



**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/2011/22872**

MARZO DE 2014



Tabla de contenido

Introducción y Antecedentes sobre la Política de Competitividad del Sector Lácteo-----	3
1.Información Económica y Social -----	6
1.1.Datos Básicos -----	6
1.2.Cobertura -----	7
1.3.Inversión realizada en el sector: -----	9
1.4.Desarrollo empresarial del sector lácteo y exportaciones -----	12
2.Evolución del marco normativo sectorial del CONPES 3675-----	14
2.1.Normatividad vigente para el sector: -----	17
3.Progreso en la ejecución de la política -----	19
3.1.Avances en la política -----	19
3.1.1.Productividad.	22
ORIAT3.1.1.1. -----Líneas de Financiamiento	
----- 23	
3.1.1.2.Asistencia Técnica -----	27
3.1.1.3.Programa Nacional de Mejoramiento Genético:-----	27
3.1.1.4.Revisión de la estructura arancelaria materias primas -----	28
3.1.1.5.Fortalecimiento de la política de vigilancia de la competencia en el mercado-----	29
3.1.1.6.Incrementar la oferta de programas técnicos y profesionales hacia el sector -----	30
3.1.2.Integración:	31
3.1.2.1. Alianzas Productivas -----	31
3.1.2.2. Fondo INNPULSA - Mipyme -----	32
3.1.3.Desarrollo de Conglomerados.	33
3.1.4.Mercados:	36
3.1.4.1.Sistema de pago de leche cruda y Red de Laboratorios-----	39



3.1.4.2. Abastecimiento de mercado interno y manejo de excedentes	40
3.1.4.3. Efectos de la Reforma Tributaria:	41
3.1.5. Gestión Institucional:	41
3.1.5.1. Comité de Seguimiento a compromisos CONPES	42
3.1.5.2. Fortalecimiento de la capacidad institucional para control al contrabando:	42
3.1.5.3. Revisión de normatividad sobre transporte de leche los días feriados	43
3.2. Avances frente al fortalecimiento institucional	43
4. Mecanismos de relacionamiento	49
4.1. Mecanismo Interinstitucional:	49
5. Seguimiento y Evaluación	57
5.1. Indicador 1:	57
5.2. Indicador 2:	60
5.3. Indicador 3:	63
5.4. Indicador 4:	66
5.5. Indicador 5:	69
5.6. Indicadores complementarios	71
5.6.1. Índice de Financiamiento a empresas lácteas (IF)	73
5.6.2. Índice de uso de los servicios de desarrollo empresarial (IUSDE)	75
6. Desafíos para el avance de la política en la vigencia 2014	78
ANEXOS	81



Introducción y Antecedentes sobre la Política de Competitividad del Sector Lácteo

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 verá 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.

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 el desarrollo de mercados externos, y el fortalecimiento Institucional.

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. 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.

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 30 de diciembre de 2013, 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 (tramo variable) del programa de apoyo presupuestario al sector lácteo en Colombia en desarrollo del programa DCI-ALA/2011/22872.

1. Información Económica y Social

1.1. Datos Básicos

El sector lácteo ha participado en la última década en el PIB Nacional con un 2,3%, la producción de leche participa un 9,1% del PIB del sector agropecuario, representa el 24,3% del PIB pecuario, representa cerca de 350.000 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 un rendimiento 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.

La producción de leche ha mostrado un incremento del 2,4%, entre 2010 a 2012,



pasando de 6.285 millones a 6.435 millones de litros; el acopio formal tuvo incremento de 16,1 %, al pasar 2.676 en 2010 a 3.108 millones de litros en el año 2013. El acopio informal en Colombia representa cerca del 50% de la leche producida (Fuente: MADR- Unidad de Seguimiento de Precio de la Leche).

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.

Los costos de alimentación suplementaria, en leche especializada, se distribuyen así: los alimentos concentrados 92%, sales minerales 5% y melaza 3%. Es de anotar que, el consumo de sal mineralizada, no alcanza los 900 gramos/mes por animal adulto en ganadería de baja tecnología, llega a 1,8 kilos por animal en mediana tecnología y supera los dos kilos en los hatos de mayor tecnificación.

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 empleo según el DANE en 2013 el sector agropecuario generó 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.

En cuanto a la generación de empleo del sector industrial según el DANE en 2011 este generó 680.000 empleos. Las principales industrias de alimentos son; transformación de carne y pescado, productos de panadería, productos lácteos, productos de molinería y bebidas, en donde la industria láctea genera 18.376 empleos.

1.2. Cobertura

La política descrita en el Conpes 3675 cobija 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 a los planes regionales de desarrollo a partir de los cuales se ha priorizado el sector lácteo en los diferentes Departamentos del país.

Así mismo, y sin detrimento de lo anterior, las zonas priorizadas para focalizar la política sectorial se está soportando en la selección de zonas a declarar 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.

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.

En cuanto a los programas de desarrollo empresarial y la gestión de acceso a los instrumentos financieros, las acciones se implementaron a nivel nacional, en diferentes municipios y ciudades del país de acuerdo con la Planeación Estratégica Anual, que se describen a lo largo del documento.

El apoyo presupuestario concedido por la Unión Europea para el sector lácteo, ha promovido la orientación de acciones y estrategias hacia las principales zonas lácteas identificadas en consenso con el Ministerio de Agricultura y el Consejo Nacional Lácteo.

Esta estrategia, ha permitido una mejor identificación de los actores vinculados al sector productor y transformador, para ascender en las fases de desarrollo industrial que requiere el sector, para pasar de un sector que está anclado en la solución de deficiencias del eslabón primario y no ha logrado escalar para generar nuevos productos de calidad para atender la demanda de los mercados internos.

1.3. Inversión realizada en el sector:

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. Los recursos asignados al sector son:

Tabla 1.



RECURSOS SECTOR LÁCTEO 2011-2014

ACTIVIDAD		2011	2012	2013	2014*	TOTAL (millones)
1	Incentivo ICR - LEC (Finagro) Equipos, producción, procesamiento y compras conjuntas de materia prima	22.000	13.000	13.000	12.000	38.000
2	Adición a ICR(Finagro)			30.000		30.000
3	Asistencia Técnica Cuencas lecheras		5.650	7.352	28.000	41.002
4	Promoción al Consumo				2.000	2.000
5	Validación tecnología neozelandesa (CORPOICA - Obonuco)			1.500		1.500
6	Fortalecimiento red de laboratorios (Corpoica)		2.082	2.300	4.500	8.882
7	Capacitación tecnológica (Unaga)			800	4.000	4.800
8	Ampliación mercados institucionales (ICBF)			30.000	13.788	43.788
9	Bancarización			3.000	900	3.900
10	Alianzas Productivas sector lácteo				7.500	7.500
11	Otros recursos de adición: Repoblamiento bovino				5.000	5.000
Total		22.000	20.732	87.952	77.688	186.372

Cifras en millones de Pesos. Fuente

Vale la pena destacar que frente a los recursos contemplados por el CONPES, el MADR ha promovido mayor apropiación de recursos a través de proyectos como el PIPE: Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo. 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 2013 ha aumentado del 2% al 6%:

Grafico 1. Porcentaje Inversión Sector Lácteo 2011 – 2013.

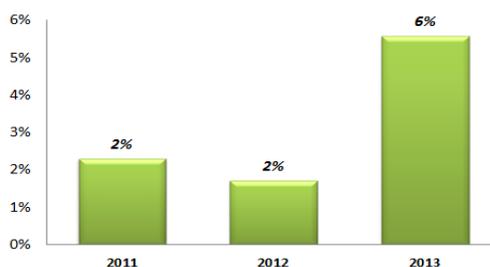


Tabla 2. Porcentaje Inversión Sector Lácteo 2011 – 2013.

Ítem	2011	2012	2013
Apropiación Total Inversión MADR	\$ 954.152	\$ 1.207.675	\$ 1.577.206
Inversión al Sector Lácteo	\$ 22.000	\$ 20.732	\$ 87.952
% Participación	2%	2%	6%

Cifras en millones de Pesos. Fuente Dirección Planeación Financiera 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.

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:

- El 21 de diciembre de 2012, mediante Otro Sí No. 7 al convenio marco interadministrativo de cooperación No. 187 de 2011, suscrito entre la Nación – Ministerio de Comercio – Industria y Turismo y el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. – BANCÓLDEX, se adicionó el convenio No. 187 en la suma de \$ 663'040.000, con el objeto de realizar actividades de apoyo al sector lácteo, con fundamento en el Documento Conpes 3675 de 2010 (Política Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo).
- El 21 de diciembre de 2012, se suscribió el convenio interadministrativo No. 176, entre la Nación – Ministerio de Comercio – Industria y Turismo y el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. – BANCÓLDEX, quien actúa como administrador del Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (asimilado a un patrimonio autónomo), con el objeto de aunar recursos y capacidades de orden técnico, tecnológico, administrativo y financiero entre el Ministerio y el Fondo, para la ejecución de convocatorias sectoriales que permitan mejorar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, pertenecientes al sector colombiano, bajo la normativa y esquema de operación que rige al Fondo. El convenio se ejecuta con los recursos que el Ministerio transfiere al Fondo provenientes del Convenio de financiación No. DCI-ALA/2011/022-872 celebrado entre el Estado Colombiano y la Unión Europea. El monto del convenio es de \$ 2.477.241.600
- Para implementar a nivel nacional el Programa de Hojas de Ruta, la Nación – Ministerio de Comercio – Industria y Turismo y el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. – BANCÓLDEX, suscribió convenio 209 de 2011, que ha sido ajustado mediante dos Otros Si del 2011 y 2012 para ampliar los recursos del convenio.

Del total de los recursos asignados para el Programa Hojas de Ruta se han asignado \$ 1.773.000.000 a las hojas de ruta de Cesar, Nariño y Boyacá, que están



representados en asistencia técnica, consultoría especializada que desarrolla el Programa y para el equipo local que se capacita y está encargado de consolidar la Hoja de Ruta.

Los sectores son definidos por los actores regionales, de manera concertada y de acuerdo con el cumplimiento de las características que define la metodología (que haya masa crítica de productores – empresarios; que estén ubicados en una zona geográfica y que la región lo identifique como prioritario). A la fecha están cubiertos 18 departamentos y están gestionándose 30 hojas de ruta en diferentes sectores (agroindustriales, bienes y turismo).

Los Programas empresariales, no cuentan con presupuesto específico para el sector lácteo, pero se han dedicado mayores esfuerzos para lograr la inclusión de empresarios y productores del sector lácteo, como es el caso del Programa Compre Colombiano y Colombia Próspera.

1.4. Desarrollo empresarial del sector lácteo y exportaciones

De acuerdo con la información oficial del Registro Único Empresarial y Social – RUES, reportada por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras, en el año 2013 el total de empresas lácteas renovadas fue 5.876. (1) Este dato incluye empresas dedicadas a la producción de lácteos (queso, mantequilla y yogurt, entre otros) y empresas que comercializan productos lácteos en diferentes tipos de establecimientos.

Del total de empresas renovadas en 2013, 1.411 (24%) son empresas nuevas y 4.465 (76%), corresponden a empresas de años anteriores que renovaron la matrícula en 2013. Por otra parte, 1.647 - 28 %, corresponden al CIIU de producción y 4.229 al CIIU de comercio (72 %).

La clasificación de las empresas 2013 - por activos, según la Ley 905 de 2004 es la siguiente:

Tabla 3. Clasificación de Empresa por activo 2013.



TAMAÑO	Descripción Ley 905/2004 - Activos	CIU PRODUCTOR		CIU COMERCIO		TOTAL
		Productor	%	Comer- cializador	%	
Microempresa	Excluida la vivienda por valor inferior a 500 SMMLV	1.238	21,07	3537	60,19	4.775
Pequeña	Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV	107	1,82	73	1,24	180
Mediana	Entre 5.001 y 30.000 SMMLV	46	0,78	8	0,14	54
Grande		23	0,39	1	0,02	24
Sin especificar activos		233	3,97	610	10,38	843
TOTAL		1.647	28,03	4.229	71,97	5.876

Nota: Salario mínimo mensual legal vigente \$ 589.500.00
SMMLV = Salario mínimo mensual legal vigente

(1) El MINCIT realizó revisión detallada de la información del RUES, y ajustó la base de datos de empresas renovadas y creadas a 31 de diciembre de 2013 y se eliminaron filas que tenían datos repetidos.

Las características de las 1.411 empresas lácteas creadas en 2013 es la siguiente:

Tabla 4. Empresas Lácteas creadas 2013.

TAMAÑO	Descripción Ley 905/2004 - Activos	CIU PRODUCTOR		CIU COMERCIO		TOTAL
		Productor	%	Comer- cializador	%	
Microempresa	Excluida la vivienda por valor inferior a 500 SMMLV	224	3,81	650	11,06	874
Pequeña	Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV	2	0,03	2	0,03	4
Mediana	Entre 5.001 y 30.000 SMMLV	0	0,00	0	0,00	0
Grande		0	0,00	0	0,00	0
Sin especificar activos		146	2,48	387	6,59	533
TOTAL		372	6,33	1.039	17,68	1.411

Nota: Salario mínimo mensual legal vigente \$ 589.500.00
SMMLV = Salario mínimo mensual legal vigente

De acuerdo con un estudio adelantado por Propaís sobre el sector lácteo colombiano,



a nivel de ciudad, el mercado de productos lácteos se encuentra concentrado principalmente en la ciudad de Bogotá, seguida de Medellín, Cali y Barranquilla, con participaciones en el total del mercado de 21,6%, 18,4%, 9,4% y 6,2%.

Indica que el 2013 el nivel de compras aumentó significativamente, influidas por el nivel socio económico medio que representa un 55% del total del mercado de lácteo, luego se encuentra el nivel socio económico bajo, que concentra el 36% del mercado y por último, el nivel alto que representa únicamente el 9% del total de las compras, lo que significa que el sector lácteo es un mercado bastante atractivo, considerando que el mayor número de habitantes se ubica en los estratos medio y bajo.

Así mismo, en relación con la información referida a las exportaciones del sector lácteo, Proexport - PXP - indica que Colombia en el 2013 (enero – noviembre) exportó 26,3 millones de Dólares, y los principales departamentos exportadores fueron Antioquia con 60,4% , que fue el mayor exportador, seguido de Atlántico 32,0%, Valle del Cauca 3,3% y Bogotá 2,8%. Los productos exportados fueron leche condensada, queso fresco, yogurt y las demás leche y nata (crema) concentradas, en polvo, gránulos demás formas sólidas, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, con un contenido de materias grasas superior o igual al 26% en peso, sobre producto seco. Los mercados de destino fueron Venezuela, Estados Unidos y Ecuador.

PXP indica que el sector lácteo continuará siendo dominado en el mediano plazo por las exportaciones de productos lácteos tradicionales, aunque se encuentra que los tratados de libre comercio suscritos por Colombia con otros países, pueden abrir oportunidades para nuevos productos pero es necesario fortalecer la productividad y transformación del sector, para generar investigación innovación y nuevos productos de calidad.

Para los productos lácteos se han identificados algunas oportunidad en Estados Unidos, México, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile. ¹. Anexo 1. – Documento-presentación PXP - Comercio mundial y exportaciones colombianas del sector lácteo

2. Evolución del marco normativo sectorial del CONPES 3675

¹ Fuente

<http://www.slideshare.net/webmasterconfecamaras/impacto-de-la-formalizacin-empresarial-en-colombia>

http://www.proexport.com.co/sites/default/files/periodico_de_las_oportunidades_-_ptp.pdf

<http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sobre-el-sector-lacteo-colombiano.pdf>



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 Republica, 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:

Esta Ley estableció 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; 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 el mismo Plan Nacional de Desarrollo – Ley 1450 de 2011, artículos 44 y 45: Definieron la creación del Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, que opera en el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A.- Bancoldex, como un sistema de manejo separado de cuentas, que para todos los efectos se asimila a un patrimonio autónomo y se administra a través de una cuenta de orden. El Fondo tiene por objeto aplicar instrumentos financieros y no financieros, estos últimos, mediante cofinanciación no reembolsable de



programas, proyectos y actividades para la innovación, el fomento y promoción de las Mipymes. Los recursos provienen del presupuesto general de la nación, 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.

Así mismo, el Gobierno Nacional generó documentos 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 del 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.

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

A través del Decreto de Gobierno No. 1767 de 2013 (Anexo 2), por el cual se establecen condiciones especiales en materia de Zonas Francas Permanentes Especiales para el sector lácteo y cinco (5) departamentos del sur del país, a saber, Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y Cauca. Actualmente está en proceso de formulación la Resolución que establece los requisitos para el acceso de las actividades del sector lácteo en zona franca. Decreto 1767 de 2013.

Transporte de leche en días feriados

Resolución 3226 del 25 de Mayo de 2012 expedida por el Ministerio de Transporte: Transporte para vehículos especiales de leche sin restricciones, donde se anota que los vehículos de recolección y transporte de leche procesada y sin procesar, se exceptúan de la restricción de tránsito los días feriados y temporadas especiales

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, expendi, 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.



Resolución 2508 de 2012 Por medio de la cual se actualizan los requisitos para el Registro Sanitario de Predios Pecuarios - RSPD ante el ICA.

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.

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.

Riesgos Agropecuarios

Decreto 126 de 2011, por medio del cual se adoptan medidas en materia de riesgos, seguro agropecuario y crédito agropecuario, para atender la situación de emergencia económica, social y ecológica por grave calamidad pública declarada en el territorio colombiano e impedir la extensión de sus efectos.

Control a Insumos

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.

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.

3. Progreso en la ejecución de la política

A continuación, se describen los avances generados por el gobierno en atención a los objetivos del CONPES 3675. Sin detrimento de lo descrito a continuación, el Gobierno Nacional, cuenta con el Sistema de seguimiento de documentos CONPES, con el cual el Departamento Nacional de Planeación – DNP, monitorea y realiza medición de



cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los documentos de política pública. En tal sentido, se anexa (Anexo 3). al presente informe la matriz de seguimiento que se actualiza semestralmente con las entidades del estado involucradas en la ejecución de la política.

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.

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). De acuerdo con los recursos de cooperación internacional, en reunión realizada por la Delegación de la Comunidad Europea para Colombia y Ecuador de 2011, se informa al Gobierno Colombiano la disponibilidad inicial de €8,6 millones, con los cuales se priorizaron las siguientes áreas de intervención:

- Asistencia Técnica: €3.914 millones. 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: €1.957 millones. 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: €2.129 millones. 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: €600 mil.

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:

Tabla 5. Destinación recursos cooperación.



Resultados Esperados para cumplir Indicadores del Apoyo Presupuestal UE	2012		2013		TOTAL (Euros)
	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	
Asistencia Técnica a pequeños productores		1.957.000,00		1.957.000,00	3.914.000,00
Red de Laboratorios		861.000,00		1.096.000,00	1.957.000,00
Transformación Productiva	256.000,00				256.000,00
Fomipyme	926.000,00		947.000,00		1.873.000,00
TOTAL DONACIÓN PARA APOYO PRESUPUESTAL	1.182.000,00	2.818.000,00	947.000,00	3.053.000,00	8.000.000,00

En el año 2012, se firma el primer convenio (Fase I), con los recursos descritos, por €8,6 millones, de los cuales en enero de 2013 llegan al PGN (Cuenta de Ministerio de Hacienda) el primer desembolso que corresponde al tramo variable, por valor de €4 millones. Actualmente el Gobierno de Colombia, está implementando el informe de Gobierno para cumplir con los requisitos para el segundo desembolso (tramo variable), por valor hasta de €4 millones.

La Fase II de apoyo presupuestario al Gobierno de Colombia por valor de €21,4 millones, está en proceso de desarrollo, la Delegación de la Comunidad Europea para Colombia y Ecuador, informa al Gobierno Colombiano la aprobación de la Ficha de Identificación y la Ficha de Acción en octubre de 2013, el Gobierno de Colombia remitió a través de la Agencia Presidencia de Cooperación, las Fichas Técnicas y Administrativas - DTA'S el pasado 31 de enero de 2014, paso previo al inicio del proceso de la firma del segundo Convenio de Cooperación para la intervención del sector.

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

Tabla 6. Apoyo Unión Europea.

	N	N+1	N+2	N+3	Total
Tramo fijo	5 M€				5 M€
Tramos variables		5 M€	5 M€	5 M€	15 M€
Ayuda complementaria		0,5 M€	0,5 M€	0,4 M€	1,4 M€
TOTAL	5,0 M€	5,5 M€	5,5 M€	5,4 M€	21,4 M€



3.1.1. 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.

3.1.1.1. 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 para el ICR y para noviembre de 2011, se habían asignado recursos por 47.175 millones, haciendo uso de recursos del DRE general para el sector agropecuario.



Año 2012: El MADR asignó recursos por \$13.100 millones para el sector lácteo. Los productores del sector generaron una demanda para el incentivo ICR por valor de \$26.740 millones para impulsar proyectos productivos dirigidos al sector por valor aproximado de \$ 175.377 millones y apalancando recursos por valor de \$ 119.866 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 para el sector lácteo, Los productores del sector generaron una demanda para el incentivo ICR por valor de \$ 30.049 millones para impulsar proyectos productivos dirigidos al sector por valor aproximado de \$ 180.574 millones 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.

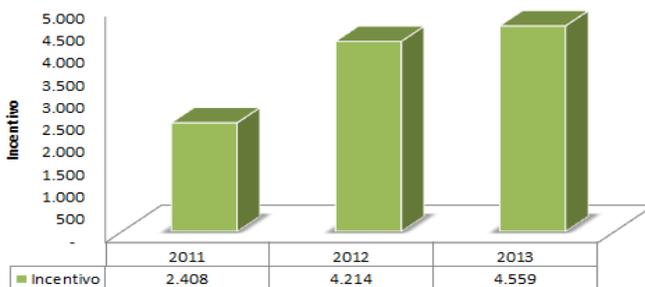
Tabla 7. Recursos asignados ICR LEC

PROGRAMAS	2011	2012	2013
ICR Y LEC Dispuestos	22.000	13.100	12.000

Fuente: MADR - DRE y DCP

De manera particular, de acuerdo con los recursos comprometidos para inversiones dirigidas para la implementación de sistemas silvopastoriles y el mejoramiento de terrenos para la implementación y renovación de pasturas, el Incentivo a la Capitalización Rural compromete los siguientes recursos en las vigencias 2011 al 2013:

Gráfico 2. ICR Sector Lácteo



Valores en millones de pesos. FUENTE: Bases de Datos FINAGRO

En la dinámica del incentivo se apalancaron recursos por valor de \$43.183 Millones

de pesos para un total de 1.205 operaciones dirigidas al sector lácteo. Adicional en cada una de la vigencia se mostró un aumento de recursos comprometido año a año (75% de aumento de compromiso para el 2.012 y 5% para la vigencia 2.013) como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. Valores de ICR por vigencia.

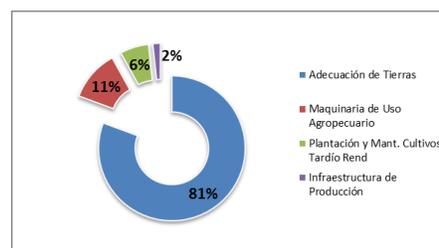
AÑO	Valor Crédito	Vr. Incentivo	No de Op.
2.011	12.580	2.408	272
2.012	14.440	4.214	382
2.013	16.163	4.559	551
Total	43.183	11.181	1.205

Valores en millones de pesos. FUENTE: Bases de Datos FINAGRO

Al analizar el campo de las inversiones, encontramos que la mayor participación se encuentra en Adecuación de tierras apalancando recursos de redescuento por valor de \$35.877 millones de pesos, generando compromiso por un 81% del valor total del incentivo para el sector lácteo en las vigencias 2.011- 2.013. Maquinaria de uso Agropecuario es el segundo campo con mayor recursos comprometidos: \$1.265 millones en recursos comprometidos, es decir un 11% del valor total del incentivo para el sector lácteo en las vigencias 2.011- 2.013. A continuación se presenta la información de todos los campos:

Gráfico 3 y Tabla 9. Participación de ICR por campo. Vigencia 2011 – 2013.

Campo	Valor Crédito	Vr. Incentivo	No de Op.
Adecuación de Tierras	35.877	9.022	1.056
Maquinaria de Uso Agropecuario	4.818	1.265	92
Plantación y Mant. Cultivos Tardío Rend.	1.816	707	47
Infraestructura de Producción	673	188	10
Total general	43.183	11.181	1.205



FUENTE: Bases de Datos FINAGRO

Al verificar los rubros, se destacan en el Campo de Adecuación de tierras e infraestructura de producción los equipos y sistemas de riego con un 37% y 68% de participación respectivamente. En plantación y mantenimiento de cultivos de tardío rendimiento se destaca el rubro de Plantación y mantenimiento de Bosques con un 42% de participación. A continuación se presentan los rubros



Tabla 10. Valores de ICR por Rubro.

CAMPO	RUBRO	2011	2012	2013	TOTAL	% part
Adecuación de Tierras	Equipos y sistemas de riego.	491	1.383	1.508	3.382	37%
	Infraestructura pecuaria	1.134	1.241	937	3.313	37%
	Obras civiles para riego	217	437	747	1.402	16%
	Cultivos Silvopastoreo	222	212	84	518	6%
	Equipos pecuarios	109	173	126	408	5%
Infraestructura de Producción	Equipos y sistemas de riego.	4	1	122	127	68%
	Adecuación de tierras para actividad pecuaria	53	0	0	53	28%
	Cultivos Silvopastoreo	6	2	0	8	4%
Maquinaria de Uso Agropecuario	Infraestructura pecuaria	108	380	758	1246	99%
	Maquinaria y equipo	7	11	0	18	1%
	Adecuación de tierras para actividad pecuaria	1	0	0	1	0%
Plantación y Mant. Cultivos Tardío Rend	Plantación y mantenimiento bosques	31	82	183	297	42%
	Infraestructura pecuaria	24	271	0	295	42%
	Mejoramiento de praderas	0	0	86	86	12%
	Recuperación de tierras para actividad agrícola	0	18	0	18	2%
	Equipos y sistemas de riego.	0	3	8	10	1%

Valores en millones de pesos. FUENTE: Bases de Datos FINAGRO
Campo "%part" es el porcentaje de participación del Rubro en el campo

De manera complementaria al financiamiento descrito para el 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.

También durante el 2013 se puso a disposición de los empresarios " el Cupo especial para la modernización de las mipymes al sector industrial PIPE" incluyendo las empresas que elaboren productos lácteos, con el fin de impulsar los proyectos de inversión del sector industrial.

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

La implementación de líneas de crédito específicas para el sector lácteo, requiere de



un trabajo concertado entre las entidades relacionadas, la identificación de condiciones y plazos, así como el interés demostrado por posibles beneficiarios (por demanda)

El resultado de las empresas lácteas que accedieron a estos instrumentos financieros descritos, se detalla como indicador en el capítulo 5.

3.1.1.2. Asistencia Técnica

Se han priorizado 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).

En los convenios de asistencia técnica suscritos durante los años 2012 y 2013 con las Gobernaciones de Antioquia, Nariño Boyacá y Cundinamarca, el MADR resalta la ventaja que tiene este modelo, pues están jalando recursos adicionales de las gobernaciones:

Tabla 11. Asistencia Técnica por vigencia.

Año	Actividad Asistencia Técnica	No. de beneficiarios	No. de núcleos demostrativos	Valor aporte MADR	Valor total Proyecto
2.012	Antioquia	2000	50	1.000.000.000	1.621.460.000
	Cundinamarca	3500	60	1.650.000.000	2.220.000.000
	Nariño	2000	40	1.000.000.000	1.300.000.000
	Boyacá	3500	60	1.650.000.000	2.290.000.000
	Sub total Asistencia Técnica	11.000	210	5.300.000.000	7.431.460.000
2.013	Antioquia	200	20	351.859.318	1.376.859.318
	Cundinamarca	3500	30	2.000.000.000	2.600.000.000
	Nariño	3000	40	2.000.000.000	2.400.000.000
	Boyacá	4500	85	3.000.000.000	4.170.740.000
	Sub total Asistencia Técnica	11.200	175	7.351.859.318	10.547.599.318

Fuente: MADR - DCPA

Para el año 2014, se tiene presupuesto de hasta 26.000 millones para Asistencia técnica al sector; rubro dentro del cual se incluyen recursos programados de Cooperación con la UE, que serán surtidos por tramo variable de la fase I.

3.1.1.3. 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, 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.

Tabla 12. Asistencia Técnica Sector Lácteo.

Año	Programa Nacional de Mejoramiento Genético	Departamentos	Alcance	Valor aporte MADR	Valor total Proyecto
2.013	Unaga	Antioquia, Nariño, Boyacá, Cundinamarca, Cesar, Caldas, Santander, Córdoba, Magdalena y Tolima	Capacitación dirigida a 300 profesionales, técnicos y tecnólogos en control lechero	800.000.000	1.045.720.000
2.014	Unaga	Antioquia, Nariño, Boyacá, Cundinamarca, Cesar, Caldas, Santander, Córdoba, Magdalena y Tolima	Caracterización de 656 predios e identificación de hasta 94.000 animales	4.000.000.000	4.336.200.000
Total PNMG				4.800.000.000	5.381.920.000

Fuente: MADR - DCPA

3.1.1.4. 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. Las medidas se definieron mediante los decretos 2916 y 2917 de 2011, con vigencia inicial de un año, hasta el agosto de 2012.

Mediante Decreto 4927 del 26 de diciembre de 2011, se adoptó el Arancel de Aduanas que entró a regir a partir del 1° de enero de 2012 e indicó que vencido el término para la aplicación de un arancel 0% a las partidas del Decreto 2917, se aplica el gravamen arancelario definido en el artículo 1° del Decreto 4927 de 2011. Posteriormente mediante Decreto 0765 de 2012, se modificó parcialmente el Decreto 2917, para ajustar el arancel de aduanas a las subpartidas arancelarias contenidas en el mismo.

Expedición del Decreto 1703 del 15 de agosto de 2012, por medio del cual la urea, superfosfatos, abonos minerales y químicos, insecticidas, fungicidas y reguladores de crecimiento pasaron de un arancel de cinco por ciento (5%) al cero por ciento (0%). Se adjunta el decreto descrito.



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.

Los decretos y ajustes a decretos mencionados en este numeral, se anexan al presente documento desde los numerales 4 al 7.

3.1.1.5. 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. A 31 de diciembre de 2013 se atendieron las siguientes solicitudes:

- ✓ Control y seguimiento a los precios pagados al productor de leche, se realizaron 516 aperturas de investigación en contra de agentes compradores de leche cruda al productor, por la presunta violación del régimen de control de precios establecido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR-. Como resultado del proceso investigativo se impusieron 105 sanciones por un monto de \$85.243.300.00.
- ✓ Actuaciones por competencia desleal administrativa y prácticas comerciales restrictivas de la competencia:

Quejas:

Las quejas se inician por actuación de oficio o a solicitud de un tercero. La SIC efectúa una evaluación de los hechos a fin de determinar la procedencia de iniciar o no una averiguación preliminar. Se analizaron (2) actuaciones, relacionadas con el mercado primario de producción de leche cruda. Se efectuaron requerimientos de información a diez (10) empresas del sector lácteo, con el objetivo de llevar a cabo el análisis correspondiente. Las dos actuaciones se archivaron porque no se encontró mérito para continuar con el trámite.



Investigaciones:

1. Mediante Resolución No. 15304 del 25 de marzo de 2011, modificada por la Resolución No. 24703 del 6 de mayo de 2011, se abrió investigación por haber incurrido, presuntamente, en actos de engaño y de violación de norma, contemplados en los artículos 11 y 18 de la Ley 256 de 1996, respectivamente, en contra de veintiún (21) agentes procesadores de mezclas lácteas, bebidas lácteas, alimentos lácteos, y preparaciones alimenticias. De igual manera, se abrió investigación en contra de 3 sociedades comercializadoras de grandes superficies.
2. De esta investigación, se concluyó la etapa probatoria, y se encuentra en análisis para rendir Informe Motivado al Superintendente de Industria y Comercio.
3. Mediante Resolución No. 37489 del 21 de junio de 2012, se abrió investigación, por la presunta infracción a lo dispuesto en los Artículos 10 (sobre actos de confusión), 11 (sobre actos de engaño), y 18 (actos de violación de norma), contemplados en la Ley 256 de 1996, a once (11) agentes procesadores de mezclas lácteas, bebidas lácteas, alimentos lácteos, y preparaciones alimenticias y dos (2) comercializadores de grandes superficies. De esta investigación está pendiente el inicio de la etapa probatoria.

3.1.1.6. Incrementar la oferta de programas técnicos y profesionales hacia el sector

Año 2013, a través de la Secretaría Técnica del CNL se consolidaron las demandas de formación de algunos gremios de la cadena láctea y fueron remitidos al SENA para que las tuviera en cuenta para el Plan Operativo Anual 2014. Actividad en proceso.



Tabla 13. Cursos realizados por el SENA.

Temática: nombre del curso	Departamento	Organización
MANEJO DE SOFTWARE GANADERO	BOYACA	FEDEGAN
PROCESAMIENTO DE PRODUCTOS LACTEOS Y DERIVADOS	BOYACA	FEDEGAN
EMPRENDEDOR EN ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE DERIVADOS LACTEOS.	BOYACA	FEDEGAN
BUENAS PRÁCTICAS EN SANIDAD EN BOVINOS	BOYACA	FEDEGAN
Buenas practicas ganaderos	Cundinamarca	Comité de Ganaderos Area 5
Alimentación	Cundinamarca	Comité de Ganaderos Area 5
Rutina de ordeño, calidad e inocuidad de la leche	Cundinamarca	Comité de Ganaderos Area 5
Empresarización, registro y análisis	Cundinamarca	Comité de Ganaderos Area 5
ESTRATEGIAS DE ALIMENTACIÓN EN BOVINOS	ANTIOQUIA	CORLAC
INSEMINACION ARTIFICIAL EN BOVINOS	CALDAS	Gerencia de Desarrollo Rural
ESTRATEGIAS DE ALIMENTACION Y REPRODUCCION EN BOVINOS DE LECHE	CALDAS	Gerencia de Desarrollo Rural
CONSERVACIÓN DE FORRAJES Y SUPLEMENTACIÓN EN BOVINOS	CALDAS	Gerencia de Desarrollo Rural
BPM PARA CENTROS DE ACOPIO	CALDAS	Gobernación de Caldas

Fuente: STN del Consejo Nacional Lácteo

De manera paralela, a través del Ministerio de Educación Nacional, durante el año 2012 se ofertó e hizo uso para el sector de 230 millones de pesos para Programa de Movilidad Docente, en convenio con Icetex; fruto de esta convocatoria se llevaron 9 docentes a Nueva Zelanda para diseño curricular en temas lácteos. Así mismo, durante el 2013 se adelantó a través del Modelo de Gestión de Alianzas Estratégicas por convocatoria, el desarrollo de alianzas instituciones académicas y sectorial, de las cuales hay una (1) alianza para sector lácteo por 1.600 millones de pesos: entre Gobernación del Putumayo - Comité de Ganaderos de Villa Garzón e Instituto Tecnológico del Putumayo. Para esta convocatoria el sector debe estar priorizado dentro del plan regional de competitividad; la meta de la alianza ha sido promover 6 programas académicos, 600 nuevos estudiantes y 50 docentes formados en temas lácteos.

3.1.2. 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.



Para este propósito se espera que a través de programas como Alianzas Productivas y en trabajo interinstitucional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, fortalecer la competitividad a través de Fondo INNPULSA Mipyme, se apoyen procesos de integración de productores y procesadores, y con el ICR y las líneas de microcrédito de Bancoldex, se financien equipos e infraestructura para la producción, acopio, transporte y procesamiento de leche.

3.1.2.1. Alianzas Productivas

Programa del MADR que promueve la asociatividad, alianzas estratégicas para producción y comercialización de leche. 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.

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 (Fuente: MADR - Programa Alianzas Productivas)

Durante la vigencia 2014, el Ministerio tiene programado desarrollar a través del programa alianzas productivas, el apoyo a la conformación de alianzas del sector lácteo. La asignación para dicha actividad es de 7.500 millones de pesos con recursos de la UE, de la FASE II.

3.1.2.2. Fondo INNPULSA - Mipyme



En cumplimiento de las directrices del Plan de Desarrollo 2010 – 2014 Prosperidad para Todos, fijado mediante la Ley 1450 de 2011, el Fondo Colombiano de Modernización e Innovación para la micro, pequeña y mediana empresa - Fomipyme, se trasladó a Bancoldex, para que operara como un patrimonio autónomo. Como resultado de esta modificación legal y operativa surge el Fondo INNpulsar Mipyme, que a través de las convocatorias para recursos de cofinanciación contribuye a que los empresarios Mipyme se beneficien de recursos no reembolsables para mejorar el desarrollo de productos y servicios innovadores, que les permite a las Mipymes el fortalecimiento de las cadenas productivas de las que hacen parte, y por supuesto, generar más ingresos.

Las convocatorias y estrategias del fondo son nacionales y no están enfocadas a un sector. Para atender los lineamientos de la política láctea y con el apoyo de los recursos del tramo fijo del apoyo presupuestario Fase I de la UE, se comprometió el diseño de un instrumento que oriente una convocatoria sectorial láctea.

En agosto de 2013, el FondoINNpulsar Mipyme abrió la convocatoria para el sector lácteo, con el objeto de brindar asistencia técnica o consultoría, orientada al mejoramiento de las áreas funcionales de las mipyme, para formulación de planes de acción, asesoría y acompañamiento en la implementación y actividades de seguimiento complementarias para el cumplimiento de las metas y capacitación a través de procesos de formación empresarial grupal de acuerdo con las necesidades de fortalecimiento empresarial de cada empresa.

La convocatoria estará abierta hasta agotar el 100% de los recursos asignados. Se financiará máximo el 65% del valor del proyecto, y hasta un máximo 200'000.000 por proyecto. Los recursos asignados hacen parte del apoyo presupuestario de la Unión Europea para el sector lácteo.

Para apoyar a las regiones en la formulación de proyectos, el Fondo contrató 3 consultores expertos que realizan trabajo conjunto con los empresarios y productores.

El resultado de este proceso de concertación, diseño y convocatoria corresponde a un indicador del tramo fijo que se describirá en el capítulo 5.

Así mismo, para fortalecer las capacidades de los empresarios lácteos (productores y transformadores) en las regiones, a través del MCIT se implementaron diferentes programas, como el de Hojas de Ruta – Rutas Competitivas que se describe más adelante, y que en 2013 benefició a los empresarios de Cesar, Nariño y Boyacá.

3.1.3. Desarrollo de Conglomerados.

Con esta estrategia se busca 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 de leche se establezcan las inversiones y las condiciones óptimas para su desarrollo.

Entre las actividades previstas se contempla en trabajo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el diseño y ejecución de un Plan de Acción Sectorial, articulado con los Planes Regionales de Competitividad de la Comisiones Regionales de Competitividad y el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea, que caracterice las microcuencas lecheras y direcciona el desarrollo de cada una de ellas, de acuerdo con su potencial y ventajas comparativas

También se promoverá la inversión nacional y extranjera en procesos de producción de materias primas para la alimentación de la población bovina, la higienización y transformación de leche, y a través de Fondo INNPULSA Mipyme, se apoyaran los procesos de capacitación y empresarización de pequeños procesadores:

Programa De Transformación Productiva: Bajo el liderazgo del Programa de Transformación Productiva – PTP se adelantó el cumplimiento de este lineamiento de la política. En el 2011, como primera fase, y en cumplimiento de los compromisos del MINCIT en el marco de la negociación del tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, se vinculó el sector lácteo al Programa, se definió la contratación del coordinador público del sector, con recursos del presupuesto asignados a Bancoldex.

Durante el 2012 y el 2013 se trabajó en la definición de un Plan de Acción Sectorial, que vinculó los diagnósticos existentes del sector y que fue formulado de manera participativa e incluyente con las instancias regionales y el Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea.

Para lograr la coherencia y pertinencia del Plan Sectorial frente a las necesidades de desarrollo de corto, mediano y largo plazo de la cadena láctea, fue necesario replantear el proceso iniciado en 2012, en la primera etapa de intervención de consultoría. En 2013 se seleccionó una nueva firma consultora que definió el Plan de Desarrollo Sectorial Lácteo, el cual se anexa al presente informe, (Anexo 8) ya que corresponde a un indicador de resultado del MINCIT que se detalla en el capítulo 5.

Programa “Hojas De Ruta – Rutas Competitivas”: es una iniciativa –región, liderada por el Ministerio, diseñada para atender los sectores priorizados por las regiones, es ejecutado por INNpulsas Región, a través del cual 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.

El sector lácteo fue priorizado por los actores del Departamento de Cesar, y se identificó una concentración geográfica en los municipios de Codazzi, Aguachica y Valledupar.

A partir de esta identificación inicial, se realizó el análisis de estrategia de los segmentos a trabajar dentro del sector lácteo y se encontró con mayor proyección los “productos lácteos diferenciados”, teniendo en cuenta que sus atributos de “diferenciación” generaran un alto interés por el consumidor final; esta estrategia se complementa con la inclusión de dichos productos en nuevos mercados multilocales, con la calidad y estándares exigidos por la normatividad vigente.

Como factores claves de éxito para lograr entrar en el segmento estratégico identificado y aumentar de esta forma la rentabilidad y utilidad de los productores, se identificaron los siguientes factores de éxito: producción eficiente; uso de genética y TI; logística integrada e inversión en I+D para nuevos productos. Así mismo, se definieron las áreas a mejorar a nivel de empresas (insumos, producto, procesamiento, logística de salidas y canales de ventas) y de clúster para alcanzar el posicionamiento deseado, las cuales están comprendidas al interior de cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

Específicamente se establecieron como las principales acciones a realizar las siguientes:

- ✓ I + D: identificación de tendencias y necesidades de los consumidores, buscando desarrollar nuevos productos para atender sus exigencias. También, existe la necesidad de investigar para desarrollar técnicas de producción más eficientes.
- ✓ Producción: se requiere garantizar una técnica más profesionalizada para buscar más eficiencia utilizando mano de obra con calificación.
- ✓ Canal de ventas: buscar mayor proximidad del consumidor para saber lo que necesita y poder diferenciar, con empaques informativos y mucha información en el punto de venta para que sepan sus diferenciales.

A partir de lo definido, se creó un plan de acción que está siendo implementado bajo el liderazgo de la Cámara de Comercio de Valledupar, con la intervención de los diferentes actores privados y públicos (Comisión Regional de Competitividad, Universidad Popular del Cesar, Universidad de Santander UDES Seccional Valledupar, Secretaria de Planeación del Municipio de Valledupar, CDT Ganadero Gobernación del Cesar, SENA, DPA Colombia, Kankuaka, ANALAC Seccional



Valledupar, COOLESAR, Klaren`s) del departamento del Cesar. Información de Ruta “Lácteos Competitivos” (www.lacteoscompetitivos.org)

En el primer semestre de 2013, para la segunda hoja de ruta de los primeros doce departamentos, y para la convocatoria que se abrió con el objeto de vincular otras seis regiones, a través del Consejo Nacional Lácteo se motivó la participación de las regiones lácteas en las convocatorias de la segunda y tercera etapa del programa, que se convocó.

De acuerdo a lo anterior, los departamentos de Nariño y Boyacá iniciaron las Hojas de Ruta en el sector lácteo. El resultado se presentó públicamente en cada departamento en el mes de diciembre de 2013, teniendo en cada una de estas presentaciones públicas, una audiencia superior a cincuenta personas del sector público, privado, empresarios, entre otros.

Departamento de Nariño - iniciativa “Lactis”: Se avanza en el segmento de productos lácteos diferenciados, donde se han involucrado los principales productores industriales (Colacteos, Lácteos Andinos, Lácteos La Victoria, Lácteos Bella Suiza, Los Pinos entre otros) y se ha identificado la concentración de la producción láctea en los municipios de Guachucal, Cumbal, Pasto, Pupiales e Ipiales.

Departamento de Boyacá: Han tenido papel relevante, las Cámaras de Comercio de Duitama, Tunja, Sogamoso y la Gobernación de Boyacá. Se identificó que se va a intervenir el clúster de los derivados lácteos específicamente la producción quesera, teniendo en cuenta la participación de las empresas de elaboración de productos lácteos que se encuentran en algunos municipios de la región central del departamento (Ventaquemada, Tunja, Sotaquirá, Cómbita, Tuta, Paipa, Duitama, Belén, Firavitoba, Ciénega, Siachoque, Tibasosa, Santa Rosa de Viterbo, Iza, Nobsa).

Las Rutas competitivas de estos dos departamentos, serán concluidas en el transcurso del primer semestre del 2014, momento en el cual comenzaran a ejecutar el plan de acción que realicen finalizando la hoja de ruta.

Identificación Mapa de la Cadena Láctea: A través del Apoyo Complementario de la UE, se brindó apoyo técnico con consultorías especializadas a los productores lácteos de Ubaté departamento de Cundinamarca, en el trópico alto y Florencia en el departamento de Caquetá, en el trópico bajo, que condujeron a identificar el mapa de la cadena láctea en cada uno, conocer la situación de cada uno de los eslabones y promover entre los productores y entidades participantes la necesidad de apoyar la definición de un acuerdo regional para el desarrollo del sector, lo cual conllevaría la articulación de las diferentes iniciativas que están prosperando en la región de manera dispersa y aislada de la visión del desarrollo territorial.



3.1.4. 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 compras 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 de 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, Proexport, entidad vinculada al MINCIT que está 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 2013 refleja los siguientes datos de las actividades realizadas con los empresarios del sector lácteo:

1. Con Chile: En octubre de 2013, se obtuvo la renovación, por parte de las autoridades sanitarias de Chile de las plantas de lácteos para exportar: 11 plantas procesadoras de leche y productos lácteos y 2 hatos lecheros.
2. Elaboración de un Buyer Requirement para quesos en México para apoyar las empresas certificadas para exportar queso a este país.
3. Elaboración de estudio de potencialidad del sector lácteo a China, el cual fue enviado a las empresas y gremios, se está en proceso de iniciar el proceso de admisibilidad con las autoridades sanitarias.
4. En cuanto a las misiones y macroruedas relacionadas con el sector lácteo, en 2013 se vincularon empresarios lácteos en:
5. Encuentro Empresarial Andino: Abril 24-25 - Participación de una empresa
6. Macro rueda Miami: Mayo 14 y 15 - Participación de una empresa
7. Macro rueda Chicago: Septiembre 4 y 5 - Participación de dos empresas
8. Misión de reconocimiento a Brasil con la participación de 5 empresas.



9. Misión Exploratoria Feria ANUGA - 1 empresario

En relación con la revisión de oportunidades de inversión, Proexport ha identificado oportunidades en los diferentes segmentos de la cadena:

En ganadería: Mejoramiento genético y de alimentación y pasturas e Implementar modelos de ganadería intensiva.

En la industria de lácteos:

- Joint Venture con socios locales: inversión en plantas industriales a través de desarrollo tecnológico e innovación en procesos y productos.
- Desarrollo de negocios certificados: productos orgánicos y amigables con el ambiente cada vez tienen una mayor importancia tanto en el mercado colombiano como en el mundo.
- Leche en polvo: Joint Venture con socios comerciales para incrementar la capacidad de producción.

Se ha realizado trabajo con inversionistas extranjeros e instalados, han sido pocos los resultados concretos en el sector lácteo que se han atendido. Las razones expuestas a través de la retroalimentación que estas empresas han dado en los acercamientos realizados, son las siguientes:

- ✓ El sector es sensible y de márgenes estrechos y es muy fácil que cualquier situación adversa pueda convertir el negocio en inviable. (Situación adversa: No aprovechamiento TLC, Ola Invernal).
- ✓ El precio de la leche es un tema muy sensible, siendo regulado mediante resolución a través de MADR con el fin de proteger al productor de las distorsiones del mercado, las características de los sistemas y escalas de producción, asimetrías en la comercialización de la leche cruda y la presencia heterogénea de agentes económicos compradores y/o comercializadores de la leche cruda a nivel nacional. Es un factor que afecta la competitividad del sector, especialmente por los altos costos de producción y la carencia de inversión en tecnología e innovación.

En lo relacionado con inversiones realizadas:

- ✓ Dairy & Beef Solutionz – Nueva Zelanda: En 2012 iniciaron un proyecto de 50.000 cabezas de ganado. Desarrollo de un negocio lechero en la región de los Llanos Orientales (Puerto Gaitán-Meta) buscando mejorar los costos de producción a través de la mejora en las pasturas y en la genética. Waikaliar



SAS es una empresa constituida a través de una alianza con empresas colombianas, que está integrada desde la producción de pasturas hasta la comercialización de la leche.

De otra parte, con el propósito Incrementar y diversificar las exportaciones de productos lácteos, Proexport realizó el “Análisis del mercado de Estados Unidos para los Productos Del Contingente Lácteos” que hace parte de la estrategia del sector lácteo, que permite aprovechar las oportunidades que brinda el TLC. El documento contiene el análisis del mercado de Estados Unidos para los productos lácteos que ingresan a través de contingente: quesos, mantequilla, productos lácteos procesados, y helados. La información se remitió a los gremios y empresas del sector. (Anexo 9).

PXP continua con la participación proactiva en la Comisión de Mercados Externos, liderada por el Consejo Nacional Lácteo, con el fin de obtener admisibilidad de productos en nuevos mercados como: China, Caribe y renovación de certificaciones en los mercados de Chile, México , incluyendo nuevas empresas que cumplan con los estándares exigidos labor que se está realizando con el INVIMA.

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.

En razón a lo anterior, el pasado 16 de agosto de 2013 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. El MADR revisa actualmente la propuesta de Resolución reglamentaria de dicho Decreto.

El Decreto tiene como objetivo establecer condiciones especiales para atraer inversión al sector lácteo, en procura de obtener beneficios económicos para las regiones lecheras, tales como la creación de empleo, capacitación, mejor calidad del producto y aumento en la calidad de vida de los habitantes. Dentro de las condiciones especiales para el sector lácteo que contempla la norma,



se establece que para acceder al régimen franco se debe realizar una inversión de 5.000 S.M.M.L.V dentro de los tres años siguientes a la declaratoria como zona franca y crear por lo menos 50 nuevos empleos, así como acreditar la vinculación del proyecto con materias primas nacionales y con áreas de producción agrícola o pecuaria.

A partir de la expedición del Decreto 1767 de 2013 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha realizado diez (10) jornadas de difusión del citado decreto en los departamentos de Nariño, Cauca, Huila, Putumayo, Caquetá, Valledupar y Meta, promoviendo la utilización del régimen franco como una oportunidad para realizar inversiones en el sector lácteo y en los departamentos beneficiados.

- ✓ Contratos de Estabilidad Jurídica: Mediante la Ley 1607 de 2012, vigente a partir del pasado 26 de diciembre de 2012, se derogó la Ley 963 de 2005, razón por la cual desde aquella fecha no es viable recibir nuevas solicitudes a posibles interesados en el mecanismo, mediante los cuales se garantizaba la vigencia de las normas identificadas en el mismo como determinantes de la inversión, de tal manera que frente a su modificación adversa conservaban el derecho a continuarlas aplicando durante el término de duración del contrato.

No obstante lo anterior, aquellos que con anterioridad hubieren radicado solicitudes, se les estudiará y decidirá conforme a las reglas establecidas.

3.1.4.1. 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.

La Resolución en su capítulo III, estableció el subsistema de evaluación, verificación y ordenamiento de los laboratorios para análisis y pago por calidad de leche, y delegó su coordinación a Corpoica, mediante el cual se definió la metodología de evaluación de la competencia técnica de los laboratorios y la conformación de la red nacional de laboratorios. Atendiendo el marco de la Resolución, CORPOICA estableció la habilitación de laboratorios para pago por calidad con periodicidad trimestral, a través de ensayos Interlaboratorio que vienen desarrollándose desde el año 2012 y cuya últimos resultados se establecieron en Diciembre de 2013, donde se definieron los laboratorios habilitados a partir del 1 de febrero de 2014.



A través de este link se puede acceder a la sección de laboratorios habilitados: 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.

De manera paralela, el MADR y Corpoica firmaron un convenio de cooperación técnica No. 289 del 6 de agosto de 2012, y en la medida que se han generado los avances se han presentado y discutido con el CNL. Para brindar continuidad en el proceso, durante el año 2013 se generó el convenio No. 200, a través del cual se establece y desarrolla el plan nacional de capacitación en metrología para los laboratorios que realizan pago por calidad; se obtiene por CORPOICA un sistema de información tecnológica que permita fortalecer los procesos de comunicación entre los laboratorios de la red y de la red hacia el sector primario de la cadena y se asesora a los laboratorios institucionales de la red en la implementación de la ISO/IEC 17025 requisito que deben cumplir y que está establecido en la Resolución 017 de 2012. (Fuente: CORPOICA-CORPOLAC, Informes de Convenios No. 289 de 2012 y No.200 de 2013)

3.1.4.2. Abastecimiento de mercado interno y manejo de excedentes

A partir del año 2013, el MADR revisó y viabilizó la reactivación del Fondo de Estabilización de leche – FEP, con recursos por \$10.000 millones, a través del cual se promovieron exportaciones de leche en polvo, quesos madurados, leche líquida; pero así mismo, el MADR promovió un Programa de compras públicas de leche líquida que permite la eliminación de excedentes de producción de leche líquida Nacional, estableciendo compras regionales; para lo cual dispuso de \$30.000 Millones a través de subasta pública a Diciembre de 2013. Este programa se encuentra en plena ejecución para garantizar estabilidad de precios para la vigencia 2014 (Fuente: Convenio MADR-Bolsa Mercantil de Colombia No.431 de 2013 y MADR – ICBF No. 437 de 2013).

3.1.4.3. Efectos de la Reforma Tributaria:

A partir de la expedición de la Ley 1607 de 2012, el presidente Juan Manuel Santos firmó la nueva reforma tributaria que en materia agropecuaria y para el sector lácteo, generó los siguientes resultados:

Reduce tarifas de IVA: Con la reforma tributaria los alimentos para animales y sus materias primas (maíz para uso industrial, el sorgo, la soya), las máquinas de ordeñar y sus partes, pasaron de tener tarifas de IVA de 16% y 10% a una de 5%.

Los animales vivos de la especie bovina pasaron de estar excluidos a exentos de IVA.



Las preparaciones infantiles a base de leche pasaron de tener un IVA del 16% a quedar exentos.

Productos alimenticios elaborados de manera artesanal a base de leche, pasaron de tener un IVA del 16% a quedar excluido de este impuesto.

Con la reforma se incluyen dentro de los servicios excluidos del impuesto: la aplicación de fertilizantes, sales mineralizadas, vacunas y productos veterinarios.

Mantiene beneficios de IVA

La reforma mantuvo el régimen de exclusión de IVA para:

- ✓ El semen de bovino, medicamentos veterinarios, vacunas, fertilizantes, herbicidas, máquinas para preparar alimentos para animales, otra maquinaria de uso agropecuario, productos constituidos por los componentes naturales de la leche.

Se mantienen exentos productos como:

- ✓ Leche y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante.
- ✓ Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante.
- ✓ Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero, y requesón.

3.1.5. 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.

3.1.5.1. 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. (Acta No. 11 de Noviembre 29 de 2010).



El MADR respalda al CNL como Comité de Seguimiento, ante las voces de solicitud de Gobernaciones para integrar el Comité. (Acta No. 2 del 16 de Febrero de 2011).

3.1.5.2. Fortalecimiento de la capacidad institucional para control al contrabando:

En el año 2013, el Gobierno Nacional presentó al Congreso de la República el proyecto de Ley que tiene entre sus objetivos generales fortalecer la capacidad del Estado para investigar, vigilar, controlar y castigar las Conductas Perseguidas.

Proyecto de Ley “Por medio del cual se adoptan instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal” Radicado 94/13 – Senado

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

Resumen: El proyecto de 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 incursas 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.

Estado: El proyecto ha sido revisado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y cuenta con el apoyo de la Cartera, así como con el visto bueno de la Oficina Asesora Jurídica; la publicación de la ponencia para el primer debate es del 19 de diciembre de 2013, y su trámite debe ocurrir entre el 16 de marzo y el 20 de junio de 2014.

Este Proyecto de Ley, en conjunto con otras iniciativas adoptadas por el Estado colombiano durante el actual gobierno, tales como (i) la Estrategia Integral de Lucha contra el Contrabando y el Comercio Delictivo, adoptada por el Consejo Superior de Comercio Exterior el 1 de abril de 2013, por recomendación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Programa de Transformación Productiva y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (ii) la campaña de promoción de compras responsables impulsada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Programa de Transformación Productiva, y (iii) las acciones contundentes que a



lo largo de 2012 y 2013 dirigidas a aprehensiones de productos agropecuarios de contrabando han venido ejecutando la Policía Fiscal y Aduanera, la DIAN y la Fiscalía General de la Nación, por recomendación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en contra de los contrabandistas, lavadores de activos y evasores fiscales, demuestra la férrea voluntad del Gobierno Nacional para derrotar estos flagelos.

3.1.5.3. Revisión de normatividad sobre transporte de leche los días feriados

El Ministerio de Transporte, expide Resoluciones 1054 de 2011 y 3226 del 25 de Mayo de 2012: Transporte para vehículos especiales de leche sin restricciones, en la vigencia 2012 amplía la anotación donde se anota que los vehículos de recolección y transporte de leche procesada y sin procesar, se exceptúan de la restricción de tránsito los días feriados y temporadas especiales, sin importar el porcentaje de utilización de su capacidad, siempre y cuando se transporte sólo este producto.

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 fortalece desde el despacho del Ministro, pasando por la creación de una parte del Viceministerio de Desarrollo Rural, que se ocupará 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 (actual Viceministro de Agricultura y Desarrollo Rural), se encargará 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.



Hoy el Ministerio tiene 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 encargará 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 asumirá 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 crea la Oficina de Asuntos Internacionales, que se encargará 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.

Por último pero no menos importante, 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.

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.

En las regiones, a través del Programa de Hojas de Ruta, en Valledupar Cesar, Nariño y Pasto se designó a un equipo local con dedicación exclusiva para el proceso de la hoja de ruta láctea. Actualmente, para la gestión de acompañamiento, seguimiento y evaluación de los avances en la implementación de la política, el MINCIT cuenta con un coordinador.

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, existen varias iniciativas enfocadas a fortalecer la capacidad institucional del sector agropecuario, dentro de las cuales se destacan:

- a) Proyecto de cooperación financiado por el gobierno canadiense y operado por Développement international Desjardins (DID), orientado a la Profesionalización de las principales entidades activas en materia de financiamiento agrícola y a la mejora de las metodologías de seguros agrícolas
- b) Asistencia Técnica Internacional financiada por la Unión Europea y operada por Agriconsulting Europe S.A, orientada a proveer servicios profesionales que apoyen al MADR y sus entidades adscritas en la implementación de las políticas de Tierras y Desarrollo Rural. En el marco de esta Asistencia Técnica se han adelantado consultorías como:
 - Programa de formación para el mejoramiento de las capacidades de los jueces civiles encargados de la aplicación de la Ley 1561 de 2012.
 - Apoyo al diseño de un Observatorio Nacional del Mercado de Tierras



- Proyecto de Ley para reforma de la Ley 1448 para otorgarle a la Unidad de Gestión de Restitución de Tierras la facultad de realizar directamente la restitución de tierras por vías administrativa cuando no exista oposición.
 - *Diseño participativo del Marco de Evaluación del Desempeño (MED) para los Apoyos Presupuestarios de Lácteos fase II y DRIET, así como la revisión, desarrollo y operatividad de las fichas de indicadores de estos apoyos.*
- c) Asistencia Técnica Nacional financiada por la Unión Europea y operada por la Red ADELCO, Diseñar, orientada a validar y socializar un modelo metodológico de fortalecimiento de los CONSEA y los CMDR, como herramientas de planificación y concertación del sector agropecuario.
- d) Proyecto de cooperación con la Embajada del Reino de los Países Bajos, orientado a apoyar a las autoridades colombianas y los grupos de interés identificados en el desarrollo de la capacidad para elaborar políticas sostenibles de biomasa, prácticas e instrumentos.
- e) Programa de USAID de Apoyo a las políticas de Tierras (restitución y formalización) y Desarrollo Rural.
- f) Proyecto de cooperación con la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos Suizo (SECO), orientado a soportar la implementación de las políticas de restitución y formalización de tierras a través del mejoramiento de los sistemas de gestión de datos (armonización, fortalecimiento e interoperabilidad).

Específicamente para el sector lácteo se destacan:

- a) 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.
- b) Apoyo del Gobierno de Argentina en el fortalecimiento de los conocimientos del Consejo Nacional de la Calidad de la Leche de Colombia, en nuevos estándares de producción de quesos y derivados de la leche.
- c) Apoyo complementario en el marco del Apoyo Presupuestario de la Unión Europea al sector lácteo colombiano Fase I, operado por PROPAIS y que contribuyó a la construcción del marco de evaluación del desempeño del Conpes 3675, así como al fortalecimiento de los laboratorios para el pago por calidad, buenas prácticas ganaderas, entre otros resultados.



En este sentido, como parte del Apoyo Complementario por 600 mil Euros administrados por la Delegación Europea, a través de Propaís, se brinda apoyo al Gobierno Nacional en áreas identificadas de asistencia técnica complementaria, dentro de las cuales se puede destacar lo siguiente:

MISION 1

Objetivo

Diseñar la Línea de Base del Sector Lácteo y formular una batería de Indicadores para la construcción del Marco de Evaluación de Desempeño –MED-.

Resultados.

1. Una propuesta conceptual y metodológica para el diseño de la línea de base del sector lácteo.
2. Una propuesta de batería de indicadores con recomendaciones que contribuyan a la construcción del Marco de Evaluación de Desempeño del Conpes 3675 de 2010.
3. Dos ejercicios pilotos documentados de la implementación de la metodología de la Línea Base en las cuencas lecheras de Ubaté-Chiquinquirá y Piedemonte del Caquetá.
4. Recomendaciones/propuestas entregadas respecto de necesidades de acopio y sistematización de información para fortalecer el levantamiento de la Línea Base.

MISION 2

Objetivo. Realizar la caracterización de la cadena láctea de modo que se identifiquen las brechas tecnológicas existentes en los eslabones de la cadena.

Resultados.

1. Una propuesta conceptual y metodológica para la caracterización integral de la cadena láctea.
2. Información acopiada, analizada y sistematizada referida a la caracterización de la cadena láctea y las brechas tecnológicas identificadas.
3. Caracterización integral de la cadena láctea a partir de la experiencia en dos cuencas lecheras.

MISION 3



Objetivo. Diseñar una estrategia para la conformación de conglomerados de clase mundial, con enfoque territorial, mediante el análisis de las ventajas comparativas y competitivas en dos Cuencas Lecheras.

Resultados.

1. Estrategia diseñada para la conformación de conglomerados (distritos Agroindustriales Lácteos) a partir de las realidades de dos cuencas lecheras.
2. Propuestas de ajustes a los servicios empresariales para la cadena de modo que se ajusten a las condiciones de la demanda frente a los retos de su transformación productiva.

MISION 4

Objetivo. Identificar fuentes alternativas tecnológicas en nutrición y alimentación bovina en dos cuencas lecheras seleccionadas, que contribuyan a disminuir la dependencia de alimentos balanceados, reduciendo los costos de producción y promuevan un uso adecuado de los recursos naturales y la generación de servicios ambientales.

Resultados: La misión está en fase de culminación, de la cual se espera:

1. Documento con la oferta tecnológica disponible y en desarrollo (I+D+i) en alternativas de alimentación y nutrición en las cuencas seleccionadas y su estado de desarrollo. Documento de oferta Tecnológica ajustada y validada, identificada, en las cuencas seleccionadas.

De igual forma, se encuentran en desarrollo y proceso de implementación 5 misiones de las cuales se espera cumplir con los siguientes objetivos estratégicos para el Gobierno Nacional:

- ✓ Apoyar la conformación y acreditación de una red de laboratorios para la certificación del cumplimiento de la normatividad del pago de leche cruda mediante el diseño y construcción de un Sistema de Información de Cuencas Lecheras en Municipios Caracterizados por la Informalidad en la Comercialización de la Leche y Productos Lácteos.
- ✓ Identificar los escenarios ambientales y los impactos del cambio climático en los cuales se desenvuelve y desenvolverá el sector lechero colombiano Escenarios y Estrategias del Componente Ambiental y el Cambio Climático en la Política Pública para el sector Lechero Colombiano.
- ✓ Contribuir al acceso de los instrumentos de política pública, con el objeto de incrementar la productividad y la competitividad de los eslabones del sector



lácteo, así como promover la formalización y la asociatividad de los actores, contribuyendo a la conformación de conglomerados productivos.

- ✓ Divulgar los alcances del Acuerdo Comercial firmado entre el Gobierno Colombiano y la Unión Europea, en especial lo que corresponde a las oportunidades que abre para el sector agroindustrial y los requisitos de acceso para el sector lácteo.
- ✓ Diseño de un Programa de Promoción de Buenas Prácticas Ganaderas y Recomendaciones para su Implementación.

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:

Diálogos de Política Pública: Estrategia de alto nivel público, para empoderar, direccionar y hacer visibles los avances 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.

En marzo de 2013, en la ciudad de Valledupar se realizó el lanzamiento oficial del Apoyo Presupuestario de la Unión Europea para apoyar la transformación del sector lácteo. Con la presencia de la Señora Embajadora de la UE en Colombia, los Ministros de Agricultura y de Comercio, Industria y Turismo y el Gobernador del departamento del Cesar, ante un auditorio de más de 300 personas. Se anexa la lista de asistencia, invitaciones a Congresistas relacionados en el tema y el discurso del Ministro de CIT.(Anexo 10).

En el mes de mayo de 2013, se llevó a cabo una reunión de alto nivel, en la cual participaron los encargados de la cooperación en la Delegación de la Unión Europea, los Viceministros de Agricultura y de Desarrollo Empresarial, la gerente de Propaís, con la asistencia de los técnicos vinculados al sector lácteo de MINCIT, PTP, MADR, Corpoica, Agencia Presidencial para la Cooperación – APC, el Departamento Nacional de Planeación – DNP; con el propósito de presentar los avances de la implementación del Apoyo Presupuestario y presentar el plan de trabajo de la



consultoría contratada con Propaís y Corpoica para la ejecución de la Asistencia Técnica en el marco de la cooperación con la UE. Se anexa lista de asistencia de la reunión (Anexo 11).

En el mes de noviembre 2013, se realizó reunión con la recién nombrada Viceministra de Desarrollo Empresarial, con la presencia de representantes de la Unión Europea, los Directores de Productividad y Competitividad y Director de Mipymes, con el propósito de presentar los avances en los compromisos de la Fase 1 de la Cooperación. En este escenario la Unión Europea oficializó la aprobación de la segunda Fase del Apoyo complementario.

Por parte del MINCIT se reiteró el compromiso de atender las acciones necesarias para la implementación de los recursos, así como la importancia de evaluar la viabilidad de nuevas acciones y programas que contribuyan de manera directa a fortalecer el desarrollo de las empresas transformadoras. Se anexa lista de asistencia de la reunión (Anexo 11).

Reuniones con entidades relacionadas con la implementación de la política láctea: Con el propósito de presentar los avances en el cumplimiento de los indicadores complementarios, en el mes de septiembre se realizaron dos reuniones así: la primera el día 2, con la participación de los delegados de la Unión Europea, el MADR, DNP, APC y la segunda el 9 de septiembre de 2013 con las entidades del sector y los delegados de los programas, con el fin de presentar los resultados y contar con espacio de diálogo para revisar las posibles limitantes o dificultades para atender los indicadores. Se anexan las listas de asistencia (Anexo 12).

Mesa Sectorial de Coordinación de Cooperación: El MADR y el MINCIT, con el apoyo de la Agencia Presidencial de Cooperación – APC, vienen adelantando desde el año 2012 un ejercicio de organización de la cooperación en el sector lácteo, a través de la Mesa Sectorial de Coordinación de la Cooperación Internacional, espacio conformado por los diferentes funcionarios responsables de las gestiones de cooperación en las entidades adscritas, vinculadas y relacionadas al MADR y el MINCIT, así como las contrapartes técnicas de dichas entidades en las Direcciones competentes.

El objetivo principal de la Mesa es coordinar, armonizar y complementar los esfuerzos institucionales que se vienen adelantando en materia de cooperación internacional en el sector, orientados hacia las necesidades de apoyo que están en función de las prioridades de política pública.

Los objetivos específicos de este espacio son:



- Orientar las gestiones institucionales de demanda de cooperación hacia las prioridades establecidas en la estrategia sectorial, velando por la efectiva articulación y complementariedad de los apoyos recibidos de los cooperantes.
- Garantizar la adecuada coherencia e interrelación entre las estrategias de cooperación sectorial y nacional.
- Propender por una oferta sectorial de cooperación técnica eficiente y consolidada.
- Fortalecer la capacidad de gestión de cooperación en las diferentes entidades que componen el sector agropecuario.
- Promover el establecimiento de canales formales de diálogo con los cooperantes donde se facilite la construcción de una cooperación ordenada para el sector.
- Facilitar la coordinación y el diálogo entre el sector y las entidades nacionales que definen los lineamientos de política en el tema (APC, DNP y Cancillería).

A través de la Mesa Sectorial se construyó la Estrategia Cooperación Internacional del Sector 2013 - 2015, documento que busca definir las prioridades de apoyo en el sector en función de la política pública, ayudar a concentrar los esfuerzos de la cooperación, orientar la gestión y promover la coordinación sectorial, así como facilitar el diálogo con los cooperantes y las entidades de Gobierno responsables de la política nacional de cooperación.

Como parte del desarrollo de estos mecanismos de coordinación se organizó el pasado 15 de agosto de 2013 un Diálogo con cooperantes sobre la competitividad del sector lácteo colombiano, espacio que sirvió para presentar ante la Comunidad Internacional los avances en la implementación de la política del CONPES lácteo 3675, así como el mapa de cooperación con las iniciativas que en ese momento se relacionaban con el sector lácteo; examinar de qué manera los proyectos contribuían al desarrollo de la política, cuáles objetivos no están siendo priorizados y cuyo apoyo podría fortalecerse, así como explorar posibles puntos de encuentro para el intercambio de experiencias, lecciones aprendidas y posibles apoyos financieros conjuntos.

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

1) Las Corporaciones de participación mixta son:

La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria - CORPOICA.

La Corporación Colombia Internacional - CCI.

2) Los Organismos sectoriales de asesoría y coordinación son:

La Comisión Nacional de Crédito Agropecuario.

El Consejo Nacional de Secretarías de Agricultura - CONSA.

En cuanto a las entidades adscritas que tienen responsabilidad directa en el desarrollo de la política para el sector lácteo, se tiene al Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, en el cumplimiento de las acciones de política sanitaria (Conpes 3676), consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas láctea y cárnica. (Anexo 13: Informe ejecutivo de seguimiento CONPES 3676, Fuente: DNP).

Adicionalmente, el ICA es responsable 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.

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 Y CORPOICA, entre el año 2012 y 2013 se adelantaron acciones de financiamiento a través de Líneas Especiales de Crédito e Incentivo a la Capitalización Rural ICR y el fortalecimiento de la red de laboratorios de análisis para el pago por calidad de la leche. (Fuente: Convenios Finagro Mo.155 de 2012 y No. 118 de 2013; CORPOICA Convenios 289 de 2012 y 200 de 2013).

DE igual manera, durante el año 2013, a través del convenio con la CCI, se adelantaron acciones dirigidas al apoyo al productor de leche en los procesos de presentación ante entidades bancarias para financiamiento de proyectos productivos; y, caracterización de canales de comercialización en cuencas lecheras piloto. (Fuente: Convenio MADR- CCI No. 403 de 2013).

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 14. Entidades vinculadas al MICIT.

ENTIDADES VINCULADAS AL MINCIT	DESCRIPCIÓN
Bancoldex S.A. – Sociedad de economía mixta	Es el banco de desarrollo empresarial colombiano. Diseña y ofrece nuevos



<p>Administrador de los patrimonios autónomos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Transformación Productiva • Fondos INNpulsa 	<p>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 como iNNpulsa Colombia e iNNpulsa Mipyme; la Banca de las Oportunidades y el Programa de Transformación Productiva.</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 carácter técnico, científico y de investigación, creada mediante Decreto 4175 de 2011, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa y presupuestal</p>
<p>ENTIDADES ADSCRITAS AL MINCIT</p>	<p>DESCRIPCIÓN</p>
<p>Proexport Colombia</p>	<p>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.</p>
<p>Fiducoldex - Sociedad de economía mixta</p>	<p>Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior, S.A. Sociedad de servicios financieros de economía mixta indirecta del orden nacional,</p>



	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, que son las 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, Hay 32 Comisiones creadas (1 en cada departamento).

Agendas con las entidades e instancias regionales (Gobernación, alcaldías, cámaras de comercio, Comisiones Regionales de Competitividad, universidades, gremios y asociaciones de productores): El Plan Sectorial lácteo y la convocatoria láctea del Fondo INNpula Mipyme, se definió de manera participativa e incluyente a través de agendas de trabajo público –privadas regionales, metodología de trabajo que contribuye a contar con propuestas pertinentes y acordes a las necesidades del sector.

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.

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 y 2013, 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, a saber, Antioquia, Cundinamarca, Boyacá y Nariño. Queda aún pendiente de este esfuerzo de Gobierno, el Valle de Sibundoy en el Departamento del Putumayo.

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). El Consejo Lácteo a través del Secretario de la Cadena, está acompañando la conformación y participación de nuevos comités regionales en Nariño, Cundinamarca, Boyacá y Caldas.

5. Seguimiento y Evaluación

Dentro del Convenio de Cooperación con la Unión Europea DCI-ALA/2011/22872, es parte fundamental para el segundo desembolso correspondiente a un tramo variable y que debe surtirse en el primer semestre de 2014, el cumplimiento de los cinco (5) indicadores establecidos luego de los ajustes acordados entre el Gobierno y la Delegación, en las DTA's, y en sus anexos 1 y 2.

5.1 Indicador 1:

Indicador Cumplido



Número de Hectáreas de sistemas Silvopastoriles (SSP) y pasturas mejoradas a través de los recursos del Incentivo a la Capitalización Rural – ICR – otorgados entre 2011 y 2013 por productores ganaderos (de leche especializada y ganadería doble propósito) y/o recuperadas en terrenos afectados por desastres naturales.

Formula: ICR + Has desastres Naturales + Has Modelos Demostrativos

ICR =
$$\frac{\text{Valor Recursos ICR Otorgados}}{\text{Valor promedio de ICR para el establec. de una ha de SSP y adec. para renov. praderas}}$$

Has desastres Naturales = No. has implementadas en pastos aprobadas para recuperación de zonas lecheras afectadas por desastres naturales.

Has Modelos Demostrativos = No. has implementadas en modelos demostrativos de Asistencia Técnica.

Meta:

De acuerdo con el Comunicado por parte de la Unión Europea (Memorando Ares 20133546990) con asunto Pagos variable, se define la meta del indicador como “Al menos 7.600 ha en la proporción 1.600 has en SSP y 6.000 has en pasturas mejoradas.”

Cálculo:

Valor de ICR Otorgados:

En concordancia con las Bases de Datos remitidas por el operador de los recursos del instrumento ICR (FINAGRO), se condensan las siguientes cifras:

Tabla 15. ICR Comprometido para SSP y Praderas.

	2011	2012	2013	TOTAL
SSP	283.682.698	587.023.532	361.443.158	1.232.149.388
PRADERAS	1.633.029.791	2.244.471.046	2.689.680.306	6.567.181.143
TOTAL	1.916.712.489	2.831.494.578	3.051.123.464	7.799.330.531

En la ficha técnica del indicador se realiza la definición del valor de ICR/Ha para Sistema Silvopastoril y establecimiento de praderas:



Tabla 16. Definición equivalencias por ha para SSP y Praderas.

Definición	SSP	Praderas
Valor promedio de ICR para el establecimiento de una hectárea de SSP y/o para la adecuación de una hectárea de terreno para la implementación y renovación de praderas.	\$1.600.000	\$600.000

Al realizar la equivalencia obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 17. Equivalencia por Ha para SSP y Praderas.

	Has	Meta (has)
SSP	770	1.600
PRADERAS	10.945	6.000

Has desastres naturales:

En el marco de brindar apoyo a los productores de Leche afectados por Ola invernal y alivianar las consecuencias del fenómeno de la niña en los periodos 2011 y 2012 se suscribieron convenios con ANALAC y FEDEGAN (CONTRATO No. 109 DE 2011 MADR-ANALAC -Trópico Alto; CONTRATO No.194 DE 2011 MADR FEDEGAN Trópico Bajo y CONVENIO No.9677-04-206-2013 MADR-UNGRD-ANALAC).

Su objeto era suministrar 590 toneladas de semilla de pasturas, para siembra de 6.450 hectáreas en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, y contribuir a la disponibilidad de suplementos bovinos para la población vacuna trashumante respectivamente. Los resultados de hectáreas beneficiadas son:

Tabla 18. Total de Has Ola Invernal.

Convenio	Has
OLA INVERNAL(has)	33.276

Has modelos demostrativos Asistencia Técnica

Con el fin brindar asistencia técnica a los productores de leche de las principales cuencas lecheras del país(Nariño, Cundinamarca, Boyacá y Antioquia) se suscribieron convenios con las Gobernaciones y las principales Universidades de los departamentos, cuyo objeto era aunar esfuerzos técnicos, científicos y financieros para mejorar la productividad y competitividad del sector en las diferentes regiones.



Adicionalmente se realizaron núcleos demostrativos en diferentes municipios priorizados en cada uno de los Departamentos, a los cuales se les realizaron intervenciones de aproximadamente 1-3 hectáreas de praderas e implementación de sistemas silvopastoriles, así mismo se capacitaron a los productores de leche en temas como: asociatividad, empresarización, mejoramiento de la calidad de la leche, BPG y alternativas de alimentación.

Los resultados reportados a la fecha, fueron:

Tabla 19. Convenios Modelos Demostrativos.

<i>Convenio</i>	<i>Has</i>
CONVENIO 2012317	242
CONVENIO 2012283	150
CONVENIO 20120352	150
CONVENIO 20130346	172
CONVENIO 20130346 SP	29
CONVENIO 20130375	28

Resultado:

De acuerdo a lo enunciado en la ficha técnica del indicador, el número de hectáreas se puede compensar entre los 2 sistemas productivos planteados (SSP y Pasturas Mejoradas) de la siguiente manera: "...1 Ha de apoyo de recursos ICR en SSP equivale a 2.5 ha en apoyo para la adecuación y mejoramiento de terrenos para la implementación y/o renovación de pasturas". Con base en lo expuesto se realiza la siguiente conversión:

Tabla 20. Equivalencia Has SSP – Paturas.

SSP	PASTURAS
1	2,5
818	2046

Adicionalmente en la ficha técnica del indicador se especifica que " 1 Ha en apoyo de ICR para la adecuación y el mejoramiento de terrenos para la implementación de y/o renovación de pasturas equivale a 0,4 Ha. de pasturas mejoradas e implementación de núcleos demostrativos" Con los resultados ilustrados y cumpliendo con las metas planteadas, obtenemos la siguiente medición del indicador:

Tabla 21. Resultado Indicador.



	<i>SSP</i>	<i>PRADERAS</i>
Valor de los recursos de ICR Otorgados/ Valor promedio	770	10.945
Valor de conversión de Has de SPP y Praderas	818	(2.046)
No. de Hectáreas en pastos aprobadas para la recuperación de zonas lecheras afectadas por desastres naturales		33.276
No de Hectáreas implementadas en modelos demostrativos de asistencia técnica con recursos Conpes.	12	297
TOTAL	1.600	42.472

5.2. Indicador 2:

Indicador Cumplido

Fórmula: No Aplica

Atendiendo lo descrito en la ficha técnica del Convenio, se describen los procesos para la interpretación del avance de cumplimiento:

Interpretación: A 2013 1) el MADR ha expedido una normatividad para el sistema de pago por calidad; 2) se identifica y dan competencias a un organismo que coordine la red de laboratorios para análisis de calidad; 3) se establecen mecanismos de control interinstitucional para que la normatividad y las acciones orientadas a mejorar la calidad de la leche, sean atendidas y aplicadas por los actores de la cadena; y 4) se obtiene la homologación de protocolos de las técnicas utilizadas en el país, para el análisis composicional e higiénico de la leche.

Sistema de gestión de la calidad de la leche cruda operando - Puesta en marcha y seguimiento a la Resolución 017 de 2012

El MADR expidió el 20 de enero de 2012, la Resolución 017, por medio de la cual se estableció el sistema de pago de la leche cruda al proveedor, para que empezará a regir a partir del 1 de marzo del mismo año (Documento Resolución Anexo 14).



El MADR acogió plenamente las recomendaciones del CNL en los puntos donde se encontraban en acuerdo todos los gremios, y en los elementos donde se presentaban diferentes posiciones, evaluó los diferentes argumentos y tomó la decisión más adecuada para contribuir al desarrollo del sector protegiendo a los productores de leche de las distorsiones del mercado (Fuente: Secretaría Técnica Nacional del CNL). (Anexos: 15 a 21).

De otra parte, la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC, dentro de sus funciones y competencias, atendiendo el Artículo 26 de la norma expresada, adelanta las investigaciones a los agentes económicos compradores de leche cruda que no cumplan lo dispuesto en la Resolución expresada e impone las sanciones a que haya lugar. Vale la pena destacar que el MADR, a través de la USP, articula las acciones de seguimiento entre este Ministerio, CORPOICA-CORPOLAC y la SIC.

Finalmente es importante mencionar que el MADR cuenta con la USP para la verificación del cumplimiento de la Resolución 017 de 2012, 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.

La Resolución 017 entonces incorporó unos nuevos términos como el de proveedor de leche cruda, organización de productores e intermediario, definió 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. También es importante señalar que estableció unas bonificaciones obligatorias por calidad higiénica sanitaria, que incluyen una bonificación a los predios Certificados en BPG.

La Resolución en su capítulo III, estableció el subsistema de evaluación, verificación y ordenamiento de los laboratorios para análisis y pago por calidad de leche, y delegó su coordinación a Corpoica, mediante el cual se definió la metodología de evaluación de la competencia técnica de los laboratorios y la conformación de la red nacional de laboratorios. Atendiendo el marco de la Resolución, CORPOICA estableció la habilitación de laboratorios para pago por calidad con periodicidad trimestral, a través de ensayos Interlaboratorio que vienen desarrollándose desde el año 2012 y cuya últimos resultados se establecieron en Diciembre de 2013, donde se definieron los laboratorios habilitados a partir del 1 de febrero de 2014.

A través de este link se puede acceder a la sección de laboratorios habilitados: 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.



De otra parte, el MADR y Corpoica firmaron el convenio de cooperación técnica No. 289 del 6 de agosto de 2012, dentro del cual se incluyó y fue desarrollada la homologación de protocolos de las técnicas utilizadas en el país y en la medida que se han generado los avances se han presentado y discutido con el CNL. Para brindar continuidad en el proceso, durante el año 2013 se generó el convenio No. 200 a través del cual se establece y desarrolla el plan nacional de capacitación en metrología para los laboratorios que realizan pago por calidad; se establece por CORPOICA un sistema de información tecnológica que permita fortalecer los procesos de comunicación entre los laboratorios de la red y de la red hacia el sector primario de la cadena y se asesora a los laboratorios institucionales de la red en la implementación de la ISO/IEC 17025 requisito que deben cumplir y que está establecido en la Resolución 017 de 2012. (Fuente: CORPOICA-CORPOLAC, Informes de Convenios No. 289 de 2012 y No.200 de 2013)

De manera específica durante el proceso de homologación los protocolos seguidos basados en métodos analíticos normalizados, fueron:

- ✓ Protocolo de referencia para determinación de proteína por método Kjeldhal según la Norma AOAC 991.20.
- ✓ Protocolo de referencia para determinación de grasa por método Gerber según la Norma AOAC 2000.18.
- ✓ Protocolo de referencia para determinación de sólidos totales por horno de convección forzada con procesado de la muestra según la Norma AOAC 990.19.
- ✓ Protocolo de referencia para determinación de grasa, sólidos totales y proteína método infrarrojo automatizado según la norma AOAC 972.16.
- ✓ Protocolo de referencia para determinación de bacterias mesófilos aerobias Placas Petrifilm según la Norma AOAC 986.33.
- ✓ Protocolo de referencia para determinación de bacterias mesófilos aerobias recuento en placa según la Norma UNE-EN-ISO 4833: 2003.
- ✓ Protocolo de referencia para determinación de bacterias mesófilos aerobias método automatizado Norma ISO 17025: Requisitos para los laboratorios de ensayo y calibración.

Al finalizar las actividades se realizó la entrega de los métodos normalizados para análisis de los parámetros grasa, sólidos totales, proteína y mesófilos aerobios tanto por métodos de referencia como por métodos automatizados mediante un documento escrito denominado "METODOLOGIAS DE ANALISIS NORMALIZADAS PARA LA RED DE LABORATORIOS LACTEOS QUE HACEN ANALISIS DE LECHE CRUDA PARA PAGO POR CALIDAD" (Fuente: CORPOICA).



5.3. Indicador 3.

Indicador Cumplido

Plan de Acción sectorial que identifique las ventajas comparativas y competitivas de las regiones con potencial industrial, para priorizar el desarrollo de conglomerados productivos: Se adjunta el documento que contiene el Plan Sectorial del Sector lácteo, el cual fue concertado con ocho regiones del país.

La estructuración del plan estratégico sectorial “Plan de Acción Sectorial” desarrollo conglomerados, está sustentada en los lineamientos de la política de transformación del sector lácteo, en los compromisos con la cooperación de la Unión Europea y en la experiencia de los anteriores planes de negocio formulados para otros sectores agroindustriales.

- Se construyó con un alto componente de participación regional, para lo cual se vinculó a las Comisiones Regionales de Competitividad, que son las instancias público – privadas responsables de promover las acciones necesarias para lograr que los sectores prioritarios identificados sean competitivos. Ocho de los departamentos priorizaron el sector lácteo, por lo que los insumos aportados en los Planes Regionales de Competitividad, que también fueron construidos de manera incluyente y participativa, fueron considerados. Los departamentos que priorizaron el sector lácteo fueron: Antioquia, Bogotá, Boyacá, Caquetá, Cesar, Nariño, Sucre, Tolima.
- Las entidades e instituciones regionales, relacionadas con el sector se vincularon de manera activa, por lo que se logra una mayor apropiación y orientación hacia la transformación del sector, de esta manera en lo local se buscará que los instrumentos y programas que se definan sean pertinentes para la promoción y desarrollo del sector.
- La vinculación directa con los mandatarios departamentales (Gobernadores) y locales (alcaldes) facilitó la interacción en las regiones y contribuyó para generar sinergias entre las actividades del orden nacional y regional, para ir avanzando en la implementación de algunas acciones de corto plazo.

En concreto, se avanzó de manera articulada y focalizada así: desde lo nacional, a partir de los lineamientos del Consejo Nacional Lácteo, que es la instancia público-privada, que asesora del Gobierno Nacional para el desarrollo del sector, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural que concretó acciones con las gobernaciones en los mismo departamentos y el Ministerio de Comercio y las entidades que integran el sector que desarrolló el proceso de concertación del plan de acción y orientó los programas de desarrollo empresarial hacia el sector lácteo en esas regiones. Desde lo regional, la participación de la Comisión Regional de Competitividad que cuenta



con la participación del Gobernador, las Cámaras de Comercio, las entidades, los gremios, las asociaciones de productores. (Anexo 22).

El plan estratégico tiene un fuerte componente de fortalecimiento de encadenamiento productivo en regiones con capacidades lácteas (Nariño, Boyacá, Cundinamarca, Antioquia, Atlántico, Cesar)

A continuación se enumeran las 14 acciones presentadas dentro del plan, enmarcadas en los cuatro ejes de trabajo del programa de transformación productiva (PTP), los planes regionales de competitividad, la propuesta de Valor del CNL y el Acuerdo de Competitividad de la Cadena.

1. **Herramienta para la gestión y contabilidad de las fincas:** Un gran número de predios dedicados a la agricultura son gestionados de manera artesanal. Este tipo de gestión y contabilidad no permiten optimizar los recursos, tener claridad del desempeño del negocio o poder tomar decisiones estratégicas clave respecto al futuro de los propios predios.
2. **Desarrollo nuevos programas de Mínimas Buenas Prácticas Ganaderas (MBPG):** Identificación de necesidades en el eslabón primario de la cadena y en función de estos proceder al desarrollo de programas de desarrollo de mínimas buenas prácticas ganaderas.
3. **Programa de networking entre empresarios y universidades:** Reforzar la transferencia de tecnología universidad-empresa (productores y transformadores) reforzar e incentivar la colaboración y la transferencia de conocimiento. Actualmente, la relación Universidad empresa no es fuerte desaprovechando la transferencia tecnológica posible.
4. **Programa compartido de inversión en tecnología:** Fortalecimiento de la red de laboratorios: incrementar la oferta de laboratorios privados y reducir el coste de las pruebas.
5. **Proyecto de estructuración de las relaciones contractuales:** Favorecer la redacción de contratos escritos entre productores e industria, idealmente fomentando las relaciones a largo plazo (a través de ventajas fiscales u otras).
6. **Plan de trazabilidad:** Iniciar un plan de trazabilidad permanente: Programa de industrialización y modernización de las explotaciones.
La posibilidad de encontrar y seguir el rastro a través de las etapas de producción, transformación, y distribución no es solamente un valor agregado que cada día los consumidores finales aprecian más, sino que acabará volviéndose un requerimiento normativo básico como ha sucedido en tantos otros países.



7. **Rediseño y lanzamiento de un programa de incentivo a la instalación de tecnología en finca.** La modernización en general, se logra a través de la innovación en productos y procesos. Para ello, es necesaria la inversión en equipos y en infraestructura.
8. **Programas de soporte al desarrollo de sellos de calidad:** Soporte a la creación, desarrollo y promoción de sellos de calidad, ya sean individuales, colectivos o públicos.
9. **Programas de formulación de proyectos innovadores:** Soporte a la creación, desarrollo y promoción de productos innovadores en línea con los criterios del segmento diferenciado
10. **Observatorio de tendencias:** Análisis de mercado difusión de informaciones sobre los criterios de la demanda del consumidor. Soporte al desarrollo de nuevos productos. Los criterios de compra del consumidor evolucionan de forma constante: pueden cambiar los criterios requeridos (y pueden cambiar muy rápido), puede cambiar el peso que se dé a cada criterio respecto la otra, cada región o país puede introducir variables propias.
11. **Programa de implantación y alianzas:** Programa de soporte a la internacionalización de las empresas: implantación en el extranjero y alianzas con empresas extranjeras
12. **Plataforma web pública:** La finalidad de dicha web es el fortalecimiento de la infraestructura intangible
13. **Programas de asociatividad para pequeños productores y tenderos:** Desarrollar clústeres de pequeños productores y tiendas en las diferentes cuencas lecheras del país
14. **Ajustar las UFC permitidas en la bonificación del precio de la leche:** Ajustar el número de Unidades Formadoras de Colonia con el fin de mejorar la calidad de la leche en el país.

5.4. Indicador 4.

Indicador cumplido

Diseño de instrumento que definirá los parámetros y el tipo de procesos que se financiarán para el fortalecimiento de los pequeños procesadores y comercializadores de productos lácteos. Se anexa copia de la convocatoria



diseñada para los productores y transformadores del sector lácteo, la cual se ejecuta a través del Fondo INNpulsas Mipyme – Bancoldex

El fondo fue creado en el 2011, bajo el mandato de la Ley del Plan de Desarrollo 2010 – 2014 “Prosperidad para Todos”, que indicó que el Fondo de Modernización e innovación para las micro, pequeñas y medianas empresas – FOMIPYME, establecido por la Ley 590 de 2000, fuera gestionado por el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A.– BCLDX -, como un patrimonio autónomo, con el objeto de aplicar instrumentos financieros y no financieros, estos últimos mediante cofinanciación no reembolsable de programas, proyectos y actividades para la innovación, el fomento y la promoción de las Mipymes.

Diseño y definición del instrumento:

- El proceso El proceso de diseño del instrumento se definió de manera compartida entre el PTP y el Fondo INNpulsas Mipyme.
- Se levantó un diagnóstico de las prioridades del sector transformador, a nivel de las principales cuencas lecheras en la regiones de Antioquia, Cesar, Boyacá Cundinamarca y Bogotá a nivel central, en Bogotá se trabajó con las entidades, el Consejo Nacional Lácteo, Fedegan, Asoleche, Analac, empresarios transformadores del sector lácteo.
- Los insumos producto de este trabajo de campo y las directrices del MinCIT y del PTP para focalizar la convocatoria hacia los temas reconocidos por los productores y empresarios, de acuerdo con las prioridades definidas en la política, garantizan que el instrumento es pertinente y contribuye al mejoramiento de la productividad y la competitividad empresarial.
- La versión final del instrumento se presentó para aprobación al Consejo Asesor del Fondo Innpulsas que está integrado por el Viceministro de Desarrollo Empresarial, el Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado o sus delegados – de nivel directivo, un representante del Presidente de la República y el Presidente de Bancoldex o su delegado, que asiste con voz pero sin voto (Decreto 3321 de 2011), quienes aprobaron la apertura de la convocatoria en las sesiones No. 12 y 13, realizadas el 12 de junio y el 31 de julio del 2013.
- La convocatoria se abrió el 29 de agosto de 2013
- Las propuestas para la convocatoria, deben vincular al menos dos Mipymes que integren el encadenamiento productivo, atender la lógica de mercado y orientarse a minimizar las brechas existentes en las Mipymes.



- La convocatoria brinda asistencia técnica o consultoría, orientada al mejoramiento de las áreas funcionales de las Mipyme, para formulación de planes de acción, asesoría y acompañamiento en la implementación y actividades de seguimiento complementarias para el cumplimiento de las metas y capacitación a través de procesos de formación empresarial grupal de acuerdo con las necesidades de fortalecimiento empresarial de cada empresa. (Anexos 22 y 23).
- La convocatoria estará abierta hasta agotar el 100% de los recursos asignados. Se financiará máximo el 70% del valor del proyecto, y hasta un máximo 200'000.000 por proyecto.

Convocatoria y apoyo institucional para la presentación de proyectos:

- La socialización de la convocatoria fue liderada por el PTP, de manera coordinada con el Fondo INNpulsa. Con el fin de dar a conocer la convocatoria se han hecho los siguientes eventos:

Tabla 22. Convocatorias PTP – Impulsa.

Ciudad	Lugar	Propósito	Tipo de Asistentes	Fecha	Representante	No de asistentes / invitados
Valledupar	Hotel Sonesta	Presentar convocatoria Lacteos	Empresarios Productores	27 de agosto	Gerente FMI	43
Medellin	Universidad de Medellin	Presentar convocatoria Lacteos	Empresarios Productores	30 de agosto	Gerente FMI	39
Ubate	Universidad de Cundinamarca Sede Ubate	Presentar convocatoria Lacteos	Empresarios Productores - Academia	17 de septiembre	Gerente FMI	70

- Se realizaron diferentes reuniones con el propósito de orientar a los diferentes interesados en la convocatoria. En el Departamento de Antioquia, 4 reuniones con una asistencia de 31 empresarios, 25 visitas directas a mipymes e instituciones y un taller de casos con 14 asistentes entre gremios y empresarios. De los posibles proyectos identificados se espera beneficiar a 56 Mipymes. En el Departamento de Nariño se han contactado a los representantes legales de las entidades que por su naturaleza jurídica y



proyecto misional podrían servir como empresas tractoras. Paralelamente se levantó información con la Mesa Técnica, Invima, Universidad de Nariño, Cámaras de Comercio de Pasto e Ipiales, Alcaldías, Secretarías de Agricultura y las Umatas de esos municipios. Se socializaron los Términos de Referencia de la Convocatoria con la mayoría de estas entidades y a través de sus correos se envió el documento. Se han visitado alrededor de 15 plantas procesadoras en 8 municipios y expuesto las condiciones a alcaldes, directores de Umatas y pequeños empresarios.

- Durante los meses de septiembre a diciembre, con el propósito de apoyar la gestión relacionada con la presentación de proyectos a la convocatoria, se contrataron consultores expertos en formulación de proyectos, que concentran su labor en la región para apoyar a los productores – empresarios en la formulación de proyectos.

Al cierre del mes de diciembre se recibieron dos propuestas, que no fueron autorizadas para cofinanciación debido a que no atienden con el lleno de condiciones. Durante 2014, se continuará trabajando de la mano con los empresarios para alcanzar en el corto plazo la asignación de los recursos de esta primera convocatoria.

5.5 Indicador 5:

Indicador cumplido

Porcentaje de los recursos de inversión del Conpes 3675 para el sector lácteo colombiano fijados para los años 2011 y 2012, comprometidos y ejecutados.

Formula:

Porcentaje de recursos Comprometidos 2011-2012 + Porcentaje de recursos Ejecutados 2011-2012

$$\begin{aligned}
 \text{Porcentaje de recursos Comprometidos 2011-2012} &= \frac{\text{Valor Recursos comprometidos para el sector lacteo durante 2011 y 2012.}}{\text{Valor Recursos ejecutados para el sector lacteo durante 2011 y 2012.}} \\
 \text{Porcentaje de recursos Ejecutados 2011-2012} &= \frac{\text{Valor de los recursos fijados para el sector lácteo para 2011 y 2012}}{\text{Valor de los recursos fijados para el sector lácteo para 2011 y 2012}} \times 100
 \end{aligned}$$

Meta:

De acuerdo con la ficha técnica del indicador la meta es:

- 90% de recursos comprometidos para los años 2011 y 2012.



- 70% de recursos ejecutados para los años 2011 y 2012.

Calculo:

Recursos comprometidos:

Para calcular los recursos comprometidos para la vigencia 2011, se recopiló la información de los recursos comprometidos en el Instrumento ICR, dentro del marco de la ejecución del Programa DRE para destinación general, a fecha 27 de Diciembre de 2.011. Se revisaron las actividades productivas de comercialización de leche bovina, carne bovina, ganadería bovina, cría, doble propósito, ceba y de leche. Las cifras son:

Tabla 23. Recursos comprometidos 2011 al sector Lácteo.

ITEM	VALOR
ICR Y LEC para el sector Lácteo	\$ 47.175

Cifras en millones de pesos. Fuente: Bases de datos FINAGRO.

Para calcular los recursos comprometidos para la vigencia 2012, se condensó los compromisos presupuestales realizados para la ejecución de instrumentos con el objetivo de Impulsar el sector lácteo. Las cifras son:

Tabla 24. Recursos comprometidos 2012 al sector Lácteo.

ITEM	VALOR
ICR Y LEC para el sector Lácteo	\$ 13.100
Asistencia Técnica (Antioquia)	\$1.000
Asistencia Técnica (Cundinamarca)	\$ 1.650
Asistencia Técnica (Boyacá)	\$1.650
Asistencia Técnica (Nariño)	\$1.000
Subsistemas de Laboratorio para Calidad de Leche	\$ 2.082
Total.	\$ 20.482

Cifras en millones de pesos. Fuente: Informe SIIF

Recursos ejecutados:

Respecto a los recursos ejecutados (pagados) para la vigencia 2011, se consolidaron los valores pagados del instrumento ICR a fecha de corte 23 de Diciembre del 2.011, que fueron pagados dentro del marco de la ejecución del Programa DRE para



destinación general, específicamente dirigidos a las actividades productivas de Ganadería de cría, doble propósito, ceba y leche:

Tabla 25. Recursos ejecutados 2011 al sector Lácteo.

ITEM	OPERADOR	VALOR
ICR Y LEC para el sector Lácteo	FINAGRO	\$ 12.046

Cifras en millones de pesos. Fuente: Bases de datos FINAGRO.

En el año 2012 se ejecutaron \$14.978 millones para los siguientes proyectos:

Tabla 26. Recursos ejecutados 2012 al sector Lácteo.

ITEM	VALOR
ICR Y LEC para el sector Lácteo	\$ 7.596
Asistencia técnica (Antioquia)	\$ 1.000
Asistencia técnica (Cundinamarca)	\$ 1.650
Asistencia técnica (Boyacá)	\$ 1.650
Asistencia Técnica (Nariño)	\$ 1.000
Subsistemas de Laboratorio para Calidad de Leche	\$ 2.082
Total.	\$ 14.978

Cifras en millones de pesos. Fuente: Informe SIIF

Resultado:

De acuerdo a lo enunciado en la ficha técnica del indicador y en concordancia con la información presentada, se genera el siguiente resultado:

Tabla 27. Recursos Comprometidos al sector Lácteo.

	2011	2012
Valor recursos comprometidos	\$ 47.175	\$ 20.482
Valor recursos fijados	\$ 15.000	\$ 15.000

Medición Indicador Recursos comprometidos	226%
--	-------------

Tabla 28. Recursos ejecutados (pagados) al sector Lácteo.

2011	2012
------	------



Valor recursos ejecutados	\$ 12.046	\$ 14.978
Valor recursos fijados	\$ 15.000	\$ 15.000

Medición Indicador	90%
--------------------	-----

De acuerdo con la meta del indicador para recursos comprometidos y ejecutados a la fecha, se cumple y sobrepasa la meta planteada.

5.6 Indicadores complementarios

Los indicadores que a continuación se describen, están orientados promover el desarrollo de los objetivos de la política láctea (Conpes 3675 de 2010) en lo relacionado con la promoción de esquemas asociativos y de integración horizontal y vertical en las zonas productoras, para lograr economías de escala y fortalecer la capacidad de negociación para la producción, el procesamiento y la comercialización de productos con alto valor agregado.

- **Campo de aplicación de los indicadores:** las empresas del sector lácteo que se vinculan corresponden a los códigos definidos en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU que abarcan las actividades de transformación: producción y comercialización.

El Código CIIU fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas, incluye todas las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que facilitan la disponibilidad de información y estadística de éstas. Contribuyen a atender las necesidades de quienes buscan datos clasificados referentes a categorías comparables internacionalmente de tipos específicos de actividades económicas.

Actualmente está vigente la revisión 4 que es una adaptación para Colombia, hecha y revisada por el DANE, definida mediante Resolución 139 de noviembre de 2012 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.

Tabla 29. Códigos CIIU:

ACTIVIDAD	CIIU ACTUAL	CIIU ANTES 2012
PRODUCTOR	1040: Elaboración De Productos Lácteos	- D153000: Elaboración de productos lácteos - A012106: Producción de mantequilla, queso y otros



		productos lácteos, en la misma unidad de producción pecuaria.
COMERCIALIZADOR	4722: Comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos, en establecimientos especializados.	- G522200: Comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos en establecimientos especializados

- **Fuente de información empresas renovadas:** La información correspondiente a las empresas vinculadas a la economía formal, se obtiene de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras, que es la entidad que administra la información nacional del Registro Único Empresarial y Social - RUES.

El RUES, fue establecido en el Artículo 11 de la Ley 590 de 2000, que dicta disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, tiene validez general para los trámites, gestiones y obligaciones de las mipyme.

El Registro está a cargo de las Cámaras de Comercio, atiende los criterios de eficiencia, economía y buena fe, para brindar al Estado, a la sociedad en general, a los empresarios, a los contratistas, a las entidades de economía solidaria y a las entidades sin ánimo de lucro una herramienta confiable de información unificada tanto en el orden nacional como en el internacional. En la actualidad funcionan 57 Cámaras de Comercio en todo el país que reportan la información a Confecámaras.

La línea base propuesta para la primera fase, corresponde a las empresas renovadas y creadas del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, en total 5.080 empresas, dato que se toma para calcular el indicador de Índice Financiero

Para el cálculo del indicador de las empresas lácteas que se beneficiaron de los servicios de financiamiento y que accedieron a los servicios de desarrollo empresarial, se toma la información de empresas renovadas y creadas del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013. Luego de la revisión y depuración de la matriz remitida por Confecámaras, el total de las empresas es de 5.876.

La información obtenida de Confecámaras se remitió a las entidades y Programas vinculados con el proceso de medición de los indicadores. Se anexa ayuda de memoria de Confecámaras y Cartas a las entidades y programas. (Anexo 24).



5.6.1. Índice de Financiamiento a empresas lácteas (IF)

Mipymes que en el 2013 han recibido apoyo financiero y cofinanciación (BCLDX - FNG – iNNpulsA - Mipyme)/ Empresas CIU lácteos de la línea base (31 diciembre de 2012)

➤ Fuente de información para el Indicador:

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

Tabla 30. BCLDX - DESEMBOLSOS A EMPRESAS LACTEAS EN 2013 A PARTIR DE MATRIZ RUES REMITIDA POR EL MINCIT

Tamaño de empresa	No. de empresas beneficiadas	Monto	Número de Operaciones
Microempresas	98	\$ 2.888.007.484	106
Pequeña	29	\$ 2.740.142.899	32
TOTAL	127	\$ 5.628.150.383	138

Fuente: Bancoldex

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 2013 A PARTIR DE MATRIZ RUES REMITIDA POR EL MINCIT

A partir de la revisión de la base de datos remitida, el FNG expresa que consideró 4.945 sujetos de cruce, dado que tenían la información con las características que requiere el sistema de información del Fondo (información incompleta, registro repetidos)

Bajo este criterio el resultado de este cruce el FNG reportó:

Tabla 31. Empresas Lácteas Garantizadas.

No. De empresas garantizadas	Número de Créditos Garantizados	Valor desembolso de los créditos
500	675	\$ 20.427.527.156



FONDO INNPULSA MIPYME: Al 31 de diciembre de 2013 no se beneficiaron empresas de la convocatoria No. FMI-CCL008-2013 “CONVOCATORIA NACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE EMPRESARIOS MIPYME PERTENECIENTES A LA CADENA DE TRANSFORMACIÓN LÁCTEA EN COLOMBIA”.

Bajo los criterios del fondo se consideran:

- **No elegible:** Propuesta que no cumple con uno o más de los requisitos y/o documentos definidos en los términos de referencia (ANÁLISIS DE ELEGIBILIDAD).
- **Viable:** Propuesta que cumplió con el puntaje mínimo establecido en cada uno de los tres (3) criterios del ANÁLISIS DE VIABILIDAD. En este caso, se notifica el resultado y la realización de visita de campo con el objeto llevar a cabo el procedimiento de vinculación de clientes establecido por BCLDX.
- **No viable:** Propuesta que no cumplió con el puntaje mínimo establecido en cada uno de los tres (3) criterios del ANÁLISIS DE VIABILIDAD. En este caso, se procede a realizar la notificación del resultado de la evaluación.

Hasta el 31 de diciembre se recibieron dos (2) propuestas:

El departamento de Atlántico, a través de la cooperativa procesadora y comercializadora de productos lácteos del Atlántico - COOPROLÁCTEOS DEL ATLÁNTICO presentó una propuesta para fortalecer a seis (6) mipymes, pertenecientes al encadenamiento transversal de la cooperativa y una empresa de Bogotá, que planteó el apoyo a empresas de la cadena de abastecimiento de la industria láctea de cuatro departamentos de Colombia, como aporte a la competitividad, esta propuesta fue declarada no viable por no mostrar información de la caracterización y de diagnóstico suficiente para sustentar el esquema de intervención. No se incluye información detallada sobre productos elaborados por cada una, condiciones de equipos e infraestructura, volúmenes de producción u otra información de las empresas beneficiarias que permita establecer la pertinencia de la intervención propuesta.

La otra propuesta presentada por LACTEOS CAMPOREAL SAS, es de la ciudad de Bogotá, busca el Fortalecimiento de 9 empresas de la cadena de abastecimiento de la industria láctea de cuatro departamentos de Colombia (Cundinamarca, Meta, Caquetá y Casanare), como aporte a la competitividad del sector. Esta propuesta fue declarada no elegible, por no aportar toda la información requerida para los beneficiarios, el proponente y el equipo ejecutor.



Cálculo del indicador: $IF = (BCLDX + FNG) / 5.080$

$$IF = 127 + 500 / 5080 = 12.3\%$$

Nota: El indicador presentado en la ficha fue de 8%, calculado con las empresas de 2012. A la fecha de la propuesta, se sumaron 62 empresa reportadas por BCLDX y 300 (FNG – estimado, ya que en ese momento no se dispuso de información oficial reportada).

El reporte oficial 2012 de FNG fue de 494 empresas, por lo que el cálculo sería $(494+62) = 556 / 5080 = 11\%$

5.6.2. Índice de uso de los servicio de desarrollo empresarial (IUSDE)

Número de Mipymes que en el 2013 se han beneficiado de los programas de desarrollo empresarial (Formalización – Compre Colombiano - PXP – PTP – INNpulsar Mipyme - Hojas de Ruta - Colombia Prospera/Empresas CIIU lácteos renovadas 31 diciembre de 2013

➤ **Fuente de información para el indicador:**

Programas de Formalización: Las Brigadas para la formalización, tienen por objeto el acompañamiento personalizado en el proceso de formalización a empresarios informales identificados en campo mediante barridos manzana a manzana, ofreciendo un paquete de servicios de entidades públicas y privadas, tales como programas de formación empresarial a la medida con el SENA y las Cámaras de Comercio, líneas de crédito especiales de Bancóldex, recursos no reembolsables de Innpulsar Mipyme y Fondo Emprender del SENA, Ruedas de Negocios y conexión a Internet con el programa Vive Digital, entre otros.

Del sector lácteo, de acuerdo con la matriz relacionada con los programas de formalización el total de empresas es 205, se formalizaron 154 empresas por Brigadas para la Formalización, y 51 en ruedas para la formalización a las que se les brindó información clara sobre el trámite de formalización en diferentes instancias y sus ventajas, y se facilitó el acceso al trámite respectivo ante diferentes entidades como la Cámara de Comercio correspondiente y la DIAN.



Compre Colombiano: Respecto a la participación del sector lácteo en los eventos comerciales “Compre Colombiano”, han participado un total de 50 empresas del sector (vendedores – compradores) en los diferentes eventos comerciales.

PXP: 27 empresas fueron beneficiadas de los servicios de PXP, en actividades como: Exploración mercado de quesos en Estados Unidos, asesoría general en comercio exterior, información de exportaciones e importaciones, Programa de Formación Exportadora, Participación Macroruedas; Misión Exploratoria, búsqueda y apertura de mercados.

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA: El Programa reportó 24 empresas atendidas con las actividades que se desarrollan a través del programa para facilitar la articulación y participación de las empresas lácteas en la oferta de servicios de desarrollo empresarial. Durante el 2013 coordinó la gestión para la socialización y apoyo para la formulación y presentación de proyectos a la convocatoria FMI-CCL008-2013 “Convocatoria nacional para el fortalecimiento de empresarios mipyme pertenecientes a la cadena de transformación láctea en Colombia”, con 58 empresas vinculadas. Para un total de apoyo a 82 empresas

HOJAS DE RUTA: Se incluye la información de Cesar, que culminó en 2013 la construcción de la ruta Competitiva y está iniciando la implementación, se encontraron 26 empresas renovadas en 2013 que se benefician de la Hoja de Ruta.

El departamento de Boyacá inició en 2013 la construcción de hoja de ruta. En esta etapa se atienden 23 empresas lácteas.

El departamento de Nariño inició en 2013 la construcción de hoja de ruta. En esta etapa se atienden 38 empresas lácteas.

COLOMBIA PROSPERA: Del total de la información de las jornadas realizadas por Colombia Prospera se identificaron 12 empresas lácteas. El Programa en 2013 realizó 4 mesas del sector agroindustrial – lácteo, en Arauca, Zipaquirá, Duitama y Florencia.

Tabla 32. Empresas Beneficiadas.

NOMBRE ENTIDAD	TOTAL	% (*)
Programas de Formailización	205	44,3



Transformación productiva e Innpulsa	82	17,7
Proexport	27	5,8
Compre Colombiano - Propais	50	10,8
Hojas de Ruta	87	18,8
Colombia Prospera	12	2,6
TOTAL EMPRESAS BENEFICIADAS	463	100
TOTAL EMPRESAS RENOVADAS Y CREADAS 2013	5.876	

RESULTADO DEL INDICADOR	7,9%
Indicador calculado para Fase 1	
Empresas beneficiadas	253
Denomidador empresas renovadas 2012	5080
Cálculo	5,0%
indicador propuesto - 2013	7,50%

(*) Participación de cada programa en el total de empresas beneficiadas en 2013.

Cálculo del indicador:

IUSDE = (FORMALIZACION + COMPRE COLOMBIANO + PXP + PTP e INNPULSA MIPYMES+ HOJA DE RUTA + COLOMBIA PROSPERA)/ EMPRESAS DE LOS CIU LÁCTEOS QUE SE RENOVARON EN 2013

$$205 + 50 + 27 + 82 + 87 + 12 / 5.876$$

Empresas atendidas: 463

Resultado = 7.9%

Nota: Las 463 empresas atendidas representan el 105% de cumplimiento del indicador complementario propuesto.

Es necesario tener en cuenta que los programas de Desarrollo empresarial que ofrece



el Ministerio y las entidades del sector son abiertos, por lo que se permite el acceso de productores lácteos no formales, por esta razón al cruzar la información de productores asistentes con la matriz de empresas formales, se encuentran datos que no se pudieron incluir porque corresponden a reportes de empresas no registradas. Los cruces se realizan con base en respuestas de los programas, bases de datos y listas de asistencia.

6. Desafíos para el avance de la política en la vigencia 2014

Los principales riesgos que se presentan para avanzar en la implementación de la política de transformación del sector lácteo, están relacionados con la expectativa política, teniendo en cuenta que el 2014 es año electoral y de transición de Gobierno. Pueden definirse ajustes institucionales, ajustes o eliminación de los programas de desarrollo productivo y empresarial que están vinculados para avanzar en la transformación del sector lácteo, tanto en el ámbito municipal y departamental, como regional y nacional. De manera especial, se identifica un riesgo en el avance de los procesos iniciados en 2012 con las Gobernaciones en asistencia técnica directa al productor de leche en las cuencas lecheras priorizadas.

Dentro de la vigencia 2014 se estarán surtiendo procesos que afectarán de manera directa a la ejecución de los recursos destinados para el Sector Lácteo. Uno de estos es el proceso de elecciones presidenciales, el cual se encuentra reglamentado por la ley 996 del 2005. En el artículo 34 de dicha ley, se menciona que “...Durante los cuatro (4) meses anteriores a la elección presidencial y hasta la realización de la elección en la segunda vuelta, si fuere el caso, queda prohibida la contratación directa por parte de todos los entes del Estado”.

La contratación para la ejecución de estos recursos se inició el mes de Enero del 2014, para atender inicialmente compromisos como Red de laboratorios para el sector Lácteo, programa de mejoramiento genético dirigido en la actual vigencia al control lechero; e incentivos. Se debe respetar el proceso surtido desde el Ministerio de Hacienda, y a pesar de que se cuenta con recursos presupuestales aprobados 2014, aún existen recursos de adición que el MADR no tiene a su disposición presupuestal, para realizar contratación para todos los compromisos proyectados; los procesos de contratación continuarán realizándose cuando la ley de garantías lo permita (Mayo a Junio 2014).

Adicionalmente el Ministerio de Hacienda y Crédito Público ha determinado para el año 2014 ir desembolsando paulatinamente durante el año los dineros para la ejecución de los instrumentos y demás estrategias para el sector lácteo, dependiendo del comportamiento de cumplimiento de los compromisos. Esto genera que la



contratación y ejecución se efectúe hasta tanto no se tengan estos recursos en el MADR.

En razón a lo anteriormente descrito, la ejecución de estos recursos acarrea un tiempo de operación más corto, teniendo como consecuencia un margen de implementación con un impacto moderado, es el caso de los proyectos de asistencia técnica directa para el sector lácteo.

De igual forma se debe destacar que, si bien, el proceso de reestructuración del MADR atendiendo 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, aunque brindará sin duda un mayor liderazgo e interlocución integral de las políticas agropecuarias; también hace necesario una revisión interna de los instrumentos y programas que pueden reclamar el rediseño o la modificación de su estructura, función y dinámica, con el fin de mejorar y fortalecer el cumplimiento de su misión; lo cual podría generar alteraciones normales, en las actividades particulares e indicadores de resultados formulados para el CONPES 3675.

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.

Dentro del cumplimiento de la actividades contempladas para disminuir los costos de producción del eslabón primario de la cadena láctea, en dicho objetivo uno de los mayores inconvenientes frente al desarrollo de las diferentes actividades encaminadas a contribuir con el objetivo, ha sido la falta de demanda de los productores por la Línea Especial de Crédito- LEC debido a que se asignaron para el año 2012 y 2013 cerca de 1.100 millones de pesos para los rubros específicos: fomento de compras conjuntas de materia prima para la producción de Alimento Balanceado y reconversión productiva; sin un uso efectivo de la línea de crédito. En la presente vigencia el MADR, solicitó a los gremios reunidos en el Consejo lácteo revisar la pertinencia de la línea descrita y la disposición a reestructurar la misma de ser necesario.

De otra parte, en los lineamientos generados a partir de los convenios con CORPOICA para el fortalecimiento de la red de laboratorios, los cuales se han dirigido a la identificación, caracterización y fortalecimiento de la red en metrología, formación del recurso humano, homologación de técnicas de análisis, sistema de habilitación de laboratorios y acercamiento a la acreditación en la norma ISO 17025, durante el 2014 esta entidad debe proveer al MADR de una propuesta de desarrollo de estrategias



viables legal y financieramente, para implementar un instrumento a través del cual se pueda gestionar y brindar el apoyo requerido por los laboratorios institucionales independientes de la industria en materia de recursos de cofinanciamiento. Al respecto, se requiere voluntad política decidida desde la institucionalidad nacional y regional; y de manera muy especial desde las entidades identificadas para hacer parte de este proceso que les involucra dentro de la red nacional de laboratorios.

A pesar de iniciar desde el 2013 el desarrollo de iniciativas del Gobierno Nacional para la promoción al consumo de leche, el proceso ha tenido que procurar superar un desafío de competencia del MADR para promover de manera directa el desarrollo de dicho propósito. En tal sentido, para la presente vigencia, se tiene que realizar una evaluación de la estrategia operativa para desarrollar la promoción al consumo y procurar la participación del Ministerio de Salud Pública, en la construcción de la estrategia.

Los principales desafíos que tiene el MINCIT, están relacionados con la implementación de acciones para el sector, orientadas por los lineamientos del Plan Sectorial formulado, lograr la asignación de los recursos de la convocatoria nacional No. FMI-CCL008-2013 “Para el fortalecimiento de empresarios mipyme pertenecientes a la cadena de transformación láctea en Colombia”.

Así mismo, para fortalecer la inversión y la transformación industrial del sector lácteo, es necesario trabajar en la promoción de instrumentos de inversión como Zonas Francas lácteas, a través de aliados como agencias regionales de promoción y entes locales se buscará construir propuestas de casos concretos de inversión, por ejemplo en el departamento de Nariño. En general se continuará en la identificación de potenciales inversionistas para promover estos instrumentos/oportunidades de inversión y acompañamiento.



ANEXOS

- 1.** Documento-Presentación PXP - Comercio mundial y exportaciones colombianas del sector lácteo (página 14)
- 2.** Decreto 1767 de 2013.(Página 17. Numeral 2.1.)
- 3.** Matriz de Seguimiento DNP - Matriz de seguimiento que se actualiza semestralmente con las entidades del estado involucradas en la ejecución de la política. (Página 19).
- 4.** Decreto 1703 de 2012. (Página 28. Numeral 3.1.1.4.)
- 5.** Ajuste al Decreto 765 de 2012. (Página 28. Numeral 3.1.1.4.)
- 6.** Ajustes al Decreto 2916 de 2011. (Página 28. Numeral 3.1.1.4.)
- 7.** Ajustes al Decreto 2917 de 2011 (Página 28. Numeral 3.1.1.4.)
- 8.** Plan de Desarrollo Sectorial Lácteo (Página 34. Numeral 3.1.4.)
- 9.** Análisis del mercado de Estados Unidos para los Productos Del Contingente Lácteos” (Página 39. Numeral 3.1.4.)
- 10.** Lista de asistencia al lanzamiento oficial de la cooperación de la Unión Europea para el Sector Lácteo y Discurso pronunciado por el Ministro de CIT en dicho evento y Carta de Invitación y lista de Congresistas y para el evento en Valledupar. (Página 51. Numeral 4).
- 11.** Lista de asistencia de la reunión realizada el mes de mayo y noviembre de 2013, en la cual participaron los encargados de la cooperación en la Delegación de la Unión Europea, los Viceministros de Agricultura y de Desarrollo Empresarial, la gerente de Propaís. (página 51. Numeral 4).
- 12.** listas de asistencia de reuniones realizada en el mes de Septiembre de 2013 así: la primera el día 2 , con la participación de los delegados de la Unión Europea, el MADR, DNP, APC y la segunda el 9 con las entidades del sector y los delegados de los programas. (Página 51. Numeral 4)



- 13.** Informe ejecutivo de seguimiento CONPES 3676, Fuente: DNP (Página 54. Numeral 4.1.).
- 14.** Resolución 017 de 2012. (página 62. Numeral 5.2.)
- 15.** Propuesta CNL Nuevo Sistema de Pago de Leche 2011. (página 62. Numeral 5.2.)
- 16.** Acta CNL No. 14 de 2011 dic 20. (página 62. Numeral 5.2.)
- 17.** Acta CNL No. 06 de 2013 jun 20. (página 62. Numeral 5.2.)
- 18.** Memoria CP No. 3 de 2013 mar 18. (página 62. Numeral 5.2.)
- 19.** Memoria CP No. 4 de 2013 jul 12. (página 62. Numeral 5.2.)
- 20.** Presentación Avances Plan de laboratorios Corpoica 20 Junio. (página 62. Numeral 5.2.)
- 21.** Presentación ICSL USP jul 12 2013. (página 62. Numeral 5.2.)
- 22.** Copia de la convocatoria diseñada para los productores y transformadores del sector lácteo, la cual se ejecuta a través del Fondo INNpulsa Mipyme – Bancoldex. (página 66. Numeral 5.4)
- 23.** Términos de referencia de la Convocatoria FMI (Pagina 68. Numeral 5.4.).
- 24.** Ayuda de memoria de Reunión con Confecamaras y Copia de cartas enviadas a las entidades y programas (página 74. Numeral 5.6.)