

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA  
Representación en el Brasil



**ESTRATEGIA DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS EXTERNOS  
IICA - BRASIL**



**2014-2018**

**Brasília – Brasil  
Febrero 2017**

**I. ANTECEDENTES**

Sobre la base de las directrices establecidas en el Plan de Mediano Plazo 2014-2018 (PMP) que define el curso de las acciones estratégicas que el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) deberá tomar en este período, la Oficina del IICA en Brasil ofrece un modelo cooperación para facilitar el consenso y el seguimiento de estrategias, que se tendrán en cuenta los desafíos y oportunidades del contexto global.

El Instituto gestiona sus recursos en función de las prioridades estratégicas para la cooperación técnica. Cada una de estas prioridades guía las acciones institucionales que definirán el campo de actuación del Instituto.

La historia de la Oficina del IICA en Brasil (RIB) está directamente vinculada a la negociación y ejecución de proyectos de cooperación técnica (PCT). En los últimos 30 años, la mayor parte de las actividades de cooperación técnica de la Oficina se desarrolló dentro de los PCT. La **cooperación técnica**<sup>1</sup> se entiende como los servicios especializados de asesoramiento técnico, transferencia de conocimientos, los eventos y los intercambios nacionales e internacionales, la formación y el desarrollo del capital humano, los estudios técnicos, el diseño de los proyectos básicos o ejecutivos, preparación de informes complejos y la realización de investigaciones, evaluaciones de impacto de las actividades de los proyectos de cooperación técnica y evaluaciones técnicas en general.

En las acciones de cooperación técnica directa definidas en el ambiente de la Oficina del IICA, juntamente con las entidades de contrapartida, las prioridades son el resultado de un proceso de trabajo conjunto (por ejemplo, MAPA, MDA, MI, MMA, MRE, etc.) y responden siempre a las prioridades establecidas por las instituciones.

La cooperación Sur-Sur aparece como una nueva opción al servicio del desarrollo, aproximando los países con problemas y percepciones más próximas unas de las otras. Pero, al mismo tiempo que la cooperación Sur-Sur señala cambios positivos, tiene problemas para seguir y ampliar, lo que indica que hay un largo camino para la experimentación, el aprendizaje y el éxito.

El Brasil aparece naturalmente como un donante potencial para la cooperación técnica en la región y algunas actividades en esta dirección, incluso ya tienen la participación del IICA, como en el caso de proyectos con Haití y también el MarketPlace, ambos desarrollados en conjunto con la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC) y EMBRAPA.

El modo de funcionamiento de la cooperación técnica practicada por la Oficina del IICA en Brasil tiene como objetivo satisfacer todas las necesidades y solicitudes presentados por el Gobierno de Brasil sea en el nivel federal o estatal. Cabe señalar que todas las solicitudes de nivel federal es presentada al IICA por la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC / MRE) y en el caso de demandas estatales, las mismas son acompañadas de la opinión de la Procuraduría General del Estado. Así, la retroalimentación de las necesidades y solicitudes de cooperación técnica de la Oficina del IICA en Brasil es continua y permanente.

La Agencia Brasileña de Cooperación (ABC) es parte del Ministerio de Asuntos Exteriores, siendo el sector del gobierno federal responsable por toda la cooperación técnica internacional establecido entre el gobierno brasileño y las organizaciones internacionales.

La función principal de la ABC es negociar, coordinar, ejecutar y supervisar los programas y proyectos de cooperación técnica de Brasil, con base en los acuerdos suscritos por el Brasil con las organizaciones internacionales.

<sup>1</sup> Este concepto tiene apoyo en el Decreto n. 5.151, de 22.7.2004, art. 4º, §§ 1º e 2º.

## II. GESTIÓN Y SUPERVISIÓN DE COOPERACIÓN TÉCNICA

La gestión de proyectos presupone una cadena de decisiones que requieren la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o superar las necesidades y expectativas de los socios o partes interesadas en los resultados buscados por el proyecto. Cumplir o superar los requisitos (requisitos identificados) y expectativas (requisitos no identificados) de interés invariablemente implica equilibrar y mediar demandas confrontantes entre el objetivo, tiempo, costo y calidad.

Enfatizamos que la RIB cuenta con un conjunto de herramientas y metodologías para las acciones de acompañamiento y evaluación de los proyectos. Estas acciones se describen en la publicación: **Gestión de proyectos de Cooperación Técnica - la experiencia del IICA en Brasil.**

Esta publicación está disponible en:

[http://www.iica.org.br/Docs/Noticias/Livro\\_GestaoProjetosCoopTecnica.pdf](http://www.iica.org.br/Docs/Noticias/Livro_GestaoProjetosCoopTecnica.pdf)

Desde 2012 hasta 2016, el rendimiento anual de los PCTs ha aumentado significativamente, pasando de R\$ 27,4 millones a R\$ 40,3 millones, con una tasa de crecimiento promedio anual superior al 9,4%.



El importe total de la *Tasa Institucional Neta* (TIN), recogidos en el periodo 2012-2016 fue R\$ 9,5 millones, con un promedio anual de R\$ 1,9 millones. Del mismo modo, la colección de Miscelánea fue equivalente a R\$ 21,9 millones de dólares, con un promedio de R\$ 4.38 millones en el periodo.

La tasa de TIN, juntamente con los aportes de Miscelánea, generaron para el Instituto el monto de R\$ 31.4 millones entre los años 2012 y 2016, con un promedio anual de R\$ 6.4 millones, durante el periodo. La cantidad de TIN generado y Miscelánea aportado forman la Tasa Agregada, que resultó en un rendimiento del 18,7% sobre la aplicación de los recursos externos entre los años 2012 y 2016. Podemos asegurar que en los proyectos manejados por el IICA Brasil generaremos un mínimo de 8% fruto de la suma del TIN y de los Misceláneos.

La cartera de proyectos del IICA en Brasil actualmente tiene 23 PCTs, que corresponde a aproximadamente R\$ 440 millones, y también tiene varias acciones nuevas que están siendo analizadas en la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC).

La siguiente tabla muestra los números del Instituto para el último ejercicio.

<b>Número de proyectos – Recursos Externos</b>	<b>23</b>
<b>Monto de la Cartera Vigente:</b>	<b>R\$440.828.859</b>
<b>Total Ejecutado de la Cartera:</b>	<b>R\$ 132.824.620</b>
<b>Saldo Financiero de la Cartera:</b>	<b>R\$ 94.324.854</b>
<b>Colaboradores de la Representación del IICA en Brasil</b>	<b>39</b>
<b>Consultores Contratados en los proyectos</b>	<b>221</b>
<b>Empresas Contratadas en los proyectos</b>	<b>45</b>
<b>Productos Generados por la Cooperación Técnica</b>	<b>736</b>



Estas características son extremadamente importantes para la viabilidad financiera del Instituto y el cumplimiento de su misión institucional centrado en la cooperación técnica.

En Brasil hay un decreto regulador que limita la posibilidad de negociar el TIN, establecido por el gobierno para el límite máximo del 5%. Como resultado, los límites y las márgenes de maniobra son cada vez más restrictos para ampliar el ingreso de las tasas dentro de los PCT.

Es importante destacar que otra característica de la cooperación técnica internacional en Brasil es la intervención de la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC).

El gobierno brasileño, a través de la ABC, tiene como base fundamental la idea que la cooperación técnica recibida debe contribuir significativamente al desarrollo socioeconómico del país y la construcción de la autonomía nacional en las materias correspondientes. La misma preocupación se aplica a la cooperación técnica prestada por Brasil a otros países, y la misión de la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC) es contribuir a la consolidación de las

relaciones de Brasil con los países en desarrollo para ampliar sus intercambios de la generación, difusión y utilización de asesoramiento para la formación de sus recursos humanos y para fortalecer sus instituciones.

Por lo tanto, sigue existiendo la negociación de nuevas asociaciones y el compromiso para que la cooperación técnica sea resaltada y que los proyectos tengan un nivel de ejecución expresivo.

### III - POLÍTICA DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS EXTERNOS

La RIB ha dado prioridad a los proyectos que hacen la cooperación técnica, y se limita a la gestión de proyectos con énfasis en la gestión pura de los recursos. Los Proyectos de Cooperación Técnica del IICA en Brasil han permitido a la contribución técnica de expertos del Instituto, añadiendo valor a la cooperación técnica de la Oficina.

Bajo la Política de Movilización de Recursos Externos de la Representación, implementada a partir del año 2013, el "Programa de Aceleración de la Ejecución de los Recursos Externos", que tenía como su esencia un cambio de actitud, en el que el bajo nivel de ejecución de los recursos externos debe ser el principal desafío que enfrentara la representación.

Las directrices del Programa fueran:

- Un mejor control presupuestario, calificar el marco lógico y dimensionar una escala de tiempo más real;
- Desarrollar una actitud más proactiva y con propósito;
- Facilitar nuestros estándares y procedimientos;
- Aumento de la actitud de gestión de los supervisores de proyectos

Los principales objetivos de la Política de Movilización de Recursos Externos de la RIB son:

- Promover la cooperación técnica horizontal entre la Oficina del IICA en Brasil y sus socios;
- Ofrecer una cooperación técnica superior a sus socios a través del fortalecimiento del equipo técnico; y
- Asegurar la sostenibilidad financiera del Instituto.

Para lograr los objetivos de esta propuesta es necesario señalar los posibles cuellos de botella que pueden interferir con este proceso, a saber:

- La competición con otras organizaciones internacionales de cooperación técnica;
- La regulación de la Agencia Brasileña de Cooperación del Ministerio de Asuntos Exteriores (ABC / MRE), con la legislación que restringe los límites y márgenes de maniobra para ampliar el aporte del TIN en los PCTs (Decreto n. 5.151/2004 y el la Portaria n.8/2017);
- La necesidad de la disposición del personal técnico de la RIB para cada una de las prioridades estratégicas establecidas en el PMP 2014-2018, con capacidad para desarrollar y llevar a cabo nuevas asociaciones; y
- El Tribunal de Cuentas de la Unión - TCU ha adocinado recientemente en el sentido de que las acciones dentro de los proyectos se centran exclusivamente en los aspectos técnicos, en los que el IICA se distingue de otras organizaciones internacionales con sede en Brasil.

### IV – COOPERACIÓN TÉCNICA DE IICA EN BRASIL

En esta sección se sigue con un resumen de las necesidades actuales y las solicitudes de cooperación técnica del Gobierno de Brasil, organizado por el socio estratégico, planteado en el contexto de la acción del IICA Brasil.



<p><b><u>Ministerio de la Agricultura, Pecuaria e Abastecimiento - MAPA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones públicas y privadas que visan asegurar el alimento seguro</li> <li>- Actuación estratégica del MAPA</li> <li>- Competitividad de la agropecuaria brasileira</li> </ul>
<p><b><u>Ministerio del Medio Ambiente - MMA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar la educación ambiental</li> <li>- Implementación de políticas, estrategias, programas y proyectos de combate a la desertificación</li> <li>- Integración de las acciones de gestión de recursos hídricos - Programa Interáguas</li> <li>- Revitalización de Bacías Hidrográficas</li> </ul>

**Secretaría Especial de Agricultura Familiar e del Desarrollo Agrario – Casa Civil**

- Fortalecer los Instrumentos de Gobernanza Territorial  
- Formular, evaluar y fortalecer políticas públicas de Desarrollo Rural Sostenible y Reforma Agraria

- Nueva concepción de desarrollo rural sostenible de apoyo al desarrollo territorial

**Ministerio de la Integración Nacional - MI**

- Política Nacional de Desarrollo Regional

- Fortalecimiento de la capacidad de concepción, planeamiento y ejecución en el Sector Agua

**Ministerio de las Ciudades - MCID**

- Mejorar la capacidad de planeamiento y gestión del sector saneamiento básico

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA**

- Promover la Innovación Agrícola para el desarrollo de la América Latina y el Caribe

**Eletrobrás**

- Desarrollo de capacidades de comunidades rurales en el atendimento de energía eléctrica

**Agencia Nacional de Aguas - ANA**

- Consolidación del Sistema Nacional de Gerenciamiento de Recursos Hídricos

- Planeamiento Integrado de Recursos Hídricos en Bacías Hidrográficas

**Secretaría de Desarrollo Agrario do Ceará – SDA-CE**

- Promover el Desarrollo Rural Sostenible del Estado de Ceará  
- Desarrollo del capital humano y social con enfoque principal en jóvenes y mujeres

**Secretaría de Estado del Desarrollo de la Agropecuaria y de la Pesca Paraíba – SEDAP-PB**

- Reducción de la pobreza rural y de las desigualdades sociales del Estado Paraíba

**Empresa Bahiana de Aguas y Saneamiento – EMBASA**

- Abastecimiento de agua y desagües sanitarios en el Estado de Bahia

**Secretaría de Planeamiento - SEPLAN - Estado de Piauí**

- Reducción de la pobreza por medio de las actividades productivas y fortalecimiento organizacional de los productores rurales en el Estado do Piauí

**Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola - FIDA**

-Mejorar la capacidad de la población rural aprovechar conocimientos, experiencias, innovaciones y buenas prácticas para mejorar las condiciones de vida en la región semiárida del Nordeste de Brasil.

**PROCITRÓPICOS**

- Promover la generación, transferencia de tecnologías y conocimientos para el desarrollo de la agricultura y del espacio rural de la región tropical

**V – PROYECCIÓN 2017**

Para el año 2017 proyectamos ejecutar R\$ 45 millones que rendirán entre TIN y misceláneos R\$ 8.1 millones con perspectivas positivas debido a la negociación de nuevos proyectos durante el año 2016 y lo que va del 2017 por un monto de R\$ 127 millones de reales como se puede apreciar en el cuadro posterior.

**RECURSOS DE EXTERNOS NEGOCIADOS EN EL AÑO 2016**

<b>NUEVOS PROYECTOS</b>	<b>MONTO</b>
<b>NACIONALES (05 Proyectos)</b>	<b>R\$ 84.600.000</b>
<b>ESTADUALES (04 Proyectos)</b>	<b>R\$ 33.000.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 117.600.000</b>

<b>REVISIONES Y ACTUALIZACIONES DE PROYECTOS</b>	<b>MONTO</b>
<b>NACIONALES (02 Proyectos)</b>	<b>R\$ 1.610.305</b>
<b>ESTADUALES (02 Proyectos)</b>	<b>R\$ 7.900.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 9.510.305</b>

<b>TOTAL DE RECURSOS EXTERNOS NEGOCIADOS EN EL AÑO 2016</b>	<b>R\$ 127.910.305</b>
---	------------------------

Existe confianza para con nuestra institución, lo que nos está abriendo puertas a nuevos proyectos, como los nueve mencionados en el cuadro anterior por un montante de 117. 600 millones de reales y a la revisión de proyectos exitosos como los cuatro restantes.

Resumiendo, la estrategia de movilización de recursos externos se basa en cuatro pilares que son:

#### **1 – DIVERSIFICACIÓN DE CARTERA Y RIESGOS**

Mantener una cartera amplia e diversificada de instituciones que nos confían recursos externos (8 instituciones nacionales, 4 instituciones estatales y 4 instituciones internacionales). Nos permite disminuir las dependencias y los riesgos (no colocar todos los huevos en la misma canasta). La dilución de riesgos y el trabajo con organismos donantes o financiadores nos permite mantener proyectos activos con el Banco Mundial, BID, AECID y con el FIDA.

Este último (FIDA) nos está confiando toda su donación al Brasil con el proyecto SEMEAR Internacional, que iniciará en abril de 2017 por un monto de US \$2,5 millones.

#### **2 - GENERACIÓN DE CONFIANZA**

Este es y debe seguir siendo nuestro principal activo con una comunicación constante e permanente, rendición de cuentas periódica (momentos de intercambio técnico en el IICA para demostrar a los tomadores de decisión y a la sociedad los productos de la cooperación) y auditorías tanto a nivel interno como externo y de los órganos de control estadual y nacional. Buscamos el empoderamiento de todo el equipo y no la micro administración, que se basa en la desconfianza, nuestro modelo se basa en el profesionalismo y la confianza.

#### **3 - MOTIVAR Y FORTACELER LA CAPACIDAD TÉCNICA DEL EQUIPO**

Reconocemos permanentemente los logros individuales de cada miembro del equipo y sus aportes para la mejor ejecución de proyectos existentes y la negociación, planificación y el respectivo proceso de autorización de nuevos proyectos.

Apoyamos técnica y financieramente estudios de especialización en las diferentes áreas manteniendo un ambiente de trabajo agradable y distendido.

#### **4 - LIDERAZGO COMPARTIDO**

Aquí los resultados no son de la representación, ni de la dirección técnica ó administrativa, son de todo el equipo como "Un solo IICA" incluyendo todo el respaldo y apoyo recibido desde la Sede Central.