

IICA
E14
439

IICA



**PLANO DE REESTRUTURAÇÃO
DO IICA NO BRASIL**

RESUMO EXECUTIVO

ESCRITÓRIO NO BRASIL



IICA
INSTITUTO VENEZOLANO

17. 11. 2008

RECIBIDO

**PLANO DE REESTRUTURAÇÃO
DO IICA NO BRASIL**

RESUMO EXECUTIVO

**UNIDAD DE
DOCUMENTACION PARA
LA PREINVERSION**

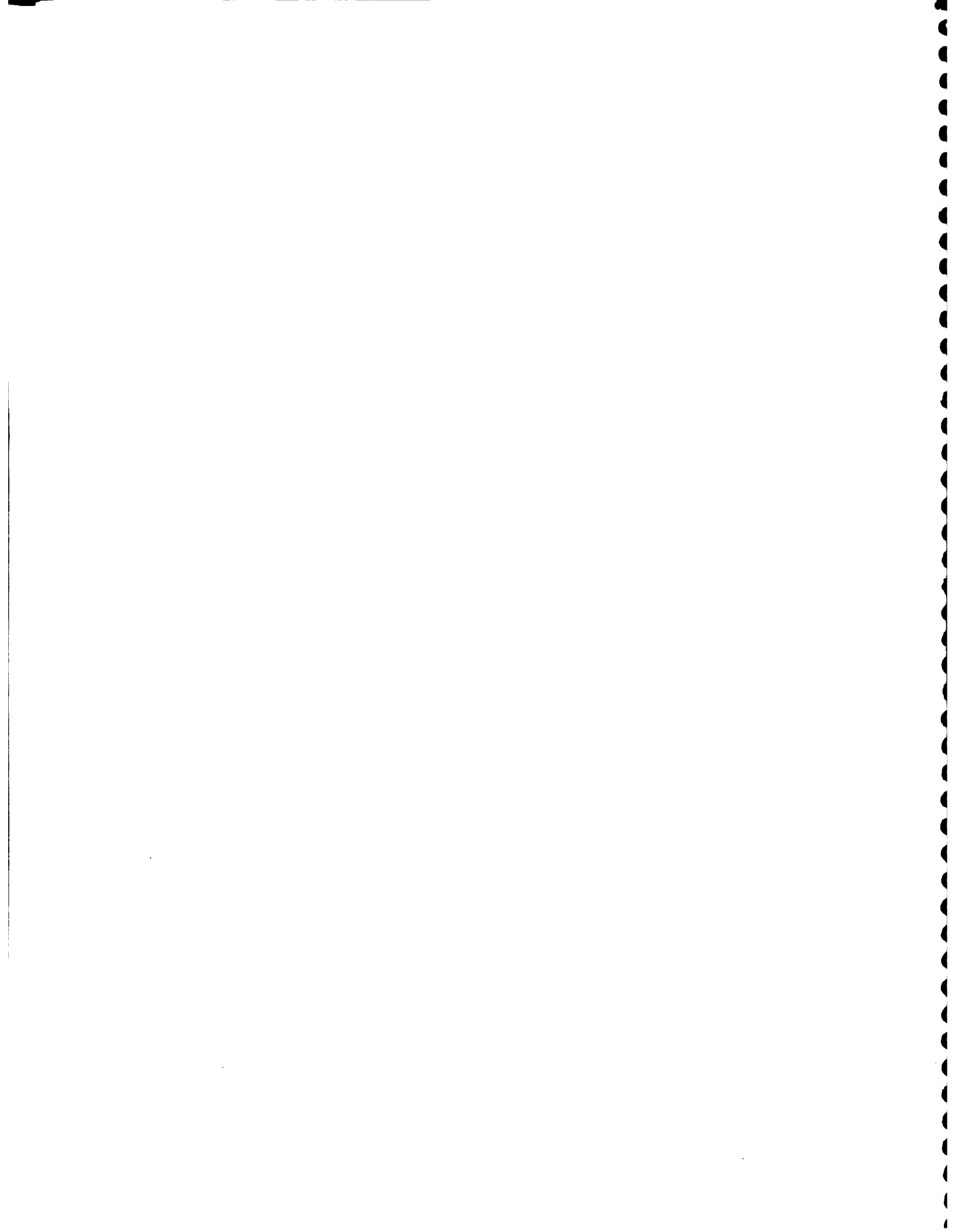
00004642

11CA
214
439

CONTEÚDO

PLANO DE REESTRUTURAÇÃO DO IICA NO BRASIL

A -	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	PÁGINA
	I - CONFIGURAÇÃO BÁSICA DA ESTRATÉGIA ATUAL DE ATUAÇÃO DO IICA	01
	II - ASPECTOS ADMINISTRATIVOS - FINANCEIROS	02
	III - ANÁLISE SUMÁRIA DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO TÉCNICA	07
B -	PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO IICA NO BRASIL	
	I - ESTRATÉGIA BÁSICA DE ATUAÇÃO	12
	II - DELINEAMENTO DE LINHAS PRIORITÁRIAS DE AÇÃO	18
	III - FUNDAMENTAÇÃO DAS LINHAS PRIORITÁRIAS E INTEGRAÇÃO DE AÇÃO	21
	IV - ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	39
	V - SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	41
	VI - DESENHO DE UM MODELO ALTERNATIVO DE ESTRUTURA ORGANIZATIVA DA AGÊNCIA	43
	VII - PROPOSTAS E DIRETRIZES OPERACIONAIS	51
	VIII - RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS E ADMINISTRATIVAS	53



PLANO DE REESTRUTURAÇÃO DO IICA NO BRASIL

RESUMO EXECUTIVO

Este documento desdobra-se em duas partes: (1) um diagnóstico da situação da Agência IICA/Brasil; (2) uma proposta de reestruturação do IICA no Brasil. Como antecedentes que justificaram sua elaboração destacam-se:

(a) A necessidade de adequação do enfoque da cooperação técnica que o IICA vinha prestando aos países ao delineamento traçado pelo Plano de Médio Prazo 94/98, que, em linhas gerais, estabeleceu orientações estratégicas, definiu áreas de concentração para a ação e criou uma nova estrutura operacional.

(b) O consenso da necessidade de um redobrado esforço orientado à reorganização técnico-administrativa do Escritório capaz de redundar na reversão do processo de deterioração de sua imagem e no fortalecimento de sua capacidade de prestação de serviços de cooperação técnica ao país.

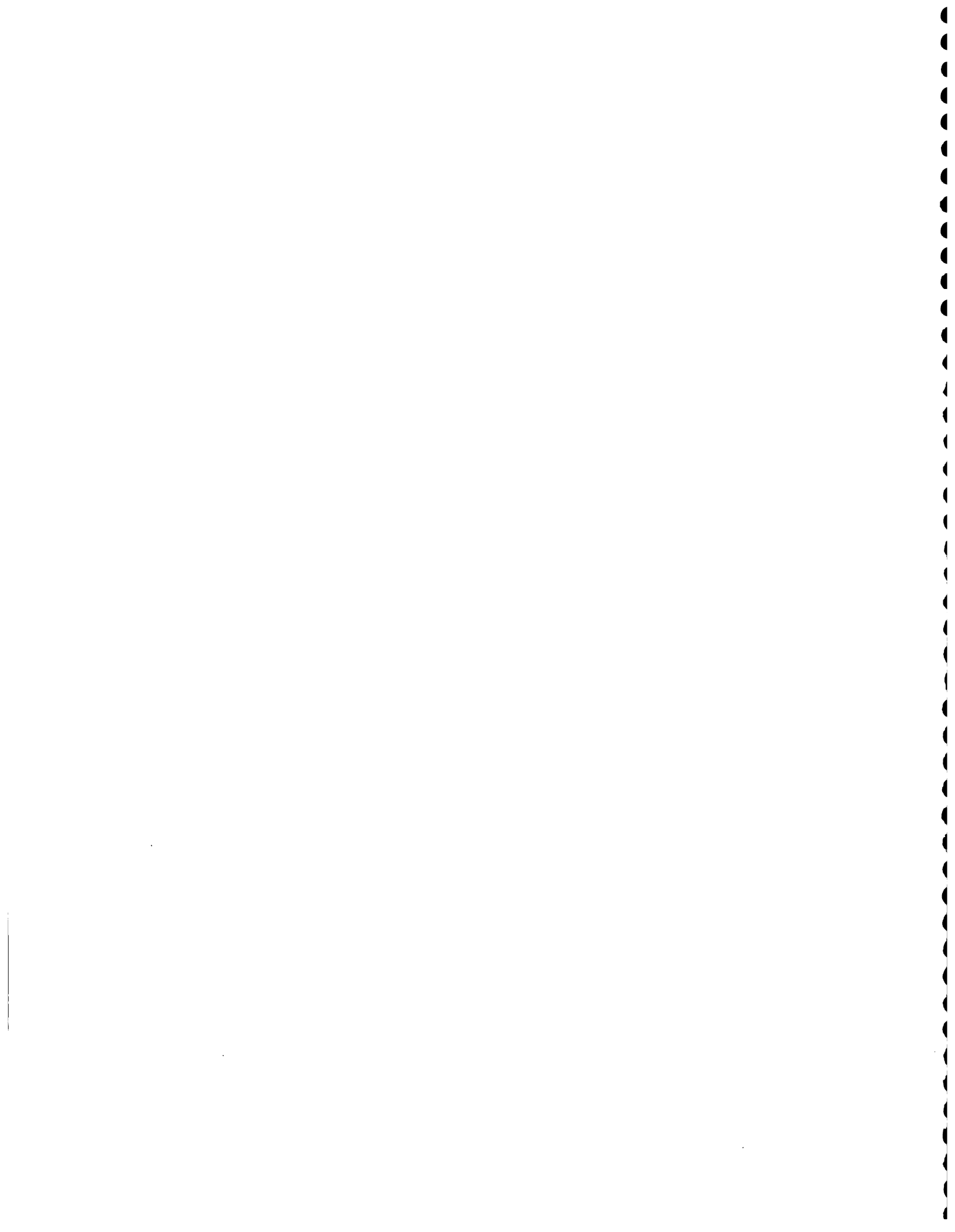
Na metodologia adotada na formulação do documento buscou-se reunir dados e informações que pudessem refletir, com precisão, a realidade do Escritório e a demanda potencial de cooperação técnica no país. Para isso adotou-se um processo essencialmente participativo, traduzido: (1) na formação de grupos de trabalho internos para análise e sugestões sobre temas específicos; (2) na constituição de um grupo permanente integrado pelos Coordenadores Técnicos do Escritório para discussões e consultas; (3) no desenvolvimento de temas específicos por parte de profissionais do Escritório; (4) na realização de reuniões técnicas; (5) na realização de um acentuado número de entrevistas com dirigentes e profissionais qualificados das instituições parceiras do IICA.

A - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

I - CONFIGURAÇÃO BÁSICA DA ESTRATÉGIA ATUAL DE ATUAÇÃO DO IICA

Ao longo do 30 anos de atuação no país, reconhecidamente, o IICA prestou relevantes serviços no processo de desenvolvimento da agricultura brasileira, valendo mencionar: (1) o fortalecimento de instituições de ensino nas áreas das ciências agrícolas, em especial, a nível de pós-graduação; (2) a cooperação para o desenvolvimento e implantação de um sistema de planejamento agrícola; (3) o apoio na modernização das políticas de crédito rural; (4) a direta e ampla participação na reforma das instituições de pesquisa agropecuária do país, que redundou na criação e implantação do sistema EMBRAPA; (5) a cooperação na implantação do Sistema de Assistência Técnica e Extensão Rural (SIBRATER); (6) apoio no incremento da produção e produtividade do cacau, através da CEPLAC; (7) apoio na implantação de políticas e programas de agricultura irrigada; (8) mais recentemente, vem concentrando grandes esforços na área de desenvolvimento rural, em ações de cooperação técnica orientadas ao combate da pobreza, particularmente, na Região Nordeste, em articulação com o Banco Mundial.

A estratégia básica de atuação do IICA no país, aqui entendida como um elenco de



regras e/ou princípios que, no conjunto, configura o enfoque das ações de cooperação técnica, no curso dos últimos anos, vem sofrendo um processo gradual de debilitamento. Diversos fatores contribuíram para isso, valendo destacar: (1) uma relativa omissão da Direção Geral traduzida no deficiente controle do cumprimento das normas e procedimentos administrativos, na insuficiente supervisão da execução do programa e na falta de diretrizes operacionais em aspectos críticos; (2) acentuada descontinuidade técnico administrativa do Escritório, decorrentes de constantes mudanças de Representantes; (3) falta de recursos de reinversão; (4) a crise fiscal e a destruturação do setor público no país; (5) o processo inflacionário; (6) a necessidade de captação de recursos para financiamento dos custos administrativos do Escritório. Como resultado, a análise sumária das ações desenvolvidas no país revelou: (a) uma prevalência de ações de apoio administrativo em detrimento da qualidade da cooperação técnica; (b) uma acentuada proliferação de projetos/convênios, muitos sem perspectiva de efetiva execução; (c) falta de consistência e clareza nas orientações técnicas da atuação do Escritório; (d) reduzida capacidade de seleção e/ou priorização das ações de cooperação técnica; (e) fragmentação da demanda da cooperação técnica, traduzida na incidência de ações de conjuntura, em geral, não previstas nas programações de trabalho; (f) tendência a ações isoladas dos especialistas, refletindo suas conveniências e/ou suas preferências pessoais.

II - ASPECTOS ADMINISTRATIVO-FINANCEIROS

1 - Análise da Estrutura Organizativa Atual

Constata-se uma sobrecarga de tarefas administrativas do Escritório, em função do tamanho da sua estrutura, que conta com 9 e 30 funcionários, respectivamente, das categorias profissional e de serviços gerais, para execução de tarefas de caráter estritamente administrativo e de orientação; e que é responsável pela movimentação de um volume anual de recursos da ordem de US\$ 8 milhões, pela operacionalização de 31 convênios e pela administração de 197 funcionários. Dois fatores afetaram sobremaneira o desempenho da área administrativo-financeira do Escritório, nos últimos anos: (a) a instabilidade na Representação; (b) a omissão da Direção Geral. No entanto, assinala-se que seu desempenho tem sido precário, conforme expõe-se a seguir: (1) até num passado recente havia uma excessiva centralização administrativa, na pessoa do chefe do setor, fator gerador de desorganização administrativa do Escritório; (2) baixa produtividade do trabalho, resultante de normas e procedimentos administrativos desatualizados, da indefinição e/ou imprecisão de competências do pessoal, do reduzido esforço de capacitação, da defasagem no uso dos recursos proporcionados pela informática; (3) deficiente mecanismo de comunicação/coordenação interna, despontando-se o precário relacionamento Representação/Associação de Empregados do IICA; (4) precário sistema de manutenção e guarda de documentos, comprometendo a preservação da memória institucional do Escritório e afetando a eficácia do gerenciamento; (5) custos fixos elevados, na proporção aproximada de 73% dos custos totais.

2 - Problemática Relacionada com Recursos Humanos

O contingente de pessoal administrado pela Agência, desdobrado por categorias pode ser visualizado no quadro a seguir:



(6) N° de FUNCIONÁRIOS

Categories	Agência	Convênios	Total
PPI	08	15	23
PPL	07	16	23
PSG	30	121	151
TOTAIS	45	152	197

O dispêndio anual da Agência com seus funcionários é da ordem de US\$ 1.106.000.

Entre os problemas detectados, relacionados com pessoal, destacam-se:

a) Seleção e classificação de pessoal - os critérios de seleção e classificação, em geral, são objeto de críticas, uma vez que: (1) inexistem procedimentos escritos orientadores do processo; (2) é limitada a participação da área de Recursos Humanos; (3) a classificação nem sempre segue os parâmetros definidos pelo Manual de Descrição de Cargos.

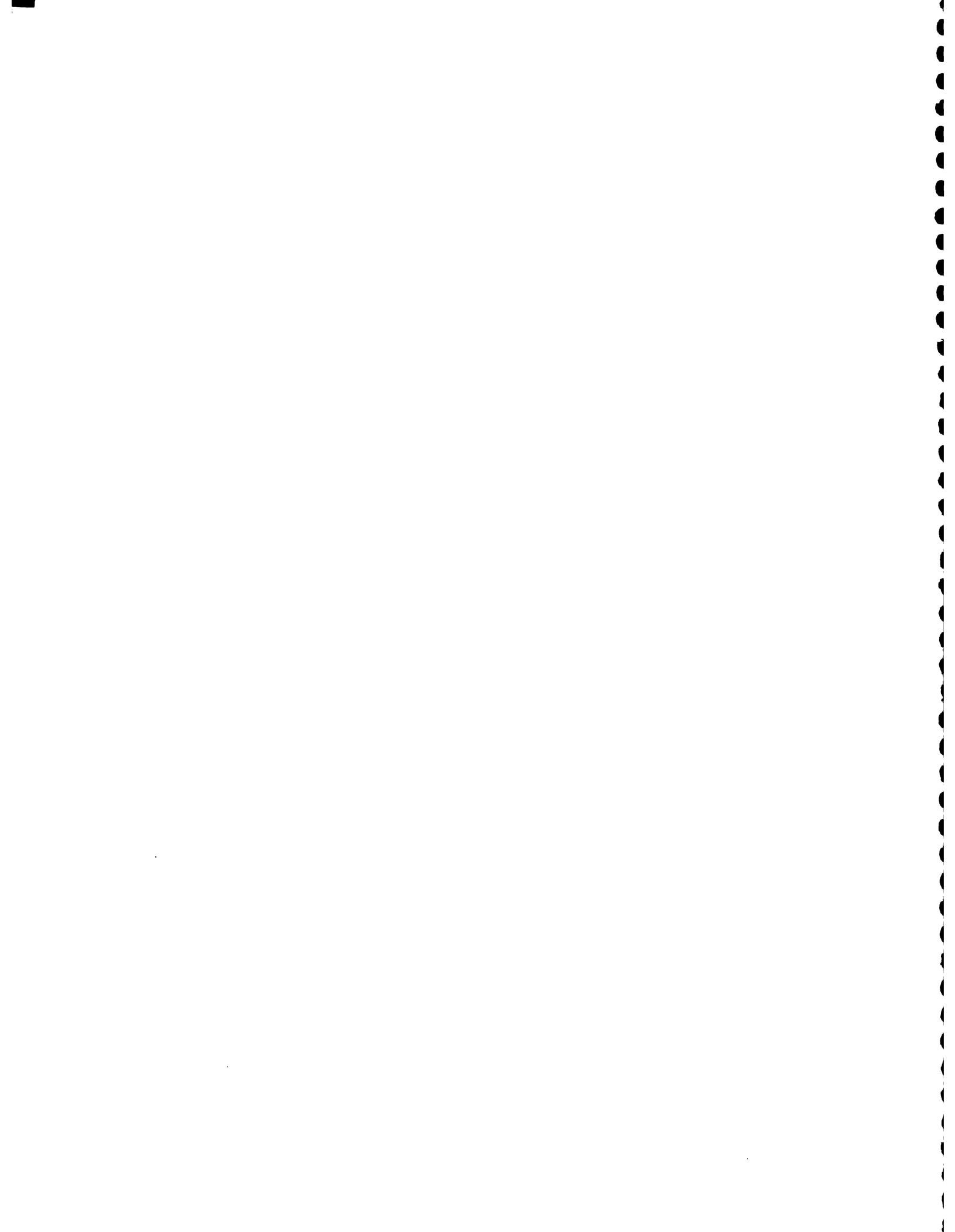
b) Comunicação interna - funcionam precariamente os canais de comunicação interna, reflexo em boa medida, de uma estrutura hierárquica autoritária, da inexistência de mecanismo de coordenação, do comportamento estanques da estrutura e do escasso acesso do pessoal às informações.

c) Desenvolvimento de recursos humanos - o esforço de capacitação do pessoal tem sido limitado, não só pela escassez de recursos específicos, mas também porque o setor de pessoal não reúne condições para conduzir, na intensidade e na forma desejáveis, essa linha de atividades.

d) Avaliação de Pessoal - os procedimentos adotados na avaliação de desempenho têm concorrido para que a avaliação deixe de cumprir seu papel institucional; pelo contrário, tem contribuído para gerar um clima de insatisfação no pessoal, pois há uma acentuada incidência de queixas quanto à objetividade, imparcialidade e transparência dos critérios adotados. Contrariamente ao que preconiza as boas normas de administração de recursos humanos, a avaliação é encarada como momento e não como processo.

e) Associação de Empregados - tem sido palco de constantes atritos e tensões o relacionamento Representação/Diretoria da Associação. A Associação tem sido encarada, equivocadamente, como sindicato e em especial, por parte dos funcionários da categoria PSG é vista como o único instrumento na defesa de seus interesses. Isso tem levado sua Diretoria a utilizar essa categoria de pessoal como "massa de manobra" em seus atritos com a Representação. Como resultante, prevalece um clima de radicalismo, animosidade e falta de confiança de parte e parte.

f) Pessoal profissional internacional - despontam-se dois problemas principais: (1) um aparente excesso de funcionários na Sede da Agência; (2) inadequação de perfil apresentado



por boa proporção dos funcionários às demandas de serviços, em especial, ao amparo do PAPP. Esse quadro leva a questionar se é aceitável a relação custo/benefício derivada da ação de alguns profissionais, em função do volume e da qualidade das atividades desenvolvidas ou dos produtos efetivamente obtidos. Assinala-se que muitos profissionais se queixam de sobrecarga de tarefas administrativas.

g) Pessoal profissional local - é reduzido o contingente de funcionários dessa categoria e a maioria exerce funções administrativas. Apresentam queixas de falta de estabilidade e de perspectiva de ascensão profissional e de defasagem salarial em função do mercado de trabalho.

h) Pessoal de serviços gerais - é ruim o ambiente de trabalho nessa categoria de funcionários. O "estado de espírito" desse grupo funcional está refletido nas respostas dadas quando indagados sobre as condições de trabalho no IICA: (1) falta de política de capacitação de pessoal; (2) apadrinhamento de certos funcionários pela Administração; (3) não cumprimento do Regulamento e do Manual de Pessoal; (4) sistema de avaliação injusto.

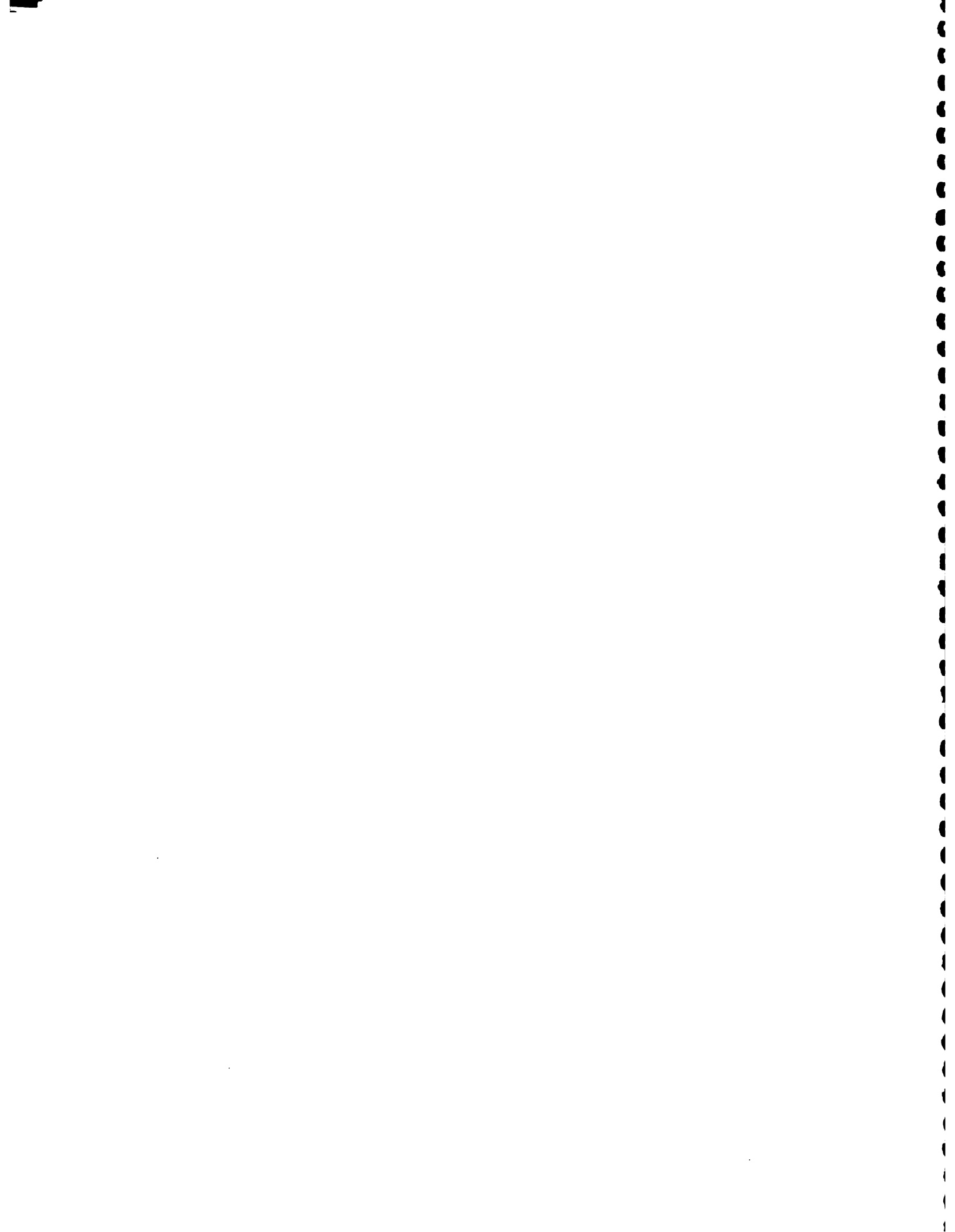
i) Pessoal dos convênios de apoio administrativo - A Agência administra 152 funcionários amparados por convênios dessa natureza, perfazendo 78.3% do total. Essa responsabilidade traz uma enorme sobrecarga de serviços administrativos, em detrimento das atividades da Agência, diretamente relacionadas com o seu programa de cooperação técnica.

Esses convênios, em geral, não trazem crédito ao IICA no país e concorrem para o comprometimento de sua imagem.

j) Uso de Consultores - a mobilização de consultores pela Agência é relativamente intensa, o que pode ser constatado pelo movimento de contratações no período de janeiro/93 a junho/94: (1) realizaram-se 315 contratações, correspondendo a 986 consultores/mês; (2) gastou-se a expressiva importância de US\$ 3.085.142. Uma análise de 35 processos de contratação, embora não sejam representativos do universo, por insuficiência de informação, dá margem às seguintes considerações: (1) a documentação disponível está dispersa, revela-se inconsistente e incompleta, inviabilizando a avaliação da qualidade dos produtos gerados nas consultorias; (2) não se dispõe de dados para aferir o grau de cumprimento dos critérios estipulados pela Ordem Executiva nº 7/92; (3) não existe, em forma ordenada, um sistema de controle, seguimento e avaliação dos produtos gerados pelas consultorias; (4) não se dispõe de base de informação atualizada sobre fontes e perfis de prováveis consultores; (5) nas contratações como apoio administrativo, o poder de direcionamento e avaliação do trabalho executado, pelo IICA, é praticamente nulo, restringindo-se a tarefas administrativas.

3 - Inter-relação Direção Geral/Escritório

Assinala-se que a partir do início de 94 houve um redobrado esforço no sentido de corrigir as falhas no relacionamento Direção Geral/Agência, traduzido: (1) na presença mais constante de Diretores e técnicos da Direção Geral no país; (2) no aperfeiçoamento dos canais de comunicação. Ressalta-se no entanto, que até um passado recente, muitas falhas contribuíram para afetar a operacionalização do programa de cooperação técnica do IICA no país, tais como: (a) a ausência no país dos Diretores de Programa, com raras exceções e de técnicos em áreas críticas, como pessoal e finanças; (b) fluxo direto de comunicação, em base pessoal do Representante/Direção Geral ou Diretores, em conflito com os trâmites



normais, criando em consequência fatos consumados, sem o conhecimento da estrutura organizativa do Escritório; (c) falta de realização de auditoria financeira por um longo período; (d) relacionamento direto da Direção Geral com instituições nacionais, sem o conhecimento de Representação.

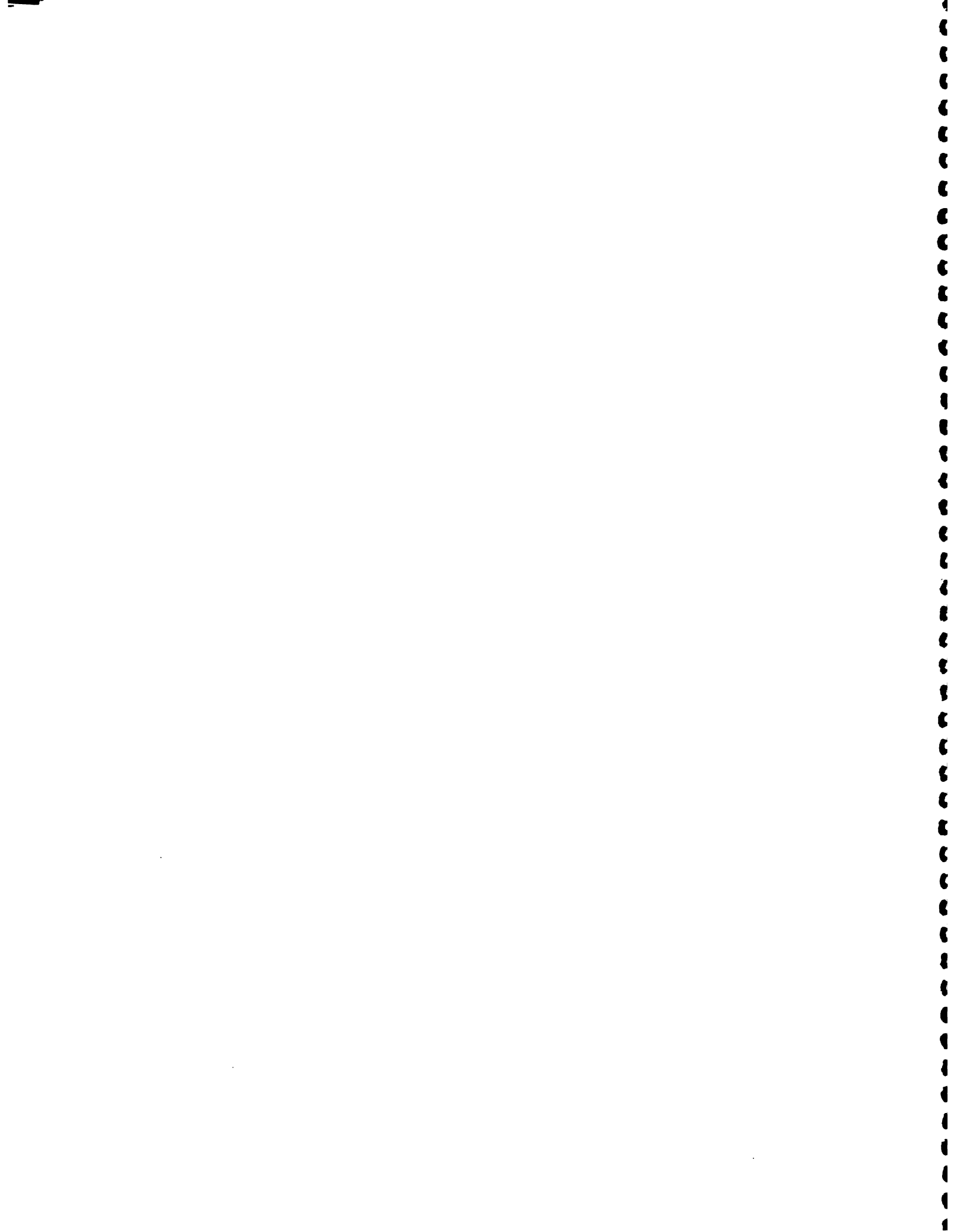
4 - Relacionamento Externo

Inexistiu até um passado recente, uma estratégia clara para estabelecer canais e mecanismos regulares de comunicação com as autoridades e instituições governamentais e com lideranças do setor privado, o que contribuiu para acelerar o processo de deterioração da imagem institucional do IICA no País. Nas relações externas do Escritório, predominam contactos e providências de carácter pontual buscando-se soluções para problemas emergenciais; o relacionamento com a mídia é escasso; são deficientes os procedimentos de relacionamento com a ABC/MRE; as relações com organismos internacionais são esporádicas e não obedecem a qualquer estratégia.

5 - Fontes, Volume e Uso de Recursos Financeiros

A movimentação global de recursos financeiros da Agência pode ser observada no quadro abaixo que corresponde ao fluxo de caixa no período de 1991/94, através do qual se constata que o movimento médio anual no período foi da ordem de US\$ 8.400.000.

Discriminação	1991	1992	1993	1994
I- Ingressos/Fontes				
1. Cotas	649.474	809.528	852.328	831.662
2. CATI's	726.820	770.821	665.214	784.508
3. Miscelâneos	115.072	141.102	34.903	0
4. Convênios	6.450.006	7.387.375	6.655.536	7.218.863
Totais	7.941.215	9.108.826	8.207.981	883.503
II- Usos/Fontes				
1. Operação do Escritório				
1.1 Cotas	649.215	819.245	848.133	831.662
1.2 Cati's	447.902	489.842	449.982	470.704
1.3 Miscelâneos	115.072	41.102	34.903	0
2. Transferência CATI's D.G.	290.728	308.328	266.086	313.803
3. Convênios	6.495.652	7.389.296	6.658.434	7.479.000
Totais	7.998.569	9.047.813	8.257.538	9.095.169
III- Superavit/Deficit				
1. No Ano	(57.197)	61.013	(49.557)	(260.136)
2. Acumulado (Dados Estimados)	(57.197)	3.816	(45.741)	(305.871)



O quadro abaixo reflete a evolução dos recursos de convênios mantidos pela Agência:

Ano	Volume Programado (US\$)	% Executado s/ programado	% Executado s/ total movimentado
1991	1.231.720	52.3	81.2
1992	1.344.966	54.8	81.1
1993	1.508.649	44.0	81.0

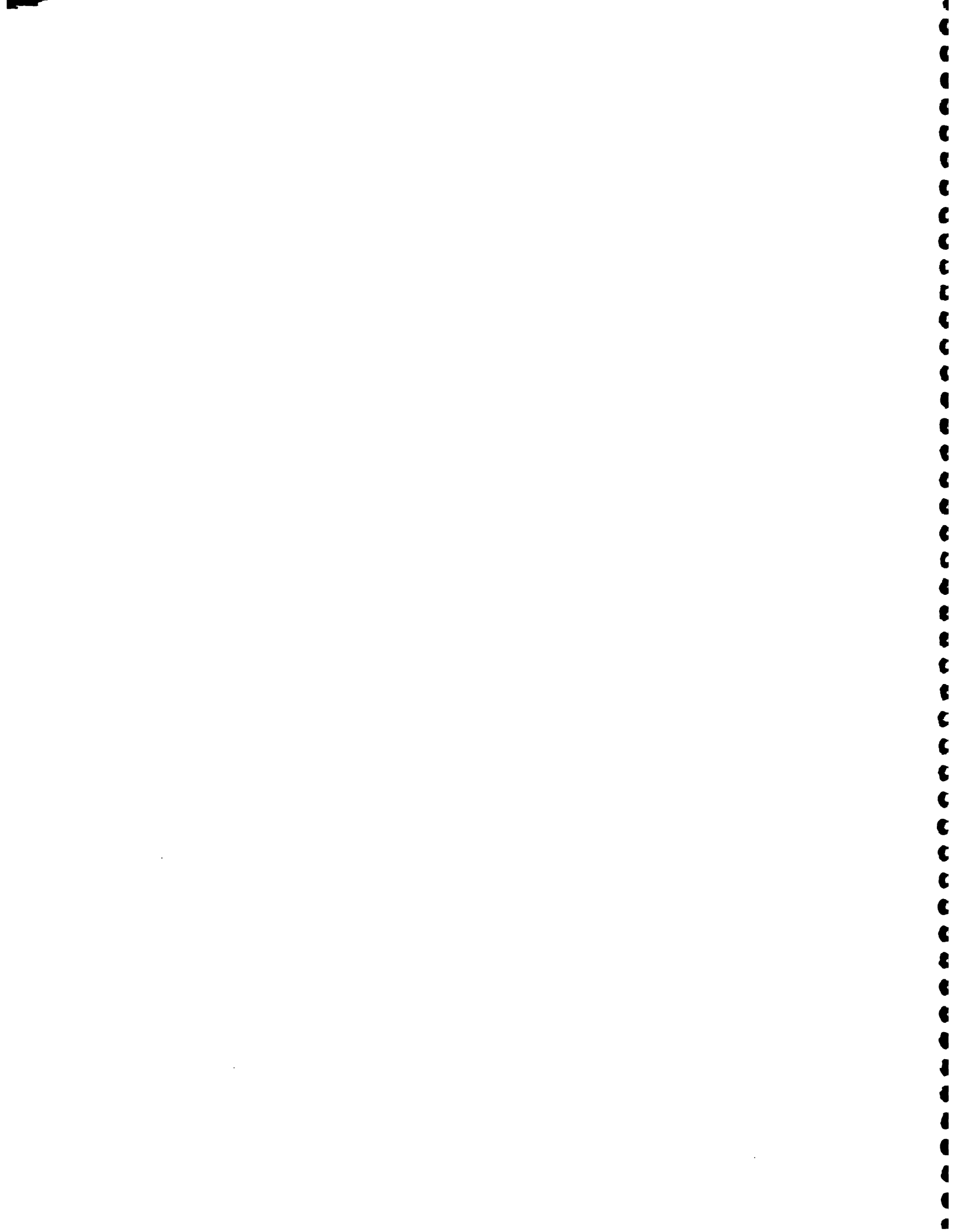
Desse quadro se depreende: (1) A operacionalização da Agência, em essência, está alicerçada em recursos de convênios; (2) o percentual de recursos efetivamente desembolsados à conta de convênios, em torno de 50% do volume programado, é reduzido.

A evolução dos gastos da Agência desdobrados por tipo, no período 1991/94 é a seguinte:

(Em US\$)

Tipos de Gasto	1991	1992	1993	1994
Pessoal Internacional	404.169	410.917	382.471	472.371
Pessoal Nacional	434.835	445.077	469.170	414.921
Capacitação	7.732	1.640	3.216	21.436
Viagens Funcionários	48.446	67.126	38.895	54.345
Material Escritório	54.146	53.044	56.811	39.194
Aluguéis	60.313	81.192	125.158	70.415
Comunicações	93.168	113.683	130.149	64.087
Consultorias	86.223	138.660	99.654	120.774
Atenções Oficiais	23.157	38.050	27.503	12.966
Total Acumulado	1.212.189	1.350.189	1.333.018	1.270.507

Dos dados acima verifica-se: (1) os dispêndios diretos do Escritório no período, em média, têm correspondido a 15.5% do total de recursos movimentados; (2) os custos fixos têm oscilado em torno de 70% a 75% do dispêndio total; (3) o volume de recursos alocados para capacitação de pessoal tem sido irrisório.



A evolução de Recursos CATI's na Agência pode ser constatada no quadro a seguir:

(Em US\$)

Ano	Volume Gerado	% sobre executado convênios	Parcela D. Geral	% Destinada Gastos Pessoal
1992	762.241	10.30	308.328	50.14
1993	658.351	9.89	266.086	56.90
1994 (1)	715.600	9.91	313.803	42.37

(1) Estimado

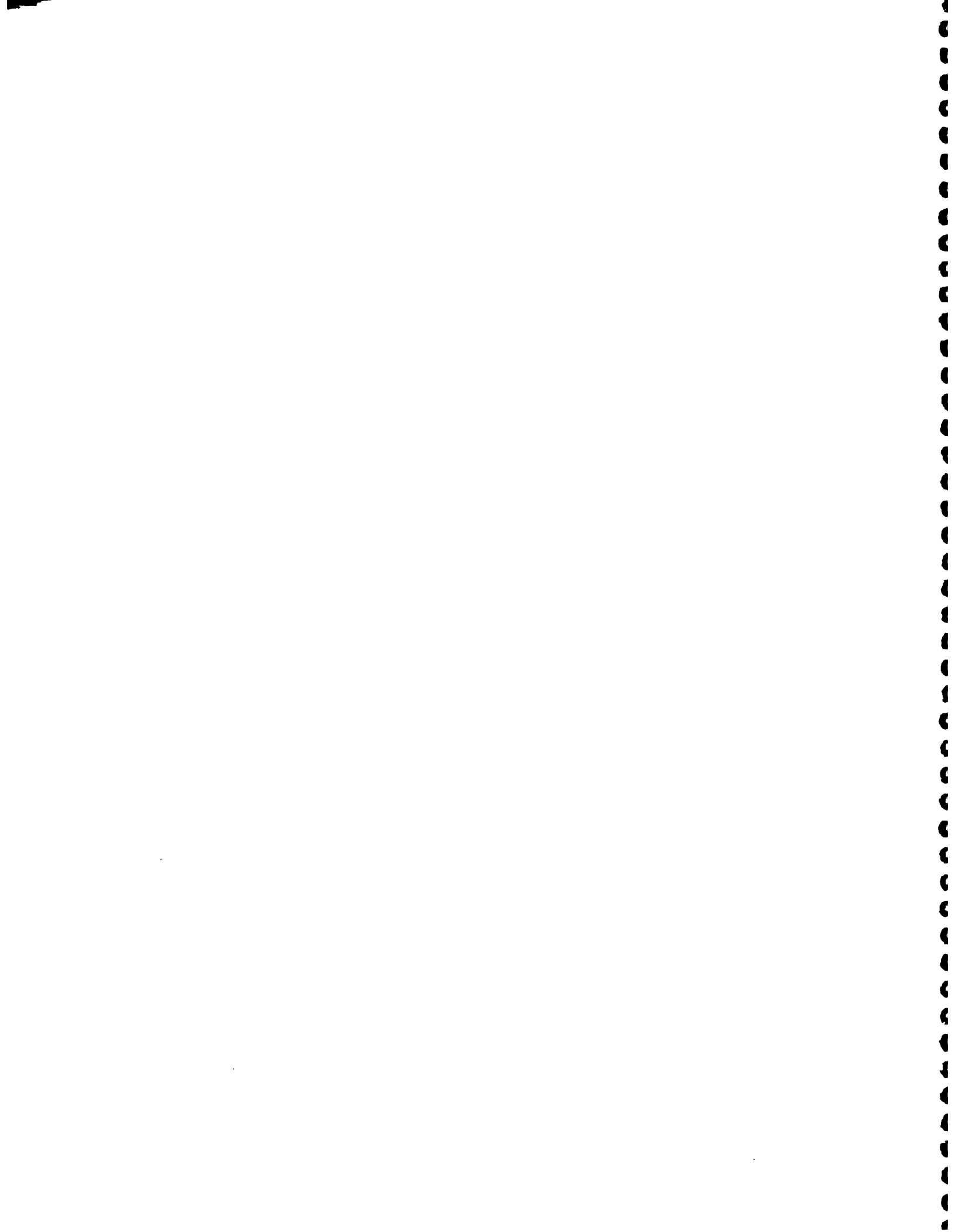
A evolução dos recursos CATI's dá margem aos seguintes comentários: (1) as instituições parceiras do IICA, na atualidade, estão relutando em aceitar o pagamento da taxa de "overhead", usualmente adotada, que oscila, em torno de 10%; (2) é significativa a parcela de recursos CATI's destinada a dispêndios com pessoal; (3) dos projetos PAPP, na Região Nordeste, atualmente, derivam em torno de 45% dos recursos CATI's; (4) tem sido irrelevante a parcela de recursos dessa categoria destinada a cobrir custos de operação da Agência; (5) na decisão decorrente na Resolução IICA/CE/RES 200/XIII/93, considera-se que, além do dimensionamento dos custos indiretos efetivos da Sede, devem ser levadas em conta as especificidades dos países, evitando-se correr o risco de comprometimento da operacionalidade das Agências por desequilíbrio orçamentário.

III - ANÁLISE SUMÁRIA DAS AÇÕES DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

1 - Fatores Determinantes da Seleção de Projetos

Ressalta-se que uma boa parte das atividades atualmente desenvolvidas pelo IICA no país não está amparada em projetos de cooperação técnica, na forma usualmente conceituada. O fator determinante da seleção de atividades, em elevada proporção sob a forma de apoio administrativo, tem sido a necessidade de se captar recursos CATI's para cobertura dos custos administrativos da Agência. A dependência dessa fonte de recursos tornou-se agravada nos últimos anos, com a recessão econômica, conduzindo as instituições parceiras a reduzir o ritmo de atividades amparadas pelos convênios, afetando em consequência, o volume de CATI's gerados. Nesse processo, o rigor nos critérios de seleção de novos convênios foi abrandado, amparando atividades que, via de regra, não guardam relação com projetos de cooperação técnica e como resultado, tem-se a configuração de 31 convênios vigentes no Escritório e o fato de que 34.5% de seus custos sejam cobertos com recursos CATI's. É de se assinalar que outros fatores têm interferido no processo de seleção de atividades/projetos, valendo destacar: (1) a fragilidade da estratégia de cooperação técnica prevaiente nos últimos anos; (2) a reduzida capacidade técnico-financeira para identificar e formular projetos de cooperação técnica mais consistentes; (3) a instabilidade na Direção do Escritório; (4) a instabilidade institucional do país nos últimos anos.

Vale salientar que um significativo número de convênios oferecem enorme



potencialidade de cooperação técnica do IICA no país, entre os quais despontam-se os relacionados com: (a) o Programa de Amparo ao Pequeno Produtor na Região Nordeste; (b) a área de ciência e tecnologia (sistema EMBRAPA); (c) agricultura irrigada e recursos hídricos.

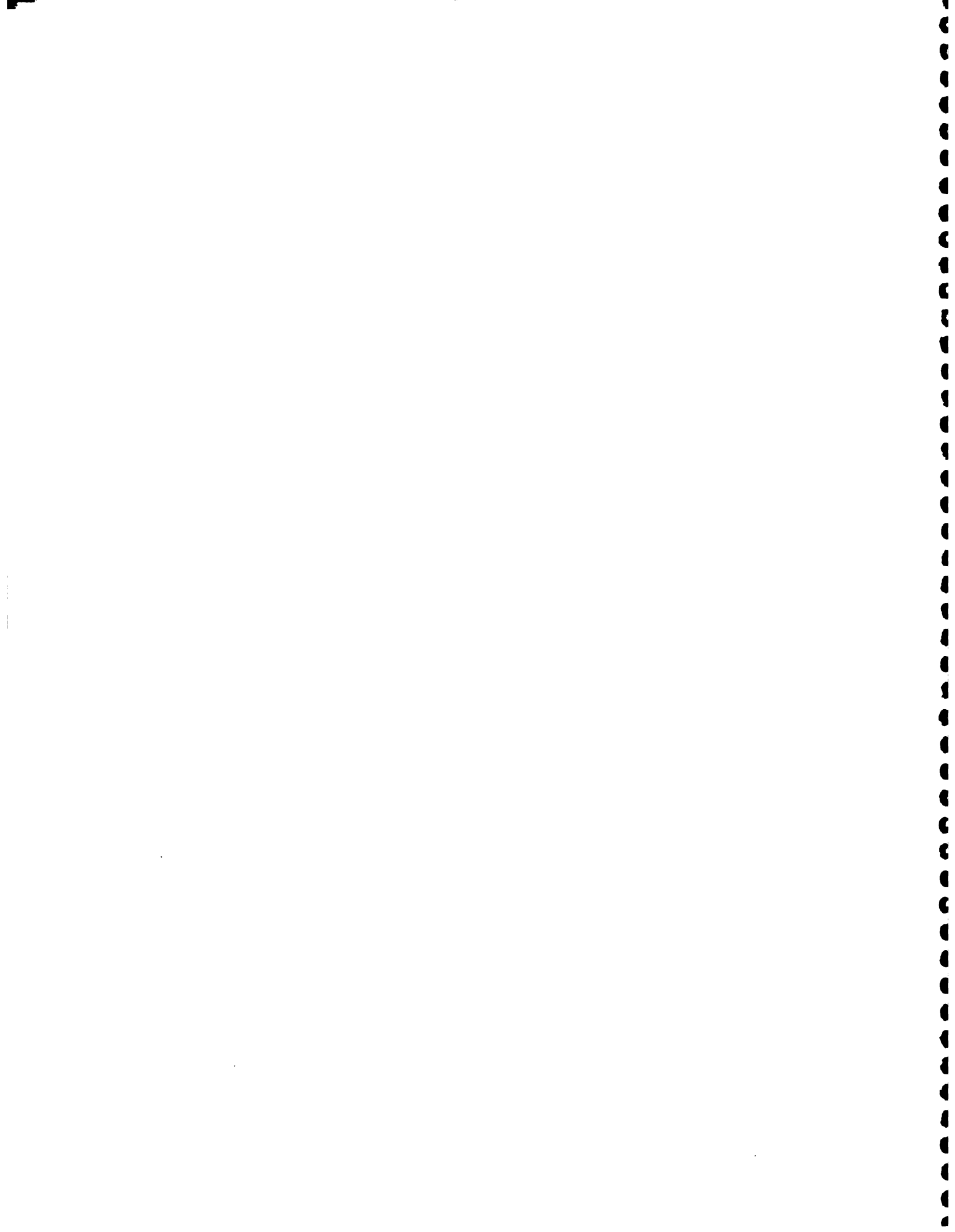
2 - Considerações sobre as Atividades Desenvolvidas

Assinala-se que os procedimentos de controle e informação do Escritório, atualmente em uso, constituem um sério impedimento para se aferir e avaliar as atividades efetivamente desenvolvidas, posto que: (a) os relatórios disponíveis, com frequência, são inconsistentes; (b) inexistente avaliação da execução dos convênios/projetos.

Convênios com o Sistema EMBRAPA - Estão em execução 3 projetos de apoio à EMBRAPA: um deles financiado pelo BIRD e outro pelo BID, em boa medida, prendem-se à contratação de consultores e traduzem um esforço de captação de tecnologia de ponta; e o terceiro está orientado ao desenvolvimento institucional. O componente de cooperação técnica contemplado nesses projetos, praticamente não tem sido executado por falta de recursos financeiros que deveriam ser alocados pelo IICA, na forma estipulada nos convênios correspondentes. Os avanços no projeto de desenvolvimento institucional foram limitados, em grande parte, devido a dificuldades internas na EMBRAPA. As perspectivas de apoio do IICA ao sistema EMBRAPA são promissoras, pois nos últimos anos geraram-se "produtos" intermediários de extrema relevância para ações futuras, quais sejam: (1) foi construída uma base institucional de mútua confiança, a nível técnico; (2) identificaram-se temas estratégicos, em conjunto, para atuação futura; (3) existe uma mútua aceitação de que, por meio de alianças estratégicas, é viável o desenvolvimento de ações orientadas à internacionalização dos resultados da pesquisa do sistema EMBRAPA.

Convênios relacionados com o Programa de Apoio ao Pequeno Produtor (PAPP)

Referem-se aos convênios firmados com os governos estaduais da Região Nordeste para execução do componente de assistência técnica de um programa de combate à pobreza (PAPP), financiado pelo BIRD. As atividades desenvolvidas pelas equipes técnicas do IICA têm um largo espectro, valendo mencionar: (1) assessoria na estruturação das unidades técnicas; (2) articulação institucional; (3) desenvolvimento de metodologias; (4) assessoria na estruturação de conselhos municipais (FUMAC). Em função dos dados e informações disponíveis, pode-se concluir: (a) há um claro desnível no volume de atividades desenvolvidas entre os Estados; (b) existe uma elevada incidência de ações isoladas, de conjuntura, não contempladas nas programações de trabalho; (c) em vários Estados parece não haver uma clara percepção do papel reservado à cooperação técnica proporcionada pelo IICA; (d) inexistem projetos de cooperação técnica, o que dificulta a avaliação e contribui para provocar disfunções nos processos de programação e execução das atividades; (e) os elementos constantes do Plano Geral de Trabalho, dos planos operativos anuais e dos relatórios semestrais, em geral, não se harmonizam. Merece destaque o projeto Áridas, orientado à realização de estudos na região Nordeste, cuja expectativa é a geração de produtos que sirvam de base para definição de políticas, estratégias e programas prioritários para a Região. As equipes técnicas do IICA assumiram as responsabilidades de coordenação dos estudos, envolvendo ao redor de 150 consultores, estimando-se um dispêndio da ordem de US\$ 2.000.000. A participação do IICA no PAPP apresenta um relevante problema relacionado



com o perfil do pessoal técnico, posto que um bom número de especialistas em irrigação não reúnem as condições exigidas para atuação em consonância com o enfoque atual de cooperação técnica demandado pelo Programa; isso está contribuindo para a subutilização desses técnicos. Embora a responsabilidade da estratégia do PAPP seja do BIRD, em conjunto com os governos estaduais, alguns questionamentos devem ser feitos, pois afetam os resultados da cooperação técnica do IICA; (1) os recursos vêm sendo alocados às organizações de produtores a fundo perdido, ou seja, constitui um subsídio do Estado; (2) um significativo número de projetos de apoio comunitário carece de suporte técnico que assegure a efetiva implantação; (3) em alguns Estados há sinais de que esteja havendo influências políticas negativas, capazes de comprometer a consecução de suas metas e objetivos; (4) tem sido relegado a plano secundário a alocação de recursos em atividades produtivas, orientadas à geração de renda e criação de emprego. Apesar dos desvios e/ou dificuldades existentes o apoio do IICA ao PAPP, apresenta alguns resultados concretos, valendo mencionar: (1) avanços significativos na reestruturação das unidades técnicas do Programa; (2) preparo de manuais relativos à operacionalização dos FUMAC e PAPP; (3) organização dos conselhos municipais do FUMAC; (4) desenvolvimento de modelos de acompanhamento dos projetos amparados pelo Programa; (5) acumulou-se conhecimento e experiência no enfoque de municipalização.

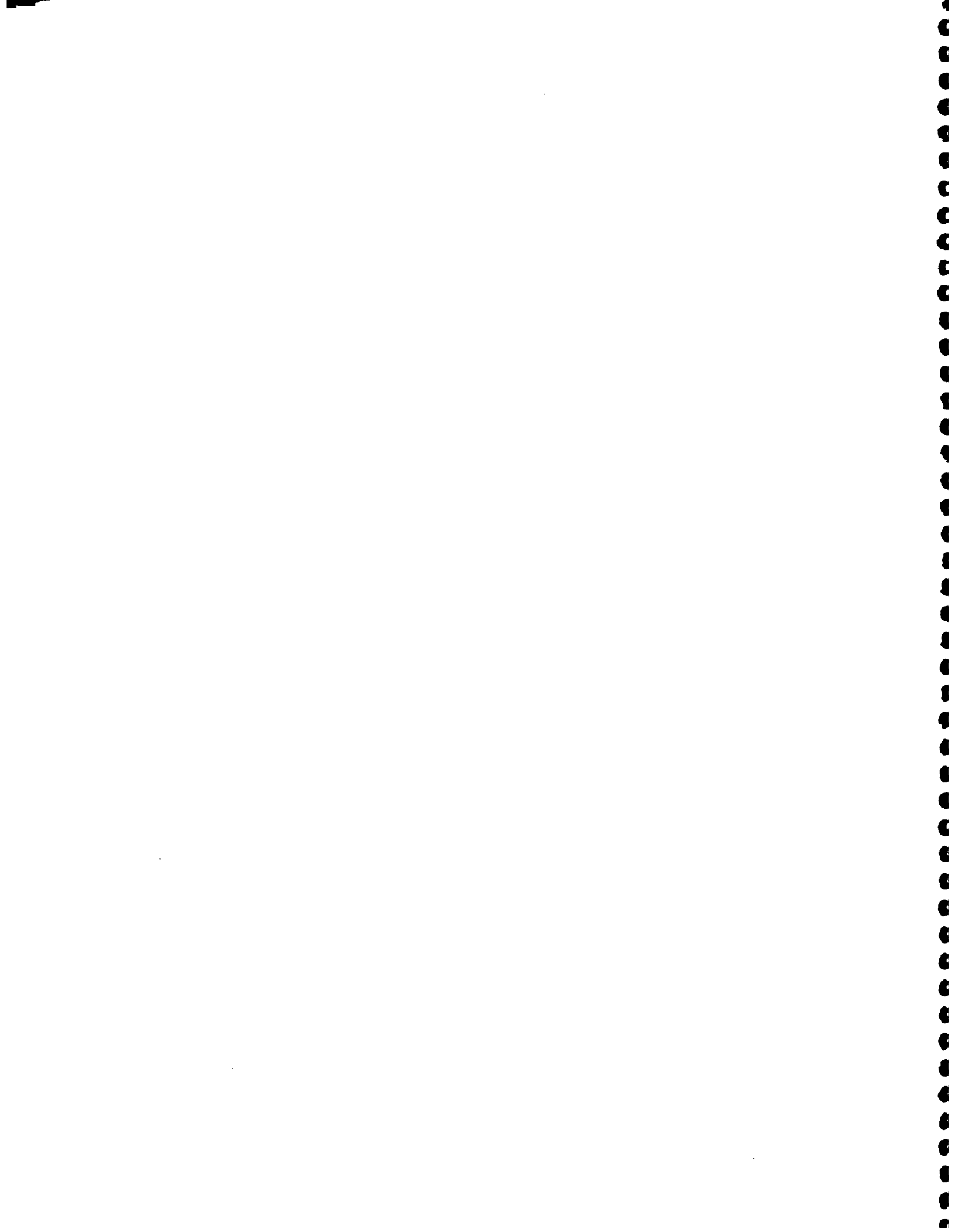
Convênios na Área de Políticas Agrícolas

O IICA mantém ou manteve até um passado recente, três convênios com o Ministério da Agricultura, relacionados com políticas agrícolas, a saber: (a) apoio na elaboração, desenvolvimento e implementação de um sistema de informação agrícola; (b) apoio à Secretaria de Política Agrícola do MAARA; (c) apoio para o manejo de assuntos internacionais do MAARA. Todos esses convênios caracterizaram-se por um vazio de atividades de cooperação técnica, restringindo-se a algumas atividades isoladas e a uma tentativa de importação de equipamentos de informática. Um acordo geral de cooperação técnica firmado pelo IICA com o Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), até hoje constitui uma simples declaração de intenção. Em suma, todos os supracitados convênios apresentam uma constante: concertaram-se ajustes de cooperação sem que houvesse uma real perspectiva de cumprimento dos compromissos assumidos.

Convênios na Área de Sanidade Agropecuária

O IICA mantém três convênios com o MAARA, relacionados com sanidade agropecuária, e saber: (1) fortalecimento institucional em serviços de defesa sanitária animal; (2) reestruturação e fortalecimento do sistema de defesa sanitária vegetal; (3) implementação do sistema de análise de risco e controle de pontos críticos nos produtos de pesca. Em linhas gerais esses convênios não vêm alcançando seus objetivos, conforme se depreende:

a) Sanidade animal - está no seu 11º termo aditivo. A ação do IICA, praticamente, está limitada à prestação de apoio administrativo para contratação de consultores ao amparo de um projeto financiado pelo BIRD, cujo desembolso somente alcançou a 35% do valor contratado e que vem se arrastando desde 1987. Embora o objetivo básico da ação do IICA seja fortalecimento institucional, o avanço alcançado nessa linha, ao longo de tantos anos, foi praticamente nulo.



b) Defesa sanitária vegetal - e exemplo da área de sanidade animal, os resultados deste projeto têm sido irrisórios - uma carta consulta para financiamento externo, que demandou quase 2 anos para seu preparo, na forma apresenta não reúne perspectiva em se converter em projeto financiável por organismo internacional; o espaço que normalmente deveria ser ocupado pelo IICA, relacionado com a modernização da estrutura, ultimamente o foi pela FAO. A curto prazo não há perspectiva de mobilização de recursos financeiros, no âmbito do MAARA, para custeio de cooperação técnica nesta área.

c) Controle de qualidade - até agora foi realizada uma única atividade, de apoio administrativo, ao amparo do convênio.

Convênios relacionados com agricultura irrigada

As atividades do IICA em agricultura irrigada, passaram a ter um ritmo cadente há alguns anos. Afora ações esparsas ao amparo do PAPP, com reduzido conteúdo de cooperação técnica, praticamente, o apoio do IICA está restrito ao convênio com a Secretaria de Irrigação (SIR) do Ministério de Integração Regional. Este convênio oferece amplas possibilidades de expansão da ação do IICA e já gerou alguns produtos relevantes, tais como: (1) delineamento da unidade técnica administrativa para gerenciamento de projetos financiados com recursos externos; (2) elaboração de manuais técnicos de programação e de procedimentos para controle físico e financeiro; (3) desenvolvimento de sistemas de monitorias.

Convênios de Apoio Administrativo

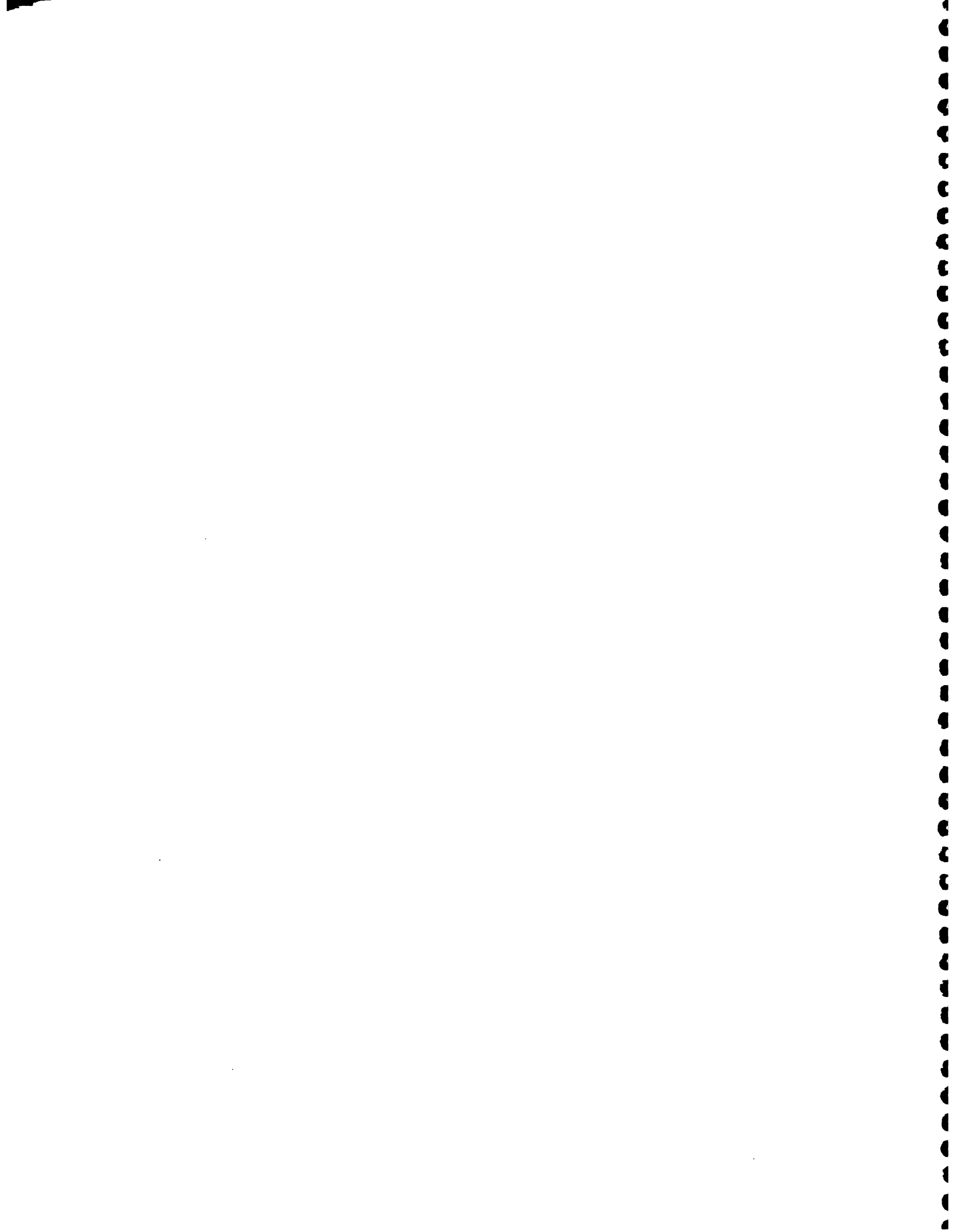
O convênio CIAT é o mais relevante, através do qual a Agência administra 64 funcionários daquele Centro. Este convênio tem afetado a capacidade administrativa do Escritório na operacionalização de suas atividades normais. Até recentemente o IICA sustentou a contratação de 17 funcionários, totalmente desvinculados das ações de cooperação técnica, em base a um convênio de apoio administrativo ao MAARA.

Convênios Diversos

a) Apoio ao Banco do Nordeste do Brasil (BNB)

Através deste convênio vem sendo prestada uma eficaz cooperação ao BNB, com alguns resultados concretos, tais como: (1) avaliação do impacto do Fundo Constitucional para o Nordeste; (2) montagem de base de dados com tecnologias disponíveis para o Nordeste; (3) proposta de participação do BNB na bolsa de mercadoria.

b) Apoio ao INCRA - Este projeto tem se caracterizado por constantes mudanças no seu enfoque e como consequência, os resultados concretos de cooperação técnica são limitados. À luz das perspectivas de reforma agrária no futuro governo, acredita-se que a cooperação técnica que vem sendo prestada pelo IICA ao INCRA deva ser objeto de uma avaliação.



3 - Correlação Projetos/Convênios/Atividades/Produtos

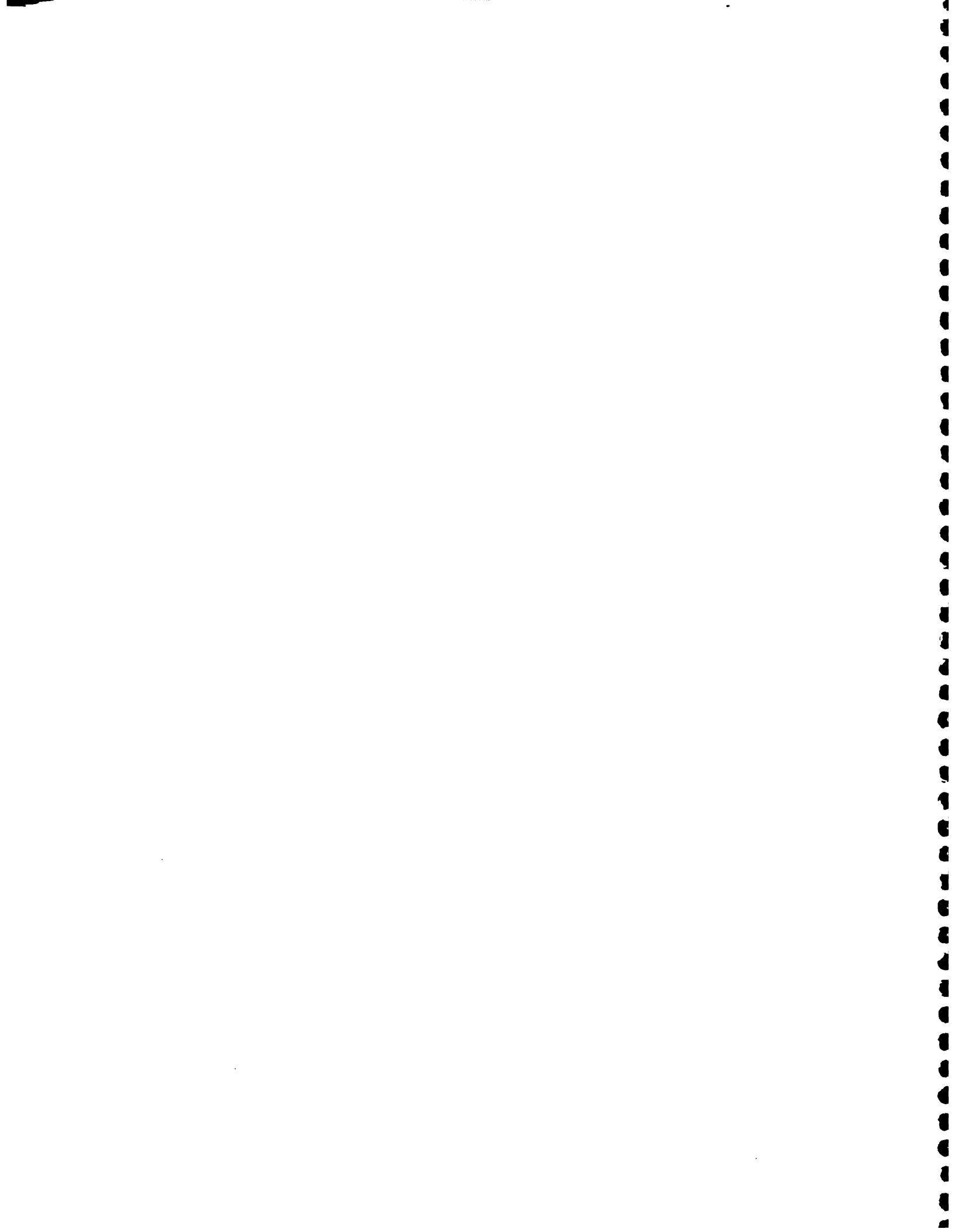
Assinala-se que há uma tendência na Agência a se confundir os conceitos de projeto e convênio. Em linhas gerais, pode-se afirmar: (1) a maior parte dos convênios firmados no Escritório, não respalda projetos de cooperação técnica, na forma corretamente conceituada; (2) mesmo para os convênios cujas ações se aproximem de um projeto, via de regra, inexistem um documento específico que reflita, adequadamente, a conceituação e o conteúdo desejáveis para um projeto; (3) é elevada a incidência de atividades de conjuntura e/ou isoladas, não contempladas nas programações de trabalho; (4) o enfoque atual da programação do trabalho tende a subestimar as funções do projeto de cooperação técnica; (5) há uma acentuada disparidade entre atividades programadas e atividades efetivamente desenvolvidas; (6) via de regra, o relato das atividades desenvolvidas e produtos alcançados é superficial e/ou inconsistente. Entre os fatores determinantes desse quadro, destacam-se: (a) a relativa "frouxidão" do IICA na preservação do conceito e dos procedimentos relativos à formulação de projetos; (b) falta de "feedback" da Direção Geral e da Sede do Escritório aos Relatórios Semestrais; (c) comprometimento em atividades de cooperação com reduzida perspectiva de realização; (d) não adoção de um processo continuado de avaliação da cooperação técnica; (e) resistência de uma parcela do pessoal técnico em trabalhar sob uma base programada; (f) falta de recursos de contrapartida; (g) falta de compreensão sobre o papel desejável para a cooperação técnica do IICA; (h) instabilidade institucional; (i) processo inflacionário prevalente no país até num passado recente.

4 - Procedimentos de Controle/Acompanhamento/Avaliação das Atividades Desenvolvidas

Qualquer esforço de acompanhamento e avaliação tende a ficar comprometido pela falta de projeto que sirva de marco inicial de referência para se aquilatar o grau de comprometimento da cooperação técnica. À exceção do convênio ao amparo do PAPP, não vêm sendo adotados procedimentos regulares de controle/acompanhamento; ademais, as ações não são objeto de avaliação. No que concerne aos projetos PAPP, aparentemente, não está estabelecido, com nitidez, o "divisor de água" entre as atribuições do supervisor do programa e dos técnicos de enlace.

5 - Identificação das Principais Limitações

No que concerne a limitações internas destacam-se: (1) precário apoio administrativo e técnico do IICA aos técnicos de enlace; (2) reduzido esforço do IICA nos aspectos de capacitação do seu pessoal; (3) deficiente apoio recíproco na equipe técnica, decorrente da estrutura verticalizada dos projetos; (4) falta de banco de dados e de rede de comunicação no âmbito de projetos; (5) instabilidade na administração do Escritório; (6) inadequação dos procedimentos de programação da cooperação técnica. No que se refere a limitações externas, vale mencionar: (1) constantes mudanças na base institucional dos convênios; (2) inadequada compreensão por parte das instituições parceiras do papel desejável para a cooperação técnica do IICA; (3) falta de recursos de contrapartida; (4) inexistência de projetos de cooperação técnica; (5) falta de pessoal de contraparte.



D - PROPOSTAS DE REESTRUTURAÇÃO DO IICA NO BRASIL

I - ESTRATÉGIA BÁSICA DE ATUAÇÃO

1 - Marco de Referência

a) Plano de médio prazo 94/98 (PMP) - o plano define alguns objetivos/princípios estratégicos, de extrema relevância para conformar a estratégia do IICA no âmbito dos países, quais sejam: (1) maior esforço de descentralização das ações; (2) ênfase à articulação e desenvolvimento de alianças estratégicas; (3) prioridade para o desenvolvimento agropecuário sustentado; (4) concentração de ações orientadas à solução de problemas; (5) concentração da ação em temas estratégicos, traduzidos nas áreas de concentração e serviços especializados; (6) ênfase aos princípios de equidade e competitividade.

b) Tendências das políticas de desenvolvimento do setor rural - A economia brasileira teve um significativo crescimento no período 1955/1970: a indústria modernizou-se, ampliou-se a infraestrutura, ampliou-se o mercado de trabalho, incrementou-se o consumo de bens. Com a crise energética e o conseqüente agravamento do processo inflacionário, a década de 80 caracterizou-se pela recessão econômica. Mais recentemente, a partir de 1993, o esforço governamental com vistas à estabilidade econômica passou a produzir resultados concretos, valendo destacar: (1) o processo inflacionário ficou praticamente estancado, caindo de uma taxa de 50% ao mês para 2/3%; (2) o pagamento da dívida externa ficou equacionado; (3) o déficit público foi anulado; (4) iniciou-se um consistente processo de privatização com o conseqüente "enxugamento" do Estado; (5) com a criação da nova moeda - o Real - estável, praticamente, eliminou-se o chamado imposto inflacionário, concorrendo para aumentar a capacidade de consumo do estrato mais pobre da população. O candidato vencedor nas recentes eleições para Presidente da República, com uma proposta política modernizante e consentânea com a tendência à globalização da economia, contribuiu para que esteja havendo no país, hoje, um clima de confiança e esperança, valendo ressaltar os seguintes aspectos relacionados com o processo de desenvolvimento da agricultura: (1) a prioridade para o setor agrícola, além do aumento da produção, é gerar o máximo possível de empregos dentro de um sistema produtivo competitivo e sustentável; (2) educação e profissionalização massiva que permita a assimilação da população rural dos padrões tecnológicos mais modernos; (3) descentralização do processo decisório que visa a racionalizar e agilizar as ações de promoção do desenvolvimento; (4) a agroindústria é encarada como um segmento fundamental na retomada do crescimento; (5) ênfase na redução do desperdício da produção agrícola; (6) priorização da irrigação das pequenas e médias propriedades do Nordeste; (7) apoio à organização e à produção de pequenos produtores. (8) executar a reforma agrária, com uma meta de assentamento de 280.000 famílias; (9) garantia de recursos financeiros estáveis e satisfatórios aos sistemas de geração e transferência de tecnologia.

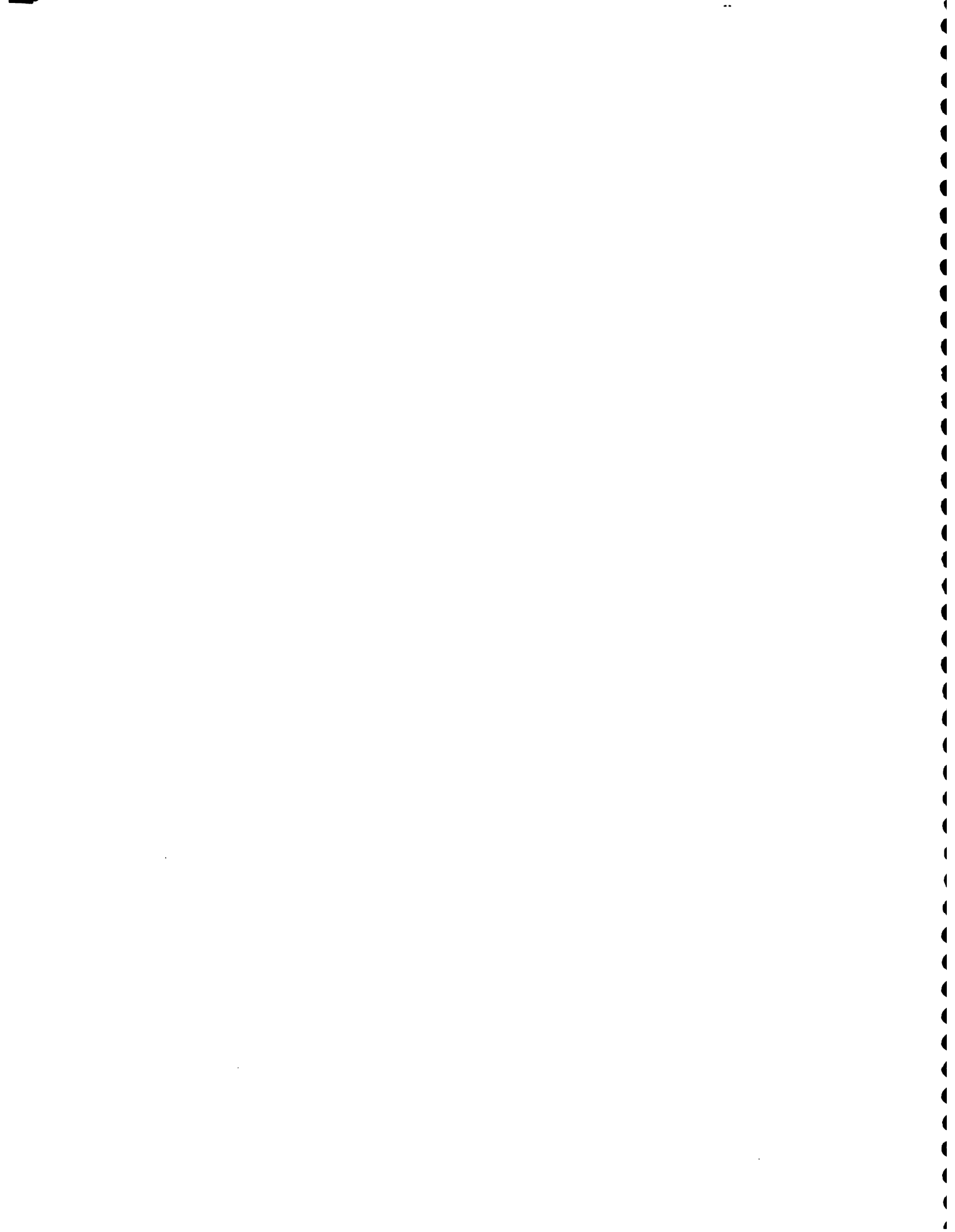
c) Especificidades Regionais - o Brasil apresenta uma enorme diversidade em suas grandes Regiões fisiográficas, traduzida nos níveis de desenvolvimento sócio-econômico, no estágio educacional, nas origens culturais, na densidade demográfica e nas marcantes especificidades de climas, solos e outros recursos naturais. No que concerne a agricultura, o quadro seguir, de certa maneira, reflete essa diferenciação.



INDICADORES AGRO-SÓCIO-ECONÔMICOS DO BRASIL

DISCRIMINAÇÃO	NORTE	NORDESTE	SUDESTE	SUL	C-OESTE	BRASIL
Superfície (Km ²)	3851560	1556001	924266	575316	1604852	8511995
População Total (1000 hab)	8892,9	42822,1	65558,9	22762,3	10331,3	150367,5
População Urbana (1000 hab)	4988,5	25001	57910,4	16775,2	8068,6	112743,7
População Rural (1000 hab)	3904,4	17821,1	7648,5	5987,1	2263	37624,1
Est. Fundiária (Num.Imóveis)						
1 a 25 hectares	54628	1024775	723977	1021151	76787	2901310
25 a 50 hectares	70468	269063	217763	221274	57985	836553
50 a 100 hectares	108760	195635	147714	84722	54083	590914
100 a 500 hectares	126591	194028	143816	67904	100245	632584
500 a 1000 hectares	15822	25103	16412	8623	23396	89356
mais de 1000 hectares	26835	18359	9804	5195	36081	96274
1. Área Explorada	25366794	54839005	56999669	37477443	67315933	241000044
1.1 Lavouras	4490352	19690880	14512270	16045100	8071816	62810418
1.2 Pastagens	20876442	35148125	42487399	21432343	59244117	178185826
Part.(%) Setor no PIB	16,6	15,9	6,8	16,6	13,2	10,5

FONTE: IBGE/CENSO DE 1991



Região Nordeste - trata-se de uma área que, em geral apresenta sérias limitações de recursos naturais e onde se registram os mais elevados índices de pobreza, analfabetismo e mortalidade infantil no país. Sua agricultura prevalece atividades de subsistência, com sérias deformações de caráter fundiário, gerando ociosidade de mão de obra, em especial, nos períodos prolongados de seca. Há evidente crescimento na degradação de recursos naturais. O modelo tradicional de agricultura praticado no semiarado, sem irrigação, é economicamente insustentável. O IICA vem concentrando suas ações no PAPP, em apoio a pequenos produtores. Há um consenso da necessidade de busca de modelos alternativos de produção, fundamentados em agricultura irrigada.

Região Centro-Oeste - Nessa Região predominam solos de cerrados, havendo coexistência de uma agricultura com satisfatório nível de tecnificação e outra em bases tradicionais, com baixos índices de produtividade. A fronteira agrícola vem sendo ampliada nas 2 últimas décadas, constatando-se uma acentuada deterioração de recursos naturais. É elevado o potencial de agroindústria. A cooperação técnica do IICA, em forma direta, está ausente. No entanto, há amplas perspectivas de ações nas linhas de recursos naturais e reforma agrária.

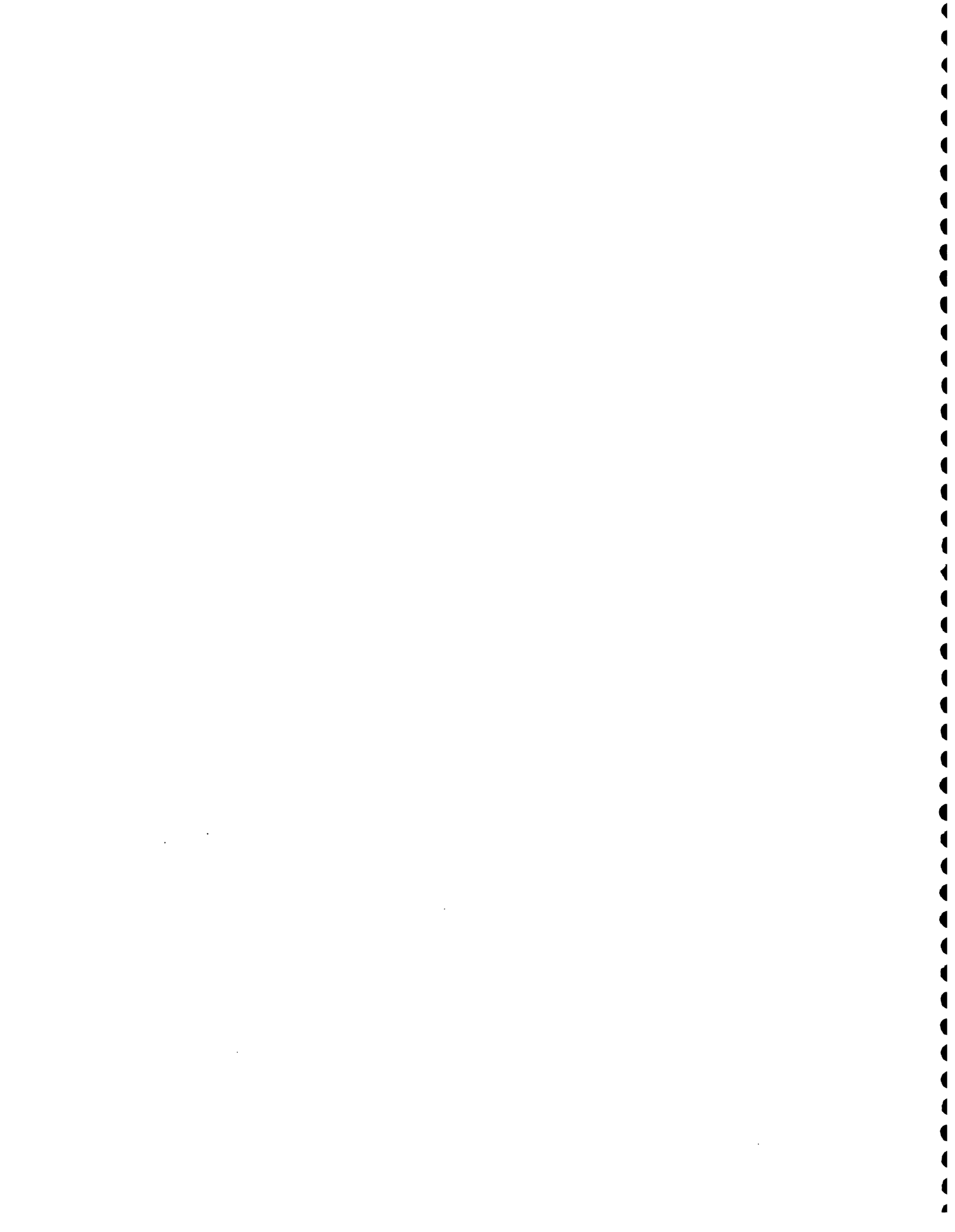
Região Sudeste - A produção é diversificada, concentrando uma ponderável parcela do extrato de bons agricultores do país. Dispõe de uma satisfatória infraestrutura de comunicação e armazenagem. A fronteira agrícola está praticamente esgotada e já se despontam sérios problemas de natureza fundiária e de esgotamento de recursos naturais. A incidência de um elevado número de boas instituições, em especial nas áreas de pesquisa e educação, constitui um bom indicador da viabilidade de alianças estratégicas com o IICA, em apoio às Regiões menos desenvolvidas ou em temas estratégicos.

Região Sul - É responsável por uma ponderável parcela da produção agrícola do país. Apresenta sérios problemas de esgotamento de recursos naturais e de concentração de minifúndios, gerando excedentes de mão-de-obra. Está exigindo um grande esforço de reconversão de vários produtos e de redefinição de sistemas produtivos no extrato de pequenos produtores, no marco do Mercosul.

Região Norte - Trata-se da mais extensa Região do país, formando basicamente, a Amazônia Brasileira, predominando as condições de solo e clima de trópico úmido. As atividades agrícolas principais estão alicerçadas no extrativismo, o qual, oferece escassa viabilidade de assegurar níveis satisfatórios de renda aos produtores. Os problemas de poluição dos rios, derivados da garimpagem e da devastação florestal são de extrema relevância no processo de desenvolvimento da Região. Um dos grandes desafios confrontados é a conversão do extrativista em agricultor, exigindo para isso um redobrado esforço nas áreas de geração e transferência de tecnologia, consubstanciado na definição e implantação de sistemas produtivos que assegurem o desenvolvimento rural sustentado. Ressalta-se a escassez na produção de alimentos básicos na Região e o injusto sistema de distribuição de bens essenciais, contribuindo para agravar sua problemática social, pelo comprometimento da segurança alimentar.

2 - Adequação do enfoque da cooperação técnica internacional

Constata-se uma acentuada tendência à mudança do enfoque da cooperação técnica



nos últimos anos, em essência, como reflexo: (a) das mudanças do papel do Estado no processo de desenvolvimento e como consequência, uma maior participação do setor privado; (2) as instituições nacionais passaram a ser mais seletivas em suas demandas, priorizando tecnologias de ponta; (3) do acelerado processo de globalização da economia. Isso explica, em boa medida, uma recente manifestação do Grupo dos Sete, em recente reunião realizada em Nápoles, Itália, solicitando ao Presidente do Banco Mundial o estudo de uma profunda revisão do papel das instituições internacionais, inclusive, a ajuda financeira e a cooperação técnica. À vista do exposto, pode-se concluir: (a) há um consenso de que a cooperação técnica, na atualidade, é mais competitiva, deve ser mais seletiva no processo de escolha dos projetos e estar orientada à solução de problemas com resultados concretos; (2) a cooperação técnica não deve se prestar a contribuir para manter estruturas obsoletas, incapazes de sobreviver pelo fato de que não estejam adequadas às aspirações da sociedade; (3) a cooperação técnica deve privilegiar o uso de seus recursos para promover a equidade e a redução da pobreza; (4) o fortalecimento da capacidade do país para solução de seus problemas de desenvolvimento deve representar o objetivo básico da cooperação técnica.

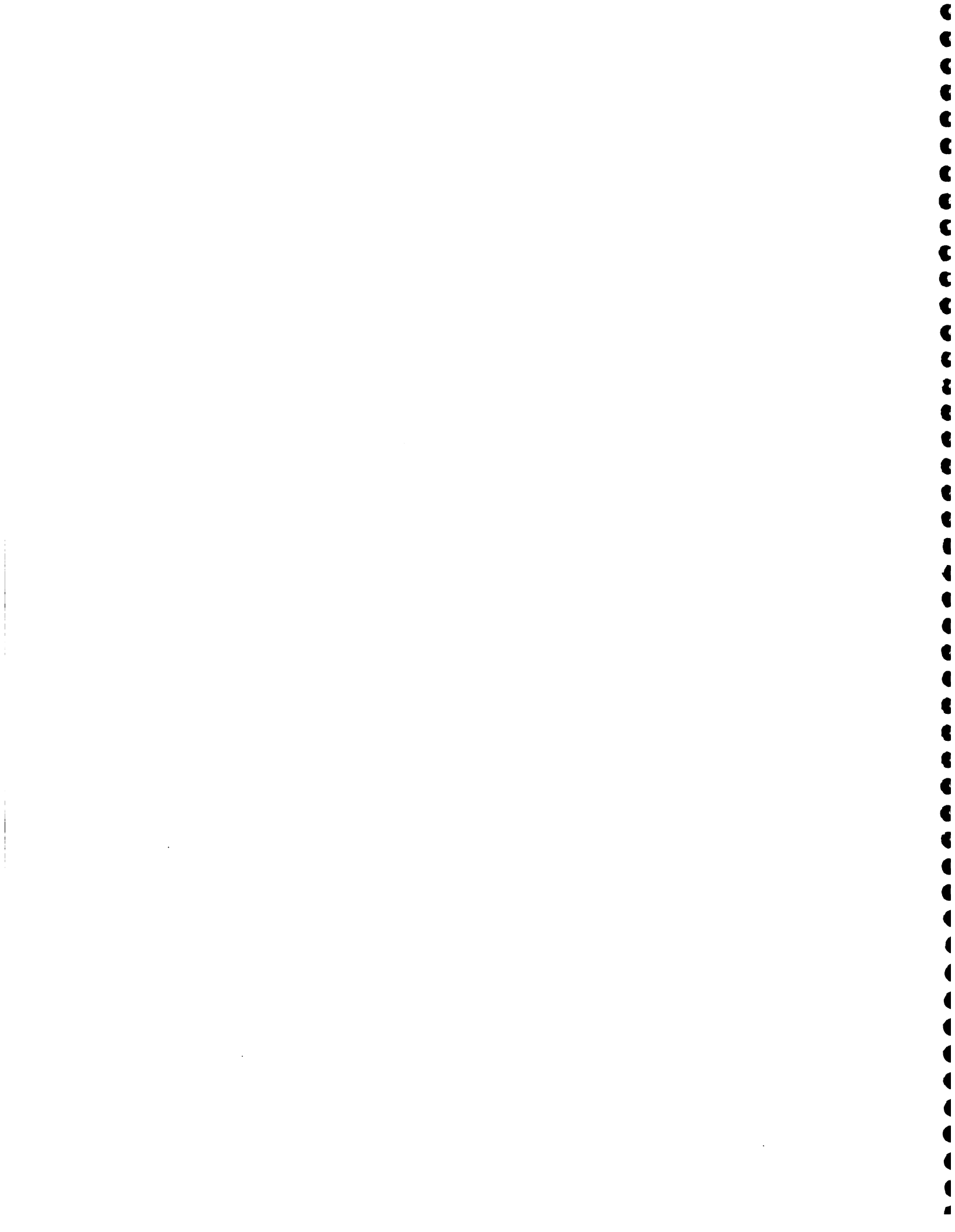
3 - O Papel Reservado ao IICA no Brasil

Este papel deve fundamentar-se nos seguintes pressupostos: (1) os recursos regulares do IICA são escassos; (2) o IICA dispõe de relevantes vantagens comparativas como organismo internacional orientado ao desenvolvimento rural. (3) a demanda para cooperação técnica do país, hoje, é mais seletiva, concorrendo para que esta se torne mais competitiva; (4) há que se contar com uma adequada compreensão, por parte dos membros que integram a equipe de cooperação técnica, dos problemas da agricultura e das instituições. Em consonância com estes pressupostos, concebe-se que deve ser reservado ao IICA o cumprimento do seguinte papel: (1) desenvolver ações de cooperação técnica que, normalmente, não possam ser executadas, com vantagens comparativas, por instituições nacionais; (2) priorizar temas estratégicos e sempre que possível, que transcendam as fronteiras do país; (3) privilegiar ações, orientadas à redução da pobreza e ao combate à miséria; (4) estimular a intermediação de alianças estratégicas entre instituições nacionais e para transferência de conhecimentos ou experiências de/ou para outros países; (5) gerar produtos concretos, tangíveis, fundamentados em projetos para cooperação técnica; (6) colocar a infraestrutura de serviços da Agência como suporte para debates de temas estratégicos relacionados com a agricultura do país; (7) apoiar o país em seus esforços de internacionalização de experiências e conhecimentos ou de integração econômica; (8) priorizar a capacitação como instrumento básico da cooperação técnica participativa.

4 - Elenco de Princípios de Ação

O princípio de ação, para os fins do documento é conceituado como "condição que se admite como padrão comum", significando que os princípios a seguir explicitados, como norma, deverão estar refletidos no enfoque da cooperação técnica da Agência:

a) Ação sob forma programada, fundamentada em projetos de cooperação técnica - para os fins deste documento o projeto de cooperação técnica conceituado como a "representação de uma unidade de serviços de cooperação técnica do IICA, com capacidade para desenvolver atividades orientados à solução de problemas inerentes ao processo de desenvolvimento rural, com resultados tangíveis, num prazo definido". Considera-se que o



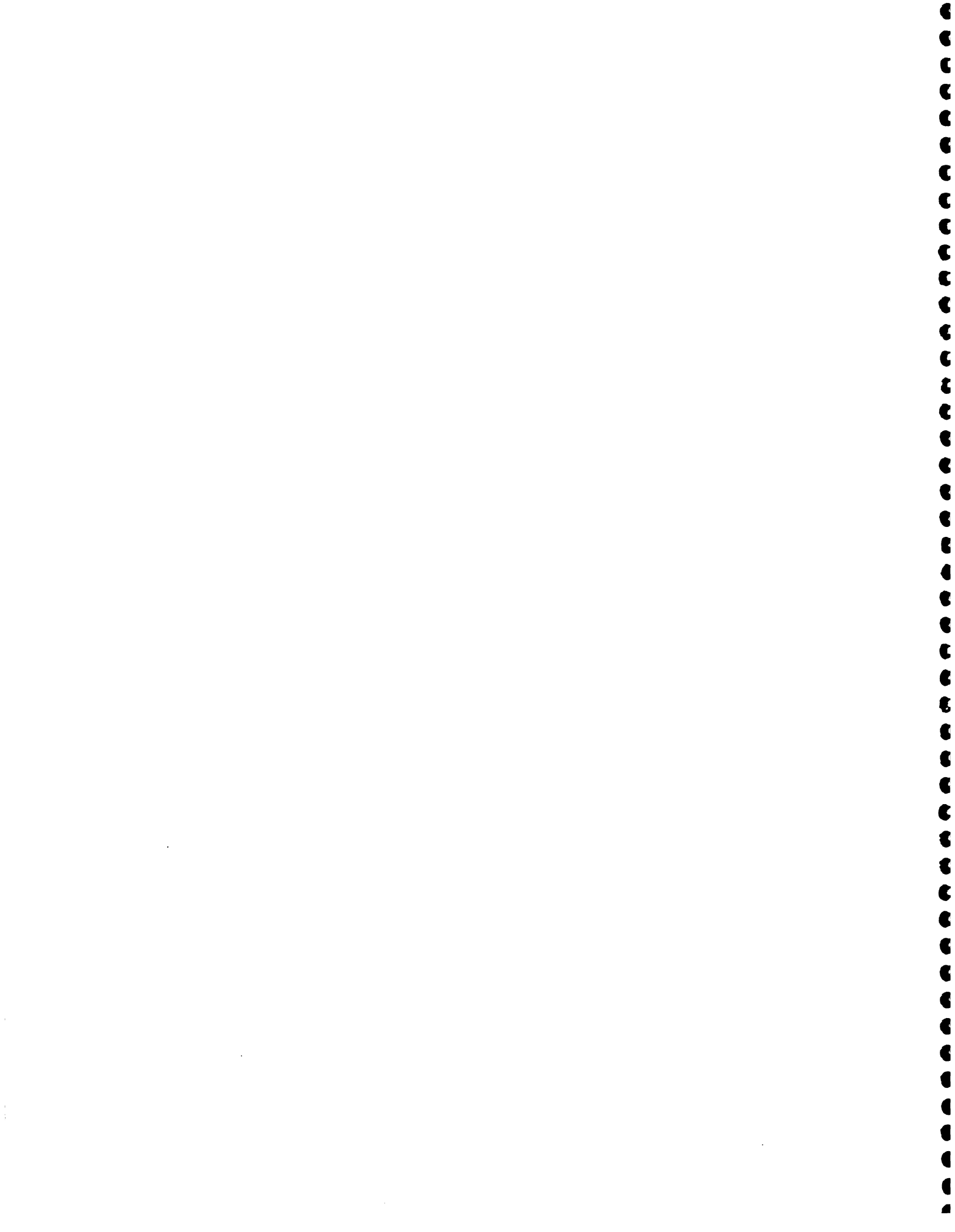
conceito, o conteúdo, os procedimentos de formulação e o alcance do projeto de cooperação técnica do IICA, definidos na Ordem Executiva 11/92, salvo melhor juízo, são imprecisos e/ou incompletos. O grosso das ações desenvolvidas pelo IICA no país em linhas gerais, indica que: (1) inexistente projeto, (2) há uma forte propensão a se confundir projeto com convênio; (3) há uma elevada incidência de atividades isoladas, dissociadas de programação de trabalho. Parte-se do pressuposto de que o projeto deve cumprir as seguintes funções básicas: (1) servir de instrumento orientador para as ações dos técnicos de execução; (2) servir de marco de referência no relacionamento Agência/Instituições parceiras; (3) servir de base para formalização dos compromissos de cooperação técnica; (4) servir de instrumento de gerenciamento nas ações de controle, acompanhamento e supervisão da cooperação técnica; (5) servir de base para a avaliação da cooperação técnica; (6) servir de base para conformar os programas operativos anuais da Agência. Deve-se desenvolver um esforço contínuo e gradual, com início a curto prazo, no sentido de se lograr com que todas as ações de cooperação técnica do IICA no país se convertam em projetos que reúnam, entre outras, as seguintes condições: (a) guardem harmonia com a conceituação anteriormente exposta; (b) estejam compatibilizados com os objetivos do PMP e com a estratégia básica de atuação do IICA no Brasil; (c) devem refletir o resultado do diálogo entre a instituição parceira, consubstanciado no processo de formulação. No que concerne ao ciclo usual dos projetos, destaca-se: (1) a Agência deve contar com capacidade técnica e financeira para identificar e induzir ações que possam servir de "embrião" de projetos; (2) é essencial que o trâmite e o processo decisório na Direção Geral e/ou no Centro Regional sejam tão ágeis quanto possível; (3) é de se esperar que a Ordem Executiva nº 11/92 seja atualizada e adequada à nova estrutura regionalizada do IICA; (4) para qualquer projeto deve-se contar com um gerente vinculado à respectiva área de concentração; (5) a avaliação de projetos deve ser encarada como um processo regular e normal.

b) Efeito Multiplicador

O efeito multiplicador da cooperação técnica é entendido como uma ação que desencadeia outras, constituindo-se num fator de emulação. A limitação de recursos deve conduzir o IICA a ações de cooperação técnica emarcadas pela qualidade, com resultados concretos e que reúnam reais perspectivas de serem reproduzidas; ademais, há que se privilegiar instrumentos e métodos de trabalho que concorram para assegurar efeito multiplicador. Nessa linha, é essencial um permanente esforço no sentido de se incrementar a produtividade dos recursos humanos, explorando-se, inclusive, formas de horizontalização das ações dos técnicos incorporados nos projetos, contribuindo para aumentar o poder de ação da capacidade instalada da Agência. Assinala-se que alianças estratégicas constituem um fator tendente a aumentar o efeito multiplicador. Em última instância, o que se preconiza é um IICA buscando desenvolver um modelo intensivo no uso dos recursos à sua disposição. O pessoal técnico deve ser estimulado a participar do esforço orientado a aumentar o efeito multiplicador da ação do IICA.

c) Sustentar um esforço continuado de descentralização

A descentralização é um princípio contemplado no PMP 94/98. Com isso, espera-se que o IICA venha aumentar sua oferta de capacidade técnica no âmbito dos países e agilizar as decisões junto aos projetos. No âmbito do país o princípio de descentralização deve ser visto de forma diferenciada: de um lado, desconcentrando o Representante de tarefas



administrativa, mediante a delegação e gerência participativa, de outro lado, ampliando a responsabilidade de técnicos de enlace em temas de natureza técnica, com o simultâneo reforço dos mecanismos de acompanhamento e supervisão. O princípio de descentralização, basicamente, devem traduzir-se (a) na capacidade da Agência acompanhar a evolução do mapa institucional do país; (2) no apoio ao esforço de municipalização em curso no país; (3) nos atos e procedimentos administrativos tendentes à delegação; (4) no melhor balanceamento das ações de cooperação entre as Regiões do país; (5) na atitude receptiva dos dirigentes ao enfoque de gerência participativa; (6) na definição mais clara e precisa de competências e responsabilidades.

d) Gestão pela Qualidade Total

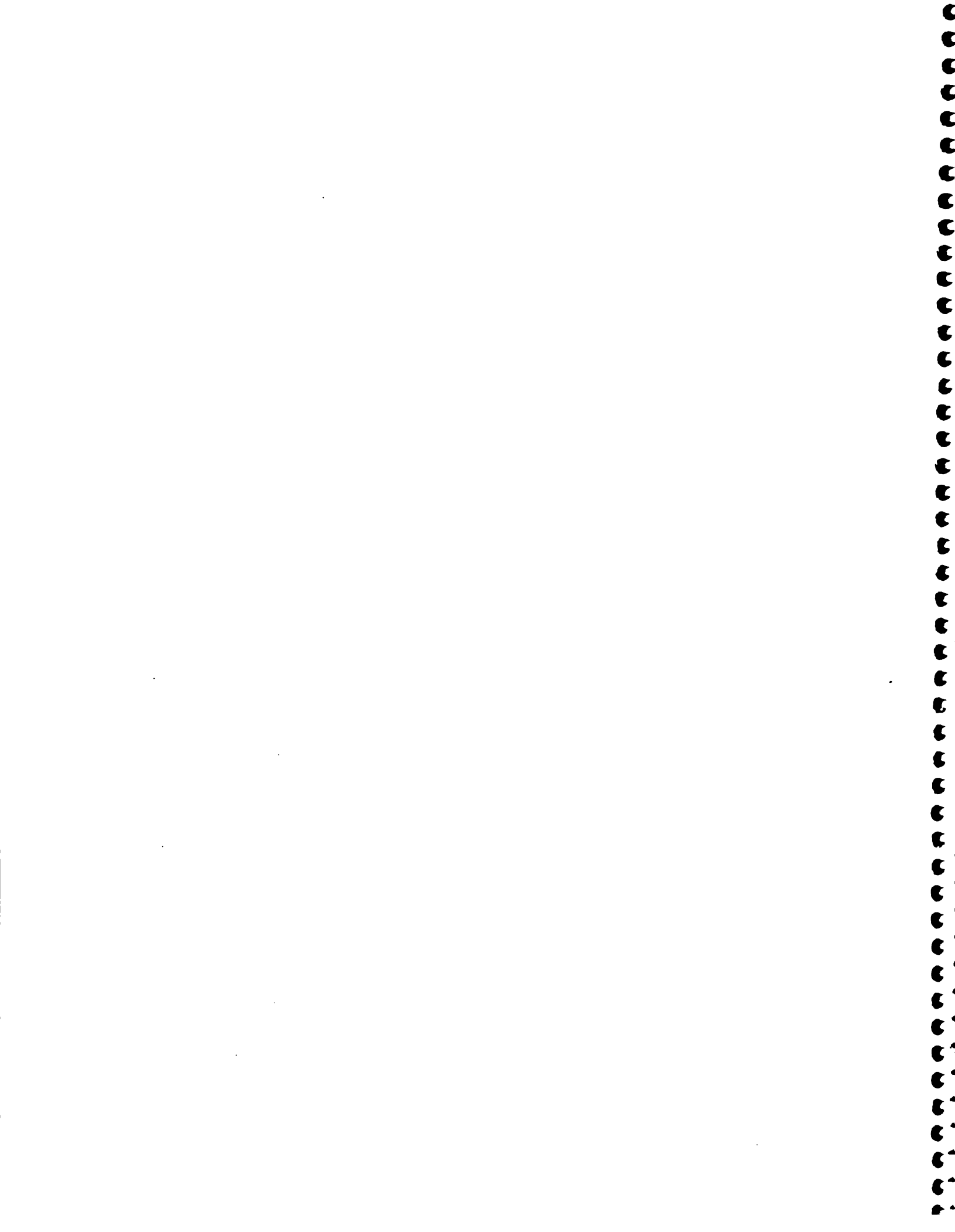
A opção pela aplicação desse princípio está refletida no PMP 94/98. O conceito de qualidade total implica na adoção de um elenco de normas ou regras na instituição/empresa, entre outros, destacam-se: gerência participativa, desenvolvimento de recursos humanos, constância de propósitos, esforço de melhoria contínua, delegação e comunicação. Como um avanço a mais, tomando-se como marco de referência as propostas constantes deste Documento, é desejável a contratação de uma consultoria especializada, objetivando a formulação e o apoio na implantação de um programa de qualidade total na Agência.

e) Promover uma Cooperação Técnica de Resultado

Há que se partir da premissa de que na atualidade, com frequência, os países vêm apresentando crítica aos organismos internacionais pela qualidade da cooperação técnica prestada. De outra parte, há que se estabelecer uma clara distinção entre produto e resultado: o produto revela o que foi feito enquanto o resultado reflete o fortalecimento da capacidade da instituição beneficiária para solução de problemas, pela efetiva utilização e/ou implementação dos produtos gerados. No processo de avaliação de projetos deve haver uma preocupação em se aferir os resultados. O enfoque de cooperação técnica de resultados, traz os seguintes benefícios: (1) obriga os técnicos diretamente envolvidos no projeto a demonstrar retornos confiáveis e tangíveis que reflitam o grau de consecução de seus objetivos; (2) tende a trazer satisfação aos beneficiários, pela comprovação das vantagens proporcionadas pelos projetos desenvolvidos em parceria; (3) tende a reforçar a credibilidade da entidade provedora da cooperação técnica, no caso o IICA; (4) tende a aumentar o efeito multiplicador da ação desenvolvida.

f) Priorizar ações alicerçadas nos elementos de sustentabilidade, equidade e competitividade

O PMP preconiza que o enfoque integrado de desenvolvimento se sustente nos 3 elementos em referência. O grande desafio da cooperação técnica é a compatibilização desses elementos, na forma conceituada: (1) enquanto a equidade sinaliza a priorização de ações em apoio ao estrato mais pobre da população, este tende a apresentar uma menor capacidade de resposta ao exigido esforço de incremento da competitividade, decorrente do processo de globalização da economia; (2) as inovações tecnológicas com reais impactos nos níveis da produtividade, que se refletem na capacidade de competir, nem sempre se harmonizam com a sustentabilidade; (3) o campo de atuação no estrato de pequenos produtores, conciliando



competitividade e sustentabilidade, tende a ser restrito, pela escassez de recursos fundiários; (4) a sustentabilidade, visualizada em termos de segurança das futuras gerações, tende a ser mais relevante nos grandes espaços geográficos, onde a densidade de pequenos agricultores, via de regra, é reduzida. Há que se desenvolver um contínuo esforço de compatibilização desses elementos nos projetos, traduzido: (a) na priorização de ações dentro de cada área de concentração; (b) no balanceamento de projetos nas diferentes Regiões do país; (c) no esforço de equilíbrio dos elementos no âmbito dos projetos.

g) Enfatizar a Participação

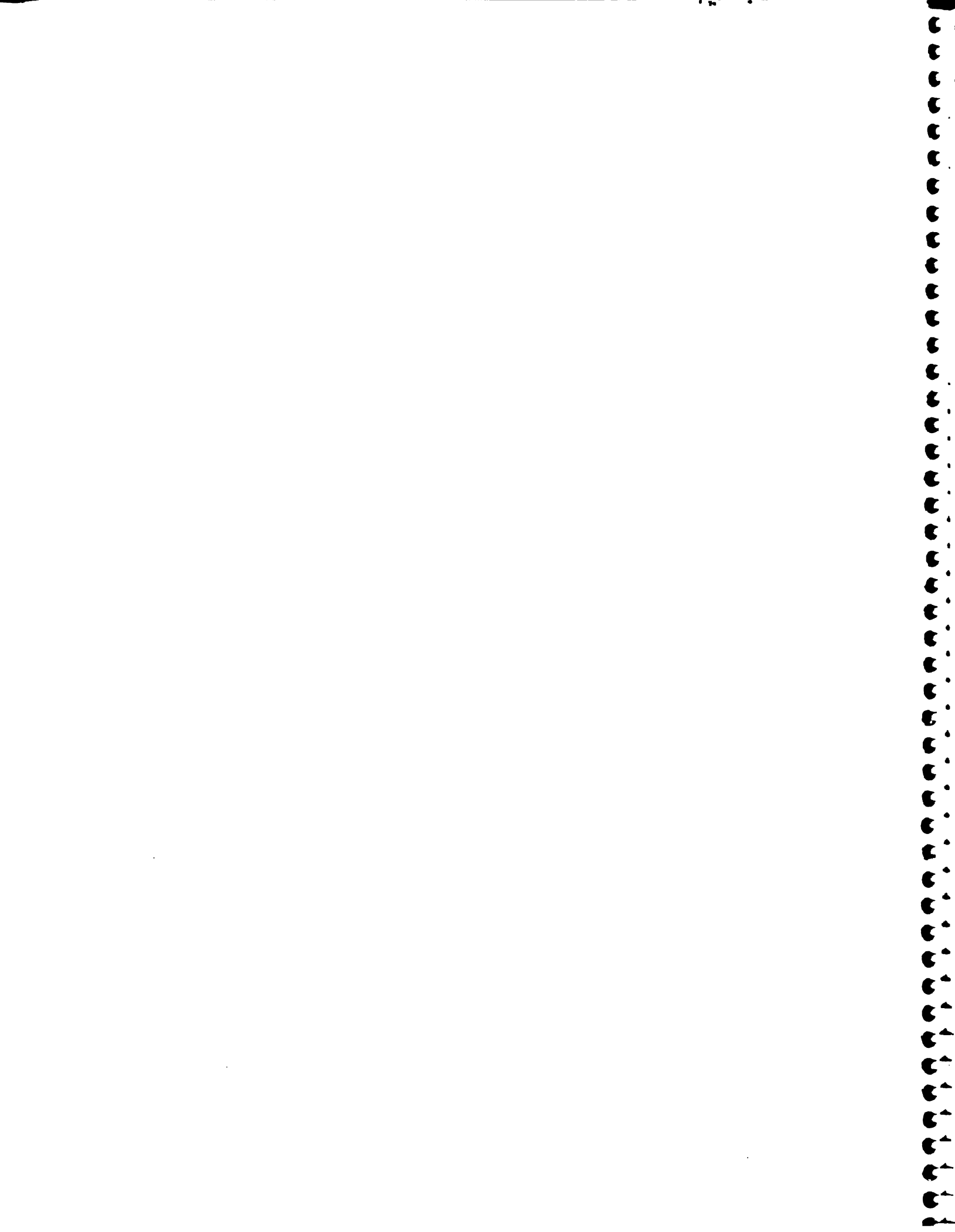
O princípio participativo vem ganhando espaço nas organizações, na sociedade civil, na política e nas mais variadas formas de sistemas de natureza cooperativa. O governo que assume o poder no País, incorpora o compromisso de desenvolver ações cooperativas e com a ampla participação das instituições da sociedade civil. O setor privado, por sua vez, entende que na busca de qualidade e produtividade, há que se promover a participação, nos processos de definição de estratégias e planejamento, entre os elementos que compõem, a cadeia produtiva. Nas propostas inseridas neste documento, depreende-se que o princípio de participação está refletido: (1) na gestão pela qualidade total; (2) na horizontalização das ações dos membros da equipe técnica; (3) na criação de conselho e comitês; (4) nos esforços de motivação do pessoal; (5) na ênfase às alianças estratégicas; (6) na adoção de um novo estilo de relacionamento com instituições parceiras, inclusive, no que concerne ao ciclo de projetos de cooperação técnica; (7) na ampliação e aprimoramento dos canais de comunicação interna; (8) na ênfase ao gerenciamento participativo.

II - DELINEAMENTO DE LINHAS PRIORITÁRIAS DE AÇÃO

1 - Conceituação/horizonte temporal

Para os fins deste documento, uma Linha Prioritária de Ação conceitua-se como uma unidade programática das ações de cooperação técnica do IICA, compreendendo problemas interrelacionados que afetam o processo de desenvolvimento rural, dos quais, prioritariamente, derivarão os projetos de cooperação técnica da Agência. As linhas propostas, em essência, constituem um desdobramento das áreas de concentração previstas no PMP. No entanto, não estão segregadas em compartimentos estanques, admitindo-se a possibilidade de um mesmo campo de uma linha se estender a mais de uma área de concentração. As linhas devem ser concebidas como um instrumento sinalizador das prioridades de ação do IICA; como tal, podem ser interpretadas como um "cardápio" que possa alimentar o diálogo do IICA com as instituições nacionais no processo de identificação e formulação de projetos/convênios a executar. No entanto, os convênios/projetos em execução que não se coadunem com as linhas propostas devem ser edequados ou eliminados no vencimento. O horizonte das linhas propostas deve coincidir com a vigência do PMP, ou seja, até 1998. As linhas prioritárias de ação, em essência, foram identificadas em função de 3 elementos: (1) dos projetos/convênios em curso; (2) da estratégia de atuação proposta na forma do capítulo anterior; (3) das sugestões emanadas da equipe técnica da Agência e dirigentes e técnicos das instituições parceiras do IICA.

2 - Resumo das Linhas Prioritárias de Ação

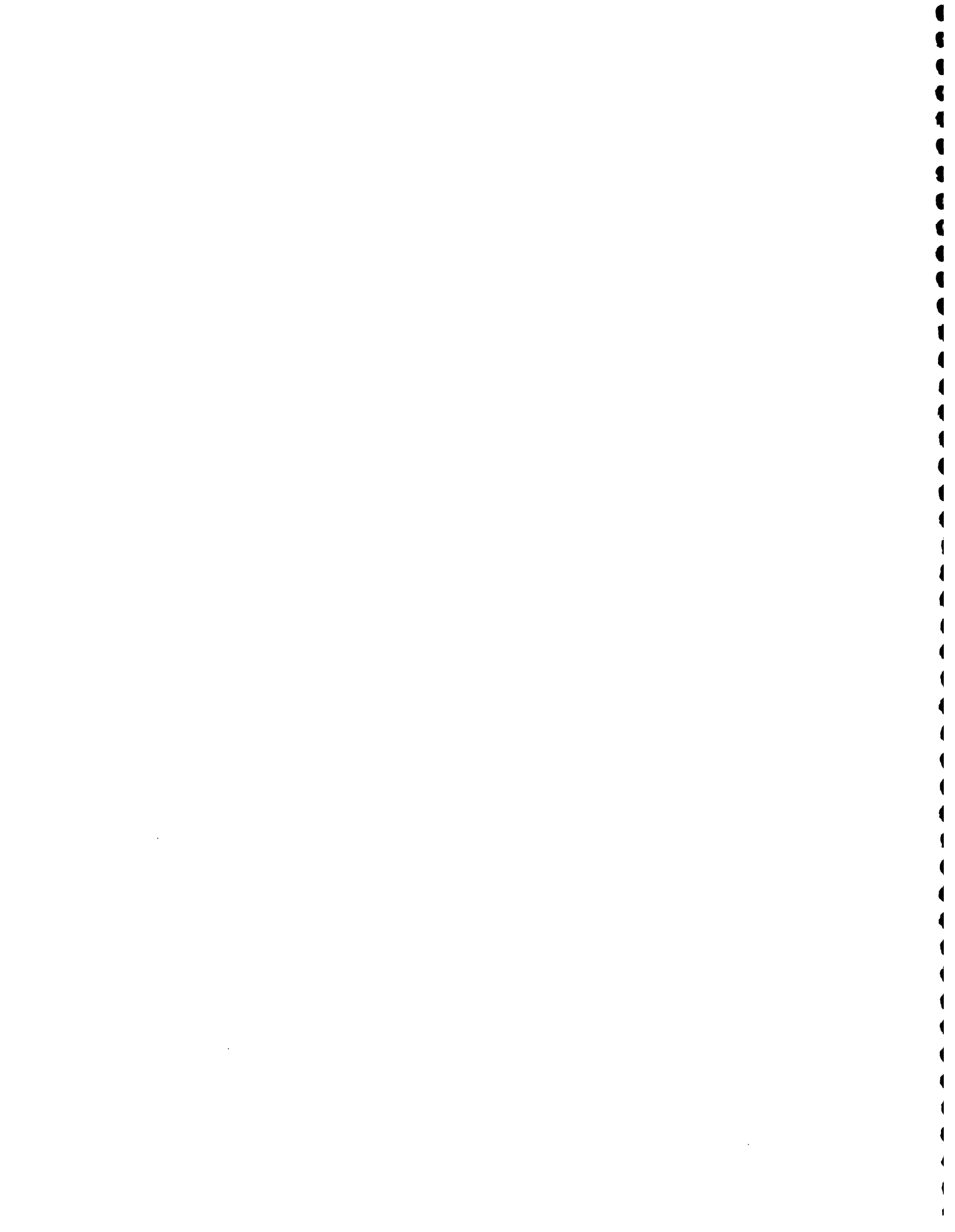


QUADRO RESUMO
LINHAS PRIORITÁRIAS DE AÇÃO

ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO Linhas Prioritárias	CAMPOS DE ATUAÇÃO	POSSÍVEIS PROJETOS	
		Nº	DISCRIMINAÇÃO
<p><u>I POLÍTICAS SOCIOECONÔMICAS, COMÉRCIO, INTERIORES</u></p> <p>1 Mercado Internacional e Integração Econômica</p>	<p>. Desenvolvimento Institucional</p> <p>. Apoio às Ações do MAARA no âmbito do OMC e MERCOSUL</p> <p>. Integração Regional</p> <p>. Filossanidade em fruticultura</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>. Organização da Unidade de Comércio Exterior e integração econômica do MAARA</p> <p>. Formulação e implantação de um projeto de apoio aos pequenos produtores da Região Sul no marco do MERCOSUL</p> <p>. Apoio ao MAARA nas áreas de comércio exterior e integração econômica</p> <p>. controle fitossanitário em pólos frutícolas</p>
<p><u>II DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL</u></p> <p>2 Desenvolvimento Microrregional e municipal</p>	<p>. Planejamento integrado / organização comunitária</p> <p>. Organização e articulação institucionais</p>	<p>1</p> <p>6</p> <p>6</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>. Fomento da fruticultura em apoio ao FRUPEX</p> <p>. Apoio aos processos de municipalização de desenvolvimento rural sustentado.</p> <p>. Fortalecimento institucional em apoio a programas de amparo a pequenos produtores</p> <p>. Aliança estratégica Universidade do Chile/FRUPEX em produção frutícola</p> <p>. Desenvolvimento integrado na Zona da Mata de Pernambuco</p> <p>. Apoio aos programas de crédito do Banco do Nordeste do Brasil</p>
<p>3 Reforma Agrária</p>	<p>. Modelos de assentamento e organização de serviços</p> <p>. Concepção de estratégias e formulação de programas integrados em áreas prioritárias de Reforma Agrária.</p> <p>. Mecanismo de controle / acompanhamento e avaliação dos projetos de assentamento</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>. Apoio ao INCRA no desenvolvimento e aplicação de metodologias de avaliação do processo de Reforma Agrária.</p> <p>. Apoio ao INCRA no desenvolvimento e implantação de modelos alternativos de assentamento.</p> <p>. Apoio ao INCRA na formulação de estratégias e na formulação de programas integrados em áreas prioritárias de Reforma Agrária.</p>
<p>4. Segurança Alimentar</p>	<p>. Desenvolvimento de estratégias regionais de segurança alimentar.</p> <p>. Redução de desperdícios na agricultura.</p>	<p>1</p>	<p>. Apoio ao MAARA na formulação de um projeto regional de redução de desperdício na agricultura.</p>



ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO Linhas Prioritárias	CAMPOS DE ATUAÇÃO	POSSÍVEIS PROJETOS	
		Nº	DISCRIMINAÇÃO
5. Desenvolvimento de uma Política Agroindustrial	Agroindústria rural Modelo de organização de produtores Integração de produtores a agroindústria	1	. Desenvolvimento da agroindústria rural na Região Nordeste em articulação com o BNE
II. CIÊNCIA E TECNOLOGIA, RECURSOS NATURAIS E PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL 6. Geração de Tecnologia	. Captação de tecnologia de ponta . Organização institucional . Internacionalização de resultados da pesquisa . Programas regionais de pesquisa	1 1 1 1	. Fortalecimento institucional da EMBRAPA . Apoio aos contratos BIRD III e PROMOAGRO . Desenvolvimento e implantação de mecanismos de captação de tecnologia de ponta . Apoio a programa agroambiental da Amazônia . Aliança estratégica EMBRAPA/TECLAC para apoio aos países do Caribe . PROCISUR e PROCITRÓPICOS
7. Extensão Rural / Transferência de Tecnologia	. Diagnóstico/formulação de estratégias. . Organização institucional . Desenvolvimento de Recursos Humanos. . Modelos alternativos de transferência de tecnologia	1 2 2 1	. Diagnóstico do SIBRATER. . Formulação e implantação de planos de reorganização de empresas estaduais . Formulação e apoio na implantação de programas de desenvolvimento de recursos humanos de empresas estaduais . Desenvolvimento e apoio na implantação de modelos alternativos de transferência de tecnologia.
8. Recursos Naturais e Meio Ambiente	. Formulação institucional. . Políticas de uso, manejo e conservação de recursos naturais e preservação do meio ambiente. . Planejamento integral de bacias hidrográficas . Planejamento e gerenciamento de recursos hídricos.	1 5 2	. Apoio na formulação de políticas e estratégias governamentais de uso de recursos hídricos. . Apoio na formulação e implantação de programas de planejamento e gerenciamento de recursos hídricos no âmbito estadual. . Aliança estratégica para formulação e implantação de projetos de microbacias no âmbito municipal, nas Regiões Nordeste e Centro-Oeste
9. Agricultura Irrigada	. Organização institucional. . Legislação/políticas setoriais. . Projetos de irrigação.	1 1 1	. Implementação do projeto de irrigação Nordeste I. . Modernização de perímetros públicos de irrigação na Região Nordeste. . Apoio ao programa de pequena agricultura irrigada. . Planejamento estratégico do desenvolvimento da fruticultura irrigada no Norte de Minas.



É apresentado a seguir um quadro que indica a(s) linha(s) prioritária(s) em função de cada área de concentração, desdobrando-se em campos de atuação previstos e os possíveis projetos.

III - FUNDAMENTAÇÃO DAS LINHAS PRIORITÁRIAS E INTEGRAÇÃO DE AÇÃO

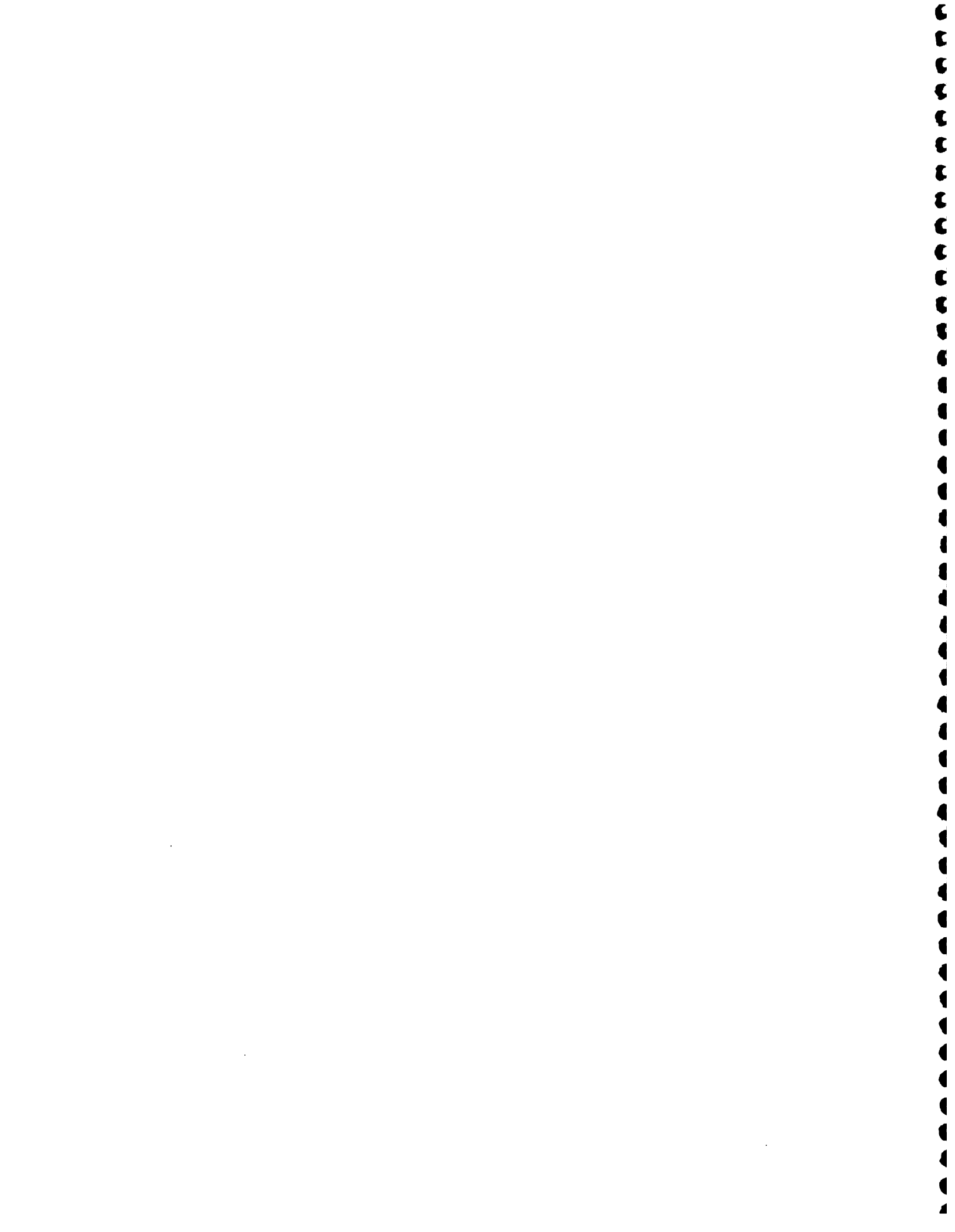
1 - Mercado Internacional e Integração Econômica

a) Análise da necessidade de cooperação técnica

Considerando a tendência à globalização da economia e em função da política governamental de desenvolvimento do país, a participação da agricultura no comércio exterior é de extrema relevância, posto que: (1) em torno de 1/3 das exportações do país corresponde a produtos agrícolas e agroindustriais; (2) o balanço entre exportações e importações na última década indica que o país é um exportador agrícola líquido da ordem de US\$ 8 bilhões. A tendência mundial é o incremento acelerado do comércio internacional e a integração econômica, o que está refletido na criação do GATT e na formação de blocos de países, inclusive o Mercosul. Os chamados acordos agrícolas, no marco dos mecanismos de integração, estabelecem regras específicas, definem medidas retaliatórias e direitos compensatórios. O relativo avanço do setor privado no processo comercial do país se contrasta com enormes dificuldades nas reformas estruturais, na esfera pública, exigidas pelo sistema multilateral de comércio, à luz do GATT, em especial, da Rodada Uruguai. Nisso insere-se o MAARA, em cumprimento às competências que lhe foram delegadas pela lei 8490, entre as quais destacam-se: regulamentação e desburocratização relacionadas com o comércio exterior de produtos agropecuários; (2) proteção do agricultor e da indústria de processamento de produtos agropecuários contra concorrência desleal; (3) estímulo às exportações de produtos agropecuários. O processo de integração, particularmente no marco do mercosul, tende a provocar profundos impactos na economia, o que indica: (1) a necessidade de desenvolvimento de arcabouços institucionais específicos; (2) a conveniência em se estimular produtos com vantagens comparativas; (3) a necessidade de harmonização e coordenação de políticas, normas e procedimentos, notadamente nos aspectos sanitários; (4) a necessidade de apoio à reconversão de produtos ou mudanças em sistemas produtivos. Na linha de fomento à exportação de produtos agrícolas, ressalta-se que a produção frutícola é uma das alternativas mais promissoras nos esforços de criação de emprego e incremento da renda na região Nordeste, harmonizando-se com a política governamental de promoção social e redução de desigualdade Regional. O êxito no esforço de incremento da fruticultura exige uma ação integrada, que deve ser coordenada pelo MAARA, através do FRUPEX, mecanismo institucional que já contou com a cooperação do IICA.

b) Objetivos Básicos

A ação do IICA estará orientada a: (1) cooperar para o fortalecimento de mecanismos operacionais, particularmente no âmbito do MAARA, vinculados ao comércio internacional de produtos agropecuários; (2) apoiar o processo de integração econômica regional no marco



de Mercosul; (3) apoiar o FRUPEX na organização institucional e na formulação e implementação de projetos orientados à produção frutícola.

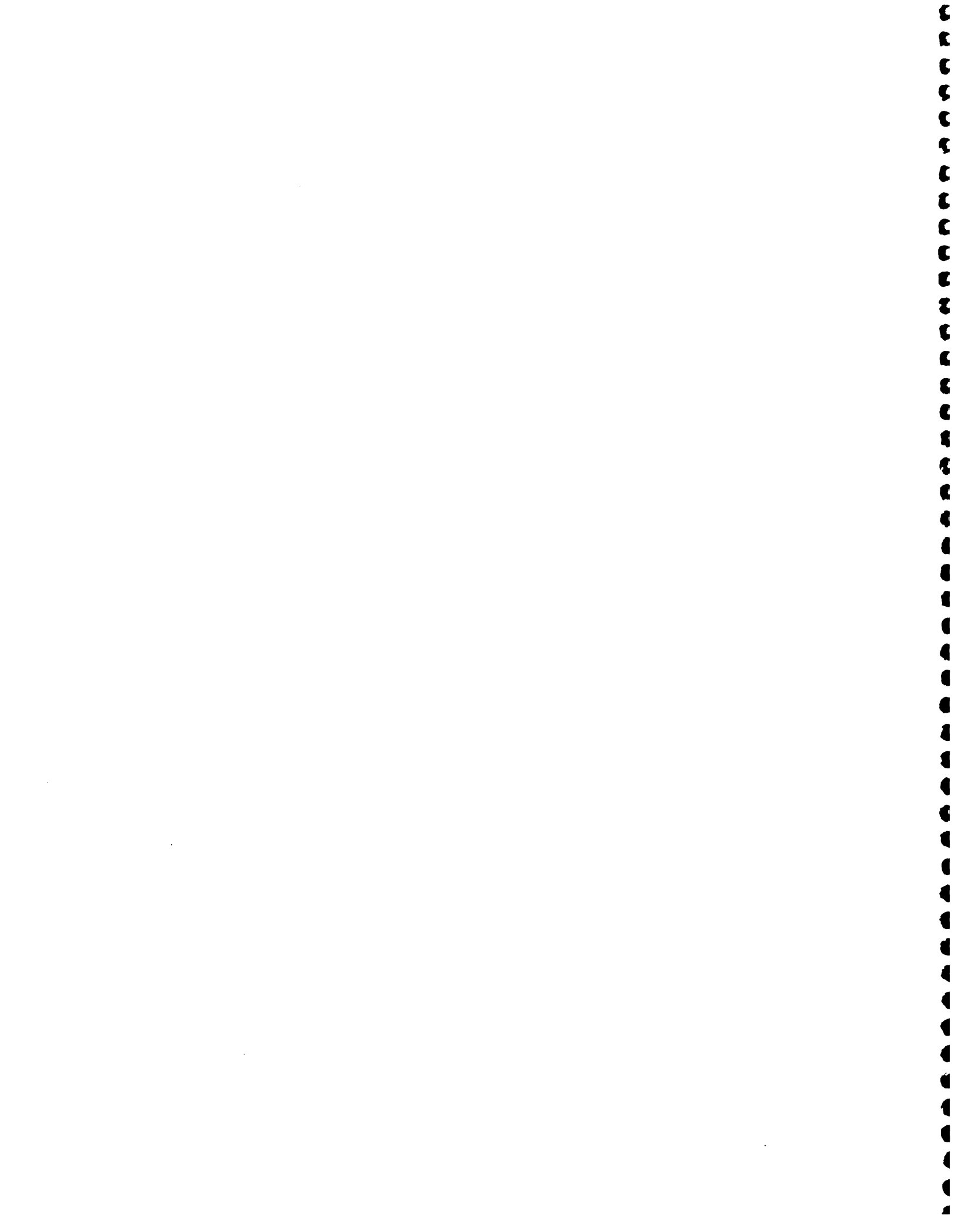
c) Campos de Atuação

Desenvolvimento Institucional - assinala-se que, a despeito da competência legal, o processo de definição de políticas de comércio exterior, hoje, escapa ao domínio do MAARA. Como consequência, há uma forte tendência em se relegar a um plano secundário as perspectivas de longo prazo do setor, prevalecendo com frequência o enfoque fazendário. As demandas técnicas da participação brasileira no GATT e Mercosul, evidenciam a necessidade do fortalecimento na área do comércio exterior e integração econômica no âmbito do MAARA, consubstanciado em 4 elementos básicos: (1) competência técnica; (2) uma estrutura organizacional; (3) uma atitude política; (4) delegação gerencial. No quadro de fortalecimento institucional há que se levar em conta a necessidade de uma estreita vinculação com o setor privado, inclusive as associações ligadas ao "agribusiness". No que concerne a fruticultura, torna-se essencial um mecanismo institucional específico capaz de: (1) propiciar uma eficaz integração com o sistema institucional de apoio ao subsetor; (2) servir de instrumento de estímulo à geração e à transferência de tecnologia de ponta; (3) contribuir a assegurar os padrões de qualidade de produtos exigidos pelo mercado importador; (4) identificar oportunidades de mercado.

Apoio às ações do MAARA no âmbito da OMC e Mercosul - entre as possíveis formas de apoio, assinalam-se: (1) sistematização de informações e organização de base de dados; (2) acompanhar e controlar os compromissos assumidos; (3) formular propostas tendentes à harmonização de normas e procedimentos nas áreas de sanidade animal e vegetal; (4) desenvolver metodologias para avaliação de prejuízo e danos à agricultura, decorrentes de práticas desleais no comércio internacional; (5) desenvolver mecanismos de acompanhamento de políticas de outros membros da OMC e Mercosul; (6) apoiar a organização de uma base de dados específica.

Fitossanidade em fruticultura - Os problemas de caráter sanitário tendem a inibir a exportação de frutas no país, em especial, no Nordeste, destacando-se as seguintes limitações: (1) deficiente estrutura de diagnóstico de pragas e doenças; (2) falta de pessoal preparado para proporcionar assistência técnica aos produtores; (3) desconhecimento e/ou inexistência de normas e padrões de qualidade de produtos. Há perspectivas promissoras de alianças estratégicas na área em apreço, particularmente com a Universidade do Chile e com a Comissão da Comunidade Européia, esta, ao amparo de um acordo de cooperação firmado com o Governo Brasileiro.

Integração Regional - O principal produto esperado do Mercosul é o reconhecimento da necessidade de se produzir com qualidade e competitividade. O Mercosul ao estabelecer uma zona de livre comércio, eliminou barreiras tarifárias e assegurou a união aduaneira entre os países membros. No setor agropecuário, a principal base institucional de atuação estará inserida no MAARA, com o desdobramento do subgrupo técnico nº 8, prevendo as



seguintes atribuições para a unidade que venha sucedê-lo: (1) orientação das reformas, para adequação dos setores público e privado à nova situação; (2) disseminação de conhecimentos sobre os avanços em matéria de integração econômica; (3) apoio nos esforços de reconversão de produtos e da pequena produção; (4) apoio na organização de banco de dados sobre comércio exterior nos Estados do Sul, inclusive nas áreas fitossanitária e de sanidade animal.

d) Envolvimento institucional - Todo o esforço da cooperação técnica estará centrado no MAARA, em especial, através da unidade especializada para comércio internacional e integração econômica, FRUPEX e AAI. Indiretamente, no âmbito federal, estarão envolvidos: ABC/MRE, SECEX/MICT. No âmbito estadual, destacam-se as Secretarias de Agricultura e os Órgãos Regionais dos Estados do Sul (CODESUL e BRDE).

e) Estratégia Operacional

Despontam-se os seguintes elementos de estratégia: (1) "venda" da idéia de organização de uma unidade especializada no âmbito do MAARA, a iniciar-se pelo próprio Ministro; (2) concentrar o esforço de cooperação, na fase inicial, na AAI/MAARA e ABC/MRE; (3) demarrar a cooperação, na fase inicial, mediante a mobilização de consultores; (4) concentrar ação, nos aspectos de integração, nos Estados do Sul; (5) desenvolver esforços tendentes a compatibilizar os esquemas regionais do IICA (PROCISUR, COSAVE, CORESA) com o Mercosul; (6) maximizar a utilização da capacidade técnica nacional; (7) no que concerne a fruticultura, atuar em estreita coordenação com o FRUPEX; (8) estimular e apoiar a integração Estado/empresário.

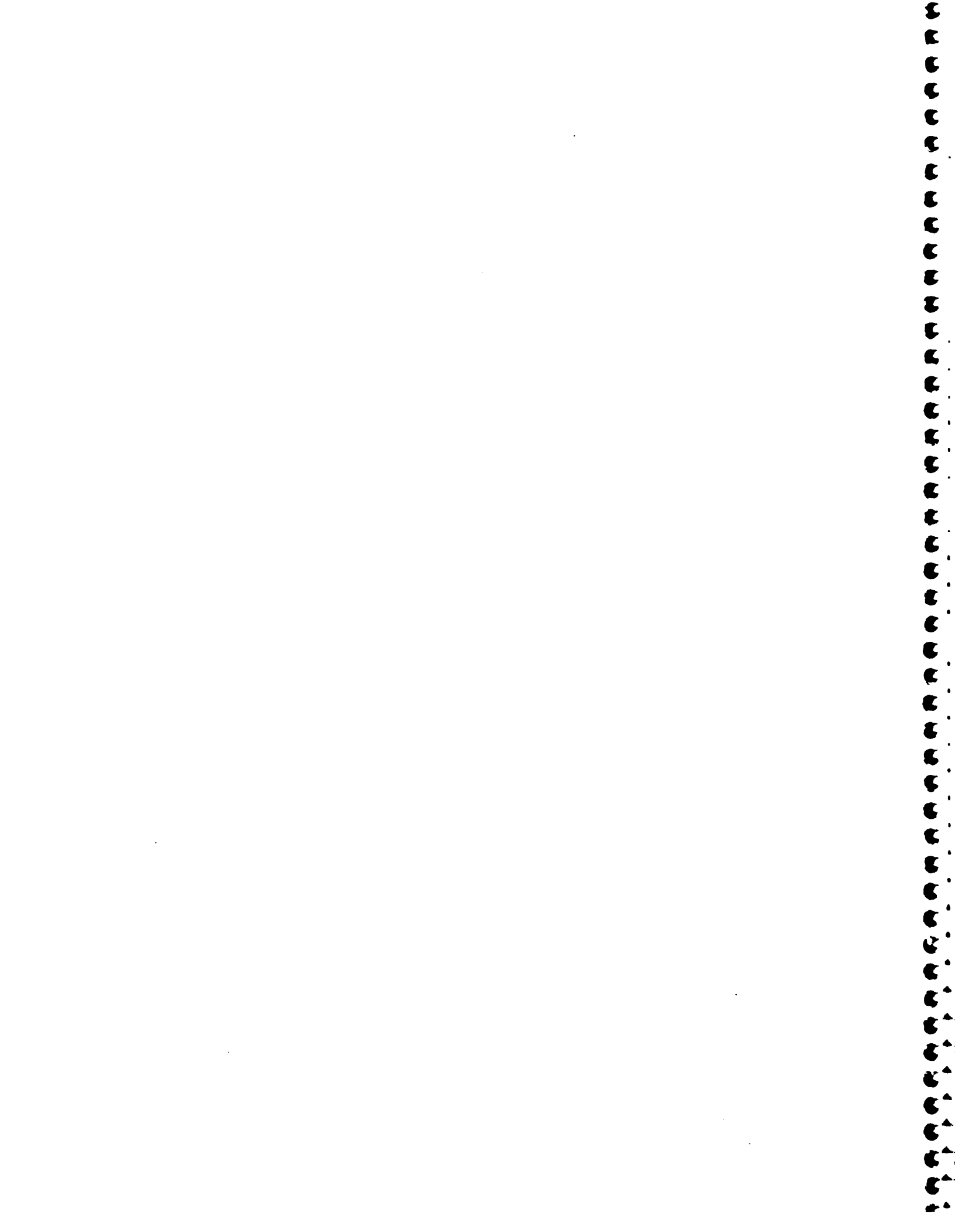
f) Expectativa de Uso de Recursos humanos

O IICA deve contar com um profissional para coordenar todas as ações atinentes à Linha, contar-se-ia com 2 técnicos do MAARA, conformando a equipe inicial. O tamanho e a natureza dos projetos a serem incorporados definirão a equipe técnica de contraparte.

g) Perspectivas de Financiamento - O IICA deve contribuir com recursos regulares para cobrir os custos de um profissional. O FRUPEX deverá contar com recursos orçamentários (US\$ 487.000) a curto prazo para custeio de um projeto específico em fruticultura.

2 - Desenvolvimento Micro Regional e Municipal

a) Análise da necessidade de cooperação técnica - O Brasil passa por um acelerado processo de descentralização emarcado pela sua constituição de 1988. Concebe-se que a ação do Estado deve centrar-se no município, tornando-se mais fácil o envolvimento da comunidade e o manejo sustentável de recursos naturais, em especial, água e solo. No âmbito microregional, abarcando um conjunto de municípios, via de regra, conformados numa mesma bacia hidrográfica, a experiência indica que se pode definir mais racionalmente, estratégias e/ou mecanismos relacionados com: (1) sistemas produtivos sustentáveis; (2)



modelos organizativos de produtores; (3) articulação institucional; (4) preservação de recursos naturais; (5) obras de infraestrutura; (6) operacionalização das cadeias produtivas. Vários programas governamentais, particularmente, de combate à pobreza, convergem para a descentralização, valendo destacar: O PAPP no Nordeste, geração de emprego e renda, coordenado pelo CONSEA, projetos locais de reforma agrária apoiados pelo INCRA.

O êxito do processo de descentralização enfrenta sérios desafios, tais como: (1) a incapacidade dos governos municipais para assumir responsabilidades crescentes de planejamento e gestão de projetos de desenvolvimento; (2) a tendência à atitude paternalista das lideranças municipais, descambando, com frequência, para o clientelismo e privilégios políticos; (3) a atitude omissa e/ou passiva da população rural; (4) dificuldade para se promover a articulação institucional de forma a assegurar uma racional convergência das ações. O IICA vem acumulando experiências valiosas na operacionalização do PAPP e na coordenação e elaboração de estudos no marco do Projeto Áridas.

b) Campos de atuação

Planejamento integrado/organização comunitária - A experiência mostra que os espaços municipais e mais ainda, os microrregionais, em suas dimensões econômica, social, política, ambiental, tecnológica, institucional e de potencialidade de recursos, entre outras, normalmente, são interdependentes. As políticas e programas de desenvolvimento rural sustentado, enfrentam o desafio de integrar e compatibilizar as diferentes dimensões mencionadas e suas relações externas. Para isso, os governos e instituições municipais necessitam de apoio. Nesse contexto, a organização comunitária assume um papel relevante, constituindo-se num poderoso instrumento de garantia de que o princípio de equidade alcance as populações pobres. Os projetos de organização comunitária devem reunir alguns requisitos básicos: (1) estar integrados a estratégias e prioridades locais/microrregionais; (2) terem assegurada as ações de acompanhamento e assistência técnica na fase de implantação; (3) privilegiar atividades produtivas capazes de reunir condição para gerar emprego e renda.

Organização/Articulação Institucionais

O grande desafio a vencer é a racional organização e articulação institucionais, nos âmbitos federal e estadual, de forma a superar as limitações dos municípios na formulação e implementação de programas integrados. Os governos municipais, com a participação das organizações comunitárias, devem estar capacitados para assumir o papel de agente promotor do desenvolvimento rural; para isso, necessitam otimizar o uso de seus recursos disponíveis, tornando-se necessária a construção de um modelo institucional que assegure a implementação de um conjunto de ações, no âmbito municipal, orientadas a: (1) reestruturação dos modelos de gestão municipal; (2) promoção e capacitação para o gerenciamento participativo; (3) desenho e implementação de mecanismo de articulação intermunicipal e com outras instâncias dos poderes públicos federal e estaduais. A disponibilidade de mecanismos institucionalizados, no âmbito estadual, em apoio ao processo de descentralização é vital, considerando: (1) a fragilidade e a mentalidade prevalescentes



nos poderes públicos municipais; (2) a diversidade microregional; (3) os condicionamentos usualmente estabelecidos pelos organismos internacionais de financiamento; (4) a necessidade de se assegurar uma adequada articulação do sistema institucional em apoio a programas/projetos municipais. Nesse contexto é que se concebe o papel a ser desempenhado pela cooperação técnica do IICA.

c) Objetivos básicos:

(1) Apoio a instituições públicas no desenvolvimento conceitual, metodológico e de mecanismos operacionais para formulação e implementação de programas de enfoque descentralizado, nos âmbitos municipal e microregional; (2) apoio no processo de formulação e na implementação de projetos microregionais de desenvolvimento rural sustentável.

d) Estratégia Operacional

Entre os elementos de estratégia, ressaltam-se: (1) consolidação do enfoque da municipalização no Nordeste, nos municípios beneficiários do PAPP; (2) coordenação no âmbito estadual, na Região Nordeste, como meio para facilitar o apoio recíproco entre os membros da equipe técnica do IICA; (3) usar a capacitação como instrumento prioritário da cooperação técnica; (4) adequar o perfil dos técnicos incorporados ao PAPP ao delineamento da linha prioritária de ação; (5) desenvolver ações no sentido de vir proporcionar suporte técnico no processo de reformulação do PAPP.

e) Instituições susceptíveis de serem envolvidas

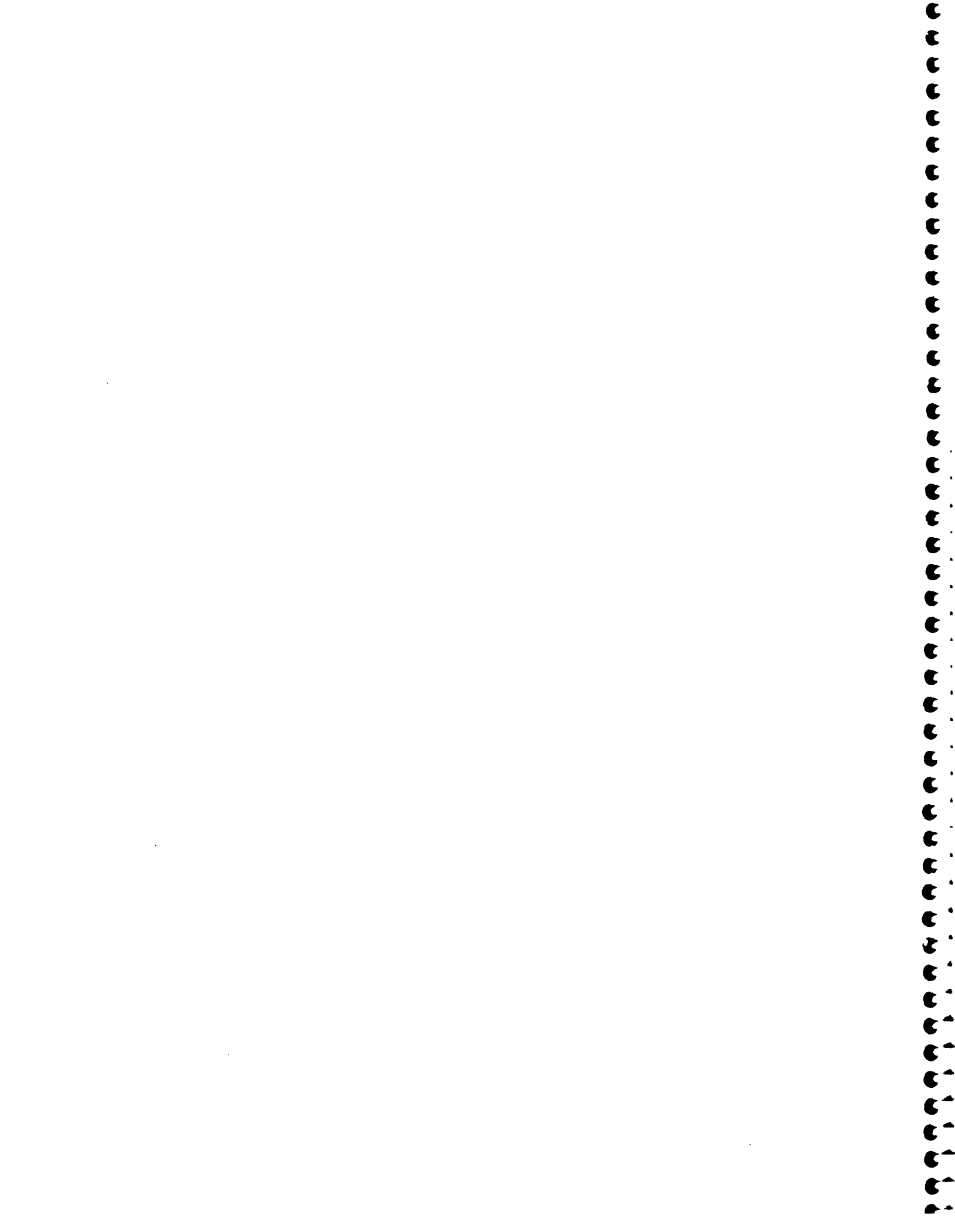
A relativa complexibilidade dos problemas inerentes à Linha Prioritária de Ação, redundará num abrangente envolvimento institucional, conforme se explicita: no âmbito federal, a Secretaria de Planejamento da Presidência da República, o Ministério da Integração Regional ou seu sucessor e o INCRA; no âmbito dos Estados, as Secretarias de Planejamento, de Agricultura e suas empresas vinculadas, as Federações de trabalhadores na Agricultura.

f) Expectativa de uso de Recurso Humanos

O IICA deve dispor em cada Estado, no mínimo, 2 técnicos de enlace, um deles exercendo as funções de coordenador no âmbito estadual. As Secretarias Estaduais de Planejamento, deverão assegurar as equipes técnicas de contraparte. Espera-se que no âmbito municipal, gradualmente, os governos locais possam mobilizar pessoal técnico, para apoio aos conselhos municipais e às organizações comunitárias.

g) Perspectiva de financiamento

Os técnicos de enlace do IICA, vinculados ao PAPP, serão pagos ao amparo contrato do Banco Mundial. O custeio dessa participação deverá ser objeto de negociação com os governos estaduais, como tomadores do empréstimo com o Banco Mundial.



3 - Reforma Agrária

a) Análise da necessidade de cooperação técnica

Os assentamentos rurais no Brasil, perfazendo uma área global de 26,7 milhões de Ha., concentram-se em projetos de colonização na Região Norte. No que concerne a reforma agrária, o desdobramento de projetos entre Governos Federal e Estaduais e a distribuição espacial por Região, pode-se observar no quadro abaixo:

Distribuição Percentual dos Projetos

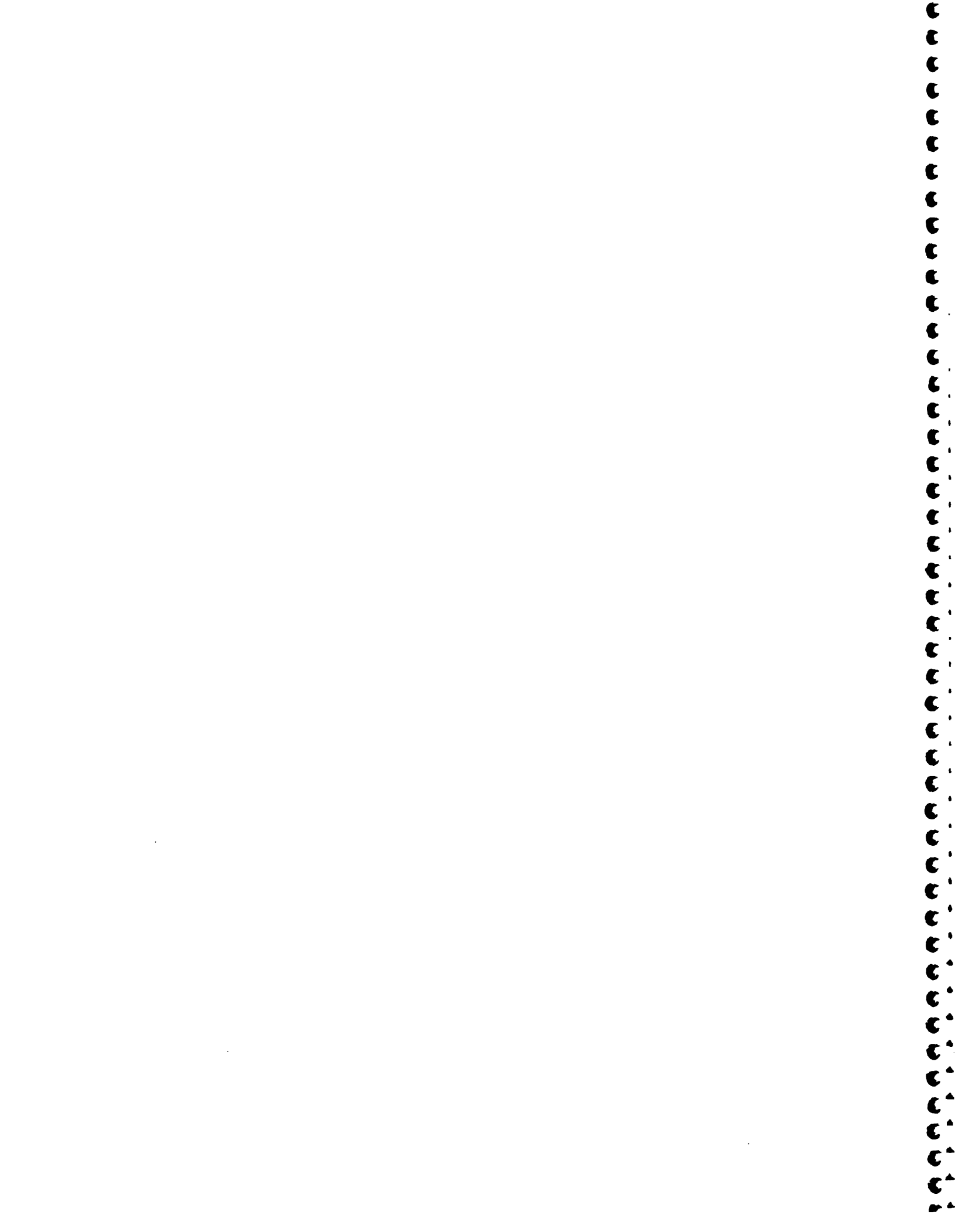
REGIÕES	Governo Federal		Estados	
	Área	Cap. assent (%)	Área	Cap. assent (%)
Norte	69	53	70	64
Nordeste	15	25	15	26
Centro-Oeste	12	12	13	3
Sudeste/Sul	4	10	2	7

Embora uma significativa área tenha sido abrangida pela reforma agrária, atingindo 7,6 e 5,0 milhões de Ha., nos Governos Federal e Municipais, respectivamente, ainda perduram sérios problemas agrários no país, entre os quais, destacam-se: (1) manutenção de latifúndios em áreas de elevada concentração de agricultores sem terra; (2) ênfase a projetos de colonização, agravada pela concentração em zonas distantes dos centros de consumo; (3) ausência de serviços essenciais em apoio aos projetos de assentamento; (4) modelos de projetos de assentamento em conflito com a realidade local. A proposta do futuro Governo é enfrentar a questão da reforma agrária "com vontade política e decisão, dentro do estrito respeito à Lei", prevendo uma meta de assentamento de 280.000 famílias nos próximos 4 anos. Essa meta redundará na implantação, ao redor, de 1400 assentamentos.

b) Objetivos Básicos

(1) Apoiar na concepção, delineamento e implantação de modelos alternativos de assentamento; (2) apoiar os processos de articulação e gestão institucionais necessários para o êxito das ações de reforma agrária; (3) apoiar o INCRA nos esforços de acompanhamento e avaliação do processo de reforma agrária.

c) Campos de Atuação



Modelos de Assentamento e Organização dos Serviços

Nos assentamentos, em última instância, é onde se processa a reforma agrária. A experiência mostra que no processo de reforma agrária há que se contar com modelos alternativos que assegurem agilidade e adequação e diferentes situações. Para isso, é essencial: (1) dispor de capacidade técnica para o diagnóstico de diferentes situações; (2) dispor de metodologias que orientem a formulação de modelos alternativos de assentamento; (3) contar com equipes técnicas suficientemente habilitadas para formular os projetos. Prevê-se que a cooperação técnica do IICA possa desenvolver, entre outras, as seguintes ações: (1) identificação e análise de viabilidade de modelos de assentamento adotados em outros países; (2) avaliação de experiências exitosas de assentamento no país; (3) desenvolvimento de metodologias de formulação de modelos alternativos de projetos de assentamento; (4) formulação e apoio na execução de programas de capacitação de equipes técnicas; (5) apoio no delineamento de modelos de organização de beneficiários.

Concepção de Estratégias e Formulação de Programas Integrados de Reforma Agrária

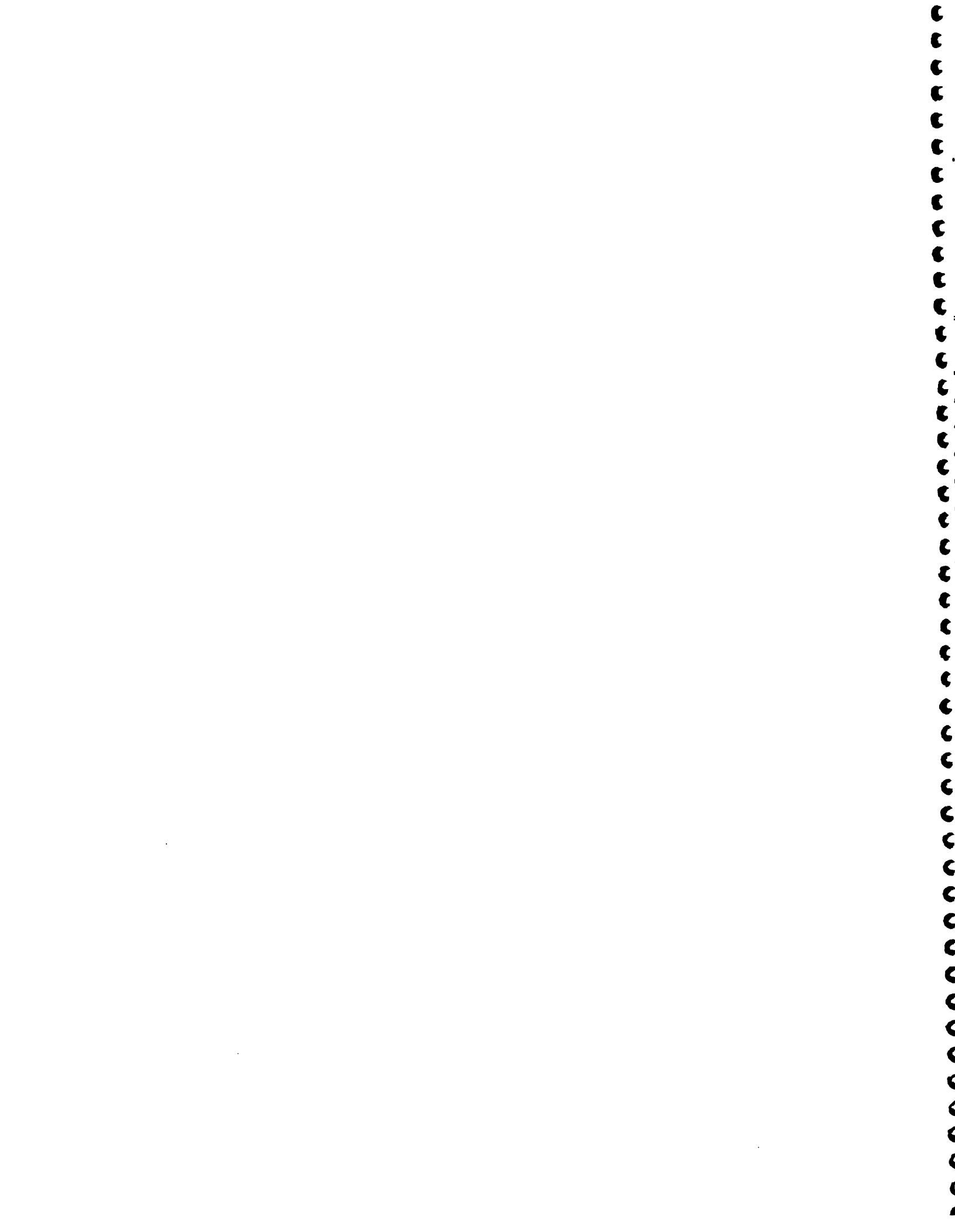
A consecução das metas de assentamento previstas para o próximo período governamental (280.000 famílias), essencialmente, depende de ações em 2 direções: (a) concepção e implementação de estratégias orientadas a eliminar os obstáculos que se antepõem ao processo de reforma agrária; (b) identificação de áreas prioritárias e formulação de programas e projetos que assegurem um ritmo mais racional e acelerado do processo. Nesse contexto, admite-se a possibilidade de serem desenvolvidas ações de cooperação técnica relacionadas com: (1) delineamento de estratégia para identificação de terras públicas susceptíveis de serem incorporadas no processo de reforma agrária; (2) desenvolvimento de estratégias de articulação institucional do INCRA nos Estados e Municípios. (3) delineamento de mecanismos de integração com outros programas governamentais orientados ao combate à pobreza; (4) estudo de adequação de políticas de taxaço do imposto territorial rural ao processo de democratização do acesso aos recursos fundiários; (5) delineamento de mecanismos que estimulem a participação da sociedade civil no processo de reforma agrária; (6) desenvolvimento de metodologias para identificação de áreas prioritárias de reforma agrária, assegurando maior agilidade ao processo.

Mecanismos de Controle/Acompanhamento e Avaliação dos Projetos de Assentamento

A capacidade operativa atual do INCRA para acompanhar e avaliar o processo de reforma agrária é limitada, concorrendo para isso: (1) a inadequação da estrutura organizativa da autarquia; (2) e acentuada tendência à obsolescência do pessoal técnico; (3) insuficiência de pessoal técnico no âmbito dos projetos. A fim de que os assentamentos possam cumprir seus objetivos, torna-se essencial o aprimoramento e/ou criação de mecanismos de controle, acompanhamento e avaliação do processo de reforma agrária.

d) Estratégia Operacional

A cooperação técnica do IICA deve ter presente, entre outros, os seguintes elementos de estratégia: (1) priorizar ações revestidas de elevado potencial de efeito multiplicador; (2) enfatizar o apoio à articulação institucional no âmbito estadual, como meio para assegurar a



descentralização do processo de reforma agrária. (3) integração com outros programas sociais, mediante a conjugação de áreas prioritárias de atuação e, na medida do possível, pela convergência dos beneficiários finais; (4) horizontalização da cooperação técnica, pela participação de técnicos do IICA vinculados e outros projetos em ações específicas do processo de reforma agrária.

e) Expectativa de Uso de Recursos Humanos

É de se esperar que seja mobilizado um profissional internacional para, juntamente com técnicos nacionais do INCRA constituam uma equipe técnica para coordenação dos projetos de cooperação técnica.

f) Instituições susceptíveis de serem envolvidas

O INCRA se constituirá na principal instituição parceira. Ademais, é de se esperar a participação: da EMBRAPA, das EMATER's estaduais, das FETAG's, de Bancos Oficiais, das Empresas de Planejamento e Assistência Técnica, integrantes do Sistema ABEPA.

g) Perspectiva de Financiamento

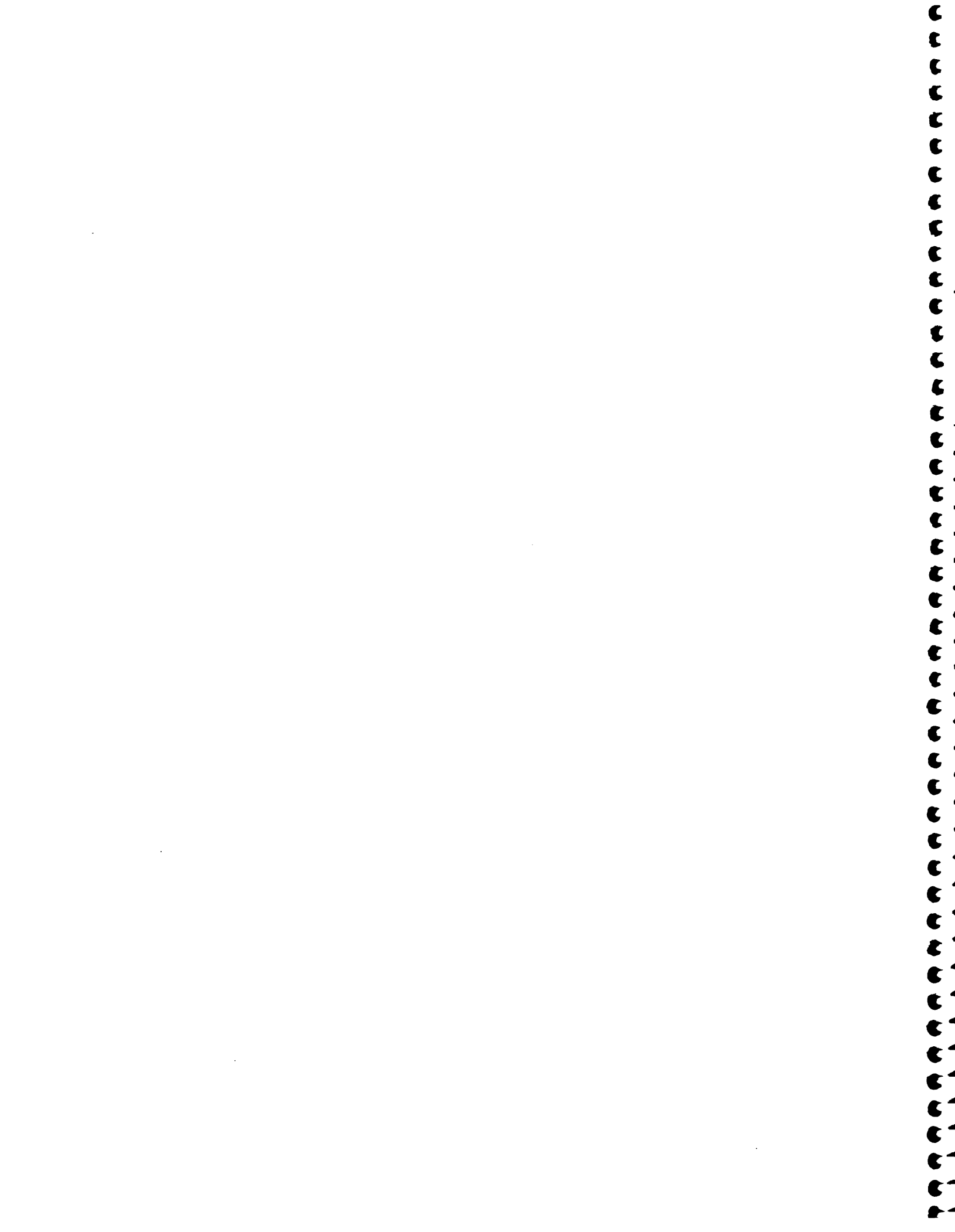
O INCRA deve financiar o grosso dos custos, em base a recursos orçamentários.

4 - Segurança Alimentar

A segurança alimentar tem sido conceituada no país como um meio para "assegurar permanentemente, o acesso de toda a população aos alimentos, em quantidade e qualidade necessárias para satisfazer as exigências nutricionais para uma vida saudável". Em consequência, ela não se esgota nos limites de uma questão setorial agrícola ou agroindustrial. O Brasil enfrenta sérios problemas no campo da segurança alimentar, valendo destacar: (1) o baixo nível tecnológico e a desorganização produtiva de um enorme contingente da população rural - os pequenos produtores; (2) a desarticulação e/ou desestruturação do poder público, em especial, os sistemas institucionais vinculados e geração/transferência de tecnologia, armazenagem e acesso ao mecanismo de garantia de preço; (3) injusta e inadequada estrutura fundiária. De outra parte, hoje, é enorme a potencialidade do país para um salto na área da segurança alimentar, posto que: (1) o momento sócio político é favorável a uma atuação marcante do poder público; (2) a estabilidade econômica favorece a implementação de políticas de longo prazo; (3) já se dispõe de um promissor "embrião", consubstanciado no CONSEA, sociedade civil; (4) dispõe-se de um valioso estoque de tecnologias, capazes de provocar significativo impacto nos níveis de produtividade da agricultura e na redução de desperdícios de produtos agropecuários. Nesse contexto situa-se a cooperação técnica do IICA.

b) Objetivo Básico

Apoiar os órgãos públicos e privados no desenvolvimento de ações orientadas a contribuir, no âmbito setorial, à formulação e execução de programas vinculados à política nacional de segurança alimentar.



c) Campos de Atuação

Desenvolvimento de estratégias Regionais

A experiência indica que a política e programas de segurança alimentar devem incorporar estratégias Regionais diferenciadas. A cooperação técnica do IICA poderia centrar-se na realização de estudos para aprofundar os conhecimentos dessas peculiaridades, como base para definição de programas. Na Região Nordeste, o IICA poderia desenvolver ações no sentido de se assegurar a complementariedade das atividades governamentais de caráter assistencial e os programas e projetos orientados à geração de emprego e renda no meio rural. Na Região Norte a segurança alimentar é precária, contribuindo para isso a insuficiência de produção de alimentos básicos, o deficiente sistema de distribuição de bens essenciais à população, entre outros.

Redução de Desperdícios na Agricultura

Levantamentos recentes revelam elevados percentuais de perdas de produtos agrícolas, em especial, grãos, frutas e hortaliças. É essencial o combate ao desperdício da agricultura, através da: (1) melhoria de técnicas de colheita e pós colheita; (2) aperfeiçoamento de normas sanitárias e de preservação da qualidade; (3) melhoria das condições de armazenagem e da padronização de produtos; (4) formulação e implantação de projetos regionais;

d) Instituições Susceptíveis de serem envolvidas

MAARA através do PROSEA, CONAB, CONSEA ou Orgão Governamental que venha substituí-lo, Secretarias Estaduais de Agricultura, Empresas Estaduais de Armazenagem, ABIA.

e) Estratégia Operacional

Recomendam-se os seguintes elementos de estratégia: (1) Eleger o MAARA, através do Programa Nacional Agrícola de Segurança Alimentar (PROSEA) como principal base institucional; (2) Desenvolver esforços de articulação com a FAO para ações em parceria; (3) no que concerne a redução de desperdício, eleger polos prioritários para as ações de cooperação técnica.

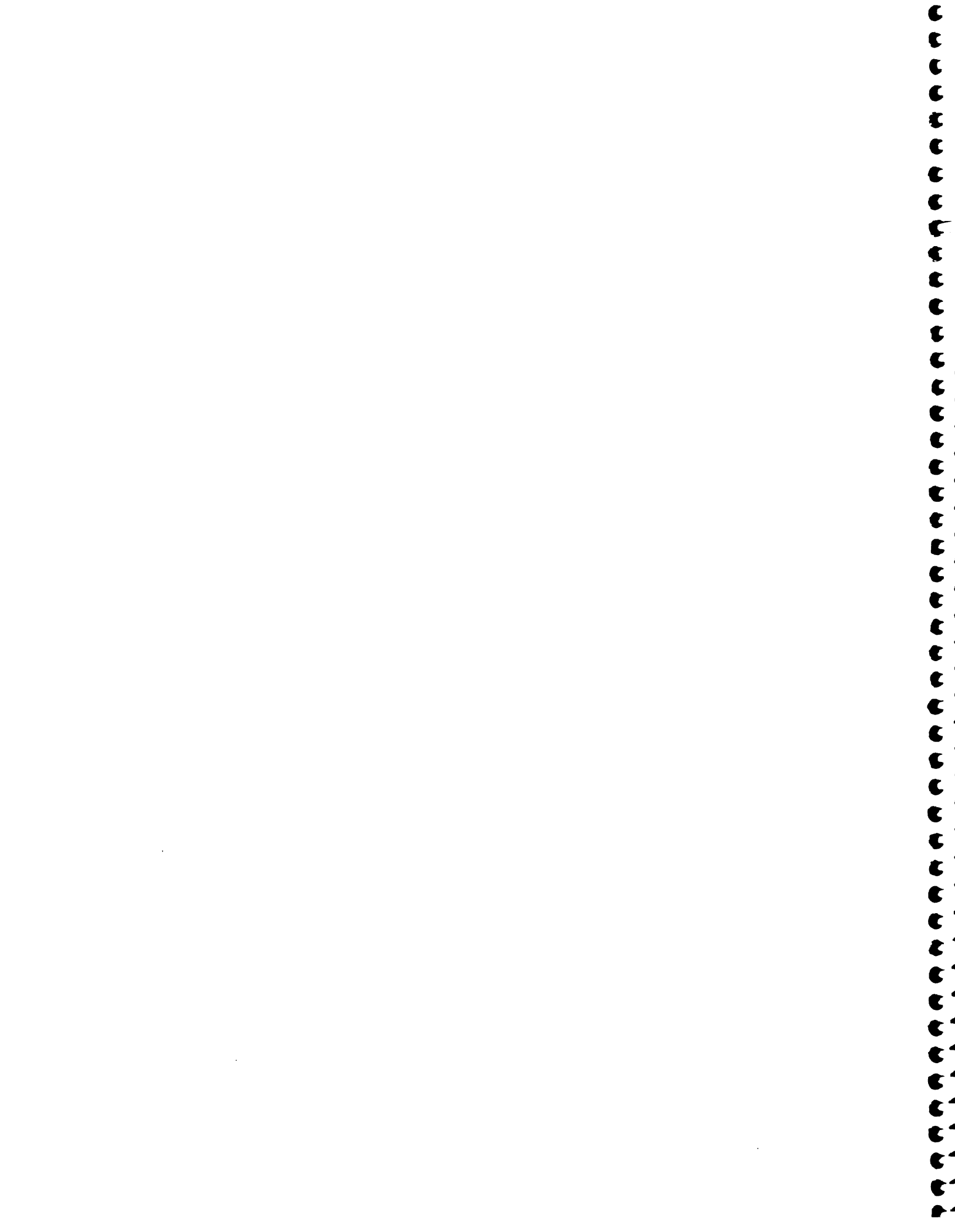
f) Expectativa de Uso de Recursos Humanos

O IICA contribuirá com especialistas do seu quadro e com técnicos contratados com recursos externos, na forma ajustada nos projetos ou ações de conjuntura.

g) Perspectivas de Financiamento

O IICA deverá fazer previsões para financiamento de atividades de pre-inversão; nas ações concertadas com o MAARA, através do PROSEA é viável a obtenção de recursos orçamentários.

5 - Desenvolvimento de uma Política Industrial



a) Análise da Necessidade de Cooperação Técnica

A experiência indica que o desenvolvimento da agricultura pressupõe uma visão sistêmica e integrada, compreendendo todos os componentes da cadeia agroalimentar. O processo de urbanização da população tende a determinar novos padrões de consumo, aumentando a participação dos alimentos industrializados. Por sua vez, o setor agroindustrial, via de regra, age como agente de modernização de todo o complexo rural. Nesse contexto a agroindústria constitui um setor estratégico no processo de desenvolvimento, contribuindo para: (1) criar emprego; (2) assegurar preços mais estáveis aos produtores rurais; (3) incrementar a produtividade agrícola; (4) sustentar a segurança alimentar; (5) promover e dinamizar as exportações;

b) Objetivos Básicos

(1) Participar na formulação de propostas de ação institucional orientadas à promoção do desenvolvimento da agroindústria; (2) participar da formulação de programas de capacitação de recursos humanos para o desenvolvimento e gestão agroindustriais.

c) Campos de Atuação

Agroindústria Rural

A agroindústria rural define-se como a atividade que permite valorizar a produção de pequenas unidades de produção rural. A potencialidade de contribuição desse setor no processo de desenvolvimento rural é de extrema relevância, em especial, no que concerne a geração de emprego e incremento da renda do estrato mais pobre da população. A cooperação do IICA poderia contribuir para superar, entre outras, as seguintes dificuldades: (1) adequação das agroindustrias às normas e legislação sanitárias; (2) melhoria da capacidade de gerenciamento das agroindustrias; (3) promover atividades pela qualidade e produtividade; (4) incentivar e apoiar programas de crédito em condições adequadas às necessidades e características da agroindústria; (5) apoiar a formulação de projetos de agroindústria.

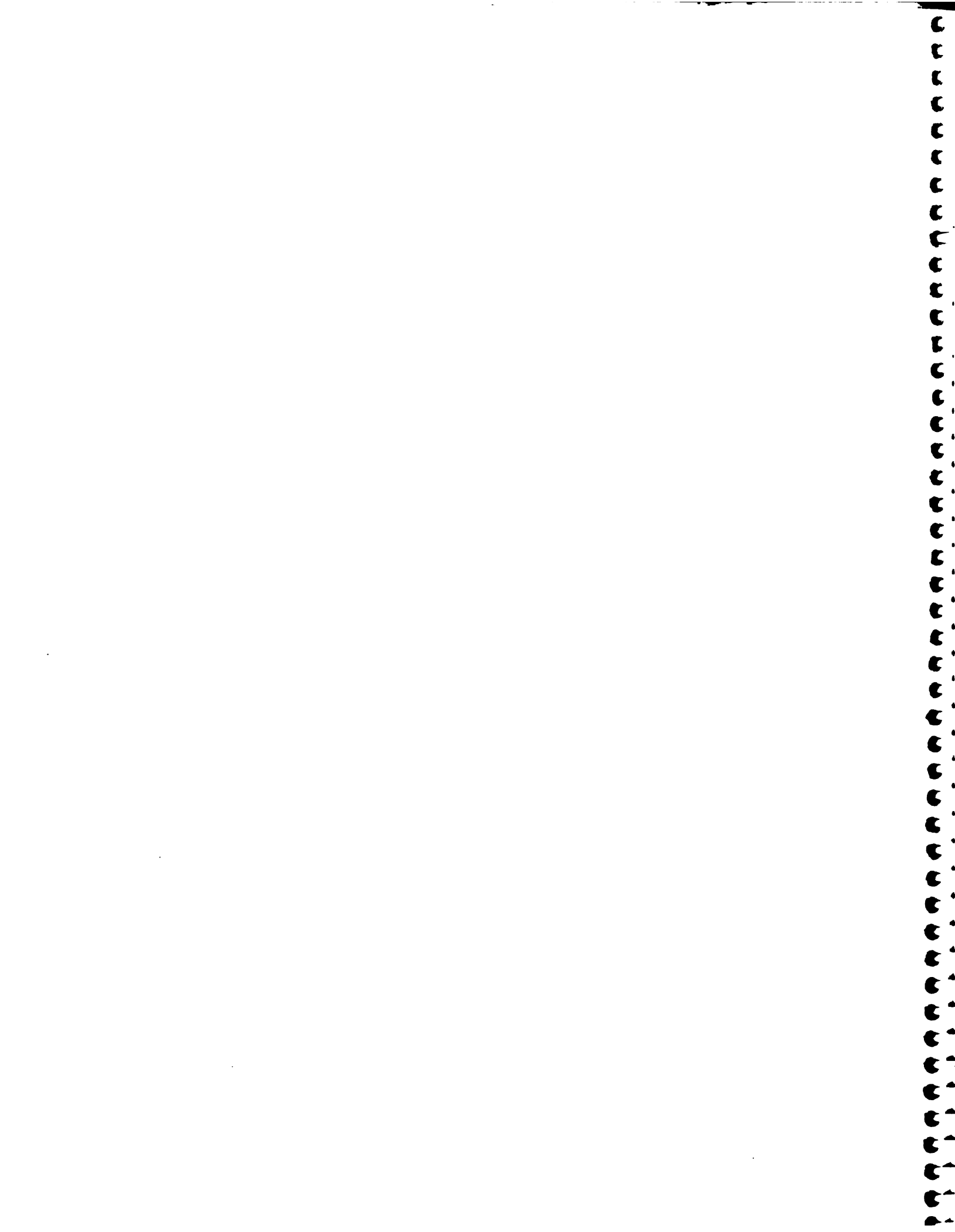
Modelos de Organização de Produtores

A forma de organização dos produtores e o esquema de relacionamento com a agroindústria, muitas vezes, são fatores determinantes do sucesso ou fracasso da iniciativa. A cooperação técnica do IICA poderá apoiar ações orientadas a: (1) estudo de diferentes modelos dos esquemas de integração; (2) suporte institucional e programático para promover a organização de produtores; (3) capacitação de recursos humanos para o estabelecimento e gestão de organizações de produtores para a integração agroindustrial.

d) Instituições Susceptíveis de serem envolvidas

ABAG, ABIA, SEBRAE, OCB/Cooperativas, ASBRAER/EMATER's, BNB.

e) Estratégia Operacional



(1) Desenvolver um continuado esforço de integração das instituições nacionais à Rede Internacional de mecanismos e/ou instituições ligadas à temática; (2) priorizar ações de capacitação em gestão; (3) estimular a participação do setor privado em todos os segmentos da cooperação técnica.

f) Perspectiva de Financiamento

Prevê-se a alocação de recursos do IICA para atividades de proinversão. Há possibilidade de se contar com recursos dos organismos beneficiários da cooperação técnica.

6 - Geração de Tecnologia

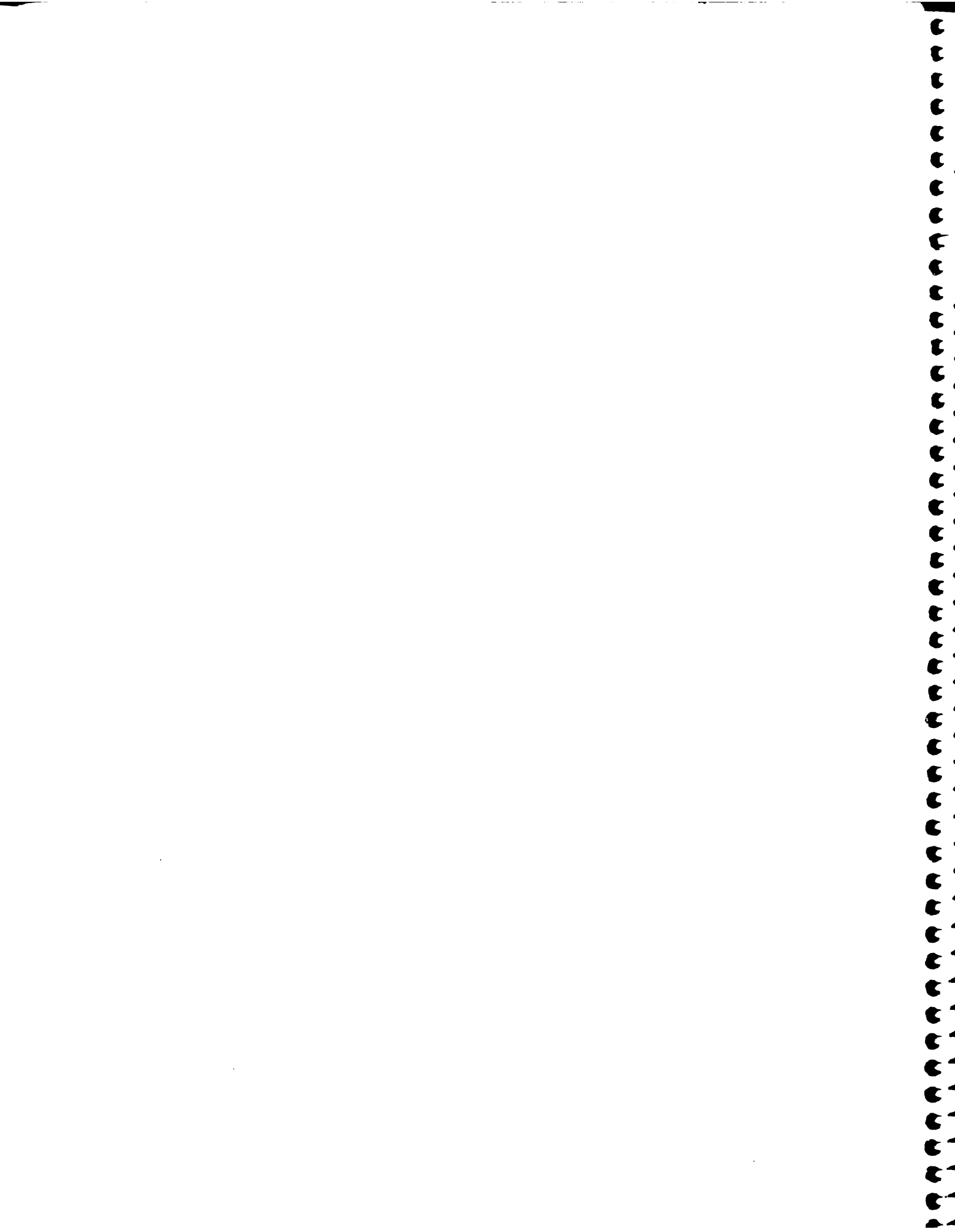
a) Análise da necessidade de cooperação técnica

A acentuada tendência à globalização da economia, trouxe como consequência uma maior consciência do Estado e pressão da sociedade para o enfoque do desenvolvimento rural sustentável e para a necessidade de uma agricultura mais competitiva. Nesse contexto há o reconhecimento de que: (1) os processos de geração e transferência de tecnologia são essenciais para assegurar poder de competitividade na agricultura; (2) o sistema nacional de geração de tecnologia agropecuária necessita conduzir um processo de mudanças para ajustar-se às novas demandas da sociedade. Esse processo de ajuste, traz inúmeras implicações, inclusive: (1) descentralização e modernização do gerenciamento; (2) mudanças no relacionamento com instituições estaduais de pesquisa; (3) fortalecimento da articulação com mecanismos alternativos de transferência de tecnologia; (4) estabelecimento de parcerias com setor privado; (5) geração de tecnologia para agroindústrias e adequação ao enfoque de cadeia alimentar; (6) definição de novos instrumentos jurídicos para financiar a pesquisa; (7) maior capacidade para intensificar o processo de captação de tecnologia de ponta nos países desenvolvidos. À luz desse quadro, tem-se 2 conclusões: (a) é imenso o "espaço" de cooperação técnica do IICA ao sistema de pesquisa agropecuária do país; (b) o modelo tradicional de cooperação técnica, até hoje adotado pelo IICA, está esgotado. Nessa linha de pensamento, para o futuro, a cooperação técnica deve enfatizar: (1) a adequação do pesquisador, pela capacitação e mudança de atitude, às novas demandas exigidas da pesquisa; (2) o fortalecimento institucional decorrente do rearranjo previsto na estrutura organizacional; (3) o apoio a mecanismos que conduzam à racionalização do processo de captação de tecnologia; (4) a criação e/ou fortalecimento de mecanismos de articulação geração/transferência de tecnologia; (5) apoio a ações relacionadas com validação de tecnologias; (6) apoio nos esforços orientados à descentralização da pesquisa.

b) Objetivos básicos

(1) Contribuir ao fortalecimento do sistema nacional de pesquisa agropecuária no país, no esforço de adequação às demandas da sociedade, particularmente, do setor rural; (2) apoiar os mecanismos de articulação que conduzam a acelerar e/ou racionalizar a incorporação de tecnologias geradas pela pesquisa ao processo produtivo; (3) apoiar os esforços tendentes à captação de tecnologia de ponta em outros países; (4) colaborar no esforço de internacionalização dos resultados das pesquisas geradas pelo sistema EMBRAPA.

c) Campos de Atuação



Captação de tecnologia de ponta

O acelerado processo de inovação tecnológica nos países desenvolvidos, sinaliza a necessidade de um redobrado esforço, no país, com vistas à captação de tecnologia de ponta. O êxito desse esforço exige competência para saber o que está acontecendo nos outros países e como obter os novos conhecimentos. Há que se estabelecer um conjunto de mecanismos, normas e procedimentos, alicerçados numa estratégia, entre os quais despontam-se: (1) estabelecimento de alianças estratégicas com centros e/ou mecanismos especializados; (2) fortalecimento de relacionamento com a rede de centros internacionais de pesquisa; (3) racionalização do uso de consultores internacionais, mobilizados ao amparo dos contratos BIRD III e PROMOAGRO; (4) incremento do treinamento em serviço em centros de excelência de outros países. Entre as áreas de maior interesse para o país incluem-se: biotecnologia, biosegurança, biodiversidade e informática.

Organização Institucional

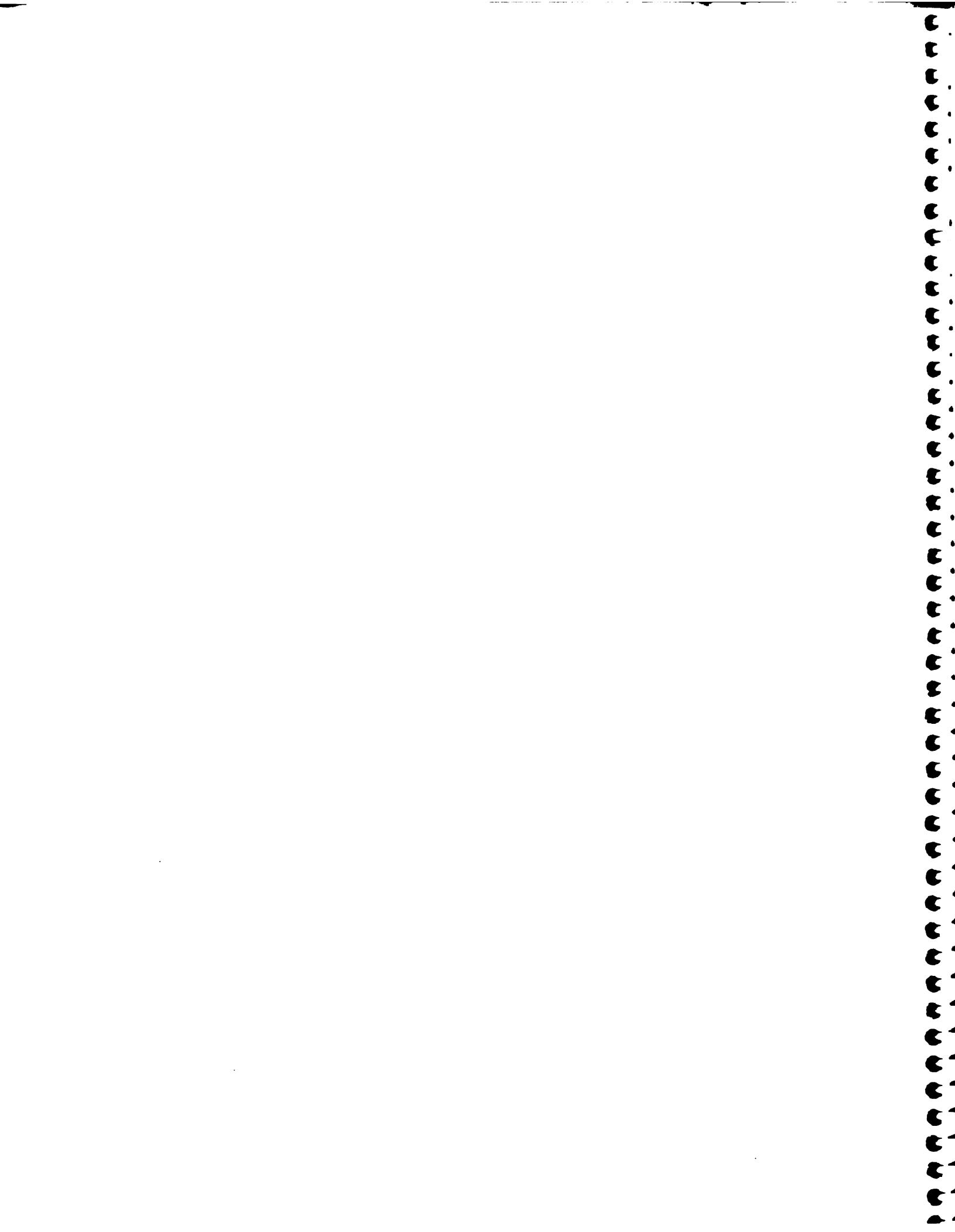
A atuação da cooperação técnica nesse campo deve fundamentar-se em 2 premissas: (1) O sistema EMBRAPA não detém o monopólio da pesquisa no país; (2) o processo de mudança do sistema nacional de pesquisa, já em curso, é irreversível. Nesse contexto, admite-se que, em princípio, possa contribuir: (a) no fortalecimento de empresas estaduais de pesquisa; (b) na melhoria dos sistemas de gerência da pesquisa; (c) no aprimoramento dos mecanismos de integração setores público/privado; (d) no reordenamento das estratégias e funções dos centros Regionais.

Internacionalização dos Resultados da Pesquisa

O Brasil tem acumulado um razoável estoque de conhecimento e experiência em agricultura tropical, capazes de ser transferido, com relativa facilidade, a outros países latinoamericanos com ecossistemas similares. Por outro lado, há vários países interessados na aquisição desses conhecimentos. Concebe-se que no processo de transferência, o IICA, mediante alianças estratégicas, pode desempenhar um relevante papel: do lado dos países beneficiários, contribuindo para identificar demandas e se encarregando das articulações institucionais; e no Brasil, coordenando a mobilização dos profissionais e proporcionando o suporte técnico administrativo demandado. Nessa linha, sobressai a perspectiva promissora de uma aliança estratégica com países do Caribe. Assinala-se que os programas regionais (Procisur, Procitropicos) podem servir de canal nas duas vias: captação e internacionalização de tecnologia.

Integração dos programas regionais de pesquisa

Os dois programas, Procisur e Procitropicos, aparentemente, não estão satisfatoriamente integrados no programa de cooperação técnica do IICA no país; ou seja, constituem mecanismos paralelos que, normalmente, se relacionam com a Agência para apoio administrativo, quando necessário. A estrutura organizativa e a estratégia de atuação do Procisur estão em processo de mudança. Vencida essa etapa, há que se fazer um mútuo esforço, Representação/Direção do Programa, no sentido de se definir formas de integração, no pressuposto de que as ações desenvolvidas no país e a participação das instituições nacionais sejam incorporadas na programação de cooperação técnica do IICA no Brasil. No



que concerne ao Prociatrópicos, do elenco de ações que vêm sendo desenvolvidas ou oferece perspectiva de desenvolver, de interesse direto do país, destacam-se: (1) desenvolvimento de metodologias orientadas à preservação do bosque amazônico; (2) validação de tecnologias promissoras para recuperação de áreas degradadas; (3) recuperação e manejo de recursos genéticos amazônicos; (4) desenvolvimento metodológico da base de dados computadorizados da bacia amazônica; (5) apoio ao projeto agroambiental do MAARA.

d) Estratégia Operacional

(1) Fortalecimento do mecanismo de articulação IICA/EMBRAPA, mediante a criação de uma unidade de coordenação conjunta; (2) o memorando de Entendimentos vigente, constitui o marco de referência para articulação Agência IICA/EMBRAPA; (3) as ações que envolvam relacionamento externo devem ser enfatizadas; (4) a EMBRAPA deve ser concebida como a principal base institucional do IICA no país, para a Linha de Geração de Tecnologia; (5) há que se dar mais ênfase a ações de cooperação técnica e menos apoio administrativo.

e) Instituições a serem envolvidas

A EMBRAPA continuará sendo a principal parceira do IICA. Ainda são susceptíveis de serem envolvidas: as empresas estaduais de pesquisa, Universidades (USP, UNICAMP, Viçosa), CNPq, Ministério do Meio Ambiente e Organismos Internacionais (BIRD, BID, ISAA, Centros Internacionais de Pesquisas Associados ao CGIAR).

f) Expectativa de Uso de Recursos Humanos

A unidade de coordenação IICA/EMBRAPA deverá contar dois profissionais. Os programas regionais contarão com seus respectivos coordenadores nacionais.

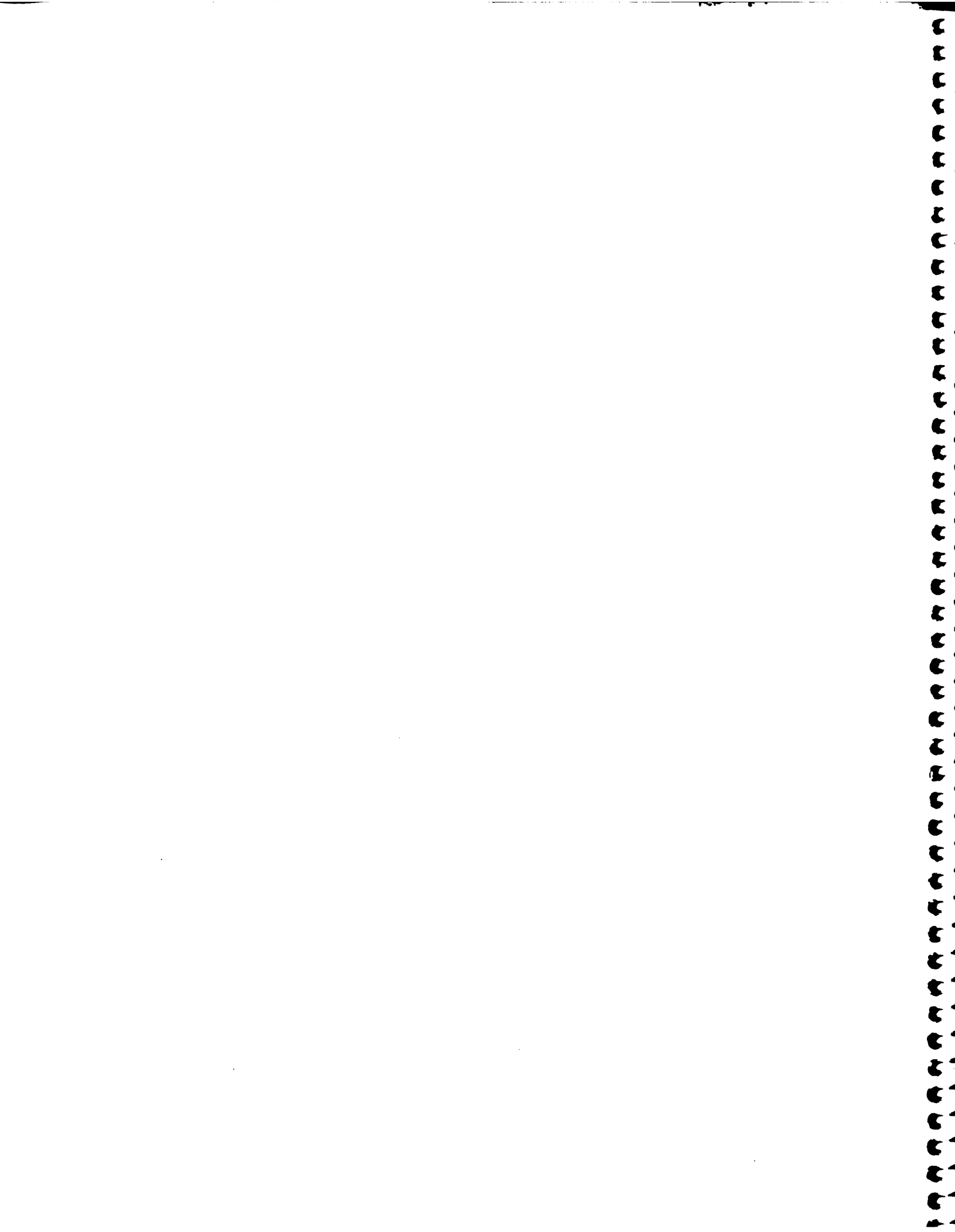
g) Perspectivas de Financiamento

Os custos da unidade de coordenação IICA/EMBRAPA, serão financiadas em partes iguais pelas duas instituições, a mobilização de consultores estrangeiros continuará sendo financiada com recursos do BIRD III e PROMOAGRO, cujos projetos apresentam uma disponibilidade da ordem de US\$ 2,8 e US\$ 4,9 milhões, respectivamente.

7 - Extensão Rural/Transferência de Tecnologia

a) Análise da Necessidade de Cooperação Técnica

Há um consenso, hoje, de que é essencial uma agricultura competitiva e econômica sustentável. Por sua vez, a competitividade está condicionada à implementação de tecnologias no processo produtivo, que assegurem níveis crescentes de produtividade. Depreende-se que tudo isso está no escopo da extensão rural. O Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural (SIBRATER), atualmente, encontra-se fragmentado e em franco processo de deterioração, posto que: (1) praticamente, inexistente coordenação; (2) uma cultura sã e saudável mística de trabalho, herdadas do sistema ABCAR, estão se esvaindo; (3) muitas EMATER's tendem a descaracterizar-se, passando a ter uma imagem de instituições ineficazes, burocráticas e expostas a fortes influências políticas; (4) o pessoal



técnico que constitui o mais valioso acervo do sistema encontra-se desmotivado; (5) a ABEPA que até num passado recente congregava mais de 1000 empresas de planejamento e assistência técnica, está se desfazendo. Desse quadro frustrante escapa a EMATER-Paraná, que, graças à compreensão das autoridades estaduais para o alcance de extensão rural, representa o exemplo marcante de um bom serviço de apoio ao desenvolvimento rural.

A experiência indica que os desníveis regionais exigem estratégias diferenciadas de transferência de tecnologia e que o papel da extensão rural além dos tradicionais deve abranger outros campos, tais como: organização comunitária, verticalização da agroindústria, métodos avançados de gestão da empresa rural, apoio à juventude rural, validação de conhecimentos avançados no processo produtivo.

b) Campos de Atuação

Diagnóstico/Formulação de Estratégias

Concebe-se que o primeiro passo concreto orientado à reversão do processo de deterioração do SIBRATER seja a realização de um profundo diagnóstico da sua situação, adotando-se uma metodologia essencialmente participativa, mediante envolvimento das autoridades estaduais, particularmente, as EMATER's. Como produto do diagnóstico, ter-se-ia um marco de referência para formulação de propostas de estratégias concernentes, entre outros, aos seguintes temas: (1) reordenamento institucional; (2) desenvolvimento de recursos humanos; (3) financiamento do sistema; (4) relacionamento institucional; (5) linhas prioritárias de ação.

Organização Institucional

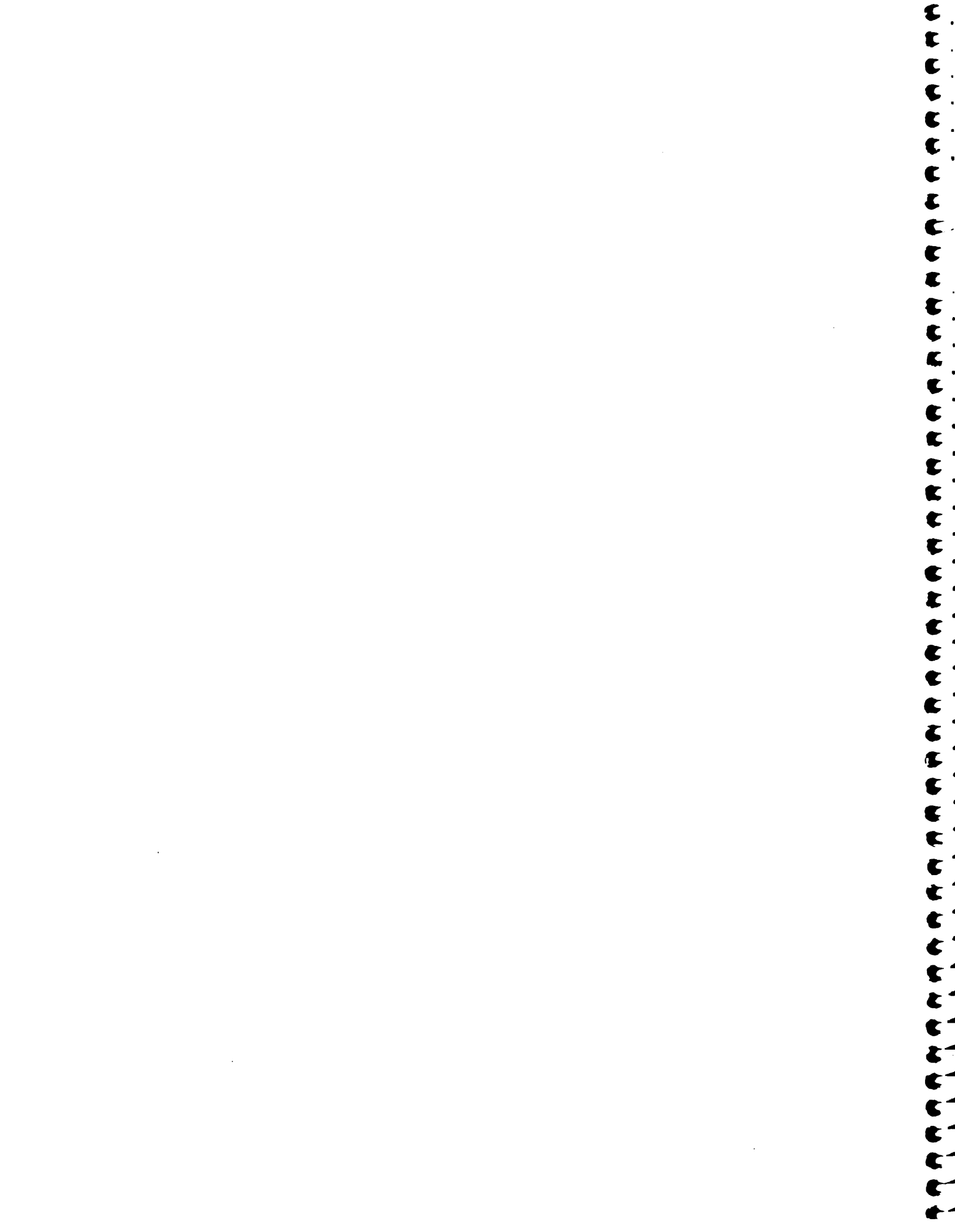
O esforço organizacional do SIBRATER deve estar alicerçado nas seguintes premissas: (1) inexistência, hoje, de fato, um mecanismo de coordenação do sistema; (2) as EMATER's, salvo raras exceções, encontram-se em crise; (3) a participação de extensão rural em programas governamentais é essencial; (4) a competência e a capacidade operativa atual do sistema não guardam relação com o desejável papel reservado à extensão rural no processo de desenvolvimento rural sustentável.

Desenvolvimento de Recursos Humanos

A cooperação técnica neste campo pode desdobrar-se em 2 vertentes: (1) gerenciamento; (2) capacitação. O gerenciamento envolve aspectos relacionados com: critérios de seleção, avaliação do desempenho, relações humanas. Enquanto a capacitação contempla aspectos relacionados com identificação de necessidade de treinamento, estratégias, formulação de programa e avaliação de ações desenvolvidas nessa área.

Modelos alternativos de transferência de tecnologia

O processo de transferência de tecnologia na agricultura não deve se constituir em monopólio do Estado. Sempre que possível, deve-se privatizar a assistência técnica, desde que seja preservada a qualidade dos serviços. Admite-se que, prioritariamente, a extensão pública deve priorizar os programas com forte conteúdo social, enquanto os mecanismos



privados estariam direcionados a uma agricultura com conteúdo empresarial mais elevado. Dentre as alternativas de modelos privados de difusão de tecnologia merece destaque: (1) as associações de pequenos produtores; (2) grupos de produtores empresários; (3) empresas de planejamento e assistência técnica vinculadas ao sistema ABEP; (4) cooperativas rurais.

c) Objetivos Básicos

(1) Apoiar o reordenamento institucional e o desenvolvimento de recursos humanos do SIBRATER; (2) apoiar os processos de identificação/planejamento e implementação de modelos alternativos de transferência de tecnologia.

d) Estratégia Operacional

Recomendam-se os seguintes elementos de estratégia: (1) a cooperação nessa linha deve ser iniciada pela "venda da idéia" da necessidade de um diagnóstico da situação do SIBRATER; (2) na execução dos projetos de cooperação técnica, deve-se buscar a participação de técnicos do próprio Sistema; (3) ex-extensionistas, muitos deles ocupando postos de destaque, deverão ser estimulados a participar do esforço de repensar o Sistema; (4) a participação do Governo Federal no esforço de revigoramento do Sistema deve ser interpretada como cooperação aos governos estaduais e não intervenção nas EMATER's.

a) Instituições Suscetíveis de serem envolvidas

O MAARA, através da Secretaria do Desenvolvimento Rural, deve ser considerado como a principal instituição parceira para a Linha. Ademais, é desejável o envolvimento das seguintes instituições: ASBRAER, EMATER's, Secretarias de Agricultura, EMBRAPA, ABEP.

f) Expectativa de uso de recursos humanos

A realização do diagnóstico inicial do SIBRATER deve contar com consultores independentes. A SDR deve mobilizar as equipes de contraparte.

g) Perspectiva de Financiamento

Existe uma disponibilidade orçamentária no MAARA da ordem de US\$ 600.000 para financiamento de um projeto de diagnóstico do SIBRATER.

8 - Recursos Naturais e Meio Ambiente

a) Justificativa da Necessidade de Cooperação Técnica

A estratégia brasileira para a conservação da natureza elege 3 objetivos específicos: (1) manter os processos ecológicos e os sistemas vivos essenciais; (2) preservar a diversidade genética; e (3) permitir o aproveitamento sustentado das espécies dos ecossistemas. No que concerne a recursos hídricos, verifica-se uma grande diversidade de situações, com abundância de água em algumas Regiões (Norte e Nordeste) e escassez em outras (Nordeste e Sudeste). No entanto, conta-se que no processo de crescimento



demográfico e econômico do país, como norma, não tem sido levada em conta a utilização dos recursos hídricos, em função da capacidade de suporte, tanto em quantidade como em qualidade. Em consequência, o país enfrenta sérios problemas de planejamento e gerenciamento de recursos hídricos. No que toca a erosão hídrica, em função da área total sob exploração, estima-se uma perda da ordem de 1 bilhão de toneladas de solos, anualmente. Nesse contexto, é enorme o "espaço" de cooperação técnica, entre outros, nos seguintes aspectos: (1) marcos legais; (2) organização e articulação institucionais; (3) planejamento estratégico; (4) políticas e estratégias de desenvolvimento rural sustentável; (5) desenvolvimento de microbacias.

b) Objetivos Básicos

(a) Participar no esforço de fortalecimento institucional, considerando os aspectos de marco legal, organização e planejamento estratégico; (2) participar no esforço de identificação, formulação e avaliação de projetos de desenvolvimento integral de bacias hidrográficas.

c) Campos de Atuação

Fortalecimento Institucional

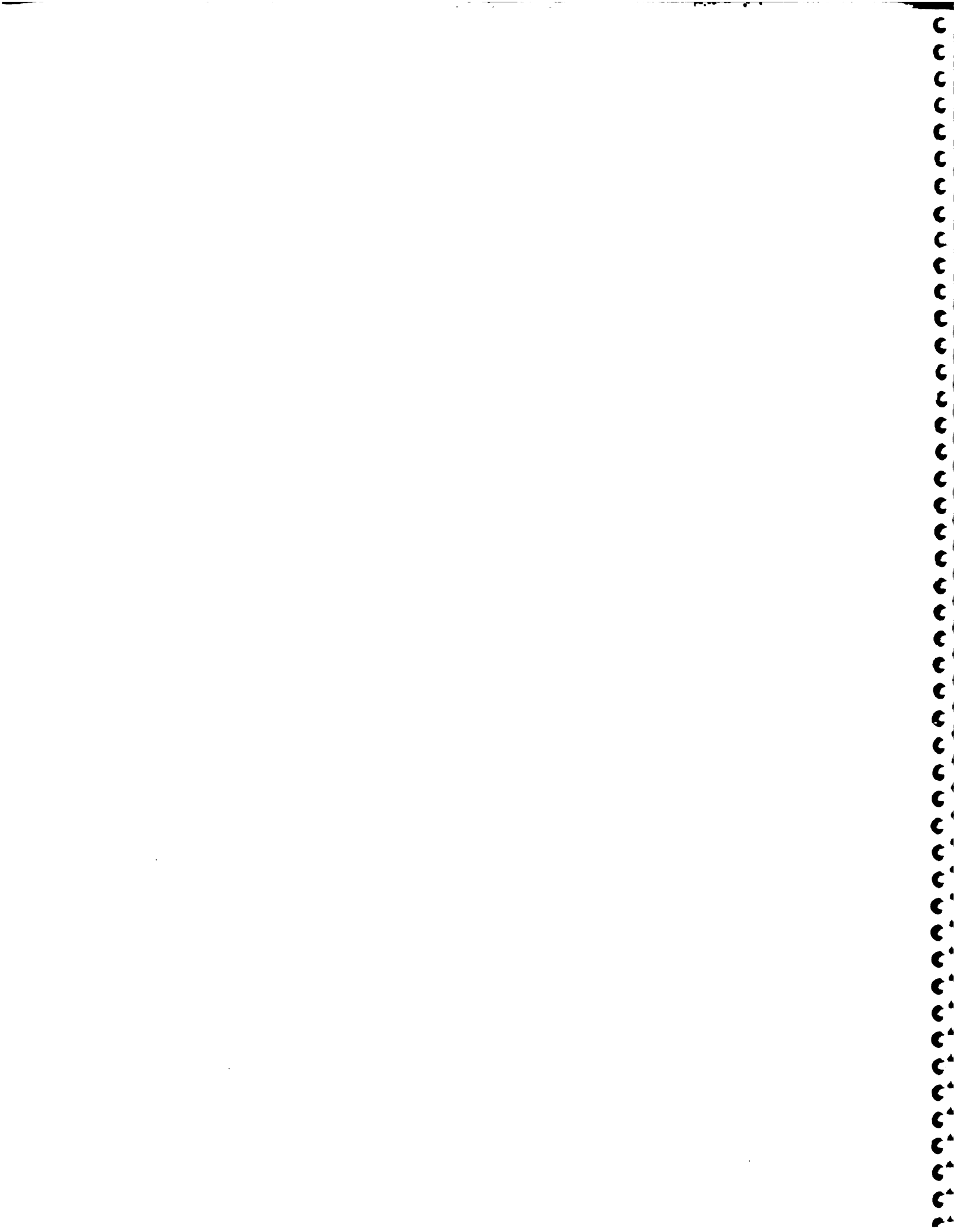
A cooperação técnica estará orientada ao fortalecimento de estruturas técnico administrativas, objetivando aprimorar os mecanismos e instrumentos de coordenação e gerenciamento de planos, programas e projetos, com ênfase aos aspectos de planejamento e uso de recursos hídricos.

Políticas de uso, manejo e conservação de recursos naturais

Parte-se da premissa de que "a agricultura sustentada é aquela que procura satisfazer as necessidades das gerações presentes sem comprometer as necessidades das gerações futuras". Isso significa que é essencial a adoção de políticas e diretrizes institucionais que tenham como base o uso e o manejo racional dos recursos naturais e do meio ambiente. A cooperação do IICA estará orientada a apoiar as instituições federais e estaduais nos seguintes aspectos: (1) análise e avaliação de políticas e regulamentos que controlam o aproveitamento da terra e dos recursos hídricos; (2) conhecimento da base dos recursos naturais e estabelecimento de proteção desses recursos e da biodiversidade; (3) modelos institucionais, priorizando a participação do setor privado na implementação de programas e projetos; (4) proteção e identificação do patrimônio genético.

Planejamento integral de bacia hidrográficas

Parte-se da premissa de que a bacia hidrográfica deva ser concebida como unidade básica de planejamento para o processo de desenvolvimento sustentado. A cooperação do IICA deverá estar orientada a apoiar as instituições: (1) no ordenamento do uso, manejo e conservação dos recursos naturais renováveis; (2) na formulação e implementação de projetos de desenvolvimento integral de bacias hidrográficas; (3) na organização e funcionamento de comitês de bacia; (4) no delineamento de sistemas de produção alternativos; (5) na definição e implementação de diretrizes ambientais.



Planejamento e Gerenciamento de Recursos Hídricos

O Brasil se ressentir da falta de experiência para o racional planejamento e gerenciamento do uso de recursos hídricos, trazendo como consequência: (1) deficiente planejamento visando a múltipla utilização desses recursos; (2) adoção de critérios inadequados para análise e avaliação de programas e projetos; (3) inexistência de normas e procedimentos que garantem os direitos de uso da água; (4) sistemática inadequada para a recuperação dos custos; (5) falta de participação dos usuários. A atual configuração institucional quanto ao planejamento e uso da água está fragmentada em setores institucionais. O marco legal, na maioria dos Estados, é deficiente. As limitações indicadas dão margem a uma ampla cooperação do IICA.

d) Instituições Suscetíveis de serem envolvidas

Destaca-se como instituição principal o Ministério do Meio Ambiente e Recursos Hídricos. Ademais, poderão ser envolvidas: IBAMA, Secretarias Estaduais de Meio Ambiente, EMATER's, Secretarias de Agricultura.

e) Estratégia Operacional

(1) As Regiões Nordeste e Amazônica serão encaradas como prioritárias, com ênfase na preservação de recursos genéticos, conversão do extrativismo em sistemas produtivos que assegurem o desenvolvimento sustentado, planejamento e uso de recursos hídricos, desenvolvimento de microbacias.

f) Perspectiva de uso de Recursos Humanos

Todos os projetos deverão contar com uma contrapartida de técnicos nacionais, em especial, do Ministério do Meio Ambiente e IBAMA. Na fase inicial da cooperação, deve-se enfatizar o uso de consultores, inclusive, em ações de pré-inversão.

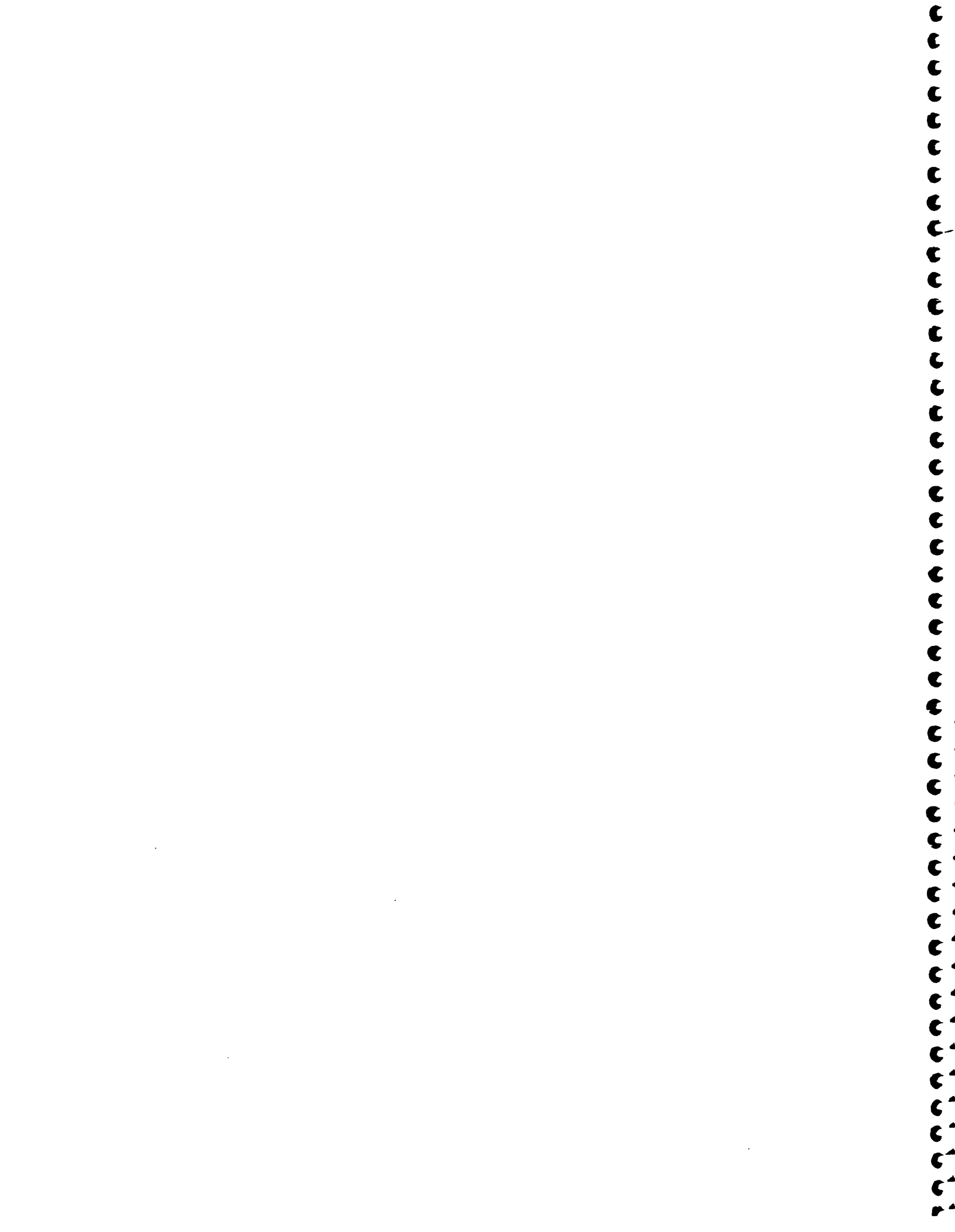
g) Perspectiva de Financiamento

O IBAMA já vem executando um projeto financiado pelo Banco Mundial que contém um componente de assistência técnica. Há possibilidade de se contar com recursos captados de organismos internacionais de financiamento.

9 - Agricultura Irrigada

a) Análise da necessidade de cooperação técnica

A área irrigada do país não ultrapassa a 5,3% do potencial irrigável, estimado em 52 milhões ha. A irrigação é essencial no esforço de incremento da competitividade da agricultura, de regularização da oferta de produtos agrícolas e de redução das desigualdades regionais. O desenvolvimento da agricultura irrigada confronta restrições de caráter institucional, legal e técnico, tornando relevante a participação do IICA no apoio aos organismos públicos e privados na definição e implementação de ações estratégicas e na implementação de projetos.



b) Objetivos Básicos

(1) Participar na criação e/ou fortalecimento do suporte institucional encarregado de promover a agricultura irrigada; (2) apoiar o poder público na identificação, formulação, implantação e avaliação de projetos de irrigação, em articulação com organismos internacionais de financiamento.

c) Campos de Atuação

Organização Institucional

A cooperação estará orientada a melhorar a organização e a capacidade técnica e gerencial das instituições responsáveis pelo desenvolvimento da agricultura irrigada, abrangendo os aspectos de identificação e definição de políticas e de operacionalização.

Legislação/Políticas Setoriais

A irrigação não conta com um marco legal e institucional adequados à realidade existente. No que concerne a legislação é reconhecida a necessidade de avanços relacionados com : (1) modelos alternativos de projetos de irrigação; (2) emancipação de projetos públicos; (3) revisão e ajuste das atribuições e responsabilidades dos órgãos envolvidos; (4) mercado de água e instrumentação legal para tarifação. Entre os aspectos institucionais, destacam-se: (1) concepção e delineamento de modelos institucionais para o desenvolvimento da agricultura irrigada; (2) usos alternativos e gerenciamento de recursos hídricos; (3) gestão e articulação institucionais; (4) difusão dos resultados e das tecnologias disponíveis.

Projetos de Irrigação

Neste campo, inclui-se todo o ciclo do desenvolvimento hidroagrícola, valendo destacar: (1) a participação e estudos de reconhecimento, de viabilidade técnica e econômica de projetos básicos; (2) a participação na implantação de projetos e nas atividades relativas ao desenvolvimento agrícola; (3) avaliação "ex-post" de projetos de irrigação; (4) recuperação, modernização e emancipação dos projetos públicos de irrigação.

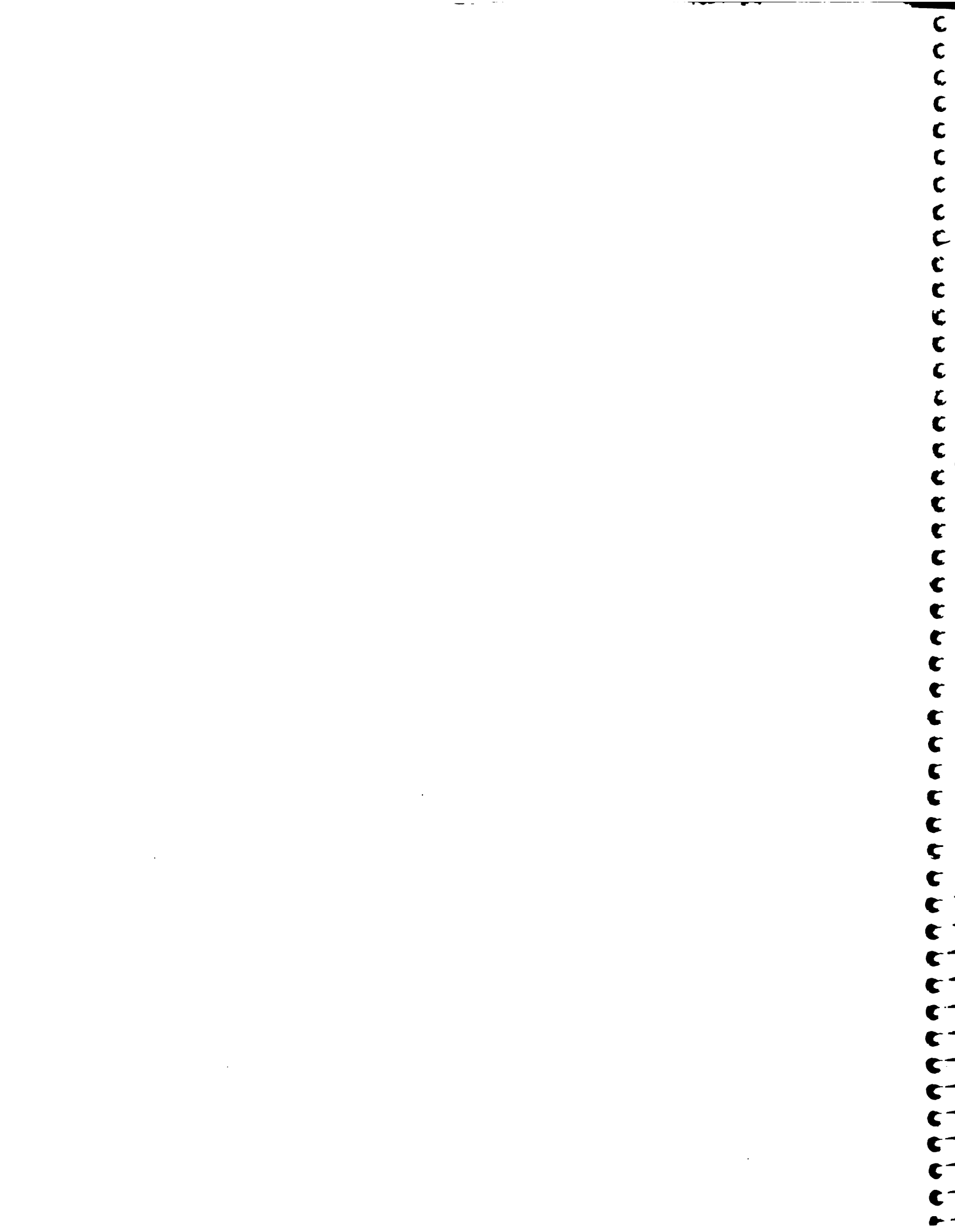
d) Instituições Susceptíveis de serem envolvidas

Entre as instituições destacam-se: Ministério de Integração Regional ou seu sucessor, SUDENE, DNOCS, CODEVASF, Secretarias Estaduais de Irrigação e/ou Recursos Hídricos.

e) Estratégia Operacional

Entre os elementos de estratégia assinalam-se: (1) priorizar ações descentralizadas; (2) ênfase à pequena agricultura; (3) manter uma permanente preocupação pela qualidade da irrigação, buscando assegurar retorno dos investimentos, preservar os recursos naturais e evitar impactos negativos no meio ambiente.

f) Uso de Recursos Humanos



Os projetos deverão ter uma contrapartida de técnicos dos organismos nacionais; como norma, cada projeto de cooperação técnica deve contar com um técnico de enlace do IICA.

g) Perspectivas de Financiamento

O componente de assistência técnica dos projetos financiados por organismos internacionais constitui a principal fonte de recursos para esta Linha.

IV - ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

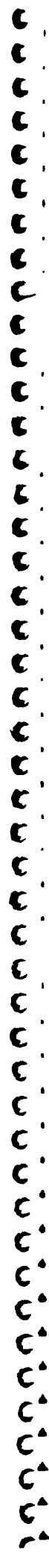
Uma aliança estratégica para os fins deste documento, é conceituada com "a associação de duas ou mais instituições, com a participação do IICA, com vistas à potencialização do uso de recursos que possam contribuir para acelerar o processo de desenvolvimento rural". Basicamente, as alianças perseguem os seguintes objetivos: (1) fortalecimento da capacidade operacional do IICA; (2) promover a cooperação horizontal entre países; (3) integrar o trabalho do IICA com os esforços nacionais de desenvolvimento. A seguir é apresentado um elenco de possíveis alianças estratégicas possíveis de serem derivadas das linhas prioritárias de ação, anteriormente propostas.

1 - Internacionalização dos Resultados da Pesquisa do Sistema EMBRAPA

O sistema EMBRAPA detém um valioso "estoque" de tecnologias e experiência passível de ser transferido para outros países tropicais. De outra parte, os países do Caribe, em geral, têm dificuldades em manter estruturas completas de geração e transferência de tecnologias e já demonstram interesse numa aliança com a EMBRAPA. São beneficiários em potencial da Aliança os Ministérios de Agricultura de cada um dos países do Caribe e suas instituições vinculadas. A EMBRAPA participa como principal entidade provedora da cooperação, cujo objetivo básico é o estabelecimento de um fluxo permanente de transferência de tecnologia do Brasil para os países beneficiários. O mecanismo operativo da aliança teria como base uma articulação EMBRAPA/TECLAD. O aporte da EMBRAPA, basicamente, seria sob a forma de recursos humanos e é de se esperar que o IICA aloque recursos de pré-inversão para a formulação do projeto de cooperação técnica correspondente. Como resultados da Aliança prevê-se: (1) o estabelecimento de um mecanismo que assegure um fluxo regular de transferência de tecnologias geradas no Brasil para os países do Caribe; (2) a ampliação dos canais de intercâmbio Brasil/Caribe, oferecendo perspectivas para que empresários e técnicos da Região possam ter um melhor conhecimento da potencialidade brasileira em cooperar nos esforços de modernização da agricultura de seus países.

2 - Desenvolvimento de Projetos de Microbacias nas Regiões Nordeste e Centro-Oeste

A ampliação de fronteiras agrícolas em forma desordenada tem concorrido para uma acelerada deterioração de recursos naturais, em especial de solo, estimando-se uma perda da ordem de 20 toneladas/ha/ano. A experiência vitoriosa do Paraná, mostra que as microbacias constituem a base mais adequada para planejamento e desenvolvimento de ações com enfoque de desenvolvimento rural sustentável, pois tomadas como unidades de trabalho permitem: (1) estabelecer em detalhe as atividades de conservação e uso de recursos naturais; (2) planejar os sistemas produtivos que sejam ecológica, econômica e socialmente



desejáveis e em função da capacidade potencial de uso do solo: (3) facilitar o envolvimento dos produtores na solução dos seus problemas; (4) facilitar a articulação institucional.

A Aliança poderia iniciar-se pelos Estados do Maranhão e Pernambuco, tendo como principais instituições beneficiárias: Secretarias da Agricultura, EMATER's, Empresas Estaduais de Pesquisa e Governos Municipais. Como instituições provedoras da cooperação destacam-se a EMATER-Paraná e o IAPAR. A Aliança terá como objetivo básico o estabelecimento de um "embrião" do enfoque de microbacia, nos Estados beneficiários, em base à experiência paranaense, esperando-se os seguintes resultados: (1) desenvolvimento de uma metodologia de enfoque de microbacia, adequada às peculiaridades de cada Estado; (2) transferência de conhecimento técnico necessário à difusão do enfoque para outros municípios; (3) motivação das autoridades e lideranças estaduais para o enfoque de microbacias.

3 - Gerência da Projetos

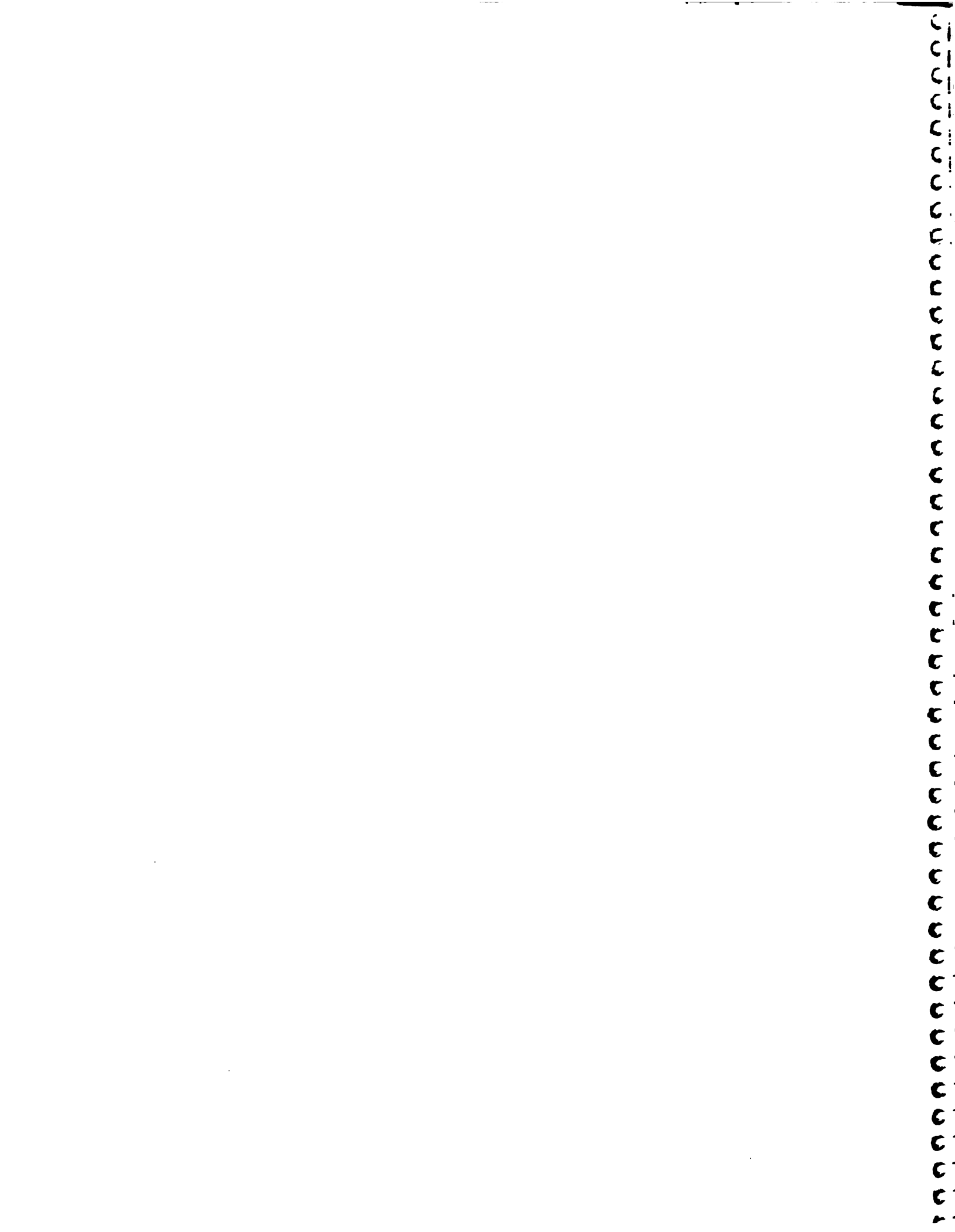
A experiência mostra que a cooperação técnica, além de recursos humanos e materiais, necessita contar com modelos e sistemas de planejamento e gerência das ações. De outra parte é necessário o desenvolvimento de metodologias de formulação de projetos de cooperação técnica com vistas ao aumento das possibilidades de captação de novos recursos. Como entidades beneficiárias da Aliança, situam-se as instituições parceiras do IICA e como provedora da cooperação participaria a Faculdade de Economia e Administração da USP. A Aliança teria por objetivos básicos: (1) proporcionar treinamento a equipes de cooperação técnica em metodologia de preparação e avaliação de projetos; (2) realizar diagnósticos e avaliações sobre gerência, planejamento e desenvolvimento institucional. Como resultados da Aliança esperam-se: (1) fortalecimento do relacionamento do IICA com a Universidade; (2) melhoria da produtividade do uso dos recursos do IICA.

4 - Estratégia de desenvolvimento tecnológico

A UNICAMP vem realizando pesquisas em políticas-científicas e tecnológicas em áreas coincidentes com as linhas prioritárias do IICA, o que torna viável uma Aliança Estratégica com os seguintes objetivos básicos: (1) apoio às demandas de cooperação dos projetos do IICA; (2) participar no desenvolvimento e/ou síntese de novos conhecimentos para alimentar os postulados do PMP/94-95. Como resultados da Aliança é de se esperar: (1) potencialização das ações de cooperação técnica do IICA; (2) melhoria na produtividade do uso dos Recursos do IICA; (3) fortalecimento do relacionamento IICA/Universidade.

5 - Promoção do Agribusiness

O processo de desenvolvimento da agricultura, na atualidade, deve ter uma visão sistêmica, incluindo os vários componentes das cadeias alimentares, facultando a definição de estratégias e políticas para o aperfeiçoamento do agribusiness no país. Por outro lado, o processo gradual de redução das funções do poder público, determina crescente participação de sociedade civil, no esforço de desenvolvimento. Por tudo isso, recomenda-se que se estabeleça Alianças entre instituições que atuam com essa visão sistêmica de cadeia agro-indústria-comércio e o IICA, abrindo amplas perspectivas para a cooperação com o setor privado empresarial no país e o estabelecimento de mecanismos de integração com outros



países. Como principal beneficiária da Aliança, tem-se a Associação Brasileira de Agribusiness (ABAG), que congrega fabricantes de insumos e bens de produção para a agricultura e como provedoras da cooperação, incluem-se o SEBRAE, SENAI, USP e ITAL. A Aliança terá por objetivo básico a promoção de intercâmbio de experiências e conhecimentos na organização e gerenciamento do Agribusiness e como produtos esperados, incluem-se: (1) a ampla difusão da visão sistêmica e integrada do "Agribusiness", alicerçada em estratégias e políticas institucionais; (2) contribuir para que seja implementada a rede latino-americana de informações sobre "Agribusiness".

6 - Apoio à fruticultura

O Brasil tem uma enorme potencialidade de exportação de frutas. No entanto, confronta sérios problemas que afetam o desempenho de suas exportações, valendo destacar: (1) a deficiente organização do modelo agroexportador; (2) limitações de caráter fitossanitário; (3) deficiente domínio das tecnologias de produção e comercialização. De outra parte, o Chile já conta com uma ampla experiência em produção/exportação de frutas. Daí a oportunidade de uma Aliança Estratégica com aquele país, tendo a Universidade do Chile como principal instituição provedora da cooperação. O MAARA através do FRUPEX será a principal instituição beneficiária da Aliança, que terá por objetivo básico a promoção do intercâmbio de experiência em agronegócios e tecnologia de produção de frutas. Como resultados esperados da Aliança assinalam-se: (1) o estabelecimento de um fluxo regular de transferência de tecnologia chilena de produção/exportação de frutas para o país; (2) seja internalizada a sistemática de organização do processo produtor/exportador.

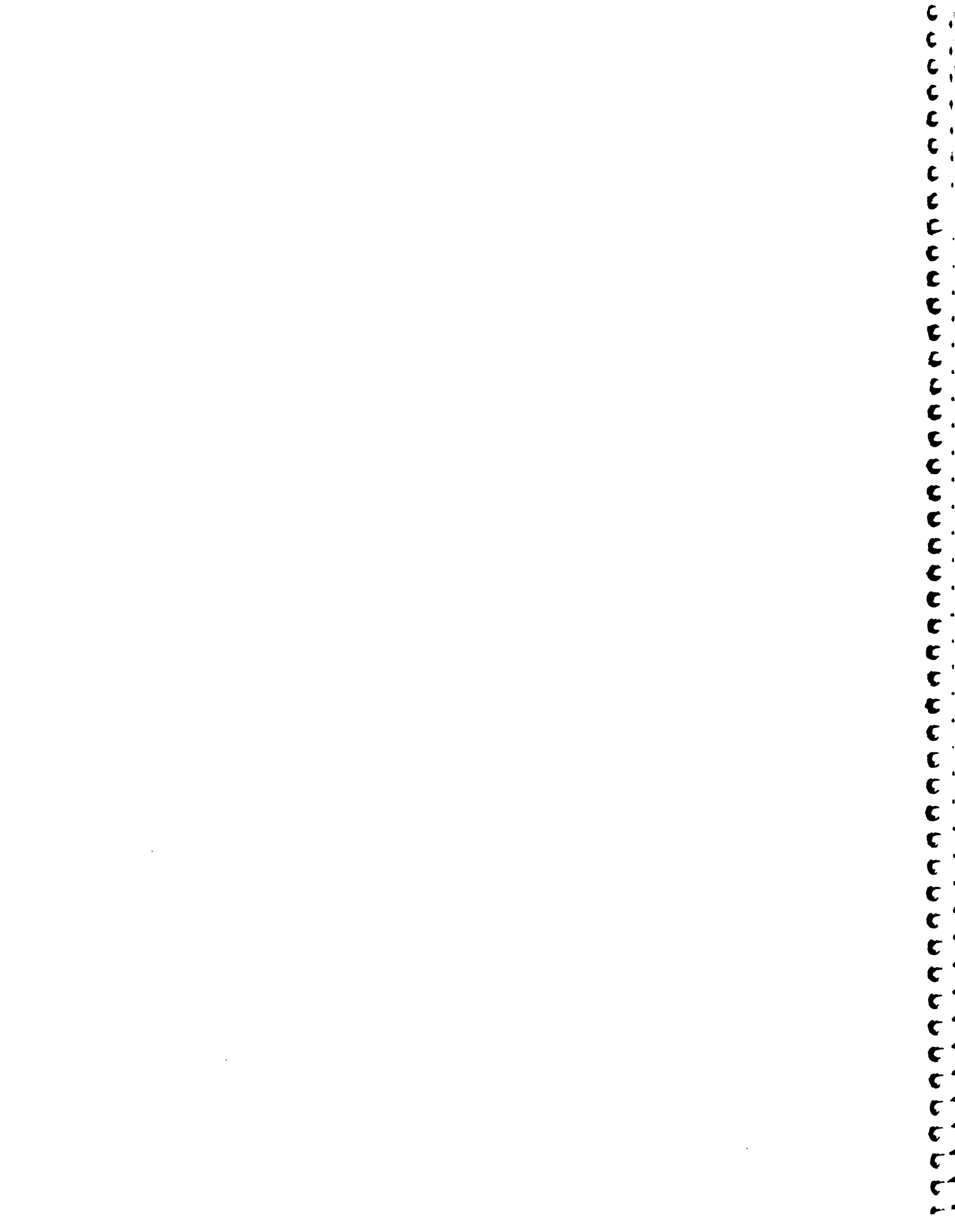
V - SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

Em consonância com as diretrizes do PMP 94/98 propõe-se a criação na Agência IICA/Brasil dos seguintes serviços especializados: (a) Capacitação; (b) Informatização; (c) Documentação; (d) Comunicação Social/Informação.

1 - Serviço de Capacitação

Face o acelerado processo de mudanças tecnológicas e nos métodos de gestão, as instituições de cooperação técnica tendem a perder poder de competitividade se relegarem a plano secundário o esforço de capacitação dos seus recursos humanos.

A sistematização de novos conhecimentos em teoria de aprendizagem, estimularam o aparecimento de novos modelos de capacitação fundamentados em 3 vertentes: novos conhecimentos, habilidades e atitudes. A aquisição de conhecimentos faculta o saber, enquanto a aquisição de habilidades e atitudes proporcionam o "saber fazer" e o "querer fazer" respectivamente. O serviço de capacitação deve desenvolver ações nos ambientes interno e externo. Internamente, estará orientado à melhoria do nível de capacitação do pessoal do próprio IICA e atuará em consonância com as seguintes diretrizes: (1) adotar como norma a capacitação pré-serviço dos novos funcionários; (2) sempre que possível, adotar o enfoque de capacitação por processo ou programa; (3) a Agência deverá contar com um programa regular de capacitação, elocando em seus programas operativos os recursos necessários à consecução das metas previstas; (4) as propostas de capacitação devem ser formuladas sob a coordenação da Gerência de Desenvolvimento Institucional; (5) o treinamento deve ser



conduzido para gerar qualidade. No que concerne ao ambiente externo, recomendem-se as seguintes diretrizes operacionais para o serviço: (1) os projetos de cooperação técnica constituem o marco de referência para as ações de capacitação; (2) o desenho de estratégias e a formulação de programas de capacitação, devem ser encarados como ações prioritárias de apoio do IICA às instituições parceiras; (3) deve-se privilegiar o treinamento de instrutores, com ênfase nos aspectos metodológicos da capacitação; (4) sempre que possível, como insumo técnico de capacitação, deve-se utilizar as experiências e os materiais derivados da cooperação técnica do próprio IICA; (5) como norma, o apoio do serviço deve estender-se a todos os projetos de cooperação técnica do IICA.

2 - Serviço de Informatização

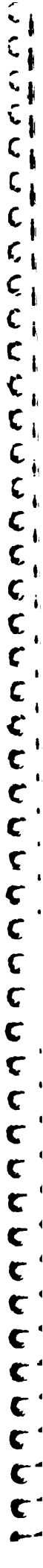
Esse serviço deve atuar em 3 direções: (1) planejamento e coordenação do processo de informatização da Agência; (2) suporte técnico no estabelecimento e operacionalização de uma rede de conexão dos projetos do IICA no país e no acesso a sistemas internacionais de informações (INTERNET); (3) apoio ao componente de informática dos projetos de cooperação técnica do IICA. Na organização interna, sujeito a um diagnóstico mais profundo, admite-se a conveniência de serem implantados os seguintes sistemas: (1) pessoal; (2) trâmite documentário; (3) controle financeiro e contábil; (4) acompanhamento de projetos; (5) uso de consultoria. Os sistemas a serem implantados, na medida do possível, dever ser integrados por rede local, evitando-se a repetição de arquivos. No que concerne à rede de comunicação, ressaltam-se os seguintes aspectos: (1) o país já dispõe de uma rede interna de comunicação, em franco processo de expansão - Rede Nacional de Pesquisa (RNP), coordenada pelo CNPq e interligada ao sistema INTERNET; (2) a sede da Agência já está conectada com o sistema INTERNET; (3) técnica e financeiramente é viável a conexão da maioria dos projetos ao sistema INTERNET, considerando a disponibilidade já existente de equipamentos básicos (micros e linhas telefônicas) e a facilidade de acesso do IICA ao sistema, como organismo internacional vinculado a ciência e tecnologia.

3 - Serviço de Documentação

A documentação disponível na Agência, de um modo geral, encontra-se dispersa; o processo de recuperação de informações é lento e às vezes, inviável ou incompleto. Esse quadro conduz ao convencimento da necessidade de ser criada uma unidade de documentação, inserida na coordenadoria de desenvolvimento estratégico da Agência, com 2 objetivos básicos: (1) resgatar, desenvolver e preservar a memória institucional da Agência IICA/Brasil; (2) servir de instrumento de gerenciamento das ações de cooperação técnica da Agência. Essa unidade estará diretamente interrelacionada: (1) como o setor de trâmite documentário; (2) com os sistemas básicos de informática a serem implantados. Deverá armazenar documentação desdobrada, entre outros, nos seguintes campos: (1) consultorias; (2) desenvolvimento das ações de cooperação técnica; (3) instrumentos normativos e de políticas; (4) instrumentos jurídicos; (5) documentos oficiais; (6) documentos gerados pelo IICA no Brasil; (7) publicações referentes ao IICA.

Comunicação Social/Informação

O IICA no Brasil no passado desenvolveu um satisfatório programa de comunicação social, traduzido: na publicação do Informativo Notícias IICA, na edição de publicações



técnicas, na divulgação de eventos, na divulgação de projetos exitosos, entre outros. Pouco e pouco, essas ações foram encontrando dificuldades de natureza financeira, redundando na total desativação com a saída de profissional em documentação e informação. O esforço estratégico para restabelecer a imagem do IICA no país deve incluir a criação de um serviço de comunicação social/informação, exigindo a mobilização de um profissional que se encarregue de coordenar, entre outras, as seguintes ações: (1) edição do boletim "Notícias IICA"; (2) elaboração de textos e notícias para distribuição à mídia; (3) organização de eventos que contribuam a disseminar a boa imagem do IICA; (4) editar o relatório anual das atividades do IICA no país; (5) divulgar publicações editadas pelo IICA; (6) detectar informações de interesse do IICA no noticiário diário da mídia.

VI - DESENHO DE UM MODELO ALTERNATIVO DE ESTRUTURA ORGANIZATIVA DA AGÊNCIA

1 - Caracterização

A estrutura organizativa proposta para a Agência guarda relação com 2 requerimentos básicos para assegurar a qualidade de seus serviços de cooperação técnica: (1) capacidade de observância das normas e procedimentos do IICA; (2) capacidade de cumprimento das exigências das instituições parceiras na operacionalização dos projetos de cooperação técnica. De outra parte, ressalta-se que a eficácia da estrutura, em boa medida, dependerá de políticas, normas e procedimentos emanados da Direção Geral.

Em linhas gerais, o modelo alternativo de estrutura organizacional, adiante explicitado, reveste-se as seguintes características: (1) apresenta um tamanho reduzido, em termos de recursos humanos permanentes, contribuindo para reduzir seus custos fixos; (2) é simples na organização e flexível, facilitando o desenvolvimento das ações; (3) reúne condições para assegurar competência técnica para: identificar, planejar e induzir ações inovadoras e controlar, acompanhar e avaliar os projetos de cooperação técnica; (4) facilita e estimula a comunicação interna, como meio para incentivar a participação e assegurar um saudável ambiente de trabalho; (5) garante um relacionamento externo racional que permita, inclusive, o acompanhamento da cooperação técnica prestada; (6) propicia rapidez no processo decisório.

2 - Esboço das Funções Básicas

As funções da Agência estarão orientadas à consecução de 3 objetivos básicos: (1) assegurar o indispensável suporte técnico e administrativo aos projetos de cooperação técnica; (2) implementar e/ou dar cumprimento às políticas, normas e procedimentos emanados da Direção Geral; (3) promover a cooperação entre os países latino-americanos e do Caribe. Nesse contexto, despontam-se as seguintes funções básicas para a Agência: (1) induzir e promover ações inovadoras de cooperação técnica no país; (2) contribuir para detectar e captar avanços tecnológicos fora do país; (3) identificar, formular, controlar, supervisionar, executar e avaliar projetos de cooperação técnica no país; (4) servir de fórum de debate para temas estratégicos relacionados com o desenvolvimento rural do país; (5) gerenciar os recursos financeiros, materiais e humanos do IICA no país; (6) captar recursos financeiros em volume compatível com seu programa de cooperação técnica no país; (7) proporcionar o suporte requerido ao Centro Regional Sul do IICA.



3 - Proposta de Organograma Básico

O modelo de estrutura organizativa compreende 3 componentes básicos: (1) de direcção; (2) de apoio administrativo; (3) de coordenação, acompanhamento e suporte técnico. Na página seguinte é apresentado o organograma da estrutura proposta.

a) Componente de direcção

Basicamente é constituído pela Representação, devendo desempenhar as seguintes funções: (1) velar pela implementação da estratégia de atuação do IICA no país; (2) coordenar o relacionamento externo da Agência; (3) promover a integração do IICA com os demais organismos internacionais no país; (4) orientar e acompanhar a execução do programa de cooperação; (5) supervisionar a negociação de convênios; (6) proporcionar apoio logístico e assessoramento à Direcção Geral; (7) orientar o processo de captação de recursos financeiros; (8) promover a integração e o apoio recíproco entre a Agência e as congêneres dos outros países.

b) Componente de Apoio Administrativo

Será constituído por uma Coordenadoria de administração que por sua vez desdobra-se em 2 gerências: administrativa e de finanças, devendo desempenhar as seguintes funções: (1) proporcionar apoio ao Representante nos aspectos de carácter administrativo-financeiro; (2) coordenar a elaboração e controlar a execução do programa operativo; (3) controlar a aquisição de bens e a contratação de serviços; (4) gerenciar os recursos materiais, financeiros e humanos postos à disposição da Agência; (5) coordenar o processo de prestação de contas e preparo de informes financeiros.

c) Componente de coordenação, acompanhamento e suporte técnico

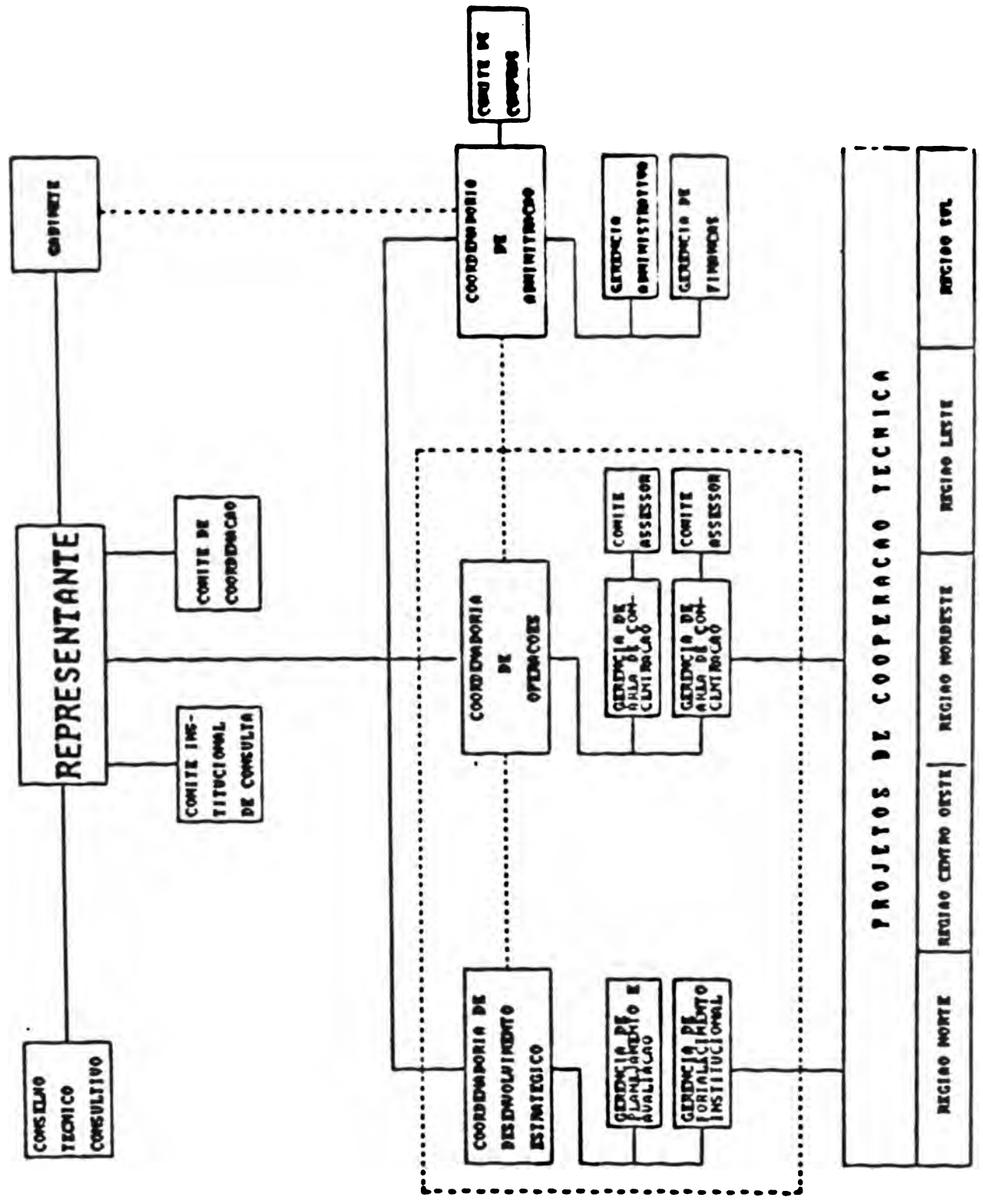
Compõe-se de duas Coordenadorias - Operações e Desenvolvimento Estratégico - devendo desempenhar, basicamente, as funções a seguir discriminadas:

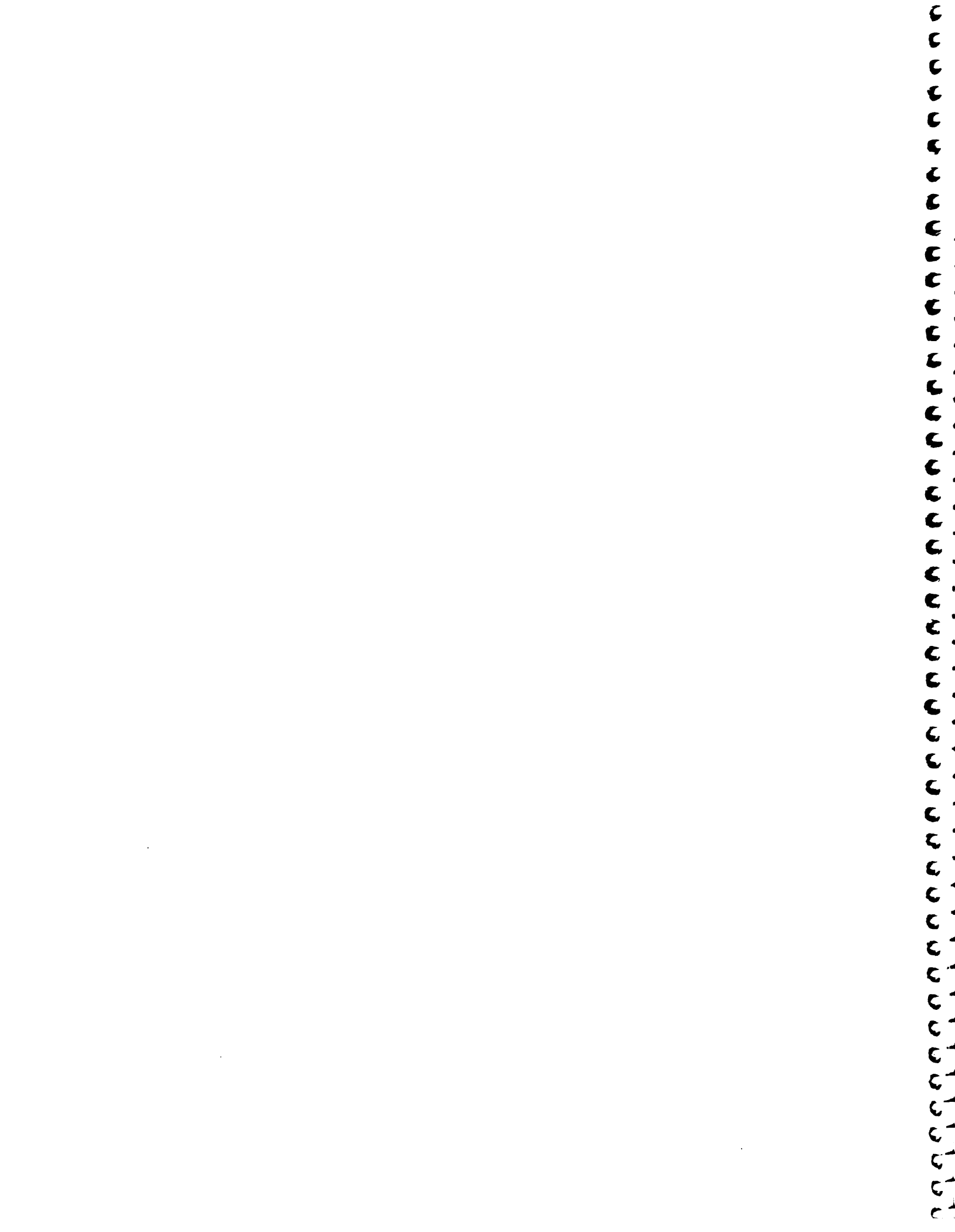
Operações - (1) Coordenar a execução dos projetos de cooperação técnica; (2) proporcionar suporte técnico às ações de cooperação técnica; (3) promover a articulação institucional; (4) identificar e informar sobre os problemas derivados do processo de execução dos projetos; (5) coordenar e promover o apoio recíproco entre projetos; (6) apoiar na identificação de ações inovadoras de cooperação técnica.

Desenvolvimento Estratégico - (1) Identificar e apoiar a formulação de projetos de cooperação técnica; (2) coordenar o processo de avaliação dos projetos; (3) coordenar as ações tendentes a detectar avanços tecnológicos, processos e métodos inovadores de gestão; (4) desenvolver e apoiar a implantação de mecanismos de integração com o setor privado; (5) coordenar o processo de informatização da Agência; (6) proporcionar suporte técnico às atividades relacionadas com informatização contempladas nos projetos de cooperação técnica; (7) coordenar as ações de desenvolvimento de recursos humanos da Agência, incluindo, seleção, capacitação e avaliação do desempenho e apoio aos projetos nos aspectos de capacitação; (8) manter o serviço de documentação da Agência; (9) coordenar o mecanismo de acesso aos sistemas internacionais de informação.



PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AGENCIA IICA/BRAZIL





4 - Mecanismos de Consulta e Assessoria

Esses mecanismos têm por objetivo a melhoria do relacionamento, interno e externo, contribuindo para facilitar a coordenação, estimular a co-participação, solucionar problemas de articulação. A explicitação desses mecanismos é apresentada e seguir:

Conselho Técnico Consultivo - Tem uma composição eclética e estará voltado à harmonização das ações de cooperação técnica do IICA com as demandas manifestadas por autoridades e lideranças nacionais, incumbindo-lhe as seguintes atribuições: (1) opinar sobre a estratégia de atuação do IICA no país; (2) indicar ações inovadoras de cooperação técnica; (3) debater temas relevantes relacionados com as ações de cooperação técnica do IICA.

Comitê Institucional de Consulta - Será composto por 2 representantes do Ministério das Relações Exteriores (ABC e DEA), um do MAARA e o Representante do IICA, incumbindo-lhe as seguintes atribuições: (1) opinar sobre as propostas de programa operativo da Agência; (2) opinar sobre os resultados alcançados nas ações de cooperação técnica; (3) contribuir para assegurar fluidez na tramitação de processos relacionados com o IICA junto a instituições nacionais; (4) promover e apoiar a integração entre o IICA e os demais organismos internacionais.

Comitês Assessores de Áreas de Concentração - Serão integrados por profissionais de comprovada experiência, pelo gerente da respectiva área e pelo Representante, incumbindo-lhes as seguintes atribuições: (1) acompanhar a execução dos projetos compreendidos na área, identificar problemas e propor medidas tendentes a racionalizar a execução; (2) opinar sobre os resultados alcançados pelos projetos; (3) estabelecer os critérios de alocação de recursos para as ações de pré-inversão e avaliação de projetos; (4) opinar sobre o projeto de programa operativo anual; (5) opinar sobre estratégias de relacionamento interno e externo da Agência; (6) recomendar medidas sobre a racionalização do uso de recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis na Agência.

5 - Quantificação e Perfil desejável dos recursos humanos

A lotação de pessoal prevista na estrutura proposta, desdobrada por categorias e por unidades consta no quadro a seguir:

UNIDADES	CATEGORIAS		
	PPI	PPL	PSG
Representação	1	2	3
Coordenador Administração		3	17
Coordenador Operações	1	3	7
Coordenador Desen. Estratégico	1	4	5
TOTAIS	3	11	32



A discriminação do pessoal por cargo/função pode ser observada no quadro resumo a seguir. Prevê-se que o perfil desejável do pessoal profissional seja antecipadamente definido, em consonância com as funções a serem desempenhadas pelas unidades integrantes da estrutura organizativa.

**QUADRO RESUMO
DISCRIMINAÇÃO DO PESSOAL POR CARGO/CATEGORIA**

UNIDADES/CATEGORIAS	C A R G O S
<p>I - REPRESENTAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> . PPI (4) . PPL (2) . PSG (3) 	<ul style="list-style-type: none"> . Representante (1) . Chefe de Gabinete (1) . Comunicador Social (1) . Secretária Principal (1) . Secretária (1). Motorista (1)
<p>II - COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO ESTRATEGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> . PPI (1) . PPL (4) . PSG (5) 	<ul style="list-style-type: none"> . Coordenador (1) . Gerente de Planejamento e Avaliação (1). . Gerente de Fortalecimento Institucional (1). . Especialista em Desenvolvimento de Recursos Humanos (1); . Especialista em Informática (1). . Secretária Principal (3) . Secretária (2)
<p>III - COORDENADORIA DE OPERAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> . PPI (1) . PPL (3) . PSG (7) 	<ul style="list-style-type: none"> . Coordenador (1) . Gerente de Área (2) . Secretária (3). Secretária Principal(1). . Assistente de Acompanhamento de Projeto (3)
<p>IV - COORDENADORIA DE ADMINISTRAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> . PPL (3) . PSG (17) 	<ul style="list-style-type: none"> . Gerente Administrativo (1) . Gerente de Contabilidade e Finanças(1) . Especialista em Administração (1) . Faxineiro (2). Copeira (1). Mensageiro (1). Motorista(1). Operador de Máquina (1). Secretária Principal (2). Auxiliar Administrativo (1). Técnico em Contabilidade (1). Técnico em Pessoal (1). Técnico em Serviços Gerais (1). Telefonista (2). Vaga (2). Técnico em Finanças (1) Telefonista (2).

6 - Análise crítica da estrutura proposta

a) Custos Relativos



A estimativa dos custos fixos previstos em comparação com a estrutura atual pode ser observada no quadro a seguir, prevendo-se um decréscimo da ordem de 13% nesses custos.

**ESTIMATIVA DE CUSTOS DA ESTRUTURA PROPOSTA
EM COMPARAÇÃO COM A ATUAL**

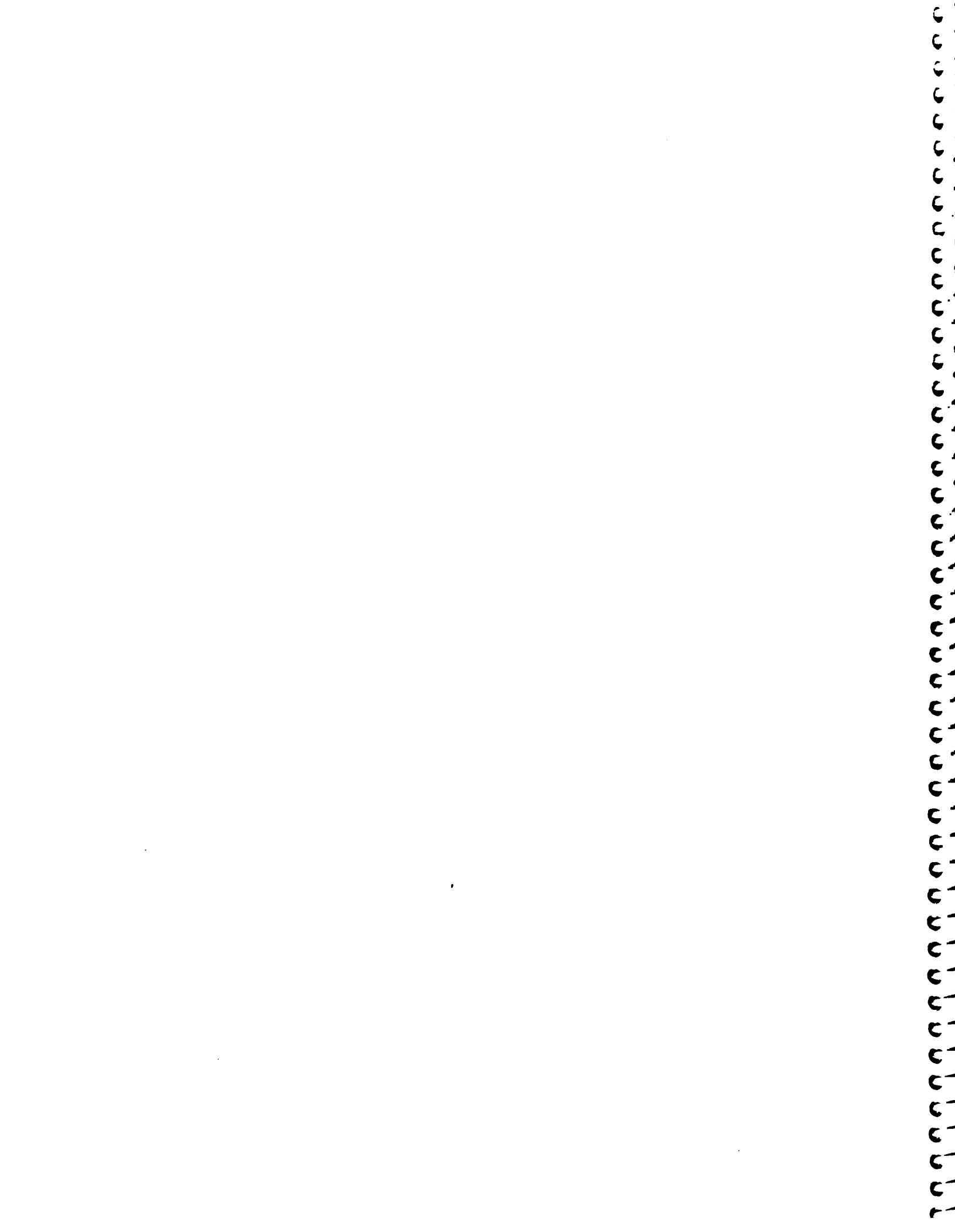
DISCRIMINAÇÃO	CUSTOS ANUAL DA ESTRUTURA(5)		ACRÉSCIMO OU DECRÉSCIMO EM %
	ATUAL (1)	PROPOSTA	
1 Pessoal	1.247.141	1.063.952	(14,68)
1.1. PPI	(2) 684.052	262.150	(61,09)
2.2. PPL	(4) 242.512	452.232	83,44
2.3. PSG	316.565	345.590	9,12
2. Aluguéis	60.000	60.000	0
3. Material de Escrit	39.000	39.000	0
4. Miscelâneas (3)	38.350	38.350	0
TOTAL.....	1.384.491	1.201.302	(13,23)

- (1) - Dados de 1994, fornecidos pela Administração.
- (2) - Inclui 2 membros da equipe atualmente pagos com recursos da Direção Geral.
- (3) - Custo estimado de água, aluguel de xerox, luz, telefone e advogado.
- (4) - Inclusive um PPL atualmente pago com recursos de convênios.
- (5) - Dados comparativos em base aos custos estimados para o corrente ano.

b) Configuração do Pessoal

O quadro resumo a seguir indica a configuração do pessoal, discriminada por cargo, das 2 estruturas (atual e proposta).

Observa-se que as categorias PPI e PPL teriam um acentuado decréscimo e acréscimo, respectivamente; enquanto os PSG seriam mantidos em nível estável,



CONFIGURAÇÃO DO PESSOAL

CATEGORIAS / CARGOS	ESTRUTURA	
	ATUAL	PROPOSTA
I - Pessoal Profissional Internacional		
Representante	01	01
Representante Adjunto	01	00
Especialista em Sanidade Agropecuária	01	00
Especialista em Políticas Agropecuárias	01	00
Coordenador de Desenvolvimento Rural	01	00
Especialista em Gerenciamento e Transferência (Tecnologia)	01	00
Coordenador de Desenvolvimento Estratégico	00	01
Coordenador de Operações	00	01
Especialista em Irrigação	01	00
Especialista em Projetos	01	00
TOTAIS.....	06	03
II - Pessoal Profissional Local		
Especialista em Economia	01	00
Especialista em Finanças	01	00
Especialista em Informática	01	01
Chefe de Gabinete	00	01
Comunicador Social	00	01
Administrador	01	00
Chefe Financeiro-Contábil	01	00
Especialista em Administração	01	01
Especialista em Desenvolvimento Rural	01	00
Gerente de Planejamento e Avaliação	00	01
Gerente de Fortalecimento Institucional	00	01
Especialista em Desenvolvimento de Recursos Humanos	00	01
Gerente de Áreas	00	02
Gerente Administrativo	00	01
Gerente de Contabilidade e Finanças	00	01
TOTAIS.....	07	11
III - Pessoal de Serviços Gerais		
Assistente Administrativo	01	00
Auxiliar Administrativo	01	01
Copeiro	01	01
Faxineiro	02	02
Mensageiro	01	01
Motorista	03	02
Operador de Máquina	01	01
Secretária	03	06
Secretária Bilingue	01	00
Secretária Principal	03	07
Técnico em Contabilidade	01	01
Técnico em Finanças	01	01
Técnico em Pessoal	02	01
Técnico em Serviços Gerais	01	01
Telefonista	02	02
Vigia	02	02
Assistente de Serviços Gerais	01	00
Técnico em Trâmite Documentário	01	00
Assistente de Acompanhamento de Projetos	01	03
Secretária Auxiliar	01	00
TOTAIS.....	30	32



c) Flexibilidade

A flexibilidade da estrutura proposta está refletida: (1) na possibilidade de se alterar e configuração dos projetos com a mesma estrutura técnico-administrativa; (2) no caráter gerencial participativo; (3) no grau de descentralização; (4) na eliminação de compartimentos estanques; (5) na aglutinação de projetos afins, para os efeitos de controle e supervisão; (6) na facilidade de integração dos membros da equipe técnica.

d) Trabalho em equipe/coordenação

(1) o agrupamento de projetos por área de concentração, facilita a identificação e solução de problemas comuns; (2) o comitê de coordenação constitui um instrumento de compatibilização entre atividades meio e fins; (3) a estratificação de técnicos de apoio numa só Coordenadoria - Desenvolvimento Estratégico - permite permear o apoio técnico a todos os projetos em temas relevantes para a consecução de seus objetivos (gestão institucional, avaliação, capacitação, informatização); (4) o apoio do Chefe do Gabinete no acompanhamento de atividades meio tende a liberar o Representante de uma sobrecarga de tarefas administrativas.

e) Controle de dispêndios/gerenciamento de recursos

Procurou-se assegurar um controle mais eficaz do uso de recursos financeiros, traduzido: (1) no desdobramento do setor de administração em duas gerências: administrativa e finanças; (2) uma autoridade superior - Chefe de Gabinete - acompanha e supervisiona as atividades administrativas; (3) um comitê de compras fiscaliza o cumprimento das normas e procedimentos do IICA.

f) Relacionamento Externo

A estrutura proposta permite ampliar e racionalizar os canais de comunicação com o ambiente externo, contribuindo para preservar a imagem institucional do IICA e representando um esforço para a validação e reconhecimento de suas ações de cooperação técnica, o que está refletido: (1) na criação do Comitê Técnico Consultivo que poderá se constituir num eficaz fórum de debate da estratégia de atuação da Agência; (2) o Comitê Institucional de consulta se constituirá num adequado "ponto de encontro" para discussão da problemática de relacionamento institucional; (3) os comitês assessores por áreas de concentração facilitarão a identificação de problemas que venham afetar a operacionalização dos projetos.

g) Indução das Ações de Cooperação Técnica

A provisão de recursos para atividades de pré-inversão e avaliação, mediante a criação de uma conta específica, propiciará condições favoráveis, na Agência, à geração de propostas inovadoras que poderão ser utilizadas como insumo técnico nos processos de identificação e formulação dos projetos de cooperação técnica. Ou seja, a Agência passará a ter mais capacidade/competência para direcionar suas ações.

h) Redução de tarefas administrativas do pessoal técnico



A esperada redução está alicerçada nos seguintes ajustes propostos: (1) inclusão do cargo de assistente de acompanhamento de projetos em cada gerência de áreas de concentração; (2) dotar o setor de administração com mais recursos de informática, como meio para elevar a produtividade do trabalho; (3) maior esforço de sistematização de rotinas relacionadas com tarefas administrativas; (4) melhoria do sistema de comunicação sede/projetos, inclusive pela conexão através da rede Internet.

VII - PROPOSTAS DE DIRETRIZES OPERACIONAIS

As diretrizes são interpretadas como normas a serem seguidas na operacionalização do programa de cooperação técnica. As diretrizes de caráter técnico, em linhas gerais, estão inseridas na fundamentação das linhas prioritárias. As demais, estão explicitadas a seguir.

1 - Captação e Alocação de Recursos Financeiros

Captação de Recursos a médio/longo prazos

(1) flexibilizar os critérios de cobrança de recursos CATI's, de forma a permitir a fixação de níveis mais baixos de taxa de "overhead" com a conseqüente inclusão de custos administrativos diretos à conta dos convênios que venham amparar os projetos; (2) ajustar os convênios de apoio administrativo, buscando elevar os níveis da taxa de administração; (3) propor o incremento do percentual de recursos CATI's retidos na Agência, de 60 para 80%; (4) envidar um permanente esforço de articulação com os organismos financeiros internacionais com vistas a assegurar "espaço" no componente de assistência técnica dos projetos que estejam financiando.

Alocação de Recursos a Longo Prazo

(1) Alocar na conta de pré-inversão e avaliação, no mínimo, 10% dos recursos CATI's arrecadados; (2) desenvolver um continuado esforço no sentido de se reduzir a utilização de recursos CATI's para pagamento de pessoal; (3) na medida do possível, buscar o retorno dos recursos CATI's às instituições parceiras, sob a forma de novas ações de cooperação técnica; (4) estabelecer um critério mais participativo nos procedimentos de formulação dos programas operativos; (5) eliminar o critério de alocação de recursos globais a custos da Direção; (6) especificar no orçamento de gastos os recursos alocados para a conta de pré-inversão e avaliação.

Gastos a Curto Prazo

(1) Evitar o comprometimento de quaisquer gastos que estejam em conflito com as diretrizes operacionais e/ou com o modelo alternativo da estrutura organizativa da Agência; (2) agilizar as providências orientadas à adequação do perfil do pessoal ao enfoque de cooperação técnica definido para a Agência; (3) tomar as providências, oportunamente, para remanejamento ou rescisão dos contratos dos funcionários, cujos perfis não se compatibilizam com a estrutura organizativa aprovada para a Agência; (4) reduzir ao máximo o pagamento de horas extras, em especial, para motoristas; (5) adequar a proposta de programa operativo 95, já encaminhada à Direção Geral.



2 - Conta de Pré-Inversão e Avaliação

Face a rigidez administrativa e a insuficiência de recursos financeiros, constata-se que a demanda das instituições tem se constituído no fator determinante da configuração das ações desenvolvidas pelo IICA no país. No entanto, essa demanda nem sempre se coaduna com um adequado enfoque de cooperação técnica. A Agência necessita contar com um instrumento que contribua para assegurar uma maior seletividade nas suas ações de cooperação técnica. Daí a proposta de criação de uma conta de pré-inversão e avaliação na Agência com os seguintes objetivos: (1) facultar o desenvolvimento de um esforço continuado de identificação e formulação de projetos de cooperação técnica em temas estratégicos de desenvolvimento; (2) desenvolver em forma regular, ações de avaliação dos projetos de cooperação técnica; (3) contribuir à melhoria da imagem institucional do IICA. Como fonte de financiamento, sugere-se a destinação de 10% dos recursos CATI's arrecadados no país para a conta em apreço, correspondendo, atualmente, uma importância da ordem de US\$ 62.500. O mecanismo seria operacionalizado em consonância com regulamento recomendado pelo Comitê de Coordenação, admitindo-se, em princípio, a conveniência dos recursos correspondentes serem mantidos em conta bancária individual, assumindo a Coordenadoria de Desenvolvimento Estratégico, as responsabilidades de seu gerenciamento.

3 - Desenvolvimento de Recursos Humanos

(1) Definir os critérios de seleção e classificação de pessoal, por escrito, em articulação com a Direção Geral; (2) adotar o treinamento pré-serviço como norma para todas as categorias de funcionários; (3) definir claramente e com a devida antecedência, com a participação da Representação, o perfil dos profissionais a serem contratados pela Direção Geral para atuação na Agência; (4) formular programas anuais de capacitação de pessoal, como parte integrante dos respectivos programas operativos; (5) priorizar e racionalizar o uso de consultores nacionais, mediante: melhoria do processo de seleção, aprimoramento dos procedimentos de controle e avaliação do desempenho, adoção de procedimentos de "follow-up" nos processos de implementação dos produtos gerados, implantação de um sistema de cadastro de consultores; (6) estimular a contratação de pessoal profissional local, condicionando-se a mobilização de PPI à atuação em temas e/ou funções estratégicas, com vantagens comparativas em relação a profissionais locais; (7) introduzir procedimentos, em articulação com a Direção Geral, que conduzam à melhoria do sistema de avaliação do desempenho do pessoal; (8) buscar eliminar os focos de insatisfação ainda existentes na Agência; (9) definir por escrito as atribuições de cada unidade integrante da estrutura organizativa da Agência; (10) reduzir ou eliminar os convênios de apoio administrativo, na medida do possível.

4 - Co-participação Comunicação Interna

(1) Aprimorar os procedimentos da Agência no atendimento dos assuntos administrativos relacionados com os técnicos sediados fora de Brasília; (2) estimular a horizontalização de ações dos membros da equipe técnica do IICA, em apoio recíproco na execução dos projetos; (3) desenvolver um continuado esforço de comunicação interna na Agência; (4) assegurar o efetivo funcionamento do Comitê de Coordenação; (5) desenvolver um continuado esforço de identificação e eliminação dos fatores determinantes dos focos de tensão interna existentes na Agência.



5 - Relacionamento Externo

(1) Formulação de uma estratégia de relacionamento externo da Agência, com objetivos, claramente definidos, avaliada e atualizada periodicamente; (2) o Representante deve estar liberado, no possível, de tarefas administrativas, passando a dispor de mais tempo para atividades de relacionamento externo; (3) assegurar "follow-up" e todas as recomendações dos comitês consultivos e assessores; (4) definir de forma clara os critérios e procedimentos de relacionamento com a ABC e AAI do MAARA; (5) a atitude e a forma de conduta dos membros da equipe técnica no relacionamento externo, devem refletir, adequadamente, as prioridades de ação e as estratégias de cooperação técnica definidos para a Agência.

6 - Supervisão, Controle, Acompanhamento e Avaliação dos Projetos de Cooperação Técnica

(1) Para os efeitos de controle e acompanhamento, os projetos ficarão sob a responsabilidade direta dos gerentes da área de concentração, enquanto o gerente de planejamento e avaliação é o responsável direto pela coordenação do processo de avaliação da cooperação; (2) os gerentes de áreas deverão adotar um conjunto de procedimentos que assegurem o oportuno e adequado acompanhamento da execução dos projetos; (3) Em articulação com a Direção Geral recomenda-se o desdobramento do relatório semestral em relatórios trimestrais, passando a utilizá-los como instrumento de gerenciamento da execução dos projetos; (4) instar os Diretores e especialistas da Direção Geral a que façam visitas de supervisão com mais freqüência no país, previamente preparadas e com suficiente tempo para equilar o estado de situação dos projetos visitados; (5) realizar avaliações de progresso da execução, anualmente e sempre que possível, simultaneamente, com o processo de preparação do respectivo POA; (6) estabelecer um sistema regular de avaliação para grupos de projetos que compõem uma Linha Prioritária de Ação, realizada por equipe independente, sempre que possível, integrada por representante da Direção Geral, do Centro Regional Sul e por consultor.

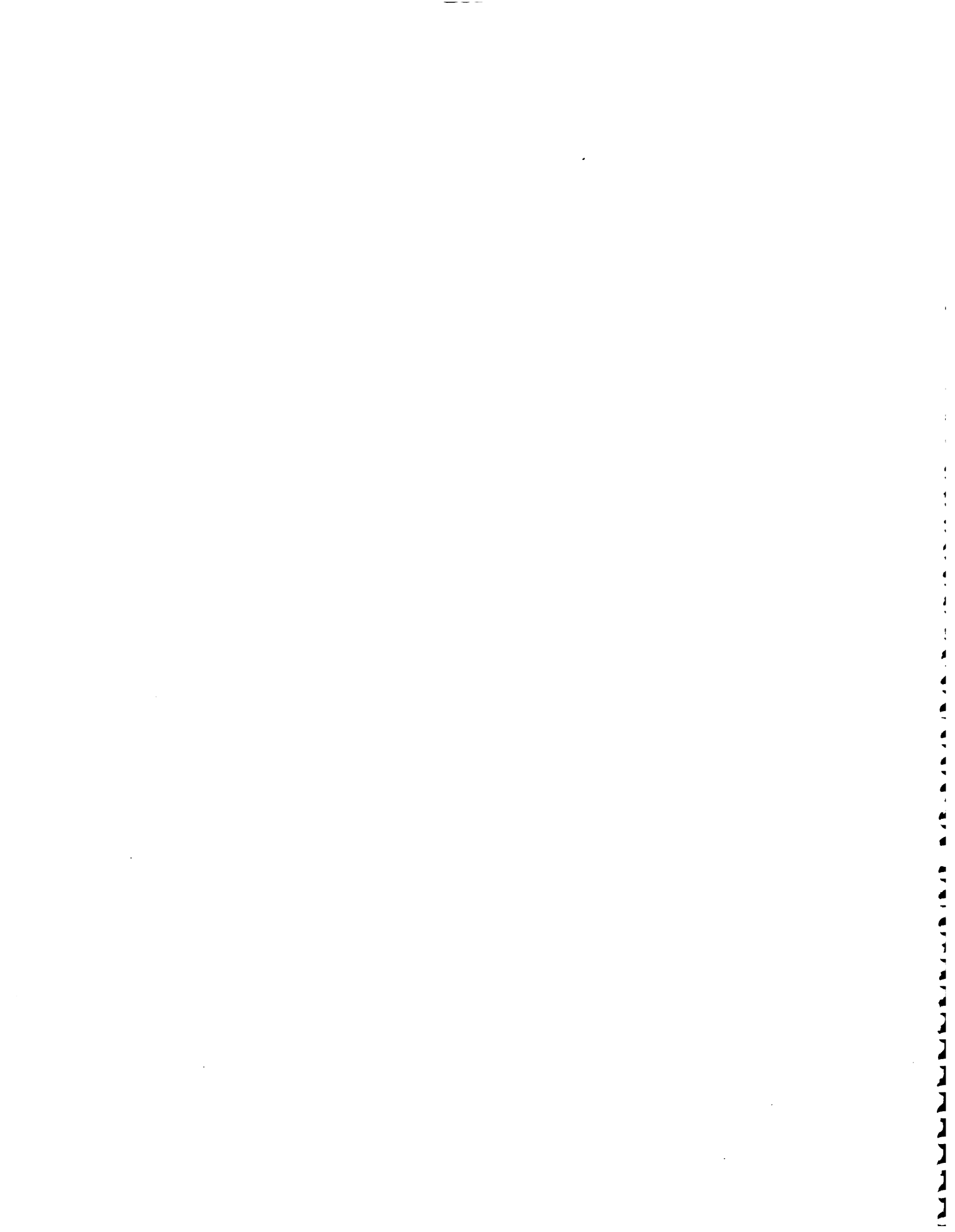
7 - Relacionamento com a Direção Geral e Centro Sul

(1) Intensificar o intercâmbio de experiência com a Direção Geral, mormente em temas estratégicos relacionados com as áreas de concentração, inclusive, mediante o envio de documentos técnicos; (2) adotar procedimentos para que haja "feedback" por parte da Direção Geral e sede da Agência, com análise crítica e recomendações, aos relatórios de execução dos Projetos; (3) evitar canais paralelos de comunicação interpessoal Agência/Direção Geral; (4) evitar fluxo direto de comunicação Direção Geral/Instituições parceiras, que venham colocar à margem a Representação da Agência; (5) melhorar a articulação Agência/Direção Geral, nos aspectos financeiros inclusive com a compatibilização do sistema contábil; (6) procurar evitar que Diretores e especialistas da Direção Geral promovam negociações diretas com instituições nacionais, sem o conhecimento e/ou participação da Agência.

VII - RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS E ADMINISTRATIVA

É apresentado no Documento um quadro resumo, contendo 50 recomendações orientadas a assegurar a plena implementação da reestruturação do IICA no País. A

demaragem do processo está condicionada  aprovao da Proposta, com as modificaes pertinentes, pelo Sr. Diretor Geral.





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA
SHIS Q15, CONJUNTO 9, BLOCO D, COMÉRCIO LOCAL, CEP 71615-090, BRASÍLIA, DF, BRASIL
CAIXA POSTAL 02995, CEP 71609-970, TELEFONE: (061) 248-5477, FAX: (061) 248-5807
ENDEREÇO TELEGRÁFICO: IICA-BRASIL RNP (INTERNET) lica@cr-df.rnp.br