



ANEXO TECNICO

I. Nombre del Proyecto

Propuesta para el Fortalecimiento del Marco Institucional de la Cadena de la Leche Bovina para mejorar la Gobernanza Sectorial en México.

II. Resumen Ejecutivo

En México, la cadena agroalimentaria de bovinos leches enfrenta grandes desafíos técnicos, económicos, sociales, políticos, ambientales, etc., que requiere de un organismo público-privado con representatividad de todos los actores que participan en dicha cadena agroalimentaria, que en forma participativa, integral y pragmática, elabore y proponga políticas públicas, con visión de largo plazo, en materia de investigación, transferencia tecnológica, sanidad e inocuidad, calidad, organización, acceso e inteligencia de mercados, normatividad, programas de apoyo, campañas de promoción, etc., que contribuyan a dar certidumbre, facilite la gobernanza y fortalezca la rentabilidad, la sustentabilidad y la competitividad en el sector.

En ese sentido, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), organismo internacional del Sistema Interamericano, dispone de la capacidad para brindar cooperación técnica especializada que permita fortalecer el trabajo estratégico de la cadena de bovinos de leche, con el fin de fortalecer la institucionalidad y la gobernanza sectorial; mediante la construcción participativa de un modelo de gestión que potencie las capacidades institucionales, diseñe la política de innovación para la sostenibilidad y la competitividad; y fomente el consumo y el desarrollo de los mercados.

III. Antecedentes

La Comercializadora de la Confederación Nacional Ganadera, S.A. de C.V. desde su constitución ha seguido los principios de la CNOG, sirviendo a los productores pecuarios en materia de asesoría, análisis sectorial, Infraestructura y desarrollo de sistemas informáticos, así abasto de productos destinados al sector. Durante los últimos 10 años la Comercializadora ha recibido y operado los sistema de identificación individual de ganado, generado proveedurías de identificadores, administrando las bases de datos y generando las aplicaciones necesarias para su correcto funcionamiento; en materia fiscal, cuenta con la concesión del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para operar, como ente único en el sector, la generación de Certificados Fiscales Digitales por Internet(CFDI's) y brindar este



servicio a todos los productores del sector agropecuario, catalogados como productores primarios. La inversión realizada a lo largo del tiempo en esta entidad, permite el concretar proyecto a escala nacional, apoyando las actividades en conjunto con las Uniones Ganaderas Regionales y las Asociaciones Ganaderas Locales.

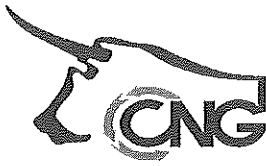
IV. Objetivo

Desarrollar de forma participativa un proceso de consulta nacional orientado a diseñar una propuesta de fortalecimiento del marco institucional de la cadena de la leche bovina para mejorar la gobernanza sectorial en México, con el propósito de incrementar la competitividad y sustentabilidad de la cadena.

V. Justificación.

El sector bovinos leche es de gran relevancia socioeconómica, tecnológica y política para México: se produce bajo una gran variedad de climas regionales y características de tradiciones y costumbres de las comunidades a lo largo y ancho del país, cuya media a nivel nacional en productividad es sumamente baja: en el año 2016 fue de 1.84 Ton de leche/cabeza/año (Estados Unidos, Unión Europea y Nueva Zelanda con 10.35, 6.33 y 4.07 Ton de leche/cabeza/año, respectivamente); con un volumen de 11.6 millones de litros de leche producidos para ese año, donde las importaciones totales de leche fueron de 3.2 millones de litros, es decir, un déficit en el mercado nacional de alrededor del 21.6%; además de una ingesta per cápita que se ubica por debajo de las recomendaciones internacionales (95.1 lts consumo anual per cápita en México versus 182 litros consumo anual per cápita recomendados por la Organización Mundial de la Salud). Al cierre de 2016 se contabilizó un inventario nacional del hato lechero de alrededor de 2.5 millones de cabezas, en 254 mil unidades de producción, principalmente medianas y pequeñas, con la generación de cuatro millones de empleos directos e indirectos, con una producción de leche de 11.64 millones de litros, cuyo valor de la producción fue de 66,970 millones de pesos, participando con el 54.7% de la producción pecuaria nacional y con 18% del valor de la producción pecuaria nacional. Aproximadamente 66% de la producción nacional se destina a la industrialización, donde la elaboración de productos lácteos participa con 10% del Producto Interno Bruto de la agroindustria del país.

La producción primaria de leche está más expuesta a la baja rentabilidad, ya que además del manejo zootécnico que se utilice, las variaciones climáticas y disponibilidad de agua y forrajes a través del año, derivan problemas de estacionalidad de la producción y comercialización, que a su vez se relaciona con el grado de tecnificación utilizado desde la ordeña hasta la recolección y



almacenamiento, considerando además aspectos de calidad (condiciones sanitarias de la leche y los contenidos de sólidos lácteos), finalizando con el grado de integración productiva que permita la generación de valor agregado a la producción primaria.

Por otra parte, el consumidor final, requiere de productos lácteos que cumplan con la normatividad sanitaria, de inocuidad, trazabilidad y etiquetado a cabalidad, lo que contribuye a promover y proteger los derechos de los consumidores de estos productos, así como a incentivar la competencia leal entre las empresas participantes en este mercado.

Ante la necesidad de alimentar y nutrir a la población mexicana, la leche se presenta como una de las principales alternativas, sobre todo para la niñez, sin embargo, ya sea por el bajo poder adquisitivo de la población o por hábitos alimentarios ancestrales de comunidades indígenas, una gran parte de mexicanos no la consumen.

Por lo anterior, es necesario que la leche se consolide como un bien básico accesible a todos los niveles y en todos los lugares. Por ello, en la medida que aumente la importancia del consumo de este producto en la dieta básica de la población, la leche será un producto estratégico que ayude a mejorar la alimentación y salud de los mexicanos, representando una gran oportunidad para estimular el crecimiento de la producción láctea y avanzar en la suficiencia alimentaria del país.

VI. Problemática a resolver.

Los retos fundamentales en el sector lechero consisten en impulsar mejoras a lo largo de los eslabones de la cadena agroalimentaria: desde la inversión en recursos genéticos en el hato hasta innovadores diseños de políticas públicas que permitan incrementar la productividad, la calidad de la leche y reducir los costos de producción, eficientar procesos de industrialización, integración y agregación de valor, comercialización y acceso a mercados, para mejorar la rentabilidad y competitividad del sector, con inclusión social y en forma sostenible. En ese sentido, el marco legal y gobernanza del sector lácteo en México, es clave, pues debe permitir la articulación y concurrencia institucional, con participación activa de actores de todos los eslabones de la cadena agroalimentaria. Actualmente, dicho marco legal y de gobernanza es abordado básicamente por las siguientes estructuras institucionales:

a. Sistema Producto Bovino Leche (SPBL):

Se creó a partir de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, con el fin de darles a los sectores productivos un enfoque de cadena donde sean concurrentes



un conjunto de elementos y de agentes de los procesos productivos de productos agropecuarios, incluidos el abastecimiento de equipo técnico, insumos productivos, recursos financieros, la producción primaria, acopio, transformación, distribución y comercialización, así como la investigación aplicada para resolver problemas en los eslabones de la cadena .

El SPBL buscaba una visión amplia de la cadena productiva de la leche, procurando articular sus recursos, productos, agentes y actores de fomento. La cadena productiva se integra de una serie de actividades y funciones a lo largo de las cuales fluye leche, productos y derivados de leche. Dichas actividades son provistas por productores, industria y servicios relacionados y, apoyadas o inhibidas por entidades especializadas; finalmente, se integra por el consumidor a través de los requerimientos de su demanda. Es decir, se consideran actividades básicas, directamente relacionadas con el producto, actividades relacionadas o vinculadas por medio de la proveeduría de insumos y servicios (financiamiento, equipamiento, envases, información, formación, capacitación) y actividades / funciones de regulación, fomento, promoción.

b. Comisión Ejecutiva de Bovinos de Leche

El 7 de noviembre de 2014 se publica en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo por el que se crea la Comisión Ejecutiva para la Productividad Ganadera de la cadena Bovinos de Leche de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y se establecen los lineamientos para su operación.

Según el artículo 2 del Acuerdo, la Comisión es la instancia colegiada en materia de productividad de la cadena bovinos-leche, integrada por servidores públicos de la SAGARPA e integrantes del sector productivo, responsable de opinar, proponer, analizar y coadyuvar en la implementación de acciones que optimicen la operación, producción y exportación que realicen los productores de leche , mediante la aplicación de políticas públicas, programas y componentes que otorguen apoyos y estímulos a la industria pecuaria de bovinos.

La Comisión constituyó nueve grupos de trabajo para atender temas estratégicos como la integración de la cadena, insumos para la competitividad, asociación para la producción, programación y apoyos, normalización y evaluación, sanidades y calidad, comercio interior y exterior, innovación, financiamiento y seguro.

Sin embargo, dada la relevancia socioeconómica, política y ambiental así como por la complejidad y diversidad de factores que intervienen en la actividad lechera, a



pesar de los esfuerzos por operar acorde a las necesidades del sector, estas estructuras institucionales requieren replantear su rol, con un enfoque moderno, para estar a la altura de las nuevas exigencias socioeconómicas, tecnológicas, agroecológicas y políticas del entorno local con un enfoque global.

VII. Metodología.

a. Se utilizará una metodología participativa dinámica y piramidal, con la cual se obtendrá:

- Información Primaria: recabar las necesidades, así como propuestas de interés de los productores, legisladores y los diferentes actores en la cadena productiva (academia, organismos cooperantes gubernamentales y no-gubernamentales, industria nacional e internacional, proveedores, consumidores), previamente definidos en grupos estratégicos.
- Identificación de necesidades y requerimientos para desarrollar un "Modelo Institucional", que incluya aspectos presupuestales, técnicos y tecnológicos, infraestructura y de cooperación nacional e internacional.
- Identificación de modelos institucionales en siete países lecheros de referencia actuales, así como de los antecedentes de lo realizado en México con lecciones aprendidas y las tendencias en la construcción de modelos institucionales del sector.
- Formulación de la Propuesta para el Fortalecimiento del Marco Institucional de la Cadena de la Leche Bovina para mejorar la Gobernanza Sectorial en México, para su validación a través de talleres regionales con los actores clave de los diversos eslabones de la cadena agroalimentaria de leche bovina.

La Comercializadora conformará un grupo de apoyo al equipo de especialistas y consultores del IICA, que faciliten el trabajo en cada una de las etapas de la propuesta y brinden todo el apoyo logístico, de contactos y de acceso a la información.

Se conformarán equipos de trabajo con los grupos relevantes a nivel de empresarios, profesionales de instituciones y representantes de las organizaciones de la cadena bovina de leche.



El grupo de apoyo acompañará y coordinará el trabajo del equipo de especialistas y consultores del IICA, quienes serán los responsables de desarrollar los productos convenidos con base en su experiencia, trayectoria y la información que recopile, sistematice y documente, tanto de los actores clave de la cadena como de los interesados a nivel Federal y Estatal.

Para ello, el grupo de apoyo facilitará al equipo de especialistas del IICA, toda la información y contactos disponibles, que contribuyan al desarrollo de los productos esperados con el involucramiento de los actores claves llamados a participar en la toma de decisiones sobre el fortalecimiento estratégico de institucionalidad y gobernanza del sector.

El desarrollo de la consultoría requerirá el desplazamiento del equipo de trabajo del IICA, para realizar las visitas y actividades en los diversos estados productores de leche y en Ciudad de México.

Durante el desarrollo de la consultoría, podrán programarse viajes hacia las principales zonas productoras de leche a nivel nacional. Asimismo, de acuerdo con las necesidades del trabajo, podrán desarrollarse reuniones haciendo uso de videoconferencias.

Se realizarán tres talleres participativos de un día de duración, con representantes de los diversos eslabones de la cadena agroalimentaria (productores, técnicos, académicos, proveedores, empresarios, funcionarios de gobierno, etc.), siendo la Comercializadora la encargada de convocar y asegurar su asistencia), siendo estos en principio en las ciudades de Saltillo, Guadalajara y Veracruz.

VIII. Descripción y análisis de impactos esperados, metas e indicadores.

El sector lechero del país contará con una propuesta moderna, innovadora y sostenible para el fortalecimiento del Marco Institucional de la Cadena de la Leche Bovina para mejorar la Gobernanza Sectorial en México, que permita la articulación y concurrencia interinstitucional, con representatividad de los actores públicos y privados de todos los eslabones de la cadena agroalimentaria, para la generación de estrategias que contribuyan al desarrollo y crecimiento del sector, a través de indicadores de productividad, incremento en la producción, reducción de importaciones, incremento de la ingesta per cápita, entre otros.



IX. Cronograma.

CONCEPTO	MESES					
	1	2	3	4	5	6
P0: Firma de convenio y términos de referencia	X					
P1: Estudio sobre los modelos de gobernanza en el sector lácteo de países referentes (Argentina, Uruguay, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda)						
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del estudio sobre los modelos de gobernanza en el sector lácteo de países referentes (Argentina, Uruguay, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda) 	X	X				
<ul style="list-style-type: none"> Entrega de informes 			X			
P2: Diagnóstico participativo sobre la problemática sectorial de la agrocadena de bovinos de leche, del marco institucional y de las políticas sectoriales.						
<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de información y entrevistas con informantes claves 	X	X	X			
<ul style="list-style-type: none"> Realización de tres Talleres participativos sobre la problemática sectorial, marco institucional y políticas; con los actores de la agrocadena en los principales Estados productores de leche bovina, a realizarse en Saltillo, Guadalajara y Veracruz. 			X	X		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del estudio sobre la situación actual del marco legal y la gobernanza del sector lácteo en México, el impacto de las políticas sectoriales y los principales retos. 		X	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del diagnóstico participativo 				X		
P3. Propuesta de Arreglo Institucional y Plan de Intervención para su instrumentación						
<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con informantes claves en los principales Estados productores de leche bovina. 			X	X		
<ul style="list-style-type: none"> Taller para el diseño de un modelo de gestión institucional y gobernanza en la cadena láctea, a realizarse en CDMX 					X	
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del estudio de gobernanza y Plan de intervención. 					X	X
<ul style="list-style-type: none"> Presentación y entrega de la propuesta de gobernanza y fortalecimiento del marco institucional. 						X

Handwritten mark

Handwritten signature



X. Equipo de trabajo.

Se integrará un equipo de profesionales de vasta experiencia en América Latina sobre el fortalecimiento del sector agropecuario, conformado por un líder de proyecto y cinco especialistas tanto en temas Producción, Sanidad e Inocuidad, Agronegocios, Mercados, Economía, Sociología, Legislación y Normatividad, etc., como en conducción de procesos de modernización de la institucionalidad de las agrocadenas, el desarrollo de diagnósticos participativos sectoriales, la dirección de entes gremiales del sector ganadero, la gestión de políticas públicas y el planeamiento estratégico sectorial; el fortalecimiento organizacional para la gestión de innovaciones y la implementación de buenas prácticas institucionales de promoción de la competitividad y sostenibilidad. Se adjuntan las Curriculas del equipo de especialistas.

XI. Propuesta de trabajo.

Concepto	Aporte MX\$
Elaboración del estudio "Propuesta para el Fortalecimiento del Marco Institucional de la Cadena de la Leche Bovina para mejorar la Gobernanza Sectorial en México".	1,851,851.85
Recuperación de Costos Indirectos (RCI)*	148,148.15
TOTAL	2,000,000.00

(*)El IICA aplica la Recuperación de Costos Indirectos (RCI), anteriormente denominada Tasa Institucional Neta (TIN), a las actividades propias de los proyectos financiados con recursos externos, la cual consiste en recuperar los costos de administración adicionales generados por el proyecto. En el Artículo III, numeral 2, inciso "e" del Acuerdo General de Cooperación SAGARPA/IICA se indica que en todos los instrumentos jurídicos que se signen en este marco, se acuerda como parte de las obligaciones de la contraparte del IICA (SAGARPA, SENASICA, SIAP, ASERCA, etc.) "reconocer al IICA como Tasa Institucional Neta (TIN) un 8% de los recursos realmente ejercidos".



XII. Descripción de entregables.

- E1: Estudio sobre la gobernanza en el sector lácteo de países referentes (Argentina, Uruguay, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda), al tercer mes de iniciado el proyecto.
- E2. Diagnóstico participativo de la problemática sectorial de la agrocadena de bovinos de leche, del marco institucional y de las políticas sectoriales, al cuarto mes de iniciado el proyecto.
- E3. Propuesta de Arreglo Institucional y Plan de Intervención para su instrumentación, al quinto mes de iniciado el proyecto.

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]