*Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*
*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*
*República de Colombia*

# *Planes de Desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia*

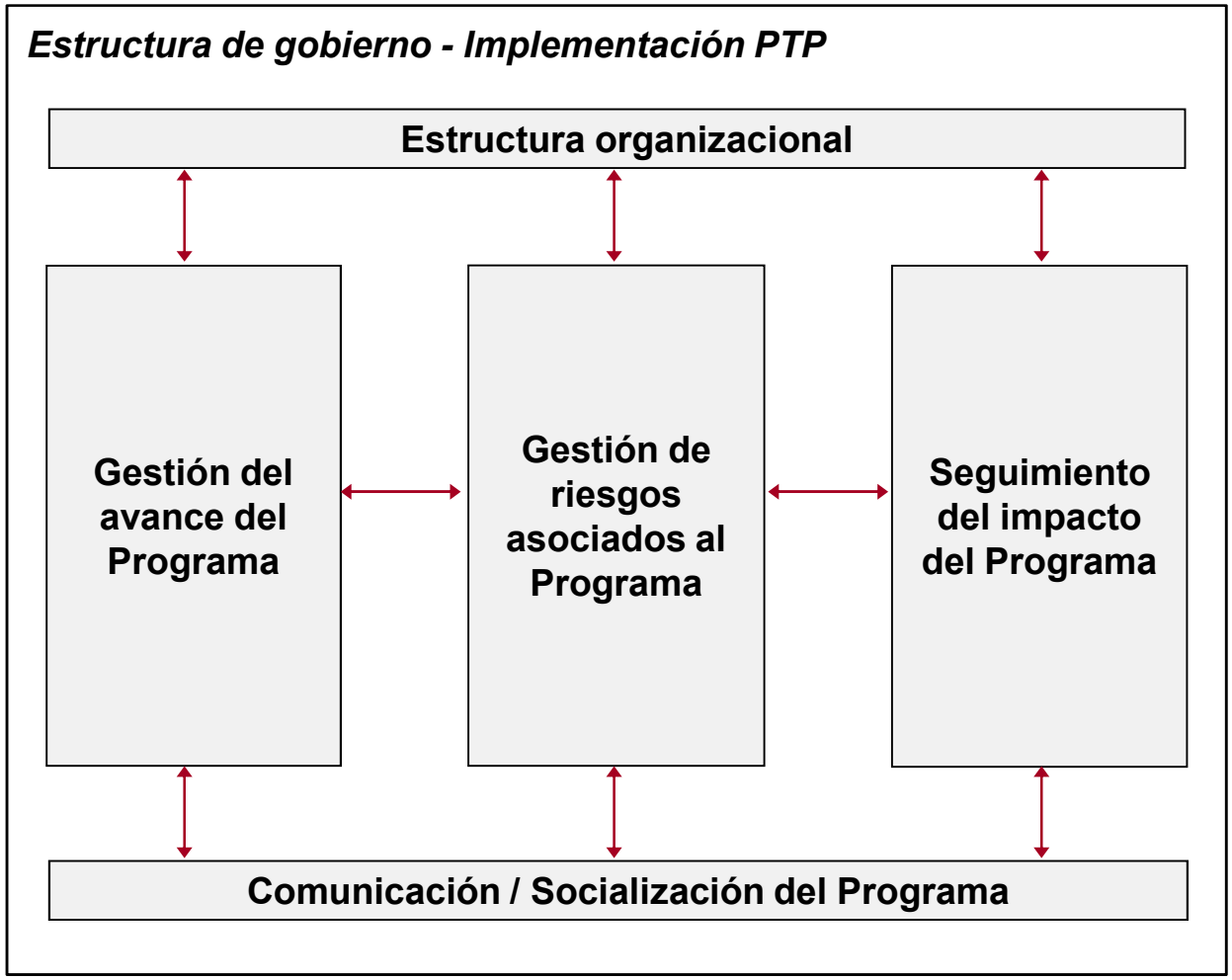
Estructura de gobierno para la implementación del Programa de Transformación Productiva - Ola agroindustrial

Noviembre, 2010

ATKEARNEY

# Objetivo del documento

*En el presente documento se definirá la estructura de gobierno para la implementación del Programa de Transformación Productiva para la ola agroindustrial*

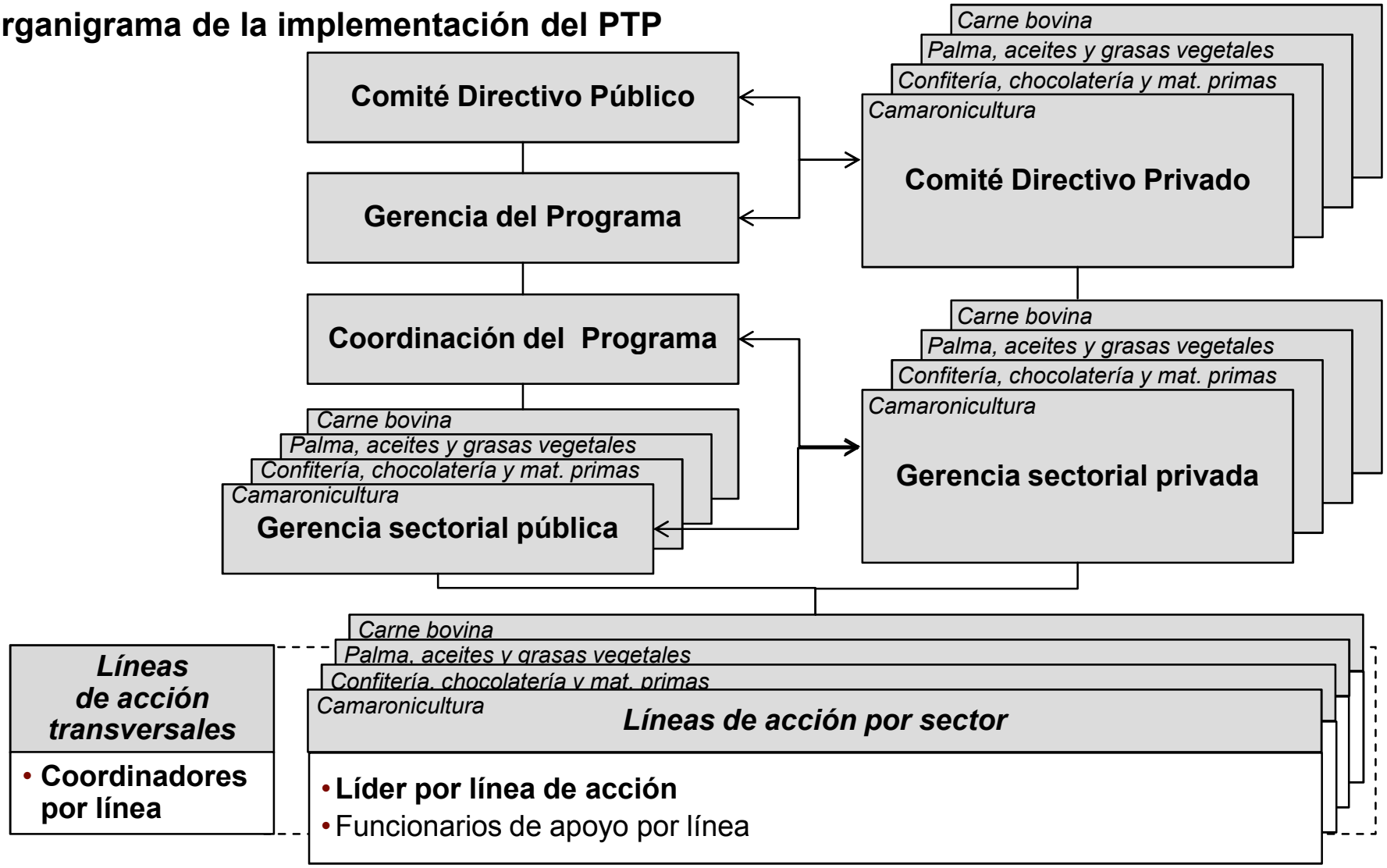


# Elementos de la estructura de gobierno

- **Estructura organizacional**
- Gestión de avance del Programa
- Gestión de riesgos asociados al Programa
- Seguimiento del impacto del Programa
- Comunicación / socialización

# La implementación del PTP se deberá ejecutar basada en un marco organizacional claro

## Organigrama de la implementación del PTP



# Cada figura de la estructura de administración del Programa tendrá un rol y alcance claramente diferenciado (1/2)

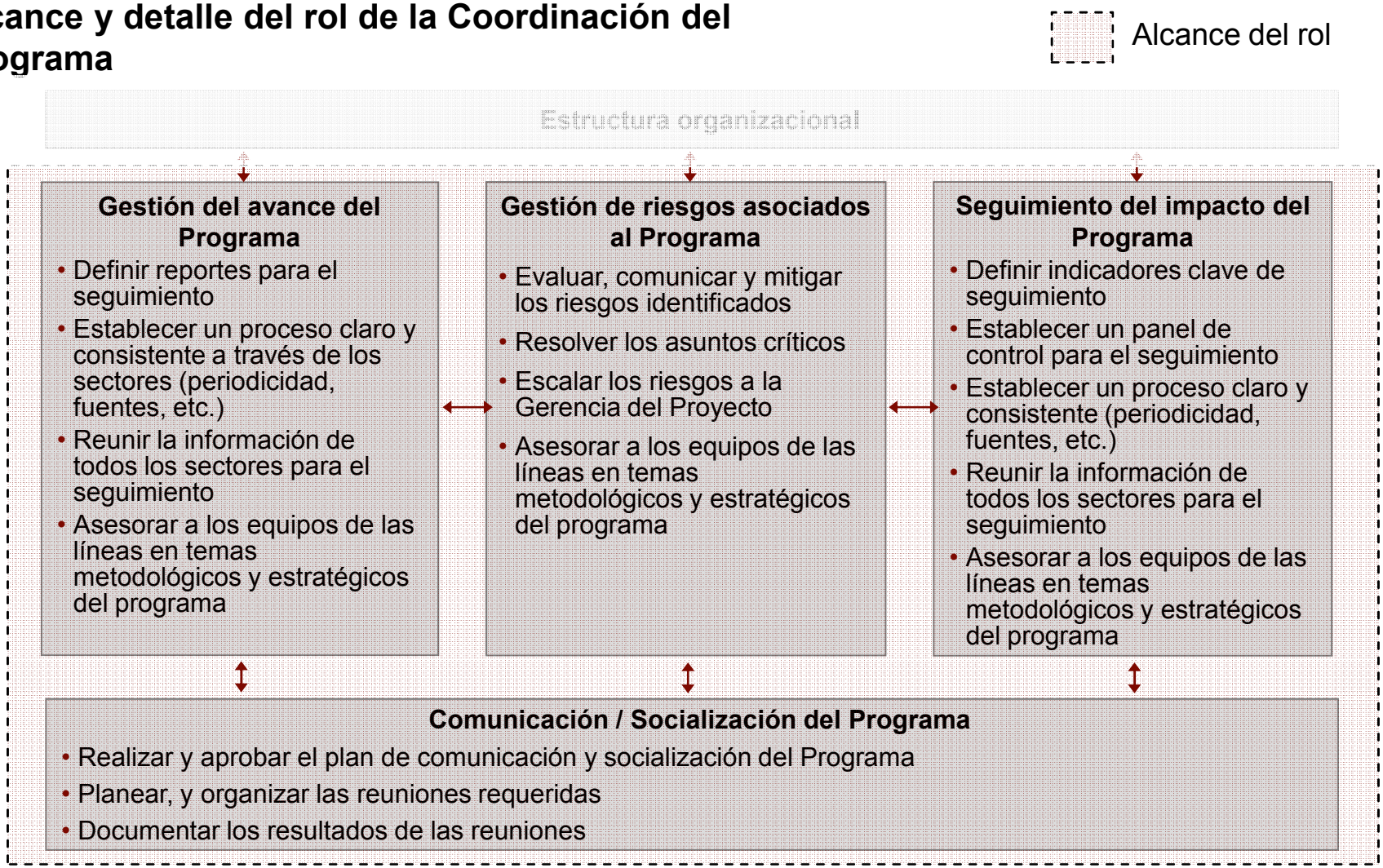
| Figuras del Programa y funcionarios sugeridos | | Principales roles y responsabilidades |
|---|---|---|
| **Comité Directivo Público** | • Viceministro MADR<br>• Viceministro MCIT | • Asegurar el alineamiento de las políticas de los ministerios con los objetivos del Programa<br>• Asegurar el alineamiento de las iniciativas de los gremios con los objetivos del Programa<br>• Asegurar el soporte del gobierno y de los gremios hacia el Programa |
| **Comité Directivo Privado** | • Presidentes de los gremios | |
| **Gerencia del Programa** | • MCIT – Gerente General del PTP<br>• MADR – Director de Política Sectorial | • Monitorear a alto nivel el progreso y socialización del Programa<br>• Resolver barreras existentes de la implementación<br>• Mantener comunicación con otros entes involucrados |
| **Coordinación del Programa** | • Coordinador General del PTP | • Gestionar el avance de todas las líneas del Programa<br>• Manejar la comunicación a través de la organización, de manera interna y externa<br>• Manejar proactivamente los riesgos y asuntos críticos<br>• Dar seguimiento al impacto de las líneas sobre los sectores |

# Cada figura de la estructura de administración del Programa tendrá un rol y alcance claramente diferenciado (2/2)

| Figuras del Programa y funcionarios sugeridos | | Principales roles y responsabilidades |
|---|---|---|
| **Gerencia sectorial pública** | • Gerente Público | • Coordinar el avance de todas las líneas de acción de su sector y asegurar el cumplimiento de metas<br>• Liderar la gestión del avance de las líneas de acción de su pertinencia (Privada ó Pública)<br>• Diseñar y realizar reportes de seguimiento de avance<br>• Comunicar los riesgos existentes a la Coordinación del Programa<br>• Asesorar a las mesas de las líneas en cuanto a aspectos técnicos y metodológicos del programa |
| **Gerencia sectorial privada** | • Gerente Privado | |
| **Coordinadores de líneas de acción transversales** | • Directores transversales | • Coordinar el avance de todas las líneas de acción correspondientes a su eje transversal<br>• Asegurar el avance paralelo de las líneas de acción<br>• Transferir mejores prácticas entre sectores |
| **Líder por línea** | • Un líder por línea de acción, elegido por la gerencia sectorial<br>• Puede ser el Gerente público y / o el Privado | • Liderar la gestión del avance y en el cumplimiento de las metas establecidas en su línea específica<br>• Realizar reportes de seguimiento de avance |
| **Funcionarios de apoyo** | • Funcionarios privados y públicos asignados a la línea de acción | • Proveer la información y el apoyo de gestión dentro de sus instituciones para el avance de la línea a la que están asignados<br>• Participar activamente en las reuniones de la línea |

# La Coordinación del Programa será la encargada de los procesos de seguimiento y control de la implementación

## Alcance y detalle del rol de la Coordinación del Programa



# La Coordinación del Programa deberá tener un espacio dedicado para mostrar los reportes de avance

## Coordinación del Programa – Ilustrativo

## Beneficios de una Coordinación del Programa

- El estatus del Programa por iniciativa estará siempre visible para el liderazgo del Programa
- Tener de manera visible gráficas, tiempos, responsables provoca nuevas ideas durante la implementación
- Cualquier desvío en el plan de implementación se conoce de inmediato

# En cada línea de acción se deberán organizar mesas de trabajo para organizar los esfuerzos y realizar el seguimiento requerido

| Integrantes | Agenda planteada |
|---|---|
| • Gerente público<br>• Gerente privado<br>• Coordinadores transversales<br>• Líderes de línea<br>• Funcionarios de apoyo por línea<br><br> | • Revisar el avance de la gestión de la línea a la fecha<br>- Actividades realizadas y completadas en el periodo anterior<br>- Actividades a completar en el siguiente periodo, asignación de responsables, prioridades y tiempos<br>• Revisar el desempeño del (los) indicador(es) de impacto relevantes<br>- Ajuste de las actividades de la línea de manera proactiva / reactiva para optimizar impacto en indicadores<br>• Realizar seguimiento de riesgos<br>- Actualización en riesgos identificados previamente<br>- Identificación de riesgos nuevos<br>- Actualización / ajuste del plan de mitigación de riesgos<br>• Determinar requerimientos de ayuda de parte de instancias superiores del proyecto: Coordinación / Gerencia del Programa y Comité Directivo público y privado (si existen)<br>• Determinar plan para comunicar / socializar resultados / avances / necesidades de la línea<br>• Emitir siguientes pasos claros |

**La periodicidad y lugar de las mesas de trabajo será a definir dentro de cada línea de acción**

# Elementos de la estructura de gobierno

- Estructura organizacional
- **Gestión de avance del Programa**
- Gestión de riesgos asociados al Programa
- Seguimiento del impacto del Programa
- Comunicación / socialización

# Se plantea contar con un seguimiento del avance del Programa a tres niveles

**Nivel línea de acción**

- **Responsable:** Líder por línea de acción
- **Periodicidad:** Mensual
- **Seguimiento de:**
  - Avance general de la línea
  - Riesgos identificados
  - Avance a detalle de las actividades definidas para la línea
  - Acciones pendientes y acciones a realizar para cada semana

**Nivel sector**

- **Responsable**: Gerente sectorial público y / o privado
- **Periodicidad**: Mensual
- **Seguimiento de:**
  - Avance general de las líneas
  - Riesgos identificados

**Nivel país**

- **Responsable**: Coordinación del Programa
- **Periodicidad**: Mensual
- **Seguimiento de:**
  - Avance general de las líneas transversales
  - Riesgos identificados

# Para el seguimiento de la gestión de cada línea de acción, se plantea contar con un formato estándar

## Formato de seguimiento de la gestión de las líneas de acción

**Ilustrativo**

F5

### Crear y/o adecuar compartimientos de producción para carne orgánica

| Status | V | V En plan | R Retraso | % plan | 20% |
|---|---|---|---|---|---|
| | | A Riesgo retraso | N No ha iniciado | % completo | 18% |

| Miembros del equipo base | | | |
|---|---|---|---|
| PTP / MCIT / MADR: | Gremio: | Sector Privado: | Etc. |

| Actividades clave | Fecha planeada | Status |
|---|---|---|
| Conformar equipo de trabajo publico-privado | Enero 2012 | 100% |
| Determinar requisitos de certificación de carne orgánica y natural en mercados atractivos | Sept. 2012 | 100% |
| Adecuar certificación nacional para producción de carne orgánica y natural | Dic. 2012, recurrente | 100% |
| Determinar quienes serán entes certificadores | Dic. 2011 | 95% |
| Definir procesos de financiamiento | Dic. 2012 | 0% |
| Ofrecer asistencia técnica y financiamiento preferencial | Recurrente | 0% |

| Principales logros de la semana | Principales actividades de la próxima semana | Riesgos |
|---|---|---|
| ▪ Se realizó…<br>▪ Se logró …<br>▪ Se obtuvo … | ▪ Finalizar …<br>▪ Realizar …<br>▪ Sostener … | ▪ Existe retraso en la planeación … xx |

Logros de la semana anterior / actividades principales de la semana siguiente

Riesgos principales

Estado general de la línea de acción

Miembros del equipo base

Actividades de la línea, tiempos de entrega y % de avance

# Asimismo, se plantea contar con un formato por sector que resuma el estado de las líneas a alto nivel

## Formato de seguimiento de la gestión del sector

**Ilustrativo**

ATKEARNEY

### Sector: Chocolatería, confitería y sus materias primas

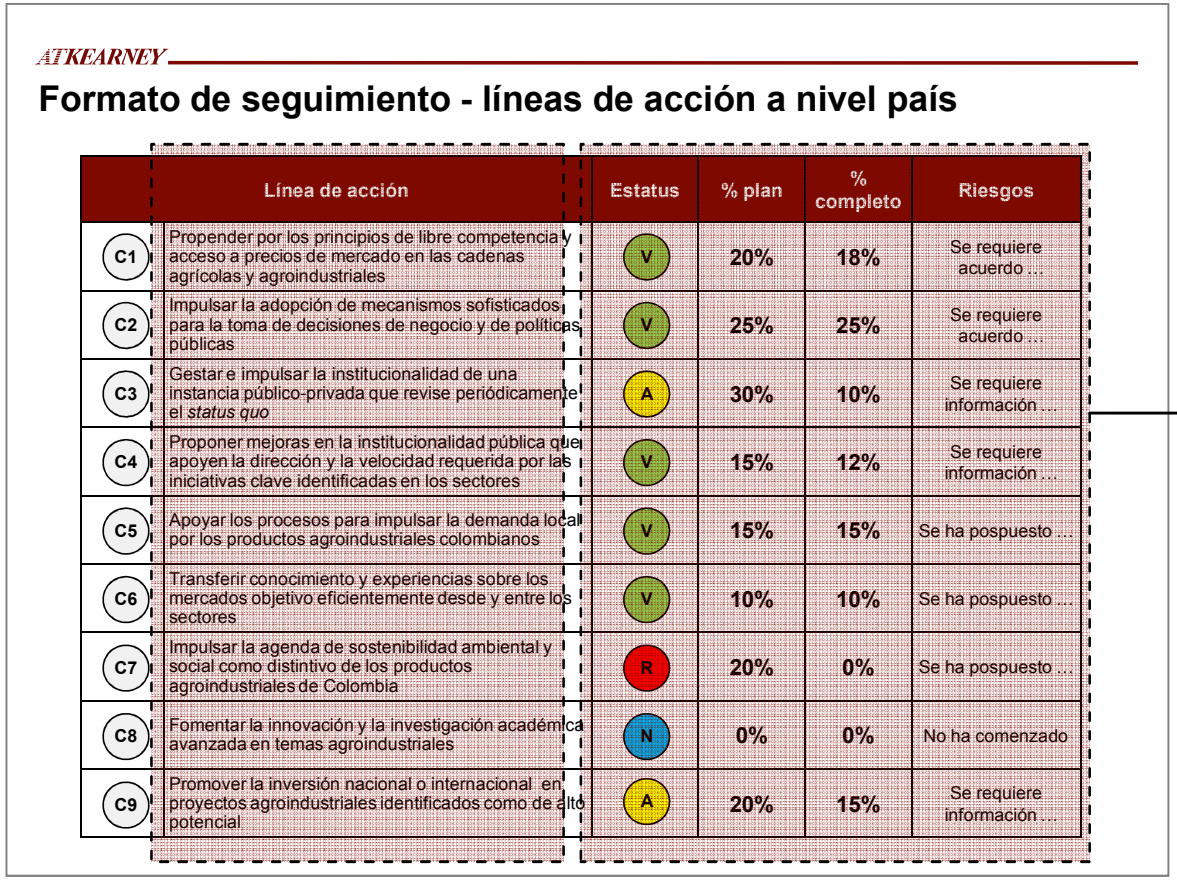
| | Línea de acción | Estatus | % plan | % completo | Riesgos |
|---|---|---|---|---|---|
| N1 | Reducir los aranceles para las importaciones de las materias primas del sector (materias sensibles) | V | 20% | 18% | Se requiere acuerdo … |
| N2 | Reducir los aranceles para las importaciones de las materias primas del sector (materias no sensibles) | V | 25% | 25% | Se requiere acuerdo … |
| N3 | Revisar el impacto del FEPA en la competitividad de los precios de azúcar y proponer las modificaciones pertinentes | A | 30% | 10% | Se requiere información … |
| N4 | Levantar la restricción de entrada de azúcar importada por cualquier puerto nacional | V | 15% | 12% | Se requiere información … |
| N5 | Establecer un mecanismo de veeduría en la determinación de los precios nacionales de glucosa de baja fructosa | V | 15% | 15% | Se ha pospuesto … |
| N6 | Incrementar la destinación de recursos del Fondo Nacional de Cacao a temas de productividad e investigación en cacao | N | 0% | 0% | No ha comenzado |
| N7 | Homologar según estándares internacionales los registros sanitarios y de empaques | R | 20% | 0% | Se ha pospuesto … |
| N8 | Promover el desarrollo, adopción y transferencia de tecnología con énfasis en el eslabón cacaotero | A | 30% | 15% | Se requiere información … |

- Resumen del estado general de las líneas de acción del sector
- % de avance vs. plan
- Riesgos dentro de cada línea para su oportuna visibilidad

# De manera similar, se plantea contar con un formato de seguimiento para las líneas a nivel país

## Formato de seguimiento de las líneas a nivel país

**Ilustrativo**




- Resumen del estado general de las líneas de acción del sector
- % de avance vs. plan
- Riesgos dentro de cada línea para su oportuna visibilidad

# Elementos de la estructura de gobierno

- Estructura organizacional
- Gestión de avance del Programa
- **Gestión de riesgos asociados al Programa**
- Seguimiento del impacto del Programa
- Comunicación / socialización

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (1/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **F1** Promocionar la adopción de un sistema de pagos que vincule el precio del novillo gordo con su calidad y rendimiento | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Resistencia al cambio | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados para divulgar beneficios del sistema de pagos |
| **F2** Crear mecanismos efectivos para diseminar buenas prácticas en las empresas ganaderas | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Falta de valorización en los mercados del país | • Asegurar que las buenas prácticas tengan una clara implicación en una mejora en la calidad / precio del producto |
| | • Cultura ganadera / resistencia al cambio | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados<br>• Diseñar plan de comunicación enfocado a los puntos de cultura que son barrera al cambio |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (2/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **F3** Promover sistemas de producción primaria más eficientes para aumentar UGG / Ha | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Resistencia al cambio | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados para explicar los beneficios de una mayor UGG/ha |
| | • Costos de producción | • Asegurar la ejecución de una estrategia que garantice la disminución de costos de producción en el eslabón primario<br>• Garantizar recursos de financiación para apoyar a los ganaderos económicamente |
| **F4** Crear y/o adecuar compartimientos de producción para carne orgánica y natural a lo largo de la cadena acorde a exigencias del mercado mundial | • Costos de implementación | • Aprobar un presupuesto para créditos destinados para la creación y adecuación de compartimientos |
| | • Entrada oportuna a mercados atractivos | • Realizar un detenido seguimiento al comportamiento y requisitos de los mercados atractivos para garantizar una entrada oportuna a estos |
| | • Barreras sanitarias | • Fortalecer el cumplimiento de los requisitos sanitarios internacionales por medio de una estrategia de homologación con sistemas de otros países |
| | • Idiosincrasia del ganadero | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (3/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **F5** Promover instalación de nuevos frigoríficos en centros de producción (alinear con plan de racionalización nacional) | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Vigencia del régimen de zonas francas | • Cerciorarse que la instalación de nuevos frigoríficos se realice en zonas francas con vigencia a largo plazo |
| | • Apertura de mercados | • Fortalecer la estrategia de promoción y posicionamiento de la carne colombiana para abrir nuevos mercados |
| **F6** Diseñar estrategias para ampliar oferta de insumos para la ganadería | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Resistencia a la asociatividad | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados para promover los beneficios de la asociatividad |
| | • Resistencia al cambio del ganadero en el uso de su finca | • Diseñar plan de comunicación enfocado a los puntos de que son barreras al cambio en la utilización de las fincas ganaderas |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (4/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **F7** Estimular adopción de mercados a futuro para compra de novillo gordo para fomentar exportaciones | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Resistencia al cambio | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados para divulgar los beneficios del mercado a futuro |
| **F8** Promover la integración horizontal y vertical de los diferentes eslabones de la cadena | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Idiosincrasia del ganadero | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados sobre los beneficios de la integración de la cadena cárnica |
| | • Resistencia de los intermediarios (agentes económicos) | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación para los intermediarios sobre los beneficios de integrarse con grandes actores de la cadena<br>• Diseñar estrategia que asegure la integración de los intermediarios con los frigoríficos |
| | • Condiciones socio económicas en la que se desarrolla la empresa ganadera | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación entre los ganaderos para promover los beneficios de la integración de la cadena cárnica<br>• Garantizar la ejecución de la estrategia de empresarización y formalización de la ganadería |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (5/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **F9**<br>Facilitar la consolidación de clusters y alinearlos con mercados estratégicos | • Resistencia de los ganaderos a asociarse | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados sobre los beneficios de los clusters |
| | • Riesgo de que mercados estratégicos no reconozcan existencia de clusters desde el punto de vista sanitario | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados a nivel nacional e internacional sobre el estado sanitario de las zonas en donde se encuentren ubicados los clusters |
| **F10**<br>Mejorar el cumplimiento de la normatividad exigida por los mercados atractivos por parte de los actores privados de la cadena | • Recursos insuficientes para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Falta de continuidad en el personal que ejecuta las actividades | • Desarrollar una estrategia de contratación a largo plazo para asegurar la continuidad de las actividades |
| | • Falta de cultura sanitaria | • Diseñar plan de comunicación enfocado a los puntos de cultura sanitaria esenciales para el sector |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (6/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **F11** Fomentar la formalización y "empresarización" del eslabón primario | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Falta de incentivos para la formalización | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados que muestre los beneficios de la formalización |
| **F12** Promocionar adopción de sistema de trazabilidad de Sistema Nacional de Identificación e Información del Ganado Bovino | • Recursos insuficientes para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Falta de interés de los ganaderos | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados sobre los beneficios de trazar el ganado<br>• Garantizar que el trazado de ganado tenga una clara implicación en una mejora en la calidad / precio del producto |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (7/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **IF1**<br>Implementar un programa de uso racional de energía para el sector | • Poca variedad de comercializadoras de energía en regiones donde opera el sector | • Asegurar que se da énfasis en diversificar la estrategia de mejora de costo de la energía dando peso a control de la demanda y no sólo basarse en una negociación con los proveedores |
| | • Poca experiencia en Colombia en negociaciones de precios de energía diferenciados por horas | • Asegurar una estrategia de negociación adecuada apalancándose en la experiencia de otros sectores industriales<br>• Garantizar negociadores expertos para ejecutar el proceso de negociación |
| **IF2**<br>Gestionar mejora de vías primarias, secundarias, y terciarias en zonas de producción prioritarias para exportar a corto plazo | • Recursos insuficientes para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (8/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **IF3**<br>Fortalecer infraestructura necesaria para garantizar las actividades de inspección, vigilancia y control a lo largo de toda la cadena y el cumplimiento de la normatividad por parte de los actores que la conforman | • Recursos insuficientes para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Falta de continuidad en el personal que ejecuta las actividades | • Desarrollar una estrategia de contratación a largo plazo para asegurar la continuidad de las actividades |
| | • Falta de cultura sanitaria | • Diseñar plan de comunicación enfocado a los puntos de cultura sanitaria esenciales para el sector |
| **S1**<br>Incentivar la implementación de sistemas de producción amigables al medio ambiente | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Costos de implementación | • Garantizar recursos de financiación para apoyar a los ganaderos económicamente para adecuar sus sistemas de producción |
| | • Idiosincrasia del ganadero | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados sobre los beneficios de sistemas de producción amigables al medio ambiente |
| | • Tiempos de implementación | • Asegurar una agenda viable de implementación<br>• Dar seguimiento estricto al plan de trabajo |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (9/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **CH1a** Desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa y el acceso a la educación para dar respuesta a las necesidades de la cadena | • Compromiso del sector privado | • Asegurar la ejecución de una oportuna y clara estrategia de comunicación con el sector privado y académico<br>• Promocionar los beneficios del programa entre las empresas del sector e instituciones académicas |
| | • Compromiso del sector académico | |
| | • Falta de interés en el sector agropecuario | |
| | • Recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| **CH1b** Formar capital humano para liderar innovación tecnológica en el sector | • Compromiso del sector privado | • Asegurar la ejecución de una oportuna y clara estrategia de comunicación con los sectores involucrados<br>• Promocionar los beneficios del programa entre las empresas del sector e instituciones académicas y públicas |
| | • Compromiso del sector académico | |
| | • Compromiso del sector público | |
| | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (10/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **IN1** Fortalecer programa de mejoramiento genético orientado a aumentar la productividad de las diferentes razas teniendo en cuenta las condiciones agroecológicas del país y los mercados estratégicos definidos para el sector | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Deficiencia en capital humano | • Garantizar la oferta de capital humano por medio de financiación para estudios afines a la ganadería y genética |
| | • Idiosincrasia del ganadero | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados sobre las ventajas del mejoramiento genético |
| | • Falta de incentivos de mercados hoy en día | • Asegurar que las mejoras genéticas tengan una clara implicación en la calidad /precio de la carne y sean apreciadas en los mercados hoy en día |
| **IN2** Adoptar, adaptar, y transferir tecnologías de mejoramiento de pastos, sistemas productivos, genética, BPA, salud, inocuidad y bienestar animal para mejorar los indicadores productivos y reproductivos | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (11/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **IN3**<br>Adoptar, adaptar, y transferir tecnologías para desarrollar nuevos productos cárnicos para el mercado interno y externo | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| **P1**<br>Alinear agenda de negociaciones comerciales con la estrategia de entrada a los diez mercados objetivo del sector | • Bajo atractivo general para el país de los mercados de interés para el sector | • Asegurar el interés de los países atractivos para comerciar con Colombia promoviendo beneficios comerciales arancelarios y no arancelarios |
| | • Negociaciones y entrada en vigencia prolongadas | • Diseñar agendas de negociación que favorezcan la entrada oportuna a los mercados de los países atractivos<br>• Garantizar que las agendas de negociación estén alineadas con las metas del sector |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (12/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **P2** Fortalecer diplomacia sanitaria | • Falta de respuesta / interés de las entidades sanitarias internacionales | • Legitimar las instituciones sanitarias ante el mundo haciéndolas más transparentes y eficientes |
| | • Surgimiento de medidas / restricciones no arancelarias al comercio internacional | • Asegurar agendas comerciales que garanticen condiciones favorables con los mercados objetivo |
| **P3** Fomentar el consumo interno de carne en Colombia, aumentando consumo per cápita a 22 kg en 2015 y a 30 kg en 2032 | • Falta de recursos para los estudios | • Desarrollar y aprobar un presupuesto para la ejecución de estudios |
| | • Crecimiento del PIB inferior a lo esperado | • Garantizar la estabilización del precio de la carne bovina |
| | • Competencia de otras proteínas | • Monitorear la estrategia de promoción y mercadeo de la carne bovina |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (13/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **P4** Promocionar marca de carne colombiana para exportación apalancándose en sistemas de producción amigables al medio ambiente y un animal de alta calidad | • Falta de recursos para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Idiosincrasia del ganadero | • Ejecutar una oportuna y clara estrategia de comunicación con los agentes involucrados |
| | • Tiempos de implementación | • Garantizar una agenda viable de implementación alineándola con las expectativas del mercado y metas del sector |
| | • Barreras arancelarias y para-arancelarias | • Asegurar agendas comerciales que garanticen condiciones favorables con los mercados objetivo |

(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Se han planteado estrategias iniciales de mitigación de los riesgos identificados (14/14)

| Línea de acción | Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) | Estrategias de mitigación de riesgos |
|---|---|---|
| **N1** Asegurar que entes gubernamentales (DIAN, policía, ejército, INVIMA, ICA, entidades territoriales de salud, etc.) hagan cumplir la normatividad nacional(1 | • Recursos insuficientes para la implementación | • Considerar y aprobar un presupuesto dentro de los ministerios, dentro de FEDEGÁN y dentro de las entidades involucradas para la implementación |
| | • Falta de continuidad en el personal que ejecuta las actividades | • Desarrollar una estrategia de contratación a largo plazo para asegurar la continuidad de las actividades |
| | • Falta de cultura sanitaria | • Diseñar plan de comunicación enfocado a los puntos de cultura sanitaria esenciales para el sector |
| | • Falta de coordinación entre entidades | • Asegurar el cumplimiento de una agenda sectorial |
| | • Riesgo de seguridad para funcionarios de campo | • Ofrecer pólizas de seguro que cubran riesgos de seguridad de funcionarios de campo |

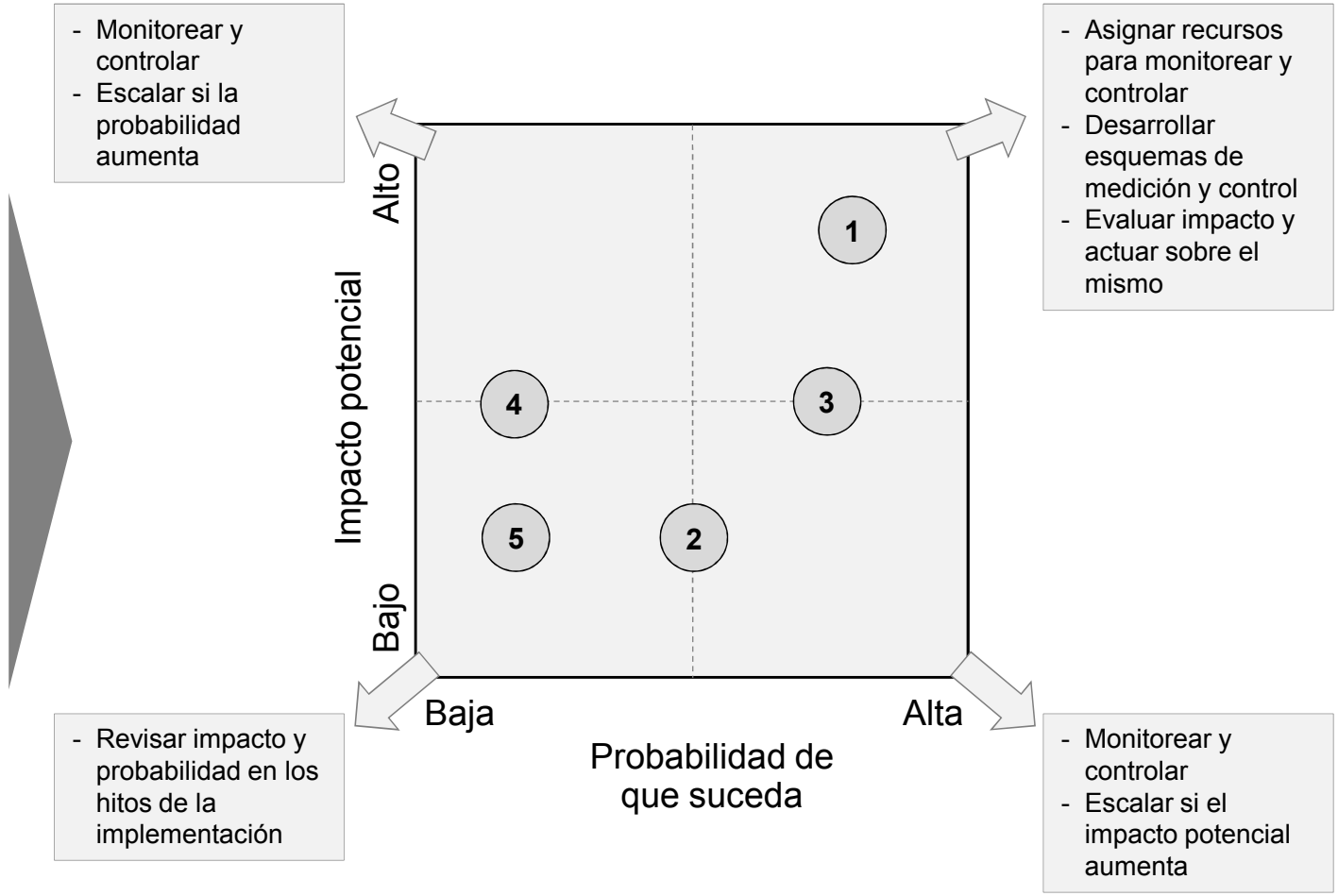
(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Para manejar los riesgos adecuadamente es necesario estimar su potencial impacto y probabilidad de que sucedan

**Ilustrativo**

## Identificación y priorización de riesgos

| Riesgo (identificado en las mesas de trabajo) |
|---|
| 1 Falta de recursos para la implementación |
| 2 Resistencia al cambio |
| 3 Falta de valorización en los mercados del país |
| 4 Cultura ganadera / resistencia al cambio |
| n … |




(1) Los riesgos irán cambiando durante la implementación, el proceso de mitigación debe ser administrado por la Coordinación del Programa

# Elementos de la estructura de gobierno

- Estructura organizacional
- Gestión de avance del Programa
- Gestión de riesgos asociados al Programa
- **Seguimiento del impacto del Programa**
- Comunicación / socialización

# Para facilitar el seguimiento del impacto del Programa, se plantea contar con un tablero de control con indicadores clave

| Indicador Clave de Desempeño | Ultimo periodo(1) | | | | | Año corriente al último período(1) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Plan del periodo | Periodo actual | Periodo Ante-rior | % diferencia plan vs. actual | % dife-rencia periodo anterior vs. periodo actual | Plan acu-mulado al periodo | Acu-mulado al periodo actual | Acu-mulado al periodo anterior | % dife-rencia plan vs. actual | % dife-rencia periodo actual vs. periodo anterior |
| **Indicador 1** | | | | | | | | | | |
| **Indicador 2** | | | | | | | | | | |
| **Indicador 3** | | | | | | | | | | |
| **…** | | | | | | | | | | |

Campos que muestran el valor del indicador al cierre del periodo:

**Plan del periodo**: Valor planeado del indicador

**Periodo actual:** Valor real del indicador al cierre del periodo

**Periodo anterior:** Valor real del indicador al cierre del periodo anterior

**% diferencia plan vs. actual: (**periodo actual / Plan del periodo) - 1

**% diferencia periodo anterior vs. periodo actual: (**periodo actual / periodo anterior) - 1

Campos que muestran el valor **acumulado** del indicador al cierre del periodo:

**Plan acumulado al periodo**: Valor planeado del indicador

**Acumulado al periodo actual:** Valor real del indicador al cierre del periodo

**Acumulado al periodo anterior:** Valor real del indicador al cierre del periodo anterior

**% diferencia plan vs. actual: (**Acum periodo actual / plan acum del periodo) - 1

**% diferencia periodo anterior vs. periodo actual: (**Acum periodo actual / Acum periodo anterior) - 1

**Se han propuesto indicadores clave de desempeño para los cuatro sectores**

(1) El periodo puede variar: mensual, triperiodotral, semestral, anual, etc.

# Indicadores propuestos para el sector de Carne Bovina (1/2)

## Indicadores de impacto propuestos

| Indicador Clave de Desempeño | Fórmula | Fuentes | Periodicidad |
|---|---|---|---|
| **Tasa de Extracción** | Número de sacrificios / Hato | DANE, Fedegan | Mensual |
| **Tasa de Natalidad** | Número de Partos / Número de Hembras en edad reproductiva(1) | Fedegan | Anual |
| **Ganancia de peso en cría** | (Peso al Destete Promedio – Peso de Nacimiento Promedio) / (Edad al Destete Promedio – Edad de Nacimiento Promedio) | Fedegan | Anual |
| **Ganancia de peso en ceba** | (Peso de Sacrificio Promedio – Peso al Destete Promedio) / (Edad de Sacrificio Promedio – Edad al Destete Promedio) | Fedegan | Anual |
| **Edad de Sacrificio** | Censo en Frigoríficos | Fedegan, Frigoríficos | Mensual |
| **Capacidad de carga animal** | (Peso Total del Hato / 450) / (Hectáreas dedicadas a la ganadería de carne) | Fedegan | Anual |
| **Rendimiento en Canal** | Peso Promedio en Canal / Peso Vivo en Finca Promedio | Fedegan, Frigoríficos | Mensual |

(1) Entiéndase por hembras en edad reproductiva, hembras entre 3 y 9 anos de edad

# Indicadores propuestos para el sector de Carne Bovina (2/2)

## Indicadores de impacto propuestos

| Indicador Clave de Desempeño | Fórmula | Fuentes | Periodicidad |
|---|---|---|---|
| **Hato** | Inventario de bovinos | Fedegan | Anual |
| **Hectáreas dedicadas a la ganadería** | Censo | Fedegan | Anual |
| **Producción de carne** | Total peso de canales | Fedegan | Mensual |
| **Tasa de Mortalidad en Cría** | Número de animales muertos menores a edad de destete / Numero total de animales menores a edad de destete | Fedegan | Anual |
| **Porcentaje de hectáreas en silvopastoreo** | Número de hectáreas dedicadas a silvopastoreo para producción de carne / Total de hectáreas dedicadas a la ganadería de carne | GEF- Fedegan | Anual |
| **Exportaciones de carne** | Total de toneladas de carne exportada | Fedegan | Mensual |
| **Consumo interno per cápita** | Promedio de kilogramos de carne consumidos por los colombianos | DANE | Anual |
| **Frigoríficos que se acogieron a su plan de cumplimiento** | Porcentaje de frigoríficos que se acogieron a su plan de cumplimiento | INVIMA | Anual |

# Elementos de la estructura de gobierno

- Estructura organizacional
- Gestión de avance del Programa
- Gestión de riesgos asociados al Programa
- Seguimiento del impacto del Programa
- **Comunicación / socialización**

# Se deberá diseñar un plan de comunicación / socialización con segmento, objetivos, medios y periodicidad claros

## Plan de comunicación / socialización - ilustrativo

**Ilustrativo**

| Segmento | Objetivos de comunicación / socialización | Medio de comunicación | Periodicidad |
|---|---|---|---|
| Directores Generales de Empresas | Comunicar resultados del nuevo Programa y próximos pasos<br>Autorizar presupuesto para implementación | Reunión | Única |
| | Comunicar avances de la implementación | Reunión periódica | Cada 2 meses |
| Viceministros, directores sector público | Socializar el Programa para su implementación | Reunión | Programa a definir |
| | Monitorear el avance del Programa<br>Destrabar barreras de implementación | Reuniones de avance (Grupo de Acción) | Quincenal |
| Representantes de mercados atractivos | Informar del avance de negociaciones<br>Informar del cumplimiento de politica sanitaria | Reuniones<br>Comunicaciones via e-mail | Semanal |
| Integrantes del equipo PTP | Monitorear el avance en la implementación de recomendaciones | Reuniones<br>Planes de trabajo | Semanal |
| | Comunicar cambios, necesidades de capacitación y apoyo requerido | Reuniones de trabajo | Anterior a cada cambio |

# El éxito de la socialización dependerá de la planeación adecuada y de la participación de los entes clave

## Roles de la Coordinación del Programa en la socialización

- Definir hitos de socialización (lanzamiento nacional, regional, local) e identificar entidades involucradas clave para la socialización
- Identificar las audiencias requeridas para los distintos tipos de reuniones y ajustar mensajes para ganar apoyo y asegurar compromiso
- Coordinar fechas de presentaciones y reuniones para asegurar el uso eficiente del tiempo de los involucrados
- Buscar consolidar agendas de modo que las reuniones sucedan en lugares centrales y en fechas cercanas

## Rol de las Gerencias sectoriales

- Organizar logística y convocar a los asistentes con suficiente anticipación para lograr concurrencia adecuada

**Con el objeto de ganar reconocimiento en la opinión pública, la Gerencia Sectorial debería liderar las presentaciones de la fase de socialización del Programa**

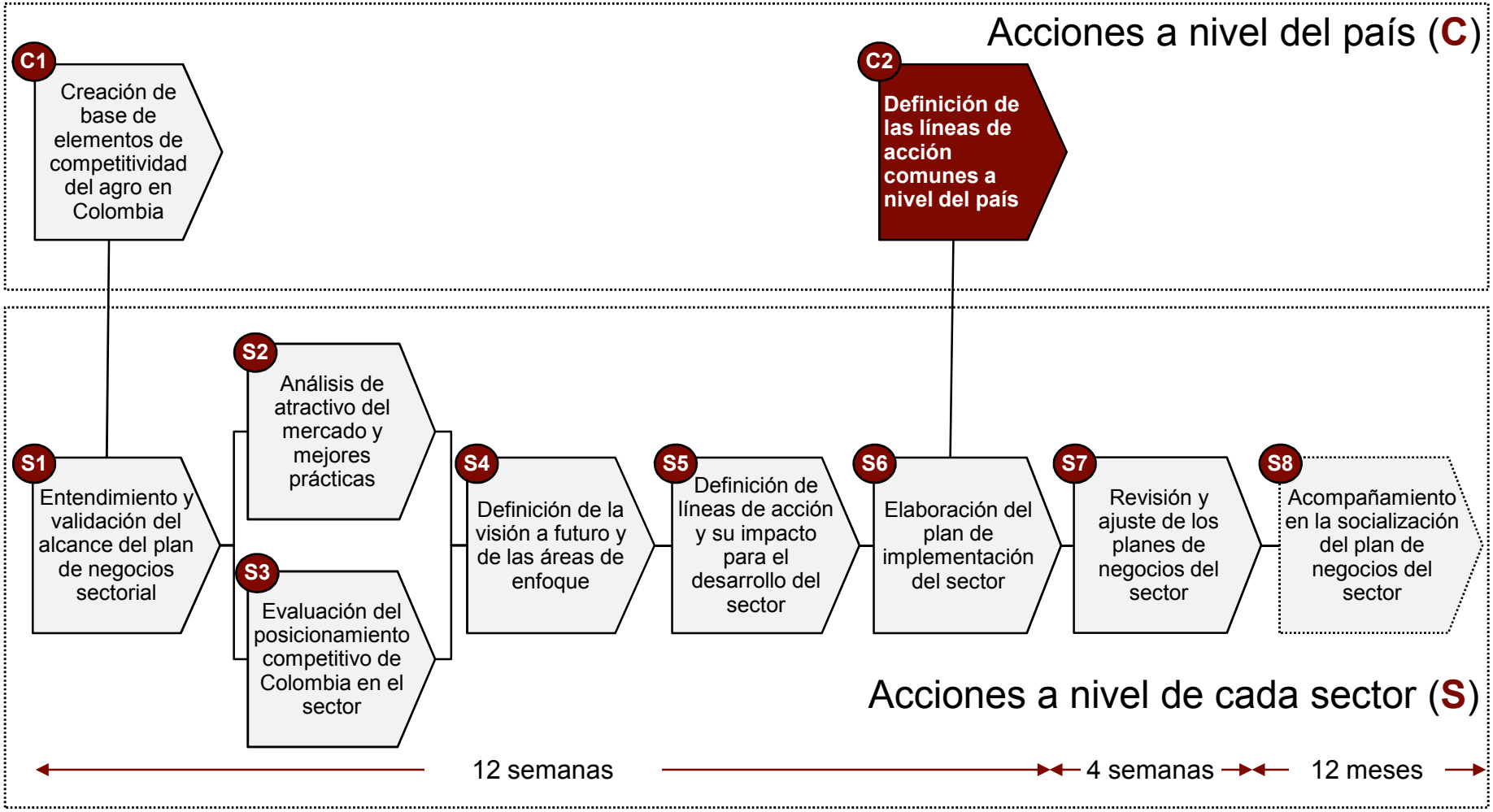
# Anexo – Líneas de acción a nivel país para sectores agroindustriales

# Anexo – Líneas de acción a nivel país para sectores agroindustriales

- **Objetivos y enfoque de este documento**
- Aspiración, visión e iniciativas estratégicas
- Líneas de acción planteadas
- Siguientes pasos

# Este documento contiene la definición de las líneas de acción comunes a nivel país para la ola agro en Colombia

## Pasos del enfoque metodológico de A.T. Kearney



# El objetivo es identificar la orientación estratégica para la ola agro del PTP y las correspondientes iniciativas y líneas de acción

## Objetivos de este documento

- Describir la orientación estratégica para la ola agro del Programa de Transformación Productiva, identificando su visión estratégica e iniciativas
- Definir las líneas de acción específicas para las iniciativas planteadas e identificar los sectores relevantes para cada una
- Identificar los siguientes pasos que deberán llevarse a cabo para iniciar la implementación del Programa

# Anexo – Líneas de acción a nivel país para sectores agroindustriales

- Objetivos y enfoque de este documento
- **Aspiración, visión e iniciativas estratégicas**
- Líneas de acción planteadas
- Siguientes pasos

# Visión del rol del PTP para los sectores agroindustriales de Colombia

## Aspiración y visión estratégica(1)

**El PTP será reconocido por haber liderado el proceso público-privado que permitió a las cadenas agroindustriales colombianas acelerar su crecimiento sostenidamente y de forma competitiva, consolidando su liderazgo local y penetrando mercados externos de gran potencial**

- Impulsar un entorno público-privado catalizador de la competitividad
- Transferir conocimientos y experiencia eficientemente desde y entre otros sectores para fomentar el desarrollo de la demanda local y tener mejor acceso a mercados internacionales
- Apalancar las condiciones de sostenibilidad ambiental y social como factor diferenciador de los productos agroindustriales colombianos, convirtiéndolos en un motor de generación de empleo y desarrollo rural y asegurando la rentabilidad de las empresas de los diferentes eslabones de las cadenas productivas

(1) La aspiración y visión estratégica cubren todos los sectores agroindustriales; las iniciativas estratégicas relacionadas surgen del análisis común de los sectores camaronicultor, chocolatería, confitería y sus materias primas, palma, aceites y grasas vegetales, y carne bovina

# La visión planteada se ha articulado en 9 iniciativas estratégicas (1/2)

## Visión e iniciativas estratégicas

**Impulsar un entorno público-privado catalizador de la competitividad**

- **C1** Propender por los principios de libre competencia y acceso a precios de mercado en las cadenas agrícolas y agroindustriales
- **C2** Impulsar la adopción de mecanismos sofisticados para la toma de decisiones de negocio y de políticas públicas
- **C3** Gestar e impulsar la institucionalidad de una instancia público-privada que revise periódicamente el *status quo*, los compromisos y metas de largo plazo del sector/cadena
- **C4** Proponer mejoras en la institucionalidad pública que apoyen la dirección y la velocidad requerida por las iniciativas clave identificadas en los sectores

**Transferir conocimientos y experiencia eficientemente desde y entre los sectores para fomentar el desarrollo de la demanda local y tener mejor acceso a mercados internacionales**

- **C5** Apoyar los procesos para impulsar la demanda local por los productos agroindustriales colombianos
- **C6** Transferir conocimiento y experiencias sobre los mercados objetivo eficientemente desde y entre los sectores

# La visión planteada se ha articulado en 9 iniciativas estratégicas (2/2)

## Visión e iniciativas estratégicas

**Apalancar las condiciones de sostenibilidad ambiental y social como factor diferenciador de los productos agroindustriales colombianos, convirtiéndolos en un motor de generación de empleo y desarrollo rural y asegurando la rentabilidad de las empresas de los diferentes eslabones de las cadenas productivas**

- **C7** Impulsar la agenda de sostenibilidad ambiental y social como distintivo de los productos agroindustriales de Colombia
- **C8** Fomentar la innovación y la investigación académica avanzada en temas agroindustriales
- **C9** Promover la inversión nacional o internacional en proyectos agroindustriales identificados como de alto potencial

# Anexo – Líneas de acción a nivel país para sectores agroindustriales

- Objetivos y enfoque de este documento
- Aspiración, visión e iniciativas estratégicas
- **Líneas de acción planteadas**
- Siguientes pasos

# Detalle de las iniciativas planteadas (1/9)

| Iniciativa | Líneas de acción | Sectores agro aplicable: Camarón | Bovino | PAGV | Chocolatería y Confitería |
|---|---|---|---|---|---|
| C1 **Propender por los principios de libre competencia y acceso a precios de mercado en las cadenas agrícolas y agro-industriales** | Impulsar una agenda de *enforcement* a la legalidad en la producción y comercialización de los productos agrícolas y agroindustriales, buscando asegurar un entorno de libre competencia para quienes cumplen con las normativas | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Revisar periódicamente todos los instrumentos e instituciones económicas, formales e informales, que afecten las cadenas productivas en busca de que los precios se determinen libremente y correspondan a los que se generan por la acción de las fuerzas del mercado | | | ✓ | ✓ |
| | Buscar esquemas de compensación enfocados y lo menos distorsionantes posibles en casos en que las necesidades de los sectores/eslabones (ej. reducción de aranceles en materias primas) entren en conflicto con políticas públicas sociales | | | ✓ | ✓ |
| | En el interim en que se desmonten instituciones existentes que influyan sobre los niveles de precios, asegurar que las instancias decisiorias incluyan representantes de todos los actores que se tienen que enfrentar a los precios resultantes | | | ✓ | ✓ |
| | Impulsar la aceleración de la agenda de infraestructura y logística, como elemento fundamental de apoyo a la competitividad en todos los precios | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

# Detalle de las iniciativas planteadas (2/9)

**C2**

**Impulsar la adopción de mecanismos sofisticados para la toma de decisiones de negocio y de políticas públicas**

| Iniciativa | Líneas de acción | Sectores agro aplicable | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Camarón | Bovino | PAGV | Chocolatería y Confitería |
| | Estimular el desarrollo de mejores sistemas de información de producción/comercialización geo-referenciada y su uso en el sector privado y público | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| | Fomentar el desarrollo de contratos de largo plazo y mercados de futuros | ☐ | ✗ | ✗ | ☐ |
| | Impulsar mecanismos modernos de compartir y actualizar información entre los diferentes entes e instituciones del gobierno y estimular su uso | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| | Propiciar el acercamiento del sector financiero a los sectores agroindustriales para generar más conocimiento y ampliar los mecanismos a través de los cuales se acceda a financiación y al mercado de capitales | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |

# Detalle de las iniciativas planteadas (3/9)

**Iniciativa**

C3

**Gestar e impulsar la institucionalidad de una instancia público-privada que revise periódicamente el status quo, los compromisos y metas de largo plazo del sector/cadena**

| Líneas de acción | Sectores agro aplicable: Camarón | Bovino | PAGV | Chocolatería y Confitería |
|---|---|---|---|---|
| Promover la visión de cadena productiva, invitando a participar en el momento adecuado a eslabones o actores que formen parte de pero no hayan participado en el proceso del PTP | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| Establecer los tiempos y el nivel de apoyo en el tiempo de los Gerentes Públicos para cada sector, con el ánimo de que después de cumplidas ciertas metas, la institucionalidad público-privada y el compromiso de los actores y Ministerios opere independientemente del apoyo día a día del PTP | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| Estimular la revisión (interna) del diagnóstico y de la medición del avance sobre las brechas al menos una vez al año | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |

# Detalle de las iniciativas planteadas (4/9)

| Iniciativa | Líneas de acción | Sectores agro aplicable | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Camarón | Bovino | PAGV | Chocolatería y Confitería |
| C4 **Proponer mejoras en la institucionalidad pública que apoyen la dirección y la velocidad requerida por las iniciativas clave identificadas en los sectores** | Promover el que en las entidades y organismos que traten con temas de mercados internacionales (PTP, entidades de registros sanitarios, aduanas, entre otros) exista personal idóneo que pueda comunicarse efectivamente en Inglés técnico y con todas las herramientas para una labor eficiente frente a la comunicación con y el entendimiento de éstos | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| | Promover procesos que alineen los incentivos para una mayor participación de niveles ejecutivos de las entidades y organismos en los procesos clave de la agenda público-privada | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| | Promover el entendimiento de los procesos de negocio/sector privado y la mayor velocidad requerida en la implementación de recomendaciones por estos en las entidades y organismos involucradas en la agenda público-privada | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |

# Detalle de las iniciativas planteadas (5/9)

**Iniciativa**

C5

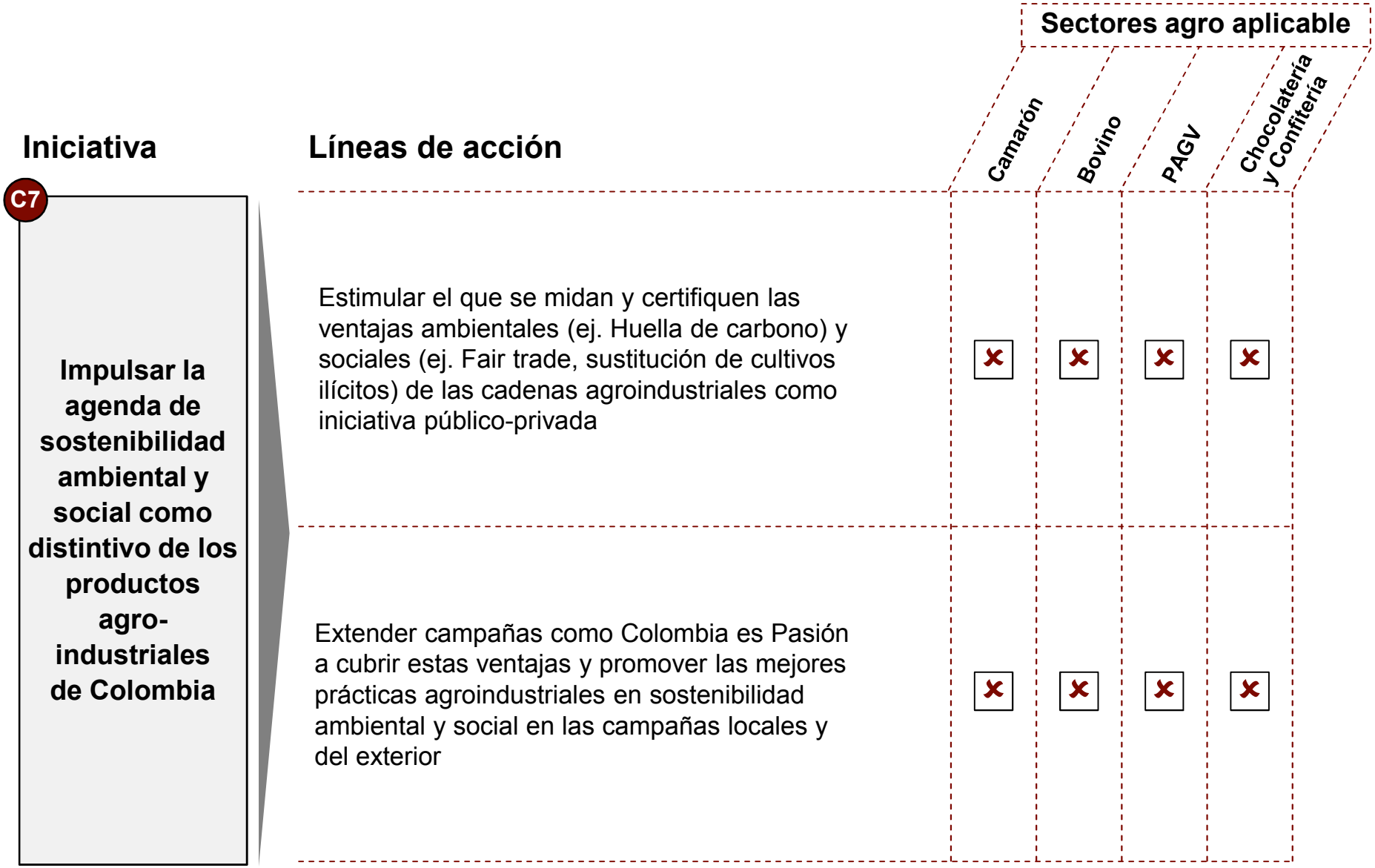
**Apoyar los procesos para impulsar la demanda local por los productos agro-industriales colombianos**

| Líneas de acción | Sectores agro aplicable: Camarón | Bovino | PAGV | Chocolatería y Confitería |
|---|---|---|---|---|
| Sin afectar la libre competencia, considerar la posibilidad de llevar a cabo una campaña de promoción de los productos agroindustriales colombianos, fomentando el impacto ambiental y social de lo 'local' | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Identificar canales masivos a través de los cuales se pueda influenciar la demanda por productos agroindustriales colombianos (ej. Escuelas públicas, ejército, Programas públicos de nutrición, entre otros) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Promover la 'des-*commoditización*' de los productos agrícolas colombianos buscando que al éstos hacerse más distintivos, se agregue más valor y se compita mejor contra *commodities* importados | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

# Detalle de las iniciativas planteadas (6/9)

| Iniciativa | Líneas de acción | Sectores agro aplicable | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Camarón | Bovino | PAGV | Chocolatería y Confitería |
| C6 **Transferir conocimiento y experiencias sobre los mercados objetivo eficientemente desde y entre los sectores** | Estimular las mesas de trabajo de mercados intra-sectoriales periódicas (como las realizadas durante la consultoría) con la presencia de Proexport y el Invima, entre otros | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| | Identificar mercados objetivos comunes entre diferentes sectores agroindustriales y promover la visita de expertos de entrada a esos mercados a Colombia, identificar expertos locales (o incluso empresarios de otros sectores que han entrado exitosamente) para dar charlas y crear comunidades de interés | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| | Promover el concepto de *diplomacia sanitaria*, estimulando el que los funcionarios de Proexport y las oficinas comerciales de Colombia en los países objetivo tengan claro el entendimiento de las dinámicas sanitarias, la información relevante y establezcan las relaciones apropiadas para impulsar las necesidades de acceso de los sectores agrícolas | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |

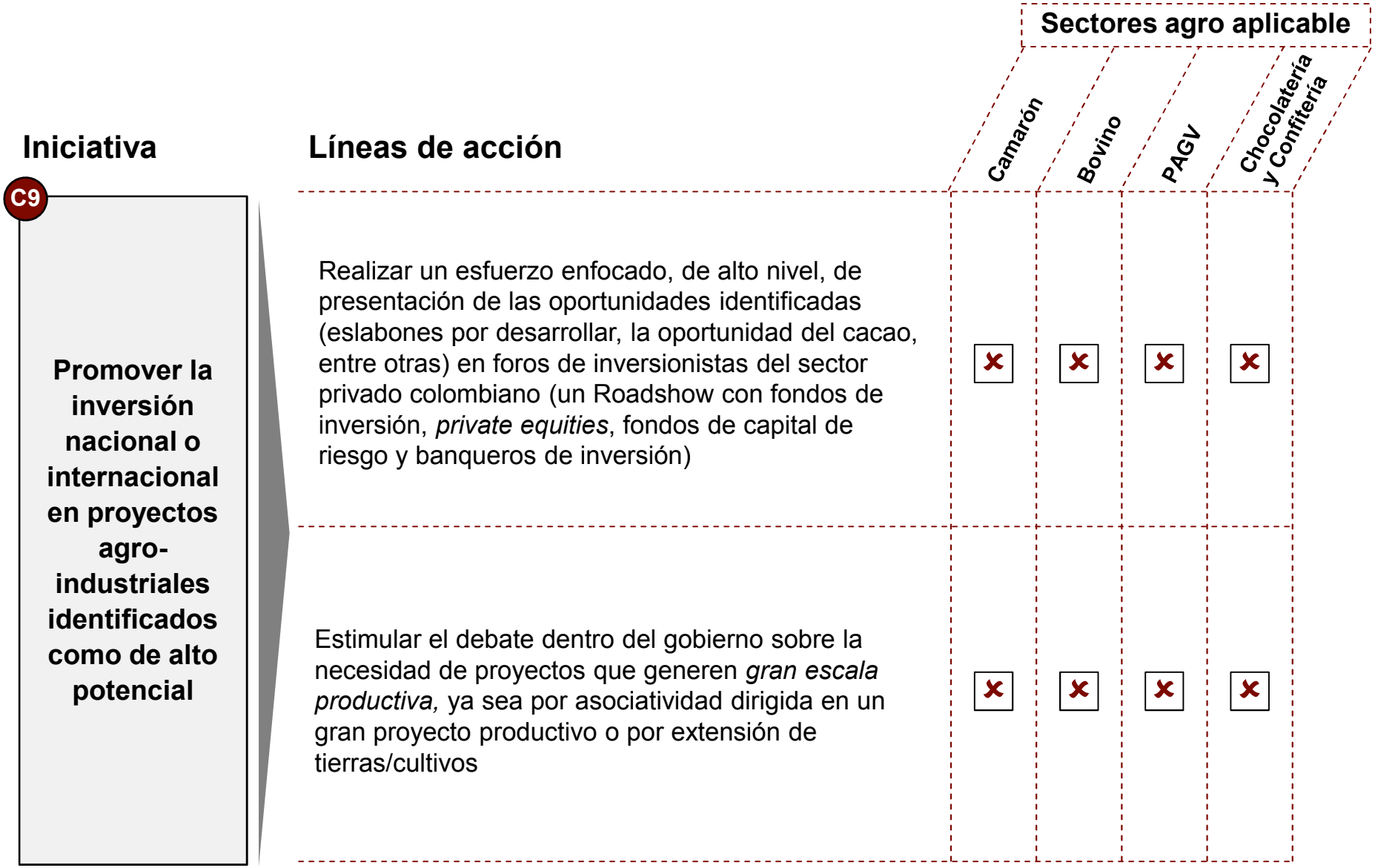
# Detalle de las iniciativas planteadas (7/9)



# Detalle de las iniciativas planteadas (8/9)

| Iniciativa | Líneas de acción | Sectores agro aplicable: Camarón | Bovino | PAGV | Chocolatería y Confitería |
|---|---|---|---|---|---|
| C8 **Fomentar la innovación y la investigación académica avanzada en temas agro-industriales** | Diseñar con Colciencias, el sector privado y la academia un premio anual de investigación/innovación aplicada para la Transformación Productiva que responda a las necesidades identificadas en cualquiera de los planes de acción de los sectores agro del PTP | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| | Trabajar con Colfuturo y otras entidades de promoción de la educación avanzada en que se asignen cupos especiales para Maestrias y PhD en temas de biotecnología y agroindustria | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |
| | Hacer un esfuerzo especial de comunicación y divulgación de las necesidades de los planes de acción con las universidades de investigación avanzada del país | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ |

# Detalle de las iniciativas planteadas (9/9)



# Anexo – Líneas de acción a nivel país para sectores agroindustriales

- Objetivos y enfoque de este documento
- Aspiración, visión e iniciativas estratégicas
- Líneas de acción planteadas
- **Siguientes pasos**

# Siguientes pasos

- Iniciar la implementación de este plan de acción como parte de las actividades centrales del Programa de Transformación Productiva

- Identificar oportunidades similares en otros sectores del agro y en general de la economía Colombiana con el fin de lograr mayor relevancia para estas iniciativas