



**IICA**

**PLANO ESTRATÉGICO**  
**2010-2020**

**São José, Costa Rica**  
**Outubro de 2010**

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

O IICA promove o uso adequado deste material. Solicita-se que seja citado apropriadamente, quando for o caso.

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

Coordenação editorial: Leda Ávila

Tradutor: Francisco Azevedo

Diagramação: Wendy Esquivel

Leiaute da capa: Andrea Sánchez

Impressão: Gráfica do IICA

Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura  
Plano estratégico 2010 – 2020 / IICA – San José, C.R.: IICA, 2010.  
(Série Documentos Oficiais / IICA, ISSN 1018-709X ; no. 86)  
54 p.; 21 x 16 cm.

ISBN13: 978-92-9248-319-7

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

San José, Costa Rica  
2010

## Sumário

APRESENTAÇÃO .....	5
1. INTRODUÇÃO .....	9
2. CONTEXTO.....	13
2.1 Cenário global mais interativo e volátil e mercados em expansão.....	13
2.2 A pobreza rural.....	14
2.3 A vulnerabilidade climática .....	15
2.4 A segurança alimentar .....	16
2.5 Condições estruturais na agricultura .....	16
2.6 Condições estruturais nos territórios rurais .....	18
2.7 Desafios e oportunidades para a agricultura hemisférica .....	19
2.8 A cooperação internacional .....	21
3. POLÍTICAS, INSTITUIÇÕES E CAPACIDADES REQUERIDAS .....	23
3.1 Políticas públicas para a agricultura e para o desenvolvimento rural .....	23
3.2 Instituições da agricultura .....	24
3.3 Capacidades empresariais e individuais.....	24
3.4 Investimento para o crescimento e o desenvolvimento do setor.....	25
4. O MARCO ORIENTADOR DA MODERNIZAÇÃO DO IICA .....	27
4.1 As expectativas sobre o iica.....	27
4.2 Missão, visão e princípios institucionais .....	29
4.3 Os fundamentos da resposta institucional.....	32
4.5 Objetivos da cooperação técnica .....	39
4.6 As modalidades de intervenção do iica .....	44
4.7 Concentração de esforços para a renovação do iica.....	47
5. O PLANO ESTRATÉGICO EM AÇÃO .....	53



## APRESENTAÇÃO

---

Estou convencido do enorme potencial da agricultura hemisférica para oferecer aos países do continente uma base sobre a qual fundamentar o seu desenvolvimento e o bem-estar dos seus habitantes. Também creio firmemente na vontade dos países membros do IICA de encontrar soluções conjuntas para os problemas comuns e enfrentar os desafios do setor neste século XXI.

Em todas as reuniões da Junta Interamericana de Agricultura (JIA), reitera-se o espírito de colaboração que deu origem ao nosso Instituto e o anima. No seu mais recente encontro, em outubro de 2009 na Jamaica, a JIA aprovou um Quadro Estratégico para a ação do IICA e instruiu o novo Diretor-Geral do Instituto a apresentar uma proposta de Plano Estratégico para a década 2010-2020, derivada desse Quadro.

O Quadro Estratégico aprovado pela JIA delinea claramente o que os Ministros da Agricultura propuseram como o futuro da instituição, quando afirma que “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”.

Para contribuir para a agricultura hemisférica alcançar os seus objetivos, o IICA precisa fortalecer a sua capacidade técnica, alcançando os objetivos estabelecidos pelos ministros: “fortalecimento das capacidades institucionais, profissionais e de liderança; análise econômica, de políticas e de seus impactos sobre a agricultura; gestão de conhecimento; uso das tecnologias da informação e comunicação para fortalecer a competitividade da agricultura; preparação e implementação de projetos; cooperação horizontal; e parcerias e coordenação com outras organizações e mecanismos”.

A minha administração dedicou-se à tarefa de cumprir esse mandato do nosso órgão máximo de governo, elaborando a proposta de Plano Estratégico 2010-2020 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 do que deve ser a agricultura hemisférica dentro de dez anos e do papel que o IICA deve desempenhar rumo a essa visão compartilhada. O Plano, tal como foi aprovado pelo Comitê Executivo na sua Trigésima Reunião Ordinária, é o objeto desta publicação.

O Plano considera o contexto imediato em que a agricultura do continente se situará nos próximos dez anos e que podemos resumir numa palavra: instabilidade. Portanto, as estratégias a serem seguidas deverão assegurar condições que permitam, na medida do possível, construir uma base estrutural capaz de resistir às inevitáveis conjunturas que se apresentarão na década seguinte.

Temos bases suficientes para o otimismo, em função do potencial do setor. É por isso que o Plano enfatiza as perspectivas e oportunidades para a agricultura, bem como os desafios que devem ser enfrentados 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. Em consequência desse posicionamento, o Plano também estabelece as diretrizes para melhorar a capacidade do Instituto a fim de que possa responder às expectativas dos países.

Devemos aceitar que não existe uma receita infalível para se alcançar isso, mas podemos assegurar que, se dermos ao setor a importância que ele tem e desenvolvermos políticas públicas que o posicionem no seu devido lugar, se buscarmos níveis suficientes de investimento, se respeitarmos o meio ambiente e usarmos os recursos naturais com sabedoria, se fizermos uma gestão eficaz do conhecimento científico e tecnológico, se melhorarmos a produtividade, se incluirmos todos os tipos de produtores no desenvolvimento do setor e os tornarmos partícipes dos benefícios e se conseguirmos fazer com que a cooperação técnica internacional seja um bem público eficaz e oportuno, sem dúvida estaremos perto de alcançar tudo o que nos propomos para a nossa agricultura.

Agradeço os diversos especialistas do Hemisfério, tanto do Instituto como de fora dele, que contribuíram para a construção deste documento diretor, os funcionários dos governos dos países membros que o enriqueceram com suas ideias oportunas e valiosas e o nosso Comitê Executivo que houve por bem aprová-lo. Sinceramente, espero que o

Plano alcance o seu propósito de ser a bússola que oriente a ação do IICA e o ponto de referência para os países das Américas em sua busca compartilhada do desenvolvimento agrícola e do bem-estar rural.

Atenciosamente,

*Dr. Víctor M. Villalobos Arámbula*  
*Diretor-Geral*





## 1. INTRODUÇÃO

---

A economia mundial foi afetada, no período 2008-2009, por crises e mudanças muito dinâmicas e por uma queda do investimento privado e público no setor agrícola, fatos que afetaram significativamente o desempenho da agricultura dos Estados membros do IICA, aumentando os níveis de pobreza e fome, volatilizando o comportamento dos mercados e intensificando os problemas de segurança alimentar.

A importância desse fato foi percebida pelos países do Hemisfério, cujos mandatários, na Cúpula das Américas de Port of Spain (2009), declararam que “propiciar aos nossos povos acesso adequado e oportuno ao alimento saudável e nutritivo é um dos desafios mais imediatos que enfrenta o nosso Hemisfério e, de fato, o mundo inteiro”. Eles reconheceram o impacto negativo das crises alimentares nos povos do Hemisfério e se comprometeram a tomar medidas urgentes e coordenadas, trabalhando em parceria com as organizações internacionais, como o IICA, e organizações regionais pertinentes, conforme o caso, no desenvolvimento e na aplicação de políticas e programas globais para responder aos desafios enfrentados pela segurança alimentar.

Os mandatários exortaram os Ministros da Agricultura do Hemisfério a tomar medidas para resolver os problemas que afetam o acesso e a disponibilidade de alimentos, a fim de combater a desnutrição crônica e promover políticas de nutrição adequadas para os povos. Também lhes solicitaram que apoiem a promoção de investimentos no setor agrícola e o fortalecimento da capacidade institucional dos Estados membros, com vistas a aumentar e intensificar as atividades produtivas, particularmente nos países mais afetados pela fome.

Eles declararam que “uma abordagem multidimensional e multissetorial da agricultura e da vida rural é fator-chave para o desenvolvimento sustentável e segurança alimentar”, apoiando os esforços para o reposicionamento dos temas e das prioridades agrícolas e rurais nas estratégias nacionais e comprometendo-se a fortalecer, com o apoio do IICA, os enfoques e as ações estratégicas nos níveis hemisférico, regional e nacional, conforme o caso. Os Ministros da Agricultura endossaram essa convicção e tomaram decisões para estabelecer uma ação conjunta para o futuro.

Dando seguimento a esse processo, este documento responde a uma decisão da Junta Interamericana de Agricultura (JIA), tomado em sua Décima Quinta Reunião Ordinária

(outubro de 2009), na qual solicitou ao Diretor-Geral do IICA que elaborasse um plano estratégico para o período 2010-2020. O pedido ressaltou que o plano deveria levar em conta as recomendações do Quadro Estratégico aprovado pela JIA nessa reunião, bem como servir de orientação para o Plano de Médio Prazo 2010-2014 (PMP) do Instituto. O Quadro Estratégico oferece as seguintes diretrizes:

“O IICA, como a instituição interamericana encarregada de fornecer cooperação em agricultura, tem como principal objetivo apoiar os Estados membros em seus esforços para fortalecer e tornar mais competitivo, produtivo e sustentável o setor agrícola e a sua base de recursos naturais, bem como alcançar um desenvolvimento rural inclusivo e em harmonia com o meio ambiente, a fim de assegurar a provisão de alimentos à crescente população, fornecer emprego, aumentar rendas e contribuir para a redução da pobreza e o desenvolvimento dos países das Américas.

Para isso, o Instituto se concentrará na produção e no suprimento de bens públicos hemisféricos, enfocando-se nos temas do desenvolvimento cuja abordagem seja melhor em escala hemisférica ou regional; promoverá a diversificação produtiva, as exportações agrícolas e a identificação de novas oportunidades de mercado; estimulará o aumento da produtividade e competitividade; promoverá a sustentabilidade da agricultura e da gestão dos recursos naturais e a prosperidade das comunidades rurais; apoiará tecnicamente os países, respondendo a demandas estratégicas e específicas nos temas prioritários da sua competência que os Estados membros tiverem determinado e que constituem novos desafios da agricultura; e propiciará um trabalho coordenado com outras agências de desenvolvimento, especialmente com bancos multilaterais, para criar sinergias, evitar duplicidades e reduzir ineficiências na aplicação de recursos.

Para exercer o seu papel frente aos novos desafios e realidades, o IICA deverá tornar-se uma instituição líder no nível hemisférico, ser inovador, catalisador e facilitador em temas estratégicos e estar atualizado e preparado para enfrentar os desafios que emergem do entorno dinâmico da economia internacional e da sociedade globalizada.”

Este documento responde a essas diretrizes da JIA e aos Acordos Ministeriais Hemisféricos. Há sete anos, os Ministros da Agricultura das Américas aprovaram o Plano AGRO 2003-2015 (Panamá, 2003), documento que estabeleceu uma agenda para se avançar para uma “visão compartilhada” sobre a agricultura e a vida rural das Américas. Também adotaram a chamada Agromatriz, “que sintetiza uma concepção da agricultura e da vida rural que facilita a compreensão integral dessas duas áreas”, ao mesmo tempo em que estabelece como objetivos estratégicos a conquista da prosperidade rural e da

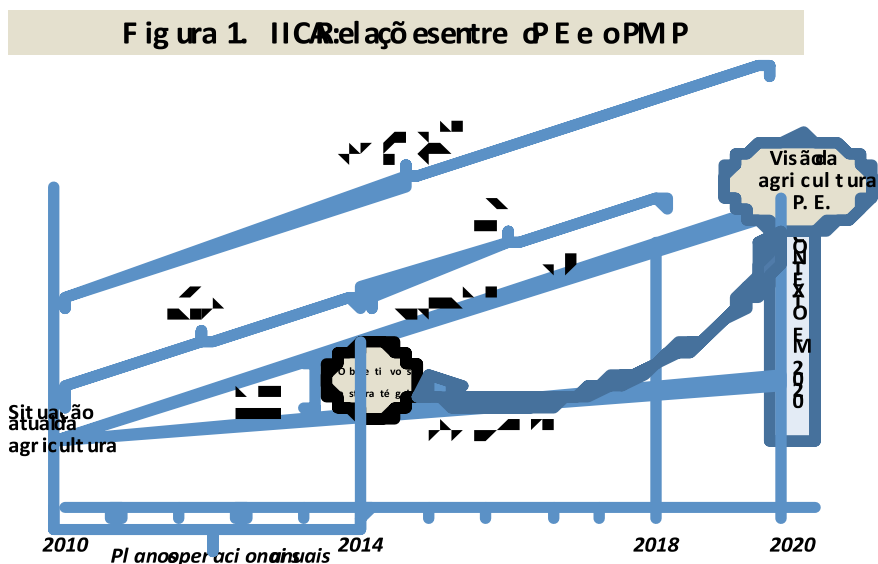
segurança alimentar, e como objetivo superior o desenvolvimento sustentável. Os dois documentos foram atualizados nas reuniões ministeriais seguintes, a última das quais na Jamaica em 2009. Portanto, não só representam o espírito de cooperação que anima os países membros do Instituto, mas também apontam a direção que este deve seguir.

Em resposta à solicitação da JIA, este documento apresenta a proposta do Plano Estratégico 2010-2020 (PE) do IICA. Antes de tudo, ele descreve o contexto em que se prevê que a agricultura e o meio rural se desenvolverão nos próximos dez anos, considerado os aspectos estruturais, os desafios e as oportunidades da agricultura hemisférica. O contexto tem implicações importantes para as instituições nacionais e para o IICA.

É importante levar em conta que o Plano Estratégico 2010-2020 orientará os planos de médio prazo. No entanto, como se prevê grande incerteza em numerosos aspectos que afetarão as decisões dos países e do próprio Instituto, deve-se ter presente que o Plano Estratégico admite ao IICA a possibilidade de ajustar-se ao entorno mutável.

Existe complementaridade entre o Plano Estratégico (PE) e os planos de médio prazo (PMP) no sistema de planejamento do IICA. O primeiro, como o nome indica, é de natureza estratégica e, portanto, orienta a atividade do Instituto em sua visão, missão e diretrizes para uma ação efetiva de cooperação, reconhecendo responsabilidades nos níveis hemisférico, regional e nacional.

A figura a seguir 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) a serem enfrentados para a realização do objetivo de que ela seja competitiva e sustentável. 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.



Este Plano Estratégico apresenta em sua primeira parte, no capítulo 2, o contexto global, as tendências recentes na agricultura e as perspectivas desta diante dos possíveis cenários que afetariam o setor, as oportunidades e as limitações que serão ser levadas em conta, bem como as adequações necessárias na estrutura institucional para atuar nesses cenários. Este último aspecto é de grande importância, pois nele se concentra a maior demanda pelo apoio do IICA da parte dos seus países membros.

Depois dessas considerações, serão apresentadas as orientações para a atividade do Instituto e as áreas técnicas de competência em que deverá concentrar os seus esforços.

A seção final do documento tratará das capacidades que o Instituto deve adquirir nos âmbitos técnico e administrativo-financeiro, bem como do uso de instrumentos que permitam oferecer cooperação técnica de forma mais eficaz.

## 2. CONTEXTO

---

Os países do Hemisfério, separadamente e em conjunto, devem achar a forma de chegar a uma agricultura mais competitiva e sustentável, que supere obstáculos e aproveite as oportunidades presentes no mercado global de produtos agrícolas, ajude a melhorar o bem-estar da população rural, promova a conservação dos recursos naturais e contribua para impulsionar a realização da segurança alimentar.

Deve-se aceitar que não existe uma receita infalível para se alcançar isso, mas pode-se assegurar que, dando ao setor a importância que ele tem e desenvolvendo políticas públicas que o posicionem no seu devido lugar, buscando níveis suficientes de investimento, respeitando o meio ambiente e usando os recursos naturais com sabedoria, gerindo eficazmente o conhecimento científico e tecnológico, melhorando a produtividade, incluindo todos os tipos de produtores nas estratégias de desenvolvimento do setor e tornando-os partícipes dos benefícios e fazendo da cooperação técnica internacional um bem público eficaz e oportuno, sem dúvida os Estados membros estarão perto de alcançar tudo o que nos propomos para a agricultura do nosso Hemisfério.

Para isso é necessário ter consciência, embora de forma geral, do contexto em que se desenvolverá o setor agrícola no período abrangido pelo Plano Estratégico. Segue uma análise deste contexto:

### **2.1 Cenário global mais interativo e volátil e mercados em expansão**

A sociedade e a economia mundial ingressaram, há alguns anos, num processo de crescente interação, facilitada pelas comunicações e pela tecnologia, e tudo parece indicar que essas relações se tornarão cada vez mais intensas. A transferência e a aquisição de conhecimento se converteram em fatores cada vez mais determinantes dessas relações. Como esse conhecimento é a base do progresso, é evidente a necessidade de se encontrar as melhores formas de que as pessoas, as empresas e os governos o adquiram.

Por outro lado, a crise econômica experimentada em 2008-2009 mostrou que a instabilidade será a característica dominante dos mercados internacionais em geral, e dos

mercados agrícolas em particular, do futuro próximo. Isso implica que os países, e em particular as instituições do setor agropecuário, precisarão dispor de informações e capacidade analítica para orientar o desenvolvimento da agricultura nesse cenário de instabilidade e antecipar as medidas que devem tomar a respeito. No entanto, algumas condições estruturais prevaletentes e tendências podem ser antecipadas, como se expõe a seguir.

É um fato que, mesmo num cenário de volatilidade, a demanda por produtos da agricultura aumentará como resultado do crescimento da população mundial ou da maior utilização desses produtos para fins não-alimentares (agroenergia, óleos industriais, medicina e indústria têxtil, entre outros).

Outro fator que contribui para a expansão dos mercados é a tendência a reduzir as restrições ao comércio, mediante acordos multilaterais e bilaterais. Devido a isso, continua sendo relevante a harmonização das normas para a produção e o comércio, especialmente nas áreas da gestão ambiental, da sanidade agropecuária, da inocuidade dos alimentos e dos requisitos para a certificação e a classificação dos produtos.

Também é um fato que, nesses mercados globais, haverá maior segmentação, dadas as preferências dos consumidores, pelo que a demanda de alimentos mais nutritivos, naturais e adequados crescerá, independentemente das preferências locais. Crescerão também as exigências dos consumidores quanto à nutrição, qualidade e inocuidade dos alimentos. Desse modo, aumentarão as oportunidades para produtos diferenciados, para cuja elaboração se exigirá uma modernização substantiva da agroindústria.

Não obstante, no médio prazo os desequilíbrios nos mercados agrícolas persistirão, devido ao fato de que a oferta crescerá mais lentamente que a demanda. Essa situação se manterá enquanto não forem superadas as restrições que impedem a expansão da oferta, como a escassez de investimento privado e público, que se manteve estagnado e até mesmo diminuiu nos últimos 25 anos, e os baixos níveis de produtividade nos países menos desenvolvidos.

## **2.2 A pobreza rural**

No futuro próximo, para a solução dos problemas associados ao setor rural adquirirão singular importância as condições econômicas e o poder aquisitivo dos diferentes

segmentos da população. Por isso, é necessário superar substancialmente as condições de pobreza extrema e aumentar a produção de alimentos mais baratos.

A pobreza aumentou na região. Em 2008, na América Latina e no Caribe havia quase 200 milhões de pessoas na pobreza e, embora os governos continuem trabalhando para reduzir a pobreza e diminuir a pobreza extrema pela metade até 2015, esse objetivo é difícil de ser alcançado e a desigualdade continua aumentando. A agricultura deve ajudar a gerar novos empregos e maior renda, tanto no próprio setor como naqueles a que está vinculada.

Advirta-se que, com relação às necessidades da população rural, os países enfrentarão o seguinte dilema: ou produzir mais alimentos básicos, especialmente cereais, sabendo que em muitos casos esses cultivos não têm vantagens competitivas e que a sua produção não gera suficiente emprego e renda para os agricultores pobres; ou oferecer apoio e assistência técnica aos agricultores para que se dediquem ao cultivo de produtos com maior valor agregado, que gerem mais emprego ao longo das cadeias e proporcionem mais renda, embora se trate de produtos mais expostos à contração dos mercados em épocas de crise econômica.

### **2.3 A vulnerabilidade climática**

Embora sejam globais, as implicações da mudança climática têm relevância particular para a agricultura, uma vez que esta contribui de diversas maneiras para o agravamento do problema, podendo ser também muito útil para mitigar os seus efeitos.

Neste setor, é necessário diferenciar entre as implicações da mudança climática, que é um processo de longo prazo, e a variabilidade ou instabilidade climática, que ocorre no curto prazo.

Existe instabilidade climática quando, ao longo de um ano, ocorrem fenômenos climáticos cada vez menos previsíveis. Os efeitos da instabilidade climática de curto prazo são a devastação das colheitas ou o aumento substantivo nos custos de produção, em decorrência da maior incidência de pragas e doenças em plantas e animais. A mudança climática é um processo que se estende por um período muito mais prolongado, em nível mundial, e que os estudos associam ao aquecimento global. Os efeitos esperados da mudança climática na agricultura seriam muito diversos e diferenciados segundo as zonas agroecológicas e as latitudes.

É imperativo dispor de tecnologia e capacidade econômica para enfrentar a instabilidade e a mudança climáticas e também para combater os efeitos desses fenômenos, para o que se devem adotar políticas *ad hoc* nas áreas associadas a esses fenômenos.

## **2.4 A segurança alimentar**

Estima-se que em 2050 será preciso duplicar a quantidade de alimentos que hoje se produz para atender a uma população que se calcula chegará a nove bilhões de pessoas no nível mundial. Mas mesmo no curto prazo existem riscos muito grandes para a segurança alimentar, como demonstrou a crise recente, que aumentou os preços dos alimentos e pôs em perigo o acesso de grandes segmentos da população a esses produtos.

As Américas são uma região exportadora 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. Por essas razões, a sua contribuição para a solução do problema pode ser significativa.

A segurança alimentar deverá ser abordada considerando-se as condições específicas de cada país. A respeito, os países têm importantes desafios a definir e políticas e instituições a implementar para que a agricultura possa contribuir para aumentar a produção de alimentos e melhorar o seu acesso a toda a população.

Não obstante, algumas medidas podem ajudar a resolver problemas na área da produção de alimentos e do seu acesso, e entre elas as mais importantes são: melhorar a produtividade; promover a qualidade e a inocuidade dos alimentos; gerar mais renda para os países e para as pessoas por meio de um bom funcionamento dos mercados; e aplicar políticas públicas adequadas.

## **2.5 Condições estruturais na agricultura**

Existe um conjunto de condições estruturais na agricultura do Hemisfério que são parte do contexto, e, portanto, devem ser levadas em conta na análise do futuro do setor.

Na América Latina e no Caribe (ALC), em particular, tem continuado a expansão da fronteira agrícola, com a consequente destruição de áreas florestais. Ao mesmo tempo, ocorre a perda de áreas importantes de terras de cultivo por desertificação, salinização e



má drenagem. Esses dois fatos obrigarão os países a planejar adequadamente o uso da terra.

Existe a tendência a uma maior demanda de água para usos alternativos ao agrícola, principalmente o consumo humano e o industrial. A isso se soma a deterioração dos aquíferos e a diminuição da qualidade da água de deflúvio devido à contaminação. Por isso, as atividades agrícolas terão que usar cada vez menos água por unidade de produção. Essa situação levará à formulação de políticas públicas e leis adequadas para o melhor uso da água.

As limitações dos recursos solo e água, necessários para a produção agrícola, fazem supor que o aumento desta dependerá fundamentalmente de maior produtividade.

Outro fator estrutural na agricultura da ALC é a fragmentação da propriedade. Os minifúndios em mãos de produtores com pouca capacidade técnica e financeira aumentaram significativamente. Um fator limitante adicional é a falta de serviços e infraestrutura que afeta essas unidades produtivas.

Também está ocorrendo um processo de mudanças de cultivos (reconversão produtiva). Em alguns países, ou em regiões dentro deles, a produção de frutas e hortaliças cresceu. Em outros casos, aumentou a extensão da área cultivada com cereais. Também é cada vez maior a semeadura de cultivos destinados à produção de energia e outros usos industriais não-alimentícios.

Na agroindústria, também estão acontecendo mudanças estruturais importantes. Crescem, por exemplo, a industrialização e a produção de laticínios, vinhos e licores, sucos e concentrados e óleos e gorduras.

Essas condições estruturais da agricultura devem ser consideradas em qualquer estratégia de longo ou médio prazo. Cada país teria que prever as condições que precisa modificar e as medidas que deve implementar para tal fim. Trata-se de um grande desafio que requer informações das instituições da agricultura sobre os recursos dos países para a elaboração de análises.

## **2.6 Condições estruturais nos territórios rurais**

Na maioria dos países do Hemisfério, a agricultura é a atividade mais importante na economia do meio rural. Em muitos casos, existe uma agricultura de subsistência, associada a uma estrutura econômica frágil e de pouco dinamismo, em que persistem a pobreza e a crescente degradação dos recursos naturais.

A agricultura faz uma contribuição importante para as economias rurais mediante a geração direta de emprego, o estabelecimento de agroindústrias e a criação de demanda de insumos e serviços. Essa contribuição aumentou em algumas regiões e tem sido decisiva para se alcançar melhores condições de competitividade, o que demonstra que a agricultura é determinante para o desenvolvimento dos territórios rurais.

A pobreza rural é, sem dúvida, uma das condições estruturais de mais implicações para a agricultura. Um território com população pobre costuma estar associado a uma sociedade com pouca educação, nutrição deficiente e condições sociais insatisfatórias e, portanto, carece das capacidades requeridas para uma agricultura moderna e competitiva. Para se alcançar o desenvolvimento dos territórios rurais é preciso vinculá-los a setores que podem exercer efeitos dinamizadores nesses territórios.

Um fenômeno de particular relevância é que a chefia do lar e as responsabilidades trabalhistas nas áreas rurais estão passando para as mãos das mulheres; todavia, as políticas e os instrumentos que os países têm posto em prática para promover o desenvolvimento das mulheres do campo têm-se mostrado insuficientes. Persistem vários desafios que devem ser enfrentados, como o baixo acesso à tecnologia e aos mercados e as limitações de acesso aos serviços de extensão e a outros serviços. A solução desses problemas requer esforços substantivos do Estado, que vão além dos que as instituições do setor agrícola podem realizar.

Em suma, no meio rural são muitas as condições estruturais que podem limitar o desenvolvimento da agricultura e outras atividades, como aquelas mediante as quais se promove a contribuição produtiva e competitiva das mulheres para a agricultura. A superação dessas limitações exige o concurso dos ministérios da agricultura e de outras entidades públicas e privadas. Esse fato é de singular importância, pois para se solucionar a pobreza rural será preciso melhorar a capacidade institucional para fazer frente a essas limitações.

## 2.7 Desafios e oportunidades para a agricultura hemisférica

O primeiro desafio para a agricultura hemisférica é que seja competitiva. Isso requer maior produtividade, para o que será fundamental o desenvolvimento de um novo paradigma tecnológico que substitua o que foi criado pela chamada “Revolução Verde”.

O segundo desafio é que a agricultura hemisférica contribua para o desenvolvimento dos territórios rurais, mediante o encadeamento das atividades primárias e das agroindústrias com os fornecedores de insumos e serviços. A grande tarefa é melhorar as condições de bem-estar das pessoas que habitam esses territórios.

O terceiro desafio da agricultura hemisférica é a conservação dos recursos naturais, a melhoria das condições ambientais e a prevenção para reduzir os impactos causados por condições climáticas. Para isso é necessário promover a diminuição do consumo de energia e da emissão de gases do efeito estufa, incentivar a semeadura de cultivos para produzir carburantes alternativos ao petróleo, evitar a poluição das águas e promover o sequestro de carbono.

O quarto desafio da agricultura hemisférica é contribuir para a realização da segurança alimentar, mediante o aumento da produção de alimentos inócuos e mais nutritivos, abordando as questões que afetam o acesso e a disponibilidade de alimentos, de um lado, e a geração de maior renda para a população rural, do outro.

As perspectivas da agricultura revelam oportunidades que devem ser aproveitadas, mas também limitações estruturais que devem ser enfrentadas. As expectativas, embora positivas, evidenciam que existe um grau importante de incerteza, que deve ser levado muito a sério.

Quanto às perspectivas, elas se constroem com base na experiência ganha sob diversos aspectos. Na produção, a agricultura do Hemisfério tem respondido à dinâmica dos mercados. Essas mudanças foram diferentes nos países e nos setores dentro de cada país. Apesar de o Hemisfério continuar sendo um exportador líquido de cereais, um dos desafios mais urgentes a ser superado na produção desses produtos e de outros alimentos básicos é alcançar uma maior produtividade mediante a inovação tecnológica, mas de uma forma cada vez mais comprometida com as exigências ambientais, ou seja, sustentável e com uma perspectiva de inclusão.

A preocupação com o aumento no uso de insumos que não melhoram a produtividade, mas têm um impacto negativo no meio ambiente, levou ao desenvolvimento de inovações tecnológicas que se fundamentam na biotecnologia, como são as novas variedades geneticamente melhoradas, os adubos orgânicos e os métodos de controle biológico, que contribuem para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade, a sanidade e a inocuidade dos alimentos.

Existem outros cultivos cuja produtividade também é importante melhorar, como a batata, a mandioca, a batata-doce, o plátano e outros cultivos nativos de territórios específicos e de maior importância para alguns países que para outros. Cabe dizer que algumas das realizações mais significativas na melhoria da produtividade, da qualidade e da diversidade têm ocorrido em ecossistemas em que se produzem frutas e hortaliças, das quais quase todos os países da ALC são exportadores. Esses modelos devem ser fortalecidos e imitados.

No setor pecuário, as mudanças também foram importantes, como na avicultura e na suinocultura, que se modernizaram de forma generalizada, da mesma maneira que a aquicultura, algo semelhante com o que aconteceu na produção leiteira. Na criação de gado, porém, os avanços foram menores e em vários países se pratica uma criação de gado extensiva que não leva em conta a conservação dos recursos naturais.

É imperativo melhorar a competitividade das agroindústrias, que hoje têm um papel cada vez mais importante na construção de encadeamentos produtivos.

O processo de mudança exigido pela agricultura requer inovações tecnológicas, entre elas diversas aplicações biotecnológicas e a incorporação de melhores práticas agrícolas, acompanhadas de melhores práticas de gestão sanitária e pós-colheita.

Faltam igualmente práticas inovadoras de gestão, que abram espaço para arranjos entre produtores e agroindústrias e que levem a novas formas de agronegócios bem-sucedidos.

Sem dúvida, não é possível deixar de lado problemas como os de milhares de camponeses pobres que não conseguem se incorporar nas correntes da inovação, o que só pode ser feito utilizando-se conhecimento e cultura apropriados e aproveitando-se a biodiversidade genética dos produtos nativos. É prioritário formular estratégias centradas na solução dos problemas particulares dos sistemas de produção e comercialização desses camponeses.

## **2.8 A cooperação internacional**

A cooperação internacional deve ser altamente valorizada pelos países. Para isso, é fundamental dispor de uma agenda diversificada por temas, com uma estratégia focalizada em certo tipo de ações e com mecanismos de prestação de contas. Tão importante como a responsabilidade das agências internacionais é a dos próprios governos para exigir cooperação internacional de qualidade e eficaz.

Sendo o IICA um organismo de cooperação internacional, é importante avaliar o contexto em que a sua atividade se desenvolveu e o que se pode prever a respeito. Para tanto, no futuro será preciso superar quatro problemas que caracterizam a cooperação internacional e limitam a sua contribuição para os esforços empreendidos pelos países.

O primeiro é a proliferação de iniciativas relacionadas com a agricultura, sem grande coordenação entre si e voltadas em especial para o tema da pobreza rural e centradas particularmente na focalização de ações nos territórios rurais.

O segundo é a pouca colaboração existente entre as instituições internacionais, inclusive a sinergia insuficiente entre os organismos de financiamento multilateral e as agências internacionais de cooperação.

O terceiro é a canalização da cooperação, mediante projetos financiados por doações, para o alívio de problemas menos prioritários, e não dos problemas estruturais. Além disso, o volume dos projetos de investimento com recursos internacionais em agricultura tem permanecido estável, em vez de aumentar.

O quarto é a proliferação de iniciativas de cooperação internacional que têm levado à dispersão de esforços, à ausência de uma contabilização adequada das despesas e à falta de avaliação dos produtos gerados, dos resultados e dos impactos dessas iniciativas.



### **3. POLÍTICAS, INSTITUIÇÕES E CAPACIDADES REQUERIDAS**

---

A introdução de processos de inovação na agricultura para torná-la mais competitiva e sustentável, bem como para estender os seus benefícios a um número maior de pessoas, é feita com políticas bem articuladas e sua aplicação por meio dos instrumentos de política mais adequados para incentivar e oferecer apoio à produção; por isso, é preciso renovar as políticas e capacidades institucionais. É do esforço dos governos, com o apoio do IICA e de outros organismos internacionais, que resultará a concretização dos seus objetivos para o desenvolvimento da agricultura.

#### **3.1 Políticas públicas para a agricultura e para o desenvolvimento rural**

Embora a ação do IICA só se estenda às áreas que fazem expressamente parte dos seus mandatos, não se pode deixar de mencionar que o conjunto de políticas para uma agricultura competitiva e sustentável não é competência exclusiva dos ministérios da agricultura, mas exige a participação de outros ministérios e de outras agências governamentais, bem como uma estrutura institucional adequada. Portanto, o IICA pode contribuir para melhorar a capacidade dos ministérios da agricultura para o diálogo com outras entidades cuja atividade pode ser benéfica para a agricultura e o bem-estar rural.

Também é preciso conseguir acordos para reunir vontades com produtores e outros atores da sociedade civil e as suas organizações, na formulação e execução das políticas públicas.

As políticas macroeconômicas podem condicionar o desempenho da agricultura e a sua competitividade; por isso, elas devem ser consideradas e avaliadas pelas autoridades envolvidas no setor agrícola.

A competitividade da agricultura também tem a ver com as políticas em matéria de tecnologia, financiamento, comércio, meio ambiente, sanidade, regulamentação do uso do solo, água e segurança jurídica e, de maneira geral, com as políticas que geram um clima favorável ao investimento privado e ao desenvolvimento.

As políticas para o bem-estar rural e as ambientais também afetam vários setores e atores, e é evidente que muitas delas são cada vez mais transversais; a sua viabilidade e eficácia requerem mecanismos institucionais flexíveis e entidades de coordenação entre as instituições do setor com outros órgãos governamentais.

A isso somam-se os compromissos adotados pelos países adotam no âmbito internacional e que podem ter algum efeito na agricultura, como aqueles na área do comércio internacional ou do meio ambiente, para citar dois exemplos importantes.

### **3.2 Instituições da agricultura**

A estrutura institucional própria da agricultura e do desenvolvimento rural deve modernizar-se no tocante a legislação, renovação dos instrumentos de política e capacidade das entidades responsáveis.

Na maioria dos países, a legislação na agricultura data de muitos anos, e são poucos os países que a revisaram e atualizaram.

A modernização das instituições que atendem às entidades do setor agrícola requer a revisão e renovação das suas funções, uma melhor preparação do pessoal, instrumentos inovadores de política, sistemas de acompanhamento e avaliação, sistemas de informação e maior dotação de recursos.

### **3.3 Capacidades empresariais e individuais**

Uma nova institucionalidade da agricultura requer que se levem em conta as opiniões, entre outras, de empresários e produtores do campo e das suas organizações na formulação das políticas que os afetam.

É responsabilidade do Estado coadjuvar o desenvolvimento de capacidades das empresas e das pessoas, com diversas modalidades de apoio adequadas às necessidades de cada país e com bens públicos que complementem a ação individual e coletiva dos produtores. Este é possivelmente o desafio mais importante a ser enfrentado para se alcançar uma agricultura sustentável e competitiva e para a concretização dos outros objetivos do desenvolvimento.



### **3.4 Investimento para o crescimento e o desenvolvimento do setor**

As informações disponíveis indicam que o investimento voltado para o setor permaneceu estagnado nas últimas décadas e, em alguns casos, até diminuiu, situação que limita fortemente as possibilidades do seu desenvolvimento. Essa falta de investimento, que vai dos processos de pesquisa e desenvolvimento à criação da infraestrutura e à prestação dos serviços necessários para o bom desempenho da agricultura, afeta por igual o setor privado e o setor público.

Uma agricultura competitiva, sustentável e inclusiva requer aumento de investimento em áreas como pesquisa e inovação, redução da pobreza, segurança alimentar e cuidado do meio ambiente.

Sem dúvida, a prática de uma agricultura sustentável e competitiva implica investimentos privados e públicos acertados. A experiência dos últimos anos mostra que, em geral, o investimento privado no setor, embora limitado, tem sido bem-sucedido em quase todos os países; por isso, será muito importante aumentá-lo. Quanto ao investimento público em agricultura, requer-se que esteja alinhado com as políticas setoriais e que aumente quantitativa e qualitativamente.



## **4. O MARCO ORIENTADOR DA MODERNIZAÇÃO DO IICA**

---

A partir do reconhecimento dos quatro desafios tratados na seção do contexto, é evidente que o IICA deverá dirigir os seus esforços para objetivos estratégicos e contribuir, assim, com os países para superar esses desafios.

### **4.1 As expectativas sobre o IICA**

No Plano AGRO, no Quadro Estratégico e na Agromatriz, estão identificadas as necessidades dos países membros, bem como os mandatos do Instituto. Esses documentos oferecem ao IICA um espaço de inovação, criatividade e compromisso com relação aos temas da sua responsabilidade, às competências e às 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 responderá com este Plano Estratégico e os planos de médio prazo dele derivados.

O IICA deve ser uma instituição capaz de responder às necessidades de cooperação dos países para aproveitar as oportunidades e solucionar problemas particulares de cada um, bem como aqueles compartilhados por todos os países membros do Instituto, que impactam a sustentabilidade e competitividade da agricultura, privilegiando a ação conjunta para a realização de objetivos comuns.

Portanto, as ações e as propostas do IICA devem ser implementadas nos níveis hemisférico, regional e nacional. Além disso, devem ajudar a reduzir eficazmente os hiatos existentes que limitam o seu desenvolvimento, apoiar sobretudo os países menos desenvolvidos, oferecer apoio de forma equilibrada entre regiões e países e respeitar os princípios de autonomia e soberania dos povos e nações.

Para alcançar esses objetivos e cumprir os compromissos assumidos com os países, o IICA deve ser capaz de:

- a. Servir de maneira eficaz e oportuna aos países membros; para isso, o IICA concentrará as suas atividades num número reduzido de temas e orientará os seus recursos humanos, financeiros e físicos para as áreas em que tem vantagens

competitivas e comparativas em relação a outros organismos do sistema internacional, o que deixará claro aos países o que podem esperar do Instituto.

- b. Ter capacidade prospectiva e analítica, que lhe permita antecipar-se aos eventos e avaliar os cenários que devem ser levados em conta para que os países direcionem a sua agricultura da forma mais adequada.
- c. Ser reconhecido por seus resultados inovadores, sua grande capacidade técnica e sua alta capacidade de resposta. O pessoal profissional técnico que trabalhará nesses programas será da mais alta qualidade e com ampla experiência nas áreas de competência do Instituto. Terá a responsabilidade de liderar, de maneira transparente, as ações de cooperação nos seus campos de experiência.
- d. Responder aos desafios do desenvolvimento do sistema agrícola e rural mediante a geração contínua de oferta de serviços especializados, conhecimentos, instrumentos e enfoques. Ser inovador implica para o IICA a obrigação de que as suas equipes técnicas, em todos os âmbitos de atuação, mantenham o compromisso constante com a busca de novas soluções para os desafios.

Para apoiar as políticas públicas para a agricultura e o bem-estar rural, o IICA deverá, não só estimular processos para compartilhar conhecimentos e experiências, mas também ser um interlocutor científico e técnico com as redes de instituições que geram, compartilham e transferem conhecimentos. Além disso, o Instituto deverá articular a experiência dos seus países membros e das redes de cooperação de forma eficiente, eficaz e solidária.

Os bens públicos correspondem à demanda internacional de estratégias ou políticas nos campos temáticos de competência institucional. O conhecimento, a capacidade de negociação, a defesa de interesses regionais, os acordos comerciais, os acordos sanitários, as estratégias de gestão de problemas globais ou hemisféricos, como a mudança climática e as relações com outras regiões do mundo nas áreas de competência, são campos em que o Instituto tem a obrigação de gerar bens públicos internacionais.

O IICA forjará e reforçará parcerias com outros organismos internacionais e regionais de cooperação e assistência e com instituições nacionais que complementem os esforços e as ações do Instituto, para oferecer aos países soluções integrais.

A execução das ações propostas será feita mediante redes temáticas 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 a visão hemisférica. Esse processo de integração deverá assegurar que todas as atividades, trabalhos, produtos e iniciativas mantenham uma mesma linha condutora e se enfoquem na busca de soluções coordenadas para os desafios prioritários.

## **4.2 Missão, visão e princípios institucionais**

O contexto global descrito no Capítulo 2 impõe a necessidade de aproveitar as oportunidades e reduzir o impacto dos desafios que os países têm pela frente para melhorar a competitividade da agricultura e a qualidade da vida rural. Tendo-se isso em mente, segue uma exposição da missão, da visão e dos princípios institucionais que devem orientar o IICA nos próximos dez anos, aspectos que devem ser reforçados na elaboração do PMP.

### ***a. 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.

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

### ***c. 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:

- ***Liderança mediante a excelência***

Promoverá a liderança eficaz e a excelência técnica nas áreas em que atuar e nas funções que desempenhar, buscando o reconhecimento dos seus clientes e parceiros pela qualidade e oportunidade da sua contribuição.

- ***Inovação***

Promoverá uma atitude proativa e uma cultura para a mudança, que estimule o desenvolvimento de propostas inovadoras e a incorporação de novos conhecimentos nos serviços de cooperação técnica e nas suas operações internas, com vistas a enfrentar os novos desafios da agricultura e do mundo rural.

- ***Enfoques interdisciplinares e trabalho em equipe***

Trabalhará como uma equipe interdisciplinar focada na solução de alguns dos problemas críticos da agricultura e do desenvolvimento rural. Facilitará o trabalho em equipe e se promoverá como instituição baseada em resultados que vincule as oportunidades hemisféricas às demandas locais.

- ***Excelência no desempenho***

Promoverá a excelência no desempenho, continuará implementando um sistema que reconheça o desempenho superior, a criatividade e a inovação e oferecerá estímulos para o desenvolvimento contínuo da sua base de recursos humanos.

- ***Parcerias para alcançar maior impacto***

Promoverá a formação de parcerias e o “trabalho conjunto” nas relações de cooperação com parceiros estratégicos nos níveis nacional, regional e hemisférico, articulando e desenvolvendo redes de vinculação temática.

▪ ***Responsabilidade social***

Promoverá maior responsabilidade social, expressa no reconhecimento de que o Instituto deve contribuir para a solução dos problemas do desemprego, da marginalização, da pobreza e do baixo acesso à educação e aos serviços de saúde no campo.

▪ ***Responsabilidade ambiental***

Fomentará uma verdadeira cultura de responsabilidade com os princípios da gestão racional e sustentável dos recursos naturais e da conservação e preservação dos sistemas ecológicos, da diversidade genética e do meio ambiente, tanto para a geração atual como para as futuras. Substituirá práticas que possam pôr em risco, prejudicar ou modificar negativamente o ambiente.

▪ ***Orientação para resultados e prestação de contas***

Continuará implementando sistemas que permitam vincular a alocação de recursos com a realização de resultados e cujas ações possam ser quantificadas e avaliadas. Igualmente, operará com parâmetros claros e concretos para medir o desempenho institucional, a utilização eficiente dos recursos e dos resultados finais mediante a cooperação técnica.

▪ ***Eficiência, transparência e prudência financeira***

Incentivará a eficiência operacional, a transparência, a prestação de contas, a gestão financeira prudente nos níveis nacional, regional e hemisférico, e uma conduta ética baseada nos mais altos valores.

▪ ***Igualdade e equidade.***

Orientar-se-á pelo absoluto respeito ao princípio da igualdade entre as pessoas, sem distinção de nacionalidade, origem, sexo ou idade, e contribuirá para a criação, sustentação e promoção de oportunidades iguais para todos.

- ***Com relação à diversidade***

Apoiará a proteção da riqueza que carrega a diversidade étnica, cultural e linguística dos países das Américas e a respeitará e promoverá em suas diversas manifestações. É uma instituição de natureza leiga que honrará e aceitará as preferências religiosas, políticas, sexuais e de outra natureza.

### **4.3 Os fundamentos da resposta institucional**

A resposta do IICA às demandas dos países proposta neste Plano Estratégico se fundamenta no alto valor do conhecimento e na importância de que este seja um bem público amplamente aproveitado. A respeito, reconhece-se que a sociedade do conhecimento abrange múltiplas dimensões. No caso da agricultura, deve levar em conta e entender as suas relações, às vezes não claramente visíveis, com os componentes dos sistemas econômicos, sociais e ambientais – por exemplo, a relação que tem com os recursos naturais, a mudança climática, a água e a energia, com outras atividades produtivas e com as necessidades humanas, como equidade, saúde, emprego, moradia e inclusão. Isso só pode ser feito no contexto de uma gestão integrada do conhecimento que leve essas relações em conta, tanto no espaço como no tempo. Portanto, o IICA entende que a agricultura deve tornar-se cada vez mais sustentável e competitiva e contribuir para a realização de um desenvolvimento sustentável baseado no conhecimento, no qual as considerações sociais e ambientais desempenhem um papel de grande relevância.

O conhecimento, enquanto bem público, é objeto da atividade do IICA. Em tudo o que fizer, o Instituto procurará gerar e identificar novos conhecimentos, inovações, experiências e melhores práticas para pôr à disposição dos países. Serão criados mecanismos para compartilhar o conhecimento mediante sua sistematização, gestão, facilitação do intercâmbio, transferência, divulgação e aplicação, bem como para o aprendizado das experiências próprias e alheias. Os países também serão apoiados na criação de mecanismos para negociar a informação e o conhecimento e para contribuir para melhorar a transparência e a eficiência das instituições do setor.



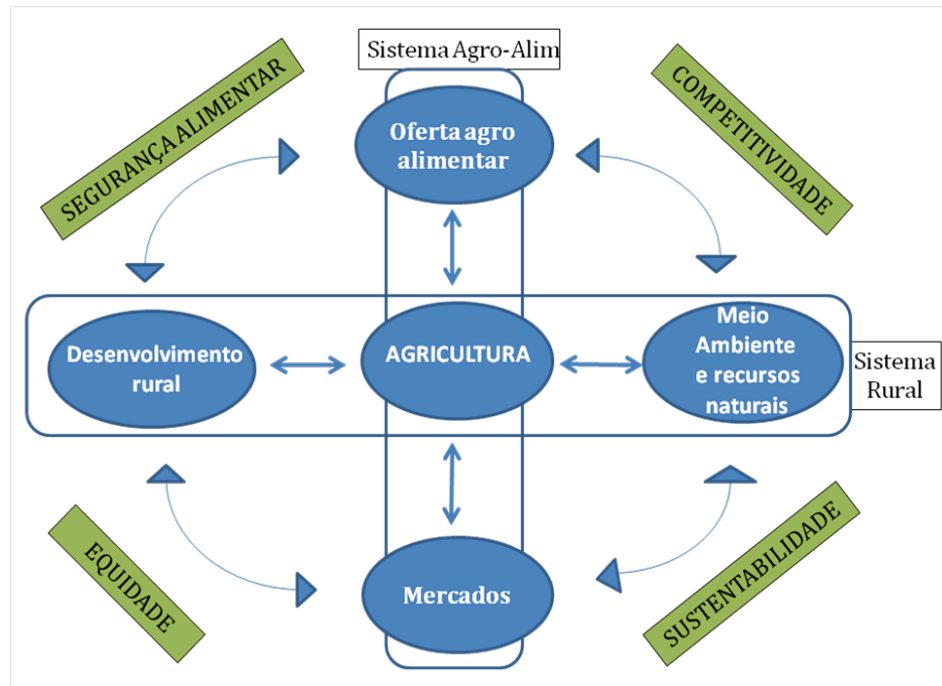


Figura 2. Quadro conceitual.

#### 4.4 Os objetivos estratégicos

O IICA reconhece a grande complexidade e magnitude das oportunidades e dos desafios do setor agrícola. Não obstante, ele considera que, para tornar mais eficiente a cooperação técnica, deverá concentrar seus limitados recursos e esforços no cumprimento dos objetivos estratégicos em que o Instituto tem mais capacidade técnica, experiência e reconhecimento e em que, portanto, o seu impacto pode ser maior e melhor.

A identificação e a seleção dos objetivos estratégicos para cuja concretização o IICA contribuirá confirmam o compromisso assumido pela Direção-Geral do Instituto de trabalhar para as grandes metas do desenvolvimento dos países e de definir, de maneira

precisa, a focalização das ações do IICA e dos mecanismos de cooperação com os seus países membros.

O IICA, como organismo líder em agricultura no Hemisfério, deverá oferecer cooperação técnica para que os países possam enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem nas áreas incluídas nos seguintes objetivos estratégicos:

**Objetivo estratégico 1:**

***Melhorar a produtividade e a competitividade do setor agrícola***

O primeiro objetivo estratégico resume o esforço produtivo, que considera a agricultura como parte essencial de um sistema complexo de cadeias de valor, no qual a produção se vincula aos consumidores nos mercados agrícolas por meio de uma oferta fornecida por agronegócios competitivos que incluem a agricultura de pequena escala.

Tudo indica que a agricultura enfrentará pressões e oportunidades adicionais no futuro próximo, não só derivadas do aumento da demanda dos seus produtos, que decorrerá como consequência natural da expansão da população e do aumento da renda, mas também devido à evidente diminuição nas taxas de crescimento da produtividade dos principais cultivos, da limitação de terras disponíveis para a ampliação da fronteira agrícola,<sup>1</sup> da perda de recursos naturais, do surgimento de novas ou mais virulentas pragas e doenças e do impacto esperado da mudança climática. Somam-se a esses fenômenos a globalização e a integração de regiões, fronteiras e mercados, bem como o surgimento de uma massa de consumidores com maiores demandas e mais conscientes da qualidade dos alimentos e da forma como são produzidos que impõem novos desafios e abrem oportunidades em todos os elos das cadeias agroalimentares.

Essa complexa situação obriga os países a desenvolver estratégias públicas e a formular estratégias privadas para promover a inovação, atrair o investimento, reduzir a incerteza na agricultura e desenvolver novos modelos de negócios que melhorem a sua produtividade e competitividade, bem como mecanismos de comércio e de mercado mais equilibrados, que permitam aos países e atores menos desenvolvidos aproveitarem as vantagens que o comércio, em todos os seus níveis, lhes oferece. Esse cenário levará ao

---

<sup>1</sup> Nas Américas, só alguns países dispõem de terras para expandir significativamente a sua fronteira agrícola; todavia, há fatores relevantes que afetam a incorporação de novas terras para a agricultura, como as políticas de uso da terra, os programas de conservação e os problemas de desmatamento.

concerto de políticas que transcendem os âmbitos funcionais tradicionais dos ministérios da agricultura, para incorporar outros atores públicos e privados que desempenham papéis importantes em todos os elementos endógenos e exógenos que contribuem para a competitividade sistêmica da agricultura.

O IICA deverá promover a inovação para encaminhar a competitividade, aumentar a produção e contribuir para melhorar o funcionamento dos mercados agrícolas, de maneira social e ambientalmente sustentável. Nesses esforços, devem-se considerar a inclusão dos pequenos e médios produtores agrícolas com problemas de acesso a mercados modernos e o desenvolvimento dos mercados dos produtos básicos tradicionais que alimentam o consumo dos estratos de menor renda.

### **Objetivo estratégico 2:**

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

O segundo objetivo estratégico reconhece que as atividades agrícolas se localizam nos territórios rurais, onde os esforços se baseiam na utilização racional dos recursos naturais e nas pessoas que são objetos e sujeitos do esforço do desenvolvimento. Esse objetivo também destaca o papel desempenhado pela agricultura na economia e na sociedade dos territórios rurais, onde a sua importância transcende a dimensão puramente produtivista para compreender as dimensões sociais do bem-estar rural (emprego, renda, serviços, instituições, participação, etc.). A agricultura familiar e o papel desempenhado pela mulher na agricultura requerem consideração especial.

A agricultura cumpre funções que vão além da produção de bens e serviços, uma vez que gera emprego e renda, relaciona-se 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 os espaços rural e urbano.

Essas múltiplas funções da agricultura em relação com a economia, a sociedade e o ambiente são maiores do que as cumpridas por outros setores econômicos e, como consequência, o desenvolvimento sustentável dos territórios rurais está determinado por essa multifuncionalidade. Mas, ao mesmo tempo, essa relação é bidirecional, posto que o desenvolvimento da agricultura é afetado, por sua vez, pelas externalidades próprias dos

territórios, relativas à base de recursos naturais existentes, infraestrutura, institucionalidade, governabilidade, oferta trabalhista e sistemas de conhecimento e inovação de cada um dos territórios.

Os enfoques territoriais dados ao desenvolvimento da agricultura e ao bem-estar rural nos países abriram espaço para uma nova geração de políticas cujos traços mais marcantes são a descentralização (deslocamento do poder de decisão e de alocação de recursos dos governos centrais para os territórios, o que leva em conta a importância do local e das estruturas regionais); a participação (reavaliação da liderança e da corresponsabilidade dos atores sociais e econômicos); e a articulação de políticas públicas concorrentes nos territórios, reconhecendo-se a natureza intersetorial dos processos de desenvolvimento. Em muitos países, isso significou uma mudança no papel tradicional dos ministérios da agricultura, os quais deixaram de concentrar-se exclusivamente na produção e assumiram a responsabilidade pelas dimensões territoriais da agricultura e a função de articuladores das responsabilidades de outros atores, particularmente outros ministérios, entidades territoriais e organizações da sociedade civil.

O IICA apoiará esses esforços nacionais e contribuirá para se conseguir uma melhor articulação e coordenação das instituições protagonistas no desenvolvimento e bem-estar rurais.

**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***

O terceiro objetivo estratégico destaca a relação da agricultura com a base de recursos naturais dos ecossistemas (solo, água, agrobiodiversidade, florestas/matias e clima) localizados nos territórios rurais. A realização das atividades produtivas do setor agrícola depende desses recursos, mas a atividade agrícola também afeta a condição e a disponibilidade desses recursos para o uso e gozo da geração atual e das futuras. 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, a presença de alterações nas condições do clima (a mudança climática) e dos seus imponderáveis efeitos, bem como dos eventos extremos da natureza, determina e condiciona a atividade produtiva, a sua competitividade e sustentabilidade e as expressões da vulnerabilidade social.

Na sua relação com o meio ambiente, o setor agrícola supõe dois grandes desafios para os países. O primeiro é o da inovação para desenvolver tecnologias, variedades vegetais, raças animais e modelos produtivos que permitam reduzir e atenuar a vulnerabilidade dos agroecossistemas, adaptar a agricultura às novas condições climáticas, mitigar os efeitos desta atividade sobre o meio ambiente e os recursos naturais e, ao mesmo tempo, prestar a devida atenção às crescentes exigências dos consumidores nessas áreas.

O segundo desafio é o de encontrar um equilíbrio adequado entre as políticas de gestão ambiental e as políticas de desenvolvimento agrícola. Existe, atualmente, uma grande divergência de objetivos e metas entre os dois tipos de políticas e, em muitas ocasiões, parece que se contrapõem num mesmo contexto nacional. A necessidade de articular as políticas ambientais e vinculá-las à agricultura impõe demandas adicionais aos ministérios da agricultura (transversalidade e sinergia com os ministérios do meio ambiente). Por isso, o IICA os apoiará no fortalecimento das suas capacidades e na melhoria da sua institucionalidade para atender a este ponto crítico.

Além disso, no nível internacional existe a grande necessidade de definições, compromissos e investimentos que permitam levar a agricultura a se desenvolver em saudável harmonia com o meio ambiente. Neste panorama, os países devem 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; formular políticas, estratégias e estruturas institucionais para preparar o setor para se adaptar à mudança climática; e articular as políticas públicas relativas a recursos naturais e meio ambiente com as políticas agrícolas. O IICA fornecerá conhecimento e assessoria para o fortalecimento das capacidades institucionais e humanas dos países membros, a fim de que o tema seja posicionado nas suas agendas nacionais.

#### **Objetivo estratégico 4:**

##### ***Melhorar a contribuição da agricultura para a segurança alimentar***

O quarto objetivo estratégico reconhece o duplo papel da agricultura na segurança alimentar da população: oferecer alimento suficiente e de qualidade (disponibilidade e aproveitamento) e gerar condições que permitam o acesso da população rural aos alimentos (emprego e renda). Nesse duplo papel, destaca-se a participação da agricultura de pequena escala que, apoiada por políticas públicas eficazes e investimentos eficientes em bens públicos, possa potencializar a sua contribuição para a oferta agrícola mediante

um melhor desempenho do seu esforço produtivo e da sua articulação em cadeias de valor, além de melhorar as suas condições de emprego e renda, se o seu esforço for adequadamente reconhecido pelos mercados.

Estima-se que três de cada quatro seres humanos pobres vivem nas áreas rurais dos países em desenvolvimento, e uma alta percentagem desse número depende da agricultura como principal fonte de sobrevivência. Com relação a isso, estima-se que mais de 80% das unidades de produção agrícola estão abaixo de dois hectares e que, como consequência dos processos de migração, uma quantidade cada vez maior dessas unidades seja operada por mulheres, crianças ou camponeses de idade avançada. Tudo isto transforma os produtores de pequena escala num dos grupos mais vulneráveis e sensíveis a condições de insegurança alimentar. Essas condições, além disso, têm contribuído para incentivar a emigração de jovens em busca de oportunidades, tornando-se necessário criar no agro condições que permitam retê-los no campo, inclusive a geração de melhor renda.

A escalada dos preços dos alimentos em 2007-2008, que culminou numa crise alimentar em muitos países, deixou lições claras sobre a fragilidade do sistema alimentar atual e mostrou que intervenções conjunturais e de emergência são insuficientes para garantir a segurança alimentar das grandes massas de habitantes, particularmente daqueles mais pobres e com renda limitada. Daí surge a necessidade de se dispor de estratégias de longo prazo que permitam dar sustentabilidade aos esforços voltados para melhorar as condições de segurança alimentar sob o ponto de vista do duplo papel da agricultura neste processo: produzir alimentos e gerar empregos e renda para os produtores como resultado da venda dos seus produtos.

Existem, sem dúvida, muitas ações além daquelas agrícolas que os países devem implementar para consolidar a sua segurança alimentar; todavia, sob o ponto de vista estritamente agrícola, os países devem intensificar os seus esforços para desenvolver e implementar estratégias para se conseguir uma maior e melhor inserção dos produtores de pequena escala e da agricultura familiar nas cadeias de valor como um mecanismo para aumentar a produção e melhorar a renda deste grupo.

O IICA oferecerá apoio ao desenvolvimento de políticas, estratégias e estruturas institucionais para aumentar as contribuições 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.

#### **4.5 Objetivos da cooperação técnica**

O que se expôs sobre as implicações do contexto e sobre as áreas de cooperação técnica para melhorar a produtividade e a competitividade na agricultura, bem como os compromissos e as responsabilidades para o desenvolvimento no tocante aos territórios rurais, à segurança alimentar e aos recursos naturais, sugere uma estrutura conceitual construída com base numa visão estratégica expressa nos objetivos estratégicos, no reconhecimento de que a agricultura deve ser entendida como parte das cadeias do sistema agroalimentar e dos territórios rurais e que, sob o ponto de vista operacional, o Instituto precisa de um enfoque mais centrado na cooperação técnica e de uma administração eficiente.

O ponto de partida é o reconhecimento de que a agricultura é parte de um sistema agroalimentar (cadeias agroalimentares) e de um sistema rural (territórios). Essa valorização da agricultura, já bastante aceita nos países, leva ao reconhecimento de que o desenvolvimento da agricultura requer um conjunto de medidas de políticas que são responsabilidade de outras instituições com as quais os ministérios da agricultura devem interagir. Assim, por exemplo, nas cadeias agroalimentares são importantes as políticas de inocuidade, comércio, financiamento, acesso a mercados, etc.; e, para os territórios, devem considerar-se as políticas de obras públicas, saúde, segurança, serviços, etc.

Segue um resumo das áreas temáticas em que o trabalho do Instituto se concentrará, a partir dos objetivos estratégicos definidos para a cooperação:

##### ***a. 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 obtenção da segurança alimentar e do desenvolvimento dos seus países membros.

### ***b. 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 agricultura e pelas suas 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 rastreabilidade, 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.

### ***c. 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 integral 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, muitos países têm dado grande ênfase a dois aspectos dos mercados: a busca de um comércio mais livre e a promoção dos mercados internacionais acima dos mercados locais. No entanto, a recente crise alimentar e financeira demonstrou que é necessário promover mercados locais mais eficientes e transparentes como



mecanismos de desenvolvimento. Isso permitirá também a inclusão de um grande segmento de produtores agrícolas, em especial de pequena escala, que não foram beneficiados com a liberalização comercial. 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 e 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 assinados.

#### *d. Gestão em territórios rurais*

A agricultura é uma atividade que define ocupações do 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 a utilização na agricultura de melhores práticas de responsabilidade social, comércio justo e outras que fomentem a harmonia entre a produção e as comunidades rurais.

#### *e. 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 melhorar de desempenho produtivo para 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.

***f. 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 nenhuma delas. 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.

#### **4.6 As modalidades de intervenção do IICA**

A complexidade e a magnitude das oportunidades e dos desafios que hoje existem na agricultura, a estrutura institucional do IICA e o imperativo de que ele concentre os seus recursos nas áreas em que mais pode impactar ditam a necessidade de se definir e precisar com clareza as ações prioritárias de cooperação técnica que o Instituto oferecerá aos países. Nesta seção, definem-se os âmbitos de ação do IICA para responder às demandas dos países. A respeito, é importante destacar que a contribuição do Instituto aos seus países membros se focalizará naquilo que cabe a um organismo internacional de cooperação fazer e que, portanto, é complementar, e não substitutivo, em relação ao que fazem as instituições nacionais e outros organismos internacionais.

##### ***a. Formulação, análise e avaliação de políticas e estratégias públicas***

O tratamento dos desafios e das oportunidades da agricultura e do meio rural nos países membros e no Hemisfério recai de forma direta nos governos nacionais, por meio da gestão e implementação das políticas públicas. Essas políticas abrangem por certo as políticas setoriais agrícolas, rurais e ambientais, mas em primeira instância as políticas de nível macroeconômico que afetam toda a economia e incidem nas múltiplas funções da agricultura e no seu posicionamento no tecido econômico, social e político do país.

Os países têm a responsabilidade de tomar decisões sobre políticas de natureza macroeconômica que impactam na agricultura, como política comercial, fiscal, cambial, de planejamento, de descentralização, de ordenamento territorial, etc. Portanto, o IICA deve estar preparado para apoiar os ministérios da agricultura na análise dessas medidas, no fortalecimento da sua influência na agricultura e no esforço de que recebam a atenção necessária. A isso se acrescentam as políticas públicas em áreas setoriais específicas, que devem ser vistas no quadro de promoção da competitividade e sustentabilidade do setor agropecuário.

Por tudo isso, o Instituto deve oferecer apoio aos processos de formulação, análise e avaliação de políticas públicas, estratégias, enfoques e instrumentos de intervenção, ação que deve realizar prioritariamente por meio dos órgãos públicos dos países.

***b. Fortalecimento e modernização das instituições públicas e privadas***

As mudanças no entorno geram constantemente novos desafios e oportunidades para que a agricultura contribua cada vez mais para a economia e o bem-estar rural. Essas mudanças implicam transformações na institucionalidade internacional, regional e nacional. As instituições atuais da agricultura requerem os ajustes necessários para poderem enfrentar esses desafios e aproveitar as oportunidades. Também é preciso melhorar a sua capacidade de gestão, para que se tornem mais eficientes e eficazes e proporcionem ao setor mais conhecimentos e informações.

Os países precisam transformar gradualmente, mas sem demora, as instituições da agricultura, a fim de que sejam mais eficientes e eficazes na oferta dos seus serviços. Entre essas instituições estão as entidades públicas diretoras e as que prestam serviços nas áreas da sanidade e inocuidade, tecnologia, irrigação e drenagem, informação, facilitação de negócios, etc. Em todas essas áreas é necessário que tanto as entidades públicas como as do setor privado ofereçam serviços de forma eficiente e eficaz. Além disso, é preciso fortalecer as capacidades de liderança e gestão das entidades responsáveis pelas políticas, a fim de que modernizem os seus serviços, incorporem processos e instrumentos inovadores e melhorem o acesso às informações relevantes e atualizadas. Também é necessário reformar as instituições públicas e privadas do setor agrícola, para que disponham das capacidades que lhes permitam gerar os conhecimentos requeridos para tornar a agricultura competitiva, sustentável e inclusiva e oferecer os serviços necessários para se alcançar esse tipo de agricultura.

Por outro lado, as capacidades da institucionalidade existente nos níveis hemisférico e regional devem ser fortalecidas, inclusive os foros de ministros da agricultura, da tecnologia, da sanidade e outros, mediante os quais os países coordenam as suas políticas.

O IICA continuará apoiando os países membros no desenvolvimento de uma arquitetura institucional sistemática, moderna e articulada para a agricultura e a gestão de territórios rurais em cada país. Também incentivará uma institucionalidade regional nos casos em que os países expressem o seu interesse em dispor dela e o seu compromisso de respaldá-la. Em particular, o IICA contribuirá com a geração e gestão de projetos de investimento para impulsionar a modernização institucional.

*c. Criação e desenvolvimento de capacidades*

O dinamismo e a complexidade do entorno global da agricultura levam ao desenvolvimento vertiginoso de novos conhecimentos, informações, tecnologias e instrumentos e exigem investimento no desenvolvimento de capacidades em todos os campos relevantes e críticos. Esse processo impõe a necessidade de se desenvolver e atualizar as capacidades e os conhecimentos dos recursos humanos dos setores público e privado que têm alguma responsabilidade direta no desenvolvimento da agricultura e dos territórios rurais e na modernização institucional.

Igualmente, é vital desenvolver capacidades de liderança nos funcionários-chave das instituições nacionais, nos jovens e líderes de agremiações e outros grupos dos setores público e privado relacionados com a agricultura e os territórios rurais, para que possam guiar a transformação e a modernização das suas instituições e dos seus funcionários.

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

*d. Gestão do conhecimento para a agricultura e o bem-estar rural*

Para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade do setor e contribuir para o bem-estar rural, é imperativo que os países estejam na fronteira do conhecimento e que os produtores, técnicos, cientistas, líderes empresariais, diretores e gerentes de organizações do setor tenham o conhecimento e as informações necessários para as tomadas de decisões.

O conhecimento, enquanto bem público, é objeto da atividade do IICA. Por isso, o Instituto procurará gerar, identificar e divulgar os conhecimentos, as inovações, as experiências e as melhores práticas, e disponibilizá-los para os países. Serão renovados os mecanismos para compartilhar o conhecimento e criados outros que forem necessários, a fim de que esse conhecimento chegue a um número maior de atores que participam de diferentes formas na agricultura. Esses mecanismos permitirão a sistematização, gestão, facilitação do intercâmbio, transferência, divulgação e aplicação do conhecimento. Para isso, serão implementadas parcerias com instituições geradoras de conhecimento no nível hemisférico.

*e. Acompanhamento aos países em temas pontuais e projetos de investimento*

A agricultura atual e as demandas dos países e suas necessidades de apoio geram amplas oportunidades para a implementação de projetos de desenvolvimento agropecuário e rural, financiados com recursos provenientes de entidades financeiras internacionais e de outras fontes. Além disso, o setor público de alguns países precisa de apoio em temas pontuais ou de grande importância para eles e em que outros países têm pontos fortes.

O IICA apoiará os países na elaboração e gestão de projetos de investimento para promover a modernização institucional. Também facilitará a cooperação horizontal entre países, a fim de oferecer apoio aos seus Estados membros em áreas em que outros países têm mais capacidades e conhecimentos e estejam dispostos a compartilhá-los com os primeiros.

#### **4.7 Concentração de esforços para a renovação do IICA**

*a. Reconhecimento da situação atual*

O IICA, como organismo público interamericano de cooperação, deve assumir a responsabilidade de responder às demandas hemisféricas nos campos temáticos da sua competência institucional, privilegiando para isso o fornecimento de bens públicos internacionais para atender aos problemas globais, hemisféricos ou sub-regionais que os seus Estados membros enfrentarem.

As atuais possibilidades do Instituto de ajudar os países das Américas a enfrentar os seus desafios e a aproveitar as suas oportunidades passam pela análise das suas competências, dos seus pontos fortes e das suas fraquezas, com o propósito de, com base nesse diagnóstico, se propor os ajustes de rumo necessários para que possa cumprir a sua missão no período 2010-2020.

O IICA é um organismo reconhecido e com um mandato hemisférico amplo, que dispõe de quase 70 anos de experiência na prestação de cooperação técnica nos temas relativos a tecnologia e inovação para a agricultura, sanidade agropecuária e inocuidade dos alimentos, agronegócios e comércio agropecuário, desenvolvimento rural e capacitação em temas relacionados com a agricultura. Mais recentemente, o Instituto tem trabalhado no tema da relação da agricultura com o meio ambiente, os recursos naturais e a mudança climática. Em seu afã de responder aos novos desafios dos países, desenvolveu atividades

nas áreas de biotecnologia e biossegurança, agroenergia, agroturismo, agricultura orgânica, agroindústria rural, seguros agropecuários, desenvolvimento rural com enfoque territorial, luta contra a desertificação e gestão integral dos recursos hídricos.

Um dos pontos fortes mais importantes do Instituto é que a sua autoridade máxima é a JIA, o foro interamericano de ministros do setor agrícola. Além disso, dispõe de um acervo importante de conhecimentos e experiências em agricultura e desenvolvimento rural e possui um capital humano valioso, patrimônio e infraestrutura física consideráveis e recursos financeiros básicos. O IICA também desenvolveu redes de trabalho e sistemas de informação e gestão do conhecimento que lhe dão uma capacidade considerável de resposta para atender às necessidades e às demandas dos seus Estados membros. Desenvolveu sólidas relações e parcerias com organismos internacionais e regionais estratégicos, cujas competências são complementares às institucionais. Todos esses fatores, reunidos à relação próxima que o Instituto mantém com os ministérios da agricultura e outros clientes no Hemisfério, contribuem para a percepção positiva que os países têm do IICA.

Há que se reconhecer que, embora disponha de pessoal técnico, administrativo e de apoio, bem como de capacidades e recursos econômicos básicos, o Instituto tem limitações que o obrigam a empreender esforços de reengenharia estratégica para alcançar a atuação desejada e atender às demandas crescentes e dispersas que emergem da complexidade e das múltiplas funções da agricultura. No futuro, as prioridades e os objetivos institucionais declarados deverão ter um alinhamento maior com as ações nos níveis hemisférico, regional e nacional.

Reconhecendo-se que o âmbito programático do IICA está solidamente sustentado em processos institucionais legitimados, em sua essência técnica e jurídica, pelas diferentes instâncias governamentais, particularmente pela JIA e pelos mandatos derivados do processo das Cúpulas das Américas, o Plano Estratégico o fortalecimento do IICA nos seguintes aspectos:

#### ***b. Renovação de capacidades***

O Instituto implementará o seu próprio plano de melhoria contínua de capacidades técnicas e administrativo-gerenciais. Para essa finalidade, estabelecerá um programa de desenvolvimento de recursos humanos a partir da capacitação em serviço, da participação em redes profissionais, do estudo no exterior mediante bolsas de estudo, da participação de profissionais jovens em missões de assistência técnica, etc.



O programa de renovação de capacidades será acompanhado por revisões de cargos e salários em função do exercício de maior aptidão.

*c. Gestão mediante programas em rede*

Como uma instituição de conhecimento, o IICA adotará uma estrutura de programas que consistirá de processos, ações, projetos, financiamento e resultados, sendo estes últimos os mais importantes. Existe um programa quando estão presentes objetivos claros, metas, resultados esperados, estratégias de ação e responsabilidades identificáveis.

A gestão em rede levará à expansão da capacidade do IICA. Serão criadas as capacidades e os mecanismos que lhe permitam alcançar a credibilidade e a capacidade gerenciais necessárias para a mobilização das redes já existentes na região vinculadas à sua agenda. O Instituto reconhece que a sociedade do conhecimento funciona mediante redes formais e informais, fato que assume como um desafio para a cooperação internacional. O trabalho em redes será a forma privilegiada de assumir a complexidade, cada vez mais evidente, dos problemas globais.

O IICA se vinculará às redes de cujos objetivos compartilha. Como organismo público intergovernamental, aproveitará a enorme capacidade de convocação das redes de instituições públicas ou privadas, organizações não-governamentais, centros de pesquisa, universidades, sindicatos e associações civis. Será uma vinculação fundamentada na ação, com compartilhamento de agendas e promoção do próprio desenvolvimento das redes, que refletirão os objetivos estratégicos institucionais. As redes são as estruturas de gestão de maior potencial, pois permitem somar recursos e ganhar massa crítica em temas exigentes, particularmente aqueles de gestão de conhecimento.

*d. Fortalecimento da gestão*

A complexidade operacional, financeira e administrativa do Instituto exige a adoção de planos modernos e tecnicamente sólidos de gerência, que permitam otimizar os recursos e proporcionar uma base ágil, flexível, confiável e de certeza como respaldo as ações técnicas. O IICA modernizará os seus instrumentos gerenciais com base em plataformas modernas de gestão, a profissionalização das áreas administrativas e o uso de sistemas de informações gerenciais.

A obtenção da máxima qualidade na prestação de serviços e no domínio dos aspectos temáticos em que a cooperação se fundamenta exige pessoal adequadamente capacitado e motivado. Portanto, o IICA formulará e aplicará uma política de recursos humanos pela

qual seus técnicos e pessoal administrativo serão avaliados com base no conhecimento de assuntos temáticos, no uso adequado de instrumentos para a cooperação, na gestão de sistemas de informação, na eficiência da comunicação, na eficácia na prestação dos serviços, na eficiência administrativa, etc.

*e. Ampliação das fontes de recursos financeiros para a cooperação*

No tema da ampliação das fontes de recursos da cooperação internacional (fundos de cooperação dos países desenvolvidos e organismos financeiros multilaterais) para o financiamento de programas, projetos e ações do Instituto, pelo menos dois campos serão redefinidos.

O IICA trabalhará para se converter no aliado técnico idôneo de agências de financiamento regional como o BID (companheiro no Sistema Interamericano), a CAF, o BCIE e o Banco Mundial. Para isso fortalecerá sua capacidade técnica e posição de porta-voz dos governos, mediador e interlocutor técnico em processos de formulação, gestão e execução de projetos, construindo assim uma parceria com os organismos internacionais de financiamento.

O segundo aspecto é a possibilidade de ter acesso aos recursos de cooperação e ajuda internacionais comprometidos pelos países desenvolvidos. O IICA tem a oportunidade, ao assumir uma estrutura de programas intergovernamentais, de encaminhar propostas de parceria estratégica com países e agências de cooperação, com o propósito de criar fundos de financiamento de processos, programas ou projetos para serem executados nos países. O Instituto extrapolará a sua experiência de gestão de projetos nacionais (fortalecida na administração de projetos) em nível internacional, tendo como clientes os governos doadores. Esse mecanismo de intermediação de recursos (o IICA atua como intermediário entre os doadores e os governos receptores da ajuda) constituirá um suporte fundamental da ação do Instituto.

*f. Parcerias estratégicas*

Os problemas relativos às políticas e capacidades institucionais na agricultura não podem ser resolvidos pelos governos com o apoio recebido de uma só organização internacional. Portanto, o IICA privilegiará a cooperação com outras entidades de cooperação internacional. Essa cooperação levará a iniciativas conjuntas nos níveis hemisférico, regional e nacional. Será oferecida atenção especial à construção de parcerias eficazes, especialmente para a captação e o uso eficiente dos recursos da cooperação.

A base das parcerias devem ser as capacidades e as possibilidades de complementação. Nesse sentido, a relação com os bancos multilaterais, como se observou acima, receberá atenção especial, a fim de se canalizar mais recursos de investimento para a agricultura e aproveitá-los melhor.



## 5. O PLANO ESTRATÉGICO EM AÇÃO

---

O contexto em que a agricultura se desenvolverá, a sua trajetória recente, as suas perspectivas e as do desenvolvimento rural e as necessidades dos países nas áreas de políticas e fortalecimento de capacidades foram o marco referencial em que se baseou a formulação desta proposta de Plano Estratégico 2010-2020.

Um dos aspectos que recebeu mais consideração é a incerteza quanto ao cenário em que se desenvolverá a agricultura do Hemisfério. Por isso, uma das considerações que recebe mais atenção neste Plano Estratégico é a flexibilidade que o Instituto deve ter para servir aos países em campos específicos da sua competência, recorrendo para isso ao uso de vários instrumentos de cooperação que lhe permitam responder de forma ágil e eficiente.

A resposta do Instituto se apoiará em três aspectos: primeiro, a cooperação técnica nos campos em que o IICA apoiará os países e, portanto, em que gradualmente desenvolverá mais capacidade, a fim de ser reconhecido pela sua excelência; segundo, a ação focalizada em campos específicos (capacidade para a definição e gestão de políticas, melhorias institucionais e capacidades pessoais) e o uso eficaz dos instrumentos para a cooperação, a fim de ser cada vez mais útil aos países, respondendo às demandas tanto de nível nacional como aquelas comuns a países de uma região ou de âmbito hemisférico; e terceiro, uma administração eficiente e a ampliação e diversificação das fontes de recursos para a cooperação.

Esta proposta, cujo ponto de partida foram as diretrizes oferecidas no Quadro Estratégico aprovado na Décima Quinta Reunião Ordinária da JIA, realizada em outubro de 2009, foi elaborada mediante um processo de consulta de especialistas de dentro e de fora do Instituto, conhecedores profundos da agricultura e do meio rural das Américas e do IICA. Esta versão do Plano Estratégico incorpora as recomendações feitas pela Comissão Consultiva Especial de Assuntos Gerenciais (CCEAG), na sua reunião de julho do ano em curso. A proposta constitui um documento em processo de construção, sujeito à revisão para a sua melhoria.

O IICA avalia de forma especial o processo de planejamento, mas está plenamente consciente de que um futuro melhor será alcançado transitando-se passo a passo, com uma visão clara dos objetivos e do cumprimento de metas. O produto aqui apresentado fornece o marco de referência para os planos de médio prazo e oferece diretrizes para a atividade do Instituto.

A modernização institucional do IICA não é uma tarefa fácil, devido especialmente ao fato de que para o Instituto convergem necessidades muito diversas dos países e um complexo leque de bens públicos hemisféricos e regionais, que o IICA deve avaliar para cumprir a sua função de ser útil a cada país e ao conjunto deles. Portanto, este Plano Estratégico se traduzirá em ações na medida em que os órgãos de governo do Instituto respaldarem o processo de mudança nele proposto.