



PLANO DE MÉDIO PRAZO 2010-2014

*“Por uma agricultura competitiva e
sustentável para as Américas”*

Outubro 2010

© Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). 2010

O Instituto promove o uso justo deste documento. Solicita-se que seja mencionado apropriadamente, quando pertinente

Esta publicação também está disponível em formato eletrônico (PDF) na webpage institucional: <http://www.iica.int>

Coordenação editorial: Leda Ávila.

Tradução: Francisco Azevedo.

Diagramação: Wendy Esquivel

Projeto da capa: Andrea Sánchez

Impressão: Imprensa do IICA.

Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
Plano de médio prazo 2010 – 2014 / IICA – San José, C.R.:
IICA, 2010. (Série Documentos Oficiais / IICA, ISSN 1018-
709X; no. 98)
100 p.; 21x16 cm.

ISBN13: 978-92-9248-315-9

Publicado também em espanhol francês e inglês

1. Cooperação internacional 2. Organizações internacionais
3. Assistência técnica I. IICA II. Título III. Série

AGRIS
E14

DEWEY
338.181

São José, Costa Rica
2010

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
INTRODUÇÃO	7
<i>I. O CONTEXTO</i>	11
A. Introdução	11
B. O cenário global	11
C. O cenário dos mercados agropecuários	12
D. Os desafios mais importantes.....	14
E. Uma agricultura competitiva	15
F. Uma agricultura sustentável e includente.....	16
G. A agricultura e a segurança alimentar.....	19
H. A estrutura institucional atual e os ajustes necessários.....	20
I. A oportunidade para a agricultura do hemisfério	21
J. As políticas agrícolas e as políticas para a agricultura.....	22
<i>II. A ABORDAGEM ESTRATÉGICA</i>	23
A. Ajustando o IICA aos desafios.....	23
B. Missão, visão e princípios institucionais	27
C. Objetivos estratégicos e ações prioritárias do IICA	28
<i>III. ESTRATÉGIA OPERACIONAL</i>	39
A. Programas de concentração técnica	40
B. Programas de coordenação transversal	43
C. Análise estratégica para a agricultura	44
D. Articulação da cooperação técnica	45
<i>IV. GESTÃO DE SERVIÇOS CORPORATIVOS</i>	55
A. Gestão do talento humano.....	56
B. Gestão financeira	57
C. Gestão da programação e do orçamento dos recursos e do controle do seu uso	60
D. Gestão de serviços e apoio administrativo	61
E. Avaliação da qualidade da cooperação técnica	62
BIBLIOGRAFIA.....	63
ANEXO 1: Objetivos, Linhas de Ação, Resultados e Indicadores das Áreas Técnicas.....	65

APRESENTAÇÃO

O espírito de colaboração que deu origem ao nosso Instituto e que o anima se reitera em cada reunião da Junta Interamericana de Agricultura (JIA). Em seu mais recente encontro, realizado na Jamaica em outubro de 2009, a JIA aprovou um quadro estratégico para a ação do IICA, no qual está claramente delineado o que os Ministros da Agricultura propuseram para o futuro da instituição: “o IICA da próxima década está convocado a prestar maior apoio a seus Estados membros e deverá adaptar a sua estrutura e o seu funcionamento a esse objetivo. Para isso, deverá dispor de orientações gerais sobre a forma como deve abordar as demandas hemisféricas e dos países, bem como os possíveis enfoques e âmbitos potenciais da cooperação”.

Cada administração do IICA, exercida por seu Diretor-Geral, tem um período de quatro anos para implementar as tarefas que lhe são confiadas pelos Estados membros. Para tanto, precisa dispor de um instrumento de planejamento que lhe permita identificar as prioridades, definir os objetivos e as metas a serem alcançados e estabelecer a estratégia que deve seguir para torná-los realidade. Esta é precisamente a função do Plano de Médio Prazo (PMP) do Instituto.

No cumprimento da obrigação de formular este Plano para o período 2010-2014, a minha administração elaborou uma proposta que foi submetida à consideração dos Estados membros para suas observações e sugestões, mediante um processo aberto à análise e à discussão, com vistas a que o Plano refletisse de maneira fiel, não só as suas prioridades, mas também as suas perspectivas e aspirações comuns em torno de uma visão compartilhada da agricultura hemisférica e do papel que o IICA deve desempenhar para a concretização dessa visão. O processo culminou na Trigésima Reunião Ordinária do Comitê Executivo, quando este órgão de governo do Instituto aprovou o PMP 2010-2014, que apresentamos nesta publicação.

Este Plano leva em consideração o contexto da agricultura das Américas nos próximos dez anos, que podemos resumir em uma só palavra: instabilidade. Portanto, as estratégias a serem seguidas devem assegurar as condições necessárias para que a agricultura tenha uma base estrutural sólida que lhe permita enfrentar com êxito os desafios conjunturais da próxima década.

O PMP 2010-2014 está concebido em função do potencial da agricultura das Américas. Por isso, dá ênfase às perspectivas e oportunidades para a agricultura e aos desafios que

ela deve enfrentar para ser mais sustentável e competitiva e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento dos territórios rurais, a realização da segurança alimentar e a preservação da qualidade do meio ambiente e dos recursos naturais. O PMP também estabelece as diretrizes para melhorar a capacidade do IICA, a fim de responder às expectativas dos países.

Agradeço as contribuições oferecidas por diversos especialistas, tanto do Instituto como de fora dele, para a construção deste PMP, os funcionários dos governos dos países membros que o enriqueceram com suas idéias oportunas e valiosas e o nosso Comitê Executivo, que houve por bem aprová-lo.

Sinceramente, espero que este Plano alcance o seu propósito de ser uma bússola para a ação do IICA, um guia para a avaliação do cumprimento das nossas tarefas e um ponto de referência para os países das Américas em sua busca compartilhada do desenvolvimento agrícola e do bem-estar rural.

Atenciosamente,

*Doutor Víctor Villalobos Arámbula
Diretor-Geral*

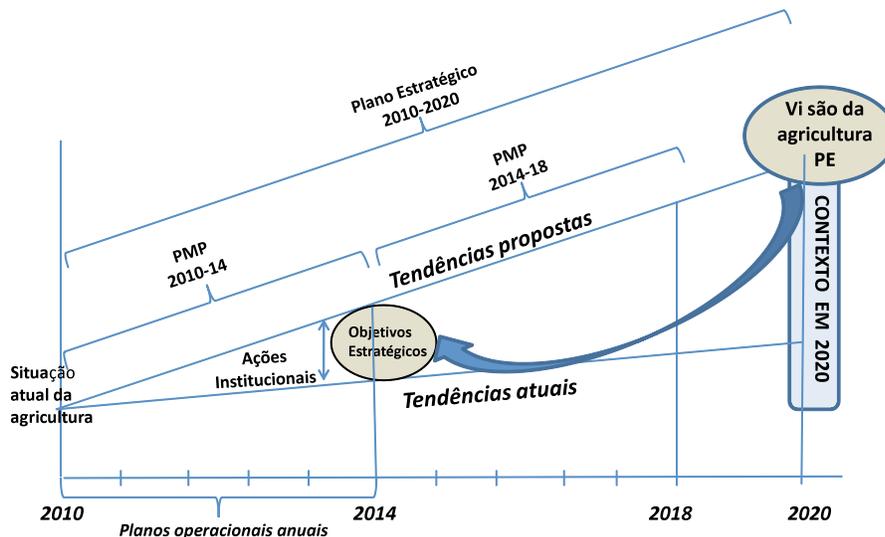
INTRODUÇÃO

O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), como órgão especializado do Sistema Interamericano, tem um mandato estabelecido por sua Convenção, que determina de maneira geral os seus “objetivos permanentes”, a saber: “estimular, promover e apoiar os esforços dos Estados membros para alcançar seu desenvolvimento agrícola e o bem-estar rural contínuo...”. Os planos de médio prazo contêm as propostas de tarefas do Instituto e definem a sua estratégia operacional para um período de quatro anos, a fim de possa responder de maneira adequada à realidade de um momento histórico determinado.

Este documento contém a proposta do Plano de Médio Prazo (PMP) para o período 2010-2014, que parte dos mandatos políticos recebidos pelo IICA: as resoluções dos ministros da agricultura em suas reuniões realizadas no âmbito do Processo das Cúpulas das Américas; o Plano Agro 2003-2015, assinado pelos ministros; os acordos e os conceitos da Agromatriz incluídos nesse plano; as decisões sobre a atuação institucional adotadas pela Junta Interamericana de Agricultura (JIA) e pelo Comitê Executivo (CE); e as recomendações da Comissão Consultiva Especial de Assuntos Gerenciais (CCEAG), especialmente aquelas relativas à melhoria da capacidade técnica do Instituto e ao Quadro Estratégico do IICA 2010-2020. Também incorpora as consultas feitas aos Estados membros.

O processo de planejamento que conduziu à formulação do PMP 2010-2014 partiu do reconhecimento e da validação do mandato, da experiência institucional e dos avanços do Instituto no passado, que estão consignados na sua estrutura normativa e de planejamento e determinam seus âmbitos de ação e competências. Quatro documentos aprovados pela JIA são fundamentais para a definição da estrutura normativa institucional: a Convenção do IICA, adotada em 1979; a Declaração Ministerial de Bávaro para a Melhoria da Agricultura e a Vida Rural das Américas, assinada em 2001; o Plano Agro 2003-2015 para a Agricultura e a Vida Rural das Américas, adotado em 2003; e o Quadro Estratégico do IICA 2010-2020, aprovado em 2009. A JIA, mediante a sua resolução n° 444, instou que este último documento fosse a base para a elaboração do Plano Estratégico 2010-2020 (PE). Por sua vez, o PE constitui a base imediata para a elaboração desta proposta de PMP. O processo de planejamento seguido e os seus principais componentes podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1. IICA: Relações o PE e o PMP



Essa figura mostra que o horizonte do PE é de dez anos. O PE expõe a situação atual da agricultura do hemisfério (as tendências atuais) e os desafios (as tendências propostas) que devem ser superados, a fim de se avançar no objetivo da competitividade e sustentabilidade. Também contém um marco orientador para a modernização do IICA, que estabelece os objetivos estratégicos a serem alcançados, a partir dos quais serão definidas as ações institucionais que o IICA empreenderá no médio prazo, de 2010 a 2014.

O PMP 2010-2014 está estruturado em quatro capítulos. O Capítulo I, “O contexto”, apresenta uma descrição das principais tendências que caracterizam o entorno da agricultura e do bem-estar rural e que condicionam a atuação do IICA para a identificação dos principais desafios a que deverá responder.

O Capítulo II descreve o posicionamento estratégico. Aqui, o IICA define a sua visão, a sua missão e os princípios que o guiarão na busca dos seus objetivos. Também expõe os

objetivos estratégicos para cuja concretização o Instituto contribuirá e nos quais serão enfocadas as ações prioritárias e os serviços de cooperação técnica do IICA.

O Capítulo III aborda a estratégia operacional; ou seja, o modelo de cooperação técnica que o IICA adotará. Esse modelo baseia-se na constituição de equipes técnicas que atenderão às demandas dos países membros. Todas as unidades e instâncias do Instituto serão orientadas a privilegiar e apoiar a razão de ser fundamental do IICA: a cooperação técnica.

O Capítulo IV trata das principais estratégias para a gestão corporativa. Por último, um anexo detalha as linhas de ação, os objetivos específicos, os resultados e os indicadores das áreas técnicas.

I. O CONTEXTO

A. Introdução

O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) tem o mandato específico de trabalhar com a agricultura das Américas, entendida em sua visão mais ampla e sistêmica, que envolve as atividades associadas à provisão de insumos, à produção primária, aos processos de agregação de valor e aos encadeamentos com atividades econômicas, sociais e ambientais, tudo isso num âmbito geográfico definido. A atividade do Instituto é levada a cabo no âmbito da realidade enfrentada pela agricultura do hemisfério, sendo, portanto, necessário referir-se a esse contexto.

Cabe observar que, embora se reconheçam os múltiplos fatores que afetam o desempenho da agricultura hemisférica, é necessário indicar aqueles que são determinantes para a atuação do Instituto. É muito importante também prever as tendências mais marcantes que se verificarão nos próximos quatro anos, período em que se implementará este PMP.

Neste capítulo inicial, faz-se referência ao complexo cenário global, com as oportunidades que oferece e as limitações que impõe, e em seguida às tendências na demanda mundial de produtos agropecuários e à capacidade do hemisfério de satisfazê-la.

Também se aborda o que se define como o grande desafio enfrentado pela agricultura continental num cenário de crescente instabilidade: ser competitiva e sustentável, para potencializar a sua contribuição para o desenvolvimento, a segurança alimentar, o bem-estar rural, a preservação dos recursos naturais e as condições ambientais em geral. O IICA assume os compromissos incluídos neste Plano para fazer frente a esse desafio.

B. O cenário global

Nos últimos anos, a economia mundial foi afetada por um entorno de crise e mudanças muito dinâmicas, que teve um impacto significativo no desempenho da agricultura dos Estados membros do IICA, aumentando os níveis de pobreza e fome, imprimindo volatilidade ao comportamento dos mercados e intensificando os problemas de segurança alimentar (IICA, CEPAL e FAO 2009).

Embora os mercados agrícolas sempre tenham apresentado variabilidade nos preços, a velocidade, a magnitude e as mudanças de direção nas taxas de variação foram mais pronunciadas nos últimos três anos, o que tem gerado instabilidade. Entre os fatores que evidenciam esse cenário de flutuação estão os seguintes: o rápido crescimento da demanda de produtos básicos da China e de outros países emergentes, em momentos em que as reservas mundiais estavam em níveis historicamente baixos; as graves dificuldades enfrentadas pelo mercado de hidrocarbonetos, que levaram a sérios esforços para economizar energia e, ao mesmo tempo, desenvolver fontes energéticas alternativas; e as condições em que ocorre a produção de alimentos, afetada por mudanças nas condições climáticas e pela volatilidade nos preços dos insumos, como os fertilizantes. Como consequência disso, os preços dos alimentos estão sujeitos à imprevisibilidade.

Há outro conjunto de fatores globais, com claras expressões regionais e nacionais, que afetaram, afetam e afetarão o desempenho da agricultura, como a insegurança pública, a instabilidade social, a instabilidade política e a migração, problemas estes vêm crescendo e que possivelmente não têm solução no curto prazo.

A economia mundial mostra sinais de recuperação desde o final de 2009, e se prevê que em 2010 crescerá pro volta de 4%. Mas os motores do futuro crescimento mundial serão os países emergentes (liderados por China, Índia e Brasil), enquanto os países desenvolvidos apresentarão uma recuperação mais lenta (OCDE e FAO 2010, USDA 2010).

A recuperação mais rápida dos países emergentes obedece fundamentalmente ao comportamento vigoroso da demanda interna, como resultado de políticas públicas anticíclicas. No caso da América Latina, os principais elementos que explicam a recuperação são o crescimento da China como destino de exportações regionais e a evolução dos preços dos produtos básicos exportados.

Uma mensagem clara com relação ao descrito acima é a necessidade de se prever os cenários para a tomada das medidas certas num contexto de incerteza, tarefa complexa que implica necessariamente o uso adequado das informações disponíveis para se conhecer o comportamento real de todos os mercados.

C. O cenário dos mercados agropecuários

No médio prazo, persistirão os desequilíbrios nos mercados agrícolas, devido à pressão de uma demanda crescente frente a uma oferta de aumento mais lento, o que favorecerá a recuperação dos preços dos produtos básicos. Essa situação se manterá enquanto não

forem superadas as restrições que impedem a expansão da oferta (como os níveis baixos de produtividade em produções agrícolas em países menos desenvolvidos e imperfeições nos mercados) e não forem melhoradas as condições que permitem à população ter acesso a esses produtos, em especial à sua renda.

A demanda de produtos agrícolas cresce e se diversifica. Os motivos são:

- a. A população mundial crescerá e a expectativa é de que a renda global seja recuperada à medida que as economias retomarem o caminho do crescimento, que se estima será de 5,2%, implicando um aumento de 3,7% no PIB por habitante (CEPAL 2010), o que levará a uma demanda de mais alimentos e de melhor qualidade, bem como de outros bens não-alimentares de origem agrícola.
- b. A recuperação mais rápida dos países asiáticos, especialmente da China, está atuando como um fator compensador do lento crescimento dos países desenvolvidos e tem permitido, desde o final de 2009, a recuperação das exportações regionais. A China e outros países de Ásia ganharam grande importância como mercados de destino das exportações globais da região.
- c. A população se urbaniza e os seus hábitos de consumo se transformam. Estima-se que em 2015, no hemisfério, só 19% da população será rural e que 81% dela viverá em centros urbanos (ICA 2009).
- d. Os consumidores demandam mais produtos com valor agregado e destinados a nichos de preços mais atraentes, em vez de produtos com baixo nível de processamento (“*commodities*”).
- e. Existe uma demanda crescente de produtos agrícolas para usos diferentes da alimentação humana (agroenergia, óleos industriais, medicina e indústria têxtil, entre outros) ou animal. O prognóstico é que essa tendência se intensificará no médio prazo. Crescem as exigências dos consumidores quanto à nutrição, qualidade e inocuidade dos alimentos.
- f. Criam-se e ampliam-se esquemas de integração e de livre comércio entre os países, o que aumentará o fluxo de comércio.

Frente ao crescimento dinâmico da demanda de alimentos, a expansão da oferta foi mais lenta, fundamentalmente porque:

- a. Observa-se uma redução do ritmo de crescimento da produtividade.
- b. Calcula-se que mais de 80% das unidades de produção agrícola medem menos de dois hectares, apresentam baixa produtividade, produzem para o autoconsumo e colocam os seus excedentes no mercado local de forma limitada.

- c. São crescentes as restrições e concorrências no uso dos recursos naturais, que são a base fundamental para a produção agrícola. Prevê-se que a disponibilidade de terras será menor, devido à concorrência da expansão urbana e de outras atividades econômicas, bem como à degradação e desertificação dos solos. Também é cada vez maior a limitação na disponibilidade de água potável, recurso de que a agricultura é o principal consumidor. São também crescentes os impactos da variabilidade e da mudança climáticas (por exemplo, secas, inundações, mudanças na produtividade, surgimento de pragas e doenças mais virulentas).
- d. E persistem barreiras aduaneiras e não-aduaneiras que desestimulam o comércio.

D. Os desafios mais importantes

Estima-se que em 2050 haverá demanda para o dobro da quantidade de alimentos hoje produzida e que a produção agrícola também deverá atender à demanda de insumos agrícolas para os seus crescentes usos não-alimentares.

As Américas constituem uma região exportadora líquida de alimentos. Além disso, é uma das poucas regiões do planeta em que alguns países ainda dispõem de terras potenciais para a ampliação da fronteira agrícola, apesar da presença de fatores que limitam a incorporação de novas terras à agricultura. No entanto, para que a agricultura dessa região possa contribuir para a segurança alimentar mundial em 2020 e abastecer de matérias-primas a produção de bens não-alimentares, será preciso aumentar a sua produtividade, que atualmente é inferior à média mundial.

Em consequência, surge uma grande oportunidade para os países do hemisfério adotarem políticas proativas para a solução do principal desafio, que é **“alcançar uma agricultura competitiva e sustentável”**.

Isso é favorecido pelo reconhecimento atual da importância estratégica da agricultura, demonstrada na crise da elevação de preços dos produtos básicos em 2008, que aumentou os problemas de insegurança alimentar e obrigou todos os países a empreender políticas públicas para combater a crise e aumentar os recursos alocados à agricultura e ao desenvolvimento rural, como foi reafirmado pelos mandatários do hemisfério na Cúpula de Port of Spain (abril de 2009) e expresso pelos Chefes de Estado na Declaração de L’Aquila adotada na Cúpula do G-8 (julho de 2009).

O IICA deverá reorientar a sua atuação estratégica para ajudar os países a alcançar esse objetivo, reconhecendo a **heterogeneidade** existente nas dotações de recursos, no

tamanho das economias do hemisfério, na importância relativa da agricultura, no político-institucional, nos níveis de desenvolvimento e nas estratégias para alcançá-lo. Nos territórios rurais, a heterogeneidade também está presente, pois existem diferenças e hiatos regionais acentuados e diversos tipos de agricultura, que vão desde aquela que utiliza tecnologias de vanguarda, negocia com visão empresarial e está inserida nos mercados mundiais e vinculada a negócios transnacionais, até a agricultura camponesa, caracterizada pela escassez de ativos e por defasagens tecnológicas, vinculada especialmente aos mercados locais e sem possibilidade de competir em outros níveis comerciais. A heterogeneidade regional gera demandas diferenciadas para o IICA, que não impedem a concertação de esforços comuns e matizam os desafios que são detalhados nos parágrafos que se seguem.

E. Uma agricultura competitiva

Em um mundo globalizado e com mercados cada vez mais integrados, a agricultura dos países deve **ser competitiva**, para aproveitar as oportunidades que os mercados mais amplos oferecem, contribuir para a segurança alimentar e gerar emprego e renda, e para proporcionar uma vida digna aos que vivem nos territórios rurais.

Embora se aceite que os fatores determinantes da competitividade são múltiplos, o certo é que uma agricultura competitiva requer o aumento da produtividade do campo. Há que se reconhecer que a agricultura do hemisfério experimentou mudanças diferenciadas, tanto entre países como nos setores internos. Em vários casos, existem diferenças substantivas dentro de cada setor quanto à escala, produtividade e eficiência. Por exemplo, embora o hemisfério seja exportador líquido de cereais, a tendência na produtividade de grãos é de avanço em vários países, enquanto em outros têm ocorrido sérios retrocessos. Há conquistas significativas nos setores das frutas e hortaliças e na diversificação da cesta exportadora, mas ainda persiste o desafio urgente de se promover a inovação na produção de outros alimentos importantes nas dietas de alguns países, como a batata, a mandioca ou o plátano. No setor pecuário, a avicultura e a suinocultura foram, de maneira geral, modernizadas, e a indústria de laticínios teve avanços notáveis, enquanto na criação de gado de corte os avanços foram menores e existem crescentes disparidades em competitividade.

O modelo da Revolução Verde, que gerou o aumento da produtividade, em especial dos cereais, está esgotando-se, o que se reflete em dois aspectos cruciais: a diminuição da taxa de aumento da produtividade e a alta dependência de agroquímicos. Este último, além de atentar contra a competitividade e a rentabilidade da produção devido aos custos, agrava os processos de poluição e degradação ambientais. Por isso, torna-se evidente a

necessidade de um novo paradigma tecnológico para a agricultura, que melhore a produtividade e use de forma eficiente os recursos naturais, sem prejudicar o meio ambiente, e que esteja ao alcance de todos os atores.

Para ser competitiva, a produção agrícola deve atender a requisitos de qualidade e inocuidade. Existe a expectativa de que, à medida que os fluxos comerciais forem sendo recuperados, aumentarão os riscos de doenças transfronteiriças. Isso, a par da necessidade de se fornecer alimentos inócuos aos mercados nacionais, exigirá o **fortalecimento dos sistemas nacionais de sanidade agropecuária e inocuidade dos alimentos**, bem como o avanço no reconhecimento de padrões fitossanitários nacionais com base nos padrões internacionais.

Os países da América Latina e do Caribe (ALC), à diferença dos Estados Unidos e do Canadá, têm o desafio de adotar estratégias que aumentem o investimento privado agrícola e rural e a sua eficiência, como fundamento para o fomento da produção e da redução da pobreza. Nos últimos anos, tem-se observado na ALC a estagnação do investimento público e privado no setor agrícola, situação agravada pela recente crise financeira e pela recessão que afetou os negócios privados e os orçamentos públicos. Também é necessário investir na renovação do capital humano na agricultura em todos os níveis (comunidade científica, empresários e agricultores).

É necessário ainda o **desenvolvimento de agronegócios competitivos**, dos pontos de vista individual e coletivo, a fim de se aproveitar as oportunidades da maior demanda de produtos agrícolas. Além disso, deve-se enfrentar o desafio de se buscar um funcionamento mais eficiente, transparente e competitivo dos mercados, uma vez que o negócio agroalimentar, tanto na produção como no comércio, se concentra e se transnacionaliza. Isso tem repercussões nas estruturas do mercado, na formação de preços e na distribuição da renda.

F. Uma agricultura sustentável e incluyente

Uma agricultura que, além competitiva, seja **sustentável**, precisa do uso racional e da conservação dos recursos naturais, bem como da biodiversidade. O novo paradigma tecnológico deve fortalecer as capacidades dos países das Américas para o uso eficiente da base dos recursos naturais, para o aumento da produção agroalimentar e para a sua colocação no mercado sem prejuízo do meio ambiente.

O desenvolvimento de tecnologias limpas e produtos menos prejudiciais ao meio ambiente, melhores práticas agrícolas e agrobiotecnologias constitui para a agricultura

regional a oportunidade de enfrentar de forma mais eficiente os desafios do futuro próximo. No entanto, a urgência de implementar tecnologias que ajudem a elevar a produtividade do setor agropecuário e a qualidade nutricional dos seus produtos não deveria ser obstáculo para a adoção de práticas agrícolas responsáveis em relação à natureza, como a agricultura de conservação, os sistemas agrossilvipastoris, o uso de sistemas de irrigação eficientes, as práticas de gestão integrada de pragas (MIP), a melhoria genética com métodos convencionais e biotecnológicos e o controle biológico, entre outros. Sendo cada vez maior a escassez de água, a produtividade deveria ser medida, não em termos de tonelada por hectare, mas de tonelada por metros cúbicos de água.

Existe no mundo uma oferta de tecnologias suficiente para melhorar a produção e a produtividade da agricultura. É preciso gerar incentivos para transferir essas tecnologias dos países que as possuem para os países que as demandam, dando-se a devida atenção aos direitos de propriedade intelectual, uma vez que o problema está no acesso limitado que a esse conhecimento têm os países ou setores carentes.

Ante os impactos iminentes da mudança climática e dos seus efeitos na produção de alimentos, o desafio passa pela criação de novas variedades tolerantes – por exemplo, ao estresse hídrico, à salinidade e aos solos ácidos. A engenharia genética poderá desempenhar um papel muito importante, desde que sejam estabelecidos os mecanismos de biossegurança correspondentes e se disponha, obviamente, de acesso à diversidade genética.

As relações da agricultura com os recursos naturais e o meio ambiente são de mão dupla, posto que a primeira tem a sua base fundamental no uso e no aproveitamento dos segundos, mas a atividade agrícola, por sua vez, afeta as condições, a qualidade e a disponibilidade dos recursos naturais. Por isso, contribuir para conservar os recursos naturais, melhorar as condições ambientais e minimizar os danos causados por condições climáticas é um dos desafios mais importantes da agricultura, devendo-se levar em conta as necessidades próprias de cada país.¹

Os modelos produtivos predominantes devem ser superados para se evitar que a agricultura continue afetando negativamente o meio ambiente. Isso implica adquirir maior consciência e responsabilidade para se produzir com tecnologias limpas. Mas também se deve preparar a agricultura para enfrentar os impactos derivados da mudança

¹ Deve-se levar em conta a diferença entre as implicações de processos de longo prazo, como é o caso da mudança climática, e de eventos de curto prazo, como a variabilidade e a instabilidade climática (ver Plano Estratégico 2010-2020, seção 2.4).

climática, não só com pesquisa para adaptar plantas e espécies a variações na temperatura e nas condições do entorno, mas também com políticas públicas que permitam aproveitar o potencial da diversidade biológica, os recursos genéticos e os serviços das florestas e matas para mitigar os impactos da mudança climática.

Considera-se que os impactos da mudança climática diferem segundo o tipo de cultivo e a sua localização geográfica. Alguns cultivos (especialmente nos climas temperados) poderiam melhorar a sua produtividade e aproveitar essa janela de oportunidade. Mas nos territórios de climas tropicais e subtropicais e nas zonas baixas, prevê-se que os efeitos sobre a produtividade e a produção serão negativos.

Também se reconhece a necessidade de se evoluir para uma agricultura menos dependente dos combustíveis fósseis. À medida que retomarem o caminho do crescimento, os países voltarão a pressionar o mercado da energia, e os combustíveis fósseis não serão suficientes para responder à demanda mundial de energia em ascensão. Esse fato suporá um cenário de crescimento dos custos de produção, transporte e comercialização dos produtos agropecuários.

A demanda crescente de energia se apresenta como uma oportunidade para o desenvolvimento de tecnologias alternativas, como as bioenergias, aproveitando-se, nas propriedades rurais, a biomassa e outras energias alternativas, como a solar, a eólica e a geotérmica, que poderão ter impacto nas comunidades rurais. Da mesma forma, são importantes as iniciativas para substituir o uso de agroquímicos, incentivar a redução das distâncias percorridas, o que melhorará o rastro de carbono, e utilizar materiais recicláveis ou também o gás metano, entre outras medidas desejáveis.

Para ser **inclusivo**, a agricultura deverá gerar soluções que permitam incorporar a pequena empresa agropecuária e a agricultura de pequena escala e familiar, criar empregos com efeitos multiplicadores nas economias rurais e reduzir a pobreza rural.² Também se requer uma participação mais equitativa nos benefícios do esforço produtivo e nas decisões sobre os problemas e as oportunidades com que se defrontam todos os atores do tecido social nos territórios rurais. Isso a tornará viável e produtiva, política e socialmente.

² No Plano Estratégico do IICA 2010-2020, propõe-se a opção de produzir mais alimentos básicos na ALC, especialmente cereais, como uma forma de contribuir para a segurança alimentar, apesar de em muitos casos não se tratar de produtos competitivos no mercado internacional e de não gerarem emprego e renda suficiente para agricultores pobres (ver seção 2.3 do Plano Estratégico).

É necessário que os governos valorizem e apoiem a **contribuição da agricultura para o desenvolvimento dos territórios rurais** das Américas, porque a agricultura continua sendo a atividade mais importante na maioria deles e é a pedra angular para a concretização do maior bem-estar rural.

Embora nesses territórios a importância de atividades não-agrícolas cruciais para a própria agricultura continue aumentando, esta constitui um setor fundamental, devido aos seus efeitos multiplicadores por meio dos encadeamentos com as agroindústrias e com os fornecedores de insumos e serviços, com a geração de renda para os habitantes rurais e com a sua importância para a constituição espacial do território.

Os desafios acarretados pelos fatores sociais continuam sendo de grande relevância. Na ALC, persistem altos níveis de pobreza e desigualdade, que são mais profundos e angustiantes nas zonas rurais. A pobreza, o desemprego e a baixa produtividade constituem um problema ético, atentam contra a estabilidade sociopolítica e aumentam os deslocamentos de população e os problemas de segurança e governança, o que põe em risco a governabilidade política.

G. A agricultura e a segurança alimentar

A crise global recolocou a segurança alimentar entre as prioridades da agenda política. Em um cenário de recuperação econômica, com instabilidade no médio prazo e uma produção de alimentos que não cresce no ritmo necessário para satisfazer ao aumento da população mundial e da sua renda, nos próximos anos a segurança alimentar e nutricional continuará no centro da atenção das políticas nacionais e internacionais, conforme corroboram iniciativas multilaterais, como a criação de fundos pelas Nações Unidas e pelo Banco Mundial para fazer frente a esses problemas, a criação de um fundo para segurança alimentar no âmbito do G-8 e programas governamentais (como o “Alimentando o futuro” (*“Feed the Future”*) do Governo dos Estados Unidos).

A segurança alimentar também será um tema prioritário, porque a extensa pobreza limita as capacidades de acesso aos alimentos. Estima-se que três de cada quatro seres humanos pobres vivem nas áreas rurais dos países em desenvolvimento, e deste número uma alta porcentagem depende da agricultura como principal atividade produtiva. A falta de políticas de promoção e de oportunidades no âmbito rural gera processos migratórios para as cidades e outros países. Tudo isso transforma os produtores de pequena escala num grupo muito vulnerável e sensível à insegurança alimentar. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO), a crise de 2008 provocou

um aumento na desnutrição global. Somente na ALC, entre 2008 e 2009 o aumento do número de habitantes que padece fome ultrapassou os 50 milhões.

A volatilidade dos preços dos produtos básicos e a falta de renda também afetam a segurança alimentar, porque agravam a desnutrição, geram mais pobreza e instabilidade social e afetam a governabilidade política. Muitas análises consideram que as principais causas geradoras da volatilidade dos preços se manterão no médio prazo.

A contribuição para a segurança alimentar da agricultura vem, não só da produção estável de mais alimentos inócuos e mais nutritivos, mas também da criação de emprego e, portanto, de melhores salários, mais renda para os produtores³ e mais geração de divisas líquidas.

O desafio de melhorar a segurança alimentar, especialmente nas zonas rurais, requer, além do concurso de várias entidades de governo para reduzir a pobreza, a ampliação da educação nutricional, a administração de programas de ajuda alimentar, a garantia do fornecimento de água limpa e a melhoria dos serviços de saúde, educação e comunicações.

H. A estrutura institucional atual e os ajustes necessários

Para internalizar as tendências e enfrentar os desafios acima descritos, a estrutura institucional da agricultura e do desenvolvimento rural deve modernizar-se, com vistas a dotar os ministérios da agricultura de capacidades, instrumentos e empoderamento para coordenar políticas intersetoriais com os diferentes atores políticos e sociais, como outros ministérios, governos locais e organizações de produtores.

Como se indica no Plano Estratégico 2010-2020 (ver seção 4.2), em sua maior parte o quadro institucional da agricultura e do desenvolvimento rural não corresponde às exigências do contexto atual, nem a visões mais sistêmicas, em que as funções públicas e privadas sofreram mudanças. É pertinente reconhecer que houve avanços impostos pelas exigências de novas regras de jogo aplicadas no âmbito global ou multilateral devido à pressão de atores sociais que reclamam maior participação e à emergência de temas novos e complexos, como a mudança climática.

³ Diversos estudos demonstram a crescente participação do componente trabalho assalariado como parte das estratégias de diversificação das fontes de renda nas famílias de produtores agrícolas na América Latina e no Caribe (IICA, CEPAL e FAO 2010).

Da mesma forma, a modernização das entidades do setor público agropecuário requer revisão e renovação de funções, melhor preparação do pessoal, instrumentos inovadores de política, sistemas de acompanhamento e avaliação, sistemas de informação e maior dotação de recursos. Em particular, é necessário haver maior coerência entre as entidades setorializadas dos ministérios da agricultura (por exemplo, os institutos nacionais de pesquisa agropecuária, INIA), que lhes permita cumprir as novas funções e enfrentar os novos desafios da gestão pública e as possíveis restrições fiscais.

A exigência da modernização deve abranger também as organizações da sociedade civil, entre elas os sindicatos agropecuários. Essas deveriam dispor de mecanismos renovados de financiamento e de uma estratégia para a prestação de serviços complementar à oferta do setor público.

I. A oportunidade para a agricultura do hemisfério

O cenário global é, sem dúvida, de extrema importância e particularmente relevante para os países do hemisfério, em especial para os da ALC. A região desfruta de uma posição vantajosa sobre os países desenvolvidos e sobre aqueles em extrema pobreza, especialmente da África.

No que diz respeito aos primeiros, a sua alta renda *per capita* oferece uma oportunidade para que a ALC aumente as suas exportações de alimentos e de outros produtos agrícolas para esses países. Por outro lado, são nações densamente povoadas em que predominam estilos de vida que impõem uma grande pressão nas condições ambientais. O seu potencial para aumentar a produção agropecuária é condicionado pelo seu modelo de uso de insumos químicos e pelos consequentes efeitos negativos nas condições ambientais; além disso, diante das crises fiscais que os afligem, poderiam ver-se obrigados a diminuir o apoio à sua agricultura e, portanto, a aumentar as suas necessidades de importação.

Já os países mais pobres, especialmente os da África, enfrentam situações de extrema dificuldade para produzir alimentos básicos e de incapacidade para adquirir alimentos nos mercados internacionais. A isso se soma a degradação dos seus recursos naturais, embora em termos relativos os impactos ambientais globais dessa degradação sejam menos significativos que em outros países. Esses países precisam de apoio para construir uma agricultura cujas bases sejam menos frágeis e vulneráveis que as atuais. No entanto, apesar da cooperação internacional incentivada pelo G-8, decorrerá um bom tempo antes que possam superar as suas principais restrições estruturais.

Os países de Ásia, por sua vez, devido ao seu aumento populacional, ao elevado crescimento econômico e à sua conseqüente maior capacidade aquisitiva, estão cuidando mais da agricultura com o objetivo de alcançar maior segurança alimentar. Isso os leva, por sua vez, a um novo modelo de participação no comércio mundial, como exportadores e importadores de alimentos.

Neste cenário, a ALC se diferencia por possuir condições mais equilibradas quanto à população, situações de pobreza menos extremas e uma dotação de recursos naturais e biodiversidade que ainda conserva uma qualidade razoável. Essas condições lhe dão uma posição mais favorável para atrair investimento privado para a agricultura e as agroindústrias. Tem em mãos, portanto, a grande oportunidade e o enorme desafio de implementar as mudanças necessárias para não perder a possibilidade de participar com vantagem da globalização.

J. As políticas agrícolas e as políticas para a agricultura

As políticas para a agricultura, sob uma visão sistêmica e ampliada da agricultura, bem como aquelas relacionadas com o desenvolvimento rural e as inerentes à segurança alimentar, excedem o âmbito de trabalho dos ministérios tradicionalmente responsáveis pelo setor. As formas de fazer políticas para a agricultura também mudaram, exigindo-se agora maior concertação com um leque mais amplo de atores.

Existem outras políticas fora do setor, como as macroeconômicas, as energéticas, as ambientais, as de promoção do investimento privado, que têm grande impacto no comportamento do setor e que precisam ser levadas em conta na formulação e execução de políticas para a agricultura.

Por tudo o que se disse e como indica o Plano Estratégico (ver seção 4.1), é preciso desenvolver políticas de Estado para a agricultura que contemplem as suas múltiplas vinculações com a sociedade, o meio ambiente e os recursos naturais, e que privilegiem o diálogo e a concertação para uma abordagem bem-sucedida aos desafios mais importantes descritos acima e o aproveitamento das oportunidades derivadas do contexto.

Para poder apoiar com êxito os países nessa enorme tarefa, o IICA deverá trabalhar no âmbito da cooperação com outras entidades.

II. A ABORDAGEM ESTRATÉGICA

A. Ajustando o IICA aos desafios

1. A situação atual do Instituto

O IICA, como agência especializada do Sistema Interamericano, tem o mandato de responder às demandas hemisféricas para a solução dos problemas globais, hemisféricos ou sub-regionais enfrentados pelos seus Estados membros nas áreas temáticas de sua competência institucional. Para enfrentar essa tarefa deve:

- a. Privilegiar o fornecimento de bens públicos internacionais.
- b. Atender às diferenças derivadas da heterogeneidade.
- c. Dispor de capacidades e soluções técnicas para atender às demandas dos países, ou da possibilidade de mobilizá-las.
- d. Ter flexibilidade para atender aos novos temas que emergem como críticos para a agricultura.

Uma análise das competências, dos pontos fortes e dos pontos fracos, realizada pelo Instituto para determinar as suas atuais possibilidades de ajudar os países das Américas a enfrentar os seus desafios e aproveitar as suas oportunidades,⁴ orienta os ajustes de rumo necessários para que a instituição cumpra a sua missão no período 2010-2014.

O IICA tem os seguintes pontos fortes:

- a. É um organismo reconhecido e com um mandato hemisférico amplo.
- b. Tem quase 70 anos de experiência em oferta de cooperação técnica nas áreas de tecnologia e inovação para a agricultura, sanidade agropecuária e inocuidade dos alimentos, agronegócios e comércio agropecuário, desenvolvimento rural e capacitação em temas vinculados à agricultura.

⁴ O Comitê Executivo ordenou a realização de um estudo sobre as capacidades técnicas do IICA (SIDE 2007) e, no processo de planejamento, realizou-se uma análise para determinar os pontos fortes, as oportunidades, os pontos fracos e as ameaças.

- c. Incursionou recentemente em áreas que adquiriram importância crítica, como a relação da agricultura com o meio ambiente, os recursos naturais e a mudança climática. Também tem apoiado os países na resposta a novos desafios em campos como biotecnologia e biossegurança, agroenergia, agroturismo, agricultura orgânica, agroindústria rural, seguros agropecuários, desenvolvimento rural com enfoque territorial, combate à desertificação e gestão integral dos recursos hídricos.
- d. A sua autoridade máxima é a Junta Interamericana de Agricultura (JIA), foro dos ministros do setor, que exerce a secretaria da Reunião dos Ministros da Agricultura no âmbito do Processo de Cúpulas das Américas.
- e. Dispõe de um acervo importante de conhecimentos e experiências em agricultura e desenvolvimento rural e de um valioso capital humano, patrimônio e infra-estrutura física consideráveis e recursos financeiros básicos.
- f. Criou redes de trabalho e sistemas de informação e de gestão do conhecimento que lhe dão uma capacidade considerável de resposta para atender às necessidades e demandas dos Estados membros;
- g. Forjou relações e parcerias sólidas com organismos internacionais e regionais, que são estratégicos e cujas competências são complementares às do Instituto,
- h. Desfruta de uma percepção positiva da parte dos países, para o que contribuíram todos os fatores acima e a estreita relação que o Instituto mantém com os ministérios da agricultura e outros clientes no hemisfério.

No entanto, o IICA também tem limitações importantes:

- a. Embora disponha de pessoal técnico, administrativo e de apoio e possua as capacidades, esses recursos são insuficientes para atender às crescentes demandas dos países membros.
- b. Alguns temas emergentes importantes requerem pessoal técnico com conhecimentos e experiência, de que o Instituto não dispõe atualmente.
- c. Possui os recursos econômicos básicos, mas estes são limitados (ver Capítulo IV, seção B) e a concorrência atual por recursos externos se torna cada vez mais forte.
- d. Existe a necessidade de melhorar o alinhamento entre as prioridades e os objetivos institucionais declarados e as ações nos níveis hemisférico, regional e nacional.

Essas limitações impõem a necessidade de esforços de reengenharia estratégica para se obter a atuação desejada e atender às demandas crescentes e dispersas que emergem da complexidade e das múltiplas funções da agricultura.

Não obstante, reconhece-se que o quadro programático do IICA está solidamente sustentado em processos institucionais legitimados, em sua essência técnica e jurídica, por seus diferentes órgãos de governo, particularmente pela JIA e pelos mandatos derivados do processo das Cúpulas das Américas.

2. O IICA do futuro imediato

Os mandatos do Instituto lhe oferecem espaço para inovação, criatividade e compromisso nas áreas da sua responsabilidade, nas competências e nas atribuições que lhe cabem como instituição pública internacional. Os governos expressaram a sua vontade de que o IICA seja fortalecido e renovado nesses aspectos, mandatos a que o Instituto está respondendo mediante este PMP.

Na diversidade de visões e expectativas que os Estados membros, os seus órgãos de governo, os parceiros estratégicos, a comunidade internacional e o próprio pessoal têm do IICA, identificam-se coincidências que permitem definir a orientação, o caráter e a estratégia do IICA.

O IICA deve ser uma instituição capaz de oferecer respostas para o aproveitamento de oportunidades e a solução de problemas comuns e particulares dos seus países membros, bem como para o tratamento dos problemas globais que afetam a competitividade e a sustentabilidade da agricultura, privilegiando a ação conjunta para a realização de objetivos comuns.

Além disso, as ações e propostas do IICA deverão:

- a. ser implementadas nos níveis hemisférico, regional e nacional e ser apropriadas para cada um dos países membros;
- b. ajudar os seus países membros na redução efetiva dos hiatos existentes que limitam o seu desenvolvimento;
- c. apoiar, sobretudo, os países menos desenvolvidos, e fazê-lo de forma equilibrada entre regiões e países; e
- d. respeitar os princípios de autonomia e soberania dos povos e nações.

Para o IICA conseguir isso e cumprir os compromissos desta Administração, ele deverá ser:

Focalizado. Para servir de forma eficaz e oportuna aos países membros, o Instituto concentrará as suas atividades num número reduzido de temas e orientará os seus recursos humanos, financeiros e físicos para áreas em que tem vantagens competitivas e comparativas com outros organismos do sistema internacional, o que deixará claro aos países o que podem esperar do Instituto.

Visionário. O IICA deverá ter uma capacidade prospectiva e analítica que lhe permita antecipar-se aos eventos e definir os grandes rumos da agricultura e da vida rural nos próximos dez anos, que é o período coberto pelo seu Plano Estratégico 2010-2020.

Líder. O Instituto deverá ser reconhecido por seus resultados inovadores, sua grande capacidade técnica e sua alta capacidade de resposta. O pessoal profissional técnico que colaborará nos seus programas será da mais alta qualidade e com ampla experiência nas áreas de competência do IICA. Terá como responsabilidade liderar, de maneira honesta e transparente, as ações de cooperação nos campos da sua experiência. Promoverá a contínua atualização e capacitação do seu pessoal técnico em todos os níveis.

Inovador. O IICA dará respostas aos desafios do desenvolvimento do sistema agrícola e rural por meio da geração contínua de oferta de serviços, conhecimentos, instrumentos e enfoques especializados. Ser inovador significa que as equipes técnicas do Instituto mantêm, em todos os níveis de atuação, um compromisso constante com a busca de soluções inovadoras para os desafios.

Embasado no conhecimento. Para dar apoio às políticas públicas para a agricultura e o bem-estar rural, o IICA deverá, não só estimular processos para o compartilhamento de conhecimentos e experiências, mas também ser um interlocutor científico e técnico das redes de instituições que geram, compartilham e transferem esses conhecimentos e experiências. Além disso, o Instituto deverá articular a experiência dos seus países membros e das redes de cooperação de forma eficiente, eficaz e solidária.

Orientado para o fornecimento de bens públicos. O IICA deverá ser capaz de identificar, dentro da sua área de competência, os bens públicos (especialmente internacionais ou supranacionais) demandados pelos países e que requerem a intervenção do Estado para a sua provisão. Para isso, definirá claramente o que a instituição pretende alcançar em seus países membros (iniciativas estratégicas), de forma que não haja concorrência com os bens gerados pelo mercado ou pelos próprios governos.

Complementar. O IICA forjará e reforçará parcerias com outros organismos internacionais e regionais de cooperação e assistência e com instituições nacionais que complementem os seus esforços e ações, na busca de oferecer soluções integrais aos países.

Integrado. A execução das ações propostas será realizada por meio de redes institucionais de colaboração regional e hemisférica. O avanço nas ciências da comunicação e na sua tecnologia permite o desenvolvimento de novos sistemas de colaboração integrada dentro do IICA, os quais favorecem a ação no nível de região e país, ao mesmo tempo em que se mantêm a integração e visão hemisférica. Esse processo de integração deverá assegurar que todas as atividades, trabalhos, produtos e iniciativas mantenham a mesma linha condutora e enfoquem a busca de soluções coordenadas dos desafios prioritários.

Estruturado para a sua missão. Será implementado um processo para adequar os recursos humanos, físicos e financeiros, a estrutura institucional e os processos de planejamento aos objetivos e às estratégias institucionais.

B. Missão, visão e princípios institucionais⁵

O pessoal do IICA deverá comprometer-se a contribuir decididamente para esse empreendimento e orientará os seus esforços para a missão e visão descritas abaixo, em conformidade com o Plano Estratégico:

1. Missão

O IICA é a instituição do Sistema Interamericano que fornece cooperação técnica, inovação e conhecimento especializado para o desenvolvimento competitivo e sustentável da agricultura das Américas e a melhoria da vida dos habitantes do campo dos países membros.

2. Visão

Ser uma instituição líder, inovadora da cooperação técnica para a agricultura, reconhecida por suas contribuições para a competitividade e produtividade do sistema agroalimentar, o desenvolvimento sustentável da agricultura, a segurança alimentar, a redução da pobreza e a melhoria das condições de vida nos territórios rurais das

⁵ Tirados do Plano Estratégico 2010-2020.

Américas, com base na sua força técnica e na sua capacidade de resposta aos novos desafios enfrentados pelos seus países membros nessas áreas.

3. Princípios institucionais

Para cumprir a sua visão, assegurar a prestação de serviços de qualidade, ser uma instituição de conhecimento e inovadora, o IICA orientará as suas ações no Hemisfério e as suas relações com os Estados membros, parceiros estratégicos e diversos atores da comunidade do setor agrícola e rural em conformidade com os seguintes princípios:

- a. Liderança mediante a excelência.
- b. Inovação.
- c. Enfoques interdisciplinares e trabalho em equipe.
- d. Excelência no desempenho.
- e. Parcerias para alcançar maior impacto.
- f. Responsabilidade social.
- g. Responsabilidade ambiental.
- h. Orientação para resultados e prestação de contas.
- i. Eficiência, transparência e prudência financeira.
- j. Observância das normas e regulamentações.
- k. Igualdade e equidade.
- l. Com relação à diversidade.

C. Objetivos estratégicos e ações prioritárias do IICA

1. Objetivos estratégicos

O IICA reconhece, no seu Plano Estratégico 2010-2020, a grande complexidade e magnitude das oportunidades e dos desafios que a agricultura deverá enfrentar nos próximos anos em relação à produtividade e à competitividade, aos territórios rurais, aos efeitos da mudança climática, à gestão dos recursos naturais e à segurança alimentar. Portanto, o IICA considerou que deverá concentrar seus limitados recursos e esforços nos

objetivos estratégicos em que o Instituto tem mais capacidade técnica, experiência e reconhecimento e em que, portanto, pode obter maiores e melhores resultados. O IICA, como organismo líder em agricultura no hemisfério, deverá oferecer cooperação técnica aos países para que eles possam enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgirem e atingir os seguintes objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico:

Objetivo estratégico 1

Melhorar a produtividade e a competitividade do setor agrícola

As Américas podem aproveitar a oportunidade que se apresenta com a expansão mais acelerada da demanda mundial que a oferta de produtos agrícolas, devido ao potencial da região e à sua vocação produtiva. No entanto, isto acarreta o desafio de um maior esforço produtivo para enfrentar as restrições impostas pela evidente diminuição nas taxas de crescimento da produtividade dos principais cultivos, pela limitação de terras disponíveis para ampliar a fronteira agrícola,⁶ pela perda de recursos naturais, pelo surgimento de pragas e doenças novas ou mais virulentas e pelo impacto esperado da mudança climática.

Além do desafio de aumentar a produção agrícola para aproveitar a expansão da demanda mundial, as Américas devem produzir competitivamente no âmbito de mercados mais globalizados e integrados e aumentar a produção por hectare para compensar, dessa maneira, a diminuição da quantidade de terras disponíveis para cultivos. Junto com esses fenômenos, a globalização e a integração de regiões, fronteiras e mercados, bem como o surgimento de uma massa de consumidores mais exigentes e mais conscientes da qualidade dos alimentos e da forma como são produzidos, impõem novos desafios e abrem oportunidades em todos os elos das cadeias agroalimentares.

Para isso, o IICA se propõe promover a inovação tecnológica, organizacional e humana para elevar a competitividade, aumentar a produção e melhorar o funcionamento dos mercados agrícolas, de maneira social e ambientalmente sustentável. Esses esforços deverão focar-se nos pequenos e médios produtores agrícolas, que têm problemas de acesso a mercados modernos. Também se propõe impulsionar o desenvolvimento dos mercados dos produtos básicos tradicionais, a fim de satisfazer às demandas de consumo das camadas de menor renda.

⁶ Nas Américas, só alguns países dispõem de terras para expandir significativamente a sua fronteira agrícola; mesmo assim, fatores relevantes afetam a incorporação de novas terras para a agricultura, como as políticas de uso da terra, os programas de conservação, os problemas de desmatamento e a expansão dos centros urbanos.

Objetivo estratégico 2***Potencializar a contribuição da agricultura para o desenvolvimento dos territórios e o bem-estar rural***

As atividades agrícolas se localizam fundamentalmente nos territórios rurais, habitados pelas pessoas que são objetos e sujeitos do esforço do desenvolvimento e usam os recursos naturais. Reconhece-se que o papel da agricultura na economia e na sociedade dos territórios rurais transcende a dimensão puramente produtivista, compreendendo as dimensões sociais do bem-estar rural (emprego, renda, serviços, instituições, participação, etc.), pois se relaciona com a nutrição e a saúde, afeta o meio ambiente, determina as dimensões e as formas da ocupação territorial, suporta redes econômicas e institucionais nos espaços em que se assenta, relaciona-se estreitamente com a cultura e o tecido social, configura a paisagem, estabelece relações e mecanismos de integração territorial e constrói as relações funcionais entre o espaço rural e o espaço urbano. Merecem consideração especial a agricultura familiar e o papel da mulher na agricultura.

Essas múltiplas dimensões dos enfoques territoriais para o desenvolvimento da agricultura e a realização do bem-estar rural requerem a geração de novas políticas públicas concorrentes nos territórios, que devem articular-se, reconhecendo que os processos de desenvolvimento são de natureza intersetorial. Isso mudou o papel tradicional dos ministérios da agricultura, que deixaram de concentrar-se exclusivamente na produção e passaram a atuar mais como articuladores das responsabilidades de outros atores, particularmente outros ministérios, entidades territoriais e organizações da sociedade civil.

O IICA apoiará os esforços nacionais voltados para a formulação de políticas, estratégias e arranjos institucionais que contribuam para uma maior articulação e coordenação das instituições que atuam como protagonistas no desenvolvimento e no bem-estar rural, a fim de fortalecer a relação de mão dupla entre a agricultura e os territórios rurais em que ela se assenta.

Objetivo estratégico 3***Melhorar a capacidade da agricultura para mitigar a mudança climática e a ela adaptar-se e para utilizar melhor os recursos naturais***

A agricultura tem uma dupla relação com a base de recursos naturais dos ecossistemas (solos, água, agrobiodiversidade, florestas/matas e clima) localizados nos territórios rurais: as atividades produtivas do setor agrícola dependem desses recursos, mas impacta na sua condição e disponibilidade. Mais importante ainda é o papel da agricultura

moderna para proteger e melhorar as condições ambientais; as práticas modernas podem restaurar a saúde ambiental. Nesta dimensão, as alterações nas condições do clima (a mudança climática) e os seus efeitos imponderáveis, bem como os eventos extremos da natureza, determinam e condicionam a atividade produtiva, a sua competitividade e sustentabilidade e as expressões da vulnerabilidade social.

Para alcançar esse objetivo, o IICA fornecerá conhecimentos e assessoria para fortalecer as capacidades institucionais e humanas dos países membros, a fim de posicionar o tema em suas agendas nacionais; para encontrar um equilíbrio adequado entre as políticas de gestão ambiental e as políticas de desenvolvimento agrícola (transversalidade e sinergias entre os ministérios da agricultura e os do meio ambiente); para consolidar e fortalecer os seus esforços na busca de novas formas de produção que respeitem o meio ambiente, a fim de reduzir os impactos negativos da agricultura tradicional sobre os recursos naturais e a saúde dos ecossistemas; e para formular políticas, estratégias e estruturas institucionais que permitam preparar o setor para se adaptar à mudança climática.

Objetivo estratégico 4

Melhorar a contribuição da agricultura para a segurança alimentar

A agricultura desempenha um duplo papel na segurança alimentar da população, com a oferta de alimento suficiente e de qualidade (disponibilidade e aproveitamento) e com a geração de condições que permitam o acesso da população rural aos alimentos (emprego e renda). No âmbito desse duplo papel, destaca-se a participação da agricultura de pequena escala, que, com o apoio de políticas públicas efetivas e de investimentos eficientes em bens públicos, pode não só potencializar a sua contribuição para a oferta agrícola, mediante um melhor desempenho do seu esforço produtivo e da sua articulação em cadeias de valor, mas também melhorar as suas condições para a geração de emprego e renda, se o seu esforço for reconhecido adequadamente pelos mercados. No entanto, pelas suas condições estruturais, a agricultura de pequena escala é um dos subsectores mais vulneráveis e sensíveis às condições da insegurança alimentar.

Para alcançar este objetivo estratégico, o IICA oferecerá apoio no desenvolvimento de políticas, estratégias e estruturas institucionais no intuito de aumentar a contribuição da agricultura de pequena escala e familiar para a segurança alimentar dos países, tanto na vertente da oferta alimentar como na do acesso dos produtores de pequena escala aos alimentos.

2. Objetivos da cooperação técnica

A Direção-Geral do Instituto assume o compromisso de contribuir para as grandes metas do desenvolvimento dos países associadas aos objetivos estratégicos identificados, para o que:

- a. Concentrará e focalizará as ações para usar de maneira mais eficiente seus recursos e capacidades.
- b. Privilegiará a ação conjunta e multidisciplinar no âmbito institucional.
- c. Orientará os sistemas administrativos, financeiros e de apoio para a cooperação técnica.
- d. Favorecerá alianças com parceiros estratégicos importantes para gerar relações de complementaridade e evitar duplicidades e perda de recursos e esforços.
- e. Trabalhará com ênfase nas políticas e instituições, nas redes e organizações (e não com os agricultores individualmente) para multiplicar os efeitos da ação do IICA.

Cada um dos seguintes objetivos da cooperação técnica aborda uma dimensão diferente da agricultura:

Inovação tecnológica

Um dos maiores desafios derivados da análise do contexto e que é claramente evidente no caso da agricultura é a necessidade de inovar, em todos os aspectos e níveis do setor. Isso implica o desenvolvimento de novas variedades vegetais e de raças animais adequadas às demandas crescentes, heterogêneas e variáveis; o desenvolvimento e a divulgação de tecnologias inovadoras para responder às necessidades dos negócios; o fortalecimento de sistemas de extensão eficientes e capazes de levar as novas tecnologias e variedades aos produtores, em particular aos de pequena escala; a proteção da propriedade intelectual; e o desenvolvimento de políticas, estratégias e novos modelos de negócio.

Por esse motivo, o IICA se propõe apoiar os esforços institucionais dos seus Estados membros visando aumentar e ampliar o uso da inovação na agricultura para melhorar a produção, a competitividade e o comércio e, dessa maneira, promover a conquista da segurança alimentar e do desenvolvimento dos seus países membros.

Sanidade agropecuária e inocuidade dos alimentos

Os países consideram cada vez mais que a sanidade animal e vegetal é um dos fatores básicos e determinantes para se produzir com os custos e os níveis de qualidade requeridos. No entanto, o tema tornou-se muito complexo pelas diversas formas como afeta a agricultura e pelas implicações relativas aos métodos de controle e aos impactos ambientais. Por outro lado, a inocuidade dos alimentos transformou-se numa exigência para o acesso aos mercados, o que impõe processos como a reastreabilidade, para identificar e estabelecer mecanismos de controle de qualidade, da produção primária até o consumidor. A mudança climática, por seu lado, está dificultando cada vez mais a gestão da sanidade e inocuidade nas cadeias agroalimentares. Além disso, aumentaram as responsabilidades que as entidades especializadas dos governos, as organizações do setor privado e os produtores e agroindústrias devem assumir nessa área.

O IICA continuará apoiando os países no campo da sanidade agropecuária e da inocuidade dos alimentos, em particular no desenvolvimento de instrumentos de políticas e regulamentações modernas e harmonizadas, na modernização dos serviços nacionais, na implementação de mecanismos hemisféricos e regionais de cooperação e informações sobre o tema, na adoção das normas internacionais nos países e no estabelecimento de mecanismos de colaboração público-privada no âmbito da cooperação com as agências internacionais especializadas.

Agronegócios e comercialização

A agricultura é vista cada vez mais como uma atividade econômica, um negócio, que, independentemente da sua escala e complexidade social, ultrapassa a produção primária e é, portanto, um sistema integrado que responde às demandas dos mercados e aos requisitos dos consumidores, com visão e estratégias de cadeias agroalimentares.

Da mesma forma, os mercados locais, nacionais e internacionais são um elemento-chave para o êxito da agricultura. Nos últimos anos, em muitos países se tem dado grande ênfase a três aspectos dos mercados: a busca de um comércio mais livre, a promoção dos mercados internacionais acima dos mercados locais e a promoção da agregação de valor nas cadeias.

No entanto, as recentes crises alimentar e financeira demonstraram que é necessário promover mercados locais mais eficientes e transparentes como mecanismos de desenvolvimento e evitar o abandono dos esforços para incorporar valor na produção agrícola ante a miragem de preços altos para as matérias-primas. O primeiro permitirá, ademais, a inclusão de um grande segmento de produtores agrícolas, em especial os de

pequena escala, que não foram beneficiados com a liberalização comercial; e o segundo continuará fomentando a agroindústria a reduzindo a dependência de mercados em que os preços mostram atualmente grande volatilidade. Por isso, os países devem reativar os mecanismos de diálogo multilateral, cumprir os compromissos assumidos nos diversos acordos comerciais, desenvolver políticas para aumentar o comércio internacional de produtos agrícolas e assegurar-se de que todos os grupos sociais se beneficiem desse comércio.

Para esse fim, o IICA apoiará os países no desenvolvimento de políticas, estruturas institucionais e capacidades a fim de criar ambientes propícios para os negócios agrícolas, bem como uma nova mentalidade e novas capacidades nos produtores, mediante o fortalecimento das suas aptidões individuais e coletivas para abastecer os mercados e neles competir com êxito. O Instituto também apoiará os seus Estados membros na formulação de políticas públicas, estratégias e instituições para fomentar o desenvolvimento de mercados locais mais transparentes e eficientes, bem como na criação de mecanismos e instrumentos que reduzam riscos e permitam uma maior vinculação dos pequenos produtores com os mercados. Além disso, contribuirá para desenvolver estratégias e fortalecer a institucionalidade com vistas a fomentar o comércio internacional agrícola como fator de desenvolvimento, ao mesmo tempo em que ajudará os seus países membros a desenvolver capacidades que lhes permitam administrar melhor e tirar maior proveito dos acordos comerciais que assinaram.

Gestão em territórios, agricultura e bem-estar rural

A agricultura é uma atividade que define ocupações de território e que afeta as relações econômicas, sociais e culturais dos seus habitantes, o que determina a contribuição que ela pode dar para o bem-estar rural e a sustentabilidade dos territórios. Não obstante, é evidente que a melhoria das condições de vida dos moradores desses territórios ultrapassa o que se pode fazer nos setores agrícola e agroindustrial. Por isso, para fomentar o bem-estar dos territórios rurais hoje se requer a aplicação coerente e coordenada de políticas multissetoriais que promovam a sinergia e a articulação de investimentos produtivos e sociais. Essas políticas devem visar a criação de um ambiente propício que facilite o acesso a ativos produtivos, insumos, tecnologias e conhecimentos necessários para impulsionar os processos de inovação nos territórios rurais e o fortalecimento da agricultura familiar e de pequena escala e os negócios agrícolas ligados aos mercados locais.

No atendimento a essas necessidades, o IICA contribuirá para o desenvolvimento de instrumentos para avaliar a verdadeira contribuição da agricultura nos territórios rurais, bem como para o estabelecimento das relações de natureza intersetorial entre as políticas

públicas e os instrumentos que afetam o território, com vistas a otimizar a contribuição da agricultura para o desenvolvimento dos territórios rurais e, dessa forma, maximizar a renda social gerada na atividade produtiva agrícola. Também apoiará os governos na execução de projetos nos territórios rurais e incentivará na agricultura a utilização de melhores práticas de responsabilidade social, comércio justo, entre outras, que fomentem a harmonia entre a produção e as comunidades rurais.

Segurança alimentar

Os países estão implementando múltiplas ações para consolidar a sua segurança alimentar. Para isso, eles têm recorrido a mecanismos que incentivam a produção de alimentos, a geração de receitas e divisas e a eficiência dos mercados. No entanto, sob o ponto de vista estritamente da agricultura e sem prejuízo da importância da grande produção agrícola, os países também deverão aumentar os seus esforços para desenvolver e implementar políticas e estratégias que fortaleçam a contribuição da agricultura de pequena escala para a segurança alimentar. Esse subsetor precisa ter o seu desempenho produtivo melhorado para se aumentar a oferta agrícola (disponibilidade de alimentos). Também é necessário articular os produtores de pequena escala em cadeias de valor, para que possam melhorar as suas condições de acesso aos alimentos (mais renda e maior disponibilidade física de alimento).

De particular importância será reconhecer que a agricultura pode contribuir para a segurança alimentar de diversas formas: melhorando a produção de mais alimentos de qualidade e de forma estável; criando empregos mais bem remunerados; gerando divisas que permitam importar os alimentos que não se pode produzir; e desenvolvendo e promovendo o acesso a mercados que funcionem sem distorções, especialmente para eliminar o prejuízo que estas causam aos mais necessitados. Ou seja, trata-se de considerar a contribuição da agricultura à segurança alimentar com uma visão ampla.

Com base no anterior, o IICA apoiará os seus Estados membros no desenvolvimento de políticas, estratégias e institucionalidade a fim de aumentar a contribuição da agricultura, especialmente a de pequena escala, para a segurança alimentar dos países, tanto sob a perspectiva da visão nacional, como sob a do acesso dos produtores de pequena escala a renda que lhes permita adquirir os alimentos e produzir os alimentos básicos. O IICA propõe-se contribuir para o desenvolvimento de políticas, estratégias e capacidades que melhorem a produção, a produtividade, os processos de agregação de valor e o acesso aos mercados de insumos e de produtos, ao financiamento e a seguros agrícolas.

Recursos naturais e mudança climática

A agricultura é considerada como uma atividade especialmente sensível, por estar exposta a riscos de origem múltipla e diversa. Os países membros do IICA têm manifestado em numerosos foros e sob diversas circunstâncias a sua vontade de dispor de estratégias e instrumentos para a gestão desses riscos, de sorte que os seus produtores possam tomar oportunamente as melhores decisões produtivas dentro de certos limites de confiança. A gestão do risco em agricultura deve enfocar-se nos diversos tipos de riscos que o produtor ou o agricultor enfrenta: os naturais, os inerentes aos mercados de produtos, os financeiros, etc. Por outro lado, nos últimos anos a frequência dos desastres naturais no mundo tem aumentado, e a previsão é de que essa tendência se agravará no futuro. Também se tem experimentado um aumento na incidência e gravidade de doenças e epidemias, que rapidamente se expandem no nível mundial e acarretam graves perdas humanas e econômicas.

Para responder a essa realidade, o IICA contribuirá com as instituições dos países, especialmente os ministérios da agricultura, no desenvolvimento de políticas públicas, na elaboração e implementação de estratégias setoriais, na aplicação de instrumentos de política e no fornecimento oportuno de informações, para assim reduzir os níveis de incerteza dos produtores na atividade agrícola e ajudá-los a melhorar a produtividade e competitividade.

Nos seus planos de médio prazo, o IICA estabelecerá os mecanismos de complementaridade e sinergia para a execução dos seus programas, a partir da definição das orientações dos seus eixos diretores da cooperação. O Instituto levará em conta que este Plano Estratégico insiste na cooperação técnica e sinergia como instrumentos de relevância estratégica para a realização dos objetivos de desenvolvimento.

É importante observar que o IICA implementará programas em áreas temáticas em que ele realmente está capacitado para oferecer cooperação. Este é sem dúvida um dos aspectos fundamentais em que o IICA deve mudar. A experiência dos últimos anos mostra com clareza que a dispersão de temas em que o IICA oferece apoio aos países é uma das causas pelas quais ele não desenvolve a excelência em nenhum deles. Em diversas dessas áreas, o IICA não só não estava capacitado como não tinha como contribuir para que outras entidades desenvolvessem programas que fossem aproveitados pelos países.

3. As modalidades de intervenção do IICA

O Plano Estratégico do IICA (PE 2010-2020) indica cinco modalidades de intervenção da cooperação técnica do IICA, focando a atuação do Instituto em temas e áreas para a obtenção do maior impacto mediante ação institucional que ajude os países membros a alcançar os objetivos identificados na seção anterior. Estas modalidades de intervenção definidas no Plano Estratégico e incorporadas neste PMP são as seguintes:

Formulação, análise e avaliação de políticas e estratégias públicas

O foco da cooperação do Instituto se concentrará no apoio aos processos de formulação, análise e avaliação de políticas públicas, estratégias, enfoques e instrumentos de intervenção, e essa ação do Instituto será realizada prioritariamente por meio das instâncias públicas dos países.

Fortalecimento e modernização das instituições

O IICA apoiará os países membros no desenvolvimento de uma arquitetura institucional para a agricultura e na gestão de territórios, que seja sistêmica, moderna e articulada. Também se reconhece que este esforço propõe um campo propício para o trabalho conjunto com outras organizações internacionais.

Criação e desenvolvimento de capacidades

O IICA contribuirá para o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades técnicas e de liderança nos temas relacionados com os objetivos estratégicos e a cooperação técnica em que o Instituto tem pontos fortes, a fim de estimular a inovação no setor agrícola e nos territórios rurais onde essas capacidades e conhecimentos têm impacto.

Gestão de conhecimento para a agricultura e o bem-estar rural

O IICA gerará e identificará novos conhecimentos, inovações, experiências e melhores práticas, enquanto bens públicos, para pô-los à disposição dos países e, assim fortalecer, a competitividade e a sustentabilidade do setor e contribuir para o bem-estar rural.

Para isso, serão criados mecanismos para compartilhar o conhecimento mediante a sua sistematização, gestão, facilitação do intercâmbio, transferência, divulgação e aplicação, bem como para aprender das experiências próprias e alheias. Também se oferecerá apoio aos países na criação de mecanismos para negociar as informações e o conhecimento,

que serão disponibilizados aos atores do setor para que possam melhorar a transparência e a eficiência das suas instituições.

Acompanhamento aos países em temas pontuais e projetos de investimento

O IICA apoiará os países no desenvolvimento e na gestão de projetos de investimento destinados a estimular a modernização institucional. Também facilitará a cooperação horizontal entre países, oferecendo apoio aos seus Estados membros em áreas em que outros países mais dotados de capacidades e conhecimentos estejam dispostos a compartilhar esses recursos.

III. ESTRATÉGIA OPERACIONAL

Neste capítulo, define-se a forma como o Instituto implementará o PMP 2010-2014 e como, para essa finalidade, adequará a sua estrutura e atuação. A estratégia operacional proposta tem como objetivo focalizar, alinhar e coordenar as ações de cooperação técnica do Instituto, para cumprir a sua responsabilidade no âmbito interamericano e responder às particularidades dos seus Estados membros.

A definição dos elementos centrais que determinam a estratégia operacional parte dos seguintes pontos:

- a. O reconhecimento de que o IICA, como organismo interamericano de cooperação, tem a responsabilidade de apoiar os seus países membros na consecução dos seus objetivos superiores de desenvolvimento.
- b. Os governos nacionais, mediante as suas instituições e entidades, são os responsáveis pela implementação das medidas de desenvolvimento agrícola e rural em seus países.
- c. Os clientes principais do IICA são os ministérios da agricultura.
- d. Os problemas enfrentados pelos produtores e pelas empresas agrícolas, inclusive as agroindustriais, são múltiplos e complexos. Para resolvê-los, os governos aplicam políticas públicas e instrumentos de política também cada vez mais complexos.
- e. Nas regiões do hemisfério se criaram e estão em evolução organizações e foros que representam aliados importantes para a ação do Instituto.
- f. Dada a complexidade do setor, torna-se necessário priorizar os serviços do IICA e ampliar a sua interação com outros ministérios, atores do setor privado e da sociedade civil e outros parceiros estratégicos, como as organizações e agências internacionais, os centros internacionais e as instituições de educação superior.

Reconhecendo essa complexidade, o IICA deverá priorizar os seus esforços de cooperação em **quatro programas de concentração técnica** e em **dois programas de coordenação transversal**. A seleção dos programas e das áreas baseia-se nas grandes

preocupações da maioria dos Estados membros em matéria de agricultura, alimentação, desenvolvimento rural e sustentabilidade ambiental. Constituem, por isso mesmo, os temas estratégicos da maioria dos ministérios da agricultura do hemisfério, sendo também as áreas em que o IICA dispõe de maior capacidade e experiência. Esta concentração de esforços permitirá ao Instituto apoiar os processos de fortalecimento institucional, a formulação de políticas e estratégias, o desenvolvimento de capacidades e a gestão do conhecimento.

Os elementos fundamentais incluídos nesta proposta operacional são o estabelecimento de prioridades em torno dos quatro programas de concentração técnica e dos dois programas de coordenação transversal, bem como a sua articulação, o que será exposto a seguir.

A. Programas de concentração técnica

Os programas de concentração técnica identificados para a atuação do IICA no período 2010-2014 representam os temas que recebem atenção prioritária do Instituto, estabelecidos na sua Convenção e confirmados em decisões intergovernamentais e interministeriais posteriores, que devem ser considerados para assegurar uma produção agrícola competitiva e sustentável e o bem-estar rural. Estes programas são os seguintes:

- a. Inovação para a produtividade e a competitividade.
- b. Sanidade agropecuária e inocuidade dos alimentos.
- c. Agronegócios e comercialização.
- d. Agricultura, territórios e bem-estar rural.

Os programas de concentração técnica terão os seguintes propósitos:⁷

- a. Fornecer liderança no âmbito hemisférico nas suas áreas de competência.
- b. Oferecer orientação e guia para a implementação dos projetos institucionais nas áreas de sua competência.

⁷ Os objetivos específicos, as linhas de ação, os resultados esperados e os indicadores de cumprimento de cada programa de concentração técnica são detalhados no Anexo 1.

- c. Fornecer cooperação técnica e acompanhamento aos Escritórios do IICA para a execução das estratégias de cooperação técnica do IICA nos países (“estratégias IICA-país”).
- d. Realizar análises prospectivas e estratégicas em matérias de sua competência.
- e. Desenvolver instrumentos e modelos inovadores para satisfazer aos requisitos dos países e das regiões.
- f. Gerir o conhecimento nas áreas de sua competência.
- g. Articular as “redes temáticas institucionais” nas áreas de sua competência.
- h. Fomentar a participação do IICA em redes de cooperação e conhecimento nos níveis mundial e hemisférico.
- i. Supervisionar a adequada execução dos projetos de cooperação técnica nos níveis hemisférico, regional e nacional.
- j. Executar, em coordenação com os Escritórios e outras unidades do IICA, projetos de cooperação técnica.
- k. Acompanhar a execução das políticas nacionais ou estabelecidas nos âmbitos de acordos regionais relativas às áreas de sua competência.
- l. Incorporar em sua estratégia operacional e projetos as orientações e recomendações dos programas de coordenação transversal.

Os programas de concentração técnica e de coordenação transversal definirão as suas atividades em concordância com os objetivos estratégicos estabelecidos no quadro abaixo:

Objetivos estratégicos⁸	Programas de concentração técnica e de coordenação transversal	Objetivos dos programas de concentração técnica e de coordenação transversal
OE 1: <i>Melhorar a produtividade e a competitividade do setor agrícola</i>	Inovação para a produtividade e a competitividade	1. Melhorar a pesquisa, a inovação e a transferência/extensão tecnológica para uma agricultura competitiva e sustentável.
	Sanidade agropecuária e inocuidade dos alimentos	2. Melhorar as condições para fomentar o comércio internacional agropecuário como fator de desenvolvimento, levando em conta as medidas de natureza fitossanitária e zoossanitária.
	Agronegócios e comercialização	3. Desenvolver agronegócios competitivos e incluídos com o aumento de capacidades empresariais e organizacionais que melhorem a gestão dos produtores.
OE 2: <i>Potencializar a contribuição da agricultura para o desenvolvimento dos territórios e o bem-estar rural</i>	Agricultura, territórios e bem-estar rural	4. Melhorar a contribuição da agricultura para o bem-estar e o desenvolvimento sustentável dos territórios rurais e das condições da agricultura de pequena escala e da agricultura familiar, a fim de aumentar seu bem-estar e contribuição para o desenvolvimento.
OE 3: <i>Melhorar a adaptação da agricultura à mudança climática e ao uso dos recursos naturais</i>	Agricultura, gestão de recursos naturais e mudança climática	5. Melhorar a administração, a gestão do risco e a resposta a emergências, a fim de reduzir a vulnerabilidade da agricultura, inclusive os riscos fitossanitários e zoossanitários; promover a adaptação da agricultura aos efeitos da variabilidade climática e mitigar os impactos das atividades produtivas sobre o meio ambiente e os recursos naturais.
OE 4: <i>Melhorar a contribuição da agricultura para segurança alimentar</i>	Agricultura e segurança alimentar	6. Melhorar a qualidade, a disponibilidade e o acesso a alimentos saudáveis e inócuos, e estimular a modernização e o fortalecimento dos mercados agropecuários domésticos para uma operação mais eficiente, transparente e incluída, que contribua para a segurança alimentar dos países.

⁸ Definidos no Plano Estratégico 2010-2020 do IICA.

B. Programas de coordenação transversal

Além dos programas de concentração técnica, foram definidos dois **programas de coordenação transversal** para a execução do PMP 2010-2014, abordando temas prioritários do Instituto. As suas atividades e propostas contemplarão dimensões relacionadas com os quatro objetivos estratégicos. São estes os dois programas:

- a. Agricultura, gestão de recursos naturais e mudança climática.
- b. Agricultura e segurança alimentar.

O propósito dos programas de coordenação transversal é assegurar que as ações de cooperação do IICA ajudem os países membros a alcançar os seus objetivos superiores para o desenvolvimento; e ajudar os ministros da agricultura a tomar as medidas políticas necessárias que permitam que a agricultura contribua de maneira efetiva para a realização dos seus objetivos de desenvolvimento nacional. Os propósitos dos programas de coordenação transversal serão:⁹

- a. Fornecer liderança técnica hemisférica nas competências próprias do programa.
- b. Assegurar que sejam incorporados aos programas de concentração técnica os objetivos do desenvolvimento em matéria de segurança alimentar e desenvolvimento sustentável, a adequada gestão dos recursos naturais e a adaptação à mudança climática.
- c. Realizar análises prospectivas e estratégicas nos temas de sua atenção.
- d. Participar do desenvolvimento e da implementação de projetos de cooperação dos programas de concentração técnica e dos países, e propor modificações técnicas aos projetos, para assegurar a correta inclusão dos temas de sua atenção.
- e. Gerir o conhecimento nos seus respectivos campos de ação.
- f. Articular as “redes temáticas institucionais” nas áreas de sua competência.
- g. Fomentar a participação do IICA em redes de cooperação e conhecimento nas esferas mundial e hemisférico.
- h. Acompanhar os programas de concentração técnica do IICA em apoio às políticas nacionais, aos acordos regionais e às ações hemisféricas nos temas de sua atenção.
- i. Favorecer o desenvolvimento de parcerias estratégicas com organizações globais para enriquecer a contribuição do IICA nos temas de sua atenção.

⁹ Os objetivos específicos, as linhas de ação, os resultados esperados e os indicadores de cumprimento de cada programa de coordenação transversal são detalhados no Anexo 1.

- j. Assegurar e avaliar a correta inclusão dos Objetivos Estratégicos 3 e 4 na gestão da cooperação técnica do IICA.
- k. Orientar e apoiar a inclusão dos programas de coordenação transversal nas redes temáticas dos programas de concentração técnica.

Os programas de coordenação transversal desenvolverão as suas atividades em linhas de ação definidas em estrita conformidade com todos os objetivos estratégicos estabelecidos neste PMP, mas priorizarão as suas ações naquelas que lhe forem mais afins.

C. Análise estratégica para a agricultura

Para atender à necessidade de fornecer análises estratégicas oportunas em temas da agricultura, que permitam aos ministérios da agricultura e aos governos dos países membros do IICA antecipar-se aos fatos, responder a emergências e desenvolver visões de Estado de longo prazo, o IICA dispõe de um **Centro de Análise Estratégica para a Agricultura**.

Esse Centro tem como principais funções as seguintes:¹⁰

- a. Realizar análises prospectivas e estratégicas sobre as áreas da agricultura e as políticas públicas que mais incidem na atividade do setor.
- b. Apoiar a Direção-Geral do IICA, os seus órgãos superiores de governo e todo o Instituto com dados, análises de dados e informações sobre a agricultura no mundo e no hemisfério.
- c. Desenvolver, validar e pôr à disposição dos países membros do IICA metodologias e instrumentos para a análise oportuna da contribuição e da evolução da agricultura.
- d. Acompanhar os avanços das negociações comerciais, particularmente daquelas que ocorrem na Organização Mundial do Comércio (OMC).
- e. Coordenar os foros técnicos do IICA e assegurar o cumprimento dos parâmetros de excelência e qualidade.

Como parte da sua estratégia operacional, o Centro trabalhará com os líderes dos programas de concentração técnica e dos programas de coordenação transversal do IICA, com um grupo técnico de apoio experiente em análises econômicas, comerciais, políticas

¹⁰ Os objetivos específicos, as linhas de ação, os resultados esperados e os indicadores de cumprimento do Centro de Análise Estratégica da Agricultura são detalhados no Anexo 1.

e sociais, e com profissionais de alto nível, contratados *ad hoc* para tarefas e projetos específicos.

As políticas de operação desse Centro serão desenvolvidas de acordo com as diretrizes operacionais do IICA e privilegiarão o uso das novas tecnologias da comunicação e da informação.

D. Articulação da cooperação técnica

1. A cooperação técnica no IICA

A estratégia operacional parte da decisão fundamental de fazer da cooperação técnica o centro da atividade institucional, enfocando e fortalecendo a capacidade institucional para apoiar os países membros com inovação, qualidade e eficácia que promovam a produtividade, competitividade, sustentabilidade e equidade no setor agropecuário, fortalecendo as políticas públicas dos Estados membros, as suas capacidades institucionais e as dos seus líderes para o desenvolvimento desse setor nos países.

Para assegurar o alinhamento institucional, a articulação, a qualidade, a excelência e a pertinência da cooperação técnica que oferece, o Instituto contará com a **Comissão de Gestão da Cooperação Técnica**, que será o principal mecanismo de gestão, integrada por responsáveis pelos programas de concentração técnica, pelos programas de coordenação transversal, pela gestão da cooperação nas regiões e nos países, pela programação e avaliação e pela gestão administrativa e financeira.

Os projetos de cooperação técnica serão o elemento básico para canalizar e articular as ações de cooperação técnica por meio de produtos e serviços orientados para o cumprimento dos objetivos e resultados estratégicos. Constituem um conjunto de ações ou atividades de cooperação técnica, concebidas e desenvolvidas para solucionar um problema ou melhorar uma situação específica, executadas num prazo definido e com resultados e impactos reais e diretos, previsíveis e claramente identificados no documento-projeto como “produtos finais” e materializados no seu objetivo específico. São executados mediante a aplicação dos recursos alocados, seguindo uma metodologia determinada e sob a direção e responsabilidade de um profissional ou de uma equipe de profissionais.

Os projetos de cooperação técnica deverão contribuir para:

- a. Materializar os objetivos da cooperação incluídos no PMP 2010-2014 e nas diretrizes da Direção-Geral.
- b. Materializar os conceitos, as metodologias e os instrumentos dos programas de concentração técnica e de coordenação transversal do PMP.
- c. Articular as ações das entidades responsáveis pela cooperação técnica no IICA.
- d. Liderar e orientar as equipes técnicas institucionais formadas por especialistas em todas as áreas técnicas da instituição.
- e. Formular e apoiar a implementação de bens públicos internacionais.
- f. Incrementar as ações de cooperação técnica e melhorar a gestão da cooperação técnica.
- g. Identificar, desenvolver e promover os projetos estratégicos realizados com os países e as entidades responsáveis pela cooperação técnica.

2. Os instrumentos de cooperação técnica

Os instrumentos para a cooperação técnica são as ferramentas com que o IICA implementa as suas ações. Para atender às expectativas e às demandas dos países no contexto de cenários incertos, a flexibilidade do Instituto no uso desses instrumentos adquire uma relevância particular. O IICA deve, portanto, aperfeiçoá-los, a fim de oferecer serviços que levem aos resultados esperados. Os mais importantes deles são.

Análise prospectiva, estudos e análise da situação e avaliações de impacto

Com esses instrumentos, o IICA exercerá a sua capacidade de antecipar-se aos eventos e apoiar os seus Estados membros com conhecimento e informações especializados, que lhes permitam tomar oportunamente as melhores decisões em processos ou eventos conjunturais e elaborar políticas e estratégias baseadas nesse conhecimento.

Capacitação nos temas de competência do IICA

Mediante este instrumento, cuja aplicação prática poderá seguir diversas modalidades, como oficinas, cursos, treinamentos à distância ou estágios, o IICA contribuirá para melhorar as capacidades dos técnicos e funcionários das diversas esferas da agricultura, aprimorar a sua capacidade de gestão e atuação em áreas prioritárias e preparar-se para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no futuro imediato.

Novos quadros conceituais, metodologias, modelos e instrumentos

Uma das responsabilidades principais do IICA será a de fornecer aos ministérios da agricultura propostas de soluções inovadoras para os problemas do setor. Para isso, o Instituto desenvolverá novos modelos e instrumentos que ajudem na definição e implementação das estratégias nacionais de desenvolvimento a serem replicadas nos países membros.

Instrumentos de gestão do conhecimento

Para converter-se em referência hemisférica nas áreas estratégicas da agricultura, o IICA deverá fortalecer as capacidades dos Estados membros para gerar, capturar, compartilhar e aplicar conhecimentos e experiências nos assuntos críticos da agricultura. Como consequência, a gestão do conhecimento no IICA se fundamentará em processos integrados de transferência de conhecimentos e experiências, para melhorar os serviços de cooperação técnica e buscar soluções para problemas relacionados com as competências do Instituto.

Intermediação técnica e mobilização da cooperação

Os desafios atuais da agricultura não podem ser enfrentados por uma só instituição, mas requerem a ação conjunta e coordenada dos melhores talentos, internacionais e nacionais. O IICA tem experiência e vantagens competitivas e comparativas na integração de redes de especialistas e na facilitação do intercâmbio de conhecimentos, experiências e técnicos, tanto entre os seus países membros e regiões, como em intercâmbios originados de outras regiões do mundo ou direcionados para elas.

Tecnologias da informação e a comunicação (TICs)

Embora as TICs possam ser consideradas um elemento transversal a qualquer atividade do IICA, essas tecnologias também constituem um importante meio para a divulgação de informações e conhecimentos, a criação de capacidades e a mobilização da cooperação, oferecendo grandes oportunidades à construção da agricultura do futuro. Por essa razão, todos os programas do IICA darão prioridade à utilização e incorporação dessas tecnologias e oferecerão apoio aos países membros para que as incorporem nos seus processos de desenvolvimento.

Serviços técnicos especializados

Os países, em particular os seus ministros da agricultura, apreciam altamente a capacidade de resposta do Instituto em temas conjunturais e de emergência. A prestação de serviços técnicos especializados se fará em resposta a pedidos concretos de parte dos ministérios da agricultura, desde que relacionados com uma das quatro funções estratégicas do Instituto ou com alguma emergência resultante de eventos naturais imprevisíveis.

Cooperação técnica direta

O Instituto continuará oferecendo assessoria e apoio *in situ* ou virtual por meio de especialistas ou equipes de trabalho nas áreas de sua competência e em resposta às demandas de cooperação técnica dos países membros, ou de maneira proativa, a fim de contribuir para o desenvolvimento de capacidades institucionais e humanas e para a melhor compreensão, abordagem e atendimento de assuntos críticos e situações específicas que afetam a agricultura.

Desenvolvimento e administração de projetos

O IICA apoiará os seus países membros na elaboração de estudos de viabilidade e pré-investimento e de projetos de investimento, em resposta a demandas concretas e depois de uma avaliação interna que assegure a sua pertinência a um dos quatro objetivos estratégicos e a sua vinculação com os programas de concentração técnica. Essa atividade será financiada em cada caso com recursos próprios do processo que estará sendo apoiado. Além disso, o IICA administrará projetos, pois, apesar de esta não ser uma das suas atividades específicas, diversos dos seus países membros manifestaram em várias ocasiões e formas o interesse de que o Instituto continue realizando-a, o que se fará desde que a atividade se encaixe num dos quatro objetivos estratégicos e programas de concentração técnica. Para atender a essa demanda, o IICA oferecerá os serviços de administração e execução de projetos, sujeitos a normas claras e precisas e sob a condição de que o projeto contenha um componente técnico relacionado com os temas de competência do Instituto.

Além desses instrumentos já comprovados, deverão ser desenvolvidos instrumentos inovadores que transformem o conhecimento em ações concretas e permitam o aproveitamento das oportunidades que os problemas atuais oferecem à ação do IICA, desde que se encaixem num dos quatro objetivos estratégicos e programas de concentração técnica.

3. Cooperação técnica enfocada nas necessidades e demandas dos países articuladas com os objetivos estratégicos

Dada as suas limitações de recursos (especialmente financeiros e humanos), o Instituto hierarquizará as suas ações em três níveis de ação (hemisférico, regional e nacional) a fim de atender adequadamente às demandas dos países membros e garantir maior racionalidade no uso desses recursos.

Toda a cooperação técnica será orientada ao apoio aos países. A execução da cooperação será levada a cabo nos três níveis de ação indicados no parágrafo anterior. O enfoque da cooperação técnica no nível nacional se baseará no desenvolvimento de uma estratégia de cooperação técnica do IICA em cada país (“estratégia IICA-país”).

A cooperação técnica nos níveis regional e hemisférico buscará o desenvolvimento de bens públicos internacionais, que apoiem os países em áreas que lhes sejam comuns. O enfoque em cada um desses níveis será o seguinte:

Nível hemisférico

A cooperação técnica será orientada para o desenvolvimento de bens públicos hemisféricos nos temas prioritários definidos pelo IICA. Esses bens permitirão o compartilhamento do conhecimento entre os países da região, o fortalecimento das capacidades dos países em áreas de interesse e importância para todos eles, a promoção da participação conjunta dos países no desenvolvimento de normas internacionais de relevância, a realização de estudos sobre a situação e as perspectivas da agricultura, a análise prospectiva e a produção e distribuição de publicações em temas prioritários.

Em particular, os países serão apoiados nos seus esforços para adotar posições conjuntas em temas de alta relevância para todo o hemisfério, como a canalização de recursos financeiros internacionais para apoiar a agricultura e a implementação de programas hemisféricos para a gestão do conhecimento sobre agricultura e para o controle e/ou a eliminação de doenças e pragas que sejam um mal público regional.

Os bens públicos hemisféricos também serão construídos a partir da relação entre o IICA e os ministérios da agricultura. Além disso, estarão ligados diretamente com os objetivos estratégicos e serão especificados e articulados nos programas de concentração técnica e de coordenação transversal. Dessa maneira, o Instituto recuperará o seu mandato de ser mais útil à agricultura do hemisfério, graças à realização de um conjunto de ações que lhe permitirão posicionar-se acima das organizações cujas ações de apoio se circunscrevem aos níveis nacional e local.

Nível regional

Reconhecem-se vários aspectos ou características particulares das regiões das Américas. Existem foros políticos e técnicos em várias delas, segundo o agrupamento geográfico dos países (Caribe, América Central, Andina, Sul e Norte). Os países também apresentam diferenças de escala, socioeconômicas e políticas, tanto entre aqueles de diferentes regiões como entre os de uma mesma região. Não obstante, alguns países compartilham problemas, limitações, desafios e oportunidades ainda que não pertençam à mesma região geográfica.

Portanto, a estratégia operacional do IICA com respeito às regiões contemplará os seguintes componentes:

- a. O IICA formulará uma estratégia para cada região, na qual serão identificados os objetivos estratégicos e os programas de concentração técnica prioritários. Esses programas serão orientados para o desenvolvimento de bens públicos internacionais em áreas de interesse comum para a região, concretizando-se mediante projetos regionais.
- b. O IICA continuará prestando apoio aos foros políticos regionais estabelecidos pelos ministros da agricultura e promovendo-se a vinculação do Instituto a outros foros políticos em campos como o comércio e o meio ambiente, com a finalidade de adotar medidas que resultem em benefícios para a agricultura do hemisfério. Um apoio especial será a preparação de projetos de financiamento externo executados pelo IICA na condição de secretaria técnica do respectivo foro.

Serão desenvolvidas ações diferenciadas por região, em resposta aos antigos e novos arranjos econômicos e políticos do hemisfério, por meio de projetos específicos dentro de cada programa de concentração técnica. No entanto, o IICA não se limitará a realizar projetos circunscritos às regiões geográficas tradicionais, mas poderá desenvolver projetos para grupos de países que compartilham interesse em determinado tema, embora localizados em diferentes regiões (*clusters* de países). Por exemplo, para a região do Caribe, a estratégia reconhece a necessidade desse enfoque, dadas as características especiais da região e do seu setor agrícola e levando-se em consideração os desafios especiais do tamanho dos países e a sua capacidade para participar da economia global, bem como a fragilidade e vulnerabilidade ambiental da região a fatores climáticos. Considerações semelhantes serão levadas em conta para as outras regiões.

Nível nacional

Para cada país será desenvolvida uma estratégia de cooperação técnica do IICA (“**estratégia IICA-país**”), mediante a qual a cooperação que o IICA oferecerá será orientada e canalizada para cada um dos seus países membros.

A “estratégia IICA-país” será um instrumento de grande visão desenvolvido para cada um dos escritórios de IICA nos países membros. Será elaborada em consulta com as autoridades setoriais do país, com base nas prioridades nacionais diretamente relacionadas com os objetivos estratégicos incluídos no Plano Estratégico 2010-2020. Estará orientada, por conseguinte, para a realização desses objetivos estratégicos e se articulará estreitamente com os programas de concentração técnica.

A “estratégia IICA-país” conterá uma análise concisa da situação e dos desafios da agricultura, uma identificação das prioridades nacionais do setor (assuntos críticos) em que a cooperação do IICA se enfocará, os objetivos principais, os projetos a serem implementados e os mecanismos de intervenção a serem utilizados para a execução da estratégia. Incluirá o ministério de agricultura (cliente principal), outros clientes e atores internos e os parceiros externos que colaboram na execução e no financiamento da estratégia, quando for o caso.

Os temas prioritários de cooperação técnica adotados na “estratégia IICA-país”, nos quais o Instituto apoiará o Estado Membro, serão desenvolvidos por meio de projetos de cooperação técnica de âmbito nacional. Com esse propósito, serão definidos os recursos disponíveis para o projeto e a sua vinculação com os programas de concentração técnica. A execução das ações da cooperação técnica no país será dirigida e orientada pelas equipes técnicas, sob a liderança e responsabilidade do Representante do IICA no respectivo país.

Os projetos constantes da “estratégia IICA-país” serão a unidade básica para a programação e a articulação com os programas de concentração técnica, os programas de coordenação transversal, a apropriação orçamentária, a avaliação dos Escritórios e a prestação de contas nos países.

4. Redes temáticas institucionais para a cooperação técnica

Em linha com a sua nova visão, o IICA procurará fortalecer as suas capacidades técnicas e enfocá-las nos temas específicos de maior prioridade para os países, a fim de que as ações contribuam para a criação de bens públicos e a solução de problemas fundamentais da agricultura. Para conseguir isso e oferecer de maneira prática a cooperação técnica, os

especialistas técnicos serão distribuídos em **redes temáticas institucionais para a cooperação técnica**, que constituirão equipes técnicas do próprio IICA, articuladas em torno dos programas de concentração técnica.

As redes temáticas serão dirigidas pelos líderes dos programas de concentração técnica estabelecidos acima. Cada rede será integrada por especialistas da Sede Central, especialistas internacionais localizados nas regiões (chamados antes de especialistas “regionais”, isto é, dedicados ao trabalho em regiões determinadas) e especialistas locais. Os representantes do IICA nos países também farão parte das redes temáticas, sob duas perspectivas: como especialistas no seu próprio campo, de acordo com a sua formação, conhecimento e especialidade técnica; e como responsáveis pela liderança dos projetos nos respectivos países. No segundo caso, o representante fará parte de cada rede temática institucional definida como prioritária na correspondente estratégia IICA-país. A figura a seguir mostra a dinâmica do trabalho em rede das equipes técnicas do IICA.

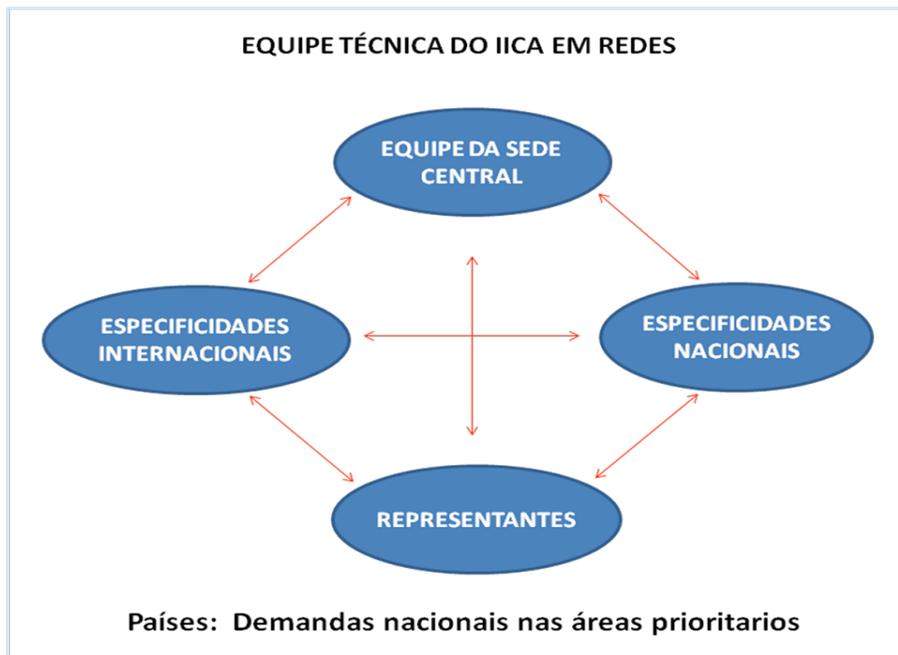


Figura 2. Dinâmica do trabalho em rede das equipes técnicas do IICA.

Nessa visão holística e incluyente, reconhece-se que a cooperação técnica é dinâmica e que nas equipes técnicas se integra todo o conhecimento e experiência institucional sobre o tema em foco. Os especialistas que compõem as redes, da mesma forma que os seus recursos, podem ser mobilizados para qualquer país onde se exija a sua presença, para contribuir para o desenvolvimento de atividades e a aplicação dos instrumentos definidos nos projetos. Dessa maneira, as equipes para os projetos terão o apoio e os serviços de qualquer especialista da rede, inclusive os representantes, embora estes se localizem em outro país. Essas redes também se alimentarão da participação de especialistas dos países membros mediante a modalidade da cooperação horizontal.

Para fornecer a cooperação técnica e desenvolver e implementar os instrumentos da cooperação, é preciso que o conhecimento, as experiências e as contribuições fluam na equipe, com vistas a se obter a melhor resposta e estratégia e a se garantir a qualidade.

A constituição de equipes e o trabalho em redes serão feitos com uma visão institucional de natureza integrada em todos os níveis de atuação do IICA. Cabe aos gerentes das equipes a sua direção técnica, mas a liderança e a responsabilidade da gestão de cada projeto ou ação específica de cooperação serão ajustadas ao nível (nacional, regional ou hemisférico) em que se desenvolve, serão alinhadas com as estratégias institucionais para cada nível e estarão a cargo do especialista de maior conhecimento e experiência no tema concreto. A realização desses projetos e ações e a facilitação do cumprimento dos seus objetivos terão o acompanhamento da estrutura administrativa do Instituto.

As redes temáticas institucionais para a cooperação técnica terão os seguintes propósitos:

- a. Acompanhar a execução dos projetos de cooperação técnica.
- b. Gerir o conhecimento em áreas de sua competência.
- c. Criar modelos e instrumentos inovadores para a cooperação técnica.
- d. Acompanhar os governos na implementação de políticas públicas.
- e. Contribuir para a criação de bens públicos internacionais.
- f. Prestar assistência no acompanhamento e na avaliação dos resultados da cooperação técnica.
- g. Formular e implementar processos para o compartilhamento de experiências e promover a mobilização de capacidades e recursos entre países e regiões.
- h. Integrar e tornar mais eficiente a cooperação técnica e mais eficaz a participação do pessoal do Instituto.

- i. Incorporar especialistas externos, em função de seu conhecimento e experiência nas respectivas áreas.
- j. Vincular-se a redes externas criadas por outras instituições afins ao Instituto.

5. Gestão das relações externas para a cooperação técnica

A construção de um entorno favorável que contribua para a melhoria da cooperação que o IICA oferece aos seus Estados membros depende da consolidação de uma nova imagem e plataforma institucional, sobretudo para os países associados, observadores e outros doadores, bem como organizações não-governamentais e entidades financeiras. Os programas e projetos devem ser inovadores e apresentar uma postura clara com respeito à pertinência do IICA como contrapartida da cooperação internacional. Ou seja, deve existir um sinal claro das vantagens oferecidas pelo Instituto como executor de programas e projetos em benefício dos Estados membros.

O IICA deve dar ênfase à geração e gestão de parcerias entre os Estados membros para propiciar a cooperação horizontal (não somente Norte-Sul, mas também Sul-Sul, cuja importância se deve reconhecer) e o intercâmbio de experiências, assunto que pode ser de interesse para a cooperação internacional. Também é fundamental fortalecer a aproximação entre o IICA e as universidades, os centros de pesquisa e tecnológicos e outras organizações da sociedade civil.

É essencial dinamizar a relação com as agências internacionais de cooperação, multilaterais e bilaterais, bem como com as instituições financeiras internacionais, associadas às áreas prioritárias indicadas neste PMP. É preciso também fortalecer as relações com organizações de outros campos, com as quais se procurará definir uma agenda ampla para a agricultura.

IV. GESTÃO DE SERVIÇOS CORPORATIVOS

As condições econômicas entre 2007 e 2010 afetaram tanto os mercados internacionais financeiros (o que gerou, entre outras coisas, limitações ao acesso a crédito) como os mercados comerciais. Não obstante, hoje são grandes as vantagens resultantes da globalização e dos avanços tecnológicos, que constituem oportunidades para a criação de novos modelos de gestão que tornem mais competitivos os processos da cadeia produtiva, sustentados na geração de conhecimento, inovação e administração eficiente de recursos escassos.

O IICA não permanece alheio a essas tendências e à necessidade urgente de adequar os seus processos organizacionais e prever, na medida do possível, situações que possam afetar sensivelmente as atividades de cooperação técnica planejadas para o período 2010-2014.

Neste sentido, é necessário que as suas atividades corporativas sejam geridas sob uma visão de integração e coordenação de esforços com as áreas substantivas e a busca permanente da melhoria contínua.

Em um modelo inovador, a administração deve converter-se num escritório de serviços corporativos integrais que facilitem e acompanhem as atividades de cooperação técnica e as suas contribuições, respeitando-se plenamente as normas institucionais e usando-se racionalmente os recursos. Dessa maneira, os resultados alcançados serão maiores e melhores.

Para esse propósito, é importante uma condução coordenada, pertinente e comprometida dos processos relativos à gestão do talento humano, das finanças, da programação, do orçamento e dos serviços corporativos, a fim de garantir que o apoio desses processos ao acompanhamento das atividades de cooperação técnica seja oportuno e de qualidade.

Para implementar com êxito essa estratégia de melhoria, é imprescindível analisar a estrutura dos recursos institucionais e elaborar um modelo de gestão integral de administração, que se ajuste às novas condições e antecipe e preveja, na medida do possível, as distorções que se apresentem nas condições do entorno político e econômico dos países e das regiões, com o propósito de atenuar ou evitar o impacto na instituição.

O apego às políticas e normas estabelecidas constitui um elemento de salvaguarda institucional que evita custosas complicações e produz resultados de alta qualidade, perduráveis e proveitosos para todas as partes; por isso, o apoio, a assessoria e o acompanhamento jurídico sistemático constituem importantes elementos dos diferentes processos institucionais em quaisquer de suas fases ou etapas.

A fim de assegurar uma implementação pertinente e de qualidade no apoio aos programas e projetos de cooperação técnica e à sua gestão institucional, bem como aos processos de planejamento, avaliação e relações externas, é indispensável partir do seguinte objetivo de gestão institucional: facilitar e potencializar os serviços de cooperação técnica de forma oportuna, eficaz e integral, no âmbito das normas do Instituto e sob o enfoque de melhoria contínua, racionalidade, prestação de contas e transparência.

A. Gestão do talento humano

Como o IICA é uma organização de conhecimento, o seu talento humano constitui o fator estratégico mais importante da sua atividade. É responsabilidade do Instituto, portanto, investir no desenvolvimento do seu pessoal e cumprir o objetivo de atender de forma oportuna e com qualidade ao contínuo crescimento das demandas técnicas altamente especializadas dos Estados membros.

Nos próximos quatro anos, a ênfase na área de serviços corporativos será posta na reformulação dos programas de recursos humanos existentes, como o Sistema de Avaliação do Desempenho e o Programa de Estímulos, entre outros, com o propósito de que sejam mais relevantes, objetivos e eficientes, e de que sejam claramente orientados para a promoção de uma filosofia de melhoria contínua entre os funcionários, em apoio ao processo de prestação de serviços de cooperação técnica aos países membros.

A modernização do âmbito de gestão de recursos humanos do Instituto continuará introduzindo mudanças nos regulamentos de pessoal e simplificando políticas em matéria de gestão do talento humano.

Com base nessa mesma filosofia de melhoria contínua e com o propósito de maximizar a distribuição de recursos para a cooperação técnica, o Instituto também enfocará os seus esforços na racionalização da estrutura institucional e no redesenho dos processos e procedimentos para obter redução de custos.

Serão desenvolvidas ferramentas tecnológicas, como o Banco de Dados de Capacidades Técnicas e o Banco de Dados de Consultores, para apoiar a mobilidade do talento humano dentro do Instituto e, dessa forma, responder eficiente e eficazmente à constante evolução das necessidades de cooperação técnica dos países do hemisfério.

Um fator estratégico será a formulação do Programa de Desenvolvimento Corporativo para aumentar a capacidade técnica do pessoal do Instituto, alinhado com as prioridades do PMP 2010-2014. O programa se baseará num amplo uso da tecnologia à distância para oferecer aos funcionários acesso a centros de excelência em pesquisa, capacitação e desenvolvimento em agricultura no mundo todo, a baixos custos e com altos resultados.

O Programa de Desenvolvimento Profissional que existe atualmente será fortalecido com a promoção de intercâmbios entre funcionários do IICA e os de outros centros de excelência.

Além disso, para aumentar a sua capacidade técnica, o IICA enfocará os seus esforços na atração de especialistas de alto nível dos centros de excelência, que, com autorizações sabáticas das suas organizações, estejam interessados em participar diretamente de projetos do Instituto por períodos curtos e intensivos, o que lhes permitirá adquirir experiência prática no campo da sua especialização com baixo investimento.

B. Gestão financeira

Nos últimos anos, foram recuperadas as cotas atrasadas. No entanto, a perda do poder aquisitivo do Instituto, devido à inflação ocorrida nos últimos 15 anos, diminuiu a sua capacidade competitiva no âmbito da sua ação e dificultou o recrutamento de pessoal especializado e, indiretamente, a melhoria da sua capacidade técnica. Por essa razão, existe a necessidade de que o Instituto priorize e oriente as atividades que pode realizar com os seus recursos econômicos e talento humano, a fim de focalizar os esforços técnicos e os recursos aplicados e obter maiores e melhores resultados.

A situação financeira atual (2010), embora tenha permitido ao IICA continuar atendendo a seus compromissos, dificulta a execução adequada de novos projetos. A situação se complica ainda mais com o aumento das necessidades e demandas de cooperação, o que obriga o IICA a estabelecer uma estratégia de fortalecimento financeiro.

O congelamento do orçamento de cotas em termos nominais desde 1995 resultou na diminuição do poder aquisitivo de 27,5% das cotas, o que equivale a cerca de US\$8 milhões em termos absolutos. Como já se mencionou, isso tem impacto na capacidade do Instituto de oferecer maior cooperação aos seus Estados membros.

Para enfrentar essa situação, o IICA tem efetuado ajustes no âmbito interno, sobressaindo-se as reduções no número de pessoal financiado com recursos próprios, no financiamento orientado para o desenvolvimento de novas capacidades, nos montantes alocados a pré-investimento, nas atividades de cooperação técnica e nos investimentos para atualizar e fortalecer a infra-estrutura institucional.

Por outro lado, as receitas geradas pela administração de recursos externos e as receitas diversas adquiriram maior relevância, pois compensam parcialmente a perda do valor aquisitivo das cotas e são essenciais para fazer face ao aumento nos custos e aos planos de ação do Instituto. Essa situação constitui um risco, que deverá ser revertido.

Enquanto não se dispuser de financiamento adicional, as atividades de cooperação que o IICA realiza com os recursos das cotas deverão concentrar-se nas prioridades definidas no âmbito deste PMP. O custo dos serviços técnicos especializados e da administração de projetos será financiado unicamente com recursos externos.¹¹

¹¹ As prioridades são hierarquizadas pela JIA-Reunião Ministerial no nível hemisférico, o que determina as áreas temáticas que o IICA priorizará no seu trabalho, tanto nesse nível, como nos níveis regionais e nacionais.

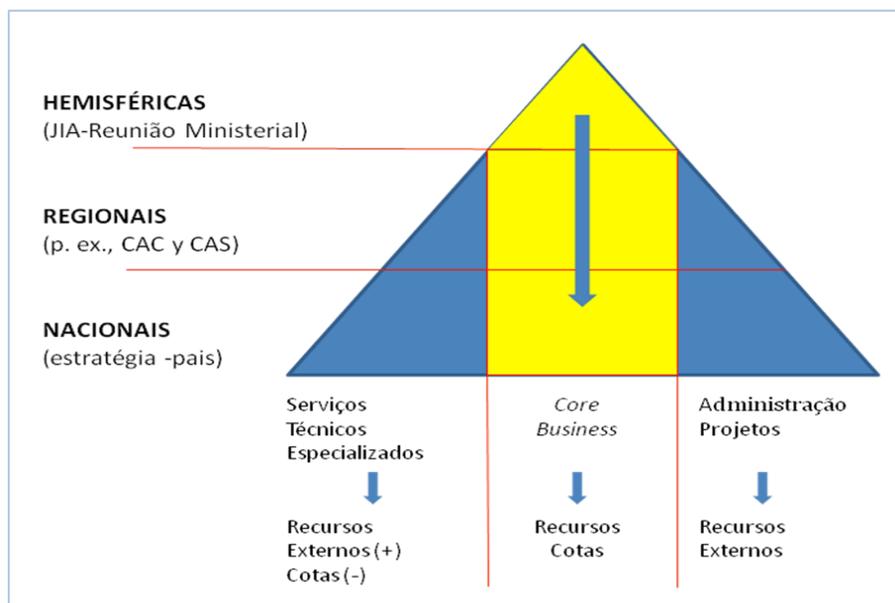


Figura 3: Prioridades y demandas na execução do orçamento

A estratégia de financiamento do IICA será orientada pelas seguintes diretrizes:

- a. Proteger o poder aquisitivo e a base financeira necessária para assegurar a cobertura e a qualidade da cooperação técnica oferecida pelo Instituto, bem como considerar os impactos que a queda contínua do valor real dos seus recursos terá nas respostas fornecidas no PMP 2010-2014 aos novos desafios e necessidades dos Estados membros.
- b. Atualizar periodicamente os montantes das cotas aportadas pelos países membros, a fim de garantir a sustentabilidade financeira do Instituto e manter uma estrutura técnica básica e de gestão que responda com qualidade, oportunidade e pertinência aos mandatos de cooperação.
- c. Alocar, de forma suficiente e oportuna, recursos financeiros, materiais e humanos, com uma clara orientação para as atividades de cooperação técnica.

- d. Manter uma estrutura institucional básica, financiada com as cotas anuais pagas pelos Estados membros, que contemple a manutenção de pessoal qualificado e suficiente e as capacidades operacionais necessárias para responder às necessidades e aos mandatos prioritários dos Estados membros e que permita a continuidade das atividades do Instituto.
- e. Gerir recursos adicionais dos Estados membros ou de outros organismos de financiamento, em resposta a novos mandatos de cooperação técnica, promovendo a aprovação pelos órgãos de governo do Instituto da sua utilização para atender a temas emergentes não contemplados no PMP.
- f. Desenvolver parcerias com agências bilaterais e multilaterais de financiamento e outros aliados potenciais para que o Instituto se transforme no parceiro preferencial em assuntos técnicos relacionados com a agricultura e a vida rural no hemisfério e obtenha financiamento complementar.
- g. Mobilizar recursos externos, inclusive contribuições especiais dos Estados membros e de outras organizações, para financiar atividades de cooperação técnica que atendam às necessidades específicas dos países nos níveis nacional, regional e hemisférico, no âmbito dos objetivos estratégicos definidos neste PMP. Para isso, é importante que esses projetos cubram os custos de uma cooperação técnica de qualidade. A receita gerada pela administração desses projetos será revista e ajustada à realidade.

No período dos quatro anos deste PMP, deverão ser realizados investimentos para manter atualizada a plataforma tecnológica, as instalações físicas e a equipe institucional. Também deverão ser efetuadas as revisões salariais, para que o Instituto conserve, fortaleça e modernize a sua capacidade técnica e de operação com altos padrões de qualidade.

C. Gestão da programação e do orçamento dos recursos e do controle do seu uso

A programação, o orçamento e o controle do uso dos recursos contribuirão com o processo de geração e prestação dos serviços de cooperação técnica, transformando-se num elemento fundamental que agrega valor e permite maior agilidade na resposta dos responsáveis pela cooperação técnica, aumenta a certeza das condições econômicas para a ação institucional, ajuda na articulação interna e externa e contribui para a ação comprometida da estratégia institucional.

Para se dispor de ferramentas efetivas que orientem o Instituto na realização de produtos e resultados, a unidade básica de programação serão os projetos de cooperação técnica, agrupados em programas estratégicos que respondam às prioridades de cooperação técnica do PMP. Dessa maneira, a alocação de recursos estará fundamentada num orçamento por programas estratégicos definidos no PMP, os quais, por sua vez, se comporão de projetos nos três níveis de ação institucional: hemisfério, regiões e países. Esses programas serão definidos por objetivos, produtos, resultados e indicadores de realização, que orientarão sua execução e facilitarão seu acompanhamento e avaliação e a prestação de contas por parte do Instituto.

A execução dos projetos terá como marco as normas institucionais, atualizadas e autorizadas pelos órgãos de governo e pelo Diretor-Geral, zelando-se pelo bom uso dos recursos financeiros e materiais, com base nos princípios da austeridade, da transparência e da prestação de contas.

As atividades de controle no uso dos recursos terão como propósito assegurar a disciplina na despesa e a melhor execução dos recursos para se obter os produtos e resultados previstos nos programas e projetos e nas unidades de apoio técnico e de gestão.

Dessa maneira, a programação e o controle no uso dos recursos gerarão produtos oportunos, de qualidade e custos baixos, que contribuirão para a articulação institucional, a facilitação da geração e prestação dos serviços de cooperação técnica, o seu acompanhamento, a sua avaliação e a prestação de contas aos órgãos de governo e às contrapartidas e beneficiários dos projetos financiados com recursos externos.

D. Gestão de serviços e apoio administrativo

A oportunidade e a qualidade dos serviços e o atendimento administrativo oferecido às diferentes unidades será uma importante contribuição para a otimização da execução dos projetos de cooperação técnica.

As atividades de fornecimento de bens e serviços, bem como as tramitações de compra e abastecimento de materiais, equipamento e outros insumos constituem uma parte da cadeia de valor dos projetos de cooperação técnica e das atividades de direção, como parte dos mesmos processos.

O apoio administrativo que facilita os serviços de transporte, correspondência, viagens, instalações, higiene, materiais, segurança, conservação e outros também contribuem para

os processos de cooperação técnica, a que agregam valor como parte de um trabalho sistêmico.

E. Avaliação da qualidade da cooperação técnica

O IICA assumiu com seriedade a responsabilidade de monitorar e avaliar a vigência do PMP 2010-2014, a fim de proporcionar *feedback* oportuno à Direção-Geral sobre a execução das ações de cooperação técnica e a qualidade dos serviços e produtos que o Instituto fornece nos seus três níveis de intervenção (nacional, regional e hemisférico), proporcionando informações e recomendações de melhoria para um processo decisório eficaz no nível gerencial.

Portanto, a avaliação do desempenho técnico será uma atividade sistemática e o principal instrumento de revisão interna e verificação do cumprimento dos objetivos estratégicos do Instituto. Essa responsabilidade será assumida de forma coordenada e contínua com as áreas técnicas, para que a avaliação do desempenho técnico do Instituto permita liderar as iniciativas institucionais tendentes a aumentar a eficiência e a qualidade dos seus serviços de cooperação técnica.

O sistema estabelecido deve assegurar um processo consistente, periódico, sistêmico e integrado de planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos, dos programas de concentração técnica e do PMP, assegurando o cumprimento dos objetivos estratégicos no nível correspondente. Portanto, a coordenação interna com outras unidades do Instituto é importante, pois evitará duplicidade de esforços e obterá o melhor proveito das informações geradas nos processos de monitoramento e avaliação.

Para um monitoramento e avaliação integrados da ação do IICA, tanto no nível da cooperação técnica como da gestão dos serviços corporativos e das suas inter-relações, será estabelecido o Sistema Integrado de Gestão (SIG), que promoverá o planejamento de médio prazo, simplificará o planejamento anual e a avaliação individual, alinhará o trabalho dos funcionários aos objetivos institucionais, fortalecerá a cultura de avaliação para a melhoria contínua e promoverá a retroalimentação constante.

BIBLIOGRAFIA

- Banco Mundial. 2008. Agricultura para el desarrollo. Informe sobre el desarrollo mundial. Washington, D.C., EUA.
- CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, CL). 2009a. Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2009. Santiago, Chile.
- _____. 2009b. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2008-2009. Santiago, Chile.
- _____. 2010. Estudio económico de América Latina y el Caribe 2009-2010. Santiago, Chile.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura, Costa Rica). 1979. Convenção do IICA. São José, Costa Rica.
- _____. 2009. Agricultura de América Latina y el Caribe: bastión ante la crisis mundial y motor para el desarrollo. São José, Costa Rica, IICA (Série Crisis Global y Seguridad Alimentaria, n° 1).
- _____. 2010. Plano estratégico 2010-2020: proposta apresentada à Comissão Consultiva Especial de Assuntos Gerenciais. São José, Costa Rica. Julho.
- _____; CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, Chile); FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação, Itália). 2009. Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas 2009. São José, Costa Rica, IICA.
- _____; CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, CL); FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação, IT). 2010. Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas 2010. Santiago, Chile, CEPAL.
- OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos, França), FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação, Itália). 2010. Agricultural outlook 2010-2019.

Reuniões Ministeriais “Agricultura e Vida Rural nas Américas” no Âmbito do Processo das Cúpulas das Américas (2001, Bávaro, República Dominicana; 2003, Panamá, Panamá; 2005, Guaiquil, Equador; 2007, Guatemala, Guatemala; 2009, Montego Bay, Jamaica). 2010. Acordos ministeriais hemisféricos: Plano AGRO 2003-2015 para a agricultura e a vida rural nas Américas e Declaração de Bávaro. São José, Costa Rica, IICA.

SIDE (Serviços Internacionais para o Desenvolvimento Empresarial). 2007. Análisis y recomendaciones para mejorar la capacidad técnica del IICA: Relatório preparado por Serviços Internacionais para o Desenvolvimento Empresarial para o Comitê Guia designado pelo Comitê Executivo do IICA. São José, Costa Rica. Maio.

USDA (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos). 2010. USDA agricultural projections to 2019. Washington D.C., EUA.

ANEXO 1: Objetivos, Linhas de Ação, Resultados e Indicadores das Áreas Técnicas

Programa de Concentração Técnica: <i>Inovação para a Produtividade e a Competitividade</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
Linha 1: Sistemas nacionais de inovação	Impulsionar o fortalecimento dos sistemas nacionais agropecuários de inovação, promovendo uma melhor gestão do conjunto do sistema e de cada um dos seus atores, bem como estimulando uma oferta pertinente e eficiente de serviços tecnológicos.	<p>RE 1.1: Os países dispõem de quadros conceituais e metodológicos para a elaboração, o desenvolvimento e a avaliação dos seus sistemas nacionais de inovação agropecuária.</p> <p>RE 1.2: Os países dispõem de guias e apoio para melhorar a gestão e o impacto da transferência tecnológica e da extensão.</p>	<p>IRE 1.1.1: Guia para o diagnóstico e a implementação de sistemas nacionais de inovação tecnológica.</p> <p>IRE 1.1.2: Número de análises e propostas para o desenvolvimento de inovações institucionais para a pesquisa, extensão e inovação.</p> <p>IRE 1.2.1: Diretrizes para a definição de políticas, esquemas institucionais e implementação de programas e mecanismos de "extensão rural" e de inovações em serviços de assessoramento técnico para produtores de pequena e média escala.</p> <p>IRE 1.2.2: Documentação e divulgação de experiências bem-sucedidas e melhores práticas em programas/projetos de gestão da inovação tecnológica, transferência de tecnologia e/ou assistência e/ou extensão rural.</p>

Programa de Concentração Técnica: <i>Inovação para a Produtividade e a Competitividade</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		<p>RE 1.3: Os países dispõem de práticas referenciais para superar as restrições no nível do financiamento e da gestão para a inovação, e de apoio para a gestão da propriedade intelectual.</p> <p>RE 1.4: Os Estados membros do IICA dispõem de análises estratégicas e prospectivas que fundamentam e apoiam as suas decisões e políticas para fortalecer a inovação tecnológica agropecuária.</p>	<p>IRE 1.3.1: Quadros conceituais e guias para a formulação de políticas tecnológicas sobre financiamento da inovação, gestão da propriedade intelectual, vínculos público-privados.</p> <p>IRE 1.4.1: Relatórios atualizados sobre o desempenho da agricultura sob a perspectiva tecnológica.</p> <p>IRE 1.4.2: Número de estudos sobre avanços científicos e novas tecnologias aproveitáveis para os processos de inovação nas Américas.</p> <p>IRE 1.4.3: Relatório sobre a vanguarda da nanotecnologia na ALC.</p>

Programa de Concentração Técnica: <i>Inovação para a Produtividade e a Competitividade</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
Linha 2: Agrobiotecnologia e biossegurança	Fortalecer o desenvolvimento e o uso seguro das agrobiotecnologias como ferramenta-chave para melhorar a produtividade e a competitividade do setor agropecuário e o aproveitamento sustentável dos recursos genéticos para a agricultura e a segurança alimentar.	RE 2.1: Os países membros dispõem de informações claras, transparentes e objetivas sobre os benefícios e riscos da biotecnologia, e a sociedade civil está mais bem informada sobre essa tecnologia.	IRE 2.1.1: Número de publicações por ano. IRE 2.1.2: Número de assinantes do boletim eletrônico sobre biotecnologia e biossegurança. IRE 2.1.3: Número de relatórios de atualidade em biotecnologia e biossegurança divulgados aos países por ano. IRE 2.1.4: Número de participantes nos foros de divulgação sobre agrobiotecnologia IICA/ISAAA. IRE 2.1.5: Número de notícias publicadas sobre as atividades do Escritório de Biotecnologia e Biossegurança.

Programa de Concentração Técnica: <i>Inovação para a Produtividade e a Competitividade</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		<p>RE 2.2: Os governos dos países membros do IICA foram assessorados na criação de estruturas institucionais na formulação de políticas e estratégias de biotecnologia e biossegurança para apoiar o processo de tomada de decisões e o uso responsável pelas agrobiotecnologias.</p> <p>RE 2.3: Os processos de criação de capacidades técnico-científicas em biotecnologia e biossegurança nos Estados membros do IICA foram apoiados, no intuito de que disponham de profissionais habilitados para a tomada de decisões sobre esta tecnologia.</p>	<p>IRE 2.2.1: Número de países que dispõem de biossegurança.</p> <p>IRE 2.2.2: Número de atividades de assessoramento em biotecnologia e biossegurança voltadas para os tomadores de decisões.</p> <p>IRE 2.3.1: Número de atividades de capacitação em biotecnologia e biossegurança organizadas ou apoiadas pelo IICA.</p>

Programa de Concentração Técnica: <i>Inovação para a Produtividade e a Competitividade</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		RE 2.4: Organização e preparação dos países membros do IICA para participar das negociações internacionais referentes à biotecnologia e à biossegurança.	<p>IRE 2.4.1: Número de delegados de governo dos países membros do IICA que assistem a reuniões do Protocolo de Cartagena e que o IICA preparou.</p> <p>IRE 2.4.2: Número de delegados de governo dos países membros do IICA que assistem a reuniões do <i>Codex</i> sobre temas de biotecnologia e que o IICA preparou.</p> <p>IRE 2.4.3: Número de atividades de capacitação para os países, relativas a temas do Protocolo de Cartagena.</p>

Programa de Concentração Técnica: <i>Inovação para a Produtividade e a Competitividade</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
Linha 3: Novos usos da agricultura	Promover a utilização de novos usos dos produtos agrícolas compatíveis com a segurança alimentar e com uma agricultura ambientalmente sustentável.	RE 3.1: Fortalecimento do desenvolvimento da agricultura orgânica nas Américas. RE 3.2: Coleta, análise e compartilhamento das informações mundiais sobre novos usos potenciais dos produtos agrícolas.	IRE 3.1.1: Quantidade de normas para a regulamentação e o controle da agricultura orgânica. IRE 3.1.2: Portal hemisférico de agricultura orgânica com informações relevantes para os atores da atividade. IRE 3.1.3: Número de capacitações em atendimento às prioridades do setor orgânico. IRE 3.1.4: Número de publicações e documentos técnicos em temas relevantes para o setor orgânico. IRE 3.2.1: Relatório sobre a vanguarda nos novos usos de produtos agrícolas.
Linha 4: Energias limpas	Promover a utilização de energias limpas compatíveis com a segurança alimentar e uma agricultura ambientalmente	RE 4.1: Contribuição para a consolidação da institucionalidade em agroenergia e biocombustíveis entre os Estados membros.	IRE 4.1.1: Número de oficinas nacionais ou regionais realizadas para promover o fortalecimento dos Estados membros na gestão da agroenergia e dos biocombustíveis.

Programa de Concentração Técnica: <i>Inovação para a Produtividade e a Competitividade</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
	sustentável, respeitando as políticas e legislações nacionais pertinentes.	<p>RE 4.2: Promoção do intercâmbio de experiências e alternativas para a inserção da agroenergia e dos biocombustíveis na matriz energética dos Estados membros.</p> <p>RE 4.3: Contribuição para a consolidação das energias renováveis nas agroempresas e nos pequenos negócios rurais no desenvolvimento e fortalecimento de capacidades.</p>	<p>IRE 4.2.1: Intercâmbio sobre melhores práticas e experiências para aumentar a eficiência energética, diversificar as fontes de energia e minimizar o impacto ambiental.</p> <p>IRE 4.3.1: Melhoria do diálogo entre o governo, a agroindústria, as comunidades rurais e a comunidade acadêmica, para que todos os interessados compreendam, participem e se beneficiem melhor das atividades no setor da energia.</p> <p>IRE 4.3.2: Apoio à diversificação das matrizes energéticas, para se aumentar, conforme o caso, a contribuição de fontes de energia renováveis.</p>

Programa de Concentração Técnica: <i>Inovação para a Produtividade e a Competitividade</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
Linha 5: Cooperação regional e internacional para a inovação tecnológica	Melhorar a eficácia e a eficiência da pesquisa, da extensão e da inovação agropecuárias a partir do sistema hemisférico de cooperação entre países e do seu relacionamento com instituições de excelência técnico-científica no nível internacional.	RE 5.1: Consolidação do FORAGRO como mecanismo de diálogo do sistema regional de pesquisa e inovação e de participação e posicionamento da ALC em instâncias globais como o GFAR e o GCARD.	IRE 5.1.1: Realização das reuniões internacionais trienais do FORAGRO. IRE 5.1.2: Planos de trabalho do FORAGRO acordados e executados. IRE 5.1.3: Estudos sobre temas específicos de interesse regional. IRE 5.1.4: Participação organizada da ALC em 100% das reuniões do GCARD e o GFAR. IRE 5.1.5: Acordado programa regional de pesquisa com os centros internacionais com sede na região.
		RE 5.2: Fortalecimento e articulação dos programas regionais de cooperação horizontal em pesquisa: os PROCÍ, o SICTA, o PROMECAFE e redes equivalentes.	IRE 5.2.1: Acordados e executados Programas cooperativos de inovação (os PROCÍ, o SICTA, o PROMECAFE) em funcionamento com agendas de cooperação entre países. IRE 5.2.2: Secretários executivos dos PROCÍ e de mecanismos equivalentes integrados à rede institucional de inovação. IRE 5.2.3: Número de atividades conjuntas entre os PROCÍ.

Programa de Concentração Técnica: <i>Inovação para a Produtividade e a Competitividade</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		RE 5.3: O FONTAGRO, como mecanismo de financiamento de projetos de pesquisa e inovação regional, recebe apoio técnico do IICA para a sua consolidação.	IRE 5.3.1: Número de publicações sobre resultados e impactos dos projetos regionais financiados pelo FONTAGRO. IRE 5.3.2: Número de atividades de capacitação em temas estratégicos para os consórcios regionais (por exemplo, gestão de propriedade intelectual, avaliação multidimensional de impacto, etc.).
Linha 6: Gestão do conhecimento e TICs para a inovação	Promover e fortalecer a gestão do conhecimento, melhorando e desenvolvendo processos e capacidades para negociar, compartilhar e melhorar o acesso à informação para a inovação, enfatizando-se o aproveitamento das ferramentas TICs.	RE 6.1: As organizações nacionais e regionais de inovação e os serviços de assessoria técnica dispõem de elementos para a formulação de estratégias e melhores capacidades para os seus processos de gestão de conhecimento técnico e o aproveitamento das ferramentas TICs.	IRE 6.1.1: Guias para formulação de estratégias de gestão de conhecimentos em apoio à inovação. IRE 6.1.2: Número de atividades de capacitação em gestão do conhecimento para a inovação. IRE 6.1.3: Comunidade de prática da iniciativa CIARD-ALC em funcionamento. IRE 6.1.4: Foros de discussão e coleta de opções para aproveitar ferramentas TICs em serviços de assessoria técnica.

Programa de Concentração Técnica: <i>Inovação para a Produtividade e a Competitividade</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		<p>RE 6.2: Os países da região dispõem de um sistema em funcionamento para compartilhar informações científicas e tecnológicas, vinculado ao sistema global de pesquisa.</p> <p>RE 6.3: Integração dos especialistas e representantes do Instituto vinculados às áreas do programa na Rede Temática Institucional para a Cooperação Técnica em Inovação.</p>	<p>IRE 6.2.1: Sistema INFOTEC em funcionamento constante na plataforma Infoagro.net e boletins periódicos com novidades enviados a assinantes.</p> <p>IRE 6.2.2: Sistema INFOTEC conectado com o sistema global de pesquisa por meio do Programa RAIS do GFAR.</p> <p>IRE 6.3.1: Percentagem de funcionários interessados na inovação que aderiram à Rede Temática Institucional para a Cooperação Técnica em Inovação.</p> <p>IRE 6.3.2: Ferramentas de comunicação e aprendizado participativo à disposição dos integrantes da Rede no espaço virtual desta.</p>

Programa de Concentração Técnica: Agronegócios e Comercialização

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
<p>Linha 1: Vinculação de produtores aos mercados, inclusive os produtores de pequena escala</p>	<p>Conseguir que o potencial dos produtores e empresários agrícolas e rurais dos países membros do IICA, particularmente aqueles pequenos e médios, se integrem de maneira rentável, sustentável e competitiva a mercados locais, regionais e internacionais, contribuindo, assim, para melhorar a renda das famílias rurais e a segurança alimentar dos países membros do IICA.</p>	<p>RE 1.1: Os países desenvolvem e implementam políticas, estratégias e instrumentos para modernizar e adequar as estruturas institucionais requeridas para favorecer a vinculação dos produtores a mercados locais, regionais e internacionais.</p> <p>RE 1.2: Fortalecimento das capacidades de gestão dos agroempresários e das organizações de produtores (em particular de pequena escala), para desenvolver agronegócios competitivos e inserir-se nos mercados locais e internacionais.</p>	<p>IRE 1.1.1: Número de países em que a adoção e adaptação de arranjos institucionais e políticas públicas que favorecem a vinculação dos produtores aos mercados são apoiadas.</p> <p>IRE 1.1.2: Identificadas, sistematizadas e divulgadas as revisões de políticas, intervenções públicas e privadas e arranjos institucionais que favorecem a vinculação de produtores aos mercados.</p> <p>IRE 1.2.1: Identificadas, divulgadas e replicadas as intervenções inovadoras e melhores práticas para vincular produtores aos mercados .</p> <p>IRE 1.2.2: Desenvolvidos e consolidados mecanismos de diálogo e ação que permitem a vinculação de produtores às cadeias agroalimentares e de valor.</p> <p>IRE 1.2.3: Desenvolvidas, validadas e divulgadas novas e inovadoras parcerias público-privadas e modelos de negócios.</p> <p>IRE 1.2.4: Preparados, validadas e divulgadas metodologias e instrumentos</p>

Programa de Concentração Técnica: *Agronegócios e Comercialização*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
			<p>de cooperação que melhoram a vinculação dos produtores aos mercados.</p> <p>IRE 1.2.5: Identificadas e divulgadas políticas, estratégias e instrumentos que facilitam o acesso de empresas e organizações de produtores a mercados de exportação e à promoção de exportações agroalimentares.</p> <p>IRE 1.2.6: Sistemas de divulgação de experiências bem-sucedidas e de ferramentas para competir nos mercados internacionais em funcionamento: Infoagro/Agronegócios e Série Quadernos para Exportar.</p>
<p>Linha 2: Agregação de valor à produção agropecuária e retenção de valor nas zonas de produção</p>	<p>Apoiar o desenvolvimento competitivo e sustentável da agricultura e dos territórios rurais mediante a agregação e retenção de valor nos produtos e serviços da agricultura, particularmente na agricultura familiar, com vistas a melhorar a renda, a criação de emprego e o investimento.</p>	<p>RE 2.1: Os países desenvolvem capacidades e dispõem de políticas, estratégias e arranjos institucionais que favorecem a agregação e retenção local de valor de produtos e serviços agrícolas, particularmente dos produtores de pequena escala.</p>	<p>IRE 2.1.1: Preparadas, validadas e divulgadas metodologias e instrumentos de cooperação que melhoram a agregação e a retenção de valor nos produtos e serviços da agricultura.</p> <p>IRE 2.1.2: Identificadas, desenvolvidas e divulgadas estratégias para facilitar a inovação tecnológica em processos de agregação de valor e diferenciação.</p> <p>IRE 2.1.3: Desenvolvidos, validados e divulgados programas de formação de recursos humanos e criação de</p>

Programa de Concentração Técnica: *Agronegócios e Comercialização*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
			<p>capacidades.</p> <p>IRE 2.1.4: Identificadas, sistematizadas e divulgadas experiências bem-sucedidas de agregação e retenção local de valor.</p> <p>IRE 2.1.5: Identificadas, validadas e divulgadas metodologias e estratégias para se alcançar arranjos institucionais e articulação público-privada que propiciem a agregação de valor e a diferenciação de produtos e serviços agrícolas.</p> <p>IRE 2.1.6: Desenvolvidas e fortalecidas capacidades para identificar, caracterizar e valorizar negócios rurais associados com a agricultura; promover a inovação, a agregação e retenção local de valor; e resgatar a riqueza cultural e o conhecimento tradicional.</p> <p>IRE 2.1.7: Desenvolvidas, validadas e divulgadas metodologias e instrumentos para desenvolver ações coletivas em grupo agroempresariais.</p>
<p>Linha 3: Modernização de mercados e de sistemas de comercialização</p>	<p>Apoiar o desenvolvimento e a modernização de mercados agrícolas e sistemas de comercialização que assegurem a eficiência e a transparência.</p>	<p>RE 3.1: Os países membros dispõem de estruturas institucionais modernas e adequadas para o desenvolvimento e fortalecimento de mercados locais e sistemas de</p>	<p>IRE 3.1.1: Metodologias e instrumentos de análise e avaliação de mercados agropecuários desenvolvidos e validados e apoio oferecido para sua aplicação.</p>

Programa de Concentração Técnica: <i>Agronegócios e Comercialização</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		comercialização eficazes e transparentes, que propiciam a participação dos produtores agrícolas, particularmente os da agricultura de pequena escala e familiar.	IRE 3.1.2: Propostas técnicas para desenvolver e modernizar mercados agropecuários e sistemas de comercialização desenvolvidas e postas à disposição dos países. IRE 3.1.3: Identificados, validados e divulgados instrumentos de comercialização que favorecem a participação da agricultura de pequena escala nos intercâmbios comerciais.
Linha 4: Gestão e redução de riscos	Apoiar os países membros do IICA no desenvolvimento e na implementação de estruturas institucionais, políticas públicas e arranjos público-privados para a gestão e a redução do risco na agricultura e nos agronegócios.	RE 4.1: Os países membros dispõem de capacidades, políticas e estruturas institucionais adequadas para a gestão e a redução de riscos, que favorecem a sustentabilidade da agricultura, em particular a familiar e de pequena escala.	IRE 4.1.1: Preparadas, validadas e divulgadas metodologias e instrumentos de cooperação para reduzir os riscos inerentes à produção e comercialização agrícolas. IRE 4.1.2: Elaborados e divulgados programas para o desenvolvimento de capacidades para a gestão e redução de riscos da produção e comercialização agrícolas. IRE 4.1.3: Propostas para o desenvolvimento de âmbitos e arranjos institucionais para a gestão do risco agrícola elaboradas e compartilhadas com países interessados.

Programa de Concentração Técnica: *Agronegócios e Comercialização*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
Linha 5: Prospecção e gestão de inovação para os agronegócios	Fomentar o desenvolvimento de novos modelos de negócio e aumentar a eficiência, a sustentabilidade e a rentabilidade dos agronegócios existentes, mediante a gestão da inovação e o estabelecimento de práticas sustentáveis.	RE 5.1: Os países desenvolveram capacidades para identificar necessidades de inovação produtiva, comercial e de gestão, bem como oportunidades de mercado para os agronegócios e a agricultura familiar, que melhorarão a sua competitividade e sustentabilidade.	IRE 5.1.1: Desenvolvidos e divulgados mecanismos e processos para gerir o conhecimento e compartilhar e melhorar o acesso à informação. IRE 5.1.2: Propostas para um melhor aproveitamento das ferramentas TICs por parte dos agroempresários, dos produtores de pequena escala e da agricultura familiar elaboradas, validadas e compartilhadas com os países. IRE 5.1.3: Metodologias e instrumentos de cooperação que melhoram a inovação nos agronegócios.

Programa de Concentração Técnica: Sanidade Agropecuária e Inocuidade dos Alimentos

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
<p align="center">Linha 1: Medidas sanitárias e fitossanitárias</p>	<p>Promover a criação de capacidades orientadas para a implementação efetiva do Acordo MSF da OMC e a participação ativa dos países membros em foros internacionais de medidas sanitárias e fitossanitárias e o seu aproveitamento.</p>	<p>RE 1.1: Os países membros participam ativa e efetivamente dos foros internacionais de SAIA e influem no desenvolvimento das normas nacionais e internacionais em SAIA.</p> <p>RE 1.2: Fortalecidas as capacidades dos serviços oficiais de SAIA nos países na implementação do Acordo MSF da OMC</p>	<p>IRE 1.1.1: Normas nacionais em SAIA atualizadas e harmonizadas regional e internacionalmente.</p> <p>IRE 1.1.2: Os países membros participam ativa e efetivamente em foros internacionais de medidas sanitárias e fitossanitárias e aproveitam desses foros.</p> <p>IRE. 1.1.3: Delegados dos países melhoram o seu desempenho e capacidade de negociação nos foros internacionais, em que apresentam as posições nacionais e estabelecem cooperação entre eles.</p> <p>IRE 1.2.1: Os setores público e privado dos países foram capacitados nos temas do Acordo MSF da OMC e das normas internacionais em matéria sanitária e fitossanitária.</p> <p>IRE 1.2.2: Sistemas de gestão de informações em temas de medidas sanitárias e fitossanitárias (MSF) (por exemplo, <i>Codex Alimentarius</i>, Notificações à Comissão MSF/OMC) adaptados e em operação.</p>

Programa de Concentração Técnica: *Sanidade Agropecuária e Inocuidade dos Alimentos*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
<p>Linha 2: Modernização dos serviços nacionais sanitários e fitossanitários</p>	<p>Apoiar os governos na modernização dos seus serviços de SAIA, a fim de disporem das capacidades necessárias para responder às exigências dos mercados e às necessidades dos usuários, bem como para proteger adequadamente a saúde humana, animal e vegetal e atender efetiva e eficientemente aos assuntos emergentes e às emergências em SAIA, de acordo com as normas nacionais e internacionais.</p>	<p>RE 2.1: Os países membros dispõem de metodologias e ferramentas e as aplicam na avaliação do desempenho e da promoção de uma visão comum para o desenvolvimento dos serviços oficiais.</p> <p>RE 2.2: Serviços nacionais de sanidade agropecuária e inocuidade dos alimentos (SAIA) fortalecidos e modernizados.</p>	<p>IRE 2.1.1: Políticas nacionais em SAIA desenvolvidas e adotadas, e legislação e normas em SAIA modernas e harmonizadas regional e internacionalmente.</p> <p>IRE 2.1.2: Metodologias para a caracterização do desempenho dos serviços SAIA atualizadas.</p> <p>IRE 2.1.3: Desenvolvidas metodologias de avaliação e caracterização técnica (laboratórios de diagnóstico, sistemas nacionais de resposta a emergências, comunicação de risco, sistemas de inspeção, etc.).</p> <p>IRE 2.2.1: Apoiada a caracterização do desempenho dos serviços de SAIA nos países, por meio da ferramenta "Desempenho, visão e estratégia" e outras metodologias.</p> <p>IRE 2.2.2: Desenvolvidos programas e planos de trabalho regionais e nacionais em apoio ao fortalecimento dos serviços de SAIA.</p> <p>IRE 2.2.3: Serviços oficiais de SAIA capacitados para a análise adequada de risco (avaliação, gestão e comunicação), que é a base científica aceita globalmente para toda medida sanitária ou fitossanitária.</p>

Programa de Concentração Técnica: <i>Sanidade Agropecuária e Inocuidade dos Alimentos</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		RE 2.3: Instâncias regionais de SAIA apoiadas em temas de harmonização regional de metodologias e normas.	IRE 2.2.4: Desenvolvidos e em execução projetos em temas específicos de SAIA (controle de moscas-das-frutas, modernização de serviços de SAIA, adoção de limites máximos para resíduos de pesticidas em cultivos menores, controle e erradicação da tuberculose bovina e da brucelose, participação em programas de erradicação da febre aftosa, etc.). IRE 2.3.1: Planos de ação com organizações regionais em SAIA, como CVP, COSAVE, CaribVet, CAHFSa, CAM e OIRSA, acordados e em execução.
Linha 3: Inocuidade dos alimentos	Apoiar os países membros no desenvolvimento de capacidades técnicas e de liderança em inocuidade dos alimentos.	RE 3.1: Cooperação oferecida aos países membros na criação de capacidade técnico-científica e de liderança em inocuidade dos alimentos.	IRE 3.1.1: Quantidade produzida da Série Liderança em Inocuidade de Alimentos. IRE 3.1.2: Desenvolvidas e adotadas políticas de Estado em SAIA, com ênfase particular em inocuidade dos alimentos e regulamentações modernas e harmonizadas em SAIA.

Programa de Concentração Técnica: <i>Sanidade Agropecuária e Inocuidade dos Alimentos</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		RE3.2: Divulgado e apoiado o conceito de inocuidade dos alimentos da fazenda à mesa.	<p>IRE 3.2.1: Treinamentos em melhores práticas agrícolas, melhores práticas de manufatura e melhores práticas pecuárias harmonizados institucionalmente e realizados.</p> <p>IRE 3.2.2: Realizada capacitação em melhores práticas agrícolas, melhores práticas de manufatura e melhores práticas pecuárias.</p> <p>IRE 3.2.3: Promovida e realizada capacitação em inspeção de alimentos com base em riscos.</p> <p>IRE 3.2.4: Divulgado material educativo em inocuidade dos alimentos para escolas primárias.</p>
Linha 4: Assuntos emergentes e emergências em SAIA	Apoiar o atendimento adequado de assuntos emergentes e emergências em SAIA.	RE 4.1: Pessoal técnico oficial, produtores e processadores de alimentos e outros produtos agropecuários capacitados na aplicação de técnicas modernas em sanidade animal e vegetal e inocuidade dos alimentos.	<p>IRE 4.1.1: Realizados estudos sobre possíveis impactos de diversos fatores (mudança climática, normas privadas, certificação em origem, custos das doenças veiculadas por alimentos – ETAS, etc.) na sanidade agropecuária e na inocuidade dos alimentos nos países membros.</p> <p>IRE 4.1.2: Realizados foros técnicos sobre temas de SAIA (por exemplo, o impacto da mudança climática em SAIA).</p> <p>IRE 4.1.3: Observatório de assuntos emergentes e emergências posto em operação.</p>

Programa de Concentração Técnica: *Sanidade Agropecuária e Inocuidade dos Alimentos*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		RE 4.2: Emergências específicas em SAIA atendidas adequadamente nos países membros, com o apoio do IICA.	IRE 4.2.1: Ações específicas efetuadas para o fortalecimento de capacidades na prevenção, no controle e na erradicação de pragas e doenças emergentes e reemergentes de importância biológica e econômica. IRE 4.2.2: Promovido o conceito de alerta e resposta precoce a emergências no nível de comunidade. IRE 4.2.3: Promovido o conceito de "Um mundo: uma saúde".

Programa de Concentração Técnica: *Agricultura, Territórios e Bem-Estar Rural*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
Linha 1: Gestão integral e sustentável dos territórios rurais	Ampliar, fortalecer ou inovar a capacidade institucional pública e privada dos países membros para formular, executar e implementar políticas, estratégias e investimentos em agricultura e desenvolvimento rural sustentável em territórios.	<p>RE 1.1: Órgãos diretores do desenvolvimento da agricultura e do bem-estar e desenvolvimento rural em países põem em prática modelos de gestão territorial que possibilitam o desenvolvimento e a inovação institucional, a articulação de competências e capacidades setoriais e a integração dos pequenos sistemas de produção agrícola no desenvolvimento sustentável territorial.</p> <p>RE 1.2: Atores institucionais públicos e privados equipados com ferramentas funcionais para organizar de forma democrática, descentralizada e interdisciplinar os processos de planejamento e gestão intersetorial do desenvolvimento sustentável em territórios rurais, particularmente naqueles onde predominam os pequenos sistemas familiares agrícolas.</p>	<p>IRE 1.1.1: Quantidade de políticas ou estratégias de desenvolvimento rural territorial formuladas nos países.</p> <p>IRE 1.1.2: Quantidade de planos de desenvolvimento rural territorial em execução em territórios selecionados de interesse nacional.</p> <p>IRE 1.2.1: Número de programas de formação de capacidades para o desenvolvimento rural territorial formulados e em execução.</p> <p>IRE 1.2.2: Caixa de ferramentas para o planejamento e gestão integral dos territórios rurais posta ao serviço de atores institucionais públicos e privados.</p>

Programa de Concentração Técnica: *Agricultura, Territórios e Bem-Estar Rural*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		<p>RE 1.3: Criada uma rede de conhecimento do IICA em gestão integrada de territórios rurais, com uma base de experiências relevantes e melhores práticas sistematizadas em desenvolvimento rural sustentável territorial, tendente a gerar novos conhecimentos, aprendizados e práticas inovadoras de trabalho em equipe.</p>	<p>IRE 1.3.1: Criadas equipes técnicas multidisciplinares juntamente com instituições sociais, para apoiar tecnicamente processos de desenvolvimento territorial nos países.</p> <p>IRE 1.3.2: Quantidade de experiências e melhores práticas sistematizadas em países parceiros.</p>
<p>Linha 2: Contribuição da agricultura familiar para a economia rural</p>	<p>Fortalecer e inovar a capacidade institucional pública e privada, vinculada à agricultura e à segurança alimentar, no nível nacional e territorial, dando-se ênfase a territórios onde predominam economias e culturas agrícolas de base familiar com desempenhos multifuncionais.</p>	<p>RE 2.1: Os Estados membros desenvolvem e implementam políticas públicas em apoio ao fortalecimento da agricultura familiar, desenvolvimento de mercados locais, gestão de territórios e criação de empregos e fontes de renda.</p> <p>RE 2.2: Estados membros dispõem de conhecimento e informações atualizadas, experiências sistematizadas e instrumentos diferenciados que valorizam e fortalecem a agricultura familiar e a gestão social em territórios.</p>	<p>IRE 2.1.1: Estabelecidas estratégias de cooperação intersectorial em apoio à agricultura familiar em países membros.</p> <p>IRE 2.1.2: Quantidade de programas ou projetos estabelecidos ou fortalecidos nos países membros, voltados para promover a agricultura de base familiar e/ou a gestão competitiva e sustentável dos territórios rurais.</p> <p>IRE 2.2.1: Número de foros regionais e nacionais realizados, com informações técnicas atualizadas e propositivas em função das necessidades de inovação da agricultura familiar.</p> <p>IRE 2.2.2: Quantidade de experiências e melhores práticas sistematizadas em países parceiros.</p>

Programa de Coordenação Transversal: *Agricultura e Segurança Alimentar*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
Linha 1: Inovação institucional para um novo paradigma da mudança tecnológica para a produção e diversificação de alimentos	Aumentar a disponibilidade de alimentos produzidos pela agricultura de pequena escala, a fim de contribuir para a realização da segurança alimentar.	RE 1.1: Estados membros adotam inovações institucionais para fortalecer sistemas nacionais de pesquisa, inovação e extensão/transferência, para melhorar a produtividade e diversificar a produção da agricultura de pequena escala.	IRE 1.1.1: Validada uma guia para o diagnóstico de sistemas nacionais de inovação tecnológica. IRE 1.1.2: Desenvolvido um quadro metodológico para a formulação e implementação de sistemas nacionais de inovação tecnológica. IRE 1.1.3: Número de experiências bem-sucedidas em programas ou projetos de transferência de tecnologia / assistência / extensão documentadas e divulgadas. IRE 1.1.4: Facilitado o diálogo hemisférico com atores públicos e privados sobre a situação e as perspectivas da transferência / assistência / extensão agropecuária nas Américas e estratégias para a cooperação entre países. IRE 1.1.5: Desenvolvidas diretrizes para a definição de políticas, esquemas institucionais e mecanismos para a organização e implementação de programas e projetos de transferência / assistência / extensão, em apoio a agricultores de pequena e média escala.

Programa de Coordenação Transversal: *Agricultura e Segurança Alimentar*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
			<p>IRE 1.1.6: Implementado um projeto hemisférico de cooperação técnica sobre fortalecimento institucional da extensão nos países.</p> <p>IRE 1.1.7: Tecnologias e serviços de assessoria técnica documentados e postos à disposição de produtores de pequena escala.</p>
		<p>RE 1.2: Os países membros dispõem de facilidades para o acesso e intercâmbio de informações sobre inovações tecnológicas para a produção e diversificação de alimentos.</p>	<p>IRE 1.2.1: Posto em funcionamento um sistema de informação para favorecer a disponibilidade de informações atualizadas e relevantes sobre inovação tecnológica para a produção de alimentos.</p> <p>IRE 1.2.2: Desenvolvidas participativamente capacidades e mecanismos para compartilhar informações sobre conhecimentos, ciência e tecnologia relevantes para melhorar a disponibilidade de alimentos e a estabilidade do acesso a eles.</p>
<p>Linha 2: Institucionalidade e serviços para apoiar o acesso a mercados dos produtores de pequena escala</p>	<p>Melhorar as renda dos produtores de pequena escala, para que tenham acesso estável a alimentos aceitos pela sua cultura, na quantidade e com a qualidade necessárias para</p>	<p>RE 2.1: Melhoradas as capacidades produtivas e de gestão empresarial de pequenos e médios produtores de grãos básicos ou produtos tradicionais em territórios e zonas marginais</p>	<p>IRE 2.1.1: Número de programas de capacitação em gestão empresarial desenvolvidos, validados e implementados.</p> <p>IRE 2.1.2: Melhores práticas de associativismo entre produtores de</p>

Programa de Coordenação Transversal: *Agricultura e Segurança Alimentar*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
<p align="center">Linha 2: Institucionalidade e serviços para apoiar o acesso a mercados dos produtores de pequena escala</p>	<p>uma vida saudável e produtiva.</p>	<p>e de alta pobreza em países membros do IICA.</p>	<p>pequena escala desenvolvidas e fomentadas.</p> <p>IRE 2.1.3: Desenvolvidos instrumentos de comercialização para agregar valor à produção local e fomentar a agroindústria rural.</p> <p>IRE 2.1.4: Elaborada uma proposta metodológica para apoiar os pequenos e médios produtores e empresas agropecuárias na implementação de BPA e BPM.</p> <p>IRE 2.1.5: Número de experiências bem-sucedidas de vinculação de pequenos e médios produtores a cadeias agroalimentares documentadas e divulgadas.</p>
		<p>RE 2.2: Melhorada a institucionalidade pública e privada tendente à criação de um ambiente favorável à inclusão dos pequenos e médios produtores às cadeias agroalimentares.</p>	<p>IRE 2.2.1: Número de países com estratégias, políticas e propostas para melhorar a institucionalidade pública e privada que favorecem a criação de um ambiente favorável à inclusão dos pequenos e médios produtores aos mercados.</p> <p>IRE 2.2.2: Programas e propostas para melhorar as capacidades de negociação e concertação entre atores das cadeias, que favoreçam a vinculação dos pequenos e médios produtores aos mercados.</p>

Programa de Coordenação Transversal: *Agricultura e Segurança Alimentar*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		RE 2.3: Melhorado o funcionamento de mercados agrícolas e sistemas de comercialização de países membros, para favorecer a inclusão de pequenos e médios produtores, elevar a sua renda e melhorar a oferta de alimentos básicos.	IRE 2.3.1: Número de experiências bem-sucedidas de instrumentos para a redução de riscos e o acesso a mercados documentadas e divulgadas. IRE 2.3.2: Número de propostas de modernização dos sistemas de marketing agrícola em países selecionados formuladas. IRE 2.3.3: Número de mecanismos consensuais para que os pequenos e médios produtores possam aproveitar dos mecanismos governamentais de abastecimento estabelecidos nos países membros do IICA.
Linha 3: Análise, acompanhamento e divulgação de políticas e informações sobre a situação e as perspectivas da segurança alimentar e nutricional	Oferecer aos países análises e informações oportuna, pertinentes e integrais sobre a situação e as perspectivas da segurança alimentar no hemisfério e no mundo, que sirvam de insumos para a tomada de decisões.	RE 3.1: Melhorado o conhecimento dos países sobre a situação e as perspectivas da segurança alimentar, o que contribuirá para uma melhor adoção de políticas. RE 3.2: Melhorada a capacidade dos países para avaliar os impactos das políticas de segurança alimentar.	IRE 3.1.1: Posto em funcionamento um observatório sobre a situação da segurança alimentar e as políticas nesta matéria. IRE 3.1.2: Número de análises prospectivas e da situação da segurança alimentar produzidas e divulgadas. IRE 3.2.1: Metodologias formuladas para analisar os impactos e as implicações de políticas relativas a temas de segurança alimentar.

Programa de Coordenação Transversal: *Agricultura e Segurança Alimentar*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
			IRE 3.2.2: Número de estudos comparativos de políticas e análises dos seus impactos em vários países da ALC.
		RE 3.3: Os países dispõem de informações sobre experiências bem-sucedidas de políticas, programas e arranjos institucionais para enfrentar os desafios da segurança alimentar.	IRE 3.3.1: Número de estudos de caso feitos e divulgados. IRE 3.3.2: Número de compilações de melhores práticas e experiências bem-sucedidas de políticas, programas e arranjos institucionais para melhorar a segurança alimentar,

Programa de Coordenação Transversal: *Agricultura, gestão de recursos naturais e mudança climática*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
Linha 1: Adaptação da agricultura à mudança climática	Preparar a institucionalidade dos países para adaptar a agricultura à mudança climática e mitigar os seus efeitos.	RE 1.1: A institucionalidade pública e privada dos países leva em conta e incorpora a mudança climática e os seus impactos na agricultura na formulação e implementação de políticas e estratégias agrícolas.	IRE 1.1.1: Número de países que incorporam a mudança climática sobre a atividade agropecuária e a mitigação dos seus impactos nas políticas agrícolas e nos processos de planejamento do desenvolvimento agropecuário. IRE 1.1.2: Número de países que adaptaram ou desenvolveram estruturas institucionais específicas para enfrentar a mudança climática e os seus efeitos sobre a agricultura. IRE 1.1.3: Desenvolvidas, validadas e divulgadas metodologias e instrumentos para análise / avaliação do impacto da mudança climática na agricultura. IRE 1.1.4: Informações atualizadas e pertinentes sobre os processos produtivos mais vulneráveis à mudança climática e possíveis contramedidas, produzidas e divulgadas oportunamente.
Linha 2: Atividade agropecuária com responsabilidade ambiental	Apoiar os países no desenvolvimento de uma agricultura que reduz ou elimina os impactos negativos das suas atividades sobre o meio ambiente.	RE 2.1: As instituições dos países desenvolveram e implementaram estratégias, políticas e ações tendentes a mitigar ou eliminar os impactos negativos da atividade agrícola sobre o meio ambiente.	IRE 2.1.1: Número de instituições públicas e privadas dos países que incorporaram a mitigação ou eliminação dos impactos negativos da agricultura sobre o meio ambiente (inclusive a pegada ecológica) nas suas estratégias, políticas e processos de planejamento do desenvolvimento nacional.

Programa de Coordenação Transversal: <i>Agricultura, gestão de recursos naturais e mudança climática</i>			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
			<p>IRE 2.1.2: Identificadas, desenvolvidas e divulgadas ferramentas e instrumentos para reduzir o impacto da agricultura sobre o meio ambiente.</p> <p>IRE 2.1.3: Número de novas tecnologias capazes de reduzir o impacto negativo da agricultura identificadas, sistematizadas e divulgadas.</p> <p>IRE 2.1.4: Institucionalidade para promover a identificação de novas oportunidades de mercado relacionadas com a redução do impacto negativo da agricultura sobre o meio ambiente identificada, sistematizada e divulgada.</p> <p>IRE 2.1.5: Geradas e oportunamente divulgadas informações atualizadas e pertinentes sobre avanços em processos produtivos com responsabilidade ambiental.</p>
Linha 3: Gestão eficiente e integrada dos recursos naturais	Apoiar os países na melhoria da gestão dos recursos naturais (água, solos e biodiversidade), a fim de assegurar a sua disponibilidade para as gerações atuais e futuras.	RE 3.1: Os países membros incorporam o tema da gestão integrada dos recursos naturais nas suas estratégias e políticas públicas de desenvolvimento e nos arranjos institucionais.	<p>IRE 3.1.1: Número de Estados membros que dispõem de capacidades de liderança, instrumentos e informações para incorporar a gestão integrada dos recursos naturais nas iniciativas nacionais e regionais de desenvolvimento.</p> <p>IRE 3.1.2: Número de países que dispõem de mecanismos e ferramentas para o desenvolvimento e a implementação de processos de gestão integrada dos recursos hídricos e do solo.</p>

Programa de Coordenação Transversal: *Agricultura, gestão de recursos naturais e mudança climática*

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
			<p>IRE 3.1.3: Número de países que incorporaram a gestão da biodiversidade e dos recursos fitogenéticos em políticas e projetos estratégicos de desenvolvimento agropecuário sustentável.</p> <p>IRE 3.1.4: Desenvolvidas, validadas e aplicadas instruções, guias e outras ferramentas para que os produtores possam melhorar a gestão ambientalmente sustentável dos seus processos produtivos (inclusive melhores práticas ambientais).</p> <p>IRE 3.1.5: Geradas e oportunamente divulgadas informações atualizadas e pertinentes sobre avanços e experiências na gestão integrada de recursos naturais.</p>

Centro de Análise Estratégica para a Agricultura (CAESPA)

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
<p align="center">Linha 1: Prospecção e análises estratégicas para a agricultura</p>	<p>Gerir informações e conhecimento para a tomada de decisões por parte dos atores públicos e privados da agricultura e da vida rural das Américas.</p>	<p>RE 1.1: Os Estados membros dispõem de análises prospectivas sobre os temas da agricultura e as políticas públicas que mais incidem na atividade do setor.</p> <p>RE 1.2: A Direção-Geral do IICA, os seus órgãos superiores de governo, os seus funcionários e os seus Estados membros dispõem de dados, análises de dados, informações e conhecimento atualizados sobre a agricultura no mundo e nas Américas.</p> <p>RE 1.3: Os técnicos do IICA e dos seus Estados membros dispõem de espaços para a análise, o intercâmbio e a divulgação de conhecimento sobre temas críticos para a agricultura, que aprimoram os seus conhecimentos e capacidades técnicas.</p>	<p>IRE 1.1.1: Elaborados e divulgados estudos sobre temas críticos com visão prospectiva, segundo o programa anual aprovado pela Comissão Técnica do IICA.</p> <p>IRE 1.1.2: Elaborados e divulgados os relatórios anuais conjuntos (IICA-CEPAL-FAO) "<i>Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia ALC</i>".</p> <p>IRE 1.2.1: Atualizado permanentemente e divulgado o sistema de estatísticas e indicadores sobre a agricultura, a segurança alimentar e o bem-estar rural.</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.agriruralc.org • Sistema de estatísticas produtivo-comerciais da intranet institucional <p>IRE 1.3.1: Institucionalizado o ciclo anual de foros técnicos para o diálogo hemisférico e o conhecimento atualizado de temas críticos da agricultura e do bem-estar rural.</p>

Centro de Análise Estratégica para a Agricultura (CAESPA)			
Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
		RE 1.4: As unidades técnicas do IICA dispõem de um espaço de colaboração e articulação para o exercício das suas funções.	IRE 1.4.1: Espaço virtual com informações, estudos e eventos técnicos sobre os temas de competência do CAESPA.
Linha 2: Políticas públicas para a agricultura	Promover e apoiar a formulação e implementação de políticas públicas para a agricultura, levando-se em conta cenários do entorno e ajustes às normas internacionais.	RE 2.1: Os Estados membros do IICA dispõem de metodologias e instrumentos para a análise dos impactos das políticas sobre a agricultura, a sua evolução e a sua contribuição para o desenvolvimento.	<p>IRE 2.1.1: Criado e lançado o protótipo do Observatório de Políticas para a Agricultura e o Desenvolvimento Rural, que apresentará um levantamento contínuo das políticas públicas para a agricultura e o bem-estar rural no hemisfério.</p> <p>IRE 2.1.2: Desenvolvidas e/ou adaptadas diversas metodologias para estimar o impacto das políticas na agricultura e a contribuição real da agricultura para o desenvolvimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Módulos para a análise do impacto de políticas na agricultura (indicadores, metodologias, GAMS, GTAP, etc.). • Metodologia para a estimativa da contribuição real do sistema agroalimentar para o desenvolvimento econômico. <p>IRE 2.1.3: Desenvolvida capacitação de técnicos do IICA e dos seus países membros no uso das metodologias para estimar o impacto das políticas na agricultura e a contribuição real da agricultura para o desenvolvimento.</p>

Centro de Análise Estratégica para a Agricultura (CAESPA)

Linha de ação	Objetivo específico	Resultados esperados	Indicadores
Linha 3: Normas comerciais internacionais e as suas implicações para a agricultura	Apoiar os esforços dos países para aproveitar os benefícios e enfrentar os desafios das negociações comerciais relacionadas com a agricultura e os acordos delas resultantes.	RE 3.1: Os Estados membros melhoram as suas capacidades no tema das normas comerciais internacionais derivadas dos acordos comerciais agrícolas. RE 3.2: Os Estados membros dispõem de análises sobre a situação e os avanços das negociações relacionadas com a agricultura e os acordos delas resultantes.	IRE 3.1.1: Elaborado e implementado um programa de trabalho de acompanhamento aos países nas atividades da Comissão Agrícola da OMC e em apoio aos Estados membros para o cumprimento das normas comerciais derivadas dos acordos multilaterais, sub-regionais e bilaterais. IRE 3.2.1: Elaborados e divulgados documentos técnicos sobre os avanços e as implicações das negociações comerciais, os processos de integração e de análise da evolução dos fluxos de comércio agroalimentar. IRE 3.2.2: Elaborados e divulgados periodicamente boletins eletrônicos (Infoagro/comércio, etc.) que socializam as informações mais relevantes sobre o tema.
Linha 4: Institucionalidade da agricultura e investimentos para a sua modernização	Promover e apoiar os processos de modernização institucional da agricultura e gerar recomendações de investimento para esses processos.	RE 4.1: Os Estados membros dispõem de instrumentos de diagnóstico que lhes permitem gerar recomendações de investimento para a modernização institucional da agricultura.	IRE 4.1.1: Desenhado, validado e divulgado um protótipo de metodologia para diagnosticar e gerar recomendações de reforma (DVE) e investimento para a modernização institucional da agricultura.