

Evaluación independiente

Programe de Calidad del Sector Cosméticos (SAFE+)

UNIDO Project ID: 120354



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

**DIVISIÓN DE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE
OFICINA DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN INTERNA**

Evaluación independiente

**Programe de Calidad
del Sector Cosméticos (SAFE+)**

UNIDO Project ID: 120354



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

Viena, 2018

Las designaciones empleadas y la presentación del material en este documento no implican la expresión de opinión por parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) acerca del estado legal de cualquier territorio, ciudad o área, o de sus autoridades, o acerca de la delimitación de sus fronteras y límites.

La mención de nombres de compañías y de productos comerciales no implica el endoso de la ONUDI.

El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

Distr. GENERAL | ODG/EIO/IED/18/R.4 | September 2018 | Original: Spanish

This evaluation was managed by the responsible UNIDO Project Manager

AGRADECIMIENTOS

El equipo de evaluación agradece la invaluable guía y apoyo del personal de la ONUDI en Colombia y de la División de Evaluación Independiente de la ONUDI (IED) en todas las etapas de la evaluación. También agradece a todas aquellas personas representantes de ministerios, instituciones, laboratorios y empresas, que participaron por medio de entrevistas y grupos de discusión, entre los cuales se encuentran: la Dirección de Regulación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), el Programa de Transformación Productiva (PTP), la Cooperación Internacional Suiza (SECO), la Cámara de Cosméticos y de Aseo de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), el Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos (INVIMA), el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC), el Instituto Nacional de Metrología de Colombia (INM), PROCOLOMBIA, el Cluster de Cosméticos de la Cámara de Comercio de Bogotá, Delivery Technologies, Bioingredient, Neroli, Nulab, Biotrends Laboratorios, Mol Labs, Inmunopharmos, Quasfar M&F, MK Inversiones, INVIMA, Live Systems Technology, Lab M&N, Farma Par, Tecser Laboratorios, Spai-Sons, Aromas del Sol y Marcel France.

Equipo de Evaluación:

Peter Bo Hansen (Consultor Internacional de Evaluación)

Maria Carolina Anzola (Consultor Nacional)

Tabla de contenido

Abreviaciones y Acrónimos	vii
Glosario de términos de evaluación.....	ix
Resumen Ejecutivo	x
Executive Summary	xvi
1. Objetivo y alcance de la evaluación.....	1
2. Metodología	2
2.1 Fases de la evaluación.....	2
2.2 Diseño de la evaluación	3
3. Contexto de la evaluación del programa de la calidad en el sector de cosméticos (SAFE+).....	5
3.1 Antecedentes del programa SAFE+.....	5
3.2 La IC – La Infraestructura de Calidad	5
3.3 La IC, el sector cosmético y otros organismos que contribuyen a su fortalecimiento.....	7
3.4 Programa SAFE+	7
4. Hallazgos y análisis.....	- 11 -
4.1 Impacto.....	- 11 -
4.1.1 Impacto en la competitividad	- 12 -
4.1.2 Diseño	- 16 -
4.2 Ejecución del proyecto.....	- 22 -
4.2.1 Relevancia y Pertenencia	- 22 -
4.2.2 Efectividad	- 24 -
4.2.3 Eficiencia	- 31 -
4.2.4 Sostenibilidad	- 35 -
4.3 Criterios transversales.....	- 37 -
4.3.1 Integración de género.....	- 37 -
4.3.2 Diseño del monitoreo y evaluación	- 38 -
Implementación del monitoreo y evaluación	- 39 -
4.3.3.....	- 39 -
4.4 Socios.....	- 39 -
5. Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.....	- 40 -
5.1 Conclusiones.....	- 40 -
5.2 Recomendaciones.....	- 41 -
5.3 Lecciones aprendidas	- 43 -
6. Anexo 1. Términos de referencia de la evaluación.....	- 45 -

I. Project background and overview	- 46 -
1. Project factsheet.....	- 46 -
2. Project context	- 47 -
3. Project objective.....	- 48 -
4. Project implementation arrangements.....	- 50 -
5. Main findings on project progress.....	- 51 -
6. Budget information	- 52 -
II. Scope and purpose of the evaluation.....	- 54 -
III. Evaluation approach and methodology.....	- 54 -
1. Data collection methods	- 55 -
2. Evaluation key questions and criteria	- 56 -
IV. Evaluation process.....	- 58 -
V. Evaluation team composition.....	- 58 -
VI. Time schedule.....	- 59 -
VII. Evaluation Deliverables	- 59 -
VIII. Quality assurance	- 60 -
7. Anexo 2. Documentos consultados	- 61 -
8. Anexo 3. Lista de contrapartes y personal de ONUDI para entrevistar.....	- 63 -
9. Anexo 4. Entrevista Representante de ONUDI en Colombia.....	- 64 -
10. Anexo 5. Entrevistas	- 76 -
11. ANEXO 6. Marco Lógico	- 78 -

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la evaluación

Figura 2. Infraestructura de calidad

Figura 3. Estructura de gestión del proyecto

Figura 4. Teoría del Cambio

Figura 5. Impacto deseado de SAFE+

Figura 6. Capacitaciones % hombres vs. mujeres por resultado de SAFE+

Figura 7. Capacitaciones % hombres y mujeres por institución

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Programa SAFE+

Tabla 2. Cambios en el marco lógico y diseño del programa SAFE+

Tabla 3. Comité de seguimiento de SAFE

Tabla 4. Matriz de resultados programa SAFE+. Fuente: Equipo SAFE+ ONUDI

Tabla 5. Asignación del presupuesto resultado 1

Tabla 6. Asignación del presupuesto resultado 2

Tabla 7. Asignación del presupuesto resultado 3

Tabla 8. Cronograma inicial propuesto vs. Implementación actual

Abreviaciones y Acrónimos

ANDI	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
BPL	Buenas Prácticas de Laboratorio
CCB	Cámara de Comercio de Bogotá
CNT	Coordinador Nacional Técnico
CS	Comité de Seguimiento
CTN	Comités Técnicos de Normalización
ESC	Especialista del Sector de Cosméticos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIBL	Instituto Suizo de Investigación de la Agricultura Biológica
GBR	Gestión Basada en Resultados
GEF	Global Environment Facility
IC	Infraestructura de Calidad
ICONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación
IED	División de Evaluación Independiente de ONUDI
INM	Instituto Nacional de Metrología de Colombia
INVIMA	Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos
ISID	Desarrollo Industrial Sostenible e Inclusivo
ISO	Organización Internacional de Normalización
KOICA	Agencia de Cooperación Internacional de Corea
MINCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OEC	Organismo de Evaluación de la Conformidad
ONAC	Organismo Nacional de Acreditación de Colombia

ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PAT	Programa de Apoyo Técnico
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PTP	Programa de Transformación Productiva
SAFE+	Programa de Calidad del Sector de Cosméticos
SECO	Cooperación Internacional Suiza
SI	Sistema Internacional de unidades
SIC	Superintendencia de Industria y Comercio
SICAL	Subsistema Nacional de Calidad
ToC	Teoría del Cambio
ToR	Términos de Referencia

Glosario de términos de evaluación

ANDI	La Asociación Nacional de Empresarios (ANDI) es un gremio sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.
BPL	Las Buenas Prácticas de Laboratorio (BPL) constituyen un sistema de garantía de calidad relativo al modo de organización de los estudios de seguridad no clínicos referentes a la salud y al medio ambiente y, asimismo, acerca de las condiciones en que estos estudios se planifican, se ejecutan, se controlan, se registran, se archivan y se informan.
EC	La Evaluación de la Conformidad (EC) está relacionada con los procesos y procedimientos que se utilizan para demostrar que un sistema de servicio, gestión de productos o, una organización o el personal cumple con los requisitos especificados. Esta incluye pruebas, certificaciones e inspecciones.
IC	La Infraestructura de la Calidad (IC) es un sistema que contribuye a los objetivos de política del gobierno en áreas como el desarrollo industrial y la competitividad comercial. Incluye los aspectos de metrología, normalización, ensayos, y administración de la calidad incluyendo certificación y acreditación.
ICONTEC	El ICONTEC es el organismo de normalización que apoya el establecimiento de normas, proporciona acceso a las normas existentes y ayuda a los empresarios en el uso de normas para cumplir con los requisitos de clientes nacionales y extranjeros.
INM	El Instituto Nacional de Metrología (INM), tiene como objetivo la coordinación nacional de la metrología científica e industrial, junto con la ejecución de actividades que permitan la innovación y soporten el desarrollo económico, científico y tecnológico del país mediante la investigación, la prestación de servicios metrológicos, el apoyo a las actividades de control metrológico y la diseminación de mediciones trazables al Sistema Internacional de unidades (SI).
INVIMA	El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) es una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.
ONAC	El Organismo Nacional de Acreditación (ONAC) es la entidad responsable de asegurar la competencia técnica de los laboratorios, de las entidades de inspección y de la calidad de las certificaciones concedidas en el país.
PTP	El Programa de Transformación Productiva (PTP) es una entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), que tiene como propósito ser uno de los brazos ejecutores de la Política Industrial del país, ayudando a la industria y sus empresas a producir más, con mejor calidad y mayor valor agregado, para que sea más productiva y competitiva, con la capacidad de responder a las exigencias de la demanda mundial.

Resumen Ejecutivo

Antecedentes del programa SAFE+

En marzo de 2012, el Viceministro de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), visitó las oficinas de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en Bogotá, Colombia, para discutir la política industrial de Colombia hacia el mercado libre y la competencia abierta que se mencionaba en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010-2014. Fue así como la ONUDI, la Cooperación Internacional Suiza (SECO), el Programa de Transformación Productiva (PTP) y el MINCIT a través de un análisis de la Infraestructura de Calidad (IC), definieron un proyecto de fortalecimiento de la calidad del sector cosmético en Colombia que se implementaría en un período de cuatro años (octubre 2014-octubre 2018) y cuyos donantes fueron la SECO, el MINCIT y el PTP.

Diseño de la evaluación

El diseño de la evaluación del programa SAFE+ se basó en una colección de información acerca de las actividades, productos y resultados obtenidos durante la ejecución del programa. La metodología incluyó, técnicas cuantitativas y cualitativas y se basó en el marco lógico establecido al inicio del programa, la gestión basada en resultados y la Teoría de Cambio. La evaluación tuvo un enfoque participativo y se entrevistaron alrededor de 50 personas. La información fue validada y verificada por métodos de triangulación.

Los criterios de evaluación que fueron aplicados a la evaluación del programa SAFE+ y diseño de instrumentos fueron: a) impacto, b) diseño, c) desempeño (relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad), d) integración de género y e) donantes.

Metodología

La evaluación comprendió tres etapas:

- **Fase de inicio:** esta etapa se basó principalmente en la identificación y análisis de fuentes primarias. Fue así, como se realizó un inventario de documentos relacionados con el programa y se identificaron documentos adicionales de consulta para la evaluación. También se realizó una lista de los beneficiarios, donantes y socios del proyecto para entrevistar durante la visita de campo. Adicionalmente a la lista de entrevistas, se desarrollaron los instrumentos (entrevistas guiadas) para cada grupo. Para tener un conocimiento más apropiado del programa, el consultor internacional, estuvo en contacto permanente antes de la visita de campo, con las oficinas de la ONUDI en Viena y con la Oficina de la ONUDI en Colombia y su Representante. Finalmente, y gracias al apoyo de la ONUDI en Colombia se desarrolló una agenda con visitas a los diferentes beneficiarios y una visita de campo a Medellín.

- **Revisión y recolección de información:** esta etapa se basó tanto en recolección de fuentes primarias como secundarias por medio de entrevistas y grupos de discusión en Bogotá y Medellín, la semana del 23 de abril al 27 de abril de 2018, además de un análisis de la información tanto cuantitativo como cualitativo.
- **Análisis de información e informes:** toda la información recolectada por medio de documentos relevantes y entrevistas de la fase de inicio y de revisión y recolección de información, fueron analizadas e incluidas en el informe de evaluación.

Conclusiones

En conclusión, el programa SAFE+ es evaluado en forma positiva y excelente. Es la impresión del equipo de evaluación, que el grado de implementación y la calidad de éste, supera el promedio de proyectos de desarrollo en general. Un proyecto que, con un muy alto grado de probabilidad llegará a casi el 100% de implementación de sus objetivos, es altamente exitoso desde cualquier punto de vista.

Además, es la opinión de los evaluadores que el proyecto ha sido gestionado en forma adecuada y óptima ya que, ha habido un monitoreo de progreso constante y reuniones del Comité de Seguimiento (CS) en forma semestral con la debida formalidad, en cuanto a informes de avance se refiere. El proyecto SAFE+ se ha manejado 100% dentro de su presupuesto asignado.

Sin embargo, como es indicado a lo largo del presente informe, existen elementos que deberían haber sido diferentes y que se recomienda mejorar para una segunda fase, y que también deberían ser considerados en futuros proyectos de la ONUDI, y ¿por qué no decirlo?, también el PTP y SECO si fuese relevante.

En términos generales:

- Al equipo de evaluación le parece problemático el hecho de que no exista una estrategia de salida o sostenibilidad formulada desde el principio del proyecto. Una estrategia de salida debe ser formulada desde el documento del proyecto, y como tal no necesariamente es un elemento estático, la estrategia debe ser evaluada y actualizada en forma regular durante toda la fase de implementación del proyecto. Aunque se han realizado esfuerzos al respecto (como se ha descrito en este informe), es importante desarrollarla y concretarla antes que el proyecto finalice.
- El tema de la equidad de género no ha sido considerado en el proyecto en forma explícita. Sin embargo, a pesar de no haber sido considerado, este tema ha resultado exitoso. En la opinión del equipo evaluador, no se constituye directamente un incumplimiento de la política de equidad de género de la ONUDI, ya que dicha política solamente entró en vigencia a partir del 13 de marzo de 2015, posterior a la fecha de

inicio del proyecto SAFE+. Sin embargo, hubiera sido correcto y lógico que el proyecto hubiese considerado la política a partir de dicha fecha.

En términos particulares, con respecto a recomendaciones asignables a las diferentes entidades participantes en el proyecto SAFE+, el equipo de evaluación detalla las recomendaciones a continuación:

Recomendaciones

Como una observación general, se ha constatado que aún existen ciertas faltas de confianza entre beneficiarios e instituciones del SICAL. Por ejemplo, hay empresas colombianas que aún prefieren realizar sus certificaciones de calidad en instituciones fuera de Colombia, debido a la falta de confianza en los laboratorios colombianos y las capacidades de los profesionales y tecnólogos del sector. Obviamente, esto conlleva a recomendar seguir realizando esfuerzos para fomentar una cultura de mayor confianza entre las partes, ya sea mediante mayor intercambio de información, reuniones tipo “networking”, capacitaciones u otro.

Gobierno de Colombia

Para el Gobierno de Colombia, en particular el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se recomienda considerar lo siguiente:

Recomendación No. 1:

- Implementar las recomendaciones del documento Política Nacional de Calidad. Documento Guía para el desarrollo de una hoja de ruta para el SICAL.

Recomendación No. 2:

- Fortalecer la estructura institucional y organizacional del INM a fin de desarrollar un plan estratégico para la institución que le permita atender de mejor manera las necesidades del sector de cosméticos. Esto incluye asegurar un mayor nivel de estabilidad en la dirección del INM.

Recomendación No. 3:

- Fortalecer las competencias de los programas para técnicos, tecnólogos y estudiantes de pregrado y posgrado en química y temas relacionados, a través de un análisis de las necesidades actuales del sector cosmético, para poder servir de mejor manera a la industria y lograr que sus beneficiarios confíen en los conocimientos técnicos de los profesionales encargados de las certificaciones.

ONUDI

Se recomienda a la ONUDI:

Recomendación No. 4:

Es altamente recomendable que la ONUDI gestione una segunda fase del programa SAFE+. La segunda fase deberá ser diseñada con énfasis en:

- Fortalecimiento del SICAL, siguiendo las recomendaciones del documento Política Nacional de Calidad. Documento Guía para el desarrollo de una hoja de ruta para el SICAL.
- Fortalecimiento en los servicios y funciones de la entidad encargada de la metrología INM e influenciar a las autoridades, para que la estructura institucional se mantenga estable.
- Promoción de sinergias adicionales entre instituciones nacionales e internacionales.
- Consolidación de Teoría de Cambio. Desde el inicio de la fase 2, la ONUDI deberá implementar un sistema de monitoreo y evaluación más cualitativa, considerando mejores formas de medir el impacto del proyecto.
- Fortalecimiento de las instituciones y el marco en el cual éstas se desempeñan, con el fin de poder brindar apoyo en actividades comerciales y de exportación.
- Programas de entrenamiento para preparar a los beneficiarios, tanto de las empresas productoras como de los laboratorios, para lograr así mayor énfasis en actividades comerciales, incluyendo la exportación.

Recomendación No. 5:

- Es recomendable que la ONUDI considere que los informes de progreso presentados en los CS sean elaborados con un enfoque más estratégico.

Recomendación No. 6:

- Es recomendable que aprovechando la buena experiencia de sinergias obtenidas durante la implementación de SAFE+, la ONUDI deba buscar sinergias con otros proyectos internos y con proyectos de donantes, evitando así la duplicación de esfuerzos.

SECO

Las recomendaciones para la SECO son:

Recomendación No. 7:

- Considerar los avances en temas de cultura nacional de calidad y fortalecimiento del SICAL, para que la segunda fase del programa incluya un componente que contribuya al mejoramiento de instituciones públicas, como es el caso de INM u otros actores.

Recomendación No. 8:

- Apoyar iniciativas que permitan que la capacidad técnica colombiana pueda responder a las necesidades actuales del sector de cosméticos.

PTP

Se recomienda al PTP:

Recomendación No. 9:

El PTP debe promover un entorno de negocios para los empresarios del sector de cosméticos (laboratorios y empresas) con dos componentes:

- En relación con los temas de cultura de la calidad que se extienda a los consumidores finales, para que así las empresas sean más competitivas y puedan exportar sus productos a mercados internacionales; y
- Un fortalecimiento al sector empresarial que incluya capacitaciones en temas de logística, comercialización y mercadeo, y el tema regulatorio de productos cosméticos.

Lecciones aprendidas

El programa SAFE+ es un proyecto donde se aprende mayormente de sus éxitos y no de sus fracasos. Cabe destacar, que el proyecto demuestra que se pueden lograr buenos resultados considerando que:

- Para la ONUDI, es importante considerar que una colaboración exitosa en un proyecto de cooperación técnica, como lo es el proyecto SAFE+, requiere de una buena planificación desde su diseño, que identifique las necesidades específicas de los donantes, contraparte y beneficiarios del proyecto, un enfoque de integración de género y una implementación adecuada desde el inicio, para poder alcanzar los objetivos en los tiempos establecidos, eficiente y efectivamente, buscando la sostenibilidad del proyecto.
- Un buen liderazgo organizacional de la ONUDI como el actual, a nivel de la oficina central y de país, genera alto grado de compromiso y motivación de los funcionarios, el cual es transmitido a los diferentes actores (donantes, contraparte y beneficiarios) para una implementación adecuada y un logro de resultados exitosos.
- Un personal altamente calificado y motivado como con el que cuenta actualmente la ONUDI en Colombia, representa una ventaja comparativa y un factor de éxito para un

proyecto, demostrando confianza en los diferentes actores (socios, contraparte y beneficiarios) y compromiso para alcanzar las metas propuestas.

- Es indispensable realizar un seguimiento periódico en donde se cuente con un CS comprometido y mecanismos de evaluación y monitoreo en la implementación de los proyectos, para mantener un interés participativo de las diferentes partes, identificar el nivel de implementación del proyecto, tomar medidas correctivas, de ser necesarias, o hacer ajustes y mantener la confianza de los donantes.
- Una IC, necesita que todas las instituciones y beneficiarios de ésta (como lo son las empresas), fortalezcan sus estructuras organizacionales y operativas, para desarrollarse al mismo tiempo, en armonía, confianza y respeto mutuo y confíen en la calidad de sus servicios como lo son las certificaciones.
- Es importante concentrarse en proyectos en sectores específicos, en donde las lecciones aprendidas puedan replicarse a sectores similares a nivel local y regional.
- En el diseño de un proyecto, siempre se debe considerar la elaboración de una estrategia de salida o sostenibilidad del proyecto, al término de la implementación. Esto, con el fin de evitar la incertidumbre innecesaria acerca de lo que ocurrirá al final del proyecto y asegurar así la sostenibilidad a largo plazo de los resultados.

Executive Summary

Background of the SAFE+ programme

In March 2012, the Deputy Minister of Enterprise Development of the Ministry of Commerce, Industry and Tourism (MINCIT) visited the offices of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) in Bogotá, Colombia, to discuss the industrial policy of Colombia in the context of the free market and the open competition mentioned in the 2010-2014 National Development Plan (NDP). This meeting prompted UNIDO, the State Secretariat for Economic Affairs (SECO), PTP and MINCIT, to elaborate an analysis of the infrastructure for quality, defined a project to strengthen the quality of the cosmetic sector in Colombia that would be implemented over a period of four years (October 2014-October 2018) and whose donors were SECO, MINCIT and PTP.

Evaluation design

The evaluation design of the SAFE+ programme was based on a collection of information about the activities, products and results obtained during the execution of the programme. The methodology included quantitative and qualitative techniques and was based on the logical framework established at the beginning of the programme, results-based management and the Theory of Change. The evaluation had a participatory approach and about 50 people were interviewed. The information was validated and verified by means of triangulation methods.

The evaluation criteria that were applied to the evaluation of the SAFE+ programme and the design of instruments were: a) impact, b) design, c) performance (relevance, effectiveness, efficiency and sustainability), d) integration of gender and e) donors.

Methodology

The evaluation comprised three stages:

- **Initial phase:** this stage was based mainly on the identification and analysis of primary sources. Documents related to the programme were collected and additional documents relevant to the evaluation were identified. Furthermore, a list of beneficiaries, donors and project partners to be interviewed during the field visit was elaborated. In addition to this list, interview guides were developed for each group of interviewees. In order to have a more appropriate knowledge of the programme, prior to the field visit, the international consultant was in permanent contact with the offices of UNIDO in Vienna and Bogotá. Contact to the UNIDO Representative for Colombia was also established. Finally, and thanks to the support of UNIDO in Colombia, an agenda contemplating visits to the different beneficiaries, as well as a field visit to Medellín, was elaborated.

- **Review and collection of information:** this stage was based on both collecting primary and secondary sources' information through interviews and discussion groups in Bogotá and Medellín, during the week of 23-27 April 2018, as well as a preliminary quantitative and qualitative analysis of the information.
- **Analysis of information and reports:** all the information collected through relevant documents and interviews during the initial phase and the review and collection of information phases, were analysed and included in the evaluation report.

Conclusions

In conclusion, the SAFE+ programme is an excellently executed project and the overall evaluation is absolutely positive. It is the evaluation team's impression that the degree of implementation and its quality, exceeds the average of development projects in general. It is a project that, with a very high degree of probability, will reach almost 100% implementation of its objectives.

Additionally, it is the opinion of the evaluators that the project has been managed in an adequate and professional manner, there have been constant progress monitoring and semi-annual meetings of the Steering Committee (SC), with the due formality in terms of progress reports. The SAFE+ project has been managed 100% within the budget assigned.

Nevertheless, as it is indicated throughout this evaluation report, there are elements that should have been different, and it is recommended to improve those elements for a second phase, and they should also be considered in future UNIDO projects, and possibly also in future PTP and SECO projects, if applicable.

In general terms:

1. The evaluation team considers it is a problem that the project has no exit or sustainability strategy, and none was formulated since the inception of the project. An exit strategy must be formulated in the project document, and as such is not necessarily a static element, it must be evaluated and updated on a regular basis, throughout the project implementation phase. Although some efforts have been made in this regard (as described in this report), it is necessary to develop an exit strategy further before the project ends.
2. The issue of gender equity has not been explicitly considered in the project yet. However, despite not having been considered, the subject of gender equity has been successful, and even positive in women's favour. In the opinion of the evaluation team, there is no direct violation of UNIDO's gender equity policy, since this policy only became effective as of March 13, 2015, after the starting date of the SAFE+ project. However, it would have been correct and logical that the project had considered the policy as of that date.

In particular terms, with respect to recommendations that can be assigned to the different entities participating in the SAFE+ project, the evaluation team specifies the recommendations as follows:

Recommendations

As a general observation, it has been highlighted that there is a certain lack of trust between the beneficiaries and the SICAL institutions. For example, there are Colombian companies that still prefer to carry out their quality certifications utilizing institutions outside of Colombia. The reason is due to the lack of confidence in Colombian laboratories and the capacities of the professionals and technologists of the sector. Clearly, this entails recommending making efforts to promote a culture of greater trust between the parties, whether through greater exchange of information, networking meetings, training or other.

Government of Colombia

For the Government of Colombia, in particular the Ministry of Commerce, Industry and Tourism, it is recommended to consider the following:

Recommendation No. 1:

- Implement the recommendations of the document “National Quality Policy. Guidance document for the development of a road map for the SICAL.” (Política Nacional de Calidad. Documento Guía para el desarrollo de una hoja de ruta para el SICAL.)

Recommendation No. 2:

- Strengthen the institutional and organizational structure of INM in order to develop a strategic plan for the institution that, to a higher degree, allows it to meet the needs of the cosmetic sector. This includes ensuring a higher level of stability in the management of INM.

Recommendation No. 3:

- Strengthen the competences of the programmes for technicians, technologists and undergraduate and postgraduate students in chemistry and related subjects. In order to better serve the industry and ensure that its beneficiaries trust in the technical knowledge of the professionals in charge of certifications, an analysis of the current needs of the cosmetic sector should be carried out.

UNIDO

Recommendations for UNIDO:

Recommendation No. 4:

It is highly recommended that UNIDO implements a second phase of SAFE+. The second phase should be designed with emphasis on:

- Strengthening the SICAL, following the recommendations of the document “National Quality Policy. Guidance document for the development of a road map for the SICAL.” (Política Nacional de Calidad. Documento Guía para el desarrollo de una hoja de ruta para el SICAL).
- Strengthening the services and functions of the entity in charge of INM metrology and influencing the authorities, so that the institutional structure remains stable.
- Promotion of additional synergies between national and international institutions.
- Consolidation of Theory of Change. Since the beginning of the foreseen phase 2, UNIDO should implement a more qualitative monitoring and evaluation system, considering thus, better ways to measure the impact of the project.
- Strengthening the institutions and the framework in which they operate, in order to be able to provide support for commercial and export activities.
- Training programmes to prepare the beneficiaries, both of the production companies and the laboratories, in order to achieve greater emphasis on commercial activities, including export.

Recommendation No. 5:

It is recommended that UNIDO considers the progress reports to be presented at the Steering Committees be prepared with a more strategic approach.

Recommendation No. 6:

It is recommended that, taking advantage of the good experience of synergies obtained during the implementation of SAFE+, UNIDO seek synergies with other internal projects and with donor projects, thus avoiding duplication of efforts.

SECO

The recommendations for the SECO are:

Recommendation No. 7:

- Consider advances in issues of national quality culture and strengthening of SICAL, so that the second phase of the programme includes a component that contributes to the improvement of public institutions, such as INM and other actors.

Recommendation No. 8:

- Support initiatives that allow the Colombian technical capacity to respond to the current needs of the cosmetic sector.

PTP

For PTP the following is recommended:

Recommendation No. 9:

To promote a business environment for entrepreneurs in the cosmetic sector (laboratories and companies) with two components:

1. Issues of a quality culture that extends to final consumers, so that companies increase their competitiveness enabling them to export their products to international markets; and
2. A strengthening of the business sector that includes training in logistics, marketing and the regulatory issues of cosmetic products.

Lessons learned

The SAFE+ programme is a project where you learn mostly from your successes and not from your failures. It shows that good results can be achieved considering:

- For UNIDO it is important to consider that a successful collaboration in a technical cooperation project, such as the SAFE+ project, requires good planning from its inception. It is necessary to consider the specific needs of the donors, counterparts and beneficiaries of the project. Furthermore, a gender integration approach is required, and an adequate implementation from the beginning is important, in order to achieve the objectives within the established timeframes, thus efficiently and effectively seeking the sustainability of the project.
- A good organizational UNIDO leadership, such as the current one, at the level of both the central and country offices. This generates a high level of commitment and motivation of the officials, which is transmitted to the different actors (donors, counterparts and beneficiaries) for an adequate implementation and a successful achievement of results.
- A highly qualified and motivated staff, such as UNIDO staff in Colombia. This represents a comparative advantage and a success factor for a project, demonstrating confidence in the different actors (partners, counterparts and beneficiaries) and commitment to achieve the proposed targets.

- It is essential to carry out a periodic follow-up where there is an engaged Steering Committee as well as evaluation and monitoring mechanisms in the implementation of the project, in order to maintain a participatory interest of the different parties, identify the level of the project implementation, apply corrective measures, if necessary, thereby keeping the donor's trust.
- A quality infrastructure requires all of its institutions and beneficiaries (such as companies) to strengthen its organizational and operational structures, and to develop at the same time, in a joint collaboration, the quality of its services, i.e., the certifications.
- It is important to focus on projects in specific sectors, where the lessons learned can be applied to similar sectors at the local and regional level.
- In the design of a project, the elaboration of an exit strategy or the project sustainability should always be considered for the end of the implementation. This, in order to avoid unnecessary uncertainty about what will be the outcome of the project and ensure the long-term sustainability of the results.

1. Objetivo y alcance de la evaluación

El **objetivo general** de la evaluación del programa de calidad del sector de cosméticos (SAFE+), de acuerdo al documento inicial del programa y los términos de referencia de la evaluación (ToR), (ver anexo 1), es el de verificar, a partir de los objetivos del programa, teoría del cambio (ToC) y marco lógico, si el programa ha alcanzado su objetivo principal, el cual es de: “fortalecer la Infraestructura de Calidad (IC), mejorando la capacidad del sector de cosméticos, para cumplir con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad para generar empleo y buscar el desarrollo socioeconómico de Colombia”.

Además del objetivo general mencionado anteriormente, la evaluación independiente, incluye tres **objetivos específicos**:

- a) evaluar el desempeño de SAFE+, de acuerdo con los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto;
- b) identificar lecciones aprendidas; y
- c) desarrollar una serie de observaciones, lecciones aprendidas y recomendaciones, para la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y los donantes, que puedan ayudar en el diseño y la implementación de una segunda fase del programa.

Adicionalmente, la evaluación tiene como **alcance**:

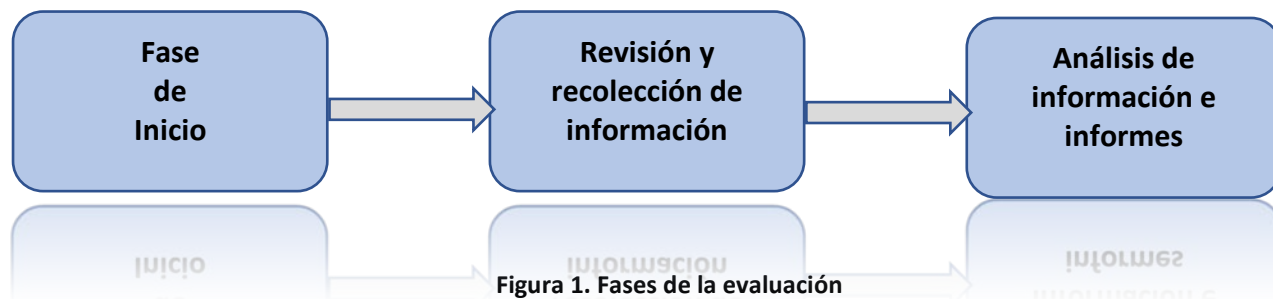
- todas las actividades desarrolladas durante el período comprendido, entre el 12 de enero de 2015, (fecha de inicio de la implementación del programa), y el 30 de abril de 2018 (fecha de evaluación del programa). Es importante mencionar que el programa finaliza el 31 de diciembre del presente año (2018).
- está enfocada en todos los beneficiarios del programa: instituciones que pertenecen al Subsistema Nacional de Calidad (SICAL) y otras, entre ellas INM, ONAC, INVIMA y el ICONTEC, empresas y laboratorios beneficiarios, donantes y socios del programa.
- la evaluación, también provee un análisis de los resultados alcanzados a la fecha y su impacto, teniendo en cuenta que se ha realizado un monitoreo semestral a través del sistema de gestión basada en resultados, siete reuniones del comité de seguimiento con sus respectivas actas de reunión e informes de progreso.

Las recomendaciones y lecciones aprendidas de esta evaluación tienen como beneficiarios a la ONUDI (agencia implementadora del programa) y los donantes el MINCIT, el PTP y la SECO.

2. Metodología

2.1 Fases de la evaluación

La evaluación comprendió tres etapas principalmente como sigue:



- Fase de inicio:** esta etapa se basó principalmente en la identificación y análisis de fuentes primarias. Fue así, como se realizó un inventario de documentos relacionados con el programa y se identificaron documentos adicionales de consulta para la evaluación. Estos documentos incluyeron, políticas de ONUDI, políticas y estrategias nacionales y productos implementados durante la ejecución del programa, además de informes de progreso del programa y actas del Comité de Seguimiento (Anexo 2). También se realizó una lista de los beneficiarios, donantes y socios del proyecto para entrevistar durante la visita de campo (Anexo 3). Adicionalmente a la lista de entrevistas, se desarrollaron los instrumentos (entrevistas guiadas) para cada grupo (Anexo 4). Con el fin de tener un conocimiento más apropiado del programa, el consultor internacional, estuvo en contacto permanente antes de la visita de campo, con las oficinas de la ONUDI en Viena, más exactamente con el jefe de la IED y el Gerente de Proyecto, al igual que con la Oficina de la ONUDI en Colombia y su Representante. Finalmente, y gracias al apoyo de la ONUDI en Colombia, se desarrolló una agenda con visitas a los diferentes beneficiarios y una visita de campo a Medellín. Durante esta etapa los consultores nacional e internacional estuvieron en contacto y desarrollaron un informe de inicio de la evaluación en donde se describe el contexto, metodología, plan de trabajo, responsabilidades de los evaluadores y objetivos entre otros.
- Revisión y recolección de información:** esta etapa se basó tanto en recolección de fuentes primarias como secundarias por medio de entrevistas y grupos de discusión en Bogotá y Medellín, en la semana del 23 de abril al 27 de abril de 2018, además de un análisis de la información tanto cuantitativa como cualitativa. El equipo de SAFE+ de la ONUDI en Colombia realizó una presentación titulada “Los avances y resultados del programa SAFE+”, donde se discutió el programa, la estructura de gestión del proyecto, el monitoreo y seguimiento, los avances en la implementación, la teoría de cambio, los resultados y cambios alcanzados, los resultados no planeados, los impactos a mediano y largo plazo, la sostenibilidad, la estrategia de salida y el manejo de riesgos. Al final de la

semana los evaluadores internacional y nacional realizaron una presentación a los donantes, beneficiarios y socios del programa en donde se explicaron los primeros hallazgos y recomendaciones de evaluación.

- **Análisis de información e informes:** toda la información recopilada por medio de documentos relevantes y entrevistas de la fase de inicio y de revisión y recolección de información, fueron analizadas e incluidas en el informe de la evaluación, de acuerdo con la estructura de un informe de evaluación sugerida en los ToR de la evaluación y la IED. También se consideró el manual y política de evaluación de la ONUDI y las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas para el desarrollo de este informe de evaluación.

2.2 Diseño de la evaluación

El diseño de la evaluación del programa SAFE+ se basó en una colección de información acerca de las actividades, productos y resultados obtenidos durante la ejecución del programa. La metodología incluyó, como ya se ha mencionado anteriormente técnicas cuantitativas y cualitativas y se basó en el marco lógico establecido al inicio del programa, la gestión basada en resultados, al igual que la ToC. La evaluación tuvo un enfoque participativo y se entrevistaron alrededor de 50 personas. La información fue validada y verificada por métodos de triangulación.

Los criterios sugeridos en los ToR de evaluación y que fueron aplicados a la evaluación del programa SAFE+ y diseño de instrumentos fueron:

- 1) impacto
- 2) diseño
- 3) desempeño (relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad)
- 4) integración de género, y
- 5) donantes.

También se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas claves que fueron incluidas en los ToR de la evaluación:

- a) ¿Cuáles fueron los principales factores y barreras para alcanzar los objetivos a largo plazo? ¿En qué medida el proyecto ayudó a establecer las condiciones para abordar los factores, superar las barreras y contribuir a los objetivos a largo plazo?
- b) ¿Qué tan bien se ha desempeñado el proyecto? ¿Se han hecho las cosas correctas con una buena relación calidad-costos?
- c) ¿Cuáles han sido los resultados claves del proyecto (productos, resultado e

impacto)? ¿En qué medida se han logrado los resultados esperados, o es probable que se alcancen? ¿En qué medida los resultados logrados se mantendrán al finalizar el proyecto?

- d) ¿Qué lecciones se pueden extraer de las prácticas exitosas y no exitosas en el diseño, implementación y administración del proyecto?

Por medio de entrevistas a beneficiarios de instituciones, grupos de discusión y documentos del programa se pudo validar la información como sigue (ver anexo 5 con lista de entrevistas):

- Entrevistas a beneficiarios de instituciones del SICAL: por medio de este método se consiguió recolectar información cualitativa acerca de cómo el programa SAFE+ logró fortalecer la capacidad del INM, ONAC, INVIMA, e ICONTEC, además de identificar cómo se logró fortalecer la IC para proveer servicios internacionalmente reconocidos en el sector de cosméticos.
- Entrevistas a donantes: las entrevistas a donantes permitieron establecer la percepción del donante del trabajo mutuo y la relación con la ONUDI, sus prioridades de cooperación técnica, sus observaciones del desarrollo del programa y su visión del SICAL.
- Entrevistas a socios del programa SAFE+: por medio de estas entrevistas se logró identificar a los socios que han colaborado en la ejecución del programa, sus observaciones acerca de la colaboración con la ONUDI y expectativas.
- Entrevistas a beneficiarios (empresas de cosméticos y empresas proveedoras de ingredientes naturales y laboratorios): a través de entrevistas a beneficiarios en la ciudad de Medellín, se pudo identificar la percepción de tres beneficiarios con el apoyo recibido por la ONUDI, al igual que el impacto en estas organizaciones después de la intervención de la ONUDI.
- Grupos de discusión (empresas de cosméticos y empresas proveedoras de ingredientes naturales y laboratorios): por medio de estos grupos de discusión se pudo identificar la percepción de un grupo de ocho laboratorios y siete empresas productoras del sector de cosméticos.

Respecto a la metodología, una de las limitaciones que pudieron encontrar los evaluadores, demostró que la muestra de laboratorios y empresas productoras no fue del tamaño esperado, porque tres de ellas se encontraban en una feria internacional y, por lo tanto, no pudieron participar en los grupos focales en donde participaron ocho laboratorios y siete empresas del grupo de laboratorios y empresas beneficiarias, que fue de 16 y 26 respectivamente. Adicionalmente, 11 de las empresas beneficiarias se encuentran a las afueras de Bogotá, lo que dificultó su participación en la evaluación. Este tema pudo ser mitigado a través de las visitas a dos empresas y un laboratorio en la ciudad de Medellín.

3. Contexto de la evaluación del programa de la calidad en el sector de cosméticos (SAFE+)

3.1 Antecedentes del programa SAFE+

En marzo de 2012, el Viceministro de Desarrollo Empresarial del MINCIT, visitó las oficinas de la ONUDI en Bogotá, Colombia, para discutir la política industrial de Colombia hacia el mercado libre y la competencia abierta que se mencionaba en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010-2014. El PND enfatizaba, entre otros temas, que el SICAL presentaba falencias en los procesos de reglamentación técnica, designación y vigilancia de los Organismos de Evaluación de la Conformidad y Metrología y por tal razón uno de los objetivos del plan era el de fortalecer el SICAL para que sirviera como una plataforma sólida para el crecimiento económico, ofreciera confiabilidad y permitiera el cumplimiento de estándares internacionales. El PND también identificaba el sector de cosméticos, como un sector con alto crecimiento para los próximos años.

Fue así como la ONUDI, la SECO, el PTP y el MINCIT a través de un análisis de la IC, definieron un proyecto de fortalecimiento de la calidad del sector cosmético en Colombia que se implementaría en un período de cuatro años (octubre 2014-octubre 2018) y cuyos donantes fueron la SECO, el MINCIT y el PTP.

3.2 La IC – La Infraestructura de Calidad

El programa de calidad del sector de cosméticos está enfocado en el fortalecimiento de la IC. Una IC es un sistema que contribuye a los objetivos de política del gobierno en áreas como el desarrollo industrial y la competitividad comercial. Cuando nos referimos a IC, nos referimos a todos los aspectos de metrología, normalización, acreditación y evaluación de la conformidad que incluye ensayo, calibración, inspección, vigilancia, control y certificación. Esto incluye las instituciones públicas y privadas, así como el sistema regulador dentro del cual operan. Una IC es esencial para poder combatir los obstáculos técnicos del comercio, más aún en un mercado de libre comercio como el actual.

Una IC requiere al menos una organización nacional de normalización, que, en el caso de Colombia, es el ICONTEC. El objetivo del organismo de normalización es el de promover, desarrollar y guiar la aplicación de Normas Técnicas Colombianas y demás documentos normativos para la obtención de una economía óptima de conjunto, el mejoramiento de la calidad y facilitar las relaciones cliente-proveedor a nivel empresarial, nacional o internacional.

El otro organismo que requiere una IC es un instituto nacional de metrología, en Colombia este ente es el INM, y su misión es coordinar a nivel nacional la metrología científica e industrial, y la ejecución de actividades que permitan la innovación y sustenten el desarrollo económico, científico y tecnológico del país. Asimismo, asegurar la trazabilidad internacional de los patrones

nacionales de medida y diseminar la trazabilidad a laboratorios secundarios para asegurar la adopción de las mediciones del Sistema Internacional de Unidades (SI).

La tercera entidad indispensable es una entidad nacional de acreditación, la cual tiene como propósito asegurar la competencia técnica de los laboratorios, de las entidades de inspección y de la calidad de las certificaciones concedidas en el país para que tengan reconocimiento internacional. En Colombia este rol lo desempeña el ONAC.

En el caso del sector de cosméticos, esta IC es indispensable para ofrecer productos de calidad, seguros, que cumplan con certificaciones internacionales para que puedan ser exportados a los diferentes países con lo que Colombia tiene acuerdos de libre comercio y así los productores ser más competitivos.

Los órganos de una IC son importantes para los ministerios, ya que éstos tienen que asegurarse que el sistema funcione. Estos a su vez, definen reglamentos técnicos y supervisan su aplicación y son apoyados en esas funciones al utilizar la IC para hacer mejor uso de sus recursos y no duplicar personal capacitado y laboratorios.

Adicionalmente, para complementar el sistema existen otras organizaciones que proporcionan servicios de evaluación de la conformidad. La evaluación de la conformidad está relacionada con los procesos y procedimientos que se utilizan para demostrar que un sistema de servicio, gestión de productos o, una organización o el personal, cumpla con los requisitos especificados. Esta incluye pruebas, certificaciones e inspecciones.



Figura 2. Infraestructura de calidad. Fuente: ONUDI

3.3 La IC, el sector cosmético y otros organismos que contribuyen a su fortalecimiento

El Programa de Transformación Productiva (PTP), es una entidad adscrita al MINCIT, que tiene como propósito ser uno de los brazos ejecutores de la política industrial del país, ayudando a la industria y sus empresas a producir más, con mejor calidad y mayor valor agregado, para que sea más productiva y competitiva, con la capacidad de responder a las exigencias de la demanda mundial. El PTP también es un articulador de la gestión de entidades públicas y organizaciones privadas de carácter regional, nacional e internacional, con el objetivo de superar los cuellos de botella comerciales, normativos, arancelarios y no arancelarios que afectan la productividad y competitividad de la industria, especialmente de sectores que han sido identificados como importantes o estratégicos para el desarrollo productivo del país.

Por otra parte, el INVIMA es la agencia que controla el sector de cosméticos a través de la inspección, vigilancia del cumplimiento de la regulación sanitaria aplicable. El INVIMA emite la Notificación Sanitaria Obligatoria requerida para el expendio y comercialización de los productos cosméticos.

También existe la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI que se creó con el propósito de desarrollar junto con los empresarios del sector, acciones que tiendan al fortalecimiento y beneficio de la industria, coordinando esfuerzos. Su misión es la de contribuir al desarrollo del sector y de sus afiliados en el ámbito nacional e internacional.

3.4 Programa SAFE+

El objetivo general del programa SAFE+, de acuerdo al documento inicial, es el de fomentar la integración económica de Colombia en la región y en el sistema multilateral de comercio, por medio del mejoramiento de su capacidad y rendimiento comercial, a través del fortalecimiento de la IC y un apoyo demostrativo a la cadena productiva del sector de cosméticos (con énfasis en ingredientes naturales), para aumentar y mejorar su capacidad de cumplir con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad. El programa consta de tres resultados principales que se complementan entre sí (según el documento inicial del proyecto):

1. La capacidad técnica del INM, el ONAC, y el INVIMA es fortalecida para servir al sector cosmético.
2. La IC se fortalece para ofrecer servicios con reconocimiento internacional al sector de cosméticos, en particular, las funciones principales encargadas de la evaluación de conformidad.
3. La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad, es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

A continuación, se detalla un resumen del programa SAFE+:

Tabla 1: Programa SAFE

Programa SAFE+

Título del proyecto	Programa de calidad para el sector de cosméticos
Número del proyecto	120354
Región	Las Américas
País	Colombia
Fecha planeada de inicio de implementación	Octubre 2014
Fecha planeada de fin de implementación	Octubre 2018
Fecha real de inicio implementación	12 de enero de 2015
Fecha actual de fin de implementación	31 de diciembre de 2018
Agencia implementadora	ONUDI
Donantes	SECO, MINCIT-PTP
Partida del proyecto	USD\$2.700.000 SECO – USD\$ 2.100.700 MINCIT/PTP – 600,000
Fecha de la evaluación independiente	Abril-junio 2018

Fuente: ONUDI

La estructura de gestión del proyecto como se indica en la figura a continuación, destaca un Gerente de Proyecto y una Consultora Junior que se encuentran en Viena, y una Coordinadora Técnica localizada en Bogotá, que es apoyada por una asistente y un equipo de expertos y consultores.

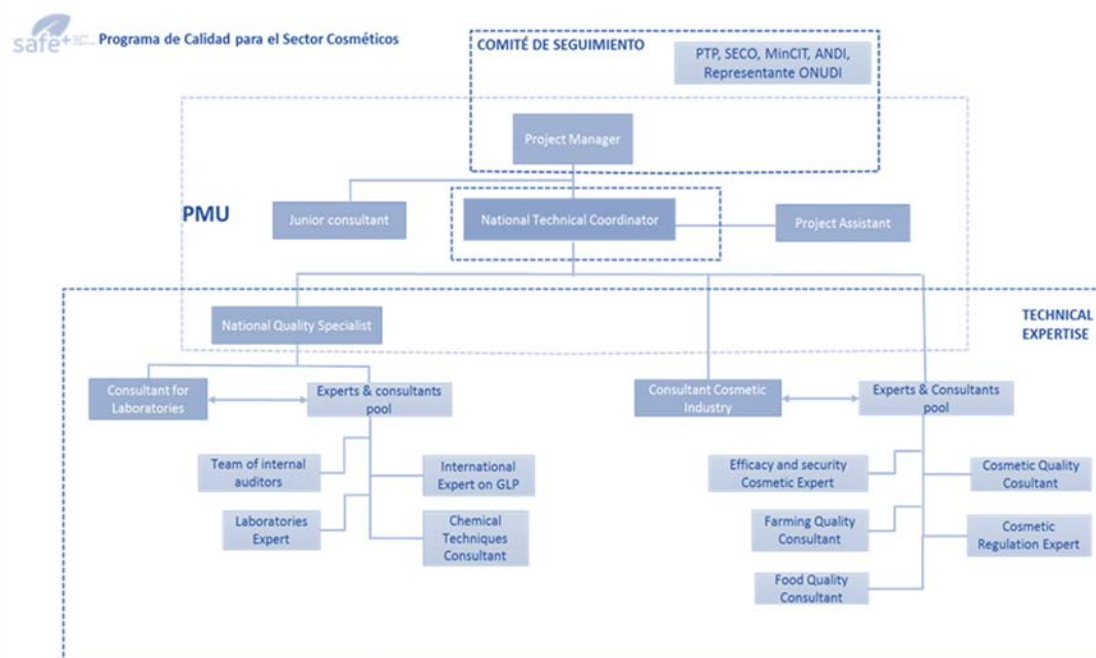


Figura 3. Estructura de gestión del proyecto. Fuente: ONUDI

Durante el desarrollo de la evaluación, el equipo del programa SAFE+ presentó la ToC, que posterior al inicio se había desarrollado para el proyecto. Esta se encuentra dividida en tres diferentes niveles (micro, medio y macro), intervenciones (entre las cuales se encuentran los resultados o “outputs” del marco lógico del proyecto que son 20 pero en la ToC hay sólo 18 ya que, se han combinado resultados), cambios inmediatos, impacto en la competitividad, crecimiento a largo plazo e impacto social o ambiental. La ToC explica cómo ciertas actividades producen una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos del programa, y se encuentra en la figura 5.

La ToC se utiliza en la planificación estratégica, programática o de políticas, con el propósito de determinar cuál es la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), qué situación se pretende alcanzar y qué hay que hacer para efectuar la transición entre una y otra, de modo que se tracen metas más realistas y se aclaren responsabilidades.

DL SECTOR DE COSMETICOS (SAFE+)

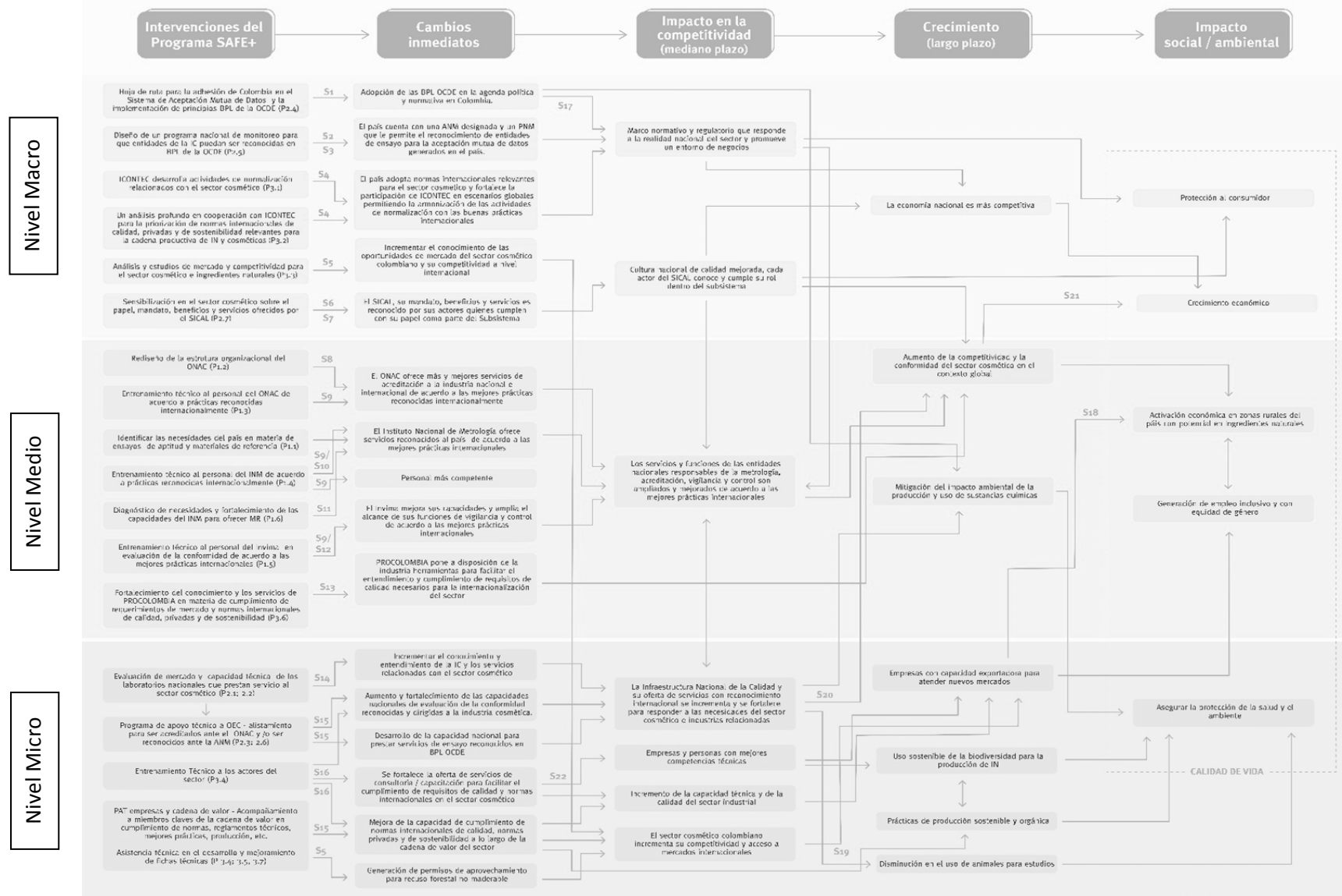


Figura 4. Teoría del Cambio. Fuente: ONUDI

4. Hallazgos y análisis

4.1 Impacto

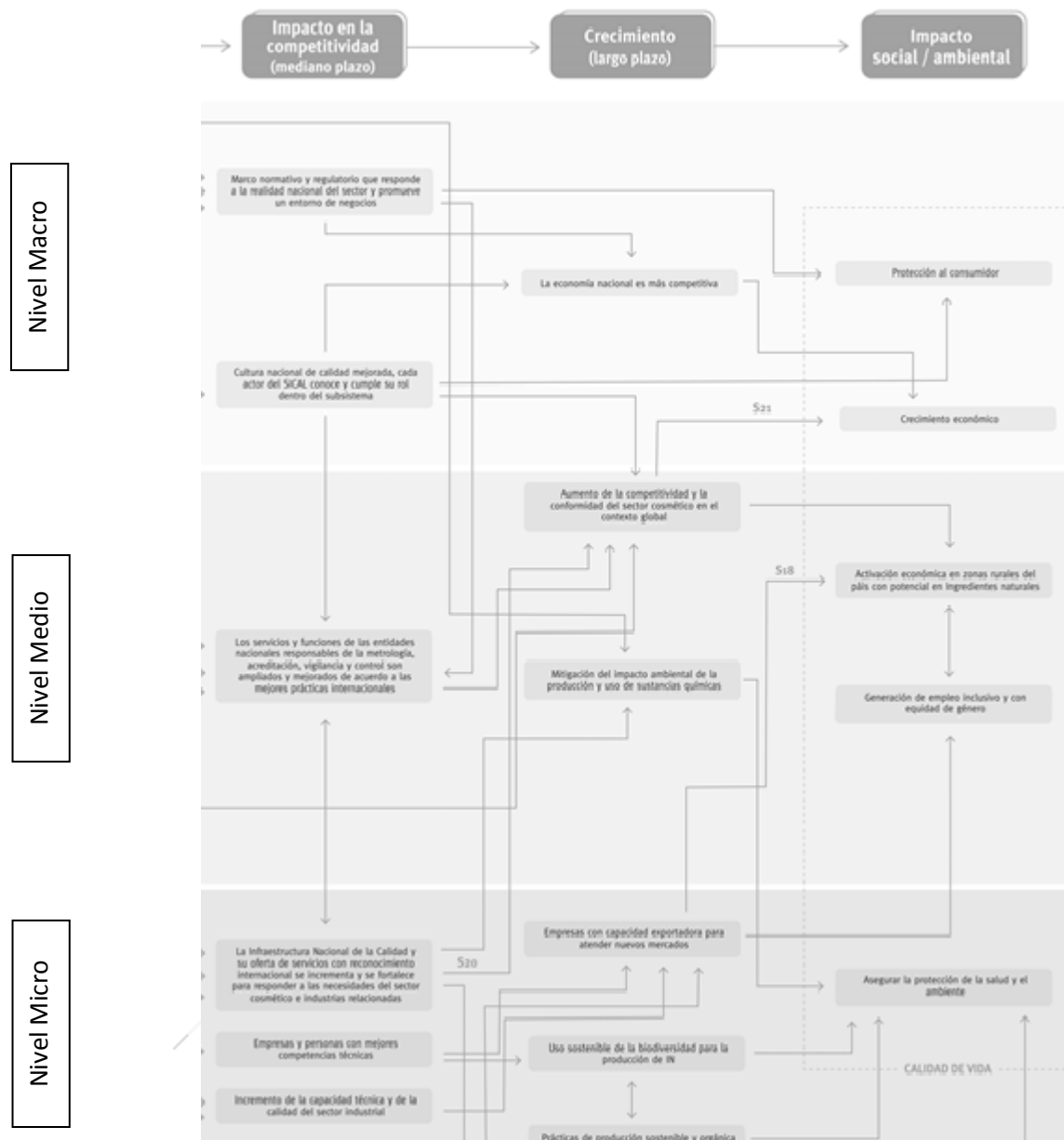


Figura 5. Impacto deseado de SAFE+. Fuente: ONUDI

Al analizar la ToC propuesta por el equipo del programa SAFE+ encontramos tres tipos de impacto, uno relacionado con la competitividad, que se busca lograr a mediano plazo, otro de crecimiento que se logrará a largo plazo y, finalmente uno que presenta un enfoque social o ambiental. El equipo de evaluación consideró estos tres diferentes impactos, pero para fines de la evaluación

sólo se analizarán los del impacto a la competitividad, ya que los otros son a largo plazo, y aún no se pueden observar sus resultados.

4.1.1 Impacto en la competitividad

El equipo de evaluación constató que a través del análisis de documentos y otras fuentes, que el proyecto SAFE+, ha contribuido en cierto grado a un **marco normativo y regulatorio que responde a la realidad nacional y promueve un entorno de negocios**, gracias a:

- a) **la hoja de ruta para la adhesión de Colombia en el sistema de aceptación mutua de datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)**, documento publicado el 5 de agosto de 2015 y donde se destacan los costos, beneficios de dicha adhesión, y una serie de actividades desde el año 2015 al 2019. Cabe, además, enfatizar que el 30 de mayo de 2018, el presidente de Colombia, Juan Manuel Santos firmó un acuerdo de acceso para Colombia a la OCDE, lo cual implica más desafíos para la industria colombiana al tener que ajustarse a dicho mercado,
- b) **el diseño del programa nacional de monitoreo para que entidades de la IC puedan ser reconocidas en las BPL de la OCDE**, que se realizó a través del programa nacional de monitoreo de las buenas prácticas del ONAC, cuyo objetivo fue describir la organización y operación del Programa Nacional de Monitoreo para la verificación del cumplimiento de BPL de la OCDE, para que las entidades de ensayo que realizan estudios de seguridad no clínicos con fines regulatorios, pudieran obtener el reconocimiento de conformidad con las BPL e incorporarse de modo efectivo al programa. De acuerdo con la percepción del ONAC, el aporte de la ONUDI en este aspecto fue de vital importancia, ya que instruyó a la institución en todas las etapas del proceso relacionado con las BPL y el desarrollo de las competencias técnicas, mediante el conocimiento técnico de los consultores de la ONUDI,
- c) **el desarrollo de actividades de normalización por parte del ICONTEC relacionados con el sector de cosméticos**. Durante el programa SAFE+, el ICONTEC ha venido trabajando en conjunto con la ONUDI, apoyando a la industria cosmética. A través del programa se han articulado mejor los esfuerzos de los diferentes organismos del SICAL y se fortaleció la estructura del Comité de Normalización Cosmética (079) y el Comité de Normalización de Análisis Sensorial (029). El ICONTEC tuvo la oportunidad de participar en reuniones internacionales, como es el caso de las reuniones del Comité Internacional de Cosméticos de la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) y la reunión plenaria 2017 de este Comité en Cartagena donde actuó como organizador y anfitrión de dicha reunión. Además, con el apoyo del programa se han desarrollado nueve normas técnicas colombianas, cuatro normas para evaluación sensorial de productos cosméticos y cinco normas de cosméticos. Sin embargo, de acuerdo a los funcionarios entrevistados, se deberían realizar más esfuerzos para involucrar a las empresas en el proceso de normalización, y así enseñarles la importancia para sus procesos y el consumidor, puesto que la cultura de calidad entre consumidores es baja y éstos a su vez no son informados, y
- d) **un análisis para la priorización de normas internacionales de calidad, privadas y de sostenibilidad para la cadena productiva de ingredientes naturales y cosméticos**,

documento que se publicó en mayo de 2016, con el título “International Quality, Private and Sustainability Standards for Naturals with Cosmetic Use” y contiene los estándares organizacionales de calidad relevantes, además de los requerimientos legales y técnicos para productos cosméticos naturales y orgánicos. El documento, aportó insumos fundamentales para orientar las actividades de normalización mediante una relación de mejores prácticas de normalización y requisitos normativos en algunos mercados-objetivo, necesidades priorizadas y tendencias sobre normalización. El documento, además, se socializó con los representantes del sector privado y del ICONTEC. El impacto de este documento se extiende a todo el desarrollo en normalización que se ha impulsado desde el programa y al plan de normalización del propio ICONTEC que se basó en estas recomendaciones para el desarrollo de los Comités Técnicos de Normalización (CTN) 29 y 79; también al trabajo del programa de apoyo técnico de empresas, orientando las labores hacia los requisitos normativos que constituyen barreras técnicas en mercados-objetivo.

El segundo impacto en la competitividad es el relacionado con **un mejoramiento de la cultura nacional de calidad, en donde cada actor del SICAL, conoce y cumple su rol**. El equipo de evaluación encontró que después de las intervenciones del programa SAFE+, los actores del SICAL conocen mejor quienes son los actores, sus funciones, rol en el sistema y han creado sinergias entre ellos. Para este fin, el programa SAFE+, colaboró en el desarrollo de una hoja de ruta de Política Nacional de Calidad para el SICAL con la dirección de regulación del MINCIT, la Política Nacional de Laboratorios, una estrategia de comunicación y plan de medios, cuatro videos virales y 300 piezas de impacto. En el documento de la hoja de ruta para el SICAL, publicado en marzo del presente año, se recomiendan actividades en siete áreas: marco político y gobernanza, socios estratégicos, posicionamiento internacional, fortalecimiento de la normalización, acreditación y metrología, fortalecimiento de los prestadores de servicios de calidad, productividad e innovación y por último, una cultura de calidad. Esta hoja de ruta ya se encuentra consolidada y en proceso de publicación y aunque tiene un horizonte de diez años a partir del presente año, el equipo del programa indicó, que se ha comenzado a trabajar en los componentes de posicionamiento internacional, fortalecimiento de la normalización, acreditación y metrología, fortalecimiento de prestadores de servicios de calidad y desarrollo de una cultura de calidad.

El programa SAFE+ ha podido contribuir a que **los servicios y funciones de las entidades nacionales responsables de la metrología, acreditación, vigilancia y control sean ampliados de acuerdo con mejores prácticas internacionales**. El mayor impacto del programa SAFE+ se puede observar en el rediseño de la estructura organizacional del ONAC y el entrenamiento técnico a su personal. Durante la evaluación, el equipo evaluador reconoció, que antes del rediseño organizacional apoyado por el programa SAFE+, la capacidad operativa del ONAC era muy baja y no se entendía cómo poder responder a las necesidades de los usuarios. Gracias al apoyo del programa, el ONAC mejoró su capacidad operacional, estrategia y estructura organizacional.

El INVIMA, es otro organismo que se ha visto beneficiado por el programa SAFE+ y donde se puede apreciar un impacto, gracias al incremento de las capacidades técnicas por las capacitaciones de auditores, temas de laboratorios, mejoramiento de prácticas regulatorias y la donación de un cromatógrafo que permite ampliar la vigilancia de productos cosméticos. El INVIMA ha podido,

además, participar en el Comité Internacional de Regulación de Cosméticos, posee reconocimiento internacional y es una agencia de vigilancia certificada por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). El INM también fue beneficiario del programa SAFE+, a través de un estudio sobre capacidades y necesidades de materiales de referencia y ensayos de aptitud en el país, ocho actividades de formación e intercambio científico, capacitaciones, un laboratorio de viscosidad (primero en el país), un diagnóstico de las necesidades y fortalecimiento de las capacidades. Las intervenciones del programa han contribuido al incremento de la oferta de servicios del INM que desde 2015 y hasta 2017 ha producido 39 materiales certificados de referencia. Sin embargo, el INM enfrenta algunas debilidades en relación con la estructura institucional y organizacional (frecuente cambio de directores), que permita establecer unos lineamientos o planeación estratégica a largo plazo. Así, el equipo de evaluación comprobó que aún falta fortalecer los servicios metrológicos del INM para poder atender las necesidades de la industria y laboratorios.

En lo concerniente **a la oferta de servicios con reconocimiento internacional, se fortalece para responder a las necesidades del sector de cosméticos e industrias relacionadas**, el equipo de evaluación encontró que el mayor impacto de las intervenciones del programa SAFE+ en este tema se ha dado en los laboratorios beneficiarios, gracias al programa de apoyo técnico (PAT) a laboratorios, que consiste en diagnósticos, planes de trabajo, asesorías individuales, capacitaciones y apoyo en materiales reactivos y bibliografía. A través del programa, se ha logrado mejorar las estructuras organizacionales, operacionales y de infraestructura de los laboratorios beneficiarios. Tres proveedores de servicios de la evaluación de la conformidad (Quasfar, Tecnimicro y el laboratorio de INVIMA) han recibido acreditaciones del ONAC, uno se encuentra en proceso (CROM-MASS) y al final de la visita de campo de la evaluación se esperaba que, en el mes de mayo, Biotrends y MK estuvieran listos para iniciar el proceso de acreditación. Adicionalmente, se espera que los laboratorios Delivery Technologies e INMUNOPHARMOS puedan iniciar proceso para obtener reconocimiento en BPL. Este es un proceso reciente, que necesita que los beneficiarios que han recibido o están en proceso de recibir acreditaciones, sean conocidos en el sector y realicen tareas de comercialización del servicio. El programa SAFE+ realizó un evento de “Networking” que contribuyó a que estos beneficiarios pudieran dar a conocer su oferta, sin embargo, es importante hacer énfasis en temas de mercadeo y comercialización de estos servicios, después del alto valor pagado por las acreditaciones.

Los beneficiarios del PAT a empresas y sus colaboradores cuentan con mejores competencias técnicas, gracias a todas las actividades relacionadas con el programa que incluye, al igual que en el PAT, a laboratorios diagnósticos, planes de trabajo, asesorías individuales y capacitaciones. Estas empresas beneficiarias han podido mejorar su infraestructura física, organizacional y operativa para poder atender mejor las necesidades de la industria, siendo así más competitiva haciendo mejor uso de sus recursos. De esta manera, las empresas han demostrado al mercado un incremento en su nivel de calidad, al encontrarse en procesos de certificación y algunas han incrementado el número de clientes y por supuesto, de sus ventas.

Asimismo, se ha logrado **incrementar la capacidad técnica del sector de cosméticos**, fortaleciendo la oferta de servicios de consultoría de profesionales del sector y auditores, prestando así un mejor servicio y teniendo en cuenta las normas internacionales del sector cosmético. Algunos de los

participantes de los grupos de discusión fueron auditores, quienes están de acuerdo con que gracias a las capacitaciones del programa SAFE+, conocieron el programa y actualmente, las empresas en las que trabajan son beneficiarias de éste.

Finalmente, el último impacto está relacionado con que el sector cosmético que incrementa su **competitividad y acceso a mercados internacionales**. De acuerdo a informaciones proporcionadas por la ONUDI, del 2015 al 2017 en total 58% de las empresas del PAT accedieron a un nuevo mercado. Durante la visita de campo, el equipo de evaluación pudo observar cómo algunas empresas beneficiarias del PAT, en específico, Neroli y BioIngred Tech, han trabajado en las fichas técnicas de sus ingredientes o productos y están listas para comenzar a exportar. Cabe resaltar el esfuerzo del equipo de SAFE+ al apoyar estas empresas haciéndolas más competitivas en sus procesos organizacionales y operativos, además de apoyarlas en la promoción de sus productos interna e internacionalmente, a través de alianzas con otros programas y relaciones comerciales, como por ejemplo es el caso de la feria internacional de cosméticos, Incosmetic. No obstante, es importante incluir un componente de asesoría en comercialización de los productos internacionalmente.

Sin embargo, a pesar de las intervenciones del programa SAFE+, el equipo de evaluación encuentra que, aunque si bien, el marco normativo y regulatorio responde mejor a las necesidades del sector, se deben continuar con los esfuerzos para que ese marco regulatorio y normativo se mantenga, tenga la capacidad de identificar las necesidades del sector y se dé a conocer a los empresarios y a clientes, para que éstos conozcan las ventajas y beneficios de un sistema de calidad y se promueva así un ambiente de negocios. Manteniendo los logros obtenidos con el fortalecimiento del ONAC, INVIMA e INM, y mejorando la institucionalidad del INM y las competencias de la fuerza laboral del sector.

Impacto en la industria del programa SAFE+

Algunos datos importantes del programa SAFE+ y su impacto:

- La industria cosmética cuenta con 52,663 empleados, en donde 29,070 son mujeres y representan el 55,20% y 23,593 son hombres y representan el 44,80%. El programa SAFE+ fortaleció la capacidad técnica de 1,272 personas, lo cual representa un aporte a la industria cosmética de 2,42%.
- El ONAC, cuenta con 94 empleados en la actualidad, de los cuales 78 fueron capacitados por el programa SAFE+, por lo tanto, el 83% de los funcionarios fueron capacitados.
- El INM cuenta con 170 empleados y 125 fueron capacitados a través de los diferentes cursos y capacitaciones del programa SAFE+, lo que representa un 74% de sus funcionarios.
- El INVIMA tiene 1282 empleados, sin embargo, El INVIMA posee las direcciones de alimentos y bebidas, dispositivos médicos, medicamentos, y operaciones sanitarias entre otros, que se encuentran fuera del alcance del programa. SAFE+ sólo dirigió sus acciones al

laboratorio de Productos Farmacéuticos y otras Tecnologías que cuenta con 28 funcionarios y a la Dirección de Cosméticos, Aseo, Plaguicidas y Productos de Higiene Doméstica que cuenta con 23 funcionarios. En el caso del INVIMA 38 funcionarios fueron capacitados, por lo tanto, en este caso el programa SAFE+ contribuyó a fortalecer el 74% del total de los beneficiarios del INVIMA.

- PROCOLOMBIA cuenta con 332 empleados, de los cuales 26 fueron capacitados por el programa SAFE+, lo que representa el 8.07% del total de empleados.
- La industria cosmética cuenta con 479 empresas, el programa SAFE+ proporcionó asistencia técnica a 26 beneficiarios, lo que representa el 5,42% del total de la industria.
- La industria cuenta con 230 laboratorios de ensayo, donde solo 85 tienen alcances químicos y son los beneficiarios del programa. SAFE+ mediante su programa de asistencia técnica apoyó a 16 laboratorios, lo que representa aproximadamente el 19% de los laboratorios con alcances químicos.

4.1.2 Diseño

Prioridades del país y de las contrapartes

En la opinión del equipo evaluador, el programa SAFE+ fue diseñado adecuadamente teniendo en cuenta las necesidades del país y sus socios:

- **Prioridades del país:** el documento PND del gobierno de Colombia 2010-2014¹ enfatizó una regulación que facilitara el desarrollo de la actividad empresarial, una adecuada protección a los consumidores, y el impulso y facilitación del cumplimiento de normas y reglamentos técnicos de calidad por parte de las empresas a través de un sistema nacional sólido de calidad. Añade el documento que el SICAL presentaba falencias en los procesos de reglamentación técnica, designación y vigilancia de los Organismos de Evaluación de la Conformidad y Metrología. En cuanto a la evaluación de la conformidad, no existía un esquema uniforme para la valoración, homologación y aceptación de los resultados de los procedimientos que se realizaban en el exterior para establecer el cumplimiento de los reglamentos locales. Además, no se contaba con criterios ni lineamientos de política que formularan un procedimiento técnico de designación que estableciera las condiciones de idoneidad y competencia técnica del organismo designado. El diseño el programa SAFE+ incluye en su mayoría las prioridades que el país tenía para esa época, tanto de fortalecer el SICAL y sus instituciones, como también a las empresas productoras del sector de cosméticos.

¹ Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Pg. 190

- **Prioridades del PTP:** el PTP es un programa que busca promover la productividad y competitividad en la industria, por esta razón uno de sus beneficios es ayudar a las empresas a aumentar su rentabilidad y reducir sobre costos, mejorar procesos productivos para aumentar ventas, cumplir con requisitos de calidad y que las empresas certifiquen productos y servicios internacionalmente para exportar. En el caso del diseño del programa SAFE+, se encuentra un componente claro para promover la competitividad de las empresas por medio de programas de asistencia técnica, capacitaciones e incremento de capacidades en donde las empresas han podido mejorar sus estructuras organizacionales, físicas y operacionales, reducir costos y aumentar ventas.
- **Prioridades de la SECO:** de acuerdo con información obtenida para el año en que se diseñó el programa SAFE+, el programa de la SECO en Colombia alineaba sus intervenciones con las prioridades definidas por el gobierno colombiano en el PND, la estrategia nacional para la cooperación internacional y estrategias relacionadas con el sector. La estrategia 2013-2016 se enfocaba en tres diferentes objetivos: a) fortalecer las instituciones públicas para mejorar la prestación de servicios y la gobernabilidad, b) mejorar la competitividad internacional para lograr un crecimiento más incluyente y reducir las desigualdades, y c) fortalecer el manejo de los riesgos del cambio climático y el desarrollo urbano sostenible para mitigar el impacto del cambio climático y gestionar la creciente y rápida urbanización. De acuerdo con lo anterior, el programa SAFE+ está vinculado con dos de los objetivos de la estrategia para 2013-2016.
- **Prioridades de la ONUDI:** la ONUDI tiene como objetivo principal lograr un desarrollo industrial sostenible e inclusivo (ISID) para sus Estados Miembros a fin de: a) que todos los países logren un nivel más alto de industrialización en sus economías y se beneficien de la globalización de los mercados de bienes y servicios industriales, b) que ningún país deje de beneficiarse del crecimiento industrial, y la prosperidad sea compartida entre hombres y mujeres en todos los países, c) tener un crecimiento social y económico dentro de un marco de medio ambiente sostenible, y d) que el conocimiento y los recursos singulares de todos los actores relevantes para el desarrollo se combinen con el objeto de maximizar el impacto en el desarrollo. El programa SAFE+ reúne todos los elementos para un ISID de la industria cosmética de Colombia.

Plan de monitoreo y evaluación

Según el documento inicial del programa, SAFE+ incluyó una fase inicial de seis meses en donde se realizaron, entre otras, las siguientes actividades:

- 1) **Validación del marco lógico, establecimiento de las líneas de base para los indicadores de rendimiento:** el proyecto cuenta con un marco lógico, que incluye un objetivo, tres resultados esperados con sus productos y actividades específicas, líneas de base y fuentes de verificación, como se puede establecer mediante los documentos consultados durante el proceso de evaluación.

- 2) **Establecimiento del sistema de monitoreo de acuerdo con los principios de gestión basada en resultados (GBR):** durante la evaluación, el equipo de evaluación llegó a conocer que la ONUDI cuenta con un sistema SAP/ER. Sin embargo, éste no está configurado para realizar monitoreo y/o evaluación de los programas. El monitoreo de los programas se realiza en conjunto con la oficina en Viena, con insumos y resultados del equipo en el país. Se incluyó una hoja de registro de monitoreo para recopilar la información en cada fecha de corte.
- 3) **Validación de los enfoques y conceptos propuestos en el documento de proyecto, tomando en consideración los últimos acontecimientos en el país y la situación actual de las instituciones:** el marco lógico del programa SAFE+, se ha venido adaptando y reformulando en las diferentes fases del proyecto. Por ejemplo, al inicio del programa, se modificaron algunos resultados y productos (como se observa en las tablas a continuación), igualmente se identificaron líneas de base y metas específicas para la consecución de los objetivos. Es importante indicar que los resultados y productos luego de esta etapa inicial han sufrido cambios de forma y de fondo, como se indica en la sección de efectividad de este informe.

Tabla 2: Cambios en el marco lógico y diseño del programa SAFE+

Estrategia de intervención	Ajuste	Justificación
Resultado 1. La capacidad técnica del Instituto Nacional de Metrología (INM), el Organismo Nacional de Acreditación (ONAC) y la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es mejorada en el área de química aplicable al sector de cosméticos y productos de aseo	Resultado 1. La capacidad técnica del Instituto Nacional de Metrología (INM), el Organismo Nacional de Acreditación (ONAC) y el INVIMA es mejorada en el área de química aplicable al sector de cosméticos y productos de aseo	Se ha definido al INVIMA por ser la entidad con la competencia de vigilancia y control. Se obtuvo el visto bueno de la SIC y de la Dirección de Regulación del MINCIT en Marzo de 2015.
Producto 1.1 Un diagnóstico sobre las necesidades de país en materia de ensayos de aptitud.	Producto 1.1 Un diagnóstico sobre las necesidades de país en materia de ensayos de aptitud y materiales de referencia	El diagnóstico se amplía y complementa con materiales de referencia, tema crítico en análisis de cosméticos.
Producto 1.2 Fortalecimiento de la capacidad técnica de ONAC para poder proveer servicios de acreditación a Organismos de Inspección (ISO 17020) y OECs (ISO 17011).	Producto 1.2 Fortalecer la capacidad técnica de ONAC para proveer mejores servicios de acreditación	ONAC provee otros servicios de acreditación (laboratorios, certificación, ensayos de aptitud) que son relevantes para el sector de cosméticos. Redacción más general.
Producto 1.5 Personal técnico de la SIC entrenado y calificado en metrología legal, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales (inspección vigilancia y control – IVC).	Producto 1.5 Personal técnico del INVIMA entrenado y calificado en evaluación de la conformidad, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.	Se ha definido al INVIMA por ser la entidad con la competencia de vigilancia y control. Se obtuvo el visto bueno de la SIC y de la Dirección de Regulación del MINCIT en Marzo de 2015.
Producto 1.6 Apoyo al INM en el diagnóstico de necesidades y desarrollo de materiales de referencia (MR) seleccionados en metrología química aplicables para el sector.	Producto 1.6 Se apoya al INM en el fortalecimiento de capacidades para ofrecer al menos tres nuevos materiales de referencia en el periodo 2015-2018	Resultado de la reunión con INM (junio 17 de 2015). El apoyo está orientado para que el INM logre ofrecer MR. Esto incluye distribución, comercialización, producción, certificación.
Resultado 2. La infraestructura de calidad se fortalece para ofrecer servicios con reconocimiento internacional al sector de cosméticos y productos de aseo, en particular las funciones principales encargadas de la evaluación de la conformidad.	Resultado 2. La infraestructura de calidad se fortalece para ofrecer servicios con reconocimiento internacional al sector de cosméticos y productos de aseo, en particular las instituciones principales encargadas de la evaluación de la conformidad.	Se reemplaza la palabra funciones por instituciones dado que los productos fortalecen a quienes realizan evaluación de la conformidad.

Tabla 2: Cambios en el marco lógico y diseño del programa SAFE+ (Continuación)

Estrategia de intervención	Ajuste	Justificación
Producto 2.4 Una hoja de ruta para la aceptación de Colombia en el sistema de Aceptación Mutua de Datos (AMD) de la OCDE.	Producto 2.4 Una hoja de ruta para la adhesión de Colombia en el sistema de Aceptación Mutua de Datos (AMD) y la implementación de principios BPL de la OCDE	Para dar mayor claridad se incluye la implementación de BPL que es el centro del AMD.
Producto 2.5 Apoyo al ONAC y al INVIMA para obtener el reconocimiento internacional en BPL para el desarrollo de servicios de acreditación en el país.	Producto 2.5 Apoyo a entidades nacionales de la infraestructura de calidad para obtener el reconocimiento internacional en BPL a través del diseño de un programa de monitoreo en el país	Lo importante del producto es el apoyo para la conformación de un programa de monitoreo en Colombia. No se pueden dejar establecidas las entidades hasta tanto no exista una determinación por parte del Gobierno Nacional
Producto 2.6 Por lo menos un (1) laboratorio recibe apoyo para obtener BPL acreditación internacionalmente reconocida a través de la implementación de un programa técnico de apoyo (ídem actividad 2.3).	Producto 2.6 Por lo menos un (1) laboratorio recibe apoyo técnico para presentar solicitud de reconocimiento BPL	El reconocimiento internacional sólo se puede dar si existe el programa de monitoreo en Colombia. La evaluación BPL no es formalmente una acreditación.
Producto 3.1 Se apoya al ICONTEC para que en coordinación con el sector participe activamente en los foros internacionales de normalización relacionados con la materia.	Producto 3.1 Apoyo al ICONTEC para que en coordinación con el sector desarrolle actividades de normalización relacionados con el sector cosméticos	Se amplía el alcance del producto para que el apoyo incluya a los comités de normalización del sector y en consecuencia el apoyo a la generación de normas NTC.
Producto 3.2 Un análisis profundo en cooperación con ICONTEC que identifica las normas internacionales de calidad, privadas y de sostenibilidad (ej.: Orgánico, Bio Comercio/UEBT) relevantes para la cadena productiva de ingredientes naturales	Producto 3.2 Un análisis profundo en cooperación con ICONTEC que identifica las normas internacionales de calidad, privadas y de sostenibilidad relevantes para la cadena productiva de ingredientes naturales y cosméticos	Se da una claridad a la redacción del producto.
Producto 3.4 Un grupo de personas (recursos humanos locales) son entrenados y calificados para la prestación de servicios de consultoría y capacitación a los miembros de la cadena productiva (con base en los resultados de las actividades 3.2 y 3.3).	Producto 3.4 Un grupo de personas (recursos humanos locales) son entrenados y calificados para la prestación de servicios de consultoría y capacitación a los miembros de la cadena productiva (con base en los resultados de los productos 3.2 y 3.3).	Se cambia la palabra <i>actividades</i> por la palabra <i>productos</i> , según la estructura del marco lógico

Estrategia de intervención	Ajuste	Justificación
Producto 3.5 Un número de miembros clave de la cadena productiva (ej.: agricultores, productores, exportadores, etc.) son capacitados en el cumplimiento de normas (ref. actividad 3.1), reglamentos técnicos, mejores prácticas, producción, técnicas de manejo, etc., por medio de la implementación de un programa de apoyo técnico.	Producto 3.5 Un número de miembros clave de la cadena productiva (ej.: agricultores, productores, exportadores, etc.) son capacitados en el cumplimiento de normas (ref. producto 3.2), reglamentos técnicos, mejores prácticas, producción, técnicas de manejo, etc., por medio de la implementación de un programa de apoyo técnico.	Se cambia la palabra <i>actividades</i> por la palabra <i>productos</i> , según la estructura del marco lógico. El producto relacionado es el 3.2 y no el 3.1
Producto 3.6 Fortalecimiento del conocimiento y los servicios de PROEXPORT en material de cumplimiento con requerimientos de mercado, y normas internacionales de calidad, privadas y de sostenibilidad.	Producto 3.6 Fortalecimiento del conocimiento y los servicios de PROCOLOMBIA en materia de cumplimiento con requerimientos de mercado, y normas internacionales de calidad, privadas y de sostenibilidad.	Se cambia por el nombre actual de la entidad, PROCOLOMBIA.
Producto 3.7 Un número de nuevos ingredientes naturales que cumplan con los principios de Bio Comercio son identificados en colaboración con el SENA La Salada a través de la implementación de un programa piloto con un número seleccionado de PYMES	Producto 3.7 Implementación de un programa piloto con un número seleccionado de PYMES para brindar asistencia técnica en el desarrollo y mejoramiento de fichas técnicas de ingredientes naturales	Se elimina lo relacionado con BioComercio para dar un campo más amplio de participación de empresas. Se mejora la redacción y se da un campo de acción mayor al no restringirse al SENA La Salada.

Fuente: ONUDI

- 4) **Validación y ajuste del presupuesto:** el presupuesto se modificó durante la fase inicial, al igual que se ajustó el marco lógico, y así se modificaron los montos indicados por productos, ajustando así también las líneas presupuestarias en cada producto.
- 5) **Elaboración de un plan de trabajo detallado:** el programa SAFE+, también contó con un plan de trabajo detallado al inicio, sin embargo, el programa comenzó su ejecución el 19 de enero de 2015, mediante la fase inicial, durante el primer semestre del 2015. Durante este tiempo se afinó el marco lógico, se seleccionó el equipo del proyecto y se estableció el CS.
- 6) **Establecimiento del Comité de Seguimiento (CS) y la Unidad de Gestión de Proyecto:** comité que cuenta con la participación del MINCIT, el PTP, la ANDI, la SECO y la ONUDI.

Tabla 3: Comité de seguimiento de SAFE+

Cargo	Socio	Responsabilidad
Viceministro de desarrollo empresarial Director de la Dirección de Regulación (<i>delegado</i>)	MINCIT	Presidente Miembro permanente - con derecho a un voto
Gerente General del PTP	PTP/ BANCOLDEX	Miembro permanente - con derecho a un voto
Director Ejecutivo Cámara de la industria cosmética y de aseo	ANDI	Miembro permanente - con derecho a un voto
Jefe de la cooperación económica suiza	SECO	Miembro permanente - con derecho a un voto
Representante de ONUDI / Gerente de Proyecto	ONUDI	Miembro permanente - con derecho a un voto

Fuente: Reporte fase inicial ONUDI

El rol del CS es el de proporcionar guía estratégica a los encargados de la implementación y el monitoreo, y ejercer un liderazgo sobre las responsabilidades de las instituciones del SICAL y el sector privado, para asegurar así el compromiso y la implementación adecuada del proyecto.

- 7) **Sensibilización de los actores principales y secundarios, y socios estratégicos para asegurar su participación:** se efectuaron reuniones con el INM, el ONAC, el INVIMA, el ICONTEC, MINCIT, Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), Cámara de Cosméticos y de Aseo de la ANDI y la PROCOLOMBIA, Organismos Evaluadores de la Conformidad, y empresas del sector.

Reporte, monitoreo, marco lógico y evaluación

Para el reporte se decidió preparar dos informes de avance anual (llamados reportes) con los logros alcanzados durante el período de análisis. Estos informes fueron presentados en las reuniones del CS. Asimismo, el proyecto estableció un sistema de GBR basado en un marco lógico (ver anexo 6) con indicadores de desempeño, medios de verificación y factores de riesgo, para asegurar en la medida posible, una implementación adecuada y tomar acciones correctivas. Los resultados fueron realistas y medibles y estuvieron bajo control de la ONUDI y los recursos fueron distribuidos en los tres objetivos. Aunque el marco lógico no especificó resultados de impacto, el equipo de SAFE+ elaboró una ToC más tarde en la fase final de la implementación del proyecto y realizó un análisis de los efectos de las intervenciones a través de encuesta y datos de los beneficiarios que contribuyó a medir el impacto del programa. Finalmente, se decidió que el proyecto sería evaluado de acuerdo con las directrices de la política de evaluación de la ONUDI, por medio de dos evaluaciones, que finalmente refleja la presente evaluación.

4.2 Ejecución del proyecto

4.2.1 Relevancia y Pertenencia

Relevancia

Para evaluar la relevancia del programa SAFE+, el equipo de evaluación siguió los criterios sugeridos en los ToR (ver anexo 1). Como sigue:

→ ¿Cómo el proyecto llenó las necesidades urgentes del grupo objetivo?

El sector cosmético en Colombia, en el momento que se diseñó el proyecto de calidad del sector cosméticos, era un sector con altas posibilidades de crecimiento y con gran potencial exportador, pero necesitaba un elemento diferenciador. De acuerdo con el reporte de la fase inicial del programa SAFE+, la producción nacional había tenido un crecimiento anual del 13% entre el año 2000 y el 2012, pasando de USD\$180 millones a USD\$706 millones y las exportaciones de cosméticos habían crecido en un 19.9% en el período del 2000 al 2013. Los principales destinos de exportación eran: Ecuador, Perú, Venezuela y México². Un sector como el de cosméticos con altas proyecciones de crecimiento, de acuerdo con el análisis del equipo evaluador, necesitaba un enfoque de capacitación técnica a los empresarios en los desafíos propios del mercado y más con miras a la exportación.

Adicionalmente, de acuerdo con el documento oficial del proyecto³, el SICAL presentaba varios retos:

- a) consolidar una estrategia de gobierno en materia de reconocimiento internacional de la IC y de los servicios que evaluaban la conformidad (calibración, ensayo, inspección, acreditación y certificación) y
- b) agregar valor a los productos de exportación, faltaba la infraestructura, la tecnología, y las habilidades técnicas para apoyar a las empresas con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad.

En la opinión del equipo de evaluación, el proyecto sí cumplió con las necesidades urgentes del grupo objetivo o beneficiarios, porque se enfocó en fortalecer la capacidad técnica de la ONAC, INM e INVIMA; robustecer los servicios de calidad para el sector de cosméticos, para que las empresas y productos cumplieran con los requisitos de los países donde se quería exportar; y aumentar la capacidad en el país para evaluar estos requisitos internamente, y que la evaluación de los mismos fuera reconocida internacionalmente.

→ ¿En qué medida el proyecto está alineado con las prioridades de desarrollo del país?

Como se discutió anteriormente en la sección de diseño del proyecto, el programa SAFE+ estuvo bastante alineado con las prioridades de desarrollo del país, ya que en la época en que se

² Programa de calidad para el sector cosméticos. Reporte de fase inicial. Pg. 10.

³ Proyecto de Calidad para el sector cosméticos. Pg. 19

estructuró el programa, el país estaba muy enfocado en aumentar la competitividad de las empresas y en fortalecer el SICAL.

→ ¿Cómo refleja el proyecto las políticas y prioridades de los donantes?

De acuerdo con el documento del proyecto, en el 2010 la SECO financió una evaluación temática⁴ en donde las recomendaciones de dicho informe se tuvieron en cuenta, como lo fueron: a) la buena gobernanza del SICAL en donde se permitiera el desarrollo del sistema de calidad, b) la participación del sector privado para el desarrollo del SICAL en lo relacionado a la demanda de servicios, c) un análisis de la demanda y la oferta de servicios de calidad para evitar duplicaciones y superposiciones en el desarrollo del SICAL y d) el desarrollo de capacidades en las instituciones directamente responsables del sistema de calidad.

Adicionalmente, la ONUDI y el Instituto Suizo de Investigación de la Agricultura Biológica (FIBL) realizaron tres estudios de los sectores: cosméticos, hortofrutícola y acuicultura, donde se llevó a cabo una macro-evaluación de las cadenas de valor y se identificaron medios para fortalecerlas. Asimismo, en colaboración con el PTP, se realizó un análisis de competitividad y potencial exportador para cada sector.

Por lo tanto, queda claro, y como ya se había mencionado anteriormente en la sección de diseño de la evaluación que, para la SECO, era una prioridad fortalecer el SICAL, sus servicios y capacidades de las instituciones, al igual que para el PTP aumentar la competitividad y productividad de las empresas.

En la opinión del equipo evaluador, las políticas y prioridades de ambos donantes fueron consideradas en el proyecto.

**→ ¿Es el proyecto una solución técnicamente adecuada para el problema de desarrollo?
¿Elimina la causa del problema?**

El programa SAFE+ es una solución técnicamente adecuada para fortalecer el SICAL y las empresas del sector. Sin embargo, el SICAL abarca varios actores y actividades que con una sola intervención parecerían no solucionarse. Por ejemplo, aunque se ha buscado mejorar la capacidad de los tres principales actores de la IC, aún faltan esfuerzos para fortalecer el INM, que, aunque por medio del programa se logró robustecerlo con un nuevo laboratorio de referencia, capacitaciones técnicas, un diagnóstico y plan institucional, el fortalecimiento de éste depende de otros factores ajenos al programa y están relacionados con su estructura organizacional y la estabilidad de la dirección de dicho instituto.

Adicionalmente, aunque las otras instituciones beneficiarias (ONAC, INVIMA, ICONTEC) se hayan fortalecido, es necesario continuar con los esfuerzos a fin de que: a) los servicios del SICAL sean conocidos entre los empresarios del sector y se extiendan los beneficios para mejorar la competitividad de sus empresas, b) se siga incrementando la capacidad técnica de los funcionarios de dichos institutos, para que el sector tenga confianza en sus conceptos y los servicios que prestan al sector, y finalmente exista confianza en el sistema.

⁴ Thematic Evaluation Report – UNIDO activities in the area of Standards, Metrology, Testing and Quality (SMTQ)

Por último, es importante seguir aumentando la capacidad de los laboratorios que prestan servicios de evaluación de la conformidad, y el cumplimiento con requisitos internacionales de calidad por parte de las empresas beneficiarias del proyecto, para que los esfuerzos realizados durante el programa SAFE+, generen frutos y se genere el conocimiento o “know-how”, de cómo comercializar sus productos y/o servicios en el exterior.

→ ¿En qué medida corresponde el proyecto a las ventajas comparativas de la ONUDI?

El proyecto corresponde a las ventajas comparativas de la ONUDI y el rol de la industrialización como un actor en el desarrollo, en donde todas las partes (entre ellos el sector privado, la sociedad civil, los organismos internacionales de desarrollo) requieren esfuerzos concertados y trabajan por un objetivo común, donde nadie sea excluido, es decir, que todos sean beneficiarios del crecimiento industrial. La ISID busca contribuir al bien de todos y su prosperidad, salvaguardando el medio ambiente.

El programa SAFE+ ha velado por el desarrollo de todos los actores y beneficiarios del SICAL, haciendo uso de su prestigio y reconocimiento en el sector, gracias al apoyo de los donantes del programa y sus socios.

→ ¿Los objetivos originales del proyecto (resultados esperados) siguen siendo válidos y pertinentes para los grupos destinatarios? Si no, ¿han sido revisados? ¿Los objetivos revisados siguen siendo válidos en el contexto actual?

Los resultados y productos del proyecto como se indicó anteriormente en el diseño del proyecto fueron revisados, algunos se modificaron en su forma, en la fase inicial y otros sufrieron cambios de fondo, los cuales fueron aprobados durante la quinta reunión del CS.

En la opinión del equipo de evaluación, los objetivos del programa SAFE+, se mantienen vigentes, como se ha indicado en líneas anteriores, aunque se hayan hecho esfuerzos significantes, es necesario seguir apoyando al sector para su fortalecimiento, competitividad frente a otros mercados internacionales, y aumento de la demanda interna. Por ejemplo, en los grupos de discusión entre los diferentes beneficiarios y entrevistas, se concluye que el contexto del programa sigue siendo actual, es indispensable seguir fortaleciendo el SICAL, como se indicó en la hoja de ruta para el sistema, y que fue una de las intervenciones del programa, al igual que seguir incrementando la capacidad comercial y de mercadeo y ventas de las empresas.

4.2.2 Efectividad

Los criterios para evaluar la efectividad del programa SAFE+ fueron sugeridos en los ToR (ver anexo 1) y se describen a continuación:

→ ¿Cuáles son los principales resultados (productos y resultados) del proyecto?

Los principales resultados del programa se describen a continuación en la matriz diseñada por el equipo de SAFE+ (cifras tomadas del programa SAFE+ y otras fuentes para triangulación). Como se puede observar, el primer resultado⁵ del programa SAFE+ se ha cumplido en un 100%. Se debe tener en cuenta que los productos que aparecen en rojo fueron aquellos que sufrieron cambios de fondo y fueron aprobados en la quinta reunión del CS.

Tabla 4: Matriz de resultados programa SAFE+

Meta	Línea base (junio-2015)	Fuente de verificación	Responsable	Actividades periodo (dic 2017 - abr 2018)	Avance acumulado a 30 de abril de 2018	Observaciones/ Recomendaciones
Objetivo de desarrollo. La capacidad y rendimiento comercial de Colombia se mejoran en el sector de cosméticos para generar empleo y desarrollo socio-económico.						
Las exportaciones de cosméticos colombianos aumentaron 10% anual entre 2015 y 2018 (proxy)	7,4% (crecimiento 2012-2013)	Estudio de mercado y competitividad del sector	Gerente de proyecto	Volúmen de exportación de cosméticos anual	Estudio de mercado y competitividad del sector	Se realizará la medición pertinente, previo a la finalización del proyecto
El número de puestos de trabajo en el sector cosméticos aumentó 4% anual entre 2015-2018 (proxy)	2,7% (crecimiento 2011-2012)	Estudio de mercado y competitividad del sector	Gerente de proyecto	Puestos de trabajo en el sector cosméticos anual	Estudio de mercado y competitividad del sector	
El valor agregado del sector cosméticos del país aumentó 10% anual entre 2015-2018 (proxy)	8,6% (crecimiento 2011-2012)	Estudio de mercado y competitividad del sector	Gerente de proyecto	Valor agregado anual del sector cosméticos	Estudio de mercado y competitividad del sector	
Resultado 1. La capacidad técnica del Instituto Nacional de Metrología (INM), el Organismo Nacional de Acreditación (ONAC) y el INVIMA es mejorada en el área de química aplicable al sector de cosméticos y productos de aseo						
En el periodo 2015-2018, INVIMA adopta prácticas reconocidas internacionalmente	0	Base de datos de OMS, ICCR, PCPC, OECD (?)	Coordinador Técnico Nacional	*Elaboracion de la Guía de estabilidad para cosméticos dirigida a la industria	Durante el Programa se implementaron tres nuevos métodos: Triclosan, Microbiológicos y Parabenos; los tres métodos ya fueron acreditados.	Verificado con ONAC
En el periodo 2015-2018, ONAC amplía su reconocimiento internacional	Testing IOS/IEC 17025 Calibration ISO/IEC 17025	Base de datos de ILAC	Coordinador Técnico Nacional	*ONAC obtuvo reconocimiento multilateral para tres nuevos campos de acreditación, nivel cinco: ISO 22000, ISO/IEC 27001 e ISO 13485	*ONAC obtuvo reconocimiento multilateral para tres nuevos campos de acreditación, nivel cinco: ISO 22000, ISO/IEC 27001 e ISO 13485	Verificación: http://www.iaf.nu/articles/IAF_MEM_Colombia/70
	Member. Not yet admitted in MLA	Base de datos de IAF	Coordinador Técnico Nacional			
En el periodo 2015-2018, INM aumenta el número de mediciones reconocidas internacionalmente	Frequency and Time Interval (2)	Base de datos de BIPM	Coordinador Técnico Nacional		TOTAL MRC's reconocidas: 6 3 en la magnitud de pH 3 en la magnitud de Conductividad electrolítica	
Producto 1.1. Un diagnóstico sobre las necesidades de país en materia de ensayos de aptitud y materiales de referencia						
Para diciembre de 2015 se ha desarrollado un estudio que identifique las capacidades y necesidades de ensayos de aptitud en el país	Estudio contratado y en ejecución	Informe de estudio de necesidades	Coordinador Técnico Nacional	FINALIZADO dic-2015		
Para junio de 2016 se ha desarrollado un estudio que identifique las capacidades y necesidades de materiales de referencia para cosméticos en el país	Estudio contratado y en ejecución	Informe de estudio de necesidades	Coordinador Técnico Nacional	FINALIZADO dic-2015		
Producto 1.2. Fortalecer la capacidad técnica de ONAC para proveer mejores servicios de acreditación						
Desarrollo de un modelo de reestructuración organizacional para ONAC	0	Nuevo diseño organizacional para ONAC	Coordinador Técnico Nacional	FINALIZADO		Finalizado dic-2016
Al menos un (1) nuevo esquema de acreditación es adoptados por ONAC en el periodo 2015-2018	0	Programa de monitoreo o esquema de acreditación		COMPLETADO nov- 2017 *Actividad presencial de cierre para la formación de los cinco (5) inspectores en Buenas Prácticas de Laboratorio de la OCDE que han recibido formación por la Experta Internacional a lo largo del Programa . Abril 2017.		Completado nov-2017

⁵ Resultado 1: “La capacidad técnica del INM, el ONAC y el INVIMA es mejorada en el área de química aplicable al sector de cosméticos y productos de aseo”

Tabla 4: Matriz de resultados programa SAFE+ (Continuación)

Producto 1.3. Personal técnico del ONAC capacitado y entrenado (auditores, asesores, entrenadores y expertos técnicos) de acuerdo con un pensum curricular internacionalmente reconocido o mejores prácticas internacionales – determinado por el sector						
Al menos cuarenta (40) personas capacitadas en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	Listado de asistencia y certificados otorgados / Hojas de vida (perfil del personal asistente)	Asistente proyecto (COL)	COMPLETADO nov-2017 *Entrenamiento final del ciclo de Formación presencial para los cinco (5) inspectores en Buenas Prácticas de Laboratorio de la OCDE, por la Experta Internacional del Programa. Abril 2018.		COMPLETADO nov-2017 TOTAL personas capacitadas: 78
Al menos treinta (30) personas con evaluación satisfactoria en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	No. de personas con evaluación satisfactoria	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO nov-2017		Finalizado nov-2017 TOTAL personas con evaluación satisfactoria: 55
Al menos seis (6) cursos dictados a personal técnico del ONAC en el periodo 2015-2018	0	Programa, contenido y documentación de cursos / Certificados otorgados a formadores	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO nov-2017		Finalizado nov-2017 TOTAL cursos dictados: 7
Al menos tres (3) cursos brindados por formadores entrenados de ONAC a terceros en el periodo 2015-2018	0	Programas y listados de asistencia de cursos	Asistente proyecto (COL)	*Participación de ONAC en el evento "Todo lo que debes saber sobre las BPL OCDE", dirigido a reguladores, laboratorios y empresas fabricantes o comercializadoras de productos químicos, desarrollado en Bogotá y Cali. Abril 2018	3	Finalizado abr - 2018
Producto 1.4. Personal técnico del INM entrenado y calificado en metrología química de acuerdo con un pensum curricular internacionalmente reconocido o mejores prácticas internacionales – determinado por el sector						
Al menos cincuenta (50) personas capacitadas en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	Listado de asistencia y certificados otorgados / Hojas de vida (perfil del personal asistente)	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO may-2017		Finalizado may-2017 TOTAL personas capacitadas: 106
Al menos treinta (30) personas con evaluación satisfactoria en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	No. de personas con evaluación satisfactoria	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO may-2017		Finalizado may-2017 TOTAL personas con evaluación satisfactoria: 61
Al menos diez (10) cursos dictados a personal técnico del INM en el periodo 2015-2018	0	Programa, contenido y documentación de cursos / Certificados otorgados a formadores	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO may-2017		Finalizado may-2017 TOTAL cursos dictados: 12
Al menos dos (2) cursos brindados por formadores entrenados de INM a terceros en el periodo 2015-2018	0	Programas y listados de asistencia de cursos	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO nov-2017		Finalizado nov- 2017 TOTAL cursos brindados: 3
Producto 1.5. Personal técnico del INVIMA entrenado y calificado en evaluación de la conformidad, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.						
Al menos quince (15) personas capacitadas en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	Listado de asistencia y certificados otorgados / Hojas de vida (perfil del personal asistente)	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO may-2017		Finalizado may-2017 TOTAL personas capacitadas: 38
Al menos diez (10) personas con evaluación satisfactoria en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	No. de personas con evaluación satisfactoria	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO may-2017		Finalizado may-2017 TOTAL personas con evaluación satisfactoria: 25
Al menos cuatro (4) cursos dictados a personal técnico del INVIMA en el periodo 2015-2018	0	Programa, contenido y documentación de cursos / Certificados otorgados a formadores	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO may-2017		Finalizado may-2017 TOTAL cursos dictados: 5
Al menos dos (2) cursos brindados por formadores entrenados de INVIMA a terceros en el periodo 2015-2018	0	Programas y listados de asistencia de cursos	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO nov-2017		Finalizado nov- 2017 TOTAL cursos brindados: 7
Producto 1.6. Apoyo al INM en el diagnóstico de necesidades y fortalecimiento de las capacidades para ofrecer Materiales de Referencia						
Para diciembre de 2017, se ha llevado a cabo una consultoría para ampliación de la oferta de MR	No contratada	Informe de consultoría	Coordinador Técnico Nacional	FINALIZADO Jun-2016		Se elaboró un plan de trabajo con INM donde se definieron los MR a ser proveídos.
Se apoya al INM en el fortalecimiento de capacidades para desarrollar u ofrecer al menos tres (3) nuevos materiales de referencia en el periodo 2015-2018	0	Portafolio de productos/ MR de INM	Coordinador Técnico Nacional	FINALIZADO Nov-2017		Finalizado nov- 2017

Tabla 4: Matriz de resultados programa SAFE+ (Continuación)

Resultado 2. La infraestructura de calidad se fortalece para ofrecer servicios con reconocimiento internacional al sector de cosméticos y productos de aseo, en particular las instituciones principales encargadas de la evaluación de la conformidad.						
Para diciembre de 2018, al menos seis servicios de evaluación de la conformidad están listos para ser reconocidos internacionalmente	0	Informes de auditoría	Coordinador Técnico Nacional	*Crom Mass: Análisis de catequinas y tocoferoles *Biotrends: Biodegradabilidad y fósforo	7	TOTAL servicios acreditados: 7 Análisis de catequinas, tocoferoles, biodegradabilidad, fósforo, triclosan, parabenos, microbiológicos
Para diciembre de 2018, al menos tres Organismos Evaluadores de la Conformidad adquieren las competencias para obtener reconocimiento internacional o ampliar su alcance técnico	0	Informes de auditoría	Coordinador Técnico Nacional	*Crom Mass: Análisis de catequinas y tocoferoles *Biotrends: Biodegradabilidad y fósforo	5	TOTAL OEC's listos para acreditación y/o acreditados: Invima Tecnimicro Quasfar Crom Mass Biotrends
Producto 2.1. Una evaluación en profundidad de mercado de los servicios de la Infraestructura de la Calidad que prestan servicio al sector cosmético (a lo largo de la cadena productiva)						
Para diciembre de 2015 se ha desarrollado un estudio que identifique y caracterice oferta y demanda de la infraestructura de calidad del país	En proceso de selección y contratación	Informe de estudio de servicios de infraestructura de calidad	Coordinador Técnico Nacional	FINALIZADO dic-2015		
Producto 2.2. Una evaluación en profundidad sobre la capacidad técnica de los laboratorios nacionales (principalmente aquellos encargados de la realización de ensayos, calibración y para propósitos de						
Para diciembre de 2015 se ha desarrollado un estudio que evalúe la capacidad técnica de los laboratorios que prestan servicio al sector cosmético en el país	En proceso de selección y contratación	Informe de estudio de servicios de infraestructura de calidad	Coordinador Técnico Nacional	FINALIZADO dic-2015		
Producto 2.3. Por los menos tres (3) evaluadores de la conformidad están listos para ser acreditados ante el ONAC con reconocimiento Internacional luego de la implementación de un programa técnico						
Al menos ciento veinte (120) capacitadas en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	Listado de asistencia y certificados otorgados	Coordinador Técnico Nacional	*Se realizó el taller sobre la norma ISO/IEC 17025, dictada por el experto nacional del Programa. Enero 2018	558	Completado May-2017
Al menos noventa (90) personas con evaluación satisfactoria en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	No. de personas con evaluación satisfactoria	Coordinador Técnico Nacional		441	Se vio la necesidad de abordar y profundizar varios temas en los OECs nacionales
Al menos seis (6) ensayos son mejorados o implementados y están listos para acreditación en el periodo 2015-2018	0	Informe de comprobación de método de ensayo del laboratorio	Coordinador Técnico Nacional	*Crom Mass: Análisis de catequinas y tocoferoles *Biotrends: Biodegradabilidad y fósforo	8	Completado abr-2018
Al menos cinco (5) auditorías internas llevadas a cabo a OEC en el periodo 2015-2018	0	Informe de auditoría interna del OEC	Coordinador Técnico Nacional	*En el marco del PAT para OECs se realizaron las siguientes auditorías interna bajo la norma ISO/IEC 17025:2005 Crom Mass: Análisis de catequinas y tocoferoles MK: Biodegradabilidad y fósforo	6	Completado abr-2018
Al menos tres (3) OEC tienen el 100% de la documentación necesaria para presentar solicitud de acreditación a ONAC en el periodo 2015-2018	0	Lista de chequeo de documentación necesaria para presentar la solicitud a ONAC	Coordinador Técnico Nacional	*Crom Mass: Análisis de catequinas y tocoferoles *Biotrends: Biodegradabilidad y fósforo	5	Completado nov-2017
Producto 2.4. Una hoja de ruta para la adhesión de Colombia en el sistema de Aceptación Mutua de Datos (AMD) y la implementación de principios BPL de la OCDE						
Para diciembre de 2015 se ha desarrollado una hoja de ruta para la adhesión de Colombia a Aceptación Mutua de Datos AMD e implementación de principios BPL de la OCDE	Producto contratado y en ejecución	Hoja de ruta proceso de adhesión	Gerente de proyecto	FINALIZADO dic-2015		
Producto 2.5. Apoyo a entidades nacionales de la infraestructura de calidad para obtener el reconocimiento internacional en BPL a través el diseño de un programa de monitoreo en el país						
Para junio de 2017, se ha diseñado el Programa Nacional de Monitoreo	No contratado	Documento de Programa Nacional de Monitoreo	Gerente de proyecto	FINALIZADO nov-2017		Finalizado nov-17

Tabla 4: Matriz de resultados programa SAFE+ (Continuación)

DL SECTOR DE COSMETICOS (SAFE+)

Producto 2.6. Por lo menos un (1) laboratorio recibe apoyo técnico para presentar solicitud de reconocimiento BPL						
Al menos cien (100) personas capacitadas en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	Listado de asistencia y certificados otorgados	Coordinador Técnico Nacional	*Se realizó el taller "Análisis de algunos pilares claves BPL de la OCDE" dictado por la experta internacional del Programa. Abril 2018	235	Completado nov-2017
Al menos 70 personas con evaluación satisfactoria en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	No. de personas con evaluación satisfactoria	Coordinador Técnico Nacional		75	Completado abr-2018
Al menos dos auditorías por parte de una autoridad de monitoreo BPL son llevadas a cabo a laboratorios en el periodo 2015-2018	0	Informe de auditoría externa	Gerente de proyecto		0,5	
Al menos un (1) laboratorio tiene el 100% de la documentación necesaria para presentar solicitud de reconocimiento BPL en el periodo 2015-2018	0	Lista de chequeo de cumplimiento de principios BPL	Coordinador Técnico Nacional	*Delivery Technologies cuenta con la documentación completa para presentar la solicitud de reconocimiento. Ante la ANM.	1	Completado abr-2018
Producto 2.7. El papel, el mandato, los beneficios, y los servicios ofrecidos por el Subsistema Nacional de la Calidad es promovido en el sector cosméticos por medio de una campaña de sensibilización						
Al menos tres actividades de socialización de resultados son llevadas a cabo en el periodo 2015-2018	0	Reporte de actividad de socialización y listado de asistencia	Especialista del sector	COMPLETADO nov-2017		Completado nov-17
Al menos seis (6) documentos informativos son desarrollados y distribuidos en el periodo 2015-2018	Diagramación y diseños contratados. Contenido de un documento en elaboración	Documentos publicados	Especialista del sector	*En cooperación con ONAC y el MADs se desarrolló y publicó la Guía introductoria de las BPL de la OCDE y su aplicación en Colombia.	7	Completado nov-17
Resultado 3. La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos						
Para diciembre de 2018, al menos cinco productos de la cadena de valor de cosméticos cumplen los requisitos técnicos de acceso a mercados internacionales	0	Reporte de avance de programa piloto	Especialista del sector	*De acuerdo a la escala de medición, el indicador se encuentra al 85% (nivel sobresaliente). Seis de la nueve fichas técnicas de producto presentan un avance superior al 85%	85%	
Producto 3.1. Apoyo al ICONTEC para que en coordinación con el sector desarrolle actividades de normalización relacionados con el sector cosméticos.						
Para diciembre de 2018, al menos cuatro (4) documentos son presentados a comité de normalización	0	Documentos de normalización presentados	Especialista del sector	COMPLETADO may-2017		Completado may-17 TOTAL documentos presentados: 9
Producto 3.2. Un análisis profundo en cooperación con ICONTEC que identifica las normas internacionales de calidad, privadas y de sostenibilidad relevantes para la cadena productiva de ingredientes naturales						
Para junio de 2016, se ha desarrollado un análisis de normas internacionales de calidad, privadas y de sostenibilidad.	Oferentes en proceso de selección	Informe de estudio de normas	Especialista del sector	FINALIZADO dic-2015		
Para junio de 2016, se ha planteado una estrategia para la implementación y cumplimiento de normas internacionales de calidad, privadas y de sostenibilidad, para el sector cosméticos	Oferentes en proceso de selección	Informe de estudio de normas	Especialista del sector	FINALIZADO jun-2016		
Producto 3.3. Análisis y estudios de mercado y competitividad para el sector cosméticos e ingredientes naturales						
Para diciembre de 2018, se ha desarrollado un estudio de mercado y competitividad para el sector cosméticos e ingredientes naturales, que evalúe el desempeño del sector al inicio, mitad y final del proyecto	Estudio contratado y en ejecución	Informe de estudio de mercado y competitividad	Especialista del sector		1	Estudio previo a la implementación fue publicado en 2016. El estudio posterior a la implementación se realizará en 2018
Producto 3.4. Un grupo de personas (recursos humanos locales) son entrenados y calificados para la prestación de servicios de consultoría y capacitación a los miembros de la cadena productiva (con base en los resultados de los productos 3.2 y 3.3)						
Para junio de 2016, se ha diseñado un programa de capacitación y entrenamiento de consultores	Documento de programa de capacitación	Documento de programa de capacitación	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO dic-2016		
Al menos quince (15) personas son formadas en nuevas competencias para brindar servicios de consultoría en el periodo 2015-2018	0	Listado de asistencia y certificados otorgados	Asistente proyecto (COL)	COMPLETADO nov-2017		Completado nov-17 TOTAL personas formadas: 90
Al menos 12 personas con evaluación satisfactoria en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	No. de personas con evaluación satisfactoria	Asistente proyecto (COL)	COMPLETADO nov-2017		Completado nov-17 TOTAL personas con evaluación satisfactoria: 22
Al menos cinco (5) actividades de multiplicación de conocimiento son llevadas a cabo en el periodo 2015 - 2018	0	Informe de consultoría	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO dic-2016		Finalizado nov-17 TOTAL actividades de multiplicación: 6

Tabla 4: Matriz de resultados programa SAFE+ (Continuación)

DL SECTOR DE COSMETICOS (SAFE+)

Producto 3.4. Un grupo de personas (recursos humanos locales) son entrenados y calificados para la prestación de servicios de consultoría y capacitación a los miembros de la cadena productiva (con base en los resultados de los productos 3.2 y 3.3)						
Para junio de 2016, se ha diseñado un programa de capacitación y entrenamiento de consultores	Documento de programa de capacitación	Documento de programa de capacitación	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO dic-2016		
Al menos quince (15) personas son formadas en nuevas competencias - para brindar servicios de consultoría en el periodo 2015-2018	0	Listado de asistencia y certificados otorgados	Asistente proyecto (COL)	COMPLETADO nov-2017		Completado nov-17 TOTAL personas formadas: 90
Al menos 12 personas con evaluación satisfactoria en nuevas competencias en el periodo 2015-2018	0	No. de personas con evaluación satisfactoria	Asistente proyecto (COL)	COMPLETADO nov-2017		Completado nov-17 TOTAL personas con evaluación satisfactoria: 22
Al menos cinco (5) actividades de multiplicación de conocimiento son llevadas a cabo en el periodo 2015 - 2018	0	Informe de consultoría	Asistente proyecto (COL)	FINALIZADO dic-2016		Finalizado nov-17 TOTAL actividades de multiplicación: 6
Producto 3.5. Un número de miembros clave de la cadena productiva (ej.: agricultores, productores, exportadores, etc.) son capacitados en el cumplimiento de normas (ref. producto 3.2), reglamentos técnicos, mejores prácticas, producción, técnicas de manejo, etc., por medio de la implementación de un programa de apoyo técnico.						
Al menos doscientos cincuenta (250) personas capacitadas en el periodo 2015-2018	0	Listado de asistencia y certificados otorgados	Especialista del sector	COMPLETADO may-2017		Completado may-17 TOTAL personas formadas: 951
Al menos ocho (8) cursos dictados a miembros de la cadena productiva en el periodo 2015-2018	0	Programa, contenido y documentación de cursos	Especialista del sector	COMPLETADO may-2017		Completado may-17 TOTAL cursos dictados: 27
Al menos cinco (5) empresas son fortalecidas con un programa de apoyo técnico en periodo 2015-2018	0	Informe de consultoría	Especialista del sector	Visitas in situ acompañamiento Asesorías especializadas Diagnósticos Planes de trabajo definidos	70%	Diez (10) de las veintiseis (26) empresas se encuentran con un avance entre el 70 y 85% en el primer semestre de 2018.
Producto 3.6. Fortalecimiento del conocimiento y los servicios de PROCOLOMBIA en materia de cumplimiento con requerimientos de mercado, y normas internacionales de calidad, privadas y de sostenibilidad.						
Al menos dieciséis (16) personas capacitadas en requisitos de mercado y normas de calidad en el periodo 2015-2018	0	Listado de asistencia y certificados otorgados	Especialista del sector	FINALIZADO may -2017		Se superó el número esperado de personas capacitadas
Al menos siete (7) personas con evaluaciones satisfactorias en requisitos de mercado y normas de calidad en el periodo 2015-2018	0	No. de personas con evaluación satisfactoria	Especialista del sector	FINALIZADO may -2017		
Al menos cuatro (4) cursos dictados a personal de PROCOLOMBIA en el periodo 2015-2018	0	Programa, contenido y documentación de cursos	Especialista del sector	FINALIZADO may -2017		
Al menos dos (2) guías informativas de exportación es desarrollada para divulgación por parte de PROCOLOMBIA	0	Contenido del documento guía desarrollado	Especialista del sector	FINALIZADO dic-2016		
Producto 3.7 Implementación de un programa piloto con un número seleccionado de PYMES para brindar asistencia técnica en el desarrollo y mejoramiento de fichas técnicas de ingredientes naturales						
Al menos cinco (5) fichas técnicas de ingredientes naturales son mejoradas o desarrolladas en el periodo 2015-2018	0	Fichas técnicas elaboradas o ajustadas	Especialista del sector	*Nueve (9) fichas técnicas priorizadas por las empresas *Revisión bibliográfica para completar la información sobre cada ingrediente *En paralelo se ha trabajado en la evaluación de las propuestas de los laboratorios internacionales que pueden efectuar estos análisis y estudios que faltan para tener las fichas técnicas y MSDS completas	85%	*De acuerdo a la escala de medición, el indicador se encuentra al 85% (nivel sobresaliente). Seis de la nueve fichas técnicas presentan un avance superior al 85% *Cinco (5) empresas participantes del PAT para empresas, tienen aprobado el apoyo para revisión de fichas técnicas
Al menos cinco (5) empresas participan en el programa piloto en el periodo 2015-2018	0	Reporte de avance de programa piloto	Especialista del sector	*Cinco (5) empresas reciben apoyo técnico y de formación. -Proceso de selección y contratación para registro de ingrediente en China -Cuatro (4) empresas con diagnóstico -Siete (7) planes de trabajo en ejecución	5	Participación de cinco (5) empresas de ingredientes naturales en el PAT

Fuente: Informe equipo SAFE+ ONUDI

Hasta abril de 2018, el programa SAFE+, se encuentra con altos porcentajes de implementación en los resultados números 2⁶ y 3⁷, con unas tasas de implementación de 97,32% y 91,00%, respectivamente. Se han logrado alcanzar 16 productos de los propuestos originalmente en el marco lógico. Aún quedan cuatro productos por completar, pero existe confianza que esto se logre para finales del 2018 y así el programa cumpla con los objetivos propuestos.

→ **¿Cuáles son las razones para el logro/no logro de los objetivos del proyecto?**

Aunque en la opinión del equipo de evaluación y algunos actores del programa, se considera que la etapa de inicio fue un poco lenta y se debieron realizar tareas de capacitación a las empresas más hacia el inicio del programa, que al final como se ha llevado a cabo, en términos generales el programa ha tenido una adecuada implementación.

El programa ha alcanzado logros significativos y ha contribuido a fortalecer el SICAL. Parte del éxito de este programa, es consecuencia del nivel técnico del equipo de la ONUDI, en particular del SAFE+, su prestigio y reconocimiento en la industria, además del compromiso de todos sus miembros para sacar adelante el programa.

SAFE+ ayudó a sensibilizar a los actores del SICAL acerca de las funciones de sus instituciones, mejoró la comunicación entre ellas, generando sinergias para trabajar por un mismo objetivo común, evitando la duplicación de esfuerzos.

Ese compromiso del equipo se ha visto reflejado en los beneficiarios del programa, que han notado el fortalecimiento, no solo de su capacidad técnica, sino también de sus procesos organizacionales y operativos. Esto ha generado un sentimiento de compromiso con la ONUDI y su programa SAFE+, en donde los beneficiarios se sienten comprometidos para lograr los objetivos propuestos en los diferentes programas de apoyo. Además, muchos de estos beneficiarios, han comenzado a ver los resultados al reducir costos operacionales y hacer uso más efectivo de sus recursos, al igual que han visto un incremento en ventas y se han disminuido las quejas acerca de incumplimiento de la calidad de los productos y/o servicios.

→ **¿Cuál es la calidad de los resultados? ¿Cómo los perciben los interesados? ¿Cuál es la retroalimentación de los beneficiarios y las partes interesadas sobre la efectividad del proyecto?**

Los resultados del proyecto son buenos y son reconocidos por los beneficiarios, quienes desean que el proyecto continúe y se les siga apoyando, ya sea con capacitaciones técnicas o por medio de incentivos económicos para que puedan mejorar sus procesos y así sus estándares de calidad. Por ejemplo, durante los grupos de discusión algunos beneficiarios desearían que sus experiencias

⁶ Resultado 2: “La infraestructura de calidad se fortalece para ofrecer servicios con reconocimiento internacional al sector de cosméticos y productos de aseo, en particular las instituciones principales encargadas de la evaluación de la conformidad”

⁷ Resultado 3: “La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos”

positivas fueran diseminadas a otros beneficiarios como lecciones aprendidas, otros desean que se les apoyen en la comercialización, mercadeo y venta de sus productos, ya que muchos de estos empresarios desean exportar y algunos de ellos no tienen la capacidad institucional, ni saben cómo hacerlo. Otros reconocen el esfuerzo de la ONUDI para realizar actividades de “networking”, así como para conectarlos con otras instituciones que les ayuden a comercializar sus productos en ruedas de negocios y apoyan así a que se realice esta clase de eventos.

→ **¿Qué se puede hacer para que el proyecto sea más efectivo?**

En opinión del equipo de evaluación, se recomienda que se continúe empoderando a los beneficiarios del programa SAFE+, para que continúen con sus logros y busquen día a día cómo mejorar la calidad. Asimismo, incentiven una cultura de calidad tanto en sus productos, como en sus requerimientos, teniendo en cuenta que ésta es indispensable para el éxito de sus negocios.

Para que el programa logre sostenibilidad y durabilidad en el tiempo, además, se debe considerar organizar entrenamiento continuo, tanto de las organizaciones certificadoras como de los beneficiarios, y se deben realizar actividades para alcanzar a aquellos potenciales beneficiarios que aún no han sido incluidos en el proyecto. Lo anterior se podría llevar a cabo, a través de una institución que obtenga la custodia del proyecto una vez finalizadas las actividades del mismo.

→ **¿Se alcanzaron los grupos objetivo-correctos?**

El programa SAFE+ ha logrado apoyar a numerosos beneficiarios del sector, sin embargo, durante el proceso de evaluación, uno de los hallazgos o críticas ha sido que algunas empresas que participaron en la convocatoria para recibir los beneficios del programa no contaban con los recursos necesarios, y por ende no se realizó una visita de verificación para confirmar si cumplían con los requerimientos especificados. Aun así, el programa SAFE+ decidió apoyar a estos beneficiarios y hacerlos partícipes del programa.

4.2.3 Eficiencia

→ **¿En qué medida se utilizaron los recursos/insumos del proyecto para producir resultados? ¿Se lograron los resultados esperados dentro del presupuesto original?**

Hasta el 30 de abril de 2018, fecha de la evaluación independiente, se ejecutó alrededor del 96% del presupuesto, con un valor de USD\$ 1,847,718,93, con un restante de USD\$ 82,281,07 para ser ejecutado antes de diciembre de 2018. La asignación presupuestaria y su implementación por resultado y producto, al 30 abril de 2018 es la siguiente:

Tabla 5: *Asignación del presupuesto resultado 1*

Objetivo Programa SAFE+	Partida presupuestaria (USD\$)	Ejecución del presupuesto % (Nov. 2017)
Resultado 1.	450,000	100,00%
Producto 1.1	10,000	100,00%
Producto 1.2	75,000	100,00%
Producto 1.3	95,000	100,00%
Producto 1.4	85,000	100,00%
Producto 1.5	55,000	100,00%
Producto 1.6	130,000	100,00%

Fuente: ONUDI**Tabla 6:** *Asignación del presupuesto resultado 2*

Objetivo Programa SAFE+	Partida presupuestaria (USD\$)	Ejecución del presupuesto % (Nov. 2017)
Resultado 2.	805,000	97,32
Producto 2.1	50,000	100,00
Producto 2.2	20,000	100,00
Producto 2.3	475,000	100,00
Producto 2.4	30,000	100,00
Producto 2.5	60,000	100,00
Producto 2.6	115,000	81,30
Producto 2.7	55,000	100,00

Fuente: ONUDI**Tabla 7:** *Asignación del presupuesto resultado 3*

Objetivo Programa SAFE+	Partida presupuestaria (USD\$)	Ejecución del presupuesto % (Nov. 2017)
Resultado 3.	675,000	91,00
Producto 3.1	45,000	100,00
Producto 3.2	20,000	100,00
Producto 3.3	58,000	50,00
Producto 3.4	160,000	100,00
Producto 3.5	197,743	90,00
Producto 3.6	35,000	100,00
Producto 3.7	159,257	92,50

Fuente: ONUDI

De los productos 2.6, 3.3, 3.5 y 3.7 de los resultados 2 y 3 respectivamente, aún no se han ejecutado la totalidad de los recursos, pero se espera su total ejecución para finales del año 2018.

→ ¿Qué medidas se han tomado durante la planificación y la implementación para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente? ¿Los gastos del proyecto estaban en línea con los presupuestos?

Para su plan de evaluación y monitoreo del programa SAFE+, la ONUDI ha seguido la metodología de GBR. El equipo de evaluación ha podido determinar que las líneas presupuestales para cada resultado del proyecto continúan sin ninguna modificación durante los cuatros años de ejecución del proyecto (según reporte de fase inicial y cifras obtenidas a través del equipo de trabajo del programa). Igualmente, se ha podido establecer en la rendición de cuentas semestral a través de los informes de progreso, que los recursos han sido utilizados de manera transparente, en beneficio del programa y de sus beneficiarios. Las sinergias logradas por el Programa con múltiples entidades y organizaciones nacionales e internacionales a lo largo de su ejecución, han permitido el desarrollo de actividades conjuntas y el apalancamiento de apoyos técnicos y logísticos que han permitido maximizar los resultados y hacer un uso eficiente de los recursos del proyecto.

→ ¿Cuán oportuno fue el proyecto para producir productos y resultados?

El programa SAFE+ ha demostrado ser un proyecto exitoso para la ONUDI y sus donantes.

Mediante la revisión del informe de la fase inicial y primer informe de progreso, se observa que el proyecto se aprobó el 29 de septiembre de 2014. Seguidamente se comenzó el proceso de reclutamiento de los miembros del equipo (Coordinador Nacional Técnico (CNT), Especialista del sector (ESC) y Asistente del proyecto). Para los dos primeros CNT y ESC, el proceso de reclutamiento comenzó en noviembre de 2014 y finalizó en diciembre del mismo año y ambos fueron contratados en enero del 2015. La asistente del proyecto fue contratada en marzo de 2015.

Durante el primer semestre de 2015 se realizaron las siguientes actividades:

- a) el establecimiento del CS,
- b) la conformación de la Unidad de Gestión del Proyecto,
- c) la sensibilización a actores principales, secundarios y socios estratégicos,
- d) la revisión y validación de los enfoques del documento del proyecto,
- e) la validación del marco lógico, definición de indicadores y de líneas de base,
- f) la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) para el año 2015,
- g) la validación y ajuste del presupuesto y cronograma, y
- h) el establecimiento de un plan de monitoreo. Luego de estas etapas, se dio inicio al desarrollo de 9 de los 20 productos del marco lógico y así sucesivamente, el equipo ha venido trabajando poco a poco en el desarrollo de los productos que componen el programa.

Según los reportes de progreso, el equipo comenzó a trabajar y desarrollar análisis (según el marco lógico) y a brindar apoyo a las diferentes instituciones del SICAL. Sin embargo, éstas se demoraron en demostrar su voluntad de cooperación, ya que las cartas de intención solo se firmaron hasta el

año 2016, fecha en la cual ya se comenzó a observar que se estaban fortaleciendo las capacidades técnicas de las instituciones del SICAL y otros beneficiarios (ONAC, INVIMA, INM, ICONTEC y PROCOLOMBIA). En este mismo año se dio inicio al diseño de la nueva estructura organizacional del ONAC y a fortalecer sus servicios internacionales de BPL. Hacia mediados de 2016, el programa SAFE+ comenzó con el PAT a las empresas, alrededor de 14 empresas fueron atendidas inicialmente y se inició su fortalecimiento, llegando a 26 en la fase actual. También en el mismo año arrancó el PAT para Organismos de Evaluación de la Conformidad (OEC) que se inició con 11 laboratorios, ampliándose luego a 16.

En el año 2017, se comenzaron actividades para el desarrollo del plan estratégico del SICAL, que fue finalizado en el 2018. En este mismo año, se continuó fortaleciendo el ONAC, PROCOLOMBIA, el INVIMA, el ICONTEC y el INM. Para finales de 2017, el ONAC presentó su programa nacional de monitoreo.

→ **¿En qué medida las actividades del proyecto estaban en línea con el cronograma de actividades definido por el Equipo del Proyecto y los Planes de trabajo anuales?**

Desde el inicio del programa SAFE+ se desarrolló un cronograma de actividades, aunque al inicio existieron algunos retrasos en los planes de trabajo de las empresas y de los OEC beneficiarios y el bajo compromiso de las instituciones nacionales, aún así se logró ajustar el cronograma a los productos. El equipo del proyecto SAFE+ aclaró que el producto 3.3 “Análisis y estudios de mercado y competitividad para el sector de cosméticos e ingredientes naturales” que inicialmente se programó para el segundo trimestre de 2017 aún no se ha completado porque el CS decidió hacerlo al final del proyecto para medir los cambios en el sector. Los productos 2.6, 3.5 y 3.7 están por terminar en el tercer trimestre de 2018. En otros casos, los productos fueron ejecutados antes de la fecha planificada.

La tabla a continuación destaca las fechas del cronograma por producto y su implementación.

Tabla 8: *Cronograma inicial propuesto vs. Implementación actual*

Producto	Fecha inicial propuesta	Fecha de ejecución	Estado
Producto 1.1	2015	2015	OK
Producto 1.2	2015-2018	2016-2017	OK
Producto 1.3	2015-2018	2017-2018	OK
Producto 1.4	2015-2018	2017	OK
Producto 1.5	2015-2018	2017	OK
Producto 1.6	2015-2018	2016-2017	OK
Producto 2.1	2015	2015	OK
Producto 2.2	2015	2015	OK
Producto 2.3	2015-2018	2017-2018	OK
Producto 2.4	2015	2015	OK
Producto 2.5	2015-2018	2017	OK
Producto 2.6	2015-2018 tercer trimestre	2017- por terminar	
Producto 2.7	2015-2018	2017	OK
Producto 3.1	2015-2018	2017	OK

Tabla 8: Cronograma inicial propuesto vs. Implementación actual (Continuación)

Producto 3.2	2015	2015-2016	OK
Producto 3.3	2015-2017 segundo trimestre	2016 – por terminar	
Producto 3.4	2016-2017	2016-2017	OK
Producto 3.5	2016-2018 tercer trimestre	2017 – por terminar	
Producto 3.6	2015-2017	2017	OK
Producto 3.7	2015-2018 tercer trimestre	2017 – por terminar	

4.2.4 Sostenibilidad

→ **¿Se mantendrán los resultados y beneficios del proyecto una vez que finalice el financiamiento de los donantes?**

El trabajo desarrollado por el equipo del SAFE+ de la ONUDI para fortalecer el SICAL, sus instituciones y las empresas del sector ha sido exitoso, gracias al equipo que lo conforma, la capacidad técnica del equipo y el compromiso por alcanzar los objetivos. Estos elementos han sido de gran importancia para generar el compromiso entre los beneficiarios del proyecto, que en la actualidad han visto resultados positivos que se reflejan en su estructura organizacional y productiva, y se muestran satisfechos con los resultados buscando beneficios adicionales.

El equipo de evaluación identificó a través de las entrevistas y grupos de discusión a los beneficiarios del programa, que el fortalecimiento de sus estructuras es sólido y que se sienten motivados y comprometidos con las actividades del programa. Sin embargo, como ya se ha comentado en líneas anteriores, varios de los beneficiarios necesitarán algún tipo de apoyo adicional en lo relacionado a la comercialización y mercadeo de sus productos en mercados extranjeros, al igual que otras instituciones del SICAL, como es el caso de INM, que necesita ser fortalecido institucionalmente, comenzando por su estructura organizacional y de una gerencia más permanente que pueda desarrollar unos lineamientos estratégicos. Adicionalmente, es importante seguir considerando las necesidades de la industria y cuáles son los requerimientos de formación que se necesitan. Aunque el SAFE+ ha desarrollado un programa importante para capacitar y fortalecer la capacidad técnica de los profesionales del sector, se requiere redefinir competencias de sus profesionales en química, para darle un nuevo enfoque a la industria, relacionado con criterios actuales de calidad. Por lo anterior, es muy conveniente y necesario continuar con una segunda fase del programa, para mantener los resultados y beneficios adquiridos, aprovechar de la experiencia lograda, que ha sido muy exitosa, seguir fortaleciendo el sistema de calidad en Colombia y crear conciencia en los consumidores, para que sean ellos quienes le otorguen la verdadera sostenibilidad al SICAL; al igual que incorporar al programa instituciones que no han tenido un mayor rol durante la implementación de SAFE+, como lo es la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Muchos de los beneficiarios del programa SAFE+, reconocen los beneficios del proyecto, su metodología y su replicabilidad, dentro de sus organismos y empresas, y existe un alto grado de confianza en la sostenibilidad del programa.

→ **¿Tiene el proyecto una estrategia de salida?**

El programa SAFE+ no cuenta con una estrategia de salida y no se contempló en el diseño del programa. Si esta falta de estrategia de salida es una simple omisión, o si es una decisión consciente, ya que se visualizaba una segunda fase, este asunto no lo puede determinar el equipo evaluador. Sin embargo, no tener una estrategia acerca de qué podría pasar con el proyecto en caso de no ser extendido es una situación peligrosa y ciertamente no recomendable para futuros proyectos.

A pesar de no contar con una estrategia de salida, SAFE+ afortunadamente y gracias a la buena gestión de su equipo, ha contado con socios comprometidos que han apoyado y articulado el proyecto en diferentes temas con la industria y logísticamente. Entre ellos se encuentra la Cámara de Cosméticos de la ANDI, el Clúster del Sector de Cosméticos de la CCB y el PTP. Algunos de ellos han mostrado un interés preliminar en convertirse en los líderes de la iniciativa y mantener los logros alcanzados, lo cual debe ser considerado en el caso que se deba desarrollar una estrategia de salida de emergencia si el proyecto no fuera extendido; y también en el caso de que el proyecto efectivamente fuera extendido, se debe considerar implementar un marco de continuidad al término oficial de la segunda fase.

Cabe resaltar que el equipo de SAFE+ está trabajando desde finales del 2017 en actividades para lograr la sostenibilidad y salida del proyecto, y así se están construyendo guías metodológicas de los dos programas de acompañamiento técnico (empresas y laboratorios), que otras instituciones podrán adoptar. En principio SAFE+ se transferiría, de acuerdo con comentarios del equipo, al Clúster de Cosméticos de la CCB. A la vez se han realizado actividades de multiplicación de conocimiento con las personas entrenadas por el programa.

→ **¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los resultados del proyecto?**

Colombia está en un período de elecciones presidenciales, 27 de mayo de 2018 primera vuelta y 17 de junio de 2018 la segunda vuelta. El resultado de las elecciones representa un riesgo político real de gran impacto para el programa SAFE+, ya que un nuevo presidente electo podría no dar prioridad a SAFE+ o proyectos de la misma índole. En la opinión del equipo de evaluación, se debe tener en cuenta que, aunque en la actualidad exista disposición política de las diferentes instituciones del SICAL, es aún incierto lo que pueda pasar con un cambio de gobierno, sus prioridades y reacción del pueblo, lo cual podría retrasar la implementación de los productos restantes. Igualmente, podría verse afectada la segunda etapa del programa SAFE+. Sin embargo, según las fuentes consultadas, existe interés en firmar antes que el nuevo gobierno comience y se esperaría que dicho gobierno respete los acuerdos establecidos del programa.

Es importante resaltar el esfuerzo que deberá continuar el equipo de trabajo de la ONUDI para finalizar los cuatro productos y las relaciones con los probables nuevos funcionarios de algunas instituciones del estado.

4.3 Criterios transversales

4.3.1 Integración de género

→ **¿El diseño del proyecto consideró adecuadamente las dimensiones de género en sus intervenciones? ¿El marcador de género fue asignado correctamente en la entrada?**

De acuerdo con el documento oficial del programa SAFE+, se consideró que el proyecto contribuiría con políticas y programas de capacitación que favorecieran al avance profesional de las mujeres a todos los niveles y en todos los sectores económicos. El programa también buscaba garantizar el acceso equitativo a todos los programas de formación, capacitación y entrenamiento. Se trabajaría apropiadamente para establecer políticas que incluyeran la dimensión de género mediante la identificación de factores cuyos impactos variarían según el género y que la cultura empresarial fomentara la igualdad y la integración.

Sin embargo, por los documentos consultados y entrevistas realizadas, el equipo de evaluación no observa que se haya considerado la dimensión de género como se proponía en el documento del proyecto, ni la Política de Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres de la ONUDI.

Aunque el sector cosmético tiene una mayor representación de mujeres, no existió ningún análisis o producto en donde se analizara la composición por género de la industria y sus necesidades, ni mucho menos ningún producto orientado a fortalecer las necesidades específicas de las mujeres.

Algunas informaciones que se obtuvieron desagregadas fueron las correspondientes a capacitaciones por resultado y por institución del SICAL y otros beneficiarios del proyecto (ONAC, INM, PROCOLOMBIA e INVIMA), como se indica en las gráficas a continuación.



Figura 6. Capacitaciones % hombres vs. mujeres por resultado de SAFE+

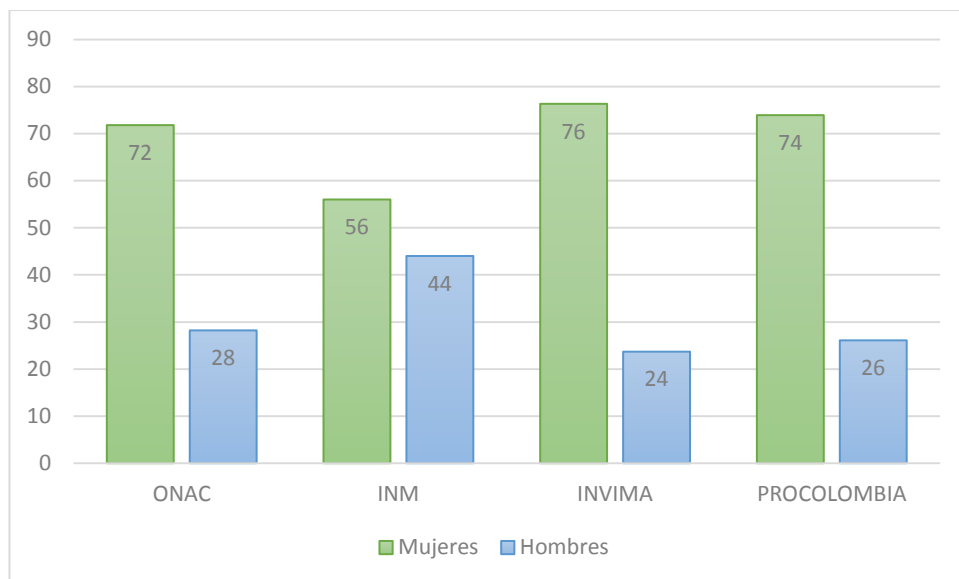


Figura 7. Capacitaciones % hombres y mujeres por institución

→ **¿Qué tan equilibrado fue el tema de género en la composición del equipo de gestión del proyecto, el Comité de Seguimiento, los expertos y consultores y los beneficiarios?**

En el equipo de gestión del proyecto se encuentra una tendencia mayor de mujeres (9) que hombres (8), considerando los cargos del gerente del proyecto, consultora junior, coordinadora nacional técnica, asistente del proyecto, especialista de calidad y consultores. En el caso del CS, de los cinco miembros del comité, tres son mujeres y los restantes hombres y como se puede apreciar en las gráficas anteriores del porcentaje de hombres y mujeres capacitados por resultado y por institución, se observa que en su mayoría son mujeres.

4.3.2 Diseño del monitoreo y evaluación

→ **¿El plan de monitoreo en el punto de aprobación del proyecto fue práctico y suficiente?**

El plan de monitoreo diseñado para el programa SAFE+, fue desarrollado bajo los criterios del marco lógico y la GBR. Este incluyó indicadores, líneas de base, fuentes de verificación, fechas de monitoreo, responsables, medición de avance y porcentaje de avance. Adicionalmente incluyó siete informes de progreso de las actividades implementadas. Para el monitoreo y evaluación de proyecto se identificó una partida de USD\$80,000, que incluía las dos evaluaciones y los CS. Los informes de progreso son buenas herramientas para el monitoreo y evaluación del programa, los cuales reúnen todas las actividades de un determinado período, logros, riesgos y maneras de mitigarlos al igual que la implementación del presupuesto. Sin embargo, a través de las entrevistas, el equipo de evaluación pudo identificar, que algunos socios del proyecto preferirían recibir informes menos detallados y más estratégicos.

4.3.3 Implementación del monitoreo y evaluación

El programa SAFE+ fue implementado y monitoreado muy profesionalmente por parte del equipo de implementación del programa SAFE+ asignado por la ONUDI y el CS. Al inicio del proyecto se estableció una matriz para el monitoreo del proyecto, con los resultados, productos, indicadores y líneas de base como se explicó anteriormente.

Los fondos de SAFE+ se han venido utilizando para gastos operacionales de coordinación y gestión, monitoreo y evaluación y las actividades asignadas a cada producto, que consistieron en estudios, capacitaciones, asesorías, apoyo para participar en reuniones y ferias internacionales, equipo e insumos, entre otros.

Durante la implementación del programa se observó que se han producido sinergias no sólo entre las instituciones del SICAL, sino también entre otros organismos internacionales, como es el caso de la herramienta electrónica de PROCOLOMBIA, que cuenta con financiamiento de la ONUDI y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Adicionalmente, el programa SAFE+ ha venido apoyando iniciativas vigentes, así como también nuevas iniciativas que fortalecen la IC y la industria del sector de cosméticos. Estas son: 1) el programa Global de la Calidad normas junto con la SECO, 2) contribuyendo a la gestión integral de la biodiversidad del pacífico colombiano junto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Ministerio de Ambiente, parques nacionales y el Global Environment Facility (GEF), 3) desarrollo de consorcios de exportaciones en los sectores de agroindustria y cosméticos del Valle del Cauca, junto con la Agencia de Cooperación de Corea (KOICA) y el MINCIT, y el 4) inicio de formulación del proyecto para el fortalecimiento de la evaluación de biosimilares de la región andina con el Ministerio de Salud.

4.4 Socios

La ONUDI ha sido el socio implementador del programa SAFE+ para fortalecer la capacidad del sector de cosméticos en Colombia. Una de las fortalezas del proyecto fue contar con el liderazgo y reconocimiento de la ONUDI en la industria lo que fuertemente apoyó una apropiada implementación del proyecto. Los socios donantes del programa SAFE+ fueron la SECO y el PTP, quienes estuvieron presentes desde el diseño del programa. La ONUDI desarrolló el programa de una manera muy profesional, con un equipo altamente calificado y ha mantenido las mejores relaciones con los socios y beneficiarios.

El PTP ha sido un socio muy relevante en la implementación del programa SAFE+ y contribuyó desde la etapa del diseño y en la consecución de los resultados a través de apoyo técnico, al enlace con los empresarios a través del componente institucional y de laboratorios. Su acompañamiento también se evidenció en su participación en los diferentes CS.

La SECO ha sido otro socio del programa SAFE+, que también estuvo muy atento desde la formulación y diseño del proyecto. La SECO tiene una historia global de buena colaboración con la ONUDI y durante la implementación del programa ha desarrollado las mejores relaciones con sus pares.

5. Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

5.1 Conclusiones

En conclusión, el programa SAFE+ es evaluado en forma positiva y excelente. Es la impresión del equipo de evaluación, que el grado de implementación y la calidad de éste, supera el promedio de proyectos de desarrollo en general. Un proyecto que, con un muy alto grado de probabilidad llegará a casi el 100% de implementación de sus objetivos, es altamente exitoso desde cualquier punto de vista.

Además, es la opinión de los evaluadores que el proyecto ha sido gestionado en forma adecuada y óptima ya que, ha habido un monitoreo de progreso constante y reuniones del Comité de Seguimiento en forma semestral con la debida formalidad, en cuanto a informes de avance se refiere. El proyecto SAFE+ se ha manejado 100% dentro de su presupuesto asignado.

Sin embargo, como ya ha sido indicado a lo largo del presente informe, existen elementos que deberían haber sido diferentes y que se recomienda mejorar para una eventual segunda fase, y que también deberían ser considerados en futuros proyectos de la ONUDI, y ¿por qué no decirlo?, también el PTP y SECO si fuese relevante.

En términos generales:

- Al equipo de evaluación le parece problemático el hecho de que no exista una estrategia de salida o sostenibilidad formulada desde el principio del proyecto. Una estrategia de salida debe ser formulada desde el documento del proyecto, y como tal no necesariamente es un elemento estático, la estrategia debe ser evaluada y actualizada en forma regular durante toda la fase de implementación del proyecto. Aunque se han realizado esfuerzos al respecto (como se ha descrito anteriormente en este informe), es importante desarrollarla y concretarla antes que el proyecto finalice.
- El tema de la equidad de género no ha sido considerado en el proyecto en forma explícita. Sin embargo, a pesar de no haber sido considerado, este tema ha resultado exitoso. En la opinión del equipo evaluador, no se constituye directamente un incumplimiento de la política de equidad de género de la ONUDI⁸, ya que dicha política solamente entró en vigencia a partir del 13 de marzo de 2015, posterior a la fecha de inicio del proyecto SAFE+. Sin embargo, hubiera sido correcto y lógico que el proyecto hubiese considerado la política a partir de dicha fecha.

En términos particulares, con respecto a recomendaciones asignables a las diferentes entidades participantes en el proyecto SAFE+, el equipo de evaluación detalla las recomendaciones a continuación:

⁸ Policy on Gender Equality and the Empowerment of Women. ONUDI/DGB/(M)110/Rev.1. 13. March 2015

5.2 Recomendaciones

Como una observación general, se ha constatado que aún existen ciertas faltas de confianza entre beneficiarios e instituciones del SICAL. Por ejemplo, hay empresas colombianas que aún prefieren realizar sus certificaciones de calidad en instituciones fuera de Colombia, debido a la falta de confianza en los laboratorios colombianos y las capacidades de los profesionales y tecnólogos del sector. Obviamente, esto conlleva a recomendar seguir realizando esfuerzos para fomentar una cultura de mayor confianza entre las partes, ya sea, mediante mayor intercambio de información, reuniones tipo “networking”, capacitaciones u otros.

Gobierno de Colombia

Para el Gobierno de Colombia, en particular el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se recomienda considerar lo siguiente:

Recomendación No. 1:

- Implementar las recomendaciones del documento Política Nacional de Calidad. Documento Guía para el desarrollo de una hoja de ruta para el SICAL.

Recomendación No. 2:

- Fortalecer la estructura institucional y organizacional del INM a fin de desarrollar un plan estratégico para la institución que le permita atender de mejor manera las necesidades del sector de cosméticos. Esto incluye asegurar un mayor nivel de estabilidad en la dirección del INM.

Recomendación No. 3:

- Fortalecer las competencias de los programas para técnicos, tecnólogos y estudiantes de pregrado y posgrado en química y temas relacionados, a través de un análisis de las necesidades actuales del sector cosmético, para poder servir de mejor manera a la industria y lograr que sus beneficiarios confíen en los conocimientos técnicos de los profesionales encargados de las certificaciones.

ONUDI

Se recomienda a la ONUDI:

Recomendación No. 4:

Es altamente recomendable que la ONUDI gestione una segunda fase del programa SAFE+. La segunda fase deberá ser diseñada con énfasis en:

- Fortalecimiento del SICAL, siguiendo las recomendaciones del documento Política Nacional de Calidad. Documento Guía para el desarrollo de una hoja de ruta para el SICAL.
- Fortalecimiento en los servicios y funciones de la entidad encargada de la metrología INM e influenciar a las autoridades, para que la estructura institucional se mantenga estable.
- Promoción de sinergias adicionales entre instituciones nacionales e internacionales.
- Consolidación de Teoría de Cambio. Desde el inicio de la supuesta fase 2, la ONUDI deberá implementar un sistema de monitoreo y evaluación más cualitativa, considerando mejores formas de medir el impacto del proyecto.
- Fortalecimiento de las instituciones y el marco en el cual éstas se desempeñan, con el fin de poder brindar apoyo en actividades comerciales y de exportación.
- Programas de entrenamiento para preparar a los beneficiarios, tanto de las empresas productoras como de los laboratorios, para lograr así mayor énfasis en actividades comerciales, incluyendo la exportación.

Recomendación No. 5:

- Es recomendable que la ONUDI considere que los informes de progreso presentados en los CS sean elaborados con un enfoque más estratégico.

Recomendación No. 6:

- Es recomendable que aprovechando la buena experiencia de sinergias obtenidas durante la implementación de SAFE+, la ONUDI deba buscar sinergias con otros proyectos internos y con proyectos de donantes, evitando así la duplicación de esfuerzos.

SECO

Las recomendaciones para la SECO son:

Recomendación No. 7:

- Considerar los avances en temas de cultura nacional de calidad y fortalecimiento del SICAL, para que la segunda fase del programa incluya un componente que contribuya al mejoramiento de instituciones públicas, como es el caso de INM u otros actores.

Recomendación No. 8:

- Apoyar iniciativas que permitan que la capacidad técnica colombiana pueda responder a las necesidades actuales del sector de cosméticos.

PTP

Se recomienda al PTP:

Recomendación No. 9:

El PTP debe promover un entorno de negocios para los empresarios del sector de cosméticos (laboratorios y empresas) con dos componentes:

- En relación con los temas de cultura de la calidad que se extienda a los consumidores finales, para que así las empresas sean más competitivas y puedan exportar sus productos a mercados internacionales; y
- Un fortalecimiento al sector empresarial que incluya capacitaciones en temas de logística, comercialización y mercadeo, y el tema regulatorio de productos cosméticos.

5.3 Lecciones aprendidas

El programa SAFE+ es un proyecto donde se aprende mayormente de sus éxitos y no de sus fracasos. Cabe destacar, que el proyecto demuestra que se pueden lograr buenos resultados considerando que:

- Para la ONUDI, es importante considerar que una colaboración exitosa en un proyecto de cooperación técnica, como lo es el proyecto SAFE+, requiere de una buena planificación desde su diseño, que identifique las necesidades específicas de los donantes, contraparte y beneficiarios del proyecto, un enfoque de integración de género y una implementación adecuada desde el inicio, para poder alcanzar los objetivos en los tiempos establecidos, eficiente y efectivamente, buscando la sostenibilidad del proyecto.
- Un buen liderazgo organizacional de la ONUDI como el actual, a nivel de la oficina central y de país, genera alto grado de compromiso y motivación de los funcionarios, el cual es transmitido a los diferentes actores (donantes, contraparte y beneficiarios) para una implementación adecuada y un logro de resultados exitosos.
- Un personal altamente calificado y motivado como con el que cuenta actualmente la ONUDI en Colombia, representa una ventaja comparativa y un factor de éxito para un

proyecto, demostrando confianza en los diferentes actores (socios, contraparte y beneficiarios) y compromiso para alcanzar las metas propuestas.

- Es indispensable realizar un seguimiento periódico en donde se cuente con un CS comprometido y mecanismos de evaluación y monitoreo en la implementación de los proyectos, para mantener un interés participativo de las diferentes partes, identificar el nivel de implementación del proyecto, tomar medidas correctivas, de ser necesarias, o hacer ajustes y mantener la confianza de los donantes.
- Una IC, necesita que todas las instituciones y beneficiarios de ésta (como lo son las empresas), fortalezcan sus estructuras organizacionales y operativas, para desarrollarse al mismo tiempo, en armonía, confianza y respeto mutuo y confíen en la calidad de sus servicios como lo son las certificaciones.
- Es importante concentrarse en proyectos en sectores específicos, en donde las lecciones aprendidas puedan replicarse a sectores similares a nivel local y regional.
- En el diseño de un proyecto, siempre se debe considerar la elaboración de una estrategia de salida o sostenibilidad del proyecto, al término de la implementación. Esto, con el fin de evitar la incertidumbre innecesaria acerca de lo que ocurrirá al final del proyecto y asegurar así la sostenibilidad a largo plazo de los resultados.

6. Anexo 1. Términos de referencia de la evaluación



UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

TERMS OF REFERENCE

Independent evaluation

Cosmetic Sector Quality Programme

UNIDO Project No.: 120354

MARCH 2018

I. Project background and overview

1. Project factsheet

Project title	Cosmetic Sector Quality Programme for Colombia
UNIDO project No. and/or ID	Project No. 120354
Region	The Americas
Country	Colombia
Planned implementation start date	October 2014
Planned implementation end date	October 2018
Actual implementation start date	12 January 2015
Actual implementation end date	31 December 2018
Implementing agency	UNIDO
Executing partner(s)/entity(ies)	-
Donor(s):	(1) State Secretariat for Economic Affairs of Switzerland (SECO) (2) Ministry of Industry, Commerce and Tourism (MINCIT) - Programme for Productive Transformation (PTP)
Total project allotment	USD 2,700,700 (incl. 13% support costs) SECO → USD 2,100,700 MINCIT/PTP → USD 600,000
Total co-financing at design (in cash and in-kind)	Cash: EUR 115,000 (UNIDO: 90,0000/SECO: 25,000)
Materialized co-financing at project completion (in cash and in-kind)	Cash: PA: EUR 115,000 UNIDO → EUR 90,000 SECO → EUR 25,000 Project: USD 2,391,425.57 SECO → USD 1,860,452.12 MINCIT/PTP → USD 530,973.45
Independent Evaluation date	April-June 2018

(Source: Project document)⁹

⁹ Project information data throughout these TOR are to be verified during the inception phase.

2. Project context

Since the beginning of the 90's, Colombia has pursued a strategy of economic liberalization, seeking integration into world markets and an active participation in the multilateral trading system. In recent years, Colombia has concluded a substantive number of Free Trade Agreements (FTA), including with the EFTA countries. While these agreements enhance trade opportunities for Colombian products by facilitating access to new markets, the country is still not able to fully exploit its export potential for the generation of much needed employment. A key limiting factor for the Colombian Export Sector is the national quality system – NQS (which covers Metrology, Accreditation, Standards and Conformity Assessment Services).

The National Development Plan 2010-2014 (PND in Spanish) aiming at the international recognition of Colombia's economy as an emerging economy, which is attractive for investment and tourism since is one of the economies with high growth expectations for the next decades, recognized the above described need for an adequate QI. Overall, the PND constitutes the guideline that public entities, private sector and civil society must follow to address the most crucial needs of the population. The Plan identifies the following main pillars as follows: Convergence and regional development; sustainable growth and competitiveness; equal opportunities; peace building; environmental sustainability and risk prevention; governance, citizen participation and fighting corruption; and international relevance.

In order to ensure that these targets are met, the ministry of Trade, Industry and Tourism (MCIT) established a public-private partnership named "the Programme for Productive Transformation (PTP)" in 2008. One of its main pillars is the promotion of productivity and competitiveness of sectors with high export potential as well as sustainable growth. At the same, the PTP constitutes one of the key elements of the sectoral component of the Industrial Policy also known as the Entrepreneurial Development Policy of 2011. PTP has acknowledged the National Quality Subsystem – NQS (which covers standardization, metrology, accreditation and conformity assessment) to be an important element, which requires attention and support in order to foster the growth of the Colombian export sector.

Although the Colombian NQS had recently received support through an EU funded technical cooperation programme (ALA/2007/019-005) and was able to achieve a variety of positive results, the NQS finds itself at an early stage, presenting various challenges, such as:

- (a) Institutional level: consolidations of the government strategy to obtain international recognition of its quality infrastructure and conformity assessment services (e.g. calibration, testing, inspection, accreditation, certification);
- (b) Supply side: potential for value addition of export products is by far not realized. Lack of appropriate technology and skills for compliance with international quality, private and sustainability standards.

Origin of Project Proposal

The Vice-minister of Commerce, Industry and Tourism of Colombia visited UNIDO HQ on 09 March 2012, where he highlighted Colombia's industrial policy towards free market and open competition mentioned in Colombia's National Plan for Development 2010-2014. On 18 May 2012 the Chief of Economic Cooperation of SECO met with staff members of PTC/TCB/QSC (now PTC/TII/SQI) and PTC/ECC/IEE to discuss potential cooperation opportunities on trade-related issues and energy efficiency-related matters. On 20 June 2012

the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO) contacted UNIDO Office in Colombia (PTC/FLD/LAC/COL) for a preparatory assistance in the area of metrology to be field latest **mid-September 2012**.

The purpose of the Preparatory Assistance (PA) was to assess and define with SECO and national stakeholders the technical nature/scope of UNIDO's potential future intervention(s). In the course of the PA a situation analysis was conducted, the Colombia's National Quality Infrastructure key institutions were assessed (stakeholder mapping) and their absorption capacity evaluated. Furthermore, by applying a risk assessment matrix possible challenges for future UNIDO TII-related interventions were broadly evaluated. Based on the results, a rational and strategic approach was defined, which allowed the development of a full-fledged project document, which was submitted to the counterpart and to SECO for their respective approval and funding. Project implementation started in January 2015 and the projected end date is 31 December 2018.

The project document had foreseen regular monitoring and a terminal evaluation (TE). However, due to the high probability of an extension of the project (second phase), it was agreed at the Steering Committee Meeting in 2017 to conduct an independent mid-term review (MhTR) in year four (4) before the second phase will be initiated. The results and recommendations of this mid-term evaluation are to contribute to the formulation of the subsequent phase, which is planned to commence in January 2019.

3. Project objective

The overall objective of the project is to foster Colombia's integration into the regional and multilateral trading systems by enhancing its trade capacities and performance. This will be achieved partly through the strengthening of the National Quality Infrastructure and a first pilot support programme aimed at enhancing and improving the cosmetic sector's capacity, in particular products derived from natural ingredients, to comply with international quality, private and sustainability standards in order to generate employment and foster Colombia's socio-economic development. The project consists of three complementary components have been developed, in addition to project management, to be implemented over a period of four years.

Project Component 1: The technical capacity of the National Metrology Institute (NMI), the National Accreditation Board (ONAC), and the National Institute of Food and Drugs Surveillance (INVIMA) are strengthened to serve the cosmetic sector.

Project Component 2: The national quality infrastructure is strengthened to provide internationally recognized services to the cosmetic sector, in particular key functions providing conformity assessment.

Project Component 3: Compliance with international quality, private and sustainability standards, technical regulations and market requirements is enhanced along the natural ingredients Value Chain (VC) for cosmetic production.

The following are, in brief, some of the expected outputs of the project/programme, for each component

- **Output 1.1** An in-depth assessment of the country cosmetic sector's requirements /needs on proficiency testing (PT) – *sector driven*

- **Output 1.2** ONAC technical capacity is strengthened to provide internationally recognized accreditation services to Inspection Bodies (ISO 17020) and Conformity Assessment Bodies (ISO 17011) – *sector driven*
- **Output 1.3** ONAC technical staff resources (auditors, assessors, trainers and technical experts) are trained and qualified to support the accreditation of IBs and CABs following internationally-recognized curricula and international best practices – *sector driven*
- **Output 1.4** NMI technical staff resources are trained and qualified in chemical metrology following internationally-recognized curricula and international best practices – *sector driven*
- **Output 1.5** INVIMA technical staff trained and qualified in conformity assessment, in accordance with international best practices.
- **Output 1.6** Support the NMI in the identification and development of selected reference materials (RM) in chemical metrology – *sector driven*
- **Output 2.1** A market survey of the NQI servicing the cosmetic sector (VC approach) – *sector driven*
- **Output 2.2** An in-depth assessment on the country's laboratories (mainly for testing and calibration and inspection purposes) – *sector driven*
- **Output 2.3** At least three (3) conformity assessment service providers are ready to obtain accreditation by ONAC with international recognition following the implementation of a technical support programme (based on the results of output 2.1 & 2.2) – *sector driven*
- **Output 2.4** A roadmap for acceptance of Colombia into OECD Mutual Acceptance of Data (MAD) system is prepared
- **Output 2.5** ONAC and INVIMA are supported to obtain international recognition on GLP in order to develop accreditation services locally
- **Output 2.6** At least one (1) laboratory is supported to obtain internationally recognized GLP accreditation following the implementation of a technical support programme (idem output 2.3) – *sector driven*
- **Output 2.7** An awareness campaign promotes the role, mandate, benefits, and services offered by the NQS to the cosmetic sector
- **Output 3.1** ICONTEC, in coordination with the cosmetic sector, actively participates at standards-related regional and international for a
- **Output 3.2** An in-depth assessment carried out jointly with ICONTEC to identify relevant international quality, private, sustainability standards (e.g. Organic, BioTrade/UEBT) applicable to the natural ingredients VC
- **Output 3.3** Trade and market competitiveness analysis for the cosmetic sector and key natural ingredients products are conducted jointly with the PTP Intelligence Unit
- **Output 3.4** A pool of local resources trained and qualified for the provision of business advisory services and capacity building to the VC members (based on the results of output 3.2 & 3.3)
- **Output 3.5** A number of key VC members (e.g. growers, producers, exporters, etc.) are trained on standards compliance (ref. output 3.2), technical regulations, best practices, production, handling techniques, etc., through the implementation of a technical support programme
- **Output 3.6** PROEXPORT know-how and service provision on the importance of complying with market requirements and international quality and sustainability standards is strengthened
- **Output 3.7** A number new ingredients based on BioTrade principles are identified in collaboration with SENA La Salada through the implementation of a pilot programme with a number of selected SMEs

4. Project implementation arrangements

UNIDO:

UNIDO is responsible for the overall management and coordination of the project. The Standards and Quality Infrastructure Division (former Quality, Standards and Compliance Unit) has the overall responsibility on behalf of UNIDO. SQI assigns the task of project implementation to the **UNIDO Representative in Colombia (UR)** with regard to overall coordination and to a **SQI Project Manager** based in Vienna with regard to the technical components of the project (both positions are not funded by the project). In line with the UN administrative rules and regulations, UNIDO: (i) takes all decisions regarding staff recruitment, contractual arrangements/agreements, technical assistance, backstopping, and project supervision, monitoring and reporting; and (ii) considers both local and international procurement sources taking into account specification, quality and price (best value for money).

Project Management: The overall coordination of project implementation is ensured by the **UNIDO Representative for Colombia (UR)**, in close collaboration with UNIDO's TII Branch (former TCB); he acts as Team Leader for the coordination, supervising the PMU, and working closely with the focal point appointed by the MINCIT for the best planning and implementation of the project. Additionally, he provides strategic guidance and maintains close relationship with donor and counterparts. The management of the technical project components is ensured by the **TII/SQI Project Manager (PMTII)**.

The project manager is assisted by a project associate for the project and based at the UNIDO HQs. Both, the UR and the TII Project Manager represent UNIDO in the Steering Committee (SC) of the project and work together as a team, ensuring the results orientation and efficiency of delivery. The UR will be the main focal point for coordination with SECO and other SC members.

Operational level: a **Project Management Unit (PMU)** has been established in Bogota and is headed by a **National Project Coordinator (PC)**, who is in charge of operations and coordination, administration and monitoring under the supervision of the UR. She is supported by a national project assistant, and a national communication specialist. Day-to-day operations are led by the PC in close consultation with the UR and the TII project manager. Technical input is provided through long/short-term national and international experts in the area of SMTQ and for the respective value chain. The UNIDO regional office in Bogota provides strategic and administrative support (including local disbursements and recruitments). A **Steering Committee (SC)** comprising UNIDO, SECO, the Ministry of Trade, Industry and Tourism (MINCIT) as main Government counterpart, the National Business Association of Colombia (ANDI) and the PTP has been established. Close collaboration with the PTP is sought to be able to benefit from their outreach and coordination function between key public and private sector players in the targeted value chain.

The SC's main role is strategic guidance and monitoring of progress towards established objective and outcomes. To this end the SC may invite experts as reference persons and/or observers as deemed appropriate (i.e. beneficiaries, implementing agencies). It will be responsible to take all strategic decisions, which may include approval of the inception report as the basis for the project implementation, monitoring and evaluation; significant changes to programme objectives and budget re-allocation; significant amendments to timeline (implementation of activities); changes of key beneficiaries; approval of implementation reports, including detailed financial reports, etc. In case of any dispute, a decision is taken by the following core members: SECO, MINCIT and UNIDO. The SC meets at least twice a year in Bogota. In addition, ad-hoc sub-committees to the steering committee can be formed to assess thematic/output results and take adequate corrective actions. Such sub-committees will report to the SC.

The relationship with other agencies, institutions, and associations benefiting from the Project are formally arranged by UNIDO.

Counterpart roles and responsibilities

The MINCIT acts as the official Government counterpart for the project. The PTP acts as the operational counterpart for UNIDO. In this manner the project implementation is aligned with the initiatives and work plan pursued by the PTP aimed at supporting the cosmetic sector. Additionally, the PTP and the Ministry have appointed a focal point person at no cost to the project, who is responsible of representing the Government and ensuring coordination with other government stakeholders.

Furthermore, the counterparts are responsible for

- Appointing focal points in each of the respective beneficiary institutions to coordinate the activities/facilitate the implementation of project activities;
- Effective participation in the different activities especially those involving the developing and implementation/adoption of the policies, processes, and regulations;
- Expediting the process of any legislation or executive order (decree), which may be required for the smooth execution of the project;
- Resolving any institutional difficulty(ies) or obstacle(s) that may hinder the implementation of project-related activities and/or has direct impact on project objectives;
- Nominate and select appropriate technical personnel for training and study tours (internal & external).
- Support the organization and preparation of meetings, workshops, and other training-related activities/programmes in accordance with the project;

5. Main findings on project progress

The project started in January 2015 and by 30 November 2017 it was reported to the Steering Committee that fourteen (14) out of twenty (20) outputs had been finalized. Within a period of 35 months, the project reached 91.7% of its target, thereby executing USD \$ 1,716,857 corresponding to 71.8% of the total budget planned for the four year programme. It should be noted that the remaining 8.3% until project closure will be used mainly for activities related to the Programmes for Technical Assistance targeted at Small and Medium Enterprises (SMEs) and Conformity Assessment Bodies (CABs). A total of twenty-six (26) beneficiary companies (SMEs) and sixteen (16) CABs have so far been supported by the programme, but are facing complex challenges and greater investment needs, which are being addressed in year four of project implementation.

Further details on the progress can be obtained from the Project Progress Report (dated 30 November 2017).

6. Budget information

Table 1. Financing plan summary

Description	Project Preparation (in EUR)	Project (in USD)	Total (in USD)
Financing	25,000 (SECO)	2,100,700 (SECO) 600,000 (PTP)	2,728,355
Co-financing ¹⁰ (in cash and/or in-kind)	90,000 (UNIDO)		99,558
Total (\$)	115,000 incl 13% support cost	2,700,700 incl. 13% support cost	2,827,913

Source: SSS/Project document, exchange rate as at 05/2015 when PA was subject to closure (1 EUR=1.1062 USD)

Table 2. Financing plan summary – project component breakdown

Project outcomes	Donor 1 (in USD) excl. support cost	Donor 2 (in USD) excl. support cost	Total (in USD)
1. The technical capacity of the National Metrology Institute (NMI), the National Accreditation Board (ONAC), and the National Institute of Food and Drugs Surveillance (INVIMA) are strengthened to serve the cosmetic sector.	SECO: 429,651.00	MINCIT/PTP: 40,000.00	469,651.00
2. The national quality infrastructure is strengthened to provide internationally recognized services to the cosmetic sector, in particular key functions providing conformity assessment.	SECO: 488,870.00	MINCIT/PTP: 299,231.45	788,101.45
3. Compliance with international quality, private and sustainability standards, technical regulations and market requirements is enhanced along the natural ingredients Value Chain (VC) for cosmetic production.	SECO: 453,257.00	MINCIT/PTP 191,742.00	644,999.00
4. Monitoring and Evaluation	SECO: 80,000.00	-	80,000.00
5. Project Management	SECO: 354,486.00	-	354,486.00
6. contribution (3%) for further development of the programme & effective and efficient management and administration = 3/13 th of Programme Support Cost ¹¹	SECO: 54,188.12	-	54,188.12
Total (in USD)	1,860,452.12	530,973.45	2,391,425.57

¹⁰ Co-financing types are grant, soft loan, hard loan, guarantee, in kind, or cash.

¹¹ See Letter of Agreement between the State Secretariat for Economic Affairs (SECO) and UNIDO, dated 29 September 2014.

Source: SAP Reporting Function

Table 4. UNIDO budget execution¹² (Grant No.: 2000002856 & 2000002908) as of 10 March 2018

Items of Expenditure	2015	2016	2017	2018	Total Exp.
Contractual Services	80,129.03	124,296.69	105,227.38	109,637.08	419,290.18
Equipment	22,690.13	12,015.49	222,624.01	15,752.90	273,082.53
International Meetings		7,034.59	-46.63		6,987.96
Local travel	15,429.29	36,723.13	32,193.11	2,981.79	87,327.32
Natl. Consult./Staff	126,658.69	141,706.63	261,331.04	118,832.14	648,528.50
Intl. Consult./Staff	52,905.20	70,011.70	116,226.24	44,337.58	283,480.72
Other Direct Costs	24,862.56	29,143.71	34,966.13	4,485.86	93,458.26
Premises	650.04	0	0	0	650.04
Staff and Intern	-	-	-	-	-
Staff Travel	13,397.17	13,818.58	9,771.23	35.59	37,022.57
Train/Fellowship/Study	16,095.78	80,107.16	88,868.73	914.96	185,986.63
Grand Total	352,817.89	514,857.68	871,161.24	296,977.90	2,035,814.71

Source: UNIDO. ERP database as of [10 March 2018]

¹² Disbursement: Expenditure, incl. commitment

II. Scope and purpose of the evaluation

The independent evaluation will cover the whole duration of the project from its starting date up to the date of the evaluation. It will assess project performance against the evaluation criteria: relevance, effectiveness, efficiency, sustainability and impact.

The evaluation has an additional purpose of drawing lessons and developing recommendations for UNIDO, the Government, Donors, and the project stakeholders and partners that may help improving the selection, enhancing the design and implementation of subsequent phase(s), similar future projects and activities in the country and on a global scale upon project completion. The evaluation report should include examples of good practices for other projects in the focal area, country, or region.

The evaluation should provide an analysis of the attainment of the project objective and the corresponding outputs and outcomes. Through its assessments, the Evaluation Team (ET) should enable the Government, counterparts, UNIDO and other stakeholders and donors to verify prospects for development impact and sustainability, providing an analysis of the attainment of global environmental objectives, project objectives, delivery and completion of project outputs/activities, and outcomes/impacts based on indicators. The assessment shall include reexamination of the relevance of the objectives and other elements of project design according to the project evaluation parameters defined in chapter III below.

The overall purpose of the evaluation is to assess whether the project has achieved or is likely to achieve its main objective, i.e. the strengthening of the national quality infrastructure through enhancing and improving the cosmetic sector's capacity to comply with international quality, private and sustainability standards in order to generate employment and foster Colombia's socio-economic development, and to what extent the project has also considered sustainability and scaling-up factors for increasing contribution to sustainable results and further impact.

The evaluation has three specific objectives:

- (i) Assess the project performance in terms of relevance, effectiveness, efficiency, sustainability and progress to impact;
- (ii) Identify key learning to feed into the design and implementation of the forthcoming projects; and
- (iii) Develop a series of findings, lessons and recommendations for enhancing the design of new and implementation of ongoing projects by UNIDO.

III. Evaluation approach and methodology

The evaluation will be conducted in accordance with the UNIDO Evaluation Policy¹³ UNEG Norms and Standards for evaluation and the UNIDO Guidelines for the Technical Cooperation Project and Project Cycle¹⁴.

The evaluation will be carried out as an independent in-depth evaluation using a participatory approach whereby all key parties associated with the project will be informed and consulted throughout the

¹³ UNIDO. (2015). Director General's Bulletin: Evaluation Policy (UNIDO/DGB/(M).98/Rev.1)

¹⁴ UNIDO. (2006). Director-General's Administrative Instruction No. 17/Rev.1: Guidelines for the Technical Cooperation Programme and Project Cycle (DGA1.17/Rev.1, 24 August 2006)

evaluation. The evaluation team leader will liaise with the UNIDO Independent Evaluation Division on the conduct of the evaluation and methodological issues.

In line with its objectives, the evaluation will have two main components. The first component focuses on an overall **assessment of performance** of the project, whereas the second one focuses on the **learning** from the successful and unsuccessful practices in project design and implementation.

The evaluation will use a theory of change approach and mixed methods to collect data and information from a range of sources and informants. It will pay attention to triangulating the data and information collected before forming its assessment. This is essential to ensure an evidence-based and credible evaluation, with robust analytical underpinning.

The theory of change will identify causal and transformational pathways from the project outputs to outcomes and longer-term impacts, and drivers as well as barriers to achieve them. The learning from this analysis will be useful to feed into the design of the future projects so that the management team can effectively manage them based on results.

In those cases where baseline information for relevant indicators is not available, the evaluation team will aim at establishing a proxy-baseline through recall and secondary information.

1. Data collection methods

The ET will be required to use different methods to ensure that data gathering and analysis deliver evidence-based qualitative and quantitative information, based on diverse sources, as necessary: desk studies and literature review, statistical analysis, individual interviews, focus group meetings/discussions, surveys and direct observation. This approach will not only enable the evaluation to assess causality through quantitative means but also to provide reasons for why certain results were achieved or not and to triangulate information for higher reliability of findings. The specific mixed methodological approach will be described in the inception report.

Following are the main instruments for data collection:

- (a) **Desk and literature review** of documents related to the project, including but not limited to:
 - The original project document, monitoring reports (such as progress and financial reports), output reports, back-to-office mission report(s), end-of-contract report(s) and relevant correspondence
 - Notes from meetings of committees involved in the project
- (b) **Stakeholder consultations** will be conducted through structured and semi-structured interviews and focus group discussion. Key stakeholders to be interviewed include:
 - UNIDO Management and staff involved in the project; and
 - Representatives of donors and counterparts
- (c) **Field visit to Colombia**
 - On-site observation of results achieved by the project, including interviews of actual and potential beneficiaries of improved technologies
 - Interviews with the relevant UNIDO Country Office(s) representative to the extent that he/she was involved in the project, and the project's management members and the various national [and sub-regional] authorities dealing with project activities as necessary
- (d) Other interviews, surveys or document reviews as deemed necessary by the evaluation team and/or by the Independent Evaluation Division for triangulation purposes.

2. Evaluation key questions and criteria

The evaluation team will develop interview guidelines. Field interviews can take place either in the form of focus-group discussions or one-to-one consultations.

The key evaluation questions are the following:

- (a) What are the key drivers and barriers to achieve the long term objectives? To what extent has the project helped put in place the conditions likely to address the drivers, overcome barriers and contribute to the long term objectives?
- (b) How well has the project performed? Has the project done the right things? Has the project done things right, with good value for money?
- (c) What have been the project's key results (outputs, outcome and impact)? To what extent have the expected results been achieved or are likely to be achieved? To what extent the achieved results will sustain after the completion of the project?
- (d) What lessons can be drawn from the successful and unsuccessful practices in designing, implementing and managing the project?

The evaluation will assess the likelihood of sustainability of the project results after the project completion. The assessment will identify key risks (e.g. in terms of financial, socio-political, institutional and environmental risks) and explain how these risks may affect the continuation of results after the project ends. Table 5 below provides the key evaluation criteria to be assessed by the evaluation. The detailed questions to assess each evaluation criterion are in annex 2. The **rating criteria** and table to be used is presented in annex 8.

Table 5. Summary of Project evaluation criteria

Index	Evaluation criteria	Mandatory rating
A	Progress to Impact	Yes
B	Project design	Yes
1	• Overall design	Yes
2	• Logframe	Yes
C	Project performance	Yes
1	• Relevance	Yes
2	• Effectiveness	Yes
3	• Efficiency	Yes
4	• Sustainability of benefits	Yes
D	Cross-cutting performance criteria	
1	• Gender mainstreaming	Yes
2	• Environment and socio-economic aspects	
2	• M&E: (focus on Monitoring) ✓ M&E design ✓ M&E implementation	Yes

3	<ul style="list-style-type: none"> Results-based Management (RBM) 	Yes
E	Performance of partners	
1	<ul style="list-style-type: none"> UNIDO 	Yes
2	<ul style="list-style-type: none"> National counterparts 	Yes
3	<ul style="list-style-type: none"> Donor 	Yes
F	Overall assessment	Yes

IV. Evaluation process

The evaluation will be implemented in phases which are not strictly sequential, but in many cases iterative, conducted in parallel and partly overlapping:

- UNIDO Independent Evaluation Division (IED) identifies and selects the Evaluation Team members, in consultation with project manager
- Inception phase
 - ✓ Desk review and data analysis: The evaluation team will review project-related documentation and literature and carry out a data analysis
 - ✓ Briefing of consultant(s) at UNIDO Headquarters (HQ)
 - ✓ Preparation of inception report: The evaluation team will prepare the inception report providing details on the methodology for the evaluation and include an evaluation matrix with specific issues for the evaluation; the specific site visits will be determined during the inception phase, taking into consideration the findings and recommendations of project progress reports or mid-term reviews.
 - ✓ Interviews, survey
- Field phase
 - ✓ Country field visit(s)
 - ✓ ET Debriefing in the field to project stakeholders
- Reporting phase
 - ✓ After field mission, HQ debriefing with preliminary findings, conclusions and recommendations by the ET leader
 - ✓ Data analysis and draft report writing
 - ✓ Draft report submission
 - ✓ Sharing and factual validation of draft report with stakeholders
 - ✓ Final evaluation report Submission and QA/clearance by IED, and
 - ✓ Two pages summary take-away message
- IED Final report issuance and distribution with the respective management response sheet and further follow-up, and publication of evaluation report in UNIDO intra/internet sites

V. Evaluation team composition

A staff from the UNIDO Independent Evaluation Division will be assigned as Evaluation Manager and will coordinate and provide evaluation backstopping to the evaluation team and ensure the quality of the evaluation. The UNIDO Project Manager and national project teams will act as resourced persons and provide support to the evaluation team and the IED evaluation manager.

The evaluation team will be composed of at least one international evaluation consultant acting as the team leader and one national consultant. The evaluation team members will possess relevant strong experience and skills on evaluation and evaluation management, including gender. Expertise and experience in the related technical subject of the project is desirable. The evaluation consultants will be contracted by UNIDO.

In some specific cases (e.g. complex projects, regional projects, projects at risk), an IED evaluation officer could be also assigned to be part of the evaluation team and hence participate in the whole conduct as such.

The tasks of each team member are specified in the job descriptions in annex 3 to these terms of reference.

According to UNIDO Evaluation Policy, members of the evaluation team must not have been directly involved in the design and/or implementation of the project under evaluation.

VI. Time schedule

The evaluation is scheduled to take place from April to June 2018.

The evaluation field mission is tentatively planned for April 2018.

The Draft Evaluation report will be submitted 2 to 4 weeks after the end of the mission.

The Final Evaluation report will be submitted 2 weeks after comments received.

VII. Evaluation Deliverables

Inception report

This Terms of Reference (ToR) provides some information on the evaluation methodology, but this should not be regarded as exhaustive. After reviewing the project documentation and initial interviews with the project manager, the International Evaluation Consultant will prepare, in collaboration with the national consultant, a short inception report that will operationalize the ToR relating to the evaluation questions and provide information on what type of and how the evidence will be collected (methodology). It will be discussed with and approved by the responsible UNIDO Evaluation Manager.

The Inception Report will focus on the following elements: preliminary project theory model(s); elaboration of evaluation methodology including quantitative and qualitative approaches through an evaluation framework ("evaluation matrix"); division of work between the International Evaluation Consultant and the national consultant; mission plan, including places to be visited, people to be interviewed and possible surveys to be conducted and a debriefing and reporting timetable¹⁵.

Evaluation report and review procedures

The draft report will be delivered to UNIDO Independent Evaluation Division (the suggested report outline is in annex 4) and circulated to UNIDO staff and national stakeholders associated with the project for factual validation and comments. Any comments or responses, or feedback on any errors of fact to the draft report provided by the stakeholders will be sent to UNIDO Independent Evaluation Division for collation and onward transmission to the project evaluation team who will be advised of any necessary revisions. On the basis of this feedback, and taking into consideration the comments received, the evaluation team will prepare the final version of the terminal evaluation report.

¹⁵ The evaluator will be provided with a Guide on how to prepare an evaluation inception report and a Guide on how to formulate lessons learned (including quality checklist) prepared by the UNIDO Independent Evaluation Division.

The ET will present its preliminary findings to the local stakeholders at the end of the field visit and take into account their feed-back in preparing the evaluation report. A presentation of preliminary findings will take place at UNIDO HQ after the field mission.

The evaluation report should be brief, to the point and easy to understand. It must explain the purpose of the evaluation, exactly what was evaluated, and the methods used. The report must highlight any methodological limitations, identify key concerns and present evidence-based findings, consequent conclusions, recommendations and lessons. The report should provide information on when the evaluation took place, the places visited, who was involved and be presented in a way that makes the information accessible and comprehensible. The report should include an executive summary that encapsulates the essence of the information contained in the report to facilitate dissemination and distillation of lessons.

Findings, conclusions and recommendations should be presented in a complete, logical and balanced manner. The evaluation report shall be written in Spanish (with the executive summary also in English) and follow the outline given in annex 4. The ET should submit the final version of the TE report in accordance with UNIDO Independent Evaluation Division standards.

VIII. Quality assurance

All UNIDO evaluations are subject to quality assessments by UNIDO Independent Evaluation Division. Quality assurance and control is exercised in different ways throughout the evaluation process (briefing of consultants on methodology and process of UNIDO Independent Evaluation Division, providing inputs regarding findings, lessons learned and recommendations from other UNIDO evaluations, review of inception report and evaluation report).

The quality of the evaluation report will be assessed and rated against the criteria set forth in the Checklist on evaluation report quality, attached as annex 5. UNIDO's Independent Evaluation Division should ensure that the evaluation report is useful for UNIDO in terms of organizational learning (recommendations and lessons learned) and is compliant with UNIDO's evaluation policy and these terms of reference. The draft and final evaluation report are reviewed by UNIDO Independent Evaluation Division, which will issue and circulate it within UNIDO together with a management response sheet, as well as submit to relevant stakeholders as required.

7. Anexo 2. Documentos consultados

- Acuerdos comerciales/estadísticas de exportaciones del sector de cosméticos.
- Planes nacionales de desarrollo del gobierno de Colombia
- Sistema nacional de calidad en Colombia
- ONAC La acreditación en Colombia
- UNIDO Política de evaluación
- UNIDO Manual de Evaluación
- Normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas
- Programa de calidad para el sector de cosméticos-folleto
- Programa técnico para organismos evaluadores de la conformidad
- Evaluación de laboratorios de ensayo, ensayos de aptitud y materiales de referencia para el sector de cosméticos
- Evaluación de la infraestructura de la calidad
- Potencial competitivo de cosméticos y aseo
- Estudio del marco legal del sector de cosméticos y subsistema de calidad
- Documento original del proyecto
- Informe fase inicial
- Informe de avance #3
- Informe de avance #4
- Informe #5 fe de erratas
- Informe #6
- Informe de avance #7
- Análisis de competitividad del sector de cosméticos e Ingredientes naturales
- Sector de Cosméticos Colombia
- Programa de calidad para el sector de cosméticos – informe inicial
- UNIDO Política de Género
- Guía para exportar a USA
- Guía de proclamas
- La infraestructura de calidad y los servicios
- Recomendaciones para exportar productos a la Unión Europea
- Análisis de la competitividad sector de cosméticos
- Dinámica comercial y económica del sector de cosméticos
- UNEG Normas y estándares de evaluación
- UNIDO Guías para proyectos de cooperación técnica y ciclo de proyecto
- Comité de seguimiento segunda reunión
- Comité de seguimiento 3era reunión acta
- Comité de seguimiento 4ta reunión presentación
- Comité de seguimiento 4ta reunión acta
- Comité de seguimiento 5ta reunión presentación
- Comité de seguimiento 5ta reunión acta
- Comité de seguimiento 6ta reunión presentación
- Comité de seguimiento 6ta reunión acta
- Comité de seguimiento 7ta reunión presentación
- Comité de seguimiento 7ta reunión acta

- Hoja de ruta para la adhesión de Colombia en el sistema de aceptación mutua de datos y la implementación de principios BPL de la OCDE
- Programa Nacional de Monitoreo BPL OCDE
- International Quality, Private and Sustainability Standards for Naturals with Cosmetic Use
- Informe SAFE hoja de ruta costos
- Dinámica económica y de mercado del sector de cosméticos
- Análisis de competitividad internacional del sector
- Informe cosméticos OECs PEA y PMRC
- Diagnostico General INM
- Política Nacional de Calidad. Documento guía para el desarrollo de una hoja de ruta para el SICAL

8. Anexo 3. Lista de contrapartes y personal de ONUDI para entrevistar

- Instituto Nacional de Metrología (INM)
- Organismo Nacional de Acreditación (ONAC)
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)
- ICONTEC
- Cooperación Internacional Suiza (SECO)
- Dirección de Regulación del Ministerio Industria, Comercio y Turismo de Colombia (MINCIT)
- Representante de ONUDI en Colombia
- Gerente de proyecto
- Coordinador Nacional del Proyecto y consultores nacionales encargados del proyecto
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)
- Programa de Transformación productiva (PTP)
- PROCOLOMBIA
- Beneficiarios (laboratorios y empresas)

9. Anexo 4. Entrevista Representante de ONUDI en Colombia

a) Diseño del proyecto

1. En su opinión, ¿el diseño del proyecto fue adecuado para alcanzar su objetivo general de fomentar la integración económica en la región y el sistema multilateral y las necesidades del donante? ¿Se incrementaron las exportaciones y el empleo en el sector?
2. ¿Es el proyecto coherente con las prioridades del país, del plan de trabajo de la contraparte nacional? ¿Satisface las necesidades de un grupo objetivo? ¿Es coherente con la política de Desarrollo Industrial Sostenible de ONUDI?
3. ¿El enfoque del proyecto aplicado es correcto? ¿Tiene ONUDI personal con experiencia técnica y experiencia para este tipo de intervención?
4. ¿En qué medida el diseño del proyecto es todavía válido y relevante?
5. ¿Hubo algún cambio en el diseño del proyecto y/o los resultados esperados después del inicio de la implementación?

b) Impacto

6. ¿Cuál fue la probabilidad del proyecto de contribuir al impacto esperado?
7. Enuncie resultados positivos y negativos a lo largo del desarrollo de la intervención
8. ¿En qué medida los resultados específicos del proyecto pueden ser reproducidos?
9. ¿En qué medida la información, las lecciones o los resultados específicos del proyecto se podrían incorporar a los mandatos de la contraparte, iniciativas, leyes, políticas, regulaciones y proyectos?
10. ¿Qué diferencia ha tenido el proyecto con los beneficiarios?

c) Implementación

Relevancia

11. ¿Cómo cumple el proyecto las necesidades urgentes del grupo objetivo?
12. ¿Cómo refleja el proyecto las políticas y prioridades de los donantes?
13. ¿Es el proyecto una solución técnicamente adecuada para desarrollar el problema? ¿Elimina la causa del problema?
14. ¿Los objetivos originales del proyecto (resultados esperados) siguen siendo válidos y pertinentes para los grupos destinatarios? Si no, ¿han sido revisados? ¿Son válidos en el contexto actual?

Efectividad

15. ¿En qué medida el proyecto alcanza sus objetivos?
16. ¿Cuáles fueron las razones por las que se alcanzaron o no los resultados?
17. ¿Qué se hubiera podido hacer mejor para que el proyecto fuera más eficiente?

Eficiencia

18. ¿Cómo se utilizaron los recursos para producir resultados?

Sostenibilidad de los beneficios

19. ¿Se mantendrán los resultados y beneficios del proyecto una vez que finalice el financiamiento de los donantes?

d) Integración perspectiva de género

20. ¿El diseño del proyecto consideró adecuadamente las dimensiones de la perspectiva de género en sus intervenciones?

e) Donantes y contrapartes

21. ¿Cómo ha sido el grado de coordinación, consenso y compromiso con la contraparte durante el proyecto de la mejora de la calidad del sector de cosméticos?
22. ¿La participación de instituciones nacionales y regionales ha sido efectiva?
23. ¿Cuáles han sido los factores de éxito?
24. ¿Qué barreras se presentaron en el proyecto de fortalecimiento del sector de cosméticos?

Anexo 4. Entrevista Donantes

a) Diseño del proyecto

1. En su opinión, ¿el diseño del proyecto fue adecuado para alcanzar su objetivo general de fomentar la integración económica en la región y el sistema multilateral y las necesidades del donante? ¿Le faltó algo al diseño?
2. ¿Es el proyecto coherente con las prioridades del país, del plan de trabajo de la contraparte nacional? ¿Satisface las necesidades de un grupo objetivo?
3. ¿El enfoque del proyecto aplicado es correcto?
4. ¿En qué medida el diseño del proyecto es todavía válido y relevante?
5. ¿Hubo algún cambio en el diseño del proyecto y/o los resultados esperados después del inicio de la implementación?

b) Impacto

6. Enuncie resultados positivos y negativos a lo largo del desarrollo de la intervención
7. ¿En qué medida los resultados específicos del proyecto pueden ser reproducidos?
8. ¿En qué medida la información, las lecciones o los resultados específicos del proyecto se podrían incorporar a los mandatos de la contraparte, iniciativas, leyes, políticas, regulaciones y proyectos?
9. ¿Qué diferencia ha tenido el proyecto con los beneficiarios?

c) Implementación

Relevancia

10. ¿Cómo refleja el proyecto las políticas y prioridades de los donantes?
11. ¿Es el proyecto una solución técnicamente adecuada para desarrollar el problema? ¿Elimina la causa del problema?
12. ¿Los objetivos originales del proyecto (resultados esperados) siguen siendo válidos y pertinentes para los grupos destinatarios? Si no, ¿han sido revisados? ¿Son válidos en el contexto actual?

Efectividad

13. ¿En qué medida el proyecto alcanza sus objetivos?
14. ¿Cuáles fueron las razones por las que se alcanzaron o no los resultados?
15. ¿Qué se hubiera podido hacer mejor para que el proyecto fuera más eficiente?

Eficiencia

16. ¿Cómo se utilizaron los recursos para producir resultados?

Sostenibilidad de los beneficios

17. ¿Se mantendrán los resultados y beneficios del proyecto una vez que finalice el financiamiento de los donantes?

d) Contrapartes

18. ¿Cómo ha sido el grado de coordinación y consenso con la contraparte durante el proyecto de la mejora de la calidad del sector de cosméticos?
19. ¿La participación de instituciones nacionales y regionales ha sido efectiva?
20. ¿Ha sido el apoyo de ONUDI exitoso en el fortalecimiento de la calidad del sector de cosméticos?
21. ¿Cuáles han sido los factores de éxito?
22. ¿Qué barreras se presentaron en el proyecto de fortalecimiento del sector de cosméticos?

Anexo 4. Entrevista equipo del programa de calidad de cosméticos de ONUDI

a) Diseño del proyecto

1. En su opinión, ¿el diseño del proyecto fue adecuado para alcanzar su objetivo general de fomentar la integración económica en la región y el sistema multilateral y las necesidades del donante? ¿Qué le faltó al diseño? ¿Se incrementaron las exportaciones y el empleo en el sector?
2. ¿Es el proyecto coherente con las prioridades del país, del plan de trabajo de la contraparte nacional?
3. ¿Satisface las necesidades de un grupo objetivo?
4. ¿Es coherente con la política de Desarrollo Industrial Sostenible de ONUDI?
5. ¿Hubo algún cambio en el diseño del proyecto y/o los resultados esperados después del inicio de la implementación?
6. ¿El proyecto estableció una línea de base (condiciones iniciales)?
7. ¿Al inicio del proyecto se identificaron riesgos para la implementación del proyecto?
8. ¿El impacto describe un beneficio deseado a largo plazo? ¿Los productos describen los resultados que el proyecto producirá para lograr los resultados?
9. ¿Son los resultados esperados realistas?
10. ¿Pueden ser todos los resultados entregados por el proyecto? ¿Están fuera del control de ONUDI?
11. ¿Los indicadores fueron desagregados por sexo?
12. ¿Las fuentes de verificación pueden verificar el estado de los indicadores?

b) Impacto

13. Enuncie resultados positivos y negativos a lo largo del desarrollo de la intervención
14. ¿En qué medida los resultados específicos del proyecto pueden ser reproducidos
15. ¿En qué medida la información, las lecciones o los resultados específicos del proyecto se podrían incorporar a los mandatos de la contraparte, iniciativas, leyes, políticas, regulaciones y proyectos?
16. ¿Qué diferencia ha tenido el proyecto con los beneficiarios?
17. ¿En qué medida el proyecto contribuye a los cambios en el estado del medio ambiente?
18. ¿En qué medida el proyecto contribuye a los cambios en el desempeño económico (por ejemplo, finanzas, ingresos, ahorro de costos, gasto) de individuos, grupos y entidades?
19. ¿En qué medida el proyecto contribuye a los cambios en la capacidad de las personas, grupos y entidades de la sociedad, como empleo, educación y entrenamiento?

c) Implementación

Relevancia

20. ¿Cómo cumple el proyecto las necesidades urgentes del grupo objetivo?
21. ¿Cómo refleja el proyecto las políticas y prioridades de los donantes?
22. ¿Es el proyecto una solución técnicamente adecuada para desarrollar el problema? ¿Elimina la causa del problema?
23. ¿Los objetivos originales del proyecto (resultados esperados) siguen siendo válidos y pertinentes para los grupos destinatarios? Si no, ¿han sido revisados? ¿Son válidos en el contexto actual?

Efectividad

24. ¿En qué medida el proyecto alcanza sus objetivos?
25. ¿Cuáles fueron las razones por las que se alcanzaron o no los resultados?
26. ¿Qué se hubiera podido hacer mejor para que el proyecto fuera más eficiente?

Eficiencia

27. ¿Cómo se utilizaron los recursos para producir resultados?

Sostenibilidad de los beneficios

28. ¿Se mantendrán los resultados y beneficios del proyecto una vez que finalice el financiamiento de los donantes?

d) Integración perspectiva de género

29. ¿El diseño del proyecto consideró adecuadamente las dimensiones de la perspectiva de género en sus intervenciones?

e) Donantes y contrapartes

30. ¿Cómo ha sido el grado de coordinación, consenso Y compromiso con la contraparte durante el proyecto de la mejora de la calidad del sector de cosméticos?
31. ¿La participación de instituciones nacionales y regionales ha sido efectiva?
32. ¿Cuáles han sido los factores de éxito?
33. ¿Qué barreras se presentaron en el proyecto de fortalecimiento del sector de cosméticos?
34. ¿Los fondos se desembolsaron a tiempo?

f) Monitoreo del proyecto**ONUDI****La capacidad técnica del sector de cosméticos es fortalecida.**

35. ¿Se desarrolló un estudio de los requerimientos y necesidades del sector de cosméticos en Colombia?
36. ¿Durante la implementación del proyecto se han identificado buenas prácticas?

La infraestructura nacional de calidad fue fortalecida para proveer servicios al sector de cosméticos, en particular lo relacionado con la evaluación de la conformidad.

37. ¿Se realizó una evaluación en profundidad de mercado de los servicios de Infraestructura de la Calidad que prestan servicio al sector cosmético?
38. ¿En qué consistió el programa técnico de ONUDI a los beneficiarios?
39. ¿Quiénes fueron y cómo fue la participación de los beneficiarios? ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para seleccionar los beneficiarios? ¿Se hizo referencia a la política de género para la selección del personal entrenado de los beneficiarios?
40. ¿Qué lecciones aprendidas se han identificado con el programa técnico para fortalecer los servicios del sector cosmético, en especial lo relacionado a la evaluación de conformidad? ¿Se han socializado con los beneficiarios?
41. ¿Se preparó la hoja de ruta para la aceptación de Colombia en la OECD, en el sistema de Aceptación Mutua de Datos? ¿Comenzó el proceso? ¿Se ha hecho seguimiento del proceso?
42. ¿Se ha apoyado al ONAC y al INVIMA para obtener el reconocimiento internacional en BPL para el desarrollo de servicios de acreditación en el país?
43. ¿Los proveedores y exportadores han estado dispuestos en adoptar estándares de calidad y sostenibilidad para asegurar la calidad y la productividad? ¿Ha cuantos proveedores y empresas de ingredientes naturales se les ha incluido en las actividades del proyecto?
44. ¿Al menos un laboratorio recibe apoyo para obtener BPL acreditación internacionalmente reconocida a través de la implementación de un programa técnico de apoyo?
45. ¿Existe una campaña de sensibilización para promover el papel, el mandato, los beneficios, y los servicios ofrecidos por el Subsistema Nacional de la Calidad y es promovido en el sector de cosméticos?

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

46. ¿Los proveedores y exportadores han estado dispuestos en adoptar estándares de calidad y sostenibilidad para asegurar la calidad y la productividad?
47. ¿Ha cuantos proveedores y empresas de ingredientes naturales se les ha incluido en las actividades del proyecto?

48. ¿Se ha apoyado al ICONTEC para que en coordinación con el sector participe activamente en los foros internacionales de normalización relacionados con la materia?
49. ¿Se ha realizado un análisis profundo en cooperación con ICONTEC que identifica las normas internacionales de calidad, privadas y de sostenibilidad (ej.: Orgánico, Bio Comercio/UEBT) relevantes para la cadena productiva de ingredientes naturales?
50. ¿Se ha realizado un análisis y estudios de mercado y competitividad para el sector de cosméticos e ingredientes naturales junto con PTP?
51. ¿Existe un grupo de personas (recursos humanos locales) entrenados y calificados para la prestación de servicios de consultoría y capacitación a los miembros de la cadena productiva con base en los resultados de las actividades para mejorar la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos? ¿Quiénes lo conforman? ¿Indique experiencias positivas? ¿Ha agregado valor?

Anexo 4. Entrevistas a beneficiarios

- ONAC

Diseño del proyecto

1. En su opinión, ¿el diseño del proyecto fue adecuado para alcanzar su objetivo general de fomentar la integración económica en la región y el sistema multilateral y las necesidades del donante? ¿Qué le faltó al diseño? ¿Se incrementaron las exportaciones y el empleo en el sector?
2. ¿Es el proyecto coherente con las prioridades del país, del plan de trabajo de la contraparte nacional?

Implementación

Relevancia

3. ¿Cumplió el proyecto las necesidades urgentes de ONAC?

Impacto

4. Enuncie resultados positivos y negativos a lo largo del desarrollo de la intervención.

Efectividad

5. ¿En qué medida el proyecto alcanzo sus objetivos?
6. ¿Cuáles fueron las razones por las que se alcanzaron o no los resultados?

Sostenibilidad de los beneficios

7. ¿Se mantendrán los resultados y beneficios del proyecto una vez que finalice el financiamiento de los donantes?

Donantes y contrapartes

8. ¿Cómo ha sido el grado de coordinación, consenso Y compromiso con la contraparte durante el proyecto de la mejora de la calidad del sector de cosméticos?

La capacidad técnica del sector de cosméticos es fortalecida.

9. ¿Cree que se fortaleció la capacidad técnica de ONAC para servir el sector cosmético, en especial para poder proveer servicios de acreditación internacional a organismos de Inspección (ISO 17020) y evaluadores de calidad (ISO 17011)? ¿Cómo?
10. ¿El personal técnico de ONAC fue entrenado para apoyar la acreditación de IBs y CABs? ¿Cuántos fueron capacitados, que capacitación se les dio?
11. ¿Indique por favor el número de laboratorios acreditados por ONAC desde el inicio del proyecto a la fecha?
12. ¿Es ONAC reconocido nacional y regionalmente?
13. ¿Cuál ha sido el nivel de compromiso para fortalecer el sector cosmético, se han suministrado recursos financieros y humanos?
14. ¿Durante la implementación del proyecto se han identificado buenas prácticas?
15. ¿Se le ha apoyado para obtener el reconocimiento internacional en BPL para el desarrollo de servicios de acreditación en el país?

La infraestructura nacional de calidad fue fortalecida para proveer servicios al sector de cosméticos, en particular lo relacionado con la evaluación de la conformidad.

16. ¿Conoce la campaña de sensibilización para promover el papel, el mandato, los beneficios, y los servicios ofrecidos por el Subsistema Nacional de la Calidad es promovido en el sector de cosméticos?

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

17. ¿Cómo es su relación y comunicación con los diferentes actores del subsistema nacional de calidad? ¿En qué podría mejorar?

- **MINCIT + preguntas cuestionarios donantes**

La capacidad técnica del sector de cosméticos es fortalecida.

1. ¿Cuál ha sido el nivel de compromiso para fortalecer el sector cosmético, se han suministrado recursos financieros y humanos?
2. ¿Durante la implementación del proyecto se han identificado buenas prácticas?

La infraestructura nacional de calidad fue fortalecida para proveer servicios al sector de cosméticos, en particular lo relacionado con la evaluación de la conformidad.

3. ¿Conoce la campaña de sensibilización para promover el papel, el mandato, los beneficios, y los servicios ofrecidos por el Subsistema Nacional de la Calidad es promovido en el sector de cosméticos?

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

4. ¿El MINCIT ha apoyado el sector para adoptar estándares de calidad y sostenibilidad para asegurar la calidad y la productividad?
5. ¿Cómo es su relación y comunicación con los diferentes actores del subsistema nacional de calidad? ¿En qué podría mejorar?

- **PTP + preguntas donantes**

La infraestructura nacional de calidad fue fortalecida para proveer servicios al sector de cosméticos, en particular lo relacionado con la evaluación de la conformidad.

1. ¿Conoce la campaña de sensibilización para promover el papel, el mandato, los beneficios, y los servicios ofrecidos por el Subsistema Nacional de la Calidad es promovido en el sector de cosméticos?

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

2. ¿El PTP han apoyado el sector para adoptar estándares de calidad y sostenibilidad para asegurar la calidad y la productividad?
3. ¿Cómo es su relación y comunicación con los diferentes actores del subsistema nacional de calidad? ¿En qué podría mejorar?

- **INM**

Diseño del proyecto

1. En su opinión, ¿el diseño del proyecto fue adecuado para alcanzar su objetivo general de fomentar la integración económica en la región y el sistema multilateral y las necesidades del donante? ¿Qué le faltó al diseño? ¿Se incrementaron las exportaciones y el empleo en el sector?
2. ¿Es el proyecto coherente con las prioridades del país, del plan de trabajo de la contraparte nacional?

Implementación

Relevancia

3. ¿Cumplió el proyecto las necesidades urgentes de INM?

Impacto

4. Enuncie resultados positivos y negativos a lo largo del desarrollo de la intervención.

Efectividad

5. ¿En qué medida el proyecto alcanza sus objetivos?
6. ¿Cuáles fueron las razones por las que se alcanzaron o no los resultados?

Sostenibilidad de los beneficios

7. ¿Se mantendrán los resultados y beneficios del proyecto una vez que finalice el financiamiento de los donantes?

Donantes y contrapartes

8. ¿Cómo ha sido el grado de coordinación, consenso y compromiso con la contraparte durante el proyecto de la mejora de la calidad del sector de cosméticos?

La capacidad técnica Del sector de cosméticos es fortalecida.

9. ¿Cuál ha sido el nivel de compromiso para fortalecer el sector cosmético, se han suministrado recursos financieros y humanos?
10. ¿Durante la implementación del proyecto se han identificado buenas prácticas?
11. ¿Las medidas del INM son reconocidas internacionalmente?
12. ¿Cree que se fortaleció la capacidad técnica del Instituto Nacional de Metrología para servir el sector cosmético?
13. ¿Ha aumentado el número de servicios de calibración desde el 2015 a la fecha? ¿Se entrenó personal en metrología química durante la implementación de este proyecto?
14. UNODI apoyo en la identificación y desarrollo de materiales selectos de referencia?

La infraestructura nacional de calidad fue fortalecida para proveer servicios al sector de cosméticos, en particular lo relacionado con la evaluación de la conformidad.

15. ¿Conoce la campaña de sensibilización para promover el papel, el mandato, los beneficios, y los servicios ofrecidos por el Subsistema Nacional de la Calidad es promovido en el sector de cosméticos?

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

16. ¿Cómo es su relación y comunicación con los diferentes actores del subsistema nacional de calidad? ¿En qué podría mejorar?

- **INVIMA**

Diseño del proyecto

1. En su opinión, ¿el diseño del proyecto fue adecuado para alcanzar su objetivo general de fomentar la integración económica en la región y el sistema multilateral y las necesidades del donante? ¿Qué le faltó al diseño? ¿Se incrementaron las exportaciones y el empleo en el sector?
2. ¿Es el proyecto coherente con las prioridades del país, del plan de trabajo de la contraparte nacional?

Implementación**Relevancia**

3. ¿Cumplió el proyecto las necesidades urgentes de INVIMA?

Impacto

4. Enuncie resultados positivos y negativos a lo largo del desarrollo de la intervención.

Efectividad

5. ¿En qué medida el proyecto alcanza sus objetivos?
6. ¿Cuáles fueron las razones por las que se alcanzaron o no los resultados?

Sostenibilidad de los beneficios

7. ¿Se mantendrán los resultados y beneficios del proyecto una vez que finalice el financiamiento de los donantes?

Donantes y contrapartes

8. ¿Cómo ha sido el grado de coordinación, consenso y compromiso con la contraparte durante el proyecto de la mejora de la calidad del sector de cosméticos?

La capacidad técnica Del sector de cosméticos es fortalecida.

9. ¿Cuál ha sido el nivel de compromiso para fortalecer el sector cosmético, se han suministrado recursos financieros y humanos?
10. ¿Durante la implementación del proyecto se han identificado buenas prácticas?
11. ¿Cree que se fortaleció la capacidad técnica del INVIMA para servir el sector cosmético? ¿Cómo? ¿El personal se entrenó en evaluación de la conformidad? ¿Cuántos? ¿En qué tema?
12. ¿Se le ha apoyado para obtener el reconocimiento internacional en BPL para el desarrollo de servicios de acreditación en el país?

La infraestructura nacional de calidad fue fortalecida para proveer servicios al sector de cosméticos, en particular lo relacionado con la evaluación de la conformidad.

13. ¿Conoce la campaña de sensibilización para promover el papel, el mandato, los beneficios, y los servicios ofrecidos por el Subsistema Nacional de la Calidad es promovido en el sector de cosméticos?

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

14. ¿Cómo es su relación y comunicación con los diferentes actores del subsistema nacional de calidad? ¿En qué podría mejorar?

- **ANDI + preguntas donantes**

La capacidad técnica Del sector de cosméticos es fortalecida.

1. ¿Cuál ha sido el nivel de compromiso para fortalecer el sector cosmético, se han suministrado recursos financieros y humanos?
2. ¿Durante la implementación del proyecto se han identificado buenas prácticas?

La infraestructura nacional de calidad fue fortalecida para proveer servicios al sector de cosméticos, en particular lo relacionado con la evaluación de la conformidad.

3. ¿Conoce la campaña de sensibilización para promover el papel, el mandato, los beneficios, y los servicios ofrecidos por el Subsistema Nacional de la Calidad es promovido en el sector de cosméticos?

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

4. ¿Cómo es su relación y comunicación con los diferentes actores del subsistema nacional de calidad? ¿En qué podría mejorar?

- **ICONTEC**

Diseño del proyecto

1. En su opinión, ¿el diseño del proyecto fue adecuado para alcanzar su objetivo general de fomentar la integración económica en la región y el sistema multilateral y las necesidades del donante? ¿Qué le faltó al diseño? ¿Se incrementaron las exportaciones y el empleo en el sector?
2. ¿Es el proyecto coherente con las prioridades del país, del plan de trabajo de la contraparte nacional?

Implementación**Relevancia**

3. ¿Cumplió el proyecto las necesidades urgentes de ICONTEC?

Impacto

4. Enuncie resultados positivos y negativos a lo largo del desarrollo de la intervención.

Efectividad

5. ¿En qué medida el proyecto alcanzo sus objetivos?
6. ¿Cuáles fueron las razones por las que se alcanzaron o no los resultados?

Sostenibilidad de los beneficios

7. ¿Se mantendrán los resultados y beneficios del proyecto una vez que finalice el financiamiento de los donantes?

Donantes y contrapartes

8. ¿Cómo ha sido el grado de coordinación, consenso y compromiso con la contraparte durante el proyecto de la mejora de la calidad del sector de cosméticos?

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

9. ¿Cree que el apoyo de ONUDI e ICONTEC ha sido efectivo para adoptar estándares de calidad y sostenibilidad para asegurar la calidad y la productividad?
10. ¿Se ha apoyado al ICONTEC para que en coordinación con el sector participe activamente en los foros internacionales de normalización relacionados con la materia? ¿En qué foros internacionales ha participado ICONTEC?
11. ¿Se ha realizado un análisis profundo en cooperación con ICONTEC que identifica las normas internacionales de calidad, privadas y de sostenibilidad (ej.: Orgánico, Bio Comercio/UEBT) relevantes para la cadena productiva de ingredientes naturales?

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

12. ¿Cómo es su relación y comunicación con los diferentes actores del subsistema nacional de calidad? ¿En qué podría mejorar?

- **Beneficiarios**

La infraestructura nacional de calidad fue fortalecida para proveer servicios al sector de cosméticos, en particular lo relacionado con la evaluación de la conformidad.

1. ¿En qué consistió el programa técnico de ONUDI a los beneficiarios?
2. ¿Cómo fue la participación de los beneficiarios?
3. ¿Qué necesidades presentaba su institución en lo relacionado a la evaluación de conformidad?
4. ¿Cómo es su relación con ONUDI?

5. Comente, ¿cómo fue el apoyo de ONUDI en el fortalecimiento de la infraestructura de calidad en especial a lo relacionado con evaluación de la conformidad? ¿Le pareció adecuado y hubo seguimiento de ONUDI? fue acreditado o está en proceso?
6. Explique cómo ha sido el apoyo de ONUDI, ¿cuáles fueron los factores de éxito del programa y las barreras?
7. ¿Ha estado dispuestos en adoptar estándares de calidad y sostenibilidad para asegurar la calidad y la productividad?
8. ¿Ha recibido apoyo de ONUDI para obtener una acreditación BPL? ¿Está buscando obtener acreditación BPL internacionalmente reconocida? ¿Cómo lo está haciendo? **Laboratorio**
9. ¿Conoce la campaña de sensibilización para promover el papel, el mandato, los beneficios, y los servicios ofrecidos por el Subsistema Nacional de la Calidad es promovido en el sector de cosméticos?

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

10. ¿Ha participado en actividades para adoptar estándares de calidad y sostenibilidad para asegurar la calidad y la productividad?
11. ¿Ha adoptado estándares de calidad y sostenibilidad para asegurar la calidad y la productividad?
12. ¿Cree que los programas de formación ofrecidos por el Programa han beneficiado el sector? ¿De qué manera? PTP, INVIMA, EMPRESAS, Clúster de cosméticos

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

13. ¿Cómo es su relación y comunicación con los diferentes actores del subsistema nacional de calidad? ¿En qué podría mejorar?
14. Un número de miembros clave de la cadena productiva (ej.: agricultores, productores, exportadores, etc.) son capacitados en el cumplimiento de normas, reglamentos técnicos, mejores prácticas, producción, técnicas de manejo, etc., por medio de la implementación de un programa de apoyo técnico? ¿En qué ha consistido el programa? ¿Ha tenido éxito el programa?

• **PROCOLOMBIA**

Diseño del proyecto

1. En su opinión, ¿el diseño del proyecto fue adecuado para alcanzar su objetivo general de fomentar la integración económica en la región y el sistema multilateral y las necesidades del donante? ¿Qué le faltó al diseño? ¿Se incrementaron las exportaciones y el empleo en el sector?
2. ¿Es el proyecto coherente con las prioridades del país, del plan de trabajo de la contraparte nacional?

Implementación

Relevancia

3. ¿Cumplió el proyecto las necesidades urgentes de ICONTEC?

Impacto

4. Enuncie resultados positivos y negativos a lo largo del desarrollo de la intervención.

Efectividad

5. ¿En qué medida el proyecto alcanzo sus objetivos?
6. ¿Cuáles fueron las razones por las que se alcanzaron o no los resultados?

Sostenibilidad de los beneficios

7. ¿Se mantendrán los resultados y beneficios del proyecto una vez que finalice el financiamiento de los donantes?

Donantes y contrapartes

8. ¿Cómo ha sido el grado de coordinación, consenso y compromiso con la contraparte durante el proyecto de la mejora de la calidad del sector de cosméticos?

La capacidad de cumplimiento con normas internacionales de calidad, normas privadas y de sostenibilidad es mejorada a lo largo de la cadena productiva de ingredientes naturales para la producción de cosméticos.

9. ¿Se ha fortalecido el conocimiento y los servicios de PROCOLOMBIA en material de cumplimiento con requerimientos de mercado, y normas internacionales de calidad, ¿privadas y de sostenibilidad? ¿Qué cursos de capacitación se han tomado? ¿Qué servicios?

10. Anexo 5. Entrevistas

1. Johannes Dobinger, Representante de ONUDI en Colombia
2. Juan Pablo Diaz-Castillo, Gerente del Proyecto
3. Jessica Newman, Consultora Junior
4. Helen Mier, Coordinadora del Proyecto
5. Fanny Alexandra Hernández, Asistente del Proyecto
6. Javier Francisco Fernández, Especialista Nacional de Calidad
7. Milena Cepeda Herrera, Consultora para Laboratorios
8. Claudia Camargo Gómez, Consultora Nacional Industria Cosmética
9. Mario Sánchez, Consultor Nacional para Calidad de Cosméticos de la ONUDI
10. Juan Carlos Castro, Director Ejecutivo de la Cámara de Cosméticos de la ANDI
11. Sonia Sarmiento, Profesional de Normalización de ICONTEC
12. Gina Núñez, Directora Cosméticos de INVIMA
13. Francisco Javier Piedrahita, Director Ejecutivo de ONAC
14. Edwin Cristancho, Director General INM
15. Erika Bibiana Pedraza, Asesora de Planeación INM
16. Christian Brandi, jefe de SECO
17. Edgar Polanco, Oficial de cooperación SECO
18. Erika Velásquez, Coordinadora Sector de Cosméticos PTP
19. Felipe Torres, Gerente PTP
20. Janneth Siabatto, Analista PROCOLOMBIA
21. Maria Leonisa Ortiz, Directora de Regulación del MINCIT
22. Carolina Pinzón, Asesora de la Dirección de Regulación del MINCIT
23. Maria Elena Jaramillo, Gerente de Nuevos Proyectos Delivery Technologies
24. Alba Lucia Ceballos, Gerente Técnica Grupo TIG
25. Luis Carillo, Director Científico Bioingred Tech
26. Santiago Gómez, Gerente Neroli
27. Ana Puertas, Neroli
28. Ivan Gonzalez, Neroli
29. Alexandra Salamanca, Nulab
30. Olga Lucia Avila, Biotrends Laboratorios
31. Camilo Daleman, Mol Labs
32. Uriel Dussan, Inmunopharmos
33. Sandra Blanco, Quasfar M&F
34. Paola Jiménez, MK Inversiones
35. Javier Antonio Terreros, INVIMA
36. Esperanza Morales, Live Systems Technology
37. Sandra Buitrago, Lab M&N
38. Patricia Parra, Farma Par

- 39. Carolina Cardozo, Tecser Laboratorios
- 40. Marlene Ariza, Spai-Sons
- 41. Elizabeth Zapata, Spai-Sons
- 42. Oscar Lemus, Aromas del Sol
- 43. Liliana M. Lozada Ruiz, Marcel France
- 44. Lucy Moyas, Marcel France

11. ANEXO 6. Marco Lógico

Strengthening Colombia's national quality infrastructure through the Cosmetic sector's enhanced compliance capacity to meet international quality, private and sustainability standards

Strategy of Intervention	Key Performance Indicators	Means of Verification	External Factors (assumptions / risks)
Development objective: Colombia's trade capacity and performance are improved in the cosmetics sector to enhance employment generation and socio-economic development.	% increase in exports per sector (proxy) % increase in sector employment (by gender) # jobs created and retained (by gender)	<ul style="list-style-type: none"> Country trade/export reports and statistics MINCIT and PTP annual reports Project monitoring and evaluation reports Sector's competitiveness analysis 	<ul style="list-style-type: none"> Overall stability both at government and at country level High degree of coordination and consensus between all relevant stakeholders Effective participation of national and regional institutions
Outcome 1. The technical capacity of the National Metrology Institute (NMI), the National Accreditation Board (ONAC), and the National Institute of Food and Drugs Surveillance (INVIMA) are strengthened to serve the cosmetic sector.	ONAC nationally, regionally and internationally recognized # of accreditation services available NMI measurements internationally traceable and recognized # calibration services available	<ul style="list-style-type: none"> Project progress reports Evaluation reports. CMCs signed with BIPM ILAC MRA / IAF MLA 	<ul style="list-style-type: none"> MINCIT and NMI/ONAC/INVIMA commitment in providing necessary resources (human and financial) for achieving objectives. NMI/ONAC/INVIMA commitment towards the operation and introduction of best practices.
Output 1.1 An in-depth assessment of the country cosmetic sector's requirements /needs on proficiency testing (PT) – <i>sector driven</i>	Identification of country's requirements # of PT conducted	<ul style="list-style-type: none"> PT results Internal audit results Laboratory reports 	<ul style="list-style-type: none"> Effective participation by the target beneficiaries in the planned project activities and in accordance to the set timeline. Government commitment in providing necessary resources (human and financial) for achieving objectives and sustainability of the beneficiary institutions. Government commitment towards the operation, introduction of best practices and recognition of mandate and service delivered. Government stability with regard to policy and institutional support.
Output 1.2 ONAC technical capacity is strengthened to provide internationally recognized accreditation services to Inspection Bodies (ISO 17020) and Conformity Assessment Bodies (ISO 17011) – <i>sector driven</i>	# laboratories and/or bodies accredited by ONAC # internal audits	<ul style="list-style-type: none"> Accreditation certificates. Internal audit results ONAC annual reports Monitoring and progress reports. 	
Output 1.3 ONAC technical staff resources (auditors, assessors, trainers and technical experts) are trained and qualified to support the accreditation of IBs and CABs following internationally-recognized curricula and international best practices – <i>sector driven</i>	# trained staff resources # training courses conducted # training of trainers conducted # study tours conducted Training material prepared	<ul style="list-style-type: none"> Curricula. List of participants and certificates awarded. ONAC annual reports Monitoring and progress reports. 	
Output 1.4 NMI technical staff resources are trained and qualified in chemical metrology following internationally-recognized curricula and international best practices – <i>sector driven</i>	# trained staff resources # training courses conducted # training of trainers conducted # study tours conducted Training material prepared	<ul style="list-style-type: none"> Curricula. List of participants and certificates awarded. NMI annual reports Monitoring and progress reports. 	

DL SECTOR DE COSMETICOS (SAFE+)

Output 1.5 INVIMA technical staff trained and qualified in conformity assessment, in accordance with international best practices- <i>sector driven</i>	# trained staff resources # training courses conducted # training of trainers conducted # study tours conducted Training material prepared	<ul style="list-style-type: none"> • Curricula. • List of participants and certificates awarded. • INVIMA annual reports • Monitoring and progress reports. 	
Output 1.6 Support the NMI in the identification and development of selected reference materials (RM) in chemical metrology – <i>sector driven</i>	Identification of RM needs # RMs developed	<ul style="list-style-type: none"> • NMI annual reports • Reference materials • Certificates 	
Outcome 2. The national quality infrastructure is strengthened to provide internationally recognized services to the cosmetic sector, in particular key functions providing conformity assessment.	# internationally-recognized conformity assessment services # accredit-ready conformity assessment service providers	<ul style="list-style-type: none"> • Reports produced by the conformity service providers / institutions • Project progress reports • Evaluation reports. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effective participation by the target beneficiaries in the planned project activities and in accordance to the set timeline. • Government commitment in providing necessary resources (human and financial) for achieving objectives and sustainability of the beneficiary institutions.
Output 2.1 A market survey of the NQI servicing the cosmetic sector (VC approach) – <i>sector driven</i>	# of service provides identified by sector # of customers making use of these services Technical capabilities identified	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring and progress reports. • In-depth evaluation report. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effective participation by the target beneficiaries in the planned project activities and in accordance to the set timeline. • Government commitment in providing necessary resources (human and financial) for achieving objectives and sustainability of the beneficiary institutions. • Government commitment towards the operation, introduction of best practices and recognition of mandate and service delivered. • Government stability with regard to policy and institutional support. • Conformity service providers are ready and have resources to seek accreditation.
Output 2.2 An in-depth assessment on the country's laboratories (mainly for testing and calibration and inspection purposes) – <i>sector driven</i>	# of laboratories assessed by sector Technical capabilities identified	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring and progress reports. • In-depth evaluation report. 	
Output 2.3 At least three (3) conformity assessment service providers are ready to obtain accreditation by ONAC with international recognition following the implementation of a technical support programme (based on the results of output 2.1 & 2.2) – <i>sector driven</i>	# trained staff resources # training courses conducted # training courses for trainers conducted # study tours conducted Training material prepared # of staff competences developed # tests services provided # of successful participation in PT # laboratories and/or bodies accredited by ONAC # internal audits	<ul style="list-style-type: none"> • Curricula • List of participants and certificates awarded. • PT results • Internal audit results • Laboratory reports • Conformity assessment service-providers' reports • Test/calibration/inspection reports • Accreditation certificates internationally recognized • ONAC annual reports • Monitoring and progress reports. 	
Output 2.4 A roadmap for acceptance of Colombia into OECD Mutual Acceptance of Data (MAD) system is prepared	Roadmap exists	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring and progress reports. • Roadmap 	
Output 2.5 ONAC and INVIMA are supported to obtain international recognition on GLP in order to develop accreditation services locally	Support strategy for obtaining GLP recognition	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring and progress reports. • Implementation strategy • Minutes of coordination meetings held by key stakeholders. 	

DL SECTOR DE COSMETICOS (SAFE+)

Output 2.6 At least one (1) laboratory is supported to obtain internationally recognized GLP accreditation following the implementation of a technical support programme (idem output 2.3) – <i>sector driven</i>	# trained staff resources # training courses conducted # training courses for trainers conducted # tests conducted / services offered # of successful participation in PT # internal audits Laboratory GLP accredited	<ul style="list-style-type: none"> List of participants and certificates awarded. PT results Laboratory reports Internal audit results Accreditation certificates internationally recognized Monitoring and progress reports. 	
Output 2.7 An awareness campaign promotes the role, mandate, benefits, and services offered by the NQS to the cosmetic sector	# of awareness activities successfully implemented # of documentation and/or visibility distributed (incl. in electronic format)	<ul style="list-style-type: none"> Media reports. Newspapers articles. Visibility material (e.g. banners, brochures, publications, etc.) 	
Outcome 3. Compliance with international quality, private and sustainability standards, technical regulations and market requirements is enhanced along the natural ingredients VC for cosmetic production	% increase in sector trade performance (proxy) # products/SMEs that access new (international/national) to markets # reduced rejections due to non-conformities	<ul style="list-style-type: none"> Country trade/export reports and statistics MINCIT and PTP annual reports Project monitoring and evaluation reports Sector's competitiveness analysis 	<ul style="list-style-type: none"> Producers and exporters from targeted value chain are keen to adopt quality and sustainability standards in order to show compliance, enhance quality and productivity.
Output 3.1 ICONTEC, in coordination with the cosmetic sector, actively participates at standards-related regional and international fora	# participants in technical committees # study tours conducted # meetings attended	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring and progress reports. ICONTEC annual reports Reports from international technical organizations (ISO) Technical documents 	<ul style="list-style-type: none"> Effective participation by the target beneficiaries in the planned project activities and in accordance to the set timeline. Producers and exporters from targeted value chain are keen to adopt quality and sustainability standards in order to show compliance, enhance quality and productivity. Exporters have market demand and require internationally-recognized conformity assessment services. Government and PTP sectors' support, including the undertaking of other complementary initiatives, which fall beyond the project's mandate.
Output 3.2 An in-depth assessment carried out jointly with ICONTEC to identify relevant international quality, private, sustainability standards (e.g. Organic, BioTrade/UEBT) applicable to the natural ingredients VC	Identification of applicable sector-specific standards Strategy to introduce and implement compliance to international quality and sustainability standards.	<ul style="list-style-type: none"> Minutes of coordination meetings with all stakeholders. Implementation strategy. Monitoring and progress reports. PTP progress reports by sector 	
Output 3.3 Trade and market competitiveness analysis for the cosmetic sector and key natural ingredients products are conducted jointly with the PTP Intelligence Unit	# sector(s) performance indicator # product(s) performance indicator Identification of key quality constraints Strategy to overcome gaps through the enhancement of the NQS and compliance to international quality and sustainability standards	<ul style="list-style-type: none"> Value chain and competitiveness reports. Minutes of coordination meetings with all stakeholders. Implementation strategy. 	
Output 3.4 A pool of local resources trained and qualified for the provision of business advisory services and capacity building to the VC members (based on the results of output 3.2 & 3.3)	# advisory service provided # of customers making use of these services # trained staff resources # training courses conducted	<ul style="list-style-type: none"> Customer satisfaction survey(s) and/or questionnaire(s) Material prepared for provision of advisory services Monitoring and progress reports. 	
Output 3.5 A number of key VC members (e.g. growers, producers, exporters, etc.) are trained on standards agreement (ref. output 3.2), technical regulations, best practices, production, handling techniques, etc., through the	# trained VC members # training courses conducted Training material prepared # of documentation and/or visibility distributed (incl. in electronic format)	<ul style="list-style-type: none"> List of participants and certificates awarded. Monitoring and progress reports. Material distributed (e.g. banners, 	

DL SECTOR DE COSMETICOS (SAFE+)

implementation of a technical support programme	# sector performance indicator # product performance indicator	brochures, publications, etc.) • Sector's competitiveness analysis reports	
Output 3.6 PROEXPORT know-how and service provision on the importance of complying with market requirements and international quality and sustainability standards is strengthened	# trained staff resources # training courses conducted # advisory service provided # of customers making use of these services	• PROEXPORT activity reports • List of participants • PTP progress reports by sector • Monitoring and progress reports.	
Output 3.7 A number new ingredients based on BioTrade principles are identified in collaboration with SENA La Salada through the implementation of a pilot programme with a number of selected SMEs	# new ingredients identified # technical dossiers properly completed # SMEs participating in the pilot programme	• Research reports from SENA La Salada • Technical dossiers • PTP progress reports by sector • Monitoring and progress reports.	