



**Gobierno
de COLOMBIA**

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL
MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO**

**“IMPLEMENTACION POLITICA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL
SECTOR LACTEO NACIONAL”**

**PROGRAMA DE APOYO PRESUPUESTARIO AL SECTOR LÁCTEO EN
COLOMBIA EN DESARROLLO DEL PROGRAMA DCI-ALA/2012/024-513**

MAYO DE 2017



Tabla de contenido

Introducción y Antecedentes sobre la Política de Competitividad del Sector Lácteo-	4
1.Información Económica y Social-----	7
1.1.Datos Básicos-----	7
1.2.Cobertura-----	10
1.3.Inversión realizada en el sector:-----	14
1.3.1. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-----	15
1.3.2 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-----	17
1.4.Desarrollo empresarial del sector lácteo y exportaciones -----	18
1.4.1 Panorama empresarial sector lácteo 2016 -----	18
1.4.2 Evolución empresarial del sector lácteo -----	20
2.Evolución del marco normativo sectorial del CONPES 3675-----	23
2.1.Normatividad vigente para el sector:-----	27
3.Progreso en la ejecución de la política-----	33
3.1.Avances en la política -----	33
3.1.1 Cooperación internacional al sector lácteo con la UE-----	34
3.1.2.Productividad.	36
3.1.2.1.Líneas de Financiamiento-----	36
3.1.2.2.Asistencia Técnica -----	43
3.1.2.3.Programa Nacional de Mejoramiento Genético-----	44
3.1.2.4.Revisión de la estructura arancelaria materias primas-----	46
3.1.2.5.Fortalecimiento de la política de vigilancia de la competencia en el mercado-----	46
3.1.2.6.Incrementar la oferta de programas técnicos y profesionales hacia el sector-----	49
3.1.3.Integración:	50
3.1.3.1. Alianzas Productivas -----	51
3.1.3.2. Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial - Innpulsa Colombia Fondo INNPULSA - Mipyme-----	53
3.1.4.Desarrollo de Conglomerados.	56
3.1.5.Mercados:	63



3.1.5.1. Promoción de la inversión nacional y extranjera en procesos de producción-----	64
3.1.5.2.Sistema de pago de leche cruda y Red de Laboratorios -----	65
3.1.5.3.Abastecimiento de mercado interno y manejo de excedentes-----	66
3.1.5.4.Efectos de la Reforma Tributaria: -----	66
3.1.6.Gestión Institucional:	68
3.1.6.1.Comité de Seguimiento a compromisos CONPES-----	68
3.1.5.2.Fortalecimiento de la capacidad institucional para control al contrabando: -----	69
3.2.Avances frente al fortalecimiento institucional-----	70
4.Mecanismos de relacionamiento -----	74
4.1. Mecanismo Interinstitucional: -----	74
4.1.1. Diálogos de Política-----	74
4.1.2. Comité Técnico -----	75
4.1.3. Avances Apoyo Complementario -----	76
4.1.4. Desarrollo de política pública con entidades adscritas y vinculadas--	77
4.1.5. Organismos sectoriales de asesoría y coordinación-----	82
4.1.6 Otros espacios para la participación de la sociedad civil en diálogo con el gobierno central, departamental y local-----	82
4.2 Mecanismos de visibilidad de la política-----	83
5.Seguimiento y Evaluación-----	83
5.1Indicador 1: -----	84
5.2. Indicador 2:-----	86
5.3. Indicador 3.-----	88
5.4. Indicador 4.-----	90
5.5 Indicador 5: -----	92
5.6 Indicador 6: -----	96
5.7 Indicador 7: -----	99
6.Desafíos para el avance de la política en la vigencia 2017-----	104
6.1 Principales desafíos y riesgos -----	105
ANEXOS-----	108



Introducción y Antecedentes sobre la Política de Competitividad del Sector Lácteo

El Apoyo Presupuestario (AP) de la Unión Europea a la política de mejorar la competitividad del sub-sector lechero Colombiano – FASE II, DCI-ALA/2012/024-513 se ha desarrollado entre dos Planes Nacionales de Desarrollo (PND), correspondientes a los períodos 2010-2014 (fase de diseño y primer tramo variable) y 2014-2018 (tramos variables subsiguientes). Asimismo está alineado con las políticas, indicadores y metas contemplados en los planes estratégicos sectoriales que corresponden a los mismos períodos por parte del MinAgricultura y del MinCIT. Así, las líneas de base de los indicadores y las metas del Apoyo Presupuestario, del año 2014, brindado por la UE, responden a la planificación sectorial relacionada al PND 2010-2014, mientras que los indicadores y metas de los años 2015-2018, deben enmarcarse en los planes contemplados en el PND 2014-2018.

En general, el desarrollo de las estrategias y lineamientos de política del sector lácteo se han fundamentado en el papel que éste cumple en la economía nacional, en la generación de empleo, en la seguridad alimentaria, en la superación de la pobreza y en el desarrollo regional, así como en el diagnóstico de la problemática actual de cada uno de los eslabones de la cadena, y en la inspección, vigilancia y control de la producción y comercialización de leche y derivados lácteos. Elementos a través de los cuales se espera orientar las acciones de política a mejorar la productividad del eslabón primario de la cadena; promover esquemas asociativos y de integración horizontal y vertical; desarrollar conglomerados productivos; ampliar y abastecer el mercado interno y los mercados internacionales con productos lácteos de calidad a precios competitivos; y fortalecer la gestión institucional del sector.

Los anteriores lineamientos responden a los planteamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, Prosperidad para Todos, sin embargo, Colombia vive un momento de reestructuraciones frente al nuevo Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país 2014-2018” que se diseñó durante 2014 para adoptar por parte del Presidente de la República a partir del 2015.

Con la aprobación del PND (artículo 102) el Congreso entregó facultades extraordinarias al Presidente Santos para la reestructuración del sector. En febrero de 2016, a través del Decreto Ley Decreto ley 2364 de 2015, creó la Agencia de Desarrollo Rural con el objeto de ejecutar la política de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial formulada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a



través de la estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural nacionales y de iniciativa territorial o asociativa, así como fortalecer la gestión del desarrollo agropecuario y rural y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales y la competitividad del país.

La política nacional del sector se articula a través de su plan de acción tanto con los ejes transversales como con los pilares fundamentales del PND. La innovación para la actividad lechera y su gestión público-privada, la mirada hacia los mercados internacionales y la sostenibilidad ambiental enfocan las actividades recomendadas por el documento Conpes. La mejora de la competitividad de la cadena láctea para consolidarse como sector jalonador del crecimiento nacional como integrante de una de las “locomotoras de crecimiento”, la mejora de las oportunidades en el campo y las condiciones socio-económicas de los productores lecheros, a través del desarrollo de las microcuencas lecheras y la consolidación de conglomerados productivos, la generación de empleo y la disminución de pobreza, y la búsqueda de una agroindustria formalizada, competitiva y productiva, son estrategias de la política sectorial que van en línea con los fundamentales del Plan.

Así las cosas, con la reestructuración y la pertinencia que tienen el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Agencia de Desarrollo Rural, a partir de 2017, la política para el sector lácteo, tendrá en estas dos entidades, la función de brindar lineamiento de instrumentos y programas de política por el MADR, donde se desarrollará el fortalecimiento de dichos instrumentos, dentro de los cuales convergen el programa de mejoramiento genético, líneas de financiamiento, instrumentos de transferencia tecnológica, asociatividad e innovación para el sector; y con la Agencia se podrá complementar la asistencia técnica sectorial.

En el contexto de una apertura total del mercado nacional como consecuencia de la creciente internacionalización de la economía colombiana y en particular, la firma del Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, el sector lácteo se está viendo enfrentado progresivamente a la competencia externa, donde se espera el ingreso progresivo a Colombia de volúmenes de leche y derivados que competirán con la producción nacional entre un 2% y un 5%, que no solo influenciarán las condiciones del mercado doméstico, sino también las oportunidades de nuestros productos en mercados de altos ingresos, como los que existen en Europa.

Como ya se conoce, para afrontar los retos derivados de esta nueva realidad económica y materializar las oportunidades que ésta ofrece, es necesario mejorar la competitividad de todos los eslabones de la cadena productiva con el fin de minimizar los potenciales impactos negativos y maximizar las oportunidades que ofrecerán los nuevos mercados.



En razón a lo expuesto, en la fase final de la negociación entre Colombia y la Unión Europea - UE, en el año 2010, Álvaro Uribe, Presidente de Colombia y José Manuel Barroso Presidente de la Comisión Europea, firmaron una Declaración Presidencial conjunta que establece el compromiso de la UE de otorgar €30 millones a Colombia en un periodo de 7 años; con una etapa inicial aprobada de 8,6 millones de Euros (2012 – 2013).

El Acuerdo establece que durante su implementación, se monitoreará el impacto de las disposiciones del mismo en el desarrollo del sector lácteo, con miras a adoptar las medidas y ajustes apropiados en caso de ser necesario mitigar los efectos que pueden surgir con su aplicación para el sector, y, de manera explícita el compromiso que a partir del tercer año de aplicación del tratado, el Comité de Comercio del Acuerdo podrá evaluar posibles ajustes.

Debido a que el sector lácteo es uno de los que más apoyo presupuestario estatal recibe en Europa, y, que en Colombia esta actividad es desarrollada en su gran mayoría por pequeños productores, en el texto del Acuerdo Comercial con dicho bloque económico se establecieron programas de desgravación graduales.

Derivado de la negociación del Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, el Gobierno Nacional, luego de un proceso de discusión y concertación público - privado, procedió a la formulación de los lineamientos de política del sector en dos frentes:

1. Productividad y competitividad, a través de la elaboración y aprobación del documento Conpes 3675 del 19 de julio de 2010.
2. Consolidación de la política sanitaria, a través de la elaboración y aprobación del documento Conpes 3676 del 19 de julio de 2010.

Estos documentos, constituyeron una herramienta clave en la formulación, ejecución y seguimiento de la política sectorial.

El primero de estos documentos (Conpes 3675), tiene como objetivo mejorar la competitividad del sector a partir del desarrollo de estrategias e instrumentos que permitan disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno y externo, y aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector. Sus estrategias buscan mejorar y proteger el ingreso de los productores, a través de procesos de formalización, capacitación y mejoras en las condiciones de competitividad para su producción.

Para el logro de este objetivo, a través del documento se ha establecido un plan de acción y presupuesto de inversión específico para el sector con un horizonte de



tiempo de 17 años, del orden de \$453.341 millones, de los cuales el 85% corresponde a Presupuesto General de la Nación y el 15% restante a recursos de cooperación de la Unión Europea.

El segundo documento (Conpes 3676) tiene como objetivo, consolidar los aspectos sanitarios y de inocuidad como componentes esenciales de la competitividad del sector, del mejoramiento de la salud pública y del acceso real a los mercados nacional e internacional.

En consonancia con lo anterior, en diciembre de 2010, el Consejo Nacional Lácteo - CNL actualizó el Acuerdo de Competitividad del sector, a partir de un proceso de reflexión sobre el futuro del sector y la revisión de las estrategias contenidas en el acuerdo inicial y los documentos Conpes 3675 y 3676 de 2010, con el fin de validar y formular las nuevas estrategias de desarrollo para la cadena láctea. En línea con la política nacional, los temas más relevantes del acuerdo son la modernización tecnológica y la integración, el sistema de precios y calidad, el funcionamiento de los mercados, el desarrollo de conglomerados productivos en zonas con ventajas competitivas para la producción y procesamiento de leche, la promoción del consumo del desarrollo de mercados externos, y el fortalecimiento Institucional.

El presente documento presenta el avance que ha tenido el Gobierno Nacional en la implementación de la política durante el año 2011 y hasta el 31 de diciembre de 2016, acogiendo las recomendaciones expresadas por el Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES 3675, dirigida a mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano. El mismo, permite evaluar el avance en los objetivos de la política y medir a través de los indicadores de avance en el cumplimiento de los mismos, para contar así con los criterios necesarios para acceder al segundo desembolso (primero del tramo variable) del programa de apoyo presupuestario al sector lácteo en Colombia en desarrollo del programa DCI-ALA/2012/024-513

1. Información Económica y Social

1.1. Datos Básicos

El sector lácteo participa en el PIB Nacional con alrededor del 0,83% , así mismo con un 9,1% del PIB del sector agropecuario, y con un 24,3% del PIB pecuario, representando cerca de 395.000 productores en el territorio nacional y la producción manufacturera de lácteos participa un 3,5% en el PIB Industrial.

Del total de la participación productiva, la ganadería especializada participa con el 45%, con una productividad promedio nacional por animal de 15 litros por día, mientras que la leche de doble propósito produce el restante 55%, con rendimientos promedio por animal de 4 litros por día.



A pesar de esto, la producción de leche ha mostrado un incremento del 7%, entre 2010 a 2015, pasando de 6.285 millones a 6.773 millones de litros; el acopio formal tuvo incremento de 19%, al pasar 2.682 en 2010 a 3.381 millones de litros en el año 2015. El acopio informal en Colombia representa cerca del 46% de la leche producida (Fuente: MADR- Unidad de Seguimiento de Precio de la Leche - Fedegan).

Durante el año 2016, la producción de leche en Colombia alcanzó los 6.506.632 millones de litros anuales, con una disminución del 3.9% frente al año 2015, según fuente Encuesta de leche en Finca (DANE-FEDEGAN); sujeta a la afectación climática de el Niño vigente durante el primer trimestre del año.

Al revisar la estructura de la canasta de investigación y cálculo del Índice de Precios al Consumidor (IPC), el sector de la lechería presentó una participación del 0,12% en el año corrido. (Fuente: DANE).

Gracias al apoyo complementario de la Unión Europea durante el 2016-17, el MADR tiene actualizada una estructura de los costos de producción de leche en porcentaje, a nivel Nacional, según sistema de producción:

Tabla 1. Porcentaje de participación en la estructura de costos de producción de leche cruda

Grupo / insumo	Doble propósito	Lechería especializada	Total
Mano de Obra	55,9	24,3	34,2
Insumos y Praderas	2,6	8,0	12,5
Subproductos Alimenticios	21,9	31,1	23,2
Sanidad	8,0	11,6	10,5
Herramientas, Materiales y Varios	9,0	8,6	9,8
Otros Costos Indirectos	2,5	16,4	9,7
Total Productos	100,0	100,0	100,0

Fuente: Estudio Investigación – Misión Apoyo Complementario UE.

Sin embargo, Colombia registra costos de producción en finca muy superiores a los mayores productores mundiales y presenta diferencias en los costos según la región y el sistema de producción. La estructura de costos de producción de leche, muestra que en promedio el rubro de mano de obra es el de mayor peso en los dos sistemas



de producción (especializada y doble propósito). En lechería especializada, los gastos en alimentación y manejo de potreros tienen una participación importante debido al refuerzo en suplementos alimenticios, ya que las características de los pastos no contribuyen con todos los requerimientos nutricionales del tipo de ganado utilizado.

En este orden de ideas, la baja productividad de la producción de leche, debida en parte a los altos costos de producción en finca, el bajo nivel de asociatividad y de especialización de la cadena, la informalidad en la comercialización de la leche cruda aunado a la insuficiente capacidad de transformación y pulverización en algunas regiones del país, y la concentración de los mercados a los cuales se orientan las exportaciones de leche y sus derivados, se agregan como variables problemáticas que deben ser abordadas de manera integral en una política pública.

Por otra parte, en relación con el último dato de empleo según el DANE (2013) el sector agropecuario genera alrededor de 3,5 millones de empleos. Los principales sectores agropecuarios generadores de empleo son café, leche, avicultura, panela y banano, en donde el sector lácteo genera cerca de 717.434 empleos directos. Acorde a cálculos de la Secretaría Técnica (2015) del Consejo Nacional Lácteo, cerca del 68% corresponden a sistemas de ganadería doble propósito y cerca del 32% corresponden a empleos generados en sistemas de ganadería de lechería especializada.

Respecto al mercado externo, las exportaciones de este sector, que se incrementaron en 66,0% durante el año 2015, para el año 2016 tuvo drástica caída del -80% con referencia al 2015; con una disminución de US\$ 18 millones. Venezuela fue el principal destino de las exportaciones de productos lácteos que contribuyó al decrecimiento de las exportaciones en un (-100%) debido a la coyuntura que se presentó por un negocio spot en 2015 de una importante empresa del sector.

Con esta disminución en la exportaciones, los destinos de las exportaciones de productos lácteos destacados, fueron: Estados Unidos con participación del 68%, Chile (22%) y Aruba (3%).

Por otra parte, algunos mercados de la región registraron crecimiento en sus exportaciones: Perú (143%) contando con el ingreso de un nuevo actor en el mercado y Chile (54%) representado por una empresa que tiene productos de alto valor agregado.

Hay que tener en cuenta que este sector concentra su producción principalmente en el mercado local, pues el mercado externo representa menos del 1% de la producción nacional.

Las importaciones por su parte, en 2016 crecieron 62% con un aumento de US\$53,4 millones. Algunos de los orígenes de importación de productos lácteos que



contribuyeron al incremento de estas importaciones fueron: EEUU (37%); seguida por México (22%), Francia y Polonia (3% cada una).

Gráfico 1. Comportamiento exportaciones – importaciones productos lácteos



1.2 Cobertura

La política descrita en el Conpes 3675 cubre dentro de uno de sus objetivos, aumentar la competitividad de la cadena láctea a través del desarrollo de conglomerados productivos de manera que en las zonas con ventajas competitivas para la producción se establezcan condiciones óptimas para su desarrollo. Lo anterior sin detrimento de atender a los productores de las cuencas lecheras del país, con los instrumentos y programas de Gobierno.

En tal sentido, el Gobierno Nacional, adelanta la implementación de la política sectorial, de manera articulada con los planes regionales de desarrollo, en los cuales se priorice el sector lácteo.

Así mismo, y sin detrimento de lo anterior, las zonas priorizadas para focalizar la política sectorial se está soportando en la selección de zonas declaradas como Zonas de Excelencia Sanitarias, las cuales son una estrategia que se definió en el Conpes 3676 de 2010, para que en ellas se focalicen las acciones para lograr la auto declaración de zonas libres de Brucelosis Bovina (BB) y de Tuberculosis Bovina (TBC); la certificación de predios en BPG, entre otras actividades.



Los criterios para la selección de estas zonas fueron: población animal, razas existentes, nivel de producción, condiciones agroecológicas, vías de acceso, infraestructura, presencia del ICA como autoridad sanitaria, presencia de autoridades de inspección, vigilancia y control, estatus sanitario alcanzado y avances en aspectos relacionados con la inocuidad.

Se seleccionaron 5 ZES para producción de leche, 4 ZES para producción de carne y 1 ZES para doble propósito. Las 5 ZES para producción de leche y la de doble propósito son:

- ✓ Norte de Antioquia: conformada por 11 municipios de la provincia del Norte de Antioquia
- ✓ Sabana de Bogotá: conformada por Bogotá y 29 municipios del departamento de Cundinamarca.
- ✓ Valles de Ubaté y Chiquinquirá: conformada por 14 municipios de los cuales 4 quedan ubicados en Boyacá y 10 en Cundinamarca.
- ✓ Cordón lechero central de Boyacá: conformada por 20 municipios del departamento de Boyacá.
- ✓ Sur de Nariño y municipios del norte de Putumayo: conformada por 27 municipios, de los cuales 23 corresponden al departamento de Nariño y 4 a Putumayo.
- ✓ Cesar, Sur de Guajira y Santander: La ZES de doble propósito la componen 22 municipios del departamento del Cesar, 5 municipios de la Guajira y 4 municipios de Santander.

En Agosto de 2014, se inicia un segundo mandato del Gobierno Santos. De acuerdo a la constitución, es necesario elaborar nuevo Plan Nacional de Desarrollo. Con el nuevo mandato, se adopta por parte del Presidente de la República el plan “Todos por un nuevo país”, luego de surtir los trámites de ley de consulta con el Consejo Nacional de Planeación y la aprobación del Congreso de la República.

Lo anterior implica una revisión país de los programas de las entidades frente a las nuevas estrategias de Gobierno. El sector de Desarrollo Rural es uno de los más afectados, y bajo la estrategia “transformación del campo” capítulo 7 del PND, define nuevos objetivos, estrategias y metas. Adicionalmente el Congreso entrega facultades extraordinarias el Presidente para la reestructuración del sector, expresada en el artículo 102 del nuevo PND.



Con la nueva visión de política generada por el actual gobierno, a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, Ley 1753 de 2015 “Todos por un nuevo país” el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, vincula el territorio nacional con las zonas de distensión, para hacer uso de los instrumentos de política agropecuaria, entre los cuales se vincula el CONPES 3675 (Lácteo). De esta manera, con la nueva directriz brindada, los Recursos del Conpes Lácteo se dirigen a atender además de las cuencas descritas con las Zonas de Excelencia Sanitaria, las demás cuencas secundarias de producción de leche, ampliando el margen de atención a otros departamentos en el territorio nacional.

Como ya se mencionó en la parte introductoria de este documento, en febrero de 2016, a través del Decreto ley 2363 de 2015, se creó la Agencia Nacional de Tierras con el objeto de ejecutar la política de ordenamiento social de la propiedad rural formulada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y así mismo, como ya se expresó anteriormente, mediante el Decreto ley 2364 de 2015, se creó la Agencia de Desarrollo Rural con el objeto de ejecutar la política de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial formulada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de la estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural nacionales y de iniciativa territorial, así como fortalecer la gestión del desarrollo agropecuario y rural y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales y la competitividad del país.(Anexos 1 y 2).

Es relevante resaltar que con la mencionada reestructuración, el Gobierno Nacional espera generar el fortalecimiento institucional con presencia territorial que tanto demanda el sector agropecuario, brindando respaldo a la pertinencia de la función Ministerial de generar lineamientos de política que se deben aplicar y ejecutar en territorio a través de las Agencias creadas para tal propósito.

De manera paralela, la política de desarrollo sectorial y empresarial, a cargo del MINCIT, se implementa a nivel nacional con foco regional y de acuerdo con las prioridades que los gobiernos locales y el sector privado definen. Los lineamientos de las Políticas de Productividad y Competitividad y de Transformación Productiva se fundamentan en la participación y compromisos compartidos entre sector público y privado, lo cual genera acciones y desarrollos pertinentes y acordes con las necesidades u obstáculos identificados.

Para el cuatrienio, el MINCIT y el sector comercio, industria y turismo definieron en su planeación estratégica el incremento de US\$ 30.000 millones en exportaciones no minero energéticas y el incremento de la productividad en 15% en al menos 1.000 empresas, por lo cual es necesario atender de manera articulada el mejoramiento empresarial y productivo del sector lácteo, que además cuenta con el apoyo de la cooperación de la Unión Europea.



En el año 2016, se emitió el Conpes 3866 - POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO, con el objeto “Desarrollar instrumentos que apunten a resolver fallas de mercado, de gobierno o de articulación a nivel de la unidad productora, de los factores de producción o del entorno competitivo, para aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo colombiano hacia bienes y servicios más sofisticados”.

Dentro de las principales líneas de acción está la de encadenamientos productivos, a través de la cual se pretende desarrollar un programa de servicios de emparejamiento para la facilitación de la inserción de proveedores colombianos en cadenas globales, regionales y locales de valor, en el cual se trabajará conjuntamente con el Ministerio de agricultura para los temas del sector agroindustrial (lácteo)

Así mismo, está prevista la generación y divulgación del análisis de cadenas de valor. La ejecución de esta estrategia estará a cargo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el DNP. Su finalidad es cerrar las brechas de información acerca de los eslabones de las cadenas de valor que brindan mayores oportunidades de mercados, tanto a nivel local como internacional. De igual forma, esta información servirá de insumo para el proceso de consolidación de las agendas integradas e identificación de fallas de mercado en las apuestas productivas priorizadas en el marco de esta política.

Para atender este compromiso, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo transferirá la metodología de análisis de cadenas de valor a entidades públicas y privadas del nivel subnacional, incluyendo Cámaras de Comercio, CRC, Comisiones Municipales de Desarrollo Rural (CMDR), Unidades Técnicas Territoriales (UTT) de la ADR, gremios y universidades. Se espera llegar a los 32 departamentos en 2020 (Anexo 3 - Conpes 3866)

Así mismo, se definió el CONPES 3856 de 2016 Estrategia de Estandarización de proyectos 2016-2018, el cual tiene como objeto definir lineamientos e implementar una estrategia nacional para la estandarización de proyectos con el fin de mejorar la calidad de la inversión pública, contribuir a disminuir tiempos y costos en la preparación de los proyectos, y a promover el cierre de brechas entre las regiones del país, así como promover la adopción de estándares mínimos de servicio. (Anexo 4 - conpes 3856)

Para dicho fin se realizará la formulación de un plan de acción y un modelo institucional para la estandarización de proyectos.

Este documento de política contribuirá a orientar las acciones, para contar con proyectos de alto impacto para el desarrollo de los sectores y de las cadenas de valor.

La implementación del apoyo presupuestario sectorial - lácteo, ha contribuido a que



las acciones y estrategias se orienten de manera complementaria Ministerio de Agricultura - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Consejo Nacional Lácteo hacia las principales zonas lácteas identificadas.

El trabajo adelantado en el sector, tanto a nivel nacional, como regional, ha permitido una mejor identificación de los actores vinculados al sector productor y transformador, para promover acciones compartidas que permitan ascender en las fases de desarrollo industrial que requiere la cadena, para pasar de un sector que está anclado en la solución de deficiencias del eslabón primario a nuevos escenarios de generación de productos con valor que le permitan escalar y generar empresas formales, que compiten con productos de calidad que atienden la demanda de los mercados internos y superan barreras para acceder a los mercados internacionales.

1.3 Inversión realizada en el sector

La situación del Balance fiscal del Gobierno Nacional presenta un déficit de aproximadamente 3% del PIB por la disminución de los precios internacionales del petróleo, que desde junio de 2014 hasta enero de 2016 cayeron en más del 60%, lo que significó un importante deterioro tanto del dinamismo de la actividad productiva como de las finanzas públicas¹. La caída en el precio del petróleo deterioró no solo el PIB sino que afecta los ingresos del sector público de manera permanente.

Esto vino acompañado de una fuerte depreciación del peso con respecto al dólar, situación que se presentó durante 2015 y 2016, en los cuales el peso colombiano ha sufrido una devaluación de más de 50%. El contexto genera la reducción de los presupuestos de todos los sectores y por ende la reducción de las Metas del PND. En el caso del sector rural la reducción del presupuesto representa más del 40%, lo que implica una revisión de las metas contempladas en los planes de las entidades beneficiarias del apoyo presupuestario.

De acuerdo con los lineamientos dados por el Departamento Nacional de Planeación –DNP–, en nota remitido al Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, el 3 de julio de 2015, la asignación presupuestal para la vigencia 2016 en concordancia con el Plan Operativo Anual de Inversiones POAI- tiene una drástica reducción de los recursos asignados a los diferentes programas sectoriales². Para el 2017 el proyecto de

¹ El Presidente Juan Manuel Santos Calderón en su discurso ante el Honorable Congreso de la República en la presentación del Proyecto de Ley de Presupuesto General de la Nación 2016, señala que “La caída de los precios internacionales del petróleo redujo la renta de la Nación proveniente de la actividad petrolera en el 2015, y lo hará nuevamente en el 2016. Esta renta alcanzó su máximo en el 2013 cuando representó \$ 23,6 billones, y ha caído gradualmente a \$ 19,7 billones en 2014, y a \$ 9.6 billones y \$ 3,3 billones que se esperan para 2015 y 2016 respectivamente. Esta situación nos ha llevado a un nuevo escenario fiscal”.

² DNP, Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas “la cuota para la vigencia 2016, se establece de acuerdo con los supuestos de crecimiento de la economía, la tasa de cambio, el precio del petróleo entre otros. Señalados en el Marco Fiscal de Mediano Plazo –MFMP, los cuales registran la caída de los precios del petróleo, la reducción del crecimiento de la economía y el elevado déficit en la cuenta corriente que asciende a 5.6% del PIB. La desaceleración del gasto, es la expresión de un menor gasto en las



presupuesto presentado por el Ministro de Hacienda y Crédito Público, muestra una reducción del presupuesto del sector a 1.6 billones de pesos, es decir a niveles similares a los presentados en 2006.

Específicamente en lo relacionado con el financiamiento del Conpes 3675, para la vigencia 2016, fueron inicialmente aprobados \$10 mil millones (9 mil hacia el MADR y 1 mil hacia la ADR), es decir el 5,5% de la solicitud hecha por el MinAgricultura para dicho sector, que representan una caída de cerca del 89.4%, frente a los recursos asignados en el 2015 (\$94 mil millones). La Dirección de Cadenas Pecuarias, pesqueras y acuícola, solicitó y fue aprobada una adición de recursos fuente de Cooperación de la Unión Europea por 10 mil millones de pesos; y a los cuales se sumaron recursos de Financiamiento y Alianzas Productivas, para concretar asignación utilizada por el sector en cerca de 49 mil millones de pesos durante dicha vigencia.

1.3.1 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, dentro de la implementación de políticas para la inversión en el sector agropecuario, haciendo un progresivo énfasis en el sector lácteo desde el año 2011 hasta la fecha, invirtió recursos para el desarrollo de la productividad y competitividad por medio de la asignación de dineros para la puesta en marcha de instrumentos como la Asistencia Técnica, formación de Técnicos y profesionales del sector, incentivos económicos para el Desarrollo Rural en las actividades productivas del Sector lácteo, entre otros.

Durante el año 2016, ajustados al recorte presupuestal al Conpes lácteo, se promovió la inversión focalizada en cuencas específicas, para Asistencia Técnica láctea y Programa de Mejoramiento Genético. Así mismo, se promovió la inclusión de líneas de financiamiento sectoriales en el ICR Colombia Siembra, con recursos de financiamiento agropecuario del MADR.

Los recursos asignados al sector lácteo, se describen a continuación:

familias y un menor optimismo de los empresarios, lo cual ha obligado al gobierno a hacer un presupuesto más ajustado en la vigencia 2016 en todos sus rubros.”



Tabla 2. Recursos inversión Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural sector lácteo

RECURSOS UTILIZADOS POLITICA SECTOR LÁCTEO (millones)							
ACTIVIDAD	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
1 Incentivo ICR - LEC (Finagro) Equipos, producción, procesamiento y compras conjuntas de materia prima	22.000	13.000	43.000	12.000	7.000	20.400	97.000
2 Asistencia Técnica Cuencas lecheras		5.650	7.352	28.000	62.800	13.000	103.802
3 Promoción al consumo				2.000	2.000		4.000
4 Validación tecnología neozelandesa (CORPOICA - Obonuco)			1.500				1.500
5 Fortalecimiento red de laboratorios		2.082	2.300	2.722	2.500		9.604
6 Capacitación tecnológica - Programa Mejoramiento Genético			800	5.500	9.000	6.000	15.300
7 Ampliación mercados institucionales			30.000	13.788	15.000		58.788
8 Bancarización y caracterización cadena de comercialización			3.000				3.000
9 Alianzas Productivas lácteas (Incentivo Modular Recibido)		6.483	9.108	3.970	0	9725	29.286
10 Repoblamiento Bovino					2.080		2.080
Total	22.000	27.215	97.060	67.980	100.380	49.125	363.760

Fuente: DCPA, MADR.

* Para el Año 2017 La Ofician Asesora de Planeación del MADR, envió el proyecto de inversión a la Agencia de Desarrollo Rural.

Adicionalmente, durante el año 2016 se reactivó el Programa Alianzas Productivas, a través del cual, el sector lácteo hizo uso al Incentivo Modular por valor total de 9.725 millones de pesos; razón por la cual se destaca que la inversión descrita recoge la inversión que se alcanzó en dicho año, gracias a los recursos CONPES (19 mil millones de pesos), sumados a financiamiento con el programa Colombia Siembra (20.200 millones de pesos) y con el Programa Alianzas Productivas (9.725 millones de pesos).

Vale la pena destacar que frente a los recursos contemplados por el CONPES, el MADR ha promovido mayor apropiación de recursos, que se ve afectado a partir del año 2016 por el recorte presupuestal general que tiene que asumir el Gobierno Nacional. Al analizar la inversión realizada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en pro del desarrollo del sector lácteo, se observa que comparando la tasa de presupuesto total de inversión de MADR para inversión versus los dineros destinados al sector Lácteo desde el 2011 al 2016, este sector ha representado incrementos de inversión entre el 2% al 6%:

Tabla 3. Porcentaje Inversión Sector Lácteo 2011 – 2016.

Ítem	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Apropiación Total Inversión Agropecuaria MADR	\$ 954.152	\$ 1.207.675	\$ 1.577.206	\$ 2.141.889	\$ 3.313.574	\$ 1.985.065
Inversión al Sector Lácteo	\$ 22.000	\$ 27.215	\$ 97.060	\$ 67.980	\$ 100.380	\$ 49.125
% Participación	2,3	2,25	6,15	3,17	3,03	2,46

Cifras en Miles de pesos

Fuente: MADR



De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se comprueba el compromiso por parte del MADR en invertir en el Sector lácteo para mejorar su competitividad y productividad.

1.3.2 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

De manera paralela y con el propósito de atender al segundo eslabón de la cadena láctea, promoviendo instrumentos de apoyo al sector de procesamiento y transformación de la leche y derivados lácteos, a través del MINCIT, se ha desarrollado:

Tabla 4. Recursos inversión Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sector lácteo

Desembolsos realizados en el 2016			
Concepto	Entidad o Programa	Objeto	Monto destinado (millones de pesos)
Asignación de recursos (transferencia) a UGCE) de gestión de crecimiento empresarial - Convocatorias de Cofinanciación.	INNPULSA	Realizar convocatoria de cofinanciación sectorial para el eslabón de transformación láctea	900
Adición de recursos - Convenio 518 de 2015/ Líneas de crédito	Bancoldex	Adición de recursos al convenio 518 (línea de crédito para el escalamiento productivo del sector lácteo)	1.700
Transferencia de recursos al PTP.	PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA - PTP	Ejecución de las siguientes líneas de trabajo: <ul style="list-style-type: none">- Asistencia en logística de distribución y comercialización de productos lácteos.- Mejoramiento de productividad y sistemas de gestión de calidad.	1.600



Traslado de recursos - Escritura pública No. 3.511 de agosto de 2016.	Procolombia	Llevar a cabo alistamiento de mipymes del sector para el acceso a mercados internacionales, así como, realizar y/o participar en ruedas de negocios, ferias nacionales e internacionales, misiones exploratorias, entre otras acciones de promoción.	1.400
		Total desembolsado	5.600

SE ANEXA SOPORTE DESEMBOLSOS (Anexo 5)

A nivel nacional las asignaciones de recursos para el sector lácteo que se realizan por parte de las entidades financieras que hacen parte del sector (Bancoldex y Fondo Nacional de Garantías), así como por parte de los demás programas, como es el caso de PROCOLOMBIA, obedecen a los recursos del presupuesto nacional que desde el Ministerio se asignan a las entidades del sector Comercio, Industria y Turismo, vinculadas al Ministerio o que operan como patrimonios autónomos.

El total de desembolsos de créditos Bancóldex a partir de enero hasta 31 de diciembre el 2016 fue de \$20.161.467.767, de los cuales \$17.430.121.390, corresponden a empresas atendidas en el marco de la base de datos para el indicador financiero y \$ 2.731.346.377 a otras operaciones realizadas que no aparecen en la base de datos. En el 2016 el 50% de los desembolsos se destinó para capital de trabajo, el 45% para capitalización de las empresas y el 5% a modernización.

1.4. Desarrollo empresarial del sector lácteo y exportaciones

1.4.1 Panorama Empresarial del Sector Lácteo 2016

De acuerdo con la información obtenida del Registro Único Empresarial y Social – RUES, las empresas lácteas activas y renovadas en 2016, a partir de las cuales se elaboró el presente análisis empresarial fueron 7.546, de las cuales 2.238 corresponden a empresas registradas con el código CIIU 1040 (elaboración de productos lácteos) y 5.308 corresponden a empresas registradas con el código CIIU 4722 (Comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos, en establecimientos especializados).



TAMAÑO DE EMPRESA	CIU 1040	Participación CIU 1040	CIU 4722	Participación CIU 4722	Total	Participación total
MICROEMPRESA	2.028	90,60%	5.198	97,90%	7.226	95,80%
PEQUEÑAS EMPRESAS	124	5,50%	95	1,80%	219	2,90%
MEDIANAS	55	2,50%	9	0,20%	64	0,80%
GRANDES EMPRESAS	28	1,30%	3	0,10%	31	0,40%
NO REGISTRA	3	0,10%	3	0,10%	6	0,10%
Total general	2.238	100%	5.308	100%	7.546	100%

Respecto a la información contenida en la matriz y con base en la clasificación de tamaño empresa por activos, es posible evidenciar que del total de registros en cámaras de comercio del país, el 95,8% son microempresas (7.226), el 2,9% pequeñas empresas (219), el 0,8% medianas empresas (64), y el 0,4% grandes empresas (31). El 0,1% de los registros no tiene relacionado el valor de sus activos, razón por la cual no es posible identificar su tamaño.

Así mismo, al analizar los tamaños de empresa de acuerdo al código CIU, se encuentra que de las 2.238 empresas inscritas en cámaras de comercio, y cuya actividad se encuentra cobijada por el código CIU 1040, 90,6% son microempresas (2.028), 5,5% son pequeñas empresas (124), 2,5% son medianas empresas (55) y 1,3% son grandes (28). 3 empresas no registran valor de activos.

Con relación a las 5.308 empresas registradas con código CIU 4722, el 97,9% son microempresas (5.198), el 1,8% son pequeñas empresas (95), el 0,2% son medianas (9) y el 0,1% son grandes (3). 3 empresas no registran valor de activos.

En cuanto creación de empresas en el sector durante 2016, se registran 1.478 nuevas empresas, de las cuales el 32% elaboran productos lácteos y el 68% se



dedican al comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos, en establecimientos especializados. De los registros empresariales del sector en cámaras de comercio del país el 80% (6.068) son empresas creadas en años anteriores, que renovaron la matrícula en el 2016, y 20% son empresas creadas durante el transcurso del año (1.478).

Código CIU	Número de empresas	Participación total
1040	474	32%
4722	1004	68%
Total	1.478	100,0%

De los emprendimientos registrados, 99% son microempresas y 0,13% son pequeñas. Durante el 2016 no fueron creadas medianas ni grandes empresas en el sector.

TAMAÑO DE EMPRESA	CIU 1040	Participación CIU 1040	CIU 4722	Participación CIU 4722	Total	Participación total
MICROEMPRESA	469	99%	1.001	99%	1.470	99%
PEQUEÑAS EMPRESAS	2	0,40%	0	0%	2	0,13%
NO REGISTRA	3	0,60%	3	0,20%	6	0,40%
Total general	474	100%	1.004	100%	1.478	100,00%

1.4.2. Evolución Empresarial del Sector Lácteo 2014-2016

Con relación a la evolución del sector transformador y comercializador lácteo, los registros en cámaras de comercio permiten observar un incremento en el número de empresas registradas con los códigos CIU 1040 y 4722, a lo largo del periodo



analizado. En el 2015 el crecimiento en el número de registros fue del 12% con relación a 2014, mientras que para el 2016 fue del 8% con relación a 2015.

Al analizar el incremento en el número de empresas de acuerdo al código CIU, se evidencia que el aumento se da principalmente en el eslabón de transformación con un 16% para el 2015 y un 14% para el 2016, en comparación con el eslabón de comercialización cuyo crecimiento fue de 10% para 2015 y 6% para 2016.

Este incremento en el número de empresas se da tanto por el aumento en el número de empresas que estando registradas en cámaras de comercio, deciden renovar su matrícula mercantil, así como por empresas que son registradas ante cámara por primera vez ya sea porque son nuevas o porque deciden formalizar su actividad.

	2014		2015		2016
	Número de empresas	Variación 2014-2015	Número de empresas	Variación 2015-2016	Número de empresas
CIU 1040	1.689	16%	1.967	14%	2.238
CIU 4722	4.534	10%	4.994	6%	5.308
TOTAL	6.223	12%	6.961	8%	7.546

El análisis en la variación de número de empresas activas y renovadas en el rango mipymes evidencia crecimiento en los rubros de microempresas (8% en el 2016), pequeñas empresas (7% en el 2016) y medianas empresas (4% en el 2016); sin embargo dicha variación es menor a la presentada en el periodo 2015.

	2014		2015		2016
	Número de empresas	Variación 2014-2015	Número de empresas	Variación 2014-2015	Número de empresas
MICROEMPRESAS	5.351	25%	6.669	8%	7.226
PEQUEÑAS EMPRESAS	185	14%	210	4%	219
MEDIANA EMPRESA	50	20%	60	7%	64
TOTAL	5.586	24%	6.939	8%	7.509



En cuanto a la evolución en la participación de cada uno de los eslabones (transformación y comercialización), es importante resaltar que ha venido incrementando su importancia dentro del segmento que cubre el apoyo presupuestario el sector transformador, el cual ha pasado de representar el 27% del total de empresas en el 2014 al 30% en el 2016; mientras que el CIU de comercialización redujo su importancia de 73% en el 2014 a 70% en el 2016.

	2014		2015		2016	
	Número de empresas	Participación	Número de empresas	Participación	Número de empresas	Participación
CIU 1040	1.689	27%	1.967	28%	2.238	30%
CIU 4722	4.534	73%	4.994	72%	5.308	70%
TOTAL	6.223	100%	6.961	100%	7.546	100%

Finalmente, con relación a creación de empresas en el sector, se evidencia un aumento en el número de nuevos emprendimientos en el 2016 (13% de incremento con relación al 2015), lo que significa un cambio en la tendencia del año 2015 donde se presentó un decrecimiento en el número de empresas nuevas del 15% con relación al año 2014.

	2014		2015		2016*
	Número de empresas	Variación 2014-2015	Número de empresas	Variación 2014-2015	Número de empresas
CIU 1040	392	-15%	335	41%	474
CIU 4722	1.134	-15%	968	4%	1.004
TOTAL	1.526	-15%	1.303	13%	1.478

Nota:

¹ La información contenida para el año 2016 en el presente entregable corresponde al periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016.

² La clasificación de tamaño de empresa por activos presente en el documento se realizó con base en la ley 590 de 2000 conocida como Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).



En cuanto a las exportaciones del sector lácteo, ProColombia indica que en el 2016 Colombia exportó US\$ 4,8 millones de dólares, y los principales departamentos exportadores fueron: Bogotá con 52%, que fue el mayor exportador, seguido de Cundinamarca (21%) y Antioquia (11%). Los productos exportados fueron leche condensada, queso fresco y las demás leches y nata (crema) concentradas y en polvo. Los mercados de destino fueron Estados Unidos, Chile, Perú, Panamá, Aruba, Curazao, Ecuador y Costa Rica.

ProColombia considera que el sector lácteo continuará siendo dominado en el mediano plazo por las exportaciones de productos lácteos tradicionales, aunque considera que los tratados de libre comercio suscritos por el país, pueden abrir oportunidades para nuevos productos, sin embargo, es necesario fortalecer la productividad, la innovación tecnológica, la competitividad del sector para generar nuevos desarrollos de productos de calidad y valor agregado

Para los productos lácteos se han identificados mercados potenciales como: Estados Unidos, México, Perú, República Dominicana, Panamá, Costa Rica, Chile y Canadá en donde recientemente se ha logrado admisibilidad sanitaria.

2. Evolución del marco normativo sectorial del CONPES 3675

En desarrollo de la Constitución Política de 1991, de acuerdo con lo definido en los Artículos 64, 65 y 66, el Estado colombiano ha desarrollado normas y políticas para promover el desarrollo del sector agropecuario.

En tal sentido se destaca que tanto el poder legislativo, a través del Congreso de la República, como del ejecutivo, representado en este caso por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT y sus entidades adscritas y vinculadas, vienen dando respuesta satisfactoria y oportuna a las diferentes necesidades y requerimientos del sector agropecuario y los productores vinculados a la cadena láctea, mediante la definición de lineamientos de política, así como la expedición de diferentes actos administrativos reglamentarios, definiendo y estableciendo nuevos instrumentos de apoyo, y/o la revisión y ajuste de otros, todo con el fin de promover y facilitar el desarrollo productivo y competitivo de la cadena láctea.

En este orden, los órganos legislativo y ejecutivo, han aprobado y expedido importantes iniciativas asociadas a la política descrita en el Conpes 3675 de 2010, entre las que se destacan:

Ley 1450 de 2011, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Inversiones 2011-2014 “Prosperidad para Todos”.



Ley 1753 de 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Inversiones 2014-2018 “Todos por un nuevo país”.

Estas leyes establecen directrices en temas prioritarios relacionados con el sector lácteo, como la reglamentación e implementación de sistemas de trazabilidad tanto para el sector primario como en el de transformación y distribución de alimentos; innovación tecnológica agropecuaria, orientada a mejorar la productividad y competitividad de la producción, a través del desarrollo de agendas de investigación e innovación por cadena productiva; transferencia y asistencia técnica integral; seguro agropecuario; fortalecimiento territorial e institucional, entre otros lineamientos sectoriales.

Cada una de las leyes mencionadas surtió su correspondiente desarrollo reglamentario, en relación con cada uno de sus componentes, con el fin de instrumentalizar el acceso y aplicación de los planes programas, proyectos e instrumentos, por parte de los productores en general y del sector lácteo, mediante la expedición por parte del Ministerio y sus entidades adscritas y vinculadas, de distintos decretos, resoluciones y circulares.

En las mismas Bases del Plan Nacional de Desarrollo –2014- 2018, se identificó la necesidad de fortalecer la articulación del sistema de ciencia, tecnología e innovación, de manera articulada con las prioridades identificadas por el Sistema Nacional de Competitividad y por las regiones en las instancias regionales - Comisiones Regionales de Competitividad.

Se plantea, como visión que en 2018 Colombia habrá posicionado el conocimiento, la producción científica y tecnológica, y la innovación como el eje central de la competitividad, como hoja de ruta para convertirse en uno de los tres países más innovadores de América Latina en el 2025. En este sentido, el Gobierno Nacional, junto con todos los actores de los sistemas, deberán acelerar el progreso para disminuir el rezago que existe en materia de ciencia, tecnología e innovación en el país, focalizando la creación y fortalecimiento de capacidades en capital humano, infraestructura, financiación y cultura de la CT+I, avanzando a su vez en la calidad de la investigación y de la innovación que se realice

La política de desarrollo productivo, fue definida mediante Conpes 3866 de 2016, y se orienta a incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo. La sofisticación, entendida como el incremento en la innovación ocasionado por aumento de las capacidades tecnológicas y del conocimiento vinculado a la producción, propiciará dinámicas empresariales en donde se impactará tanto a empresas de bajas capacidades como a grupos empresariales consolidados. Por su parte, la diversificación de la oferta productiva de bienes y servicios del país permitiría conquistar mercados y aprovechar



los acuerdos comerciales, y se trabajará en el fortalecimiento de las cadenas productivas.

De acuerdo con la línea de la política, los programas y estrategias de desarrollo empresarial se han enfocado en 6 cadenas productivas se han identificado 6 cadenas productivas que agrupan a más de 28.000 empresas que generan aproximadamente 1.2 millones de empleos y corresponden al 60% de las exportaciones del país: Químicos, Sistema moda, Metalmecánica, Agroalimentos; Industrias 4.0 (Software y TI y BPO) y Turismo.

Como parte de las medidas que se integran a esta estrategia, se define que Bancoldex como banco de crecimiento empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ajustará su oferta de servicios financieros y no financieros acorde con la política de desarrollo productivo, y continuará la administración del Programa de Transformación Productiva (PTP), y la unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial - UGCE– Innpulsa Colombia – antes el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

A partir de su reorientación, Innpulsa, cuenta con la Dirección de Desarrollo Empresarial, que apoyará con instrumentos financieros y no financieros, el incremento de la productividad y las exportaciones no minero energéticas.

La oferta de la unidad a través de esta Dirección se orientará a través de líneas de cofinanciación con recursos no reembolsables para:

1. Alistamiento de mipymes para el mercado internacional
2. fortalecimiento sectorial y escalamiento de la productividad.
3. Desarrollo de cadenas productivas
4. fortalecimiento de mipymes del sector lácteo.

A cualquiera de las líneas pueden acceder las empresas lácteas, siempre y cuando cumplan con los requerimientos establecidos por la UGCE y los lineamientos que define el MINCIT como organismo rector.

Los recursos provienen del presupuesto general de la nación- MNCIT, y de aportes o créditos de Organismos Internacionales de Desarrollo, convenios de cooperación internacional, convenios con los entes territoriales, y Transferencias de otras entidades públicas de orden nacional y regional.



Desde el punto de vista de promover el desarrollo integral del campo, con una visión agroindustrial se propone desarrollar un nuevo modelo de asistencia técnica integral y consolidar el sistema nacional de innovación agropecuaria y con el Sistema Nacional, lo cual permitirá un desarrollo alineado y pertinente para el desarrollo de este sector principal de la economía colombiana.

Así mismo, el Gobierno Nacional generó documento estratégicos que enmarcan una orientación de política hacia el desarrollo productivo. La “Visión Colombia II Centenario – 2019”, en el capítulo relacionado con Aprovechar las Potencialidades del Campo, desarrolla una estrategia para mejorar la productividad y la eficiencia en los sistemas de producción y comercialización agropecuarios.

El Conpes 3675 describe la política del Gobierno Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, a partir del desarrollo de estrategias e instrumentos que permitan disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno y externo y aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) es la entidad competente en la formulación de políticas para promover la competitividad del sector agropecuario, teniendo como ámbito de acción todos los productos directa o indirectamente relacionados. Específicamente, el Artículo 3o el Decreto 2478 de 1999 estipula que es función del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural participar en la definición de las políticas macroeconómicas y sociales, así como en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, con el objeto de lograr el crecimiento económico y el bienestar social del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.

Por su parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, tiene como objetivo primordial adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior. Asimismo, el Decreto 210 de 2003 establece que el MCIT deberá promover las relaciones comerciales del país en el exterior y presidir las delegaciones de Colombia en las negociaciones internacionales de comercio que adelante el país.

De otro lado, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) como entidad adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y autoridad sanitaria en el país, define las zonas a trabajar como libres o de baja prevalencia y certifica los hatos libres de brucelosis y tuberculosis; maneja, coordina y supervisa el programa nacional de vacunación y de Buenas Prácticas Ganaderas, regula la importación, producción,



comercialización y condiciones de uso de fertilizantes inorgánicos, abonos orgánicos y biofertilizantes¹ en el país.

Finalmente, el INVIMA, controla y vigila la calidad y seguridad de los productos establecidos en el artículo 245 de la ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes, durante todas las actividades asociadas con su producción, importación, comercialización y consumo; realiza actividades permanentes de información y coordinación con los productores y comercializadores y de educación sanitaria con los consumidores, expendedores y la población en general, sobre cuidados en el manejo y uso de los productos cuya vigilancia le otorga la ley al Instituto; otorga visto bueno sanitario a la importación y exportación de los productos de su competencia, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas vigentes y; propende por la armonización de las políticas referidas a la vigilancia sanitaria y control de calidad de los productos establecidos en el artículo 245 de la ley 100 de 1993 y en las demás normas pertinentes, con los países con los cuales Colombia tenga relaciones comerciales, entre otras funciones.

2.1 Normatividad vigente para el sector

A partir del año 2010, el Gobierno Nacional ha impulsado la revisión normativa, procurando actualizarla y expedir nuevas normas que permitan atender la política para mejorar la competitividad del sector lácteo bajo el un nuevo marco de mercados globales, sin perjuicio del enfoque social y ambiental que requiere el productor de leche y el país.

El Gobierno expidió la Ley 1375 de 2010 "por la cual se establece las tasas por la prestación de servicios a través del Sistema Nacional de Identificación y de Información del Ganado Bovino, Sinigan", con la cual se busca fortalecer el sistema de trazabilidad para el ganado bovino de carne y leche.

Así mismo, con la activa participación del MADR, el Gobierno, expidió la ley 1659 de 2013, que crea el sistema nacional de identificación, información y trazabilidad animal y actualmente se está trabajando en la reglamentación de la misma.

- **Sistema de pago por calidad de la leche cruda al proveedor**

A través de la Resolución 017 de 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se establece el sistema de pago por calidad que deben atender los agentes compradores de leche cruda para el pago por calidad a sus proveedores, sistema de laboratorios de análisis de leche bajo la coordinación de CORPOICA y sistema de



vigilancia y control a través de la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche – USP y de la Superintendencia de Industria y Comercio.

En marzo de 2015, el Ministerio de Agricultura, atendiendo solicitud y sustento expresados por la industria y las cooperativas, ante el Consejo lácteo, realiza un acto modificadorio de la Resolución 017 de 2012, a través de la Resolución 077 del 31 de marzo de 2015, la cual establece un régimen transitorio que permite brindar tiempo hasta enero de 2016 a los laboratorios que están persiguiendo la acreditación en la Norma NTC/ISO 17025, ante la ONAC. En diciembre de 2015, a solicitud del sector industrial y luego de revisar y analizar el avance que tienen tanto los laboratorios promovidos por el Ministerio, como los privados, frente a la acreditación ante la ONAC en dicha norma, se generó un nuevo acto modificadorio de la Resolución 017 de 2012, a través de la Resolución 468 del 28 de diciembre de 2015, la cual amplía en 7 meses el régimen transitorio que permite brindar tiempo hasta agosto de 2016 a los laboratorios que están persiguiendo la acreditación en la Norma NTC/ISO 17025, ante la ONAC.

A partir del 1º de agosto de 2016, en cumplimiento de las Resoluciones modificadorias ya señaladas; los agentes económicos compradores deberán evaluar la calidad de la leche cruda de sus proveedores, en laboratorios acreditados por el ONAC. Así mismo, se brinda mayor transparencia al productor, pues la nueva modificación establece el deber que tiene el agente comprador, de remitir copia del resultado de análisis composicional e higiénica para el pago por calidad emitido por el laboratorio, al productor. (Anexo 6).

- **Derivados Lácteos**

A través de la Resolución 2310 de 1986, se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los Derivados Lácteos.

- **Zonas Francas lácteas**

Zonas Francas lácteas – Instrumento para promover la inversión y el desarrollo de la industria.

En el año 2013 el Gobierno define el Decreto No. 1767, por el cual se establecen condiciones especiales en materia de Zonas Francas Permanentes Especiales para el sector lácteo en cinco (5) departamentos del sur del país: Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y Cauca.



La normativa de Zonas Francas fue revisada y actualizada en el año 2016. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió el Decreto 2147 del 23 de diciembre de 2016, por el cual modificó el régimen de zonas francas y dicta otras disposiciones. El artículo 35 de dicho Decreto estableció los requisitos para la declaratoria de zonas francas permanentes especiales dedicadas exclusivamente al sector lácteo. (Anexo 7 Decreto Zonas Francas)

A partir de la expedición del Decreto se han realizado dieciocho (18) jornadas de capacitación en los Departamentos de: Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Santander, Valle del Cauca, Risaralda, Bolívar, Magdalena y Huila.

A la fecha no se han presentado solicitudes para la declaratoria de zonas francas permanentes especiales para el sector lácteo.

- **Revisión Normativa Servicio de Energía en el Ámbito Rural**

La CREG dio respuesta a representantes de la cadena en el Consejo Lácteo, señalando que la contribución al sector industrial se eliminó según decretos 4955 y 2115 de 2011 del Ministerio de Minas y Energía, de tal manera que no aplica la contribución al usuario industrial y por ende las empresas de energía no tienen incentivo para cambiar el tipo de usuario en los predios donde existan tanques de enfriamiento. La tarifa de los predios rurales depende únicamente del estrato que le asigne el municipio.

- **Inocuidad y Salud**

Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendia, importe o exporte en el país, Decreto 616 de 2006, se encuentra actualmente en proceso de revisión y ajuste por parte del Ministerio de Salud y Protección Social e INVIMA.

Decreto 1880 de 2011 Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional. (Anexo 8).

Resolución 1385 de 2013 Por medio de la cual se establece el plazo para que los predios que proveen a comercializadores de leche cruda para consumo humano directo se certifiquen como predios libres de brucelosis y tuberculosis bovina (Anexo 9).



Resolución 1332 de 2013 Por medio de la cual se actualizan las medidas sanitarias para la prevención, el control y la erradicación de la brucelosis en las especies bovina y bufalina en Colombia. (Anexo 10).

- **Riesgos Agropecuarios**

Con el decreto 1985 de 2013 por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y se determinan las funciones de sus dependencias; se establece la creación de la Dirección de Financiamiento y Riesgos Agropecuarios (artículo 19) y algunas de las funciones que se generaban con el Decreto 126 de 2011. (Anexo 11).

Con el Decreto 2371 de 2015 (Anexo 12) por la cual se crean y modifican unas funciones de la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario y se modifica el objeto y las competencias del fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario –Finagro, para que responda a la visión del nuevo plan nacional de desarrollo 2014-2018; el cual en su CAPITULO VII – “Transformación del Campo” instruye la implementación de instrumentos para el manejo de los riesgos de mercado y climáticos:

- Creación de un modelo de aseguramiento que integre tanto el seguro agropecuario como el catastrófico.
- Adopción de instrumentos coberturas de precios y tasa de cambio

- **Seguimiento a precios de insumos y publicación de información**

Decreto 1988 de 2013, por el cual se define entre otros, la intervención en la política de precios para los productos del sector agropecuario, y el establecimiento de parámetros para la fijación de precios por las partes y la determinación administrativa del precio máximo, teniendo en cuenta que los insumos agropecuarios participan en forma importante en la definición de los costos de producción de los bienes agrícolas y pecuarios y por lo tanto son determinantes de las condiciones de competitividad en el sector. (Anexo 13)

Decreto 2001 de 2013, por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Insumos Agrícolas y Pecuarios, con el fin de fijar los lineamientos generales destinados a proteger el ingreso de los agricultores frente a los efectos negativos del aumento de los costos de producción que afectan el ingreso al productor, el bienestar y la estabilidad social del campo; propender por la disminución de los costos de los productores agropecuarios y buscar la estabilidad en el ingreso de los campesinos; entre otros aspectos. (Anexo 14)



Decreto 625 de 2014, modifica parcialmente el Decreto 1988 de 2013. El MADR mantiene un régimen de libertad vigilada de precios de fertilizantes, plaguicidas, medicamentos veterinarios y productos biológicos de uso pecuario), que le permite obtener información de los comercializadores de insumos en el país y realizar un seguimiento al comportamiento de los precios en estos mercados, así mismo la publicación de precios en la aplicación móvil Agroinsumos, estrategia desarrollada con Ministerio de las TIC's para el acceso a los precios del mercado en Colombia. (Anexo 15).

Los reportes allegados al Ministerio para dar cumplimiento al Decreto 625 de 2014, son revisados con el fin de verificar que cumplen con los parámetros establecidos en el mismo así como los requerimientos solicitados por el MADR y de esta forma contar con información de calidad y confiable.

Actualmente el MADR mantiene el proceso de revisión y consolidación de la información que permite realizar un análisis completo del mercado y determinar que productos o agentes podrían ser objeto de un régimen de libertad regulada o control de precios.

- **Comportamiento de precios fertilizantes**

Con base en lo expuesto, a partir de la información recibida y consolidada en la vigencia anterior, se realizó el seguimiento a los precios de los principales fertilizantes y plaguicidas, en el primer eslabón de la cadena de producción y en el de comercialización.

Las materias primas de los fertilizantes son en su mayoría importados, por esta razón las fluctuaciones del dólar tienen un gran impacto en el comportamiento de los precios de estos productos en el mercado nacional; siguiendo la tendencia del año inmediatamente anterior el DAP sigue siendo uno de los insumos con los precios más altos.

En el año 2016 se observó una tendencia leve a la baja de los precios, debido principalmente al comportamiento del dólar, cabe destacar que el 93% de estos fertilizantes son importados y por eso su estrecha relación con la divisa, sin embargo a revisar la línea de tendencia para la Urea, el principal insumo comercializado en Colombia, el comportamiento de sus precios fue estables, lo que no da indicios de posible abuso de precios por parte de la industria local.

- **Importación de insumos**

Mediante Decisión 804 del 24 de abril de 2015 la Comisión de Ministros de la CAN aprobó la modificación de la Decisión Andina 436 para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola, creando la figura de Importador para consumo



propio de plaguicidas, lo cual permite a los gremios, asociaciones o agricultores realizar importaciones de plaguicidas, con la condición de que sean destinadas a su propio consumo o al de sus asociados. (Anexo 16).

- **Financiamiento**

El propósito del Gobierno ha sido reducir la dependencia de los agricultores de la financiación que dan los almacenes comercializadores de insumos. Para este fin, se han diseñado desde el 2015 instrumentos financieros que buscan mejorar la oportunidad en la asignación y desembolso del crédito, y que tienen en cuenta el ciclo de los cultivos para generar su pago. De esta forma se ha impulsado:

- ✓ Tarjeta de crédito Agroinsumos del Banco Agrario de Colombia: producto financiero que permite realizar compras de insumos agropecuarios en almacenes especializados y/o de los gremios.
- ✓ Línea de crédito para el pago de deudas a proveedores de insumos agropecuarios y pesqueros en condiciones FINAGRO.

En el año 2016, el Ministerio de Agricultura impulsó un nuevo instrumento de política “Colombia Siembra”, a través del cual se promovió la implementación de 1 millón de nuevas hectáreas sembradas en productos agrícolas, incluidas las variedades forrajeras que son sustento para la alimentación en la ganadería. De esta forma, se adoptó a través de la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, la unificación de los Incentivos de Capitalización Rural – ICR en dos bloques, el primero llamado ICR Colombia Siembra, en el cual se incluyeron productos agrícolas priorizados para el desarrollo de nuevos cultivos, que mejoran las condiciones para los productores en las tasas de crédito diferencial frente a años anteriores y el segundo ICR General que cobija a los demás cultivos agrícolas; así mismo, se definió la Línea Especial de Crédito – LEC Colombia Siembra, en la cual tuvieron cobertura productos priorizados para el desarrollo de nuevas áreas sembradas. El sector pecuario y en especial el sector ganadero (lácteo), se vió beneficiado de este nuevo instrumento, pues dentro del ICR Colombia Siembra quedaron cobijados rubros importantes para el sector, como equipos para actividades pecuarias, obras de riego y silvopastoreo. En la LEC, se remplazó la Línea Especial de crédito para reconversión que no tuvo uso dentro de los usuarios del sector lácteo, por la Línea Especial para Retención de vientres bovinos y bufalinos, a través del cual se promueve que el productor mantenga su hato de hembras productivas y tenga e beneficio de un crédito blando que le permita invertir en su producción, a cua tuvo un mayor éxito que permite proyectarla para su continuidad en 2017.



3 Progreso en la ejecución de la política

El Departamento Nacional de Planeación, en su calidad de Secretaría Técnica del CONPES, diseñó y puso en marcha a partir del segundo semestre de 2016 la plataforma SisConpes 2.0, que tiene como propósito facilitar los procesos de reporte y seguimiento de los compromisos señalados en los documentos CONPES. Sin embargo, dado el volumen de información asociado a la gran cantidad de documentos CONPES vigentes, se priorizó la migración de información de los documentos aprobados de 2015 en adelante. Para los formulados en periodos anteriores (el caso del documento CONPES 3675 “Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano”), las direcciones técnicas del DNP, en consenso con las entidades participantes en cada documento, realizaron una selección de los documentos a los que se les debe seguir haciendo seguimiento y que por esa razón deben migrar a la plataforma. Esto implica una revisión de los diferentes tipos de instrumentos de seguimiento utilizados para cada documento y su consolidación en Planes de Acción y Seguimiento (PAS).

Sin detrimento de lo anterior, a continuación, se describen los avances generados por el gobierno en atención a los objetivos del CONPES 3675.

3.1 Avances en la política

Objetivo General:

Mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano.

Objetivos Específicos:

Las estrategias de política definidas para el sector lácteo son:

- ✓ Disminuir los costos de producción del eslabón primario de la cadena láctea en las principales micro cuencas del país, mediante la incorporación de avances tecnológicos e implementación de proceso productivos innovadores.
- ✓ Promover esquemas asociativos y de integración horizontal y vertical de la cadena en las zonas productoras, con el fin de lograr economías de escala, fortalecer la capacidad de negociación y promover aumentar volúmenes de leche que se canaliza a través de la industria formal y mejorar el ingreso de los productores.



- ✓ Desarrollar conglomerados productivos, de manera que en las zonas con ventajas competitivas para la producción de leche, se establezcan las inversiones y las condiciones óptimas para su desarrollo.
- ✓ Ampliar y abastecer el mercado interno y los mercados internacionales con productos lácteos de calidad a precios competitivos, procurando mejorar la rentabilidad.
- ✓ Fortalecer la gestión institucional del sector, en disponibilidad de información y control legal de las autoridades competentes en la producción y comercialización de leche y sus derivados.

3.1.1 Cooperación Internacional con la Unión Europea

La Delegación de la Unión Europea ha mostrado un gran interés por acompañar al MADR y al MINCIT en el desarrollo e implementación de sus políticas para el sector lácteo. Es así como, desde Noviembre 2010 se negoció, formuló y se desarrolla el apoyo presupuestario para el sector lácteo (los recursos entran al presupuesto general de la Nación), en el marco del nuevo tratado de libre comercio entre la Unión Europea y Colombia, el cual tiene por objetivo fortalecer los esfuerzos del gobierno por mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano.

El proyecto para el Sector Lácteo fue aprobado en cada una de sus fases, ficha de identificación, ficha de acción y la última fase denominada Disposiciones Técnicas Administrativas (DTAs). El Convenio COLOMBIA – UE DCI-ALA/2012/024-513 (Fase II) de apoyo presupuestal por valor de €21,4 millones, se firmó el 11 de Agosto de 2014, por un término de 4 años, con los cuales se priorizaron las siguientes áreas de intervención:

- Asistencia Técnica: Implementar agendas de transferencia de tecnología en finca, acompañamiento en la formulación e implementación de planes de negocios para la reconversión de leche cruda, desarrollo de economías de escala y acompañamiento en la formulación y gestión de proyectos. A través de la cofinanciación de la Asistencia Técnica.



- Red de Laboratorios: Hacia la certificación del cumplimiento de la normatividad mediante la cual se establece el pago de la leche cruda al ganadero.
- Conformación de conglomerados y apoyo a programas de reconversión - convocatoria especial FOMIPYME: En el marco de un plan de acción sectorial que tenga en cuenta las zonas con ventaja competitiva, a través de las estrategias de desarrollo empresarial y el portafolio de servicios de Fomipyme del MCIT.
- Estudios, asistencia técnica complementaria administrada por la Delegación de la UE, entre otros, por parte de la Unión Europea: 1M€.
- Financiamiento a productores del sector lácteo, para la adquisición de equipos maquinaria y en general lo pertinente para atender la producción, comercialización y/o red de frío para el manejo de la leche, así como el mejoramiento de praderas y sistemas silvopastoriles, riego que permiten mejorar las áreas productivas.

Los recursos de Cooperación se presupuestan a las actividades dispuestas por los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural y el de Comercio, Industria y Turismo:

El Gobierno Nacional tendrá a través del apoyo presupuestario sectorial de Cooperación UE, una ayuda presupuestaria de aproximadamente 20,4 M€ y una ayuda complementaria de un 1 M€. El Apoyo será articulado alrededor de un tramo fijo y 3 variables.

Es necesario aclarar que el 18 de septiembre de 2015, entre la Unidad a cargo de los apoyos presupuestarios y la Dirección G1 en Bruselas y representantes de los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural y Comercio, Industria y Turismo Gobierno de Colombia, con el acompañamiento de la Agencia Presidencial de Cooperación y la Delegación de la Unión Europea en Colombia, se acordó gestionar un intercambio de notas en la cual se solicita redistribución de los recursos de N+1 a 31 de diciembre de 2014 (primer tramo variable), mediante la suscripción de un Addendum a presentar en primer semestre de 2016.

Fruto de lo anterior, a través del Addendum firmado entre el Gobierno Colombiano y la Unión Europea, el pasado 18 de Octubre de 2016; se reprogramaron los desembolsos de la siguiente manera:



Tabla 12. Apoyo Unión Europea - Fase II

Años	N+1(2015)	N+2(2016)		N+3(2017)	N+4(2018)	Total
	/Trimestres	T2	T2	T3	T2	
Tramo fijo	5	-	-	-	-	5
Tramos variables	-	3,796	5,2	5,2	1,204	15,4
Apoyo Complementario	-	-	0,18	0,42	0,40	1
Total	5,0	3,796	5,38	5,62	1,604	21,4

Cifras en Millones de Euros.

3.1.2. Productividad.

Línea a través de la cual se busca disminuir los costos del eslabón primario de la cadena láctea en las principales microcuencas productoras del país, mediante la incorporación de avances tecnológicos e implementación de procesos productivos innovadores.

Entre las principales actividades de esta estrategia están la promoción del mejoramiento de praderas e implementación de los sistemas agrosilvopastoriles y otras alternativas de alimentación y producción de suplementos alimenticios por medio de cupos especiales en el Incentivo a la Capitalización Rural – ICR y alternativas de reconversión a través de líneas especiales de crédito, la transferencia de tecnología al productor a través de Asistencia Técnica al eslabón de los productores, la implementación de un plan de mejoramiento genético, desarrollar el mercado de insumos agropecuarios, la revisión de la estructura arancelaria de las principales materias primas para el sector y la gestión de la participación de las instituciones educativas públicas y privadas en el mejoramiento de la cadena láctea.

3.1.2.1 Líneas de Financiamiento

Compromisos:

Incluir cupo ICR para sistemas agrosilvopastoriles, mejoramiento de praderas, compra de equipos para ensilaje y henolaje destinados a la producción de suplementos alimenticios; adquisición de equipos e infraestructura para la producción,



acopio, transporte, transformación y comercialización de leche y derivados. Y así mismo, incluir Línea Especial de Crédito LEC para compras conjuntas de materias primas para Alimentos Balanceados para Animales.

Avance:

Compromiso cumplido desde el año 2011 con atención y disponibilidad de recursos entre 2011 a 2014.

Las líneas de financiamiento para el sector agropecuario DRE, se fortalecieron con recursos exclusivos dirigidos a atender las demandas de financiamiento del sector lácteo.

Año 2011: A través del programa DRE del MADR efectivamente se separaron recursos específicos para el sector lácteo, los cuales en el caso del ICR superaron lo presupuestado, se tenían previstos 22.000 millones de pesos para el ICR y para noviembre de 2011, se habían asignado recursos por 47.175 millones de pesos haciendo uso de recursos del DRE general para el sector agropecuario.

Año 2012: El MADR asignó recursos por 13.100 millones de pesos para el sector lácteo. Los productores del sector generaron una demanda para el incentivo ICR por valor de 26.740 millones de pesos para impulsar proyectos productivos dirigidos al sector por valor aproximado de 175.377 millones de pesos y apalancando recursos por valor de 19.866 millones de pesos. Debido a que la demanda del sector fue mayor a los recursos con destinación específica para el sector, se comprometieron dineros del Programa DRE para el sector agropecuario.

Año 2013: El MADR asignó recursos por 12.000 millones de pesos para el sector lácteo, los productores del sector generaron una demanda para el incentivo ICR por valor de 30.049 millones de pesos para impulsar proyectos productivos dirigidos al sector por valor aproximado de 180.574 millones de pesos y apalancando recursos por valor de 118.321 millones de pesos. Debido a que la demanda del sector fue mayor a los recursos con destinación específica para el sector, se comprometieron dineros del Programa DRE para el sector agropecuario.

Año 2014: El MADR asignó recursos por 10.000 millones de pesos para el sector lácteo, los productores del sector generaron una demanda para el incentivo ICR por valor de 3.599 Millones de pesos; su bajo porcentaje de utilización, se debe a que la adición presupuestal, fue para los dos últimos meses del año, sin embargo fueron recursos que se invirtieron para impulsar proyectos productivos dirigidos al sector por valor aproximado de 25.834 Millones de pesos y créditos cercanos a 16.982 millones de pesos.

Año 2015: A través de línea especial de crédito se apoyó el financiamiento de retención de vientres bovinos y bufalinos; y con el ICR, se apoyó el desarrollo de



proyectos dirigidos a la implementación de sistemas silvopastoriles y manejo de praderas, compra de equipos para producción de ensilaje para alimentación suplementaria, procesamiento, comercialización y transporte de leche, para lo cual este sector ganadero demandó recursos de crédito e ICR cercanos a 7.000 millones de pesos.

Año 2016: En la última vigencia, el sector lácteo hizo uso de cerca de 20.400 millones de pesos a través del Incentivo de Capitalización Rural – ICR. El Ministerio de Agricultura definió una nueva política de financiamiento con la cual promovió su política Colombia Siembra. En tal sentido, el financiamiento contó con ICR Colombia Siembra y con ICR General.

Tabla 13. Recursos asignados ICR

PROGRAMA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ICR Dispuestos	22.000	13.100	12.000	10.000	7.000	20.400

Fuente: MADR -DCPPA - Valores en Millones de pesos.

Durante la vigencia 2016, el uso del instrumento ICR por parte del sector lácteo impulsó proyectos por valor superior a los 95 mil millones de pesos con créditos por 56 mil millones que jalonaron el ICR cercanos a los 20.400 millones de pesos, de los cuales el 87% se utilizó en la ganadería de cría y doble propósito (leche-carne) y el 13% en la ganadería especializada de leche.

Tabla 14. Valores 2016 de ICR por actividad lechera

ACTIVIDAD - PRODUCTO RELACIONADO	VR. PROYECTO	VR. CREDITO	ICR ESTIMADO	% ICR
GANADERIA DE LECHE	13.538.602.624	9.218.735.538	2.627.250.499	13%
COMERCIALIZ LECHE BOVINA	820.798.000	353.120.000	92.159.600	0%
GANADERIA CRIA Y DOBLE PROPOSITO	80.849.664.502	46.687.141.239	17.735.265.051	87%
TOTAL ICR POR ACTIVIDAD	95.209.065.126	56.258.996.777	20.454.675.150	100%

Fuente: Dirección financiamiento MADR.

En el 2016, dichas actividades ganaderas, dirigieron su inversión principalmente a obras civiles para manejo de recurso hídrico (36% de participación), lo que denota la gran relevancia que tiene el manejo adecuado del agua en sus predios para los



productores, lo que denota que las obras civiles para riego junto con la infraestructura, tuvieron una participación del 19% cada rubro, seguidas por equipos y sistemas de riego con 10% y obras para control de inundación, con un 9%. Sin duda, los efectos de El Niño y La Niña, y el hecho de incluir en este nuevo ICR los aspectos de riego y manejo de agua y suelos con tasas diferenciales más atractivas, han impulsado la conciencia de productores del sector hacia la preparación de sus suelos para dichos eventos.

Tabla 15. Valores 2016 de ICR sector lácteo por Rubro

RUBRO PPAL - DESTINO	VR. PROYECTO	VR. CREDITO	ICR ESTIMADO	% ICR
OBRAS CIVILES MANEJO RECURSO HÍDRICO PROY. PECUARIA Y PESQUERA	30.099.320.870	14.482.210.600	7.412.652.092	36%
INFRAESTRUCTURA PECUARIA	28.239.410.987	21.773.142.740	3.898.347.535	19%
OBRAS CIVILES PARA RIEGO	14.941.635.157	7.521.866.300	3.914.321.822	19%
EQUIPOS Y SISTEMAS DE RIEGO	7.914.247.126	3.853.719.000	2.017.241.895	10%
OBRAS CIVILES PARA CONTROL DE INUNDACION	7.269.011.000	3.625.000.000	1.784.125.150	9%
EQUIPOS PARA ACTIVIDADES PECUARIAS	3.153.591.846	2.497.558.337	659.601.014	3%
OBRAS CIVILES PARA DRENAJE	1.582.357.000	1.187.200.000	413.157.100	2%
MAQUINARIA Y EQUIPOS - TRANSFERENCIA Y COMERCIALIZACION	1.355.595.708	786.580.700	202.293.612	1%
UNIDADES Y REDES DE FRIO	480.924.432	393.984.740	113.241.130	1%
EQUIPOS E IMPLEMENTACIÓN PARA MANEJO RECURSO HIDRICO	172.971.000	137.734.360	39.693.800	0%
TOTAL ICR POR RUBROS	95.209.065.126	56.258.996.777	20.454.675.150	100%

Fuente: Dirección financiamiento MADR.

Al revisar la distribución departamental del uso de estos instrumentos, se puede destacar efectivamente aquellos donde los eventos climáticos de 2015-2016 generaron mayor impacto para la producción, como lo son los departamentos del Caribe seco y el Caribe húmedo: Magdalena y Córdoba (17% de participación en ICR), Cesar (10%) y Sucre (9%); seguidos por el altiplano cundiboyacense sobre el cual el efecto de El Niño tuvo impacto en la disminución productiva de sus hatos: Boyacá (con 7% de participación, seguido de Cundinamarca y Antioquia con un 5%.



Tabla 16. Valores 2016 de ICR sector lácteo por Departamento

ICR POR DEPARTAMENTOS				
DEPARTAMENTO INVERSIÓN	VR. PROYECTO	VR. CREDITO	ICR ESTIMADO	% ICR
MAGDALENA	13.714.764.645	5.164.041.500	3.442.898.197	17%
CORDOBA	15.172.004.000	7.807.279.000	3.403.221.700	17%
CESAR	7.855.235.123	3.365.123.298	2.024.620.675	10%
SUCRE	6.168.033.000	3.941.701.000	1.766.814.400	9%
BOYACÁ	8.267.818.019	6.284.301.700	1.503.414.085	7%
BOLIVAR	5.488.216.690	2.623.911.000	1.411.522.938	7%
CUNDINAMARCA	5.623.917.880	3.387.380.900	1.054.385.339	5%
ANTIOQUIA	5.304.235.670	4.103.723.840	1.013.584.282	5%
SANTANDER	4.383.411.700	3.417.100.000	795.136.225	4%
ATLANTICO	2.857.741.000	1.326.419.000	761.228.600	4%
CAQUETÁ	2.407.822.000	1.923.500.000	552.422.600	3%
CASANARE	4.449.525.200	3.456.371.800	467.330.560	2%
META	2.945.886.243	2.328.071.800	321.671.823	2%
TOLIMA	1.281.905.100	775.389.000	303.889.170	1%
QUINDIO	1.484.676.000	475.120.000	266.502.800	1%
ARAUCA	1.649.049.202	1.283.290.939	264.693.792	1%
NORTE DE SANTANDER	1.232.943.200	993.373.200	263.502.230	1%
VALLE DEL CAUCA	1.058.996.300	841.518.000	166.313.320	1%
HUILA	434.026.368	339.577.500	117.757.458	1%
CALDAS	583.290.659	418.000.000	110.945.798	1%
BOGOTÁ, D.C.	830.623.000	360.375.000	105.729.600	1%
NARIÑO	429.323.870	358.300.500	91.336.690	0%
LA GUAJIRA	248.397.000	197.500.000	74.519.100	0%
PUTUMAYO	383.741.257	309.059.800	61.997.468	0%
GUAVIARE	487.383.000	399.000.000	54.176.600	0%
CAUCA	118.468.000	104.468.000	34.430.400	0%
RISARALDA	347.631.000	275.100.000	20.629.300	0%
TOTAL ICR POR DEPARTAMENTOS	95.209.065.126	56.258.996.777	20.454.675.150	100%

Fuente: Dirección financiamiento MADR.

Con el ICR Conpes lácteo, dispuesto a pequeños y medianos productores, se inscribieron 12.267 operaciones de financiamiento por valor de ICR, de los cuales cerca del 71% son proyectos inscritos por medianos productores de leche y cerca del 15% corresponden a pequeños productores de leche. Estos recursos ICR, permitieron jalonar créditos lácteos por valor superior a los 56 mil millones de pesos.



Tabla 17. Valores 2016 de ICR sector lácteo por tipo de productor

ICR POR TIPO DE PRODUCTOR				
TIPO PRODUCTOR	VR. PROYECTO	VR. CREDITO	ICR ESTIMADO	% ICR
MEDIANO PRODUCTOR	66.215.963.917	40.037.191.977	14.435.413.470	71%
PEQUEÑO PRODUCTOR	13.010.791.519	10.464.204.800	3.143.422.942	15%
GRANDE PRODUCTOR	15.982.309.690	5.757.600.000	2.875.838.738	14%
TOTAL ICR PRODUCTORES	95.209.065.126	56.258.996.777	20.454.675.150	100%

Fuente: Dirección financiamiento MADR.

De manera complementaria al financiamiento descrito, desde el MINCIT para promover la generación de valor y de productos del sector primario, a través de Bancoldex, como Banco de segundo piso para el desarrollo empresarial, se ofrece un portafolio de líneas de crédito y servicios financieros que apoyan los planes de inversión, el fortalecimiento productivo y la internacionalización de las actividades productivas en el país.

En el 2013 estuvo disponible la línea de crédito para el fortalecimiento de las Mipymes “Mipyme Prospera” que apoyó la reconversión productiva de las empresas del país, fortaleciendo su competitividad para aprovechar las oportunidades y retos que genera la internacionalización así como la consolidación del mercado nacional. Con esta línea de crédito fue posible desembolsar una operación de crédito por \$50 millones, para una empresa pequeña, con código CIIU 1040 y el destino fue para modernización.

Durante el año 2014 se puso a disposición de los empresarios la línea de Modernización para el sector Industrial PIPE Fase III con el objetivo de impulsar proyectos de inversión que mejoren la productividad y competitividad del sector industrial del país fomentando el desarrollo de las cadenas productivas, también estuvo disponible la línea Mipyme Competitiva para la modernización de las micros pequeñas y medianas empresas estas dos líneas disponibles para empresas del sector lácteo. Bajo estas modalidades de crédito fue posible beneficiar a 94 empresas del CIIU 1040, por \$8.443 millones; de los cuales el 77% fue para microempresas, 14% para pequeñas, 7% para mediana y el 2% restante para gran empresas. Asimismo, bajo el código CIIU 4722 se desembolsaron \$ 110 millones, el 64% para una pequeña empresas y el 36% restante para una pequeña empresa. El destino de los recursos bajo el CIIU 1040, fue del 82% para modernización, el 18% restante para capital de trabajo y bajo el código CIIU 4722 el 100% se destinó a modernización.

Desde 2015, con el objetivo de impulsar la industria, bajo la versión PIPE 2.0, se han puesto a disposición diferentes líneas de crédito que permiten la financiación de capital de trabajo y modernización de las empresas del sector industrial. Con estas



líneas de crédito durante el 2015, fue posible desembolsar \$9.917 millones a 27 empresas bajo el CIU 1040, de los cuales el 52% fue para microempresas, el 22% para pequeña, el 19% para mediana empresa y el 7% para gran empresas y \$1.271 a 134 empresas bajo el CIU 4722, de dicho valor el 98% fue para microempresas y el 2% restante para pequeña empresa. El destino de los recursos bajo los CIU 1040 y 4722 fue del 98% para modernización y el 2% para capital de trabajo.

Bancóldex ofrece servicios no financieros en programas de formación empresarial dictados a nivel nacional presencial y virtualmente que se constituyen en herramienta para la mejora de productividad y competitividad del empresariado colombiano. Esta actividad es continua.

En el 2016 se dio apertura a línea de crédito específica para el sector (Línea de Crédito para el Escalamiento Productivo del Sector Lácteo). El desarrollo de este instrumento requirió de un trabajo concertado entre las entidades relacionadas durante el 2015, para la identificación de condiciones y plazos, así como el interés demostrado por posibles beneficiarios (por demanda). – Se anexan dos circulares Línea de Crédito (Anexo 17 y Anexo 18).

La línea de crédito está dirigida a micro, pequeñas y medianas empresas fabricantes de productos lácteos de todo el país, que tengan requerimientos de financiación para atender necesidades de modernización, consolidación de pasivos o capital de trabajo.

A esta línea apoyo sectorial específico fueron adicionados recursos durante la vigencia 2016 con lo cual el cupo del instrumento alcanzo los 43.000 millones de pesos. Los recursos de este instrumento se distribuyen: 11.000 millones para microempresas y 32.000 millones para pequeñas y medianas empresas.

Respecto a las líneas de crédito como instrumento para facilitar la financiación a las mipymes, es importante mencionar que se éstas se definen con características blandas de acceso a recursos, con tasas de interés favorables y con condiciones de pago flexibles para los beneficiarios. Desde su estructuración las líneas permiten estimular la inversión para fortalecer el desarrollo empresarial, con focos específicos, acordes con las necesidades identificadas en los sectores a los cuales son dirigidas (modernización, capital de trabajo, consolidación de pasivos, etc.).

Sumado a los factores propios del diseño de las líneas de crédito, el instrumento en mención contribuye a superar limitantes presupuestales del gobierno, en la medida en que la inversión destinada a una línea se ve ampliada por cuenta del factor multiplicador de Bancoldex.



3.1.2.2 Asistencia Técnica

Durante los 3 primeros años de la política para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, se priorizaron las Zonas de Excelencia Sanitaria identificadas por el ICA en cumplimiento del CONPES 3676 (Sanitario) y en concordancia con cuatro de las principales macro-cuencas identificadas por el Consejo Lácteo (Fuente: Acuerdo de Competitividad del sector lácteo – CNL).

Para el año 2016, en razón al ajuste fiscal realizado para todas las entidades gubernamentales, desde el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la dirección de cadenas pecuarias, pesquera y acuícola, enfocó los recursos del Conpes lácteo en dos cuencas específicas concentradas en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca; con lo cual se aseguró la eficiencia de la inversión en el cumplimiento de indicadores de cobertura y áreas sembradas.

Pero así mismo, a finales del año 2016 se asignaron recursos de adición, fuente Apoyo Presupuestario de la UE, aprobados por Ministerio de Hacienda para los convenios de asistencia técnica suscritos para dar inicio al 2017 y cuyos resultados harán parte del informe anual de dicha vigencia, vale la pena destacar que se focalizaron recursos a cuencas específicas (municipios) en los departamentos de Antioquia, Caquetá, Tolima, Cauca, Valle del Cauca, Norte de Santander y Bolívar, sin detrimento de firmar otros convenios en favor de la implementación de la política láctea en 2017.

Tabla 18. Asistencia Técnica sector lácteo

No.	DEPARTAMENTO	MADR - UE	OPERADOR	GOBERNACION	TOTAL	ADICIONES	TOTALES	BENEFICIARIOS X DEPARTAMENTO
1	Boyacá	\$2.000.000.000,00	\$150.000.000,00	\$ 750.000.000,00	\$2.900.000.000,00	\$1.000.000.000,00	\$3.900.000.000,00	3.500
2	Cundinamarca	\$2.000.000.000,00	\$160.000.000,00	\$ 500.000.000,00	\$2.660.000.000,00	\$1.000.000.000,00	\$3.660.000.000,00	3.472
Total				\$1.250.000.000,00	\$5.560.000.000,00	\$2.000.000.000,00	\$7.560.000.000,00	6.972,00

La asistencia técnica se ha enfocado en un trabajo dirigido a las organizaciones de productores de leche, en temáticas de mayor impacto, expresadas por el CONPES 3675:

- Buenas Prácticas Ganaderas y de Ordeño;
- Alternativas nutricionales: Manejo y establecimiento de praderas y sistemas de silvopastoreo;
- Manejo de sistemas de ensilaje; beneficios de la evaluación nutricional, manejo reproductivo;
- Formación dirigida al manejo de costos e ingresos para toma de decisiones, asociatividad y empresarización.



Por su parte el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el 2016 a través del PTP, realizó intervención directa en 5 empresas pertenecientes al Clúster de Boyacá en temas financieros y contables. Las empresas fueron escogidas bajo el parámetro de que fueran representativas de la tendencia general de sector en grado de transformación, productos, tipo de mercado y tamaño.

Este ejercicio tuvo como objetivo inmediato construir un diagnóstico para cada participante que permitiera generar consciencia en los empresarios de las ventajas de profesionalizar sus actividades, áreas, procesos gerenciales y financieros. El trabajo con los empresarios involucró entrevistas con los propietarios o gerentes y revisión y análisis de información financiera proporcionada.

Las empresas vinculadas a la asistencia obtuvieron un diagnóstico adecuado de sus fortalezas y debilidades, así mismo recibieron recomendaciones respecto a posibilidades de mejora. El consultor tuvo la posibilidad de reunirse personalmente con los beneficiarios, presentar el documento resultado y plantear posible dinámicas de implementación.

Por otra parte, considerando la importancia del empaque para el sector de alimentos por ser un elemento que facilita la comercialización, la conservación de las propiedades, la higiene, la perdurabilidad del producto y el reconocimiento de marca por parte del consumidor.

Y dado que se ha identificado la necesidad en empresarios del sector transformador lácteo de recibir apoyo en presentación de producto y materiales idóneos, en especial en los fabricantes de queso Paipa. Se definió la implementación de dos visitas técnicas a empresas fabricantes de queso Paipa desarrolladas por un experto japonés en empaque.

A partir de las visitas empresariales realizadas se pudo identificar la dificultad que tienen los fabricantes de Queso Paipa frente a la identificación de un empaque que logre satisfacer las condiciones especiales requeridas por su producto, y se ha dado inicio a un proceso de trabajo con el experto para la superación de este cuello de botella. Esta actividad se continuará en el año 2017.

3.1.2.3 Programa Nacional de Mejoramiento Genético

El MADR a través de la Dirección de Innovación, Desarrollo Tecnológico y Protección Sanitaria realizó a partir del año 2012 con UNAGA la promoción para el diseño de este plan, cuya divulgación y presentación se realizó en el escenario de Agroexpo 2012. En reunión de la Comisión de Modernización Tecnológica del Consejo Lácteo del 26 de abril de 2012, Unaga presentó los avances en la formulación PNMG.



A partir del año 2013 y durante la vigencia 2014, a través de la Dirección de Cadenas Pecuarias, Pesqueras y Acuícolas, el MADR asignó recursos específicos del CONPES 3675 (Competitividad del sector lácteo), para promover la implementación del Programa dirigido específicamente al sector lácteo de leche especializada y doble propósito.

En el 2015 el Ministerio continuó el programa de mejoramiento genético para ganadería de leche especializado y doble propósito a través de la Unión Nacional de Asociaciones Ganaderas - UNAGA, con quienes se adelantó la caracterización e identificación de cerca de 772 predios y 98.000 animales, en los departamentos de Antioquia, Boyacá, Caldas Cauca, Cesar, Córdoba, Cundinamarca, Magdalena, Meta, Nariño, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima y Valle del Cauca siendo evaluados en control lechero cerca de 40.000 animales de los cuales se analizaron 198.918 muestras para grasa, proteína, sólidos totales y recuento de células somáticas.

Para 2016, el Programa auspiciado por el MADR, a través de la política láctea, brinda continuidad de atención y se avanzó en la caracterización e identificación de cerca de 552 predios, con cerca de 90.000 animales, de los cuales se avanzó además en seguimiento productivo de 30.695 bovinos, con presencia en los departamentos de Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Nariño, Cesar, Caldas, Santander, Córdoba, Tolima, Valle del Cauca, Risaralda y Atlántico.

Tabla 19. Programa de mejoramiento genético Sector Lácteo

PROGRAMA NACIONAL DE MEJORAMIENTO GENETICO BOVINO- UNAGA 2013-2016					
AÑO	Programa Nacional de Mejoramiento Genético	Departamentos	Alcance	Valor Aporte MADR	Valor Total Proyecto
2013	Unaga	Antioquia, Nariño, Boyacá, Cundinamarca, Cesar, Caldas, Santander, Córdoba, Magdalena y Tolima.	Capacitación dirigida a 300 profesionales técnicos y tecnólogos en el sector lácteo	800.000.000	1.045.000.000
2014	Unaga	Antioquia, Nariño, Boyacá, Cundinamarca, Cesar, Caldas, Santander, Córdoba, Magdalena y Tolima.	Caracterización de 656 predios e identificación de hasta 94.000 animales.	5.500.000.000	5.836.000.000
2015	Unaga	Antioquia, Nariño, Boyacá, Cundinamarca, Cesar, Caldas, Santander, Córdoba, Magdalena y Tolima, Cauca, Bolívar, Sucre, Valle del Cauca, Risaralda.	Caracterización, identificación y seguimiento productivo a 722 predios, evaluaciones genéticas y difusión de material genético a pequeños productores	9.000.000.000	9.450.000.000
2016	Unaga	Antioquia, Nariño, Boyacá, Cundinamarca, Cesar, Caldas, Santander, Córdoba, y Tolima, Valle del Cauca, Risaralda y Atlántico .	Caracterización 552 predios e identificación de hasta 90.000 animales y seguimiento productivo aproximadamente a 30.695 animales en producción .	6.000.000.000	6.250.000.000
TOTAL				21.300.000.000	22.581.000.000

Fuente: MADR – DCPA



3.1.2.4 Revisión de la estructura arancelaria materias primas

Con el propósito de mejorar la competitividad del país, los aranceles de las materias primas, bienes de capital al igual que los agroquímicos no producidos en el país tienen arancel cero.

En agosto de 2013 se expidió el Decreto 1755, mediante el cual se modifica parcialmente el Arancel de Aduanas, estableciendo por el término de dos (2) años un arancel de 0% para las importaciones de materias primas y bienes de capital no producidos en Colombia, dentro del marco del Plan de Impulso a la Productividad – PIPE (Anexo 19).

La rebaja de los aranceles de las materias primas y bienes de capital no producidas en Colombia se renovó en el 2015 mediante el decreto 1625 del 14 de agosto por el término de dos años. Asimismo, mediante el Decreto 2180 del 11 de noviembre de 2015, se renovó la rebaja de insumos agrícolas (agroquímicos) también por el término de 2 años. (Anexo 20 y Anexo 21).

El 26 de diciembre de 2016 se expidió el Decreto 2153, mediante el cual se expidió el arancel de Aduanas y se adoptan otras disposiciones (Anexo 22)

3.1.2.5 Fortalecimiento de la política de vigilancia de la competencia en el mercado

Mediante las acciones implementadas por la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC, como organismo de carácter técnico, cuya actividad está orientada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano, en 2016 abrió 217 investigaciones en contra de agentes compradores de leche cruda, por incumplimiento del “sistema de pago de la leche cruda al proveedor” definido en la Resolución 017 de 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, ya sea por porque no hicieron los reportes establecidos en el artículo 24 de la precitada Resolución ante el MADR, o porque habiendo hecho el reporte se evidenció errores en la liquidación, al no cumplir con la metodología establecida en el artículo 2° de la Resolución; igualmente la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC, en el marco del convenio interadministrativo suscrito anualmente con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural visitó a 141 agentes compradores de leche cruda de vaca, así:



Tabla 20. TOTAL VISITAS POR DEPARTAMENTO	
ANTIOQUIA	15
BOGOTÁ D.C.	31
BOYACA	21
CALDAS	5
CASANARE	4
CESAR	7
CUNDINAMARCA	24
MAGDALENA	6
NARIÑO	31
NORTE DE SANTANDER	6
QUINDIO	3
RISARALDA	8
SANTANDER	15
SUCRE	25
VALLE	14
TOTAL	215

Fuente: MINCIT-SIC

De las investigaciones administrativas en curso, se fallaron un total de 254 investigaciones, de las cuales se archivaron 18 y se impusieron 236 sanciones.

De otro lado, en desarrollo del convenio interadministrativo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural la Superintendencia de Industria y Comercio, de manera autónoma, diseñó, programó, organizó y llevó a cabo tres foros regionales de capacitación en Medellín - Antioquia, en Valledupar - Cesar y en Mosquera – Cundinamarca, dentro de los cuales se desarrolló un programa similar cuyo objetivo primordial fue explicar de manera sencilla y detallada el contenido de la Resolución 017 de 2012 y demás normas complementarias³

³ Resoluciones 077 y 468 de 2015



expedidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a los destinatarios de la norma.

Entre los temas tratados, dimos especial énfasis a los siguientes artículos de la Resolución 017 de 2012:

Obligatoriedad de los Análisis de Laboratorio (artículo 13)

Análisis de Laboratorio Quincenales (artículos 5 y 7)

Organización de Productores o Asociaciones de Hecho (artículo 1)

Requisitos del Pago por Precio Promedio Nacional (artículo 15)

Labores de Verificación y Control de la SIC (visitas, proceso de imposición de multa)

Se adelantaron dos (2) investigación por competencia desleal administrativa y prácticas comerciales restrictivas en contra de agentes productores y comercializadores de mezclas lácteas, bebidas lácteas, alimentos lácteos o preparaciones alimenticias en preparaciones líquidas o en polvo, principalmente a base de leche entera y con presencia de lactosuero, los cuales poseen calidades o valores nutricionales diferentes a la leche, así:

- Investigación abierta el 25 de marzo de 2011, contra 21 agentes productores por la presunta contravención de los artículos 11 y 18 de la Ley 256 de 1996 y en contra de 3 cadenas de almacenes por la presunta infracción de lo establecido en el artículo 11 de la Ley 256 de 1996 y el numeral 1 del artículo 48 del Decreto 2153 de 1992.

En la actualidad se encuentra en el Despacho del Superintendente de Industria y Comercio, para decidir, el archivo de la investigación o la sanción por la infracción al régimen de libre competencia y prácticas comerciales restrictivas, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 52 del Decreto 2153 de 1992, modificado por el artículo 155 del Decreto 019 de 2012. Cabe anotar que la Delegatura para la Protección de la Competencia el 8 de febrero de 2016, profirió el Informe Motivado, en el cual recomendó archivo de la investigación en relación con 4 agentes productores y sanción a 17 de ellos, así como la sanción a las 3 cadenas de almacenes investigadas.



- Investigación abierta el 21 de junio de 2012, por competencia desleal administrativa en contra de 11 agentes productores y 3 cadenas de almacenes por la presunta infracción de los artículos 10, 11 y 18 de la Ley 256 de 1996. La investigación de la referencia esta próxima a terminar la etapa probatoria.

3.1.2.6 Incrementar la oferta de programas técnicos y profesionales hacia el sector

Durante el 2014, a través del SENA, con la participación de entidades como el MADR, el CNL, comité regional lácteo de Antioquia, CORPOICA, el Programa de Transformación Productiva – PTP, y expertos regionales, se identificaron programas educativos requeridos por la cuenca piloto de Antioquia y los aspectos que dichos programas deben enfatizar para atender las prioridades del sector lácteo.

Se identificaron 16 tecnologías emergentes para el sector lácteo, a partir de las cuales se identificó que 2 ya están aplicadas en el Departamento de Antioquia, se proyecta que 9 se aplicarán entre el 2015 y el 2020 y 5 tecnologías son aplicables para 20120 en adelante.

Se revisaron los impactos ocupacionales que podrían tener esas tecnologías emergentes y se nominaron 12 ocupaciones que estarían relacionadas con las mismas. Con esto se identificó cuales serían las habilidades, conocimientos, actividades y actitudes que ganarían importancia dentro de cada una de las ocupaciones identificadas.

Modelo Prospectiva Antioquia, SENA – SENAI (Anexo 23).

A partir del año 2015, a través de la Línea Transversal de Capital humano, que se trabaja en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con el Programa de Transformación Productiva, se trabajó en las regiones con el sector lácteo a fin de identificar las principales brechas y concertar posibles acciones para superarlas, con este propósito se cuenta con el siguiente diagnóstico:

- Cluster lácteo en Boyacá: Cadena de valor para la fabricación de quesos madurados, se identifican las siguientes necesidades de capital humano: trabajo directo con el eslabón primario de la cadena, es decir con los pequeños y medianos productores de leche, se requiere desarrollar competencias en manejo, genética, alimentación y sanidad, con el objeto de producir leche de calidad, dado que es el insumo principal para el proceso de transformación.



Se identificó que la estrategia a desarrollar con estos pequeños y medianos productores, es la definida por el SENA, como AGROSENA, que se implementa en las fincas, para lo cual se deberá establecer una línea de base, en la calidad de la leche producida, efectuar la intervención en los temas definidos y levantar la línea de información que permita evidenciar la mejora en la calidad de leche, como indicador de éxito del programa.

En el eslabón de transformación, se requiere hacer el levantamiento de las ocupaciones y perfiles ocupacionales. Los empresarios, solicitaron hacerlo en las pequeñas y medianas empresas productoras de queso y yogures.

El tema de Calidad, se convierte para el sector, en un requisito de la productividad y competitividad, por ello el Programa de Transformación Productiva, revisará y concertará el plan de trabajo en esta área.

- En los componentes de comercialización, no se avanzó, quedando por desarrollar este componente con el clúster.
- Una brecha identificada, es la necesidad de cualificar la Gerencia de las Empresas, para ello se definen la necesidad de trabajar temas como: Direccionamiento estratégico, indicadores y administración por resultados, innovación.

Así mismo, el Programa de Transformación Productiva acompaña al SENA para mejorar la competitividad del sector por medio de la identificación de tecnologías emergentes, mediante la transferencia de conocimiento del modelo de prospectiva del SENAI de Brasil, en sociedad con el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor) de la OIT.

3.1.3 Integración

Estrategia que busca promover esquemas asociativos y de integración horizontal y vertical en las zonas productoras, que permitan lograr economías de escala y fortalecer la capacidad de negociación para la producción, el procesamiento y la comercialización de productos con alto valor agregado.

El Ministerio de Comercio a través de sus entidades y programas como el PTP e INNPULSA han buscado el fortalecimiento de iniciativas clúster lácteo en las diferentes regiones del país, bajo esta línea los programas de apoyo empresarial orientados al sector lácteo se ha enfocado en la visión de desarrollo integral de la cadena y del sector.



En este sentido ha sido importante el apoyo que mediante metodología y acompañamiento técnico ha brindado el programa Rutas Competitivas, en la estructuración de las Hojas de Ruta del sector lácteo en los departamentos de Boyacá, Nariño y Cesar y que ha propiciado la articulación y trabajo conjunto entre y empresarios y actores regionales.

Las convocatorias de cofinanciación realizadas por Innpulsa Colombia promueven procesos de integración entre fabricantes de productos lácteos para la identificación y planteamiento de alternativas que permitan la satisfacción de necesidades comunes.

3.1.3.1 Alianzas Productivas

El Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) es modelo de desarrollo que atiende 80 líneas productivas, entre las que se encuentra ganadería de leche, y doble propósito, específicamente en lo relacionado con leche y doble propósito, cuyo principal producto obtenido es leche, el proyecto busca mediante su intervención atender los requerimientos en términos de calidad, cantidad y oportunidad del mercado formal con el que se estableció la relación comercial.

Cada Alianza debe contar por lo menos con 30 productores haciendo parte de la misma, atendiendo las condiciones establecidas por el Programa en cada convocatoria anual.

En términos generales en estas líneas productivas agropecuarias el PAAP Alianzas Productivas desde el año 2002 a 2016, ha financiado 1080 Alianzas en las 80 líneas productivas por valor de 1 billón 173 mil millones de pesos, de los cuales 284.519 millones de pesos corresponden a incentivo modular como aporte del MADR, a diciembre de 2016.

Las principales inversiones con el incentivo modular (aporte del MADR) y de los cofinanciadores han sido en los siguientes aspectos, previamente definidos en los estudios de preinversión de acuerdo al estado inicial y las oportunidades de mejoras identificadas en cada Alianza:

- Empresarización: formación en el agronegocio lechero y manejo empresarial de la unidad productiva y fortalecimiento asociativo.
- Acopio: Construcción, adecuación, reactivación o mejoramiento de centros de acopio, definición de rutas de acopio óptimas y horarios de recolección.



- Alimentación: Aumento y mejora de la oferta alimenticia para los animales, mediante la implementación o mejoramiento de praderas, bancos de proteína, siembra y almacenamiento para silo, prácticas de manejo por lotes.
- Calidad: Mejoramiento de calidad sanitaria y composicional de la leche, mediante la aplicación de Buenas Prácticas Ganaderas – BPG, Buenas Prácticas de Ordeño – BPO, dotación de equipos para laboratorios de calidad.
- Genético: mediante la capacitación e inicio de procesos de inseminación artificial, e introducción de razas que probadas a nivel local o regional.
- Ambiental: manejo agroforestal, barreras vivas, implementación de composteras, puntos ecológicos, guardianes, etc.

Durante el año 2011, la Dirección de Cadenas Productivas (hoy la misión de políticas atendida por la Dirección de Cadenas Pecuarias, Pesqueras y Acuícolas), estableció un trabajo de acción conjunta con los Secretarios de las Cadenas Productivas, quienes deben acompañar y promover el desarrollo de propuestas de alianzas productivas en los núcleos de producción identificados por los Consejos Nacionales. Durante el año 2012, aún sin recursos específicos del Conpes 3675, pero con la gestión de promoción del programa Alianzas Productivas y recursos del mismo, la Cadena Láctea ha sido beneficiaria de 24 alianzas productivas por valor de 4.240 millones de pesos de incentivo aportado por el MADR que jalonaron cerca de 30.115 millones de pesos como valor total.

La ganadería de leche, se situó en el 2013 como el primer renglón más financiado en el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas del MADR con 30 sub proyectos, superando a los tradicionales cacao y café especial. El valor de estos agronegocios apoyados fueron en total 39.251 millones de pesos, con un aporte del MADR por 7.767 millones de pesos, beneficiando a 1.688 familias en 20 departamentos del país.

A 2014, el Ministerio había atendido un acumulada de 7165 unidades productivas de leche. Para la vigencia 2014, fueron atendidas 877 familias cuyos proyectos tuvieron un costo de 17.517 millones y un aporte del MADR a través del Incentivo modular por 3.970 millones de pesos. (Fuente: MADR - Programa Alianzas Productivas)

Durante la vigencia 2015, El contrato de empréstito No. 7484-CO suscrito entre el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial) en el que se soporta parcialmente el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas fase II culminó el 30



de junio 30 de 2015. El Equipo de Implementación del Proyecto, EIP y la Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos pusieron en marcha el Plan de Transición propuesto por el Ministerio al Banco Mundial que tenía como finalidad hacer los arreglos normativos, institucionales y operativos para la continuidad del Proyecto, la supervisión de las alianzas en ejecución y definir la continuidad del programa para 2016.

En 2016, luego de acordado un plan de Transición con el Banco Mundial, el MADR asumió y brindó continuidad financiera y normativa al Programa, lo que permitió la gestión de recursos de Financiamiento a través del esquemas de vigencias futuras para desarrollar 2 nuevas convocatorias de iniciativa para atender desde el 2016 a 2018, hasta finalizar el actual gobierno.

Como resultado de esta gestión Ministerial, el sector lácteo se ha financiado entre 2002 a 2016 con un valor total de 226 mil millones de pesos, con Incentivo Modular cercano a 30 mil millones de pesos, lo que corresponde a cerca del 20% del incentivo modular total de todo el sector agropecuario.

3.1.3.2 Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial - Innpulsa Colombia (antes Fondo de Modernización e Innovación para las Mipyme)

El 15 de julio de 2015, entre Bancóldex y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se suscribió el Convenio Marco Interadministrativo 375 el cual tiene por objeto dar cumplimiento a lo ordenado en los artículos 11 y 13 de la Ley 1753 de 2015. A partir de la suscripción del mencionado Convenio, se generó la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial que es el Patrimonio Autónomo que recoge a los programas Unidad de Desarrollo e Innovación (Art. 46 de la Ley 1450 de 2011) y a El Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Art. 44 de la Ley 1450 de 2011) antes Innpulsa Mipyme.

Con el fin de atender los compromisos enmarcados en el convenio con la Unión Europea para apoyar la implementación de la política láctea, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, a través de la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial – Innpulsa Colombia- abrió en julio y noviembre del 2016, dos convocatorias para cofinanciar proyectos encaminados al fortalecimiento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del sector lácteo.



En el marco de la convocatoria se apoyaron proyectos orientados a la mejora de productos o procesos de las empresas y superar cuellos de botella o limitantes de acceso a la demanda y mejorar su productividad

La primera convocatoria asignó recursos hasta el 80% del valor total del proyecto, sin que este valor superara los \$300 Millones de pesos. La segunda versión, asignó, igualmente, hasta el 80% del valor total del proyecto, suma que no podía superar los \$260 Millones. Las propuestas fueron formuladas bajo un enfoque integral, pretendiendo que las empresas se fortalecieran desde las perspectivas de PROCESO, PRODUCTO y MERCADO.

Bajo las dos convocatorias, en el año 2016 se realizó la evaluación y definición de elegibilidad de 10 proyectos cuyo valor total fue de \$3.285 Millones de los cuales las convocatorias cofinancian \$2.302 Millones, es decir, se apalancaron \$982 Millones del sector privado para fortalecimiento de las empresas. 82 Mipymes de Antioquia, Boyacá, Caldas, Cesar, Quindío, Santander y Valle del Cauca son las usuarias finales. Los proyectos estarán en ejecución y se espera que finalicen entre el mes de diciembre de 2017 y marzo del 2018.

La ejecución de los proyectos debe garantizar el incremento de la productividad de las empresas medida a través de un indicador para cada una de ellas. Dicho indicador es establecido por la entidad proponente del proyecto junto con el empresario usuario final, de acuerdo a la caracterización particular de cada empresa.

Las actividades que se están apoyando son, entre otras:

- **Procesos**

Con 46 empresas se está trabajando en el cumplimiento de los requisitos sanitarios, para lo cual están recibiendo la asistencia técnica correspondiente. Se espera que 27 de ellas obtengan el registro sanitario INVIMA.

2 empresas trabajan en la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y se espera que en el marco del proyecto obtengan la certificación.

En 32 empresas se realizarán adecuaciones de infraestructura necesarias para la implementación y certificación de normas técnicas y reglamentos técnicos de productos y procesos o requerimientos de inversión y adecuaciones de infraestruc-



tura necesarios para obtener el Registro Sanitario INVIMA. Estas inversiones representan un valor superior a los \$250 millones de pesos, de los cuales \$237 son cofinanciados con recursos de las convocatorias y \$13 Millones son aportados por las empresas.

En 76 empresas (92% de las usuarias finales), se realizarán inversiones en maquinaria y equipo, determinantes para el fortalecimiento productivo y/o la reconversión a tecnologías eficientes y amigables con el medio ambiente. Estas inversiones superan los \$770 Millones, de los cuales \$598 corresponden a recursos de cofinanciación y \$173 a recursos de las empresas.

Se tiene contemplada la asistencia técnica para la estandarización de procesos e incremento de la productividad. Así mismo en algunos proyectos se ha contemplado la capacitación al personal en cumplimiento de requisitos sanitarios y manipulación de alimentos.

- **Producto**

26 Empresas trabajarán en el desarrollo de nuevos productos o mejora de los actuales. Para ello, recibirán asistencia técnica de expertos en el tema, se apoyarán las pruebas de laboratorio y registros INVIMA correspondientes.

43 empresas recibirán la asistencia técnica para la estandarización y formulación de productos. 33 realizarán las pruebas de laboratorio necesarias para asegurar este proceso.

Se espera que 11 productos que eran comercializados sin registro INVIMA, finalicen el proyecto con el registro correspondiente.

- **Mercado**

Se apoyará a las empresas en el diseño de imagen y de empaque de acuerdo a requerimientos del mercado.

57 empresas recibirán asistencia técnica para mejorar la Gestión Comercial y 67 empresas participarán en eventos comerciales como Ruedas de negocios o ferias del sector, entre otros.



Tabla 21. Financiamiento INNPULSA

REGION	COFINAN- CIACION	%	NRO EM- PRE- SAS
CALDAS	\$ 298.483.818	13%	10
QUIN- DIO	\$ 394.947.804	17%	15
SAN- TANDER	\$ 421.849.000	18%	15
ANTIO- QUIA	\$ 243.724.921	11%	9
CESAR	\$ 472.928.760	21%	17
BOYACA	\$ 470.800.586	20%	16
TOTAL	\$ 2.302.734.889	100%	82

Fuente: MINCIT-INNPULSA

3.1.4 Desarrollo de Conglomerados.

El Programa De Transformación Productiva: De acuerdo con la implementación del Plan Estratégico del sector lácteo, de manera conjunta con el sector privado y público, se han realizado acciones en los componentes identificados como prioritarios para implementación en el mediano y largo plazo, trabajados principalmente en las regiones que avanzan en la consolidación de iniciativas cluster:

1. Componente de mercados (interno y externo); cuya atención dinamizará y fortalecerá el desarrollo sectorial mediante una mayor participación de la producción nacional en los mercados locales y el aumento importante de las exportaciones de leche y productos lácteos hacia destinos cada vez más diversos.
2. Componente regional según las vocaciones de la producción láctea de las regiones (cuencas lecheras): este componente regional permitirá llevar los instrumentos de desarrollo industrial y productivo, bajo la estructura de encadenamientos productivos a las regiones, con miras a elevar la



competitividad y la sostenibilidad (reducir costos, aumentar productividad). Este componente se articulará con la implementación del plan de acción de las rutas competitivas de INNpuls (Hojas de Ruta)

3. Reducir costos y alinearlos a los que registran los países que lideran el mercado mundial de leche y productos lácteos para garantizar la competitividad y la sostenibilidad. Implica mejoras de la competitividad de los campesinos y buscar un precio competitivo
4. Componente de innovación: estructuración articulada con Coropica, Universidades, gremios y centros de investigación para implementar una red de investigación e innovación para toda la cadena
5. Fortalecimiento institucional: se busca que el sector disponga de una instancia institucional que le permita gestionar su desarrollo con base en el Plan Estratégico Sectorial Lácteo.
6. Información, el sector necesita consolidar y contar con información estratégica de manera regular y oportuna para tomar decisiones
7. Lineamientos para la formalización por medio de un trabajo articulado con los programas de desarrollo empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Fortalecimiento Cluster Boyacá:

En el marco de la iniciativa de encadenamiento de Boyacá, con el acompañamiento de los actores regionales del sector se estructuró el proyecto por medio del cual se seleccionó un consultor para asesorar y acompañar a veintitrés (23) empresas (mipymes) del sector lácteo en la cuenca lechera de Boyacá. Este proyecto como objetivos fortalecer el clúster lechero de la región y realizar un análisis de productividad y de gestión en veintitrés (23) empresas (mipymes) del sector lácteo.

La iniciativa consta de un diagnóstico de las empresa y su línea base; el diseño de un plan de mejora para cada una de las mipymes; la implementación de por lo menos una (1) acción definida en el plan de mejora; estructurar al menos un (1) proyecto (diferente a la acción del plan de mejora a implementar) de mediano o largo plazo para presentar a convocatorias de financiación y/o cofinanciación ante entidades de cooperación internacional o entidades nacionales de apoyo económico, lo anterior a fin de asegurar que las empresas beneficiarias adquieran las habilidades técnicas, las capacidades y competencias para la mejora sistemática de la gestión de sus



procesos; y finalmente contiene la medición del impacto de la intervención con los mismos indicadores de línea base identificados antes de la intervención. La entidad que acompañará el proceso desde el aspecto técnico es la Corporación industrial Uniuminuto La implementación de este proyecto será en el año 2017.

Fortalecimiento Clúster Bogotá- región Cundinamarca:

El clúster de Bogotá región (Bogotá -Cundinamarca), liderado por la Cámara de Comercio de Bogotá ha sido uno de los ejes para la implementación de las iniciativas propuestas desde el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. En particular con el Comité Directivo del cluster se estructuró un proyecto por medio del cual se aplicará una metodología para el diseño de rutas de recolección de leche en la cuenca de Cundinamarca. Este proyecto es la aplicación de un piloto realizado en Antioquia en el año 2014 y se llevará a cabo por medio de la contratación de una firma consultora encargada de aplicar la metodología de optimización de los procesos de recolección de leche en cinco (5) empresas de la cuenca lechera de Cundinamarca. La aplicación del procedimiento debe hacerse en 2.500 puntos de recolección de leche. La iniciativa incluye mecanismos de verificación de la calidad de la leche durante el proceso. El consultor que resulte seleccionado podrá hacer ajustes, mejoras o cambios a la metodología para reflejar las particularidades de la cuenca lechera de Cundinamarca.

La firma consultora que trabajará con las 5 empresas es IDOM, firma experta en ingeniería de procesos, optimización y logística. La implementación de este proyecto será en el año 2017.

Jornadas de fortalecimiento empresarial en los clúster de Boyacá, Cundinamarca y Nariño

En el año 2016, con el acompañamiento de dos expertos se realizaron intervenciones orientadas a fortalecimiento financiero y fortalecimiento estratégico de empresas de las regiones de Boyacá, Cundinamarca y Nariño.

1. Fortalecimiento financiero:

Se realizó una intervención a 5 empresas definidas por los líderes del clúster, en temas financieros y contables, lo anterior considerando que algunas empresas del sector lácteo son de naturaleza familiar o unipersonal, motivo por el cual sufren de falta de tecnificación en distintas áreas de la actividad empresarial y sus procesos



de decisión giran en torno a una persona o grupo de personas con preparación técnica limitada y que cuentan únicamente con su experiencia e instintos como herramientas para la toma de decisiones.

Este ejercicio tuvo como objetivo inmediato construir un diagnóstico para cada empresa participante y generar consciencia en los empresarios de las ventajas de profesionalizar más sus actividades, áreas, procesos gerenciales y financieros.

De acuerdo a la metodología definida para la iniciativa de fortalecimiento financiero, las experiencias, fortalezas y debilidades encontradas en las empresas diagnosticadas, se convirtieron en insumo de aprendizaje general para sus pares del clúster,

Después de haber analizado la información de las 5 empresas seleccionadas se construyó una presentación que abordó todas las falencias comunes y se expuso ante el auditorio del sector lácteo en dos jornadas: el quince (15) y diecinueve (19) de Diciembre de 2016 en la cámara de comercio de Duitama y de Bogotá respectivamente, en este se mostraron los hallazgos y posibles soluciones para las problemáticas del sector. La charla se concentró en los tópicos mencionados como características generales de las empresas.

La experiencia de las dos conferencias fue muy similar. En primera instancia las falencias detectadas en toda la muestra fueron validadas por el conjunto de empresas asistentes a las conferencias.

2. Fortalecimiento estratégico:

Se realizó taller de trabajo con micro y pequeños empresarios del sector lácteo en Boyacá, Nariño y Cundinamarca para identificar acciones que permitan mejorar sus condiciones productivas y competitivas con estrategias sostenibles para sus entornos socioeconómicos.

Se realizaron tres talleres así: Pasto, Nariño 5 de diciembre 2016. Duitama, Boyacá 15 de diciembre 2016 y Bogotá, Cundinamarca 19 de diciembre 2016.

La metodología de la intervención consistió en agrupar a los empresarios participantes para desarrollar ejercicios que les permitieran proyectar su negocio con base en el análisis de su entorno, para aprovechar las oportunidades del mercado regional y local.



Programa “Hojas De Ruta – Rutas Competitivas”: Esta iniciativa –región, liderada por el Ministerio, es ejecutada por INNpulsa Colombia y está orientada a atender los sectores priorizados por las regiones, se busca fortalecer las capacidades para gestionar apuestas productivas visionarias y ambiciosas (con énfasis en emprendimiento dinámico e innovación empresarial). El Programa apoya con metodología y acompañamiento técnico en el sector que la región define en conceso con los diferentes actores públicos y privados.

El proceso conlleva la identificación de un negocio estratégico con visión de clúster, que se desarrollará ejecutando las acciones que defina la hoja de ruta. Es un programa definido para el largo plazo.

En el marco del Programa de Hojas de Ruta - Rutas Competitivas conllevó la formulación de planes de acción orientados a desarrollar con una visión de clúster el sector lácteo en tres regiones (Boyacá, Cesar y Nariño) cuenta con actores locales capacitados en la metodología y además con los planes definidos y con la participación de los actores públicos y privados que han participado.

Del 2015 a 2017 las hojas de ruta que presentaron avances en la formulación de propuestas para el acceso a las convocatorias fueron las de Boyacá y Cesar, conforme los documentos. (Anexo 24 Boyacá y Anexo 25 Cesar).

Por otra parte, la Iniciativa Clúster Lácteos de Boyacá participó en la primera fase de implementación del Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, en el cual 62 empresas, 5 entidades, además del equipo de trabajo que lidera la Iniciativa respondieron encuestas tendientes a evaluar la misma en términos de su gestión operativa, desempeño de las Iniciativas Clúster (I.C) y Cifras del Clúster. Los resultados del Sistema, permiten obtener una retroalimentación del clúster en términos de su esquema de gobernanza, empresas participantes, ejecución del plan estratégico y sus fuentes de financiación, como han avanzado y cómo pueden ser fortalecidos, en tres dimensiones:

1. Dimensión 1 Gestión de la Iniciativa Clúster: Esta dimensión valora en una escala de cero a diez, el nivel de madurez de la iniciativa clúster en materia de sus procesos de planificación del trabajo, desarrollo de actividades y ejecución de proyectos, así como el desempeño en la gestión y su financiación en el tiempo.



2. Dimensión 2 Monitoreo al desempeño de las empresas y del entorno: Esta dimensión valora en una escala de cero a diez, la percepción que tienen las empresas y entidades participantes sobre el desempeño de la I.C. Se evalúa el impacto de los proyectos realizados y la percepción del entorno de negocios en el que operan. En anexos se envían las respuestas correspondientes para aquellas I.C. que obtuvieron más de 10 respuestas de empresarios. (Anexo 26)

3. Dimensión 3 Cifras del clúster o aglomeración: Esta dimensión tiene como propósito medir desde fuentes oficiales la evolución del clúster como realidad económica existente en la región.

En tal sentido los resultados obtenidos por cada dimensión evaluada fueron los siguientes:

Boyacá:

Respecto al desempeño de la iniciativa clúster lácteos de Boyacá, se evidencian los siguientes resultados:

- En cuanto a los esquemas de gobernanza del clúster, los espacios mínimos que garantizan un buen funcionamiento de la I.C. están en consolidación, lo que permite evidenciar que la I.C cuenta con mesas de trabajo o Comités temáticos y un grupo de empresarios líder o Consejo directivo.
- Respecto a los participantes, las microempresas y pequeñas empresas son las más frecuentes en la iniciativa, y no se cuenta con un modelo claro de vinculación de los participantes. En cuanto al equipo a cargo de la iniciativa clúster, los resultados permiten evidenciar altos grados de inestabilidad y rotación del director, clúster manager o líder del clúster. En cuanto a la financiación, aunque las I.C. que se ubican en esta categoría registran una alta dependencia de las Cámaras de Comercio, en el 79% de las I.C. se evidencia el diseño de instrumentos o acciones para acercarse a potenciales financiadores.
- En los concerniente al plan de acción, la iniciativa cuenta con un cronograma de acciones que apuntan a cumplir la estrategia, pero los proyectos se ejecutan a partir de convocatorias y no se realizan metodologías de generación de proyectos. La agenda de proyectos en marcha empieza a tener relevancia, en su mayoría sobre temas de I+D+i, talento humano, productividad, infraestructura disponible y adecuación de políticas públicas locales.



- En cuanto al posicionamiento interno y externo de la iniciativa clúster, de los clústeres ubicados en esta escala, solo un 53% de las I.C. indica que realiza jornadas o charlas de difusión de la estrategia entre las empresas y solo el 35% manifiesta haber realizado evaluaciones de la satisfacción de los participantes con el trabajo de la gestión de la I.C.
- La I.C al año 2014 generó cerca de 1.000 empleos en el departamento, con un salario promedio entre los 700 y 800 mil pesos mensuales.

Cesar:

Respecto al desempeño de la iniciativa clúster lácteos de Cesar, se evidencian los siguientes resultados:

- Se evidencia carencia de espacios mínimos en los esquemas de gobernanza de la iniciativa. Por ejemplo, no hay mesas de trabajo, ni un equipo local estable y el liderazgo empresarial es escaso. A raíz de esto, la participación de empresarios y entidades para la toma de decisiones basadas en reglas de juego claras es baja o está aún por iniciar.
- En cuanto a los participantes, los resultados del Sistema muestran que las microempresas representan cerca del 80% de los participantes en la I.C. y su participación en proyectos es baja. No se cuenta con un modelo claro de vinculación de participantes a la iniciativa clúster.
- En cuanto al equipo a cargo de la iniciativa clúster, se presenta un alto grado de inestabilidad del personal dedicado y en promedio cada I.C. tiene 0.7 empleados parciales más que los de tiempo completo.
- En cuanto a la financiación, se observa que la I.C. depende de convocatorias y carece de una estrategia a largo plazo para la consecución de recursos.
- El plan estratégico de la iniciativa es desconocido o no ha sido construido junto con los empresarios. La definición estratégica no ha conducido a la definición de unas reglas de juego claras para la adecuada participación de empresarios y entidades.
- En cuanto al plan de acción, la I.C. indica que cuenta con proyectos formulados a largo plazo y se van implementando siguiendo un cronograma dependiente de convocatorias.



- La agenda de proyectos en marcha es muy baja, lo que demuestra una escasa capacidad de gestión.
- En cuanto al posicionamiento interno y externo de la iniciativa clúster, solo un 50%.
- La I.C al año 2014 generó cerca de 1.500 empleos en el departamento, con un salario promedio entre los 800 mil y un millón de pesos mensuales.

3.1.5 Mercados

Su objetivo es ampliar y abastecer los mercados interno y externo con productos lácteos de calidad a precios competitivos para mejorar la rentabilidad de todos los eslabones de la cadena láctea.

Para el logro de este objetivo el Conpes 3675 tiene previsto fortalecer el abastecimiento del mercado interno y manejar los excedentes, al mismo tiempo que se fortalecerán las comprar estatales de productos lácteos; fortalecer la promoción del consumo de leche basado en la educación de la población en los riesgos del consumo de leche cruda, se gestionará la conformación de una red laboratorios para el análisis de la calidad de la leche y sus derivados y se revisa el sistema de pago de la leche cruda y la carga impositiva, entre otras actividades. En cuanto al mercado exterior, la principal actividad consiste en el diseño de un plan estratégico exportador que identifique los mercados objetivos y logre su admisibilidad sanitaria y arancelaria.

Para apoyar la inserción de productos lácteos en los mercados externos, Procolombia, entidad vinculada al MINCIT, encargada de la promoción de las exportaciones no tradicionales en mercados con potencial, la atracción de inversión extranjera directa en Colombia y el posicionamiento del país como destino turístico de talla mundial, durante el 2016 refleja los siguientes datos de las actividades realizadas:

- Se realizó la revisión del Plan Exportador del sector lácteo, que busca aprovechar las oportunidades del mercado mundial para que el potencial del sector lácteo colombiano se exprese en beneficio de los actores de la cadena, se realizaron comités de priorización de mercados, con la participación de entidades como INVIMA, ICA, Ministerio de Agricultura, PTP, en donde se actualizó el estado de admisibilidad sanitaria de leche y



productos lácteos a mercados internacionales, basado en la propuesta de plan exportador presentada por el PTP. (Anexo 27).

- Se realizó el seminario en línea de oportunidades el sector lácteo Canadá <http://www.procolombia.co/memorias/oportunidades-y-requisitos-de-acceso-de-productos-lacteos-canada>), con una participación de 41 asistentes.
- Se participó en la MCR 60 durante la cual se realizaron citas de negocios durante dos días con 11 empresas exportadoras del sector lácteo que se reunieron con compradores de diferentes orígenes.
- Se apoyó la admisibilidad sanitaria a Cuba, lográndose la habilitación de 10 plantas y a Canadá en donde se logró admisibilidad país.
- Procolombia realiza de manera continua acciones comerciales que impactan en la generación de negocios de las empresas del sector, como agendas comerciales, participación en ferias internacionales y ruedas de negocio. Adicionalmente, se prestan servicios de adecuación de oferta, mediante los cuales las empresas identifican las oportunidades de mejora que les permite tener acercamientos comerciales más efectivos, como adecuaciones en sistemas de gestión de calidad, revisión de etiquetas y registros de productos.

Para el año 2017, se contará con acciones focalizadas a alistamiento de empresas y participación en ferias y misiones exploratorias, organizadas en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

3.1.5.1 Promoción de la inversión nacional y extranjera en procesos de producción

- ✓ **Zonas Francas:** El Gobierno Nacional con el propósito de impulsar el sector lácteo promovió un proyecto de decreto para flexibilizar el acceso al régimen franco a inversionistas interesados en transformar el sector lácteo. En efecto, se elaboró un proyecto de decreto de manera conjunta entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la DIAN, el Programa de Transformación Productiva y este Ministerio, además de contar con la participación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Así mismo, El Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior atendió solicitud del MADR y recomendó en Sesión No. 258 del 24 de junio de 2013 expedir una reglamentación especial en materia de zonas francas para el sector.



Inicialmente, se expidió el Decreto 1767 de 2013, por el cual se establecen condiciones especiales en materia de Zonas Francas Permanentes Especiales para el sector lácteo en el territorio nacional y zonas especiales agroindustriales para cinco (5) departamentos del sur del país, a saber, Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y Cauca.

Posteriormente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expidió el Decreto 2147 del 23 de diciembre de 2016, por el cual modifica el régimen de zonas francas y dicta otras disposiciones, en el artículo 35 de dicho Decreto se estableció los requisitos para la declaratoria de zonas francas permanentes especiales dedicadas exclusivamente al sector lácteo, quedando derogado el Decreto 1767 de 2013. (Anexo 7)

3.1.5.2 Sistema de pago de leche cruda y Red de Laboratorios

El MADR expidió la Resolución 017 de 2012, la cual define una metodología para el pago de la leche cruda al proveedor, en donde el pago se realiza según la cantidad de gramos de sólidos totales, proteína y grasa contenidos en 1 litro de leche cruda, de acuerdo a una división del país en 2 regiones lecheras.

De manera paralela, el MADR y Corpoica realizaron entre 2012 a 2015, un proceso de cooperación técnica que ha sido sustentando en los anteriores informes anuales; y con los cuales se alcanzó finalmente la acreditación en 2015 de 3 laboratorios independientes de la industria, a los que se sumaron la acreditación de 2 laboratorios de la industria (Colanta y Alpina), a través de los cuales se realiza el análisis de calidad de leche cruda para el pago a proveedores. Los laboratorios independientes de la industria son: CORPOICA – Tibaitatá, el laboratorio de Calidad e Inocuidad de la leche de la Universidad de Antioquia, y el Centro de Desarrollo Tecnológico - CDT de Valledupar, triplicando su capacidad de análisis mensual.

Como bien se expresó en informe anual anterior, durante la vigencia 2015, el MADR llevó a cabo el Convenio 653 con CORPOICA, con el propósito de fortalecer un laboratorio que tenga cobertura para el suroccidente del país. Se apoyó el fortalecimiento de la capacidad instalada de procesamiento de muestras del sistema de análisis para pago de leche cruda al laboratorio de CORPOICA – Obonuco (Fuente: CORPOICA-CORPOLAC; Convenios No. 653 de 2015. (Anexo 28). La meta en primer semestre de 2017 es tener el laboratorio de Obonuco – Corpoica, ya acreditado para hacer parte de la red de laboratorios independientes de la industria.

Como resultado de este proceso descrito, se estableció la nueva normatividad ya expresada en capítulo normativo y entró a regir la modificación establecida en la Resolución 468 del 28 de diciembre de 2015, con lo cual, a partir del 1º de agosto de 2016; los agentes económicos compradores deben evaluar la calidad de la leche cruda de sus proveedores, en laboratorios acreditados por el ONAC. Así mismo, se



brinda mayor transparencia al productor, pues la nueva modificación establece el deber que tiene el agente comprador, de remitir copia del resultado de análisis composicional e higiénica para el pago por calidad emitido por el laboratorio, al productor.

3.1.5.3 Manejo de excedentes y Abastecimiento de mercado interno

OPERACIONES DE COMPENSACION POR EXPORTACION: En lo referente al sector lácteo, el Comité Directivo del FEP aprobó mediante acuerdo No. 11-15 a partir del 1 de julio de 2015 el programa de estabilización para el sector lácteo por un valor de doce mil millones de pesos (\$12.000.000.000), las empresas de este sector solo utilizaron del total del programa asignado dos mil ochocientos veintitrés (\$ 2.823) millones de pesos, lo que representa una ejecución del veintitrés por ciento (23%).

OPERACIONES DE COMPENSACIÓN MERCADO ASISTENCIAL: Para el programa de compensaciones del mercado asistencial se asignó en 2015 una apropiación de cinco mil millones de pesos (\$5.000). Durante la vigencia 2015 se utilizó un valor de mil quinientos ochenta y siete (\$ 1.587) millones de pesos, lo que corresponde al treinta y dos (32%) por ciento de ejecución.

En razón a eventos climáticos de El Niño 2015-2016, durante la última vigencia, la producción de leche se redujo en 3.9% frente al año 2015, lo cual ocasionó que no existieran excedentes de leche, razón por la cual no fue necesario aplicar los instrumentos antes señalados.

3.1.5.4 Efectos de la Nueva Reforma Tributaria 2016:

A partir de la expedición de la LEY 1819 DE 2016 (diciembre 29 de 2016), por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones; el sector tiene a favor los siguientes elementos:

Impuesto sobre las ventas (I.V.A)

Artículo 424. Bienes que no causan el impuesto. Los siguientes bienes se hallan excluidos del impuesto y por consiguiente su venta o importación no causa el impuesto sobre las ventas:

1. *Animales vivos*
2. *Productos constituidos por los componentes naturales de la leche.*
3. *Semen de Bovino.*
4. *Maíz para la siembra.*



5. *Las demás semillas y frutos oleaginosos para la siembra.*
6. *Semillas, frutos y esporas, para siembra.*
7. *Productos alimenticios elaborados de manera artesanal a base de leche*
8. *Dolomita sin calcinar ni sintetizar, llamada "cruda". Cal dolomita inorgánica para uso agrícola como fertilizante.*
9. *Provitaminas y vitaminas, naturales o reproducidas por síntesis (incluidos los concentrados naturales).y sus derivados utilizados principalmente como vitaminas, mezclados o no entre sí o en disoluciones de cualquier clase.*
10. *Antibióticos.*
11. *Abonos de origen animal o vegetal, incluso mezclados entre sí o tratados químicamente, abonos procedentes de la mezcla o del tratamiento químico de productos de origen animal o vegetal.*
12. *Máquinas y aparatos para preparar alimentos o piensos para animales*
13. *Tractores para uso agropecuario de las partidas 87.01.91.00.00, 87.01.92.00.00, 87.01.93.00.00, 87.01.94.00.00, 87.01.95.00.00.*

Artículo 468-1. Bienes gravados con la tarifa del cinco por ciento (5%). Los siguientes bienes están gravados con la tarifa del cinco por ciento (5%):

1. *Avena*
2. *Melaza procedente de la extracción o del refinado de la azúcar.*
3. *Maíz para uso industrial.*
4. *Sorgo*
5. *Soya*
6. *Materias vegetales y desperdicios vegetales, residuos y subproductos vegetales, incluso en pellets, de los tipos utilizados para la alimentación de los animales, no expresados ni comprendidos en otra parte.*
7. *Preparaciones de los tipos utilizados para la alimentación de los animales.*
8. *Únicamente máquinas de ordeñar y sus partes.*

Artículo 477. Bienes que se encuentran exentos del impuesto. Están exentos del impuesto sobre las ventas, con derecho a compensación y devolución, los siguientes bienes:

1. *Animales vivos de la especie bovina, excepto los de lidia.*
2. *Leche y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante.*
3. *Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante.*
4. *Queso fresco (sin madurar), incluido el lactosuero, y requesón*
5. *Únicamente preparaciones infantiles a base de leche.*



3.1.6 Gestión Institucional:

Se busca fortalecer la gestión institucional del sector, en cuanto a la disponibilidad de información y control legal de las autoridades competentes en la producción y comercialización de leche y sus derivados.

Las actividades previstas en esta estrategia son, fortalecer la capacidad institucional para erradicar el contrabando de leche y sus derivados, la revisión de la legislación sobre el transporte de leche los puentes y festivos, y las gestiones para fortalecer del sistema de información del sector lácteo.

3.1.6.1 Comité de Seguimiento a compromisos CONPES

El MADR propone que el Comité de Seguimiento del Conpes 3675 de 2010, sea el Consejo Nacional Lácteo, lo cual es aceptado por todos los miembros del CNL, agradeciendo por el gesto de confianza en la labor que ha venido haciendo este organismo.

El MADR respalda al CNL como Comité de Seguimiento, ante las voces de solicitud de Gobernaciones para integrar el Comité.

Durante 2015, ante el CNL y los gremios que lo conforman, el Gobierno impulsó actividades e instrumentos involucrados en la implementación de la política para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano - Conpes 3675 y el apoyo de la UE a través de recursos del Apoyo Presupuestal y/o del Apoyo Complementario.

En agosto del año 2016, como consta en el Acta No. 2 (Anexo 29), en el marco del Consejo Nacional Lácteo - CNL, el Secretario Técnico Nacional presentó un estado de avance de las diferentes actividades desarrolladas por el Consejo, dentro de las cuales se encuentran las líneas de política pública del Conpes lácteo como son:

“Mejorar Productividad, Competitividad y Agregación de Valor:

- Revisión y seguimiento del sistema de pago de leche cruda. Se han realizado a la fecha dos reuniones de la Comisión de Precios donde se ha venido revisando el comportamiento del ICSL...” (Índice Compuesto del Sector Lácteo.)

Dicho tema, hace parte de la política Conpes láctea, pues en atención a la misma, además de haber implementado el sistema de pago por calidad a través de la Resolución 017 de 2012; se ha procurado con el Consejo Lácteo, realizar seguimiento al comportamiento del sistema de precio pagado al productor: Fruto de dichos seguimientos, han surgido las Resoluciones modificatorias 077 y 468 de 2015.



En 2016, luego de revisar el estado de avance de los laboratorios fortalecidos para la acreditación en la NTC/ISO para análisis de calidad de la leche, el Gobierno, tuvo los argumentos para dar inicio al nuevo sistema a partir del 1° de agosto de 2016.

“Integración de la cadena de valor:”

Tema en el cual, en la misma sesión del CNL, se brindó reporte por parte de la Secretaría Técnica, del avance en el fortalecimiento de los comités regionales de Cundinamarca y Boyacá y el cluster lácteo de Boyacá.

En la misma sesión el MADR, expresó los ajustes que podría tener la ejecución de la política del Conpes lácteo, en tema de Asistencia Técnica, en razón a la reestructuración institucional que surge con la nueva Agencia de Desarrollo Rural, por lo cual aclaró que el Ministerio, brindó orientación a la Agencia frente a las directrices que debe atender en cumplimiento de la política láctea en tema específicos de Asistencia Técnica.

Finalmente, el Secretario Técnico del CNL presentó a los gremios de dicha institucionalidad, en que consiste el Apoyo Complementario de la UE, describiendo las 6 líneas de acción establecidas con el Gobierno Nacional: Información y trazabilidad, sistemas de producción de leche sostenibles, clusters lácteos, Diálogo de cooperantes, espacios de concertación de la cadena láctea y socialización de la política láctea.

3.1.6.2 Fortalecimiento de la capacidad institucional para control al contrabando:

En julio de 2015, el Gobierno Nacional aprobó la Ley 1762 “Por medio del cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal” (Anexo 30)

Autores: Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Resumen: La ley tiene por objeto modernizar y adecuar la normativa existente a la necesidad de fortalecer la lucha contra la competencia desleal realizada por personas y organizaciones incursoas en operaciones ilegales de contrabando, lavado de activos y defraudación fiscal, a través de normas penales, relacionadas con las entidades encargadas del seguimiento y control de las actividades ilegales, y de los laboratorios que tienen incidencia en el tema (ICA e INVIMA), fortaleciendo la capacidad institucional del Estado; para establecer mecanismos que faciliten que los autores y empresas dedicadas o relacionadas con este tipo de actividades sean procesadas y



sancionadas, garantizando la adopción de medidas de carácter patrimonial que disuadan y castiguen el desarrollo de esas conductas.

El INVIMA hoy cuenta con un Convenio de Cooperación suscrito con la POLFA, donde de manera articulada se realiza un trabajo mancomunado, ya sea en apoyo a Operativos que requiere la POLFA o por información que sale de nuestro Instituto. La estrategia fijada por el Invima a través de su Grupo URI (Unidad de Cumplimiento y Ética), enfrenta y mitiga el riesgo que genera la ilegalidad, contrabando y corrupción, de productos objeto de vigilancia sanitaria; no solo a través de denuncias sino además del monitoreo permanente de sitios web.

Como resultado de las acciones implementadas por la Dirección de Fiscalización de la Dirección de Impuestos Nacionales, se obtuvieron en la vigencia 2016, aprehensiones de leche en polvo, por valor de \$822.654.695 que representaron 71.259 kilos de leche en polvo incautados. (Anexo 31 – Reporte Aprehensiones 2016).

3.2 Avances frente al fortalecimiento institucional

Decreto 1985 de 2013, por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y se determinan las funciones de sus dependencias.

El rediseño del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural parte de la modificación de su estructura, funciones, mapa de procesos y el incremento de su planta de personal, con el fin de mejorar y fortalecer el cumplimiento de su misión, como entidad responsable por la formulación, coordinación y seguimiento de la política para el desarrollo agropecuario, pesquero y forestal.

Con la nueva estructura, se fortaleció desde el despacho del Ministro, la creación del Viceministerio de Desarrollo Rural, que se ocupa de coordinar los aspectos necesarios, para el fortalecimiento y promoción de las capacidades de la población rural (Mujer Rural, Jóvenes Rurales, Desplazados etc.), y el acceso, la formalización y restitución de las tierras, como factor productivo fundamental para el desarrollo equitativo y sostenible de las actividades agropecuarias, así mismo, tendrá a su cargo la gestión interinstitucional, garantizando el Desarrollo Rural articulado en el territorio.

De otra parte, el Viceministerio para Asuntos Agropecuarios (que hasta 2013 era Viceministro de Agricultura y Desarrollo Rural), se encarga de direccionar y coordinar todo lo relacionado con las cadenas productivas agrícola, forestal, pecuarias, pesquera y acuícola, el financiamiento y los riesgos agropecuarios, la innovación, desarrollo tecnológico y la protección sanitaria, con cuatro Direcciones técnicas.

Hasta el año 2013, el Ministerio tuvo una Dirección de Cadenas Productivas que se ocupa de la articulación de los diferentes eslabones de los encadenamientos de



productos tanto agrícolas como pecuarios, generando una concentración de actividades y sobrecarga de funciones, impidiendo que exista una especialización en los temas propios o específicos de cada una de las cadenas productivas con la estandarización de instrumentos o estrategias que en muchos casos no es común para todas.

La nueva Dirección de Cadenas Pecuarias, Pesqueras y Acuícolas, se encarga de la promoción e impulso de las organizaciones de cadena a través del diseño de estrategias e instrumentos orientados al financiamiento de sus actividades productivas, desarrollo tecnológico, asistencia técnica, comercialización y agroindustria y en general todo lo que sea necesario para el mejoramiento competitivo de estas. Así mismo, esta dirección tendrá a su cargo el seguimiento de los fondos parafiscales, de fomento y de estabilización de precios.

Lo anterior permitirá que se tenga una visión empresarial en el encadenamiento Pecuario, Pesquero y Acuícola y los instrumentos que le permitan gerenciar de manera integral la producción y comercialización de los productos derivados de estas cadenas.

Se fortalece igualmente la estructura, con la creación de la Dirección de Financiamiento y Riesgos Agropecuarios, que asume las funciones de crédito, capitalización e inversión y atenderá la definición de estrategias e instrumentos para prevenir, mitigar y corregir los riesgos de las actividades agropecuarias (riesgos naturales y de mercado), función indispensable para lograr el desarrollo competitivo agropecuario y la eficiencia e impacto en la implementación de las políticas agropecuarias, ya que estos afectan la rentabilidad y competitividad de las actividades productivas del sector.

Sin lugar a dudas, un elemento fundamental para el desarrollo de los sistemas agropecuarios es la administración sistémica y eficiente de todos los riesgos a los que está expuesta la producción agropecuaria, por ello la urgente necesidad de adecuar la estructura del Ministerio para dar respuesta a esta problemática.

Igualmente se creó la Oficina de Asuntos Internacionales, que se encarga de los temas de política de comercio exterior, convenios, negociaciones y cooperación internacional con el propósito de fortalecer al Ministerio en la incursión y el sostenimiento en los mercados internacionales y aprovechar la cooperación que hoy se brinda desde diferentes organismos para temas como la restitución de tierras entre otros.

La Dirección de Innovación, Desarrollo Tecnológico y Protección Sanitaria, se encargará de la fijación de políticas y estrategias para el desarrollo de la investigación, transferencia de tecnología, asistencia técnica y sanidad agropecuaria. Así como, del desarrollo de instrumentos de política ambiental y del manejo de recursos naturales



renovables, relacionados con el desarrollo de la productividad del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural.

Por último, pero no menos importante, se debe volver a mencionar en este capítulo que mediante el Decreto ley 2364 de 2015, se creó la Agencia de Desarrollo Rural con el objeto de ejecutar la política de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial formulada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de la estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural nacionales y de iniciativa territorial.

El MINCIT a través del PTP, definió en 2011 la inclusión del sector lácteo en el Programa, de acuerdo con los lineamientos y compromisos del Ministerio con el sector. Esta designación incluye la contratación de un coordinador con dedicación exclusiva para el sector. De igual forma, por parte del sector privado, a través del Consejo Nacional Lácteo se contrató un Gerente para el PTP.

De acuerdo con los lineamientos de la Política de Desarrollo Productivo y las líneas estratégicas del actual Gobierno, el programa se rediseñó con enfoque de cadenas productivas, estableciendo una Agroalimentaria, dentro de la cual se involucran las cadenas productivas del sector agropecuario, entre otras, con lo cual se da continuidad a las acciones del sector lácteo.

El trabajo conjunto entre el MADR y el MINCIT, contribuye a generar una visión integral del desarrollo del sector, por lo que algunas de las acciones en las regiones se trabajan de manera compartida, o complementaria. Aún los actores locales concentran sus prioridades y requerimientos en el eslabón primario, por lo que se debe continuar promoviendo la importancia desarrollar procesos de transformación y generación de valor que contribuyan a generar mejores ingresos y oportunidades de acceso a mercados locales.

En cuanto a la cooperación internacional enfocada a fortalecer la capacidad institucional del sector agropecuario, se destacó en 2014:

- a) Convenio de la Agencia de Cooperación Coreana KOIKA e INCODER, ejecutado por el PNUD. “Apoyo a la estrategia de desarrollo rural de Colombia mediante la validación de la metodología de proyectos eje para la generación de ingresos.” Con el objetivo de apoyar la estrategia del desarrollo rural de Colombia mediante la validación de la metodología de proyectos piloto en Sumapaz, Córdoba y Santander que contribuyan al desarrollo de la región y la generación de ingresos.



Específicamente para el sector lácteo se destacaron durante el 2014:

- a) La Firma del presente convenio con la Unión Europea, para el apoyo complementario al sector lácteo (Fase II), que contribuye a la implementación de la política de competitividad láctea descrita en el Conpes 3675, para la asistencia técnica, el financiamiento a productores de leche, al fortalecimiento de los laboratorios para el pago por calidad, entre otros resultados.
- b) Avance en la construcción del Documento Técnico (ADD) del Proyecto de cooperación técnica con el gobierno de Nueva Zelanda, orientado a contribuir al aumento de la productividad y de los ingresos de los pequeños y medianos productores lecheros aprovechando las capacidades y las experiencias neozelandesas relevantes en agricultura e industria láctea en tres departamentos del país, Nariño, Cundinamarca y Boyacá.

Para la vigencia 2015, se firmaron el Memorando de entendimiento entre los Ministerios de Relaciones Exteriores y Comercio (MFAT) de Nueva Zelanda y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) de Colombia, así como, el Documento marco para la cooperación y el desarrollo de la iniciativa de la cadena de valor láctea en Colombia. Con esta cooperación, el Gobierno colombiano logra consolidar una alianza estratégica que está dirigida durante 4 años a validar y fortalecer estructuralmente el sistema de extensión rural al productor de leche, vincularlo a estrategias de encadenamiento de valor y fortalecer el sistema de Investigación, transferencia y extensión de las instituciones, tales como CORPOICA Y SENA, alrededor del productor (Anexo 32).

En el año 2016, el convenio descrito, desarrolló la metodología aplicada de extensión rural con expertos neozelandeses, trabajando de manera conjunta con productores, profesionales y tecnólogos colombianos en validación del Sistema de extensión en los 3 departamentos descritos, a través de 4 asociaciones de productores (2 en Nariño, 1 en Cundinamarca y 1 en Boyacá), con 40 fincas muestrales. Se espera a 2019 obtener los resultados de aplicabilidad para replica en otras cuencas lácteas, en temas como: plan de finca, consolidación organizacional asociativa y desarrollo de innovación, investigación y transferencia tecnológica; los cuales conforman tres (3) pilares de la política de competitividad expresada en el Conpes lácteo.

Es necesario destacar que en esta intervención de Cooperación alineada con la política láctea del Gobierno nacional, se dió inicio a un proceso de inclusión en los procesos de validación de los actores de la Secretaria de Agricultura de Boyacá y Nariño; para intercambio de experiencias en asistencia técnica láctea.



4 Mecanismos de relacionamiento

La implementación de la Política del Sector lácteo y los compromisos emanados del Apoyo Presupuestario otorgado por la Unión Europea, han contribuido a fortalecer el trabajo articulado a nivel nacional con diferentes entidades de Gobierno e instancias públicas y privadas, así mismo en el nivel regional se han propiciado diferentes escenarios de trabajo que benefician la realización de acciones para el desarrollo del sector. Sin embargo, el esfuerzo de gobierno debe ser más incluyente y participativo, a nivel regional y nacional, dirigido a la implementación de una política donde se procure el esfuerzo interinstitucional en las cuencas lecheras identificadas.

4.1. Mecanismo Interinstitucional:

4.1.1 Diálogos de Política Pública

Estrategia de alto nivel público, para empoderar, direccionar y hacer visibles los avances de la implementación de la política láctea, revisar las coyunturas propias de la implementación de la política láctea y los resultados de la ejecución de la cooperación de la Unión Europea para la transformación del Sector.

- ✓ El 1° de Abril de 2016, el Gobierno Nacional y la Unión Europea, realizan el acto portocolario para el anuncio del pago del primer tramo variable para el programa “Apoya al sector lácteo – Fase II” por valor de € 3.796.000 Euros y para el programa “Desarrollo Rural con Enfoque Territorial” por valor de €4.410.000. (Anexo 33)
- ✓ El 19 de agosto de 2016, la UE promovió para dicha vigencia, el primer encuentro de seguimiento y coordinación de los proyectos apoyados en Colombia, por dicha institucionalidad (Anexo 34). Entidades Participantes:
 - Prosperidad Social
 - Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
 - Parques Nacionales Naturales
 - Dirección Administrativa de Minas Antipersona – DAICMA
 - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
 - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
 - Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la República
 - FIIAPP
 - Ministerio de Justicia y del Derecho



- ✓ De igual forma, con el apoyo de la UE, el pasado 28 de octubre de 2016, se realizó el acto de avances de la política de apoyo al sector lácteo y del DRET, con presencia del Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, en el cual la UE anunció el desembolso del Segundo tramo variable por valor de 5.2 millones de euros aprobados en razón al informe de gobierno de avances 2015. (Anexo fotográfico 35).
- ✓ En el Comité Directivo de Gobernanza desarrollado el 2 de diciembre de 2016, el MADR expuso a los miembros, el alcance del Addendum firmado en 2015, respecto al ajuste acordado en los indicadores de medida de cumplimiento, en ampliación del periodo de ejecución del proyecto (pasa de 48 a 60 meses) ya que contempla una fase de aplicación operativa de 54 meses (en vez de 48) y seis meses para la fase de cierre; y contempla también ajuste en la distribución presupuestal proyectada hasta 2018 y en el calendario de desembolsos (que ahora termina en 2018), pero sin afectar el presupuesto inicialmente acordado por la Cooperación de la UE. En las variables para el monitoreo de desempeño el gobierno propuso elegir cuatro indicadores, pero finalmente la UE solicitó que se mantengan los siete indicadores iniciales. (Anexo 36).

De otra parte, en dicho Comité, la UE resaltó la necesidad de mayor articulación entre el MADR y el MICIT, para generar mayores beneficios a los productores y que estos sientan una oferta del gobierno coordinada, articulada y coherente, de manera particular en la medida que se inicia el proceso de desarrollo de clúster lácteos.

Temas desarrollados en Comité del 2 de diciembre de 2016

- Addendum modificadorio del apoyo presupuestario
- Apropiación institucional
- Visibilidad y comunicación del apoyo presupuestario de la UE al sector lácteo.
- Reporte de Avances del Apoyo Complementario
- Socialización de la política Láctea

4.1.2 Comités Técnicos

A través de APC quien presta la Secretaría de los Comités Directivos y Técnicos, se registraron las reuniones de la vigencia 2016 que tuvieron como objeto las siguientes actividades:



Agosto 18 de 2016, socializar y aprobar la propuesta de Plan de Trabajo para el año 2016 de la asistencia técnica (Apoyo Complementario), al Apoyo Presupuestal del Sector Lácteo financiado por la Unión Europea y coordinar el inicio de las actividades propuestas. (Anexo 37).

Agosto 31 de 2016, Con el objetivo de revisar la propuesta entregada por Corpoica para el apoyo complementario al sector lácteo II, el alcance de la asistencia técnica, y analizar la articulación entre Propais- Corpoica (Anexo 38).

Octubre 11 de 2016, con el objetivo de definir el alcance y el rol de Corpoica en el apoyo complementario al sector lácteo II de la Unión Europea, se llevó a cabo la reunión interna entre la Dirección de Cadena Láctea del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Dirección de Corpoica, con la asistencia en calidad de observador de APC-Colombia. (Anexo 39).

Octubre 18 de 2016, Presentación informe de actividades del apoyo complementario, donde además se socializó la conformación de un Comité de Comunicaciones en el mes de septiembre, a través del cual se promueven las estrategias de visibilidad de la política láctea del gobierno nacional y el apoyo presupuestario que brinda la UE a dicha política. (Anexo 40).

4.1.3 Avances Apoyos Complementarios

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, gracias al apoyo complementario de la UE, dieron inicio a la estructuración de las primeras misiones de asistencia técnica, durante la vigencia 2016 que atienden el Resultado 1, del apoyo.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, por medio de los recursos del apoyo complementario, en el último trimestre de 2016, dio inicio a las acciones tendientes contratar el desarrollo de un sistema de Información para el sector transformador y comercializador lácteo.

Para el logro de lo anterior, se coordinaron reuniones inter-institucionales: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por medio de la Dirección de Productividad y Competitividad y la Oficina de Sistemas de Información; el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural por medio de la Unidad de Precio. En estos espacios se evidenciaron las necesidades de información para el sector y se definieron prioridades en términos del desarrollo de la herramienta que actualmente se encuentra en proceso de construcción.

Así mismo, a través del Apoyo complementario de la UE, el MADR estructuró y dió inicio a las 2 primeras actividades del RESULTADO 1, las cuales están proyectadas para culminar durante el primer semestre de 2017:



A.1.1 Establecer la línea de base de la producción nacional y departamental así como el modelo de actualización trimestral de la misma.

A.1.2 Fortalecimiento del sistema de información que monitorea la Canasta de Insumos Ganadera de la Unidad de Seguimiento de Precios del MADR

4.1.4 Desarrollo de política pública con entidades adscritas y vinculadas

De otra parte, para el desarrollo de la política pública sectorial, el gobierno nacional tiene los siguientes mecanismos:

En el cumplimiento misional de la política para el sector lácteo a nivel central, están el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entidades que tienen a su cargo la interacción y articulación con las entidades adscritas y vinculadas a los dos Ministerios. Para el presente informe, solo se hará referencia específica a aquellas que tienen responsabilidad directa en el desarrollo de la política para el sector lácteo, a saber:

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:

1) Entidades Adscritas:

Instituto Colombiano Agropecuario-ICA.

Banco Agrario de Colombia S. A - BANAGRARIO.

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario - FINAGRO

Agencia de Desarrollo Rural - ADR

2) Las Corporaciones de participación mixta son:

La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria - CORPOICA.

3) Los Organismos sectoriales de asesoría y coordinación son:

La Comisión Nacional de Crédito Agropecuario.

El Consejo Nacional de Secretarías de Agricultura - CONSA.

El ICA es responsable en el cumplimiento de las acciones de política sanitaria (Conpes 3676) y entre otras funciones, de las negociaciones de acuerdos sanitarios y fitosanitarios bilaterales o multilaterales que permiten la comercialización de los productos agropecuarios en el exterior y mediante los cuales se busca garantizar el crecimiento de las exportaciones.



De otra parte, el Banco Agrario, es la entidad especializada en prestar servicios bancarios al sector rural, para lo cual cuenta con 8 gerencias regionales y 742 oficinas locales distribuidas en igual número de municipios de los 32 departamentos que comprenden la división político administrativa del País, desde donde se atienden los requerimientos financieros que los productores rurales demandan para las actividades pecuarias, agrícolas, pesqueras, forestales y agroindustriales.

Por su parte, el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario – FINAGRO, tiene como objetivo la financiación de las actividades de producción en sus distintas fases y/o comercialización del sector agropecuario, a través del redescuento de las operaciones que hagan las entidades pertenecientes al Sistema Nacional de Crédito Agropecuario u otras instituciones bancarias o financieras. Las juntas directivas del Banco Agrario y de Finagro, están constituidas por delegados del gobierno nacional, de los gremios de la producción agropecuaria, y de los campesinos.

La Agencia de Desarrollo Rural –ADR tiene como misión la promoción, estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural, y generar capacidades para mejorar la gestión del desarrollo rural integral con enfoque territorial, para contribuir a la transformación del campo colombiano. En el marco del Conpes lácteo, la Agencia, a través de la Dirección de Asistencia Técnica, brindará complementariedad en dicha actividad al productor de leche cruda, atendiendo lineamientos del MADR.

En cuanto a la participación de las Corporaciones de participación mixta, en el desarrollo de la política para el sector lácteo, se puede destacar a la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria - CORPOICA, entidad pública descentralizada por servicios con régimen privado, encargada de generar conocimiento científico y soluciones tecnológicas a través de actividades de investigación, innovación, transferencia de tecnología y formación de investigadores, en beneficio del sector agropecuario colombiano. Corpoica cuenta con un equipo de investigadores de diferentes disciplinas del conocimiento, ubicados en 14 centros de investigación y dos sedes adscritas en diversas regiones del país.

A través de Convenios directos con FINAGRO en el año 2016, se adelantaron acciones de financiamiento a través de Líneas Especiales de Crédito e Incentivo a la Capitalización Rural ICR.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT -, dentro de su competencia está encargado de implementar y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa. Como parte de las actividades necesarias para el logro de sus objetivos



institucionales gestiona la cooperación técnica nacional e internacional que el organismo requiera, para lo cual trabaja de manera coordinada con la APC.

El MINCIT para el cumplimiento de sus funciones integró el sector Comercio, Industria y Turismo, que incluye entidades adscritas y vinculadas

Tabla 22. Entidades vinculadas al MICIT.

ENTIDADES VINCULADAS AL MINCIT	DESCRIPCIÓN
<p>Bancoldex S.A. – Sociedad de economía mixta</p> <p>Administrador de los patrimonios autónomos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Transformación Productiva • Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial – antes Fondos INNpalsa 	<p>Es el banco de desarrollo empresarial colombiano. Diseña y ofrece nuevos instrumentos, financieros y no financieros, para impulsar la competitividad, la productividad, el crecimiento y el desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas colombianas, ya sean exportadoras o del mercado</p> <p>Con el fin de promover el desarrollo empresarial, Bancóldex cuenta con diferentes instrumentos de apoyo para atender de forma integral a los empresarios colombianos en cada una de sus etapas de crecimiento. Para ello, además de ofrecer crédito tradicional, cuenta con programas especiales que se incorporaron en la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial.</p>
<p>Fondo Nacional de Garantías S.A. - Sociedad de economía mixta</p>	<p>Es una entidad de economía mixta, que ha evolucionado para contribuir con el desarrollo sostenible del país otorgando garantías que permitan a la mipyme (personas naturales o jurídicas) de todos los sectores económicos (excepto del sector agropecuario), el acceso al crédito ante los intermediarios financieros, para proyectos viables y que requieran financiación y no cuenten con garantías suficientes.</p>
<p>Instituto Nacional de Metrología – INM:</p>	<p>Unidad Administrativa Especial de</p>



	carácter técnico, científico y de investigación, creada mediante Decreto 4175 de 2011, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa y presupuestal
ENTIDADES ADSCRITAS AL MINCIT	DESCRIPCIÓN
PROCOLOMBIA (Antes Proexport Colombia) -	Entidad encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales colombianas. Brinda apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia exportadora, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.
Fiducoldex - Sociedad de economía mixta	Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior, S.A. Sociedad de servicios financieros de economía mixta indirecta del orden nacional, adscrita al Ministerio de Comercio Exterior, hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y filial del Banco de Comercio Exterior BANCOLDEX; constituida mediante escritura pública número 1.497 de octubre 31 de 1.992, otorgada en la Notaría Cuarta de Cartagena (Bolívar), autorizada para funcionar mediante resolución número 4.535 de noviembre 3 de 1.992 expedida por la Superintendencia Bancaria.
Superintendencia de Sociedades	Organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la Ley en relación con otras personas jurídicas o naturales.



En las regiones, de acuerdo con lo establecido en la Política de Productividad y competitividad, están creadas las Comisiones Regionales de Competitividad, como instancias encargadas de articular las entidades y actores públicos y privados responsables de la competitividad, para dirigir y orientar las acciones necesarias para superar los obstáculos que tienen las regiones para mejorar su productividad y competitividad. En los departamentos con gestión láctea se promueve la articulación con esta instancia, de acuerdo con sus prioridades.

Así mismo, para articular las acciones institucionales en las regiones están creados los Centros Integrados de Servicios – MiCITIo. Es un espacio del sector Comercio, Industria y turismo, donde los empresarios encuentran asesoría especializada sobre los servicios que presta el sector, a través de un modelo interinstitucional compartido orientado a mejorar la competitividad en las regiones. Para el caso del sector lácteo, se ha trabajado con el MICITIO de Pasto, que es uno de los más consolidados.

El actual Plan de Desarrollo (Ley 1753/2015) definió la articulación del sistema de Productividad y Competitividad con el de innovación, lo cual contribuirá a mejorar la pertinencia de acciones regionales para el desarrollo de los sectores priorizados.

Se resalta que durante el 2015, las regiones enfrentaron un año político, para cambio de Gobernadores y Alcaldes, lo cual implica un proceso de transición y empalme. En la primera fase de gobierno, es decir a partir del mes de octubre, una vez concluidas las elecciones se ha trabajado con los elegidos para promover la prioridad del sector lácteo. En particular, en diciembre de 2015 se realizó una mesa de trabajo con el actual Secretario de Competitividad de la Gobernación de Boyacá y las diferentes entidades del orden nacional (PTP – Fondo Innpulsa, Ministerio de Agricultura – Superintendencia de Industria y Comercio – SIC, Corpoica) que trabajan para apoyar el mejoramiento del sector lácteo, con el fin de motivar la continuidad y apoyo en los avances que se han logrado. El departamento representado por la Secretaria de Productividad, expresó compromiso para darle continuidad a los avances y se planeó una próxima reunión (para 2016) con Gobernador. En 2016, se adelantaron los procesos del clúster lácteo Boyacá, en el marco de la política láctea con la mesa de trabajo regional.

Las actividades desarrolladas para la promoción y organización de los Programas de Desarrollo Empresarial, diseñados por el MinCIT y las entidades del sector, ha contribuido a mejorar las capacidades de los actores locales y a evaluar las mejores alternativas para aprovechar los instrumentos que se ofrecen para contribuir a la formalización y al acceso de instrumentos financieros y no financieros que se ofrecen desde los programas nacionales.

De acuerdo con las líneas del Gobierno, los procesos que involucran iniciativas de desarrollo productivo regional, deben ser enmarcadas en espacios de trabajo compartidos y concertados, con el propósito de que estos sean empoderados por los



actores de cada región y cuenten con el apoyo y la complementariedad de los gobiernos locales, las instituciones y la academia, tanto desde lo público como en lo privado.

4.1.5 Organismos Sectoriales de Asesoría y Coordinación

Como apoyo del MADR a nivel territorial para el desarrollo de la política, adicionalmente se cuenta con 32 Secretarías de Agricultura, que son las agencias seccionales del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural, las cuales hacen parte de la estructura administrativa de los departamentos. Los Secretarios de Agricultura de los 32 departamentos conforman el *Consejo Nacional de Secretarías de Agricultura – CONSA*, que es un organismo colegiado de asesoría y coordinación del sector, y que tiene dentro de sus funciones, una que vale la pena destacar, asegurar la debida coordinación y el desarrollo armónico de la política agropecuaria y de desarrollo rural nacional con los departamentos.

El MADR, dio inicio y adelantó durante las vigencias 2012 2013 y 2014, convenios de cooperación en asistencia técnica para el sector lácteo en los principales departamentos de producción láctea identificados como Zonas de Excelencia Sanitaria de leche por el ICA. Como ya se expresó para la vigencia 2014 se realizaron convenios con Caldas, Cundinamarca, Boyacá y Nariño. Queda aún pendiente de este esfuerzo de Gobierno, el Valle de Sibundoy en el Departamento del Putumayo.

4.1.6 Otros espacios para la participación de la sociedad civil en diálogo con el gobierno central, departamental y local

Consejo Nacional Lácteo - CNL: el CNL fue creado en 1999 por medio de la Resolución 076 y reconocido como la Organización del Cadena del Sector Lácteo Colombiano a través de la Resolución 082 de marzo de 2011, actos expedidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo. Actualmente, el CNL está conformado por 5 gremios de la cadena láctea, Analac, Andi, Asoleche, Fedecooleche y Fedegán, quienes representan los intereses de los productores en las distintas regiones, 3 Ministerios, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Ministerio de Salud y Protección Social y Representante de Comité Regional (Antioquia).

Durante el año 2014, se sumaron nuevos Comités Regionales de Cadena Láctea, conformándose y siendo aceptados por el Consejo Nacional, los Comités de Cundinamarca, Boyacá, y el de Suroccidente que lo conforman gremios de Nariño y Putumayo. El Consejo Lácteo a través del Secretario de la Cadena, está acompañando la conformación y participación de nuevos comités regionales en Cesar y Caldas.



Para el año 2016, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de la Coordinación de la Cadena, ha promovido el reconocimiento del Consejo Nacional Lácteo, de nuevos espacios de trabajo en territorio, ampliando así los escenarios en los cuales se puede estructurar además del plan de acción anual del CNL; los planes regionales sectoriales, contando a la fecha con Comités Regionales de Cadena Láctea en: Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Suroccidente (Nariño-Putumayo), Cesar, Caldas, Atlántico y Cauca.

De manera paralela, en las regiones, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, trabaja con los empresarios, para lo cual un aliado natural es la Cámara de Comercio. Así mismo, para efectos de articular los programas de desarrollo empresarial se trabaja conjuntamente con las autoridades locales (departamentales y/o municipales) y academia para contribuir a la implementación de acciones pertinentes y con visión de clusters lácteos, en especial en aquellos departamentos en los que se tienen avances. (Boyacá – Cesar – Nariño). También en Bogotá -Cundinamarca y Antioquia que cuentan con la iniciativa clúster que está siendo liderada por la Cámara de Comercio de Bogotá y de Medellín para Antioquia respectivamente.

En otros departamentos el sector lácteo también tiene relevancia, en lo que se busca fortalecer el subsector de “fabricación de productos lácteos” como es el caso del Eje Cafetero, para articular con las asistencias que brinda el Ministerio Agricultura en el primer eslabón de la cadena.

4.2 Mecanismo de Visibilidad

En un verdadero mecanismo de trabajo conjunto entre el Gobierno y la Delegación Europea, a partir del segundo semestre de 2016, se acordó brindar con esfuerzos propios del Gobierno y del Apoyo Complementario de la UE; mayor visibilidad a la implementación de la política para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano.

Fruto de esta decisión, tomada en el marco de los Comités Técnicos y Directivo, se obtuvo mayor resultado en medios de comunicación, de los logros obtenidos por la política láctea, donde el apoyo presupuestario de la UE, ha sido estratégico para alcanzar varias metas, especialmente en el área de Asistencia Técnica y fortalecimiento productivo. **(Anexo 41 – divulgación).**

5. Seguimiento y Evaluación

Dentro del Convenio de Cooperación con la Unión Europea DCI-ALA/2012/024-513, es parte fundamental para el cuarto desembolso correspondiente al tercer tramo variable, el cumplimiento de los indicadores establecidos luego de los ajustes acordados entre el Gobierno y la Delegación a través de Addendum modificadorio de



2016, en las DTA's y en sus Anexos. (Anexo 42).

5.1 Indicador 1 :

Indicador Cumplido 100%.

Nivel de cobertura de la asistencia técnica a productores (NCATP)

Objetivo: Medir el resultado de la ejecución de programas de asistencia técnica a productores de leche para contribuir al mejoramiento de la productividad y la disminución de los costos de producción.

Formula:

$$\text{NCATP} = (\text{PATC} / \text{PECLF}) * 100$$

Denominaciones:

NCATP= Nivel de Cobertura de la asistencia técnica a Productores.

PATC=Productores con Asistencia Técnica a través de CONPES 3675.

PECLF=Número total de productores estimados en las cuencas lecheras focalizadas

Tipo de Indicador: Producto

Cálculo: Los contratos suscritos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con las Gobernaciones de Boyacá, y Cundinamarca atendieron cuencas focalizadas de los dos departamentos, utilizando dicha focalización para establecer un proceso planificado en el cumplimiento de los indicadores para el año 2016 con el firme propósito de alcanzar las metas establecidas acumuladas. (Anexo 43 - Convenios e Informes Supervisión).

Metodología de recopilación: Es la medición de la intervención de la Asistencia Técnica para formar y dar capacidades tecnológicas a los productores de leche en temas específicos de productividad, expresada en porcentaje de número total de productores que reciben Asistencia Técnica a través de los Convenios derivados de Recursos del CONPES 3675, frente al número total de productores de las cuencas lecheras de los departamentos en los cuales se han desarrollado Convenios derivados de Recursos CONPES. Incluye los productores que prestan sus terrenos para modelar los núcleos demostrativos y los productores capacitados alrededor de estos núcleos demostrativos.



Meta 2016: 12%

Línea Base 2012	Año N Meta 2014	Año N+1 Meta 2015	Año N+2 Meta 2016	Año N+3 Meta 2017
9%	10%	11%	12%	13%

Fuente: Addendum Modificatorio 2016.

Resultado: Se presenta el avance del Gobierno con los convenios suscritos con Gobernaciones de Boyacá y Cundinamarca, demostrando el compromiso que tiene el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con la asistencia técnica para el sector lácteo.

Frente a la línea base:

El porcentaje de productores atendidos en las cuencas lecheras municipales focalizadas en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca en el año 2016 fueron:

Indicador 1. NIVEL DE COBERTURA DE LA ASISTENCIA TECNICA A LOS PRODUCTORES (NCATP)			
Boyacá	12%	3.500	BENEFICIARIOS X DPTO
		28.854	PREDIOS
Cundinamarca	20%	3.472	BENEFICIARIOS X DPTO
		17.558	PREDIOS

Fuente: Reportes Operadores de Convenios Asistencia Técnica; FNG -ICA estadísticas Registros RUV

Indicador 2016: Frente a la meta de 12%, se alcanzó una cobertura total del 15%.

$$\text{NCATP} = (\text{PATC} / \text{PECLF}) * 100$$

$$\text{NCATP} = (6.972 / 46.412) * 100$$



NIVEL DE COBERTURA DE LA ASISTENCIA TECNICA A LOS PRODUCTORES (NCATP)	6.972	Productores con Asistencia Tecnica A Traves de CONPES 3675 (PATC)
	46.412	Numero Total de Productores Estimados en las Cuencas Lecheras Focalizadas (PECLF)
	15%	%Productores que Recibieron Asistencia Tecnica

Fuente: Reportes Operadores de Convenios Asistencia Técnica; FNG -ICA estadísticas Registros RUV

5.2. Indicador 2:

Indicador Cumplido 100%.

Índice de hectáreas en praderas mejoradas, forrajes y sistemas silvopastoriles (IRHPFSM)

Tipo de Indicador: Índice porcentual, acumulativo anualizado.

Objetivo: Medir el nivel de implementación de tecnologías y técnicas innovadoras y ambientalmente sostenibles (mejoramiento de praderas, forrajes y sistemas silvopastoriles) que al mismo tiempo, contribuyen a mejorar la productividad de los pequeños productores.

Formula:

$$IRHMPFS = \left[\frac{\sum(HIPMP) + \sum(AIPF) + \sum(AIPSS)}{\sum(THPPA)} \right] * 100$$

Denominaciones:

(IRHPFSM): Índice de hectáreas en praderas mejoradas, forrajes y sistemas silvopastoriles

HIPMP = Hectáreas implementadas por productores en mejoramiento de praderas

AIPF= Área Implementada en Praderas Forrajeras

AIPSS= Área Implementada en Praderas y Sistemas Silvopastoriles.

THPPA =Total Hectáreas en Praderas de Productores Atendidos.

Meta 2016: 23%.



Línea Base 2012	Año N+1 31/12/2014	Año N+2 31/12/2015	Año N+3 31/12/2016	Año N+4 31/12/2017
3%	10%	20%	23%	26%

Fuente: Addendum Modificatorio 2016.

Cálculo: : Los contratos suscritos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con las Gobernaciones de Boyacá, y Cundinamarca⁴ atendieron cuencas focalizadas de los dos departamentos, utilizando dicha focalización para establecer un proceso planificado en el cumplimiento de los indicadores para el año 2016 con el firme propósito de dar cumplimiento a las metas establecidas acumuladas. (Anexo 43 Convenios e Informes Supervisión).

Metodología de recopilación: Es la medición del índice de hectáreas de praderas mejoradas y sistemas silvopastoriles de los productores de leche atendidos con la intervención de la Asistencia Técnica en temas específicos de productividad, incluyendo los productores que prestan sus terrenos para modelar los núcleos demostrativos y los productores capacitados alrededor de estos núcleos demostrativos.

Resultado: Se presenta el avance del Gobierno con los convenios suscritos con Gobernaciones de Boyacá y Cundinamarca, demostrando el compromiso que tiene el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con la asistencia técnica para el sector lácteo. Se atendió además de asistencia técnica a productores, el mejoramiento de áreas demostrativas en praderas y bancos de forrajes.

$$\text{IRHMPFS} = \{[\Sigma(\text{HIPMP}) + \Sigma(\text{AIPF}) + \Sigma(\text{AIPSS})] / \Sigma(\text{THPPA})\} * 100$$

$$\text{IRHMPFS} = (0 + 460 + 240 / 1572) * 100$$

⁴ Convenios de Asistencia Técnica para pequeños y medianos productores lácteos de áreas lecheras focalizadas.



Indicador 2. ÍNDICE DE HECTAREAS EN PRADERAS MEJORADAS, FORRAJES Y SISTEMAS SILVOPASTORILES			
DEPARTAMENTO	HECTAREAS TOTALES PRODUCTORES ATENDIDOS (THPPA)	HECTAREAS INTERVENIDAS (HIPMP+AIPF+AIPSS)	ÍNDICE DE HECTAREAS EN PRADERAS MEJORADAS, FORRAJES Y SISTEMAS SILVOPASTORILES (IRHPFSM)
Boyacá	1.272	400	31%
Cundinamarca	300	300	100%
TOTAL (IRHPFSM)	1.572,00	700,00	44,5%

Fuente: MADR – Reporte Operadores de Convenios Gobernaciones, en hectáreas intervenidas totales.

El éxito de la meta alcanzada del índice de hectáreas mejoradas en un 44,5%, frente al 23% de meta para 2016, se obtuvo gracias a la focalización de áreas trabajadas de las asociaciones atendidas en 2 cuencas específicas de los departamentos lecheros, Boyacá y Cundinamarca, ante las medidas de recortes presupuestales tomadas por el Ministerio de Hacienda para la vigencia 2016. En Cundinamarca, por ejemplo, los beneficiarios concentraron su esfuerzo en bancos de forraje trabajando el 100% de sus áreas destinadas, gracias al apoyo del MADR y su propio esfuerzo, pues tomaron la decisión como Asociaciones de arrendar las áreas necesarias para implementar su totalidad, en bancos forrajeros para el beneficio de los asociados.

5.3. Indicador 3.

Indicador cumplido 100%

Indicador -. Porcentaje de unidades productoras de leche asociadas (UPLA)

En atención a lo acordado a través del Addendum del pasado 18 de Octubre de 2016 para ajuste de indicadores del Apoyo a la política de mejora de la Competitividad del sub-sector lechero colombiano-FASE II. DCI-ALA/2012/024-513; el indicador se mide para la vigencia 2016. (Anexo 42).



Tipo de indicador: Resultado

Objetivo: medir el resultado del Programa de Apoyo a Alianzas Productivas a pequeños productores, para fortalecer su potencial de productividad y competitividad.

Formula:

$$UPLAi = (NPAPAAPi/TPPCLi)*100$$

Denominaciones:

UPLAi= Porcentaje de Unidades Productoras de Leche Asociadas

NPAPAAPi = Número de Productores Asociados al Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas.

TPPCLi = Número Total de Pequeños Productores vinculados a la Cuenca Lechera objeto de estudio (Unidad Productiva < 8 vacas en ordeño).

i: Cuenca objeto de estudio. Para la medición se tuvo en cuenta la cuenca lechera a nivel de territorio nacional.

Meta 2016: 3,1%

Línea Base 2012	Año N+1 31/12/2014	Año N+2 31/12/2015	Año N+3 31/12/2016	Año N+4 31/12/2017
1.62	3.39 (2.7)*	N/M	3,1	4,1

Fuente: Addendum Modificadorio 2016.

Resultado: 3,31%

$$UPLAi = (NPAPAAPi/TPPCLi)*100$$

$$UPLAi = (8.761/264.334) * 100$$



Criterios medidos	Línea Base				
	2012	2013	2014	2015	2016
Presupuesto Alianzas (miles de millones)	50.000	70.000	36.000	0	70.500
IM en alianzas de Leche	6.483	9.108	3.970	0	9.725
No de Alianzas en LECHE absolutas	34	37	14	0	31
No de Alianzas en LECHE acumuladas	67	104	118	118	149
Familias Absolutas	1.678	1.989	824	0	1.649
Numero de familias acumuladas	4.299	6.288	7.112	7.112	8.761
% familias CONPES	1,63%	2,38%	2,69%	2,69%	3,31%

Fuente: MADR – Programa Alianzas Productivas

5.4. Indicador 4.

Indicador cumplido 100%

En atención a lo acordado a través del Addendum del pasado 18 de Octubre de 2016, para ajuste de indicadores del Apoyo a la política de mejora de la Competitividad del sub-sector lechero colombiano-FASE II. DCI-ALA/2012/024-513; el indicador se mide para la vigencia 2016.

Porcentaje de entrega de leche a canales comerciales formales, en el marco del Programa Alianzas Productivas - PAAP.

Tipo de Indicador: Resultado

Objetivo: medir el total de la producción de leche de los pequeños productores, qué proporción de leche se canaliza a través de la industria formal

Fórmula:

$$PLCCF = (VVPASF / TVVPA) * 100$$

Denominaciones:

PLCCF=Porcentaje de entrega de leche a canales comerciales formales, en el marco del PAAP.

VVPASF=Valor ventas de leche de productores asociados al sector formal beneficiarios de la Alianza Productiva entregados al aliado comercial. Corresponde al Ingreso bruto (Lts. Leche X Precio litro). Se toma como base, los registros de valor de venta de producto originado en el establecimiento productivo de la alianza.



TVVPA=Total valor ventas de leche de productores asociados beneficiarios de la Alianza Productiva. Se toma como base, los registros de valor de venta de producto originado en el establecimiento productivo de la alianza. Las ventas de la alianza no se dividen en entregas al sector formal e informal sino en entregas en el marco de los acuerdos comerciales (aliados) y las condiciones de negociación establecidas con estos y las ventas por fuera de estos acuerdos que no necesariamente corresponden al sector informal.

Producción de leche (lts) generado por cada una las unidades productivas asociadas

Ventas de (lts) leche por las unidades productivas asociadas

Precio promedio mensual de venta de litro en (\$)

Meta 2016: 75%

Línea Base 2012	Año N+1 31/12/2014	Año N+2 31/12/2015	Año N+3 31/12/2016	Año N+4 31/12/2017
47%	65%	N/M	75%	80%

Fuente: Addendum Modificatorio 2016.

Resultado: 81,8%

$$PLCCF = (VVPASF / TVVPA) * 100$$

$$PLCCF = (36.886 / 45.069) * 100$$

$$PLCCF = (0,8184) * 100$$

$$PLCCF = 81,8\%$$

Base Alianzas medidas	112	
Ventas		81,8%
Real ventas Aliados C	36.886	
Real fuera Aliados C	8.183	

Fuente: MADR – Programa Alianzas Productivas



5.5 Indicador 5:

Indicador Cumplido 100%

En atención a lo acordado a través del Addendum del pasado 18 de octubre de 2016, para ajuste de indicadores del Apoyo a la política de mejora de la Competitividad del sub-sector lechero colombiano-FASE II. DCI-ALA/2012/024-513; se presenta el análisis y resultado del indicador 5 que hace referencia al porcentaje de leche cruda que pasa por controles de calidad básica.

LECHE QUE PASA POR CONTROL DE CALIDAD BASICA (LCCB)

Tipo de Indicador: Resultado

Objetivo: medir el crecimiento en el porcentaje de leche que pasa por control de calidad básica en cumplimiento de los requisitos establecidos en el sistema de pago de leche cruda, regulado por la Resolución 017 de 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a partir de la información que recibe la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche, de los reportes oficiales de agentes económicos compradores que realizan el deber de reporte de compra de leche.

Referencia:

Indicador 5	% de Incremento de leche cruda que pasa por controles de calidad básica (ILCCB)
Descripción del indicador	
Tipo de indicador	Resultado
Unidad de medida	Porcentaje
Periodicidad de medida	Anual
Último resultado conocido	3.128 millones Litros/año pasan por calidad básica en 2013 y reportados a la USP

Fórmula:

$$ILCCB = (VLACCB \text{ año } n / VLACCB \text{ año referencia (2013)} * 100 - 100$$



Denominaciones:

ILCCB = Incremento de Leche que pasa por control de calidad básica.

VLACCB año ref. = Volumen de leche con análisis de control de calidad básica en el año 2013

VLACCB año n = Volumen de leche con análisis de control de calidad básica en el año de la medición.

Meta 2016: 12 %. Porcentaje de Crecimiento frente a línea base del año 2013.

Línea Base	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
2012	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
7%	10%	12	13%	15%

Fuente: Addendum Modificatorio 2016.

Resultado: 12,1%. Porcentaje de Crecimiento frente a línea base del año 2013.

El indicador se cumplió en un 101%.

Área responsable de la recopilación: Unidad de seguimiento de precios de la leche del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El MADR expidió el 20 de enero de 2012, la Resolución 017, por medio de la cual se estableció el sistema de pago por calidad de la leche cruda al proveedor, para que empezara a regir a partir del 1 de marzo del mismo año.

La USP recibe reportes mensuales de los agentes económicos compradores de leche cruda, en cumplimiento de la Resolución 17 del 2012 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, “por la cual se establece el sistema de pago de leche cruda al proveedor”.

El factor VLACCB y el factor VTLF son reportados periódicamente por los agentes compradores a la USP, quienes declaran y garantizan que la información entregada es fidedigna y que es la registrada en los registros contables de las compras del agente comprador.



La información del 2016 se reporta mensualmente por parte de los agentes compradores, en todo el territorio nacional. Estos registros son validados por la USP utilizando para tal fin la información histórica y parámetros técnicos regionales, que permiten identificar posibles inconsistencias que deben ser aclaradas directamente por las fuentes de la información.

Por otra parte, se lleva a cabo un proceso de verificación, donde la Superintendencia de Industria y Comercio, dentro de sus funciones y competencias, atendiendo el Artículo 26 de la norma expresada, realiza visitas a una muestra de agentes compradoras, donde se verifica con los registros contables, la información reportada a la USP.

El MADR cuenta con la USP para la verificación del cumplimiento de la Resolución 017 de 2012 (Anexo 44), unidad que recibe, procesa y verifica los reportes que realiza la industria mensualmente sobre el volumen, precio y calidad de la leche comprada, así mismo la USP se encarga de hacer el seguimiento al comportamiento del mercado de leche cruda y de la actualización anual del Índice Compuesto del Sector Lácteo (ICSL), temas que son presentados y analizados con Comisión de Precios del CNL.

En el link <http://ftpleche.minagricultura.gov.co/> de la USP del MADR, se publica los resultados de la actividad mensual de los agentes compradores de leche cruda, referente a los volúmenes comprados, precios pagados al productor, precios de los principales productos de la industria, calidad composicional e higiénica de la leche, entre otros.

A través de este link CORPOICA publica y se puede acceder a la sección de laboratorios habilitados de manera periódica: http://www.cnl.org.co/index.php?option=com_remository&Itemid=105&func=select&id=2217, o bien, a través de la página del Consejo Nacional Lácteo: www.cnl.org.co y de CORPOICA www.corpoica.org.co.

Cálculo:

Al canal formal de la leche, en el 2016 se reportaron compras de leche cruda representadas por 3.531.059.723 litros, de las cuales 3.506.587.907 pasaron por análisis de calidad básico, respecto a 3.128.722.756 litros para el año 2013.



Compras de leche cruda por agentes compradores

Evolución del indicador de incremento de volumen de leche que atiende el sistema de pago por calidad.

1	VLACCB (litros / año)	
	Año base 2013	3.128.722.756
	Año 2016	
	Compras totales	3.531.059.723
	Compras con control de calidad básica	3.506.587.907
2	ILCCB	12,1%
3	Meta año 2016	12%
4	Porcentaje de cumplimiento	101%

Fuente: USP – MADR

$$\text{ILCCB} = (\text{VLACCB año n} / \text{VLACCB año referencia (2013)}) * 100 - 100$$

$$\text{ILCCB} = (3.506.587.907 / 3.128.722.756) * 100 - 100$$

$$\text{ILCCB} = 12,1\%$$

La meta establecida de acuerdo al indicador diseñado exige un crecimiento en el volumen analizado del 12 %, para el año 2016 respecto al 2013. Para el 2016 se llegó al 12,1 % lo que representa un alcance de cumplimiento del 101%.

El cumplimiento de la meta obedeció a una recuperación de la producción de leche en el segundo semestre del año, después de una disminución importante generada por fenómenos climáticos (fenómenos del niño y niña) en el año 2015 y comienzos del 2016.

Así mismo la Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche – USP del MADR realizó una gestión importante, en la incorporación al Sistema de Pago por Calidades de nuevos agentes compradores, que para el 2016 ascendió a 29 nuevos. Es de resaltar que se incorporaron procesadoras de productos alimenticios, diferentes a las productoras de derivados lácteos, como es el caso de la confitería, que utiliza la leche como insumo importante en sus procesos.

De 406 empresas que reportaron en el año 2016, 309 de ellas realizan controles de calidad básica para pago de la leche al productor, esto es, que adelantan análisis composicional (proteína, grasa o sólidos totales) y/o análisis higiénicos (recuento de mesófilos). Esto indica que las empresas pequeñas, son las que aún no realizan



dichos análisis y pagan la leche cruda con el precio promedio nacional, lo cual es contemplado por la norma.

5.6 Indicador 6:

Indicador Cumplido 100%

Mipymes del sector lácteo que reciben apoyo financiero /Total Mipymes del sector en el año N.

Fuente de información para el Indicador:

Numerador: Empresas lácteas que se beneficiaron de los servicios de financiamiento se toma la información de empresas renovadas y creadas del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016. Luego de la revisión y depuración de la matriz remitida por Confecámaras, el total de las empresas es de 7.515

Denominador: Empresas renovadas y creadas del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, en total 5.876 empresas.

Metodología: Una vez revisada la información obtenida de Confecámaras se remite a las entidades y Programas vinculados con el proceso de medición de los indicadores y éstos reportaron el resultado vía e-mail.

El resultado de las empresas lácteas que accedieron a instrumentos financieros es el siguiente:



BCLDX - DESEMBOLSOS A EMPRESAS LACTEAS EN 2016 A PARTIR DE MATRIZ RUES REMITIDA POR EL MINCIT

CIU	Microempresas		Pequeñas empresas		Medianas Empresas	
	DESEMBOLSOS	Nº EMPRESAS	DESEMBOLSOS	Nº EMPRESAS	DESEMBOLSOS	Nº EMPRESAS
1040	\$ 1.063.532.541	29	\$ 5.627.060.775	23	\$ 7.957.000.000	9
4722	\$ 998.328.074	37	\$ 1.111.000.000	9	\$ 673.200.000	2
TOTAL	\$ 2.061.860.615	66	\$ 6.738.060.775	32	\$ 8.630.200.000	11

Fuente: Bancoldex – Se aportan dos documentos soporte de Bancoldex

TOTAL GLOBAL: 109 EMPRESAS CON UN MONTO DE \$ 17.430.121.390

De acuerdo con el reporte de desembolsos Bancoldex de 1 de enero a 31 de diciembre del 2016, resultado del cruce de empresas de la Base de Datos enviada por el Ministerio, se encuentra que en el marco del indicador financiero se desembolsaron en total \$ 17.430.121.390, de los cuales \$ 2.061.860.615 los recibieron las microempresas, \$6.738.060.775 las pequeñas empresas y \$ 8.630.200.000 las medianas.

TOTAL ATENDIDO BANCOLDEX: 109 EMPRESAS

La clasificación por tamaño de las empresas se realiza por el monto total de los activos, de acuerdo con lo establecido en la Ley 905/2004

FNG – EMPRESAS LÁCTEAS GARANTIZADAS EN 2016 A PARTIR DE MATRIZ RUES REMITIDA POR EL MINCIT

De acuerdo a la base de datos remitida por el MinCIT y una vez realizado el proceso de validación de aquellas Mipymes que fueron beneficiadas con alguno de los productos de garantía del FNG, a continuación me permito informar el resultado del cruce:



Mipymes Garanti- zadas	Operaciones de Crédito Garantiza- das	Valor Desembolsos
672	923	31.733.607.747

Fuente: FNG se aportan dos documentos de soporte

Adicionalmente, FNG reportó 22 empresas atendidas que no figuran en base de datos. Luego de realizar el proceso de revisión uno a uno en el sistema RUES se encuentra que 19 de estas empresas cumplen con las condiciones para incluirse en el indicador.

TOTAL ATENDIDO FNG: 691 EMPRESAS

INNPULSA COLOMBIA: Resultado de las convocatorias para la entrega de recursos de cofinanciación a propuestas que tuvieran por objeto el fortalecimiento de mipymes del sector lácteo en Colombia FLAC-2016 y FSLA-2016.

De acuerdo con la información aportada por INNpulsa, 64 empresas de las 82 correspondientes a usuarios finales de los proyectos que resultaron seleccionados para recibir recursos de cofinanciación, se encuentran registradas en la matriz empresarial y pueden ser incluidas en el indicador.

De las 18 empresas atendidas por Innpulsa, que no fueron encontradas en la matriz se constata, luego de hacer revisión uno a uno en el sistema RUES, que 15 cumplen con las condiciones para incluirse en el indicador.

TOTAL ATENDIDO INNPULSA: 79 EMPRESAS

TOTAL PARA EL INDICADOR: Bancoldex (109) + FNG (691) + INNpulsa (79) = 879

Cálculo del indicador: IF = (BCLDX + FNG + INNPULSA)/5.876

$$IF = 879/5.876 = 14.9 \%$$



Meta del indicador a 2016: 13%

Anexos 45: Se incluye una carpeta titulada INDICADOR FINANCIERO

Que incluye:

Matriz consolidada por el Ministerio – con los resultados para el indicador

Bancoldex – Cuadro Excell de resultados.

FNG – Matriz cruzada y documento Word

Innpulza – Matriz cruzada y el formato Word

5.7 Indicador 7:

Indicador Cumplido 100%

Índice de uso de los servicios de desarrollo empresarial en las Mipymes (IUSDE)

Número de Mipymes del sector identificadas con el código CIIU 1040 - elaboración de productos lácteos- a las que se les brindó servicios de desarrollo empresarial/ TEE = Total de empresas formales del sector lácteo en el año N

- Las empresas lácteas pueden acceder más de una vez a los programas de desarrollo empresarial. Por lo anterior se contarán cada vez que accedan o participen.

□ Fuente de información para el Indicador:

Numerador: Empresas lácteas que se dedican a la elaboración de productos lácteos, que se beneficiaron de atención con la oferta de servicios de desarrollo empresarial de las entidades o Programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y del Sector. Se tomó la información de empresas renovadas y creadas del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016. Luego de la revisión y depuración de la matriz remitida por Confecámaras, el total de las empresas registradas es **2.210 empresas**



En adición se revisaron otras empresas que fueron atendidas y que no aparecen en la matriz base. Este ejercicio se realizó uno a uno en el sistema RUES de Confecámaras, contabilizándose para el indicador empresas que corresponden al código CIU 1040. Se consideraron 88 empresas que atienden las condiciones para ser contabilizadas en el indicador.

Denominador: Empresas renovadas y creadas del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016, en total 2.210 empresas.

Metodología: El cálculo del indicador empresarial se realiza teniendo como base la matriz empresarial suministrada por Confecámaras, la cual es revisada y organizada para ser posteriormente remitida las entidades y Programas vinculados con el proceso de medición de los indicadores, quienes identifican con base en la información, las empresas apoyadas en el marco del indicador. Los resultados obtenidos por las entidades y programas son enviados al Ministerio vía e-mail.

El resultado de las empresas lácteas que accedieron a la oferta de servicios de desarrollo empresarial es el siguiente:

Fuente de información para el indicador:

I. PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA – PTP:

Luego de la verificación de empresas en la matriz Confecámaras, el Programa de Transformación Productiva presenta como resultado de atención 6 empresas beneficiadas mediante jornadas de fortalecimiento financiero y fortalecimiento estratégico realizadas en los departamentos de Boyacá, Cundinamarca y Nariño.

Adicional al cruce de atenciones efectuado por el PTP, el Ministerio realizó revisión de empresas uno a uno en el sistema RUES, a partir de las listas de asistencia proporcionadas como soporte. De esta verificación se obtuvo que 33 de las empresas presentes en las listas cumplen con las condiciones para incluirse en el indicador.



Sumado a estas jornadas de atención amplia, el Programa realizó intervención directa en fortalecimiento financiero a 5 empresas pertenecientes al Cluster de Boyacá.

TOTAL ATENDIDO PTP: 44 EMPRESAS

II. PROCOLOMBIA

Luego de la verificación de empresas en la matriz de Confecámaras, Procolombia presenta como resultado 53 atenciones empresariales mediante alguno de los programas desarrollados por la entidad.

Adicional al cruce de atenciones efectuado por Procolombia, el Ministerio a partir de las empresas reportadas por la entidad y que no figuraban en la matriz, realizó revisión uno a uno en el sistema RUES. De esta verificación se obtuvo como resultado 11 atenciones a unidades productivas que cumplen con las condiciones para incluirse en el indicador.

Procolombia durante 2016 ha atendido a los empresarios fabricantes de productos lácteos mediante los centros de información de la entidad, el apoyo para la participación en ruedas de negocios y eventos feriales, la adecuación de oferta exportable, el análisis de oportunidades, la identificación de requerimientos internacionales, el acceso a programas de formación exportadora, entre otros.

TOTAL ATENDIDO PROCOLOMBIA: 64 EMPRESAS

III. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

- Considerando la importancia del empaque para el sector de alimentos por ser un elemento que facilita la comercialización, la conservación de las propiedades, la higiene, la perdurabilidad del producto y el reconocimiento de marca por parte del consumidor.

Y dado que se identificó la necesidad en empresarios del sector transformador lácteo de recibir apoyo en presentación de producto y materiales idóneos, en especial en los fabricantes de queso Paipa. Se definió la realización de dos jornadas de capacitación sobre el diseño de empaques y su importancia, así como la implementación de asistencia



técnica. En 2016 se realizaron dos visitas técnicas a empresas fabricantes de queso Paipa, en el departamento de Boyacá.

Dado que la problemática en el empaque es generalizada, a las visitas empresariales fueron convocados otros fabricantes de queso Paipa, lográndose con ello la participación de 8 empresarios en la actividad.

Tanto las conferencias como las visitas estuvieron a cargo de un experto Japonés.

Realizado el cruce de empresas participantes en las actividades con la matriz empresarial de Confecámaras se encontró que en el marco del indicador, 7 unidades productivas se beneficiaron de la jornada de generación de capacidades en empaque, así mismo, 8 fabricantes de queso Paipa se beneficiaron de las visitas técnicas realizadas por el experto en empaque.

- Considerando la necesidad de los empresarios fabricantes de productos lácteos de recibir acompañamiento para la formulación de proyectos que pudieran ser presentados a convocatorias de cofinanciación, el Ministerio con el apoyo de Innpulsa llevó a cabo en las regiones procesos de apoyo para la estructuración de proyectos de fortalecimiento dirigidos al sector transformador lácteo.

De los espacios orientados a generar capacidades en la formulación de proyectos se beneficiaron en el marco del indicador 121 empresas de los departamentos de Nariño, Boyacá, Cesar, Risaralda, entre otros.

TOTAL ATENDIDO MINISTERIO DE COMERCIO: 136



Calculo del indicador

CÁLCULO DEL INDICADOR					
ENTI-DADA EJECU-TORA	ACTIVIDADES	NÚMERO DE EM-PRESAS REGIS-TRADAS EN MA-TRIZ EM-PRESA-RIAL	NÚMERO DE EM-PRESAS REGIS-TRADAS ME-DIANTE CRUCE UNO A UNO	TO-TAL	POR-CEN-TAJE DE PAR-TICIPA-CIÓN
PTP	Jornadas de fortalecimiento financiero y fortalecimiento estratégico. Intervención directa en fortalecimiento financiero.	6	38	44	18%
PROCO-LOMBIA	Acciones de alistamiento empresarial para el acceso a mercados. Asesoría para la internacionalización. Apoyo para la participación en eventos de promoción de mercados.	53	11	64	26%
MINCIT	Generación de capacidades en empaque Asistencia técnica –empaque Generación de capacidades para la formulación de proyectos	97	39	136	56%
Total atencio-nes		156	88	244	100%
Total numerador			244		
Total denominador			1648		
Resultado indicador			15%		



Anexo 46. Se incluyen Carpeta de Anexos titulada indicador empresarial, la cual contiene:

Matriz consolidada con los resultados del indicador empresarial
Matriz y formato PROCOLOMBIA
Matriz y formato PTP
Matriz, formato MINCIT, listas de asistencia, registro fotográfico asistencia técnica empaque.
Matriz formato MINCIT y listas de asistencia

Cálculo del indicador:

$$IUSDE = (PTP + \text{MinCIT} + \text{Procolombia}) / 1.648$$

$$IUSDE = \frac{44 + 136 + 64}{1.648} = \frac{244}{1.648} = 14,8\%$$

Meta del indicador a 2016: 13%

Una vez se haya concluido el desarrollo del sistema de información que se diseña con los recursos del apoyo complementario, para contribuir con el procesos de información para los indicadores y para mejorar la disponibilidad de información del sector, los reportes recibidos y procesados de forma manual serán subidos a la herramienta directamente por los ejecutores.

6. Desafíos para el avance de la política en la vigencia 2017

En Julio de 2015, se adopta por parte del Presidente de la República el plan “Todos por un nuevo país 2014-2018”, luego de surtir los trámites de ley de consulta con el Consejo Nacional de Planeación y la aprobación del Congreso de la República.

Lo anterior implicó una revisión país de los programas de las entidades frente a las nuevas estrategias de Gobierno. El sector de Desarrollo Rural es uno de los más afectados, y bajo la estrategia “transformación del campo” capítulo 7 del PND, define nuevos objetivos, estrategias y metas. Adicionalmente el Congreso entrega facultades extraordinarias el Presidente para la reestructuración del sector, expresadas en el artículo 102 del nuevo PND.



De igual forma como ya se expresó en el informe anterior, es importante destacar que en razón al cambio de Gobierno y por ende al cambio de Ministro, a partir de 2015 se implementaron nuevas políticas y directrices para la ejecución de programas, debido a que se estipuló que no se llevara a cabo los programas a través de convocatorias, lo cual generó traumatismos en algunos como que siempre se habían concebido a partir de dicha dinámica.

Los principales riesgos que se presentan para avanzar en la implementación de la política de transformación del sector lácteo, están relacionados con el trabajo para la ejecución de la política láctea a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Agencia de Desarrollo Rural.

6.1 Principales desafíos y riesgos durante la evolución de la política

En atención a los objetivos específicos planteados en el documento Conpes 3675 de 2010 y para los cuales se han venido desarrollando actividades que respondan a cada uno de ellos, es importante precisar sin embargo que existen y se han identificado en su desarrollo coyunturas y algunos riesgos, los cuales se enuncian a continuación.

Como ya se expresó en la parte introductoria de este documento, en febrero de 2016, a través del Decreto ley 2364 de 2015, se creó la Agencia de Desarrollo Rural con el objeto de ejecutar la política de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial formulada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de la estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural nacionales y de iniciativa territorial o asociativa, así como fortalecer la gestión del desarrollo agropecuario y rural y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales y la competitividad del país.

Es relevante resaltar que con la mencionada reestructuración, el Gobierno Nacional espera generar el fortalecimiento institucional con presencia territorial que tanto demanda el sector agropecuario, brindando respaldo a la pertinencia de la función Ministerial de generar lineamientos de política que se deben aplicar y ejecutar en territorio a través de las Agencias creadas para tal propósito.

La transición que generó esta reestructuración en la vigencia 2016, con una Agencia naciente, permitió al MADR comprometer y ejecutar la ficha de inversión para la política de mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano. Sin embargo, de manera paralela, se dió inicio a las mesas de trabajo con la Oficina de Planeación de la Agencia de Desarrollo Rural, para converger en los lineamientos de cada uno de los proyectos del sector agropecuario que trasladó el Ministerio, incluido el proyecto de inversión para el sector lácteo. La Agencia dentro del marco de su pertinencia, puede aportar a la política láctea en líneas de asistencia técnica y activos productivos. Este momento coyuntural, de 2017 en adelante, puede generar impacto mediano en los procesos de implementación de las actividades y programas requeridos en la



política láctea que hasta el 2015 viene adelantando el MADR.

Para mitigar tal situación, durante los primeros meses de 2017, el MADR luego de consulta técnica y orientación brindada por el Departamento Nacional de Planeación, de manera conjunta con la Agencia, definieron las líneas de trabajo a través de las cuales brindarán apoyo a la política para el sector lácteo. La Agencia de Desarrollo Rural, podrá atender líneas de Asistencia Técnica a productores de leche; y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, impulsará un proyecto de inversión a través del cual atenderá transferencia tecnológica y de Innovación a los productores, incluido el mejoramiento de praderas y el establecimiento de bancos de forraje, el programa de mejoramiento genético; e implementar herramientas para la captura y análisis de información para construcción y divulgación de instrumentos de política desarrollados para el mejoramiento del sector lácteo, entre otros. De esta manera, se podrá brindar continuidad a la implementación de la política pública al eslabón primario de la cadena.

De otra parte, como resultado de la focalización del indicador empresarial, a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, será más viable la promoción o diseño de nuevas estrategias o instrumentos pertinentes para las empresas que hacen parte del subsector de elaboración de productos lácteos, lo cual contribuye a fortalecer el desarrollo productivo y empresarial.

La implementación de la política láctea, enmarcada en el CONPES, ha demostrado la necesidad de focalizar las acciones de desarrollo empresarial en las microempresas dedicadas al procesamiento de productos lácteos, por tanto al realizar intervenciones complementarias y continuas se podrá contar con mejoramientos evidentes en productividad, mercados, calidad, entre otros.

La política de desarrollo productivo y el enfoque de encadenamiento productivo es una oportunidad para fortalecer las acciones que se ha venido desarrollando con las empresas transformadoras y fabricantes de productos lácteos, mediante la vinculación de empresas proveedoras, temas de logística de distribución y otras acciones que durante este tiempo se han priorizado en las regiones, con los empresarios.

Así mismo los compromisos definidos en la planeación estratégica 2014- 2018 del sector comercio, industria y turismo para incrementar en 15% la productividad en 1.000 empresas durante el cuatrienio, así como incrementar en 30.000 millones de dólares las exportaciones no minero energéticas impone un fuerte desafío hacia el sector lácteo conformado en su mayoría por mipymes. Por esta razón las acciones que se ejecuten deberán contar con una medición de mejoramiento de la productividad empresarial como resultado del apoyo que se realice a través de la oferta institucional.



En coherencia con lo anterior, es necesario resaltar que la disminución en el número de las empresas, no implica que se disminuye el beneficio en la transformación e impacto del sector, por el contrario, permite alinear e implementar acciones pertinentes con una visión de transformación productiva para contribuir al desarrollo de las empresas que cuentan con procesos especializados, que jalonan al eslabón primario y articulan la cadena en primera y segunda transformación.

Finalmente es necesario destacar que por las condiciones de disminución del precio del petróleo que desde junio de 2014 hasta enero de 2015 cayeron en más de un 40% y la consecuente devaluación del peso colombiano frente al dólar (y el euro), es necesario mencionar un déficit del presupuesto del 3% respecto al PIB, ante lo cual, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 377 de 2015 (Anexo 47), a través del cual, entre otros temas, fueron aplazadas las apropiaciones para la vigencia 2015, en el Presupuesto General de la Nación, afectando de manera grave el presupuesto de los ministerios, vigencia 2015 (cerca del 25%) y recorte presupuestal realizado desde el Ministerio de Hacienda y Crédito Público en 2016, con lo cual el proyecto de inversión para mejorar la competitividad del sector lácteo pasó de 94 mil millones de pesos en recursos 2015, a, 10 mil millones de pesos para la vigencia 2016 (cerca del 89%).

Aunque es razonable pensar que la depreciación del peso estimularía los sectores transables, dada la rigidez estructural de la economía, este efecto no se vería en un horizonte menor a dos años. Ahora bien, los crecimientos sostenidos superiores al 5% parece que no llegarán hasta tanto no se materialice la agenda de competitividad que sustente la expansión del PIB, revertiendo los bajos niveles de productividad de la economía nacional.

Lo expresado genera una revisión de las metas contempladas en los planes de las entidades del sector agropecuario y de desarrollo rural, lo cual afectó directamente algunos indicadores y metas del convenio de apoyo presupuestal con la UE, razón por la cual el Gobierno solicitó promover el Addendum modificatorio que finalmente aprobó con su firma la Unión Europea en octubre de 2016.



ANEXOS

- 1.** Decreto Ley 2363 de 2015
- 2.** Decreto Ley 2364 de 2015
- 3.** Conpes 3866 de 2016
- 4.** Conpes 3856 de 2016
- 5.** Desembolsos recursos de inversión MINCIT
- 6.** Resolución 468 de 2015
- 7.** Decreto 2147 de 2016
- 8.** Decreto 1880 de 2011
- 9.** Resolución 1385 de 2013
- 10.** Resolución 1332 de 2013
- 11.** Decreto 1985 de 2013
- 12.** Decreto 2371 de 2015
- 13.** Decreto 1988 de 2013
- 14.** Decreto 2001 de 2013
- 15.** Decreto 625 de 2014, modifica parcialmente el Decreto 1988 de 2013.
- 16.** Decisión 804 del 24 de abril de 2015 la Comisión de Ministros de la CAN aprobó la modificación de la Decisión Andina 436 para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola.
- 17.** Circular Bancoldex No.12 del 27 de abril de 2016.
- 18.** Circular Modificatoria Bancoldex del 19 de diciembre de 2016.
- 19.** Decreto 1755, modificatorio del Arancel de Aduanas



- 20.** Decreto 1625 de 2015 rebaja de los aranceles de las materias primas y bienes de capital no producidas en el país.
- 21.** Decreto 2180 de 2015, modificación arancelaria de insumos agrícolas.
- 22.** Decreto 2153 de 2016, Modificatorio Arancel de Aduanas.
- 23.** Modelo Prospectiva Antioquia – SENA
- 24.** Iniciativa Clúster Boyacá.
- 25.** Iniciativa Clúster Cesar.
- 26.** Iniciativas Clúster – Desempeño y Gestión
- 27.** Programa Plan Exportador
- 28.** Convenio MADR-CORPOICA 653 DE 2015
- 29.** Acta No. 2 del Consejo Nacional Lácteo – CNL
- 30.** Ley 1762 – Instrumentos para control al contrabando.
- 31.** Reporte de Aprehensiones de contrabando agropecuario (incluido leche en polvo) remitido por la Policía Fiscal y Aduanera.
- 32.** Cooperación con NUEVA ZELANDA – Memorando de Entendimiento y Documento Marco para la Cooperación.
- 33.** Acta Protocolaria Pago Primer Tramo Variable - 1° de Abril 2016
- 34.** Acta Reunión Seguimiento y Coordinación Proyectos de Cooperación de la UE. – 19 de Agosto de 2016.
- 35.** Archivo Fotográfico – Acto protocolario Segundo Tramo Variable – 28 de Octubre de 2016.
- 36.** Ayuda de Memoria – Comité Directivo de Gobernanza – 2 de Diciembre de 2016.
- 37.** Acta No. 1 – Comité Técnico – Apoyo Complementario - 18 de Agosto de 2016.



- 38.** Ayuda de Memoria – Comité Técnico – Apoyo Complementario – 31 de Agosto de 2016.
- 39.** Ayuda de Memoria – Comité Técnico – Apoyo Complementario – 11 de Octubre de 2016.
- 40.** Ayuda de Memoria – Comité Técnico – Apoyo Complementario – 18 de Octubre de 2016.
- 41.** Visibilidad y Divulgación, Apoyo de la UE a la política láctea del Gobierno Nacional.
- 42.** Addendum modificadorio del 18 de Octubre de 2016.
- 43.** Convenios e Informes de Supervisión, indicadores 1 y 2.
- 44.** REsolución 017 dde 2012.
- 45.** Indicador Financiero Carpeta MINCIT.
- 46.** Indicador Empresarial, Carpeta MINCIT.
- 47.** Deceto 377 de 2015.