

SÉRIE DOCUMENTOS OFICIAIS Nº 94

PLANO DE MÉDIO PRAZO 2014-2018

AGRICULTURA, OPORTUNIDADE
DE DESENVOLVIMENTO
NAS AMÉRICAS



Que é o IICA?

Há mais de 70 anos, homens visionários identificaram a necessidade de o continente americano dispor de um organismo especializado em agricultura, com o propósito que ainda hoje se mantém atual: promover o desenvolvimento agrícola e o bem-estar rural desse continente.

Foi assim que nasceu o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), que ao longo de todo esse tempo foi capaz de identificar desafios e oportunidades e, mais importante ainda, de evoluir como um organismo de cooperação técnica internacional que responde permanentemente às novas demandas do setor agrícola.

Nossa **missão** é *incentivar, promover e apoiar os esforços de os Estados membros para conseguir o desenvolvimento agrícola e o bem-estar rural” por meio da cooperação técnica internacional de excelência.*

Ao lado de nossos Estados membros, nossa **visão** é *alcançar uma agricultura interamericana competitiva, includente e sustentável que alimente o hemisfério e o mundo e que, ao mesmo tempo, gere oportunidades para diminuir a fome e a pobreza nos produtores e nos habitantes dos territórios rurais.*

Oferecemos cooperação mediante trabalho próximo e permanente com nossos 34 Estados membros, a cujas necessidades atendemos oportunamente. Sem dúvida alguma, nosso ativo mais valioso é a estreita relação que mantemos com os beneficiários de nosso trabalho.

Temos ampla experiência em temas como tecnologia e inovação para a agricultura, sanidade agropecuária e inocuidade de alimentos, agronegócios, comércio agropecuário, desenvolvimento rural, gestão dos recursos naturais e capacitação.

Assumimos um compromisso com os resultados. O Plano de Médio Prazo 2014-2018 propicia a evolução de nosso modelo de cooperação para nos consolidar como uma organização orientada para a obtenção de resultados concretos e visíveis. Desejamos facilitar as transformações positivas que os Estados membros procuram alcançar nos setores agrícola e rural.



PLANO DE MÉDIO PRAZO 2014-2018

AGRICULTURA, OPORTUNIDADE
DE DESENVOLVIMENTO
NAS AMÉRICAS

Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 2014



Plano de médio prazo 2014 – 2018: agricultura, oportunidade de desenvolvimento nas Américas do IICA está sob licença de Creative Commons Atribuição-Compartilhalgal 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Baseada numa obra em www.iica.int

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: Víctor Villalobos, Miguel García, Héctor Iturbe, Yanko Goic, Miguel Ángel Arvelo y Federico Sancho
Tradutor: Francisco Azevedo
Diagramação: Carlos Umaña
Leiaute da capa: Carlos Umaña
Impressão: Gráfica do IICA

Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
Plano de médio prazo 2014 – 2018: agricultura, oportunidade de desenvolvimento nas Américas / IICA – San José, C.R.: IICA, 2014.
(Série Documentos Oficiais / IICA, ISSN 1018-709X; no. 94)
viii, 81 p.; 21 x 16 cm

ISBN13: 978-92-9248-542-9
Publicado também em espanhol, francês e inglês

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

AGRIS
E14

DEWEY
338.181

San José, Costa Rica
2014

SUMÁRIO

Apresentação	v
I. INTRODUÇÃO	1
II. PRINCIPAIS DESAFIOS DA AGRICULTURA HEMISFÉRICA NO MÉDIO PRAZO	5
III. MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS DO IICA	15
IV. UM IICA ORIENTADO PARA A OBTENÇÃO DE RESULTADOS	17
V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, TRANSFORMAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES, PRODUTOS, SERVIÇOS E ÊNFASES DO IICA	21
VI. O MODELO DA COOPERAÇÃO TÉCNICA	31
Fundamentos da cooperação técnica	31
Funções-chave do IICA	33
Do hemisférico à aterrissagem nos países: Construção de “A estratégia do IICA no país”	35
Os projetos como unidades articuladoras da cooperação do IICA e outros instrumentos de ação	37
- <i>Projetos insígnia</i>	38
- <i>Projetos com recursos externos</i>	42
- <i>Ações de resposta rápida</i>	43
- <i>Iniciativas de pré-investimento do Fundo de Cooperação Técnica</i>	44
Trabalho colaborativo em redes	44
Serviços técnicos de apoio à cooperação	45
Evolução do modelo de cooperação técnica	47
VII. GESTÃO CORPORATIVA PARA A COOPERAÇÃO TÉCNICA	51
VIII. PARCERIAS PARA A OBTENÇÃO DE SOLUÇÕES CONJUNTAS	61
IX. MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL: PARA ALÉM DO PMP	65
X. MEDIÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DO IICA	67
ANEXOS	69
- <i>Anexo 1: relação principal entre os quatro objetivos estratégicos (OE), as 11 contribuições do IICA e os quatro projetos insígnia</i>	71
- <i>Anexo 2: indicadores da execução do PMP 2014-2018</i>	72
SIGLAS	79

APRESENTAÇÃO

A segunda década do século XXI trouxe novos desafios e oportunidades para a agricultura das Américas, destinada a converter-se em um verdadeiro motor de desenvolvimento, capaz de gerar crescimento econômico e prosperidade para as populações dessa região. A deflagração do potencial do setor agrícola em nossos países é crucial para a solução de um dos maiores desafios da humanidade: conseguir a segurança alimentar.

Há mais de 70 anos, homens visionários identificaram a necessidade de o continente americano dispor de um organismo especializado em agricultura, com o propósito que ainda hoje se mantém atual: promover o desenvolvimento agrícola e o bem-estar rural desse continente. Foi assim que nasceu o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) que, ao longo de todo esse tempo, foi capaz de identificar desafios e oportunidades e, mais importante ainda, de evoluir como um organismo de cooperação técnica internacional que responde permanentemente às novas demandas do setor agrícola.

O Instituto oferece sua cooperação com trabalho diário, permanente e próximo de seus 34 Estados membros, a cujas necessidades atende de maneira oportuna, visando uma agricultura cada vez mais inclusiva, competitiva e sustentável. Sem dúvida alguma, o ativo mais valioso do IICA é a estreita relação que mantém com os beneficiários de seu trabalho.

Não obstante, o Instituto pode melhorar a eficiência, a eficácia e a pertinência de sua cooperação técnica a partir da interpretação correta das contínuas mudanças que ocorrem no setor agrícola e da compreensão clara dos mandatos de seus Estados membros. Por essa razão, a atualização periódica dos instrumentos de planejamento estratégico e da operação é fundamental para uma instituição como o IICA.

Essa é a compreensão dos seus países membros, que aprovaram em 2010 um plano estratégico (PE) que terá vigência até 2020 e orientará o Instituto na continuidade de suas ações, constituindo, ao mesmo tempo, a base de planos de médio prazo (PMP) que são como roteiros das atividades do IICA em períodos sucessivos de quatro anos.

A Administração que tenho a honra de dirigir entra em seu segundo mandato, cabendo-lhe apresentar a proposta de PMP para o período 2014-2018, a qual já foi aprovada por nosso Comitê Executivo (IICA/CE/Res. 592 (XXXIV-O/14)), órgão de governo do Instituto a tanto facultado pela Junta Interamericana de Agricultura (IICA/JIA/Res. 481 (XVII-O/13)).

O PMP 2014-2018 renova nosso compromisso de fortalecer a capacidade técnica do IICA para enfrentar os desafios do setor mencionados no PE. Isso nos obriga a esforços

redobrados para empreender com os países tarefas que permitam superar eficazmente esses desafios, aproveitando para isso todas as oportunidades, lançando mão de soluções inovadoras e obtendo resultados de excelência que impactem a agricultura e os territórios rurais.

Este PMP foi concebido graças ao diálogo entre as diversas unidades do Instituto, a um amplo processo de consulta com os países mediante nossos escritórios e à revisão de nossos instrumentos e do modelo de cooperação técnica.

Os quatro anos à frente do Instituto nos permitem ver o futuro com otimismo e fixar no Plano objetivos ambiciosos, mas viáveis. Por isso, em sua elaboração levou-se em consideração o fato de a agricultura representar hoje uma oportunidade sem precedentes nas agendas de desenvolvimento, e foram aproveitados os avanços feitos na modernização do IICA até 2014. Além disso, o PMP favorece a evolução do modelo de cooperação técnica do Instituto, consolidando-o como uma organização orientada para a obtenção de resultados concretos e visíveis e facilitando as transformações positivas que os Estados membros desejam nos setores agrícola e rural.

O Plano também reconhece a necessidade da ação coordenada de um sem-número de atores nacionais, regionais e hemisféricos para se alcançar os grandes objetivos da agricultura. Além disso, para produzir impactos positivos, o Instituto sabe que deverá centrar seus esforços nas tarefas que pode realizar com excelência e em que possui capacidade comprovada.

Por isso, este PMP oferece 11 contribuições maiores a seus países membros por meio de vários instrumentos de cooperação técnica: a) grandes projetos integradores, denominados “projetos insígnia”; b) ações de resposta rápida, que oferecem flexibilidade ao modelo de cooperação; c) iniciativas de pré-investimento mediante o Fundo de Cooperação Técnica; e d) projetos financiados com recursos externos articulados com a cooperação técnica.

A operação do Instituto será reforçada com a integração de todos os seus serviços técnicos e de administração; o fortalecimento da cultura institucional de gestão orientada para a obtenção de resultados; a melhoria dos processos de monitoramento e avaliação; e a transparência e a prestação de contas em todas as suas atividades.

Agradeço a todo o pessoal do Instituto pelas muitas horas de trabalho dedicadas à análise, ao desenho e à construção deste PMP; a todas as autoridades dos países membros, pelo diálogo aberto que permitiu incorporar suas diferentes visões; e a nosso Comitê Executivo, por melhorar e aprovar a proposta.

Seguindo o exemplo de milhares de agricultores que enfrentam com ânimo e esperança cada nova sementeira, o Instituto, sob seu lema “Um só IICA”, compromete-se a oferecer resultados que apoiem o desenvolvimento agrícola e o bem-estar rural das Américas. Confiamos em uma boa e pronta colheita.

Atenciosamente,



Victor M. Villalobos
Diretor-Geral

I. INTRODUÇÃO

Em sua Primeira Reunião Ordinária,¹ a Junta Interamericana de Agricultura (JIA) solicitou ao Diretor-Geral do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) a preparação de um plano de médio prazo (PMP) que definisse com precisão as funções, os resultados e o uso do orçamento do Instituto, em conformidade com o estabelecido na nova convenção (1979) que o transformou em um organismo de cooperação para a agricultura. Esse primeiro PMP foi aprovado em 28 de outubro de 1982, no âmbito da Segunda Reunião Extraordinária da JIA.

A partir de então, a cada quatro anos a JIA emite um mandato para que o Instituto elabore um PMP que coincida com o período de exercício do Diretor-Geral. Essa prática constitui o fundamento que orienta a cooperação técnica do IICA, pois o plano deve responder às novas condições dos países membros, com base na experiência adquirida pelo Instituto.

Além de atender a assuntos de âmbito nacional, os PMP do IICA têm sido vinculados a iniciativas de natureza hemisférica surgidas nas reuniões ministeriais de agricultura. Essas iniciativas incorporam temas particulares de interesse para os responsáveis pelos setores agrícolas dos países, expressos em declarações ministeriais e resoluções específicas.

Em sua Décima Quinta Reunião Ordinária, realizada em 2009, a JIA solicitou ao IICA a elaboração de um plano estratégico (PE) com uma visão voltada para 2020, “como parte de uma estratégia integral destinada a reposicionar o Instituto de forma tal que lhe permita fazer face às demandas de cooperação técnica dos Estados membros e solucionar alguns problemas estruturais acumulados”.² Para a elaboração deste Plano, a JIA instruiu o seguinte: “[...] esse quadro estratégico deve levar em conta os fatores e os desafios emergentes que possam afetar a agricultura e o meio rural e o papel das instituições e de outros grupos de atores-chave nos cenários atuais e futuros, bem como a função do Instituto como organismo intergovernamental com mandato hemisférico [...]”.³

Na mesma ocasião, a Junta decidiu “Incumbir o Diretor-Geral de, em consulta com os Estados membros, preparar o Plano de Médio Prazo do IICA 2010-2014, considerando como diretrizes básicas: (i) os mandatos sobre agricultura e vida rural do processo de

1 Realizada em 12 de agosto de 1981.

2 IICA (Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, CR). 2010. Relatório da Décima Quinta Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura. Montego Bay, JM. Resolução nº 444, aprovada em 30 de outubro de 2009, pág. 51, terceiro considerando.

3 ICA (Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, CR). 2010. Relatório da Décima Quinta Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura. Montego Bay, JM. Resolução nº 444, aprovada em 30 de outubro de 2009, pág. 51, quarto considerando.

Cúpulas das Américas; (ii) os mandatos emanados das Reuniões Ministeriais sobre Agricultura e Vida Rural, em particular o Plano AGRO 2003-2015; (iii) as resoluções vigentes tanto da JIA como do Comitê Executivo; e (iv) as diretrizes para a ação do Instituto constantes do Quadro Estratégico do IICA 2010-2020”.⁴

A tarefa foi concluída com a apresentação dos dois planos pelo Diretor-Geral e com a aprovação de ambos pelo Comitê Executivo do IICA, em sua Trigésima Reunião Ordinária (São José, Costa Rica, 6 de outubro de 2010).

No período de execução do PMP 2010-2014, foram realizados dois encontros ministeriais de agricultura.⁵ As autoridades nacionais do setor abordaram um tema específico em cada um desses eventos: inovação (São José 2011) e gestão integral dos recursos hídricos na agricultura (Argentina 2013). Em cada um desses temas foram fixados compromissos hemisféricos, respaldados por mandatos específicos ao IICA.

Em setembro de 2013, a JIA, reunida em Buenos Aires, Argentina, encarregou o Diretor-Geral reeleito de elaborar um novo PMP para o período 2014-2018.

Este PMP se atém às diretrizes do PE 2010-2020 e incorpora os diversos mandatos e compromissos dos dois últimos encontros de ministros, que apontam para a continuação do fortalecimento do Instituto como um espaço de inovação, criatividade e compromisso com suas responsabilidades, competências e atribuições de cooperação técnica em agricultura e promoção do bem-estar rural que lhe cabem como organismo especializado do Sistema Interamericano.

Embora o mandato do IICA seja de alcance hemisférico, seu trabalho é pautado pela agenda global, sobretudo pelos interesses dos países em temas da agenda de desenvolvimento pós-2015 em matéria de igualdade e a sustentabilidade,⁶ bem como com as resoluções e os temas prioritários da Organização dos Estados Americanos (OEA),⁷ da Comunidade de Estados Latino-Americanos e Caribenhos

4 IICA (Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, CR). 2010. Relatório da Décima Quinta Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura. Montego Bay, JM. Resolução nº 446, aprovada em 30 de outubro de 2009, pág. 56.

5 Os encontros ministeriais de agricultura realizam-se a cada dois anos e fazem parte do processo de Cúpulas das Américas, coordenado pela OEA; como consequência, seus acordos e recomendações são apresentados aos presidentes e chefes de governo dos Estados americanos no intuito de que passem a integrar sua agenda hemisférica.

6 Assegurar a estabilidade do clima, prevenir a degradação do solo, garantir o uso sustentável da água e proteger a base dos recursos naturais, inclusive a biodiversidade, são algumas das prioridades imediatas.

7 OEA (Organização dos Estados Americanos). 2012. Declaração de Cochabamba sobre “Segurança Alimentar com Soberania nas Américas” (on-line). Cochabamba, BO. Disponível em <http://www.ine.gov.bo/indicadoresddhh/archivos/alimentacion/inter/Declaraci%C3%B3n%20de%20Cochabamba.pdf>.

(CELAC),⁸ do Grupo dos Vinte (G20)⁹ e da Conferência Rio+20,¹⁰ entre outros organismos, foros e mecanismos de natureza regional.

Este PMP, que será implementado de acordo com os recursos orçamentários de que o Instituto dispuser, estabelece claramente o vínculo entre os desafios enfrentados pela agricultura das Américas e os projetos e as ações que o IICA pretende desenvolver até 2018.

Todo seu conteúdo foi agrupado em torno dos quatro objetivos estratégicos definidos no PE 2010-2020, a partir dos quais se destacaram as principais transformações gerais que se espera que ocorram na agricultura dos países do continente americano. Além disso, o documento apresenta as 11 contribuições que o IICA se compromete a oferecer, segundo as funções, os produtos e os serviços que fornece concretamente, para atingir com sobras as metas fixadas.

Para tanto, o modelo de cooperação técnica é explicado em detalhes, o qual inclui os instrumentos de projetos, as ações de resposta rápida (ARR) e as iniciativas de pré-investimento expressas nas estratégias do IICA nos países, e também incorpora as redes institucionais, os serviços técnicos, as parcerias estratégicas e a gestão corporativa.

Esta última constitui um elemento fundamental para a viabilidade econômico-financeira do Instituto, mediante uma estratégia de gestão de recursos que obedeça a princípios rigorosos de austeridade, equidade, disciplina e transparência, por meio da melhoria contínua de processos que, além de agregar valor ao trabalho, ofereçam solidez, segurança e confiança aos países membros e aos parceiros do IICA.

Com este PMP, o Instituto pretende confirmar a liderança que o caracterizou ao longo de seus mais de 72 anos de história ao lado das autoridades do setor agropecuário de seus Estados membros, e concentrar com maior intensidade suas ações na busca da competitividade e da sustentabilidade agrícolas e do bem-estar e da inclusão rurais. Os desafios e as oportunidades atuais e futuras são enfrentados com uma visão inovadora, que busca aprofundar um modelo de cooperação técnica solidamente estruturado e consolidar o IICA como uma instituição pertinente a serviço de seus países para além de 2018.

8 Esses Estados dão a mais alta prioridade à segurança alimentar e nutricional, à posse da terra, ao desenvolvimento da agricultura, ao apoio aos pequenos produtores agrícolas e ao respaldo à Iniciativa América Latina e ao Caribe Sem Fome 2025.

9 As ações dos grupos de trabalho na área da melhoria da sustentabilidade da produção agrícola incluem o desenvolvimento de mecanismos financeiros, a orientação de investimentos para a agricultura, o estabelecimento de mecanismos de transparência nos mercados e a promoção de melhores práticas para aumentar a produtividade agrícola.

10 A conferência priorizou, entre outros temas, o desenvolvimento sustentável, a redução da pobreza, a segurança alimentar, a agricultura sustentável, a proteção da água, a redução de riscos e a resiliência.

II. PRINCIPAIS DESAFIOS DA AGRICULTURA HEMISFÉRICA NO MÉDIO PRAZO

Os últimos relatórios conjuntos da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e do IICA identificam reiteradamente os diversos desafios relacionados com a agricultura que merecem atenção urgente. Além disso, eles reconhecem o papel que esse setor desempenha no desenvolvimento e no bem-estar dos povos, no combate à pobreza e à desigualdade e na busca da sustentabilidade ambiental e da segurança alimentar. Diversos encontros mundiais e regionais relacionados com o desenvolvimento global colocaram em evidência os desafios futuros em matéria de bem-estar, sustentabilidade e equidade em geral, como a salvaguarda dos direitos humanos, a redução da pobreza, a erradicação da fome, a melhoria da nutrição, a proteção dos ecossistemas, a construção das sociedades de conhecimento e o desenvolvimento de economias incluídas.

Alguns desses desafios se situam no âmbito de ação do IICA, expresso nos quatro objetivos estratégicos incluídos no PE 2010-2020, relacionados com produtividade e competitividade, inclusão rural, adaptação da agricultura à mudança climática, gestão integral de recursos naturais (sustentabilidade) e segurança alimentar e nutricional. Outras considerações, não incluídas explicitamente no PE, mas abordadas especificamente nas reuniões ministeriais realizadas em 2011 e 2013 e que, portanto, também exigem maior atenção do IICA, têm a ver com a inovação e a gestão integral dos recursos hídricos.

Esses desafios representam oportunidades para o potencial da agricultura das Américas e o bom momento que ela atravessa. A capitalização dessas oportunidades requer: estruturas políticas e institucionais modernas e dinâmicas; transformações nas capacidades organizativas dos produtores; o concurso do setor privado; a participação de atores locais; a geração, adaptação e utilização de novos conhecimentos técnicos e científicos; e a formação de novos líderes e de profissionais com um novo perfil para a construção da agricultura do século XXI.

Nos próximos quatro anos, o IICA assumirá um papel protagônico em torno dos quatro objetivos estratégicos e contribuirá para que seus países membros resolvam os desafios, aproveitem as oportunidades e superem os fatores limitantes que surgem em seu entorno. Para alcançar esses objetivos com certa eficácia, é preciso reconhecer o alto nível de complexidade e a inter-relação das tarefas do desenvolvimento agrícola e rural, a escassez de recursos financeiros provenientes da comunidade internacional para o hemisfério e a forte concorrência para consegui-los.

Segue uma breve explicação dos desafios e das oportunidades no âmbito desses objetivos.

Sobre a produtividade e a competitividade

A intensificação da demanda por produtos agrícolas, principalmente por alimentos de alto valor nutricional ou de qualidade, será uma constante nas décadas vindouras.¹¹ A resposta plena e sustentável a esse desafio requer o desenvolvimento de alternativas inovadoras aos modelos de produção vigentes.

Apesar da expectativa positiva sobre o papel que o hemisfério americano desempenhará no futuro para a provisão de alimentos no nível mundial, a realidade é que as taxas de crescimento que medem a produtividade e o rendimento da agricultura no continente mostram alguns sinais de estancamento. A região respondeu ao aumento da demanda de alimentos com a expansão da área de plantio; todavia, é alto o percentual de terras agrícolas degradadas. Além disso, os sistemas agrícolas requerem a aplicação de tecnologias inovadoras para o uso intensivo sustentável do solo.

Além das pressões geradas pela demanda crescente de produtos agrícolas, devem-se levar em conta outras variáveis, como a volatilidade dos preços, a presença de pragas e doenças, a variabilidade climática, os desastres naturais, o direito à terra e à água, o envelhecimento dos atores do campo e a migração de jovens das zonas rurais, entre outros elementos que afetam de forma combinada a produtividade agrícola no hemisfério.

Na falta de níveis mais elevados de produtividade, a agricultura da região enfrenta o problema de competitividade. Este se agrava com a dificuldade de acessar mercados cada vez mais dinâmicos e diante de competidores emergentes em outras regiões do mundo, com as condições impostas pela integração comercial, as mudanças de estrutura e articulação das cadeias agrícolas, as demandas cada vez mais exigentes dos consumidores, os níveis multinacionais de investimento em fatores produtivos, como a terra e a água, e o surgimento de novas regulamentações públicas e “normas privadas” para o comércio de produtos agrícolas e agroalimentares.

A superação do desafio de aumentar os níveis de produtividade e competitividade requer a geração, adaptação e validação de tecnologias e o desenvolvimento de processos

11 Segundo diversas análises, em 2050 a classe média terá aumentado em 3 bilhões de pessoas no mundo todo. Nos próximos 12 anos, a população mundial terá 1 bilhão de pessoas a mais, alcançando em 2050 o total de 9,6 bilhões. ONU (Nações Unidas, EUA). 2012. World population prospects: the 2012 revision (on-line). Nova York, EUA Disponível em http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/trends/WPP2012_Wallchart.pdf.

inovadores que permitam aumentar a produtividade e a eficiência no uso sustentável dos recursos naturais, em especial da água e do solo. Também são necessários: a adoção de boas práticas; o uso inteligente das fontes de energia; a utilização de maquinaria e implementos agrícolas menos poluentes; a melhoria da gestão do pós-colheita; o uso de novos insumos, inclusive dos chamados bioinsumos; a produção com maior qualidade; a introdução de mudanças na gestão organizacional; e a melhor distribuição dos benefícios do comércio.

Um aspecto não menos importante para melhorar a produtividade e a competitividade é a necessidade de se aumentar os níveis de investimento público e privado no setor. Isso requer o fortalecimento da institucionalidade e da governabilidade mediante políticas e regras claras, que salvaguardem os investimentos e os direitos de propriedade intelectual e industrial e fomentem a associação público-privada, complementadas com sólidos programas e projetos de gestão do risco que garantam certa margem de segurança para uma atividade altamente dependente de externalidades climáticas e econômicas.

Sobre a sustentabilidade e a mudança climática

Os países estão conscientes da necessidade de geração de modelos que aumentem a produção e reduzam seu impacto no meio ambiente, pois por vezes os modelos de produção intensivos são responsabilizados pela erosão dos solos, pelo uso ineficiente da água e da energia, pela perda de recursos genéticos e da biodiversidade e pela emissão de grandes quantidades de gases de efeito estufa para a atmosfera.

Na consideração da dependência da agricultura do clima e diante do panorama de sua maior variabilidade, associada ao fenômeno geral conhecido como mudança climática, é preciso inovar as atividades agropecuárias para adaptá-las às novas condições climatológicas no menor tempo possível.

A mudança climática introduz novos riscos e exacerba os existentes. Lamentavelmente, países pequenos e até mesmo grandes não estão de todo preparados para lutar com os excessos de chuva e nebulosidade, com o aumento da temperatura e outras consequências da mudança climática. Os 14 milhões de pequenos produtores de ALC são particularmente vulneráveis a essas consequências, pois dispõem de menos recursos tecnológicos e financeiros para enfrentá-los.

Diante da magnitude da mudança climática e da velocidade com que ela ocorre, muitas vezes se tornam ineficazes os saberes ancestrais e as adaptações empíricas empregadas

pelos produtores, especialmente em sistemas ecológicos degradados. É essencial promover a utilização de adaptações estrategicamente desenhadas que resultem de novas políticas, pesquisas, investimentos e modificações de longo prazo nos sistemas produtivos.

Entre as novas condições a que os produtores devem se ajustar, destaca-se a maior incidência de eventos climáticos catastróficos, como secas, inundações, geadas, alterações nos regimes de chuvas, furacões, deslizamentos e novas pragas e doenças, que põem em perigo a produtividade e tornam necessária a gestão integrada de riscos como instrumento para reduzir a vulnerabilidade das atividades agropecuárias.

No tratamento desses temas, são necessários dois processos básicos na agricultura, um de mitigação e o outro de adaptação. Conseguir que os países, os produtores e os atores da agricultura reconheçam essa dupla necessidade e implementem inovações em resposta a ela é uma das maiores áreas de oportunidade para o IICA e para a ação coordenada de todos os países do hemisfério. O encontro de oportunidades na mudança climática conduz a ações para a melhoria dos sistemas produtivos e de sua resiliência e sustentabilidade.

Sobre a inclusão

A pobreza continua sendo um problema social e econômico de extrema importância. Segundo dados da CEPAL, ainda existem 164 milhões de latino-americanos em situação de pobreza (27,9% da população), os quais dependem da agricultura como principal atividade econômica. Além disso, a grande maioria deles está nos territórios rurais e em comunidades indígenas.

Existe uma correlação entre a prosperidade rural e o desenvolvimento da agricultura, e por isso este setor sempre desempenhará um papel crucial no combate à pobreza; de fato, investir em agricultura é uma das formas mais eficientes de reduzir esse flagelo. Não obstante, é preciso reconhecer que a solução integral desse problema requer da agricultura que transcenda sua dimensão puramente produtiva e abarque outras, como a organização, a agregação de valor nas cadeias, o acesso à informação, o intercâmbio de conhecimentos e a governabilidade dos territórios.

Atualmente, é pouco realista conceber a agricultura independentemente do meio rural onde ela se concretiza. Conseguir a integração de ambos e a de todos os atores neles envolvidos é um dos maiores desafios a ser superado para melhorar a qualidade de vida dos que se dedicam à agricultura e habitam os territórios rurais.

A transformação da agricultura da América Latina e do Caribe (ALC) em uma agricultura promotora do crescimento econômico e orientada para o bem-estar rural só será possível quando os produtores e os habitantes rurais gozarem de maior inclusão nos benefícios do desenvolvimento, da diversificação e da agregação de valor. Também será necessário promover a equidade por meio de mecanismos que privilegiem, entre outros fatores, os benefícios do comércio, a responsabilidade social, a valorização social e econômica do trabalho agrícola e a retenção de valor em zonas rurais.

A inclusão deve atingir todas as populações. Por isso, deve-se reconhecer com ações positivas o papel das mulheres, dos jovens e dos indígenas na agricultura e nos territórios rurais, bem como fortalecer sua participação na economia e no desenvolvimento, mediante intervenções que lhes garantam seus direitos e seu empoderamento. Será crucial pôr em destaque a agricultura e o importante papel que os produtores desempenham, a fim de que essa atividade se torne atrativa para os jovens e se leve mais a sério a contribuição das mulheres do campo para a agricultura familiar e a segurança alimentar.

As mulheres rurais constituem uma das forças motrizes da economia dos territórios e são corresponsáveis pelo desenvolvimento, pela estabilidade e pela sobrevivência de suas famílias. Como produtoras de alimentos associadas à agricultura familiar, e dado o papel que desempenham na tomada de decisões sobre o uso e a distribuição da renda familiar, elas são atores fundamentais na busca da segurança alimentar e nutricional no campo. Apesar disso, a mulher rural continua sofrendo discriminação e exclusão e não exerce plenamente seus direitos, não tem acesso aos melhores serviços (por exemplo, crédito e titulação) e não conseguiu integrar-se completamente nos sistemas produtivos.

Uma das mais cruas realidades da agricultura de alguns países é a ampla migração de agricultores para outras atividades econômicas ou para regiões não agrícolas, sobretudo a dos jovens do campo para as metrópoles, que prometem mais oportunidades que a agricultura, mas a elevados custos sociais e produtivos no médio prazo, cujo impacto será devastador se não forem tomadas medidas para arraigar os jovens no campo.

Da mesma maneira, os povos indígenas devem ser incorporados nos processos de desenvolvimento, inclusive nos produtivos. Além disso, em respeito a seus direitos, eles devem ter acesso a bens de produção e ser reconhecidos como sujeitos com todos os direitos e obrigações, devendo ser-lhes oferecidas as mesmas oportunidades de desenvolvimento que aos demais membros da sociedade. Seu conhecimento ancestral tem valor incalculável, principalmente aquele relacionado com as técnicas de proteção do meio ambiente, o uso sustentável dos recursos naturais e a diversidade genética, bem como o conhecimento empírico associado a esses usos.

São fundamentais a criação de condições idôneas que permitam às pessoas ter acesso a oportunidades reais de desenvolvimento e a busca de mecanismos para que os produtores organizados nos territórios rurais sejam incorporados equitativamente às cadeias agrícolas. É também essencial a geração de oportunidades para que a agricultura de pequena e média escalas, particularmente a familiar, possa cumprir a função estratégica de facilitar a inclusão social nos territórios rurais e, ao mesmo tempo, contribuir eficientemente para o suprimento de alimentos e a conquista da sustentabilidade ambiental nas comunidades mais pobres.

Sobre a segurança alimentar e nutricional

Atualmente, cerca de 842 milhões de pessoas padecem de subnutrição ou fome crônica no mundo, das quais aproximadamente 47 milhões estão na ALC.¹² Em 2050, essa região deverá alimentar uma população ao redor de 1,3 bilhão de habitantes. Em 2009, a classe média da ALC era de 150 milhões.¹³

A superação do desafio da segurança alimentar e nutricional depende, em grande medida, dos avanços na solução dos outros três desafios já mencionados (produtividade e competitividade; sustentabilidade e mudança climática; e inclusão), considerando-se que existe segurança alimentar “quando todas as pessoas têm, a todo momento, acesso físico e econômico a alimentos seguros, nutritivos e suficientes para satisfazer às suas necessidades dietéticas e preferências alimentares, a fim de levarem uma vida ativa e sadia”.¹⁴

Dar segurança alimentar e nutricional a todas as pessoas é a aspiração de que compartilham os países do hemisfério, como foi reiterado na Trigésima Segunda Assembleia Geral da OEA (Cochabamba, Bolívia, 2012), na qual se reconheceu amplamente que a agricultura tem uma função preponderante para a obtenção dessa segurança.

A salvaguarda do direito das pessoas à alimentação não depende exclusivamente de ações próprias do setor agrícola. A agricultura é uma atividade-chave em seu aspecto produtivo, mas o acesso físico e econômico a alimentos de qualidade e seu aproveitamento dependem de múltiplos fatores que estão além do setor agroalimentar.

12 FAO (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura, IT). 2013. El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo, resumen 2013 (on-line). Roma, IT. Disponível em <http://www.fao.org/docrep/018/i3458s/i3458s.pdf>.

13 Ferreira, FHG; Messina, J; Rigolini, J; López-Calva, LF; e Lugo, MA; Vakis, R. 2013. La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina (on-line). Washington, D.C., EUA, Banco Mundial. Disponível em <http://siteresources.worldbank.org/EXTLACOFFICEOFCE/Resourses/MobilityFlagshipFullRptSpanish.pdf>.

14 Texto do parágrafo 1 do Plano de Ação da Declaração de Roma sobre a Segurança Alimentar Mundial, novembro de 1996.

Nos últimos anos, dois fenômenos impactaram fortemente a segurança alimentar. O primeiro diz respeito às condições econômicas internacionais adversas, que se traduzem em maior instabilidade nos mercados e volatilidade dos preços dos produtos agrícolas. O outro está vinculado aos efeitos da mudança climática, a que já se fez referência neste documento.

É necessário ressaltar que a insegurança alimentar de milhões de pessoas se deve, principalmente, ao fato de viverem em condições de pobreza, com renda limitada que reduz sua capacidade de acesso aos alimentos. Paradoxalmente, esse fato é mais palpável nos territórios rurais, em que se supõe que os alimentos sejam produzidos.

O grau de vulnerabilidade dos pequenos produtores rurais à pobreza e, conseqüentemente, à fome pode ser reduzido oferecendo-se apoio à agricultura de pequena escala e à agricultura familiar, mediante o fomento da gestão e da organização adequadas dos territórios rurais, a melhoria de ações de formação, o impulso à participação e ao acesso desses produtores às cadeias agrícolas e o aproveitamento eficiente da terra para uma atividade agrícola sustentável.

Como a Declaração de Cochabamba¹⁵ destaca, “a segurança alimentar também depende da qualidade nutricional dos alimentos que se consomem, e aqui a agricultura tem um grande papel a desempenhar, para o que é crucial a promoção da pesquisa e da inovação em cultivos autóctones, tradicionais e com potencial na região”. O respeito aos usos e aos costumes das comunidades agrícolas e rurais é um elemento que deve estar presente na agenda dos Estados membros para tornar a atividade agrícola mais competitiva e sustentável e, ao mesmo tempo, garantir o bem-estar e a segurança alimentar e nutricional dos habitantes rurais.

Um fator que pode contribuir de forma prática para melhorar as condições de segurança alimentar e nutricional é a redução das perdas de alimentos depois da colheita ou do processamento, que se estima passarem de 1,3 bilhão de toneladas por ano no mundo.¹⁶ No setor agrícola, é possível contribuir para isso melhorando a gestão do pós-colheita e fortalecendo as articulações entre os elos das cadeias agroalimentares.

A superação do problema alimentar depende da convergência de diversas políticas públicas e da colaboração de todos os atores relacionados com as soluções definitivas dos problemas estruturais em torno da segurança alimentar e nutricional. Além disso, a complementação da

15 Assembleia Geral da OEA, Bolívia 2012: Segurança Alimentar com soberania nas Américas, de 3 a 5 de junho.

16 FAO (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura, IT). 2011. Global food losses and food waste (on-line). Roma, IT. Disponível em <http://www.fao.org/docrep/014/mb060e/mb060e00.pdf>.

agenda entre países com a ação de organismos internacionais preocupados com a eliminação da fome requer, entre outros fatores: a melhoria dos meios de vida das populações rurais; investimentos públicos e privados efetivos no setor agroalimentar; a promoção de um sistema de comércio internacional agrícola e de alimentos sustentado na abertura, na transparência, na equidade, em regras claras e em sistemas includentes; o estímulo e o financiamento da pesquisa científica; o rápido atendimento a emergências e a prevenção de desastres que ponham em risco a produção; e o fomento à preservação das tradições locais de alimentos, variedades e culturas.

Sobre a inovação¹⁷

Vivemos na “era da inovação”, associada aos conceitos de mudar, explorar, resgatar, inventar, reinventar, criar, arriscar e gerir oportunidades. A inovação é um processo transformador que amplia a fronteira de possibilidades de empresas, setores produtivos ou países. As inovações são a força que propulsiona o crescimento dos países de forma contínua e uma das estratégias fundamentais para sustentar as vantagens competitivas das sociedades modernas.

A inovação agrícola é um catalisador de crescimento e de mudança positiva. Sua promoção é vital para aumentar a produtividade e a competitividade, elevar a renda, reduzir a pobreza e a desigualdade, diminuir o impacto ambiental do setor agropecuário, responder a desastres naturais, aumentar o acesso a novas tecnologias, adaptar-se à mudança climática e, conseqüentemente, alcançar a segurança alimentar e uma ótima qualidade de vida para nossos povos.

A agricultura requer um processo inovador de grande transcendência que englobe a construção de novos paradigmas produtivos, institucionais, organizacionais e de conhecimento para a superação dos desafios da competitividade, da inclusão e da sustentabilidade.

A introdução de processos de inovação na agricultura exige um ambiente propício com marcos de políticas articuladas e sua aplicação rigorosa, mediante instrumentos que promovam a produção, a formação de uma massa crítica para a pesquisa e o desenvolvimento, o fortalecimento de sistemas de inovação, a atração de investimentos e o desenho de novos modelos de negócios na agricultura.

17 Inovação, em geral, é a implementação de uma novidade ou melhoria (tecnológica ou não tecnológica) em produtos (bens ou serviços), processos, formas de comercialização ou formas de organização. Dito de outro modo, é a aplicação de ideias, conhecimentos e práticas capazes de criar algo novo e útil, ou de tornar algo ou alguém melhor, com o objetivo de induzir mudanças positivas que preencham necessidades ou atinjam metas de instituições ou grupos de pessoas. Trata-se, portanto, de novidades e mudanças úteis que podem ser de natureza substantiva (uma grande mudança ou melhoria) ou de tipo acumulativo (pequenas melhorias que, em seu conjunto, resultam em uma melhoria ou mudança significativa).

É possível explorar o potencial de inovação principalmente em três áreas: a) a tecnologia (inclusive a extensão e a comunicação), para potencializar a capacidade produtiva; b) os mercados, para aumentar os níveis de competitividade; e c) as instituições, para contribuir para a governabilidade.

No Encontro dos Ministros da Agricultura das Américas realizado em São José, Costa Rica, em 2011, considerou-se que “inovação no setor agroalimentar deve compreender melhores práticas e novas tecnologias, produtos saudáveis e inócuos, infraestrutura mais abrangente e melhores serviços de apoio à produção e à comercialização, transferência de tecnologias, compartilhamento do conhecimento nas cadeias de valor, serviços de capacitação e extensão, acesso ao crédito e uma estrutura jurídica e de políticas baseada na ciência”.¹⁸

A inovação na agricultura se desenvolve melhor por meio dos sistemas nacionais de inovação agroalimentares¹⁹ e da articulação destes com outras instâncias regionais ou hemisféricas. O fortalecimento desses sistemas, a promoção da transferência de tecnologia mediante acordos e o compartilhamento de conhecimentos e melhores práticas deveriam ser tarefas prioritárias dos governos e de suas sociedades.

A inovação em geral e os processos que a geram não surgem do nada nem obedecem a decisões volitivas. A inovação acontece em um contexto socioeconômico e é determinada pela presença (ou ausência) de condições propícias ao seu florescimento, entre as quais se destacam o nível de desenvolvimento interno, as estruturas institucionais e normativas, a dotação de conhecimentos e capacidades humanas e as demandas de inovação impostas pela própria sociedade e pelo ambiente regional e global. O desafio para a agricultura é, portanto, desencadear e fortalecer processos intensivos e permanentes de inovação e círculos virtuosos de inovação com a participação de todos os atores.

18 IICA (Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, CR). 2011. Relatório do Encontro dos Ministros da Agricultura das Américas 2011 e da Décima Sexta Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura. São José, CR. Declaração dos Ministros da Agricultura São José 2011, pág. 79, parágrafo 3.

19 Esses sistemas incluem “um grande conjunto de atores, que orientam, apoiam, criam, transferem ou adotam inovações e assessoram os produtores e o público sobre elas. Os governos oferecem orientações estratégicas, apoio financeiro, assistência, assessoria técnica e acesso a infraestrutura, como bancos de dados, laboratórios e tecnologias da informação e comunicação (TIC)... Pesquisadores públicos, o setor privado e os agricultores geram inovação... Outros intermediários ajudam a divulgar inovações... Entidades sem fins lucrativos e organizações não governamentais (ONG) oferecem apoio, financiamento e informações... Os mercados e os consumidores fornecem os sinais de demanda da inovação”. OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, FR). 2013. Agricultural innovation systems: a framework for analysing the role of the government. Paris, FR.

Sobre a gestão integrada dos recursos hídricos

A consecução de uma agricultura mais produtiva e sustentável depende, em alto grau, da capacidade do setor de realizar a gestão adequada dos recursos hídricos e, assim, transformar de forma mais eficiente a água em alimentos. Isso requer a geração de um novo tipo de sistemas agrícolas mais responsáveis com o uso da água.

O continente americano possui uma relativa abundância de recursos hídricos.²⁰ A riqueza e a diversidade ecológica, social, econômica e política da região oferecem a oportunidade de identificar modelos de gestão dos recursos hídricos que podem ser compartilhados entre os países para melhorar suas políticas públicas e seus planos de investimento e fortalecer seus sistemas de inovação na gestão sustentável da água.

É urgente melhorar a produtividade da água²¹ na agricultura, e para isso é necessário desenvolver inovações tecnológicas, institucionais e de organização. Também é preciso melhorar a coleta de dados, a operação dos sistemas de informação meteorológica e hidrológica nos países e sua integração no nível regional, articulando-os em redes internacionais e com redes internacionais, que permitam a tomada de decisões oportunas no nível local com base na experiência coletiva.

No Encontro dos Ministros da Agricultura das Américas realizado na Argentina em 2013, os representantes dos países se comprometeram com diversos temas relacionados com a gestão integrada da água, que vão da definição e da execução de políticas públicas voltadas para assegurar o acesso e o suprimento de água na quantidade e na qualidade necessárias para a agricultura à gestão de inovações que contribuam para a adaptação das atividades agrícolas à mudança climática.

20 IICA (Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, CR). 2014. Agua, alimento para la tierra, San José, CR.

21 Segundo Molden et al., a produtividade da água pode ter várias interpretações: “para uns, maior produção por unidade de água transpirada; para outros, maior produção por quantidade de água fornecida; e, para outros ainda, melhorias no bem-estar por quantidade total de água usada...”. Citado em: IICA (Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, CR). 2014. Agua, alimento para la tierra, San José, CR. Pode-se entender também como a quantidade do produto (ou o valor do produto) gerado por unidade de água utilizada normalmente e medida em metros cúbicos.

III. MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS DO IICA

A missão do IICA é:

“incentivar, promover e apoiar os esforços de seus Estados membros para conseguir o desenvolvimento agrícola e o bem-estar rural”²² por meio da cooperação técnica internacional de excelência.

A visão do Instituto ao lado de seus Estados membros será:

alcançar uma agricultura interamericana competitiva, includente e sustentável que alimente o hemisfério e o mundo e que, ao mesmo tempo, gere oportunidades para diminuir a fome e a pobreza nos produtores e nos habitantes dos territórios rurais.

O trabalho do IICA, próximo e permanente, com as instituições agropecuárias deve ser orientado pelos princípios estabelecidos no Plano Estratégico 2010-2020, dos quais foram selecionados para este PMP os que melhor caracterizam o Instituto. Eles implicam que o IICA precisará ser:

- **Inovador:** Este princípio se expressa tanto em ações externas inovadoras de cooperação como na modernização dos processos, na geração de produtos e nas transformações institucionais internas. O IICA promove o intercâmbio fluido de ideias e gera espaços de diálogo e mecanismos de mudança visionária na busca de melhores soluções para os problemas do desenvolvimento de seus Estados membros e dos atores da agricultura e dos territórios rurais. Também destaca a vocação e a proximidade do Instituto em relação aos países, ou seja, o compromisso institucional com a geração de bens públicos inovadores de ordem internacional.
- **Propositivo:** O IICA, consciente da realidade agropecuária e rural, antecipa-se na proposta de soluções hemisféricas, plurinacionais e nacionais responsáveis,

22 Artigo 3 da Convenção sobre o IICA.

com espírito colaborativo e com base no conhecimento científico, social, político, cultural e econômico. O fato de ser uma organização de acesso aberto e com autoridade técnica o torna altamente analítico, proativo e crítico às respostas e às propostas de ação que oferece. Sua atuação caracteriza-se pela capacidade de reflexão, flexibilidade e atendimento às demandas específicas (inclusive às urgentes) de seus Estados membros.

- **Respeitoso:** Em todas as suas ações, o IICA respeita os princípios do direito internacional e as leis e os costumes dos povos. Frente à diversidade das realidades existentes no hemisfério, e dada a pluralidade deste, o Instituto atua de forma neutra, procurando aproveitar ao máximo as experiências e as particularidades de cada Estado Membro.
- **Inclusivo:** O IICA reconhece os direitos básicos de todo ser humano, sem exceção alguma, originada de raça, gênero, religião, cultura ou preferências. Por isso, implementa políticas e processos que apoiam a construção de oportunidades igualitárias e equitativas para todos. Por sua natureza orientada para o desenvolvimento e a inclusão, o Instituto é uma entidade promotora da equidade, o que se expressa internamente e em todas as suas ações de cooperação técnica ou de gestão institucional.
- **Transparente:** O IICA fundamenta seu trabalho na transparência. Por isso, adotou e promove modelos de comunicação e intercâmbio de informações, a fim de manter a confiança e o apoio de seus Estados membros e parceiros. O fato de seus recursos provirem do erário público demanda uma gestão transparente e todos os esforços possíveis para explicar a adequação de seus investimentos.
- **Comprometido com a prestação de contas:** A lógica de trabalho do Instituto é organizada na cadeia dos resultados a serem alcançados por meio de projetos e ações de cooperação, o que lhe permite cumprir com rigor o compromisso de prestar contas e informar periodicamente seus mandantes sobre o efetivamente realizado em comparação com o inicialmente planejado.
- **Ambientalmente responsável:** O IICA promove uma cultura institucional de responsabilidade ambiental, tanto em suas ações de cooperação como em sua gestão corporativa, que inclui políticas de economia energética, conservação e uso de água e reciclagem de dejetos.

IV. UM IICA ORIENTADO PARA A OBTENÇÃO DE RESULTADOS

O Instituto, organismo internacional com mandatos hemisféricos, busca a criação de bens públicos internacionais, respostas inovadoras e sinergias, que não só aproveitem as capacidades humanas, tecnológicas, financeiras e administrativas de que dispõe, mas também as complementem com as dos países membros, seus parceiros estratégicos e o setor privado.

O PMP 2014-2018 propõe uma visão renovada da prestação de serviços de cooperação nos âmbitos hemisférico, regional, plurinacional e nacional, aproveitando as vantagens competitivas e comparativas do IICA para alcançar os melhores resultados em benefício de todos os seus Estados membros. O principal ponto forte do Instituto fundamenta-se em suas capacidades técnicas e em sua presença permanente no hemisfério, tanto por meio de sua Sede Central como de seus escritórios nos países. Isso permite o encontro dos planos e dos resultados, que se materializam em conclusões, bens públicos e respostas práticas, oportunas e de qualidade nos quatro âmbitos, mas, sobretudo, naquilo que se poderia denominar de “soluções ao rés do chão”.

O Instituto encara de maneira programática os grandes desafios apresentados neste PMP mediante **projetos** que farão uso intensivo de todas as suas capacidades, experiências e recursos internacionais. Por outro lado, a flexibilidade operacional do IICA e seu trabalho em estreita ligação com as instituições que demandam sua cooperação técnica permitem atender a situações conjunturais mediante mecanismos institucionais de resposta rápida.

Para aumentar a eficiência e o potencial de suas ações, o IICA adotará o enfoque de “**gestão baseada em resultados**”²³ – ou seja, trabalhará para que a cooperação técnica oferecida pelo Instituto não só contribua para que no hemisfério, em geral, e em cada um de seus países membros, em particular, ocorram as mudanças necessárias para o cumprimento dos quatro objetivos estratégicos definidos no PE, mas também ajude a transformar em realidade as aspirações dos Estados membros no tocante à concretização da sustentabilidade, da competitividade, do bem-estar rural e da segurança alimentar.

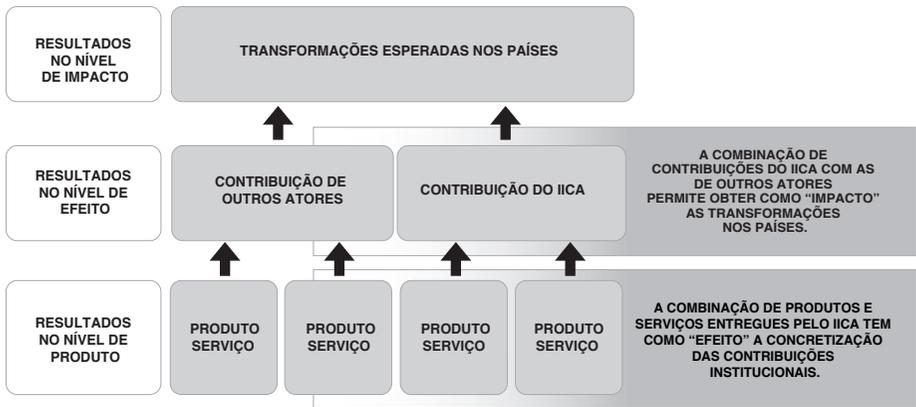
O enfoque proposto permite estabelecer uma relação direta entre os projetos e as ações que o Instituto desenvolve e os **resultados concretos** a serem alcançados, facilitando

23 Um enfoque de gestão que busca maiores níveis de responsabilidade para a obtenção de resultados precisos e conhecidos antes pela organização. Os processos, os recursos, as atividades, o monitoramento, a avaliação, a prestação de contas e os incentivos devem ser orientados para a realização desses resultados. Requer-se, portanto, um sistema de indicadores que permita medir e avaliar a operação institucional.

assim os processos de planejamento, programação, monitoramento, avaliação e prestação de contas, ao mesmo tempo em que favorece a identificação de lições aprendidas e boas práticas. Os **resultados** são entendidos como uma mudança mensurável na situação do país, da sociedade, da organização, do grupo ou setor – neste caso, o agrícola – alcançada com uma intervenção programada.

O IICA trabalhará a partir de uma **cadeia causal de resultados relacionados com os objetivos estratégicos**, em que cada resultado no nível superior é consequência da obtenção agregada de resultados no nível inferior. O Instituto identifica três níveis de resultados: “transformações” (nível superior-impacto), “contribuições” (nível intermediário-efeitos) e “produtos” (nível inferior), relação expressa na figura abaixo:

Figura 1. Cadeia de resultados liderada pelo IICA: transformações esperadas, contribuições, produtos e serviços.



“**Transformações**” são os resultados que demonstram a realização dos objetivos estratégicos do PE. São mudanças substanciais que ocorrem como consequência da intervenção de muitos atores, entre os quais o IICA. Sua consecução é determinada por decisões nacionais e são de responsabilidade do país. Por isso o Instituto só pode oferecer “contribuições” específicas.

Neste sentido, a “**contribuição**” propicia uma mudança em algum tema ou situação que, como já se indicou, acontece graças à intervenção direta do IICA ou deste em conjunto com seus parceiros. As contribuições ajudam na realização das “transformações” que ocorrem nos países membros e são a melhor expressão da cooperação técnica. Além disso,

o alto grau de precisão com que as contribuições são definidas é sinônimo de transparência na atividade institucional e facilita a prestação de contas.

As “**contribuições**” se sustentam e explicam pela geração de produtos e serviços (entregáveis) oferecidos diretamente pelo IICA, de maneira tangível ou intangível, a seus Estados membros na forma de bens públicos internacionais, e também por meio das soluções concretas ao “rés do chão”. Toda a **contribuição institucional** tem relação direta com pelo menos um dos quatro objetivos estratégicos do PE 2010-2020, segundo os temas específicos abordados pela cooperação técnica.

Os “**produtos ou serviços**” do IICA são os “entregáveis” ou tangíveis que provêm da soma do conjunto de atividades desenvolvidas. A produção de tangíveis abrange, assim, apenas uma pequena parte da aspiração institucional que, como já se indicou, é mais ambiciosa quanto ao tipo de resultados a serem alcançados.

V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, TRANSFORMAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES, PRODUTOS, SERVIÇOS E ÊNFASES DO IICA

Objetivos estratégicos segundo o Plano Estratégico 2010-2020

A obtenção de resultados significativos é a aposta mais importante da ação estratégica do IICA prevista até 2020. Para cumprir essa meta de acordo com suas capacidades financeiras, o Instituto precisa aproximar-se dos países membros e acompanhá-los, não só no atendimento a suas necessidades pontuais, mas ainda na formulação e gestão de iniciativas e projetos de desenvolvimento de grande envergadura, que permitam a articulação completa da cooperação internacional e o máximo aproveitamento do conhecimento e do intercâmbio de experiências entre eles mesmos, segundo os quatro objetivos estratégicos acordados no PE 2010-2020.

Dessa forma, no período 2014-2018, o Instituto continuará seus esforços de cooperação técnica para a consecução de seus objetivos estratégicos, complementares e inter-relacionados, especificados da seguinte forma:

Objetivo estratégico 1: Melhorar a produtividade e a competitividade do setor agrícola

O Instituto apoiará seus Estados membros: a) na construção, no fortalecimento e na gestão de sistemas de inovação agrícola, inclusive na oferta de soluções produtivas, organizativas e comerciais; b) no fortalecimento dos serviços de sanidade agropecuária e inocuidade dos alimentos; c) no desenvolvimento do comércio e dos negócios agrícolas; d) na construção de estruturas normativas e posições consensuais em foros internacionais; e e) na elaboração de sistemas de incentivos inovadores.

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

Aplicando um enfoque holístico, o IICA incentiva seus países membros a integrar de forma coerente o setor agropecuário com o meio rural como a melhor via para se alcançar a equidade e a inclusão. Isso implica, no mínimo: a) o desenvolvimento de políticas públicas que promovam o investimento nos territórios, a agregação de valor e sua retenção nas zonas de produção, inclusive planos de inclusão social e processos de ordenamento e planejamento territoriais; b) o fortalecimento dos serviços de extensão e assessoria agrícola; c) o desenvolvimento

de modelos, metodologias e instrumentos para fortalecer a pequena e média agricultura e a agricultura familiar; d) a vinculação da agricultura com as cadeias de valor e com os mercados; e e) o acesso a recursos produtivos, informações, capacitação, tecnologia e mercados.

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

Para o desenvolvimento de uma agricultura sustentável, o IICA apoiará seus países membros: a) no desenvolvimento e na implementação de políticas e programas harmonizados para impulsionar processos de planejamento da agricultura relacionados com a adaptação à mudança climática e a mitigação de seus efeitos, a gestão adequada do solo e o uso eficiente dos recursos hídricos; b) o aumento e a melhoria das capacidades dos sistemas de inovação para o desenvolvimento de práticas e materiais que permitam a eficiente adaptação da agricultura à mudança climática, bem como o desenvolvimento e a aplicação de tecnologias e processos para reduzir os impactos da agricultura no clima e nos recursos naturais; c) o aumento do conhecimento dos produtores para a implementação de práticas “amigáveis” com o ambiente; d) o fortalecimento de sistemas de informação climática; e e) o fortalecimento de programas para a gestão integral de riscos.

Objetivo estratégico 4: Melhorar a contribuição da agricultura para a segurança alimentar

Para agregar valor às iniciativas que buscam resolver o problema da insegurança alimentar e nutricional, o IICA promoverá: a) a formulação de propostas de política pública para garantir a disponibilidade de alimentos de qualidade e o acesso a eles em zonas e populações rurais vulneráveis; b) a inovação para a produtividade e a competitividade, como elementos centrais da segurança alimentar e nutricional; c) a elaboração e a aplicação de modelos de negócios competitivos, sustentáveis e incluídos, sobretudo relacionados com a agricultura familiar, para garantir o abastecimento de alimentos de boa qualidade e o aumento da renda; d) a cooperação para reduzir as perdas de matérias-primas e alimentos na etapa de processamento; e) a contribuição da agricultura familiar para o abastecimento de alimentos; e f) o aumento das competências institucionais em matéria de segurança alimentar e nutricional.

A cadeia de resultados: transformações, contribuições e produtos da cooperação técnica em 2014-2018

- As transformações desejadas nos países

Para alcançar os quatro objetivos estratégicos, o Instituto se empenhará na promoção das seguintes transformações em seus países membros:

- Aumento da **governabilidade e da governança dos sistemas agrícolas e agroalimentares**, liderados pelos ministérios da agricultura como responsáveis pelas políticas e pelas ações setoriais. Isso se expressará no desenvolvimento de políticas e estratégias focadas nos sistemas agrícolas familiares e no melhor desempenho dos serviços sanitários e fitossanitários, dos sistemas de inovação agrícolas e agroalimentares, dos serviços de extensão/assessoria agropecuária e das instâncias de comercialização e marketing agropecuário, entre outros sistemas de incentivos ou transferências para a segurança alimentar, a competitividade agrícola e o bem-estar rural. Da mesma forma, os Estados membros formularão e implementarão novas políticas e estratégias para a agricultura e o bem-estar rural e as harmonizarão para promover a adaptação da agricultura à mudança climática e a redução de seus impactos no meio ambiente.
- Incremento da **articulação e atuação intersetorial** dos ministérios e das demais instituições públicas que atuam nos territórios rurais, a fim de melhorar seus processos de associatividade, agregação de valor, assessoria técnica, investimento, posse da terra, inclusão social e sustentabilidade. Isso implicará um intenso trabalho entre os diferentes níveis de governo: federal, estadual (provincial, departamental) e municipal.
- **Geração de consensos internacionais** em foros mundiais e regionais, intercâmbio de conhecimentos e realização de diálogos construtivos na busca de soluções de interesse agrícola e rural.
- Aumento do **dinamismo, da eficiência e da transparência nos mercados agrícolas**, o que inclui o fortalecimento das cadeias agrícolas, da vinculação dos pequenos e médios produtores a esses mercados e da atuação conjunta e responsável da sociedade civil, dos produtores, das empresas e da academia, bem como o aumento dos níveis de participação inclusiva e equitativa das mulheres, dos jovens e das comunidades étnicas (indígenas e afrodescendentes) nos mercados e nos processos de desenvolvimento de seus territórios.
- **Redução da vulnerabilidade socioeconômica dos habitantes rurais** e dos agricultores de pequena e média escala, inclusive os da agricultura familiar.
- **Incremento da qualidade e quantidade de produtos agrícolas**, melhoria do acesso sustentável aos mercados dos produtos das cadeias agrícolas e da agricultura familiar e aumento dos níveis de renda.
- Melhor **desempenho produtivo e comercial da pequena e média agricultura** nos territórios rurais, o que será evidenciado no maior acesso e aproveitamento, entre outros aspectos, de recursos produtivos, comerciais, informações, capacitação e tecnologia.

- Aumento da **adoção e divulgação de práticas inovadoras**, bem como de processos e tecnologias sustentáveis que otimizem a produtividade sustentável dos sistemas agrícolas e agroalimentares.
- Incorporação de **princípios e práticas sustentáveis de produção** nas cadeias agrícolas, com ênfase especial na gestão integrada da água e no uso sustentável do solo para a agricultura.
- Adoção de uma **forte cultura de prevenção de riscos** nos sistemas agrícolas e alimentares e **redução dos níveis de vulnerabilidade** desses sistemas, com a implementação dos programas e das ações mais adequadas de gestão integral de riscos.
- Melhorias na **qualidade nutritiva dos produtos da agricultura e na redução das perdas do pré-colheita e do pós-colheita de alimentos e matérias-primas**, e **maior aproveitamento do uso de espécies autóctones** e cultivos promissores, cujo consumo será promovido nas populações vulneráveis.

- *As contribuições do IICA*

Para os países alcançarem essas transformações, o Instituto concentrará seus esforços em 11 contribuições relacionadas com os quatro objetivos estratégicos do PE 2010-2020 (ver Anexo 1), destacadas a seguir:

- 1) Fortalecimento das capacidades dos Estados membros no nível nacional, regional, plurinacional e hemisférico para o estabelecimento de políticas públicas e estruturas institucionais que melhorem a produtividade e a competitividade da agricultura, da gestão dos territórios rurais, da adaptação à mudança climática, da mitigação de seus efeitos e da segurança alimentar e nutricional.
- 2) Implementação, por meio de instituições públicas e privadas, de processos de inovação tecnológica, institucional e comercial para aumentar a produtividade e a competitividade da agricultura, bem como a produção de alimentos básicos de alta qualidade nutricional.
- 3) Incremento das capacidades dos setores público e privado para assegurar a sanidade agropecuária e a inocuidade dos alimentos e melhorar, dessa maneira, a produtividade, a competitividade e a segurança alimentar.

- 4) Fortalecimento das capacidades empresariais e associativas dos diferentes atores das cadeias agrícolas.
- 5) Reforço das capacidades dos atores dos territórios rurais, em particular dos da agricultura familiar, na gestão social territorial,²⁴ para melhorar a segurança alimentar e o bem-estar rural.
- 6) Ampliação das capacidades dos atores das cadeias agrícolas e dos territórios rurais para a gestão integrada da água e do uso sustentável do solo para a agricultura.
- 7) Aumento da capacidade das instituições públicas e privadas para fomentar e implementar medidas de adaptação da agricultura à mudança climática e de mitigação de seus efeitos, bem como impulsionar a gestão integral de riscos na agricultura.
- 8) Melhoria da eficácia e da eficiência dos programas de segurança alimentar e nutricional dos Estados membros.
- 9) Incremento do aproveitamento de espécies autóctones, cultivos promissores e recursos genéticos nativos com potencial alimentar em benefício dos produtores e dos consumidores.
- 10) Aumento das capacidades institucionais para reduzir as perdas de alimentos e matérias-primas ao longo das cadeias agrícolas.
- 11) Fortalecimento das capacidades de relacionamento e participação dos Estados membros em foros internacionais e outros mecanismos para o intercâmbio de conhecimentos e a mobilização de recursos relevantes para a agricultura interamericana.

- *Produtos e serviços do IICA*

O Instituto definirá seu trabalho a partir das 11 contribuições mencionadas, cuja concretização será demonstrada pelos seguintes entregáveis (produtos ou serviços):

- **Propostas de políticas e estratégias** para a melhoria da governabilidade e da governança dos sistemas agrícolas e agroalimentares, da harmonização de planos entre instituições públicas e privadas ambientais e agropecuárias, visando a adaptação da agricultura à mudança climática e à gestão integral de riscos, à inovação agropecuária e ao fortalecimento de programas de segurança alimentar e nutricional.

²⁴ Isso inclui, entre outras coisas, processos de planejamento, liderança, associatividade, coesão, acesso a bens e serviços, promoção do diálogo, construção de propostas, formação de capacidades e estabelecimento de parcerias.

- **Metodologias e instrumentos especializados** em agricultura que:
 - i. Potencializem a função pública em matéria de gestão territorial, sanidade agropecuária, inovação, agronegócios e adaptação à mudança climática.
 - ii. Promovam o comércio das cadeias agrícolas e da agricultura familiar.
 - iii. Incrementem os níveis de produtividade e competitividade na agricultura e melhorem a distribuição da renda nos territórios rurais.
 - iv. Fortaleçam a governabilidade e a governança nos territórios rurais.
 - v. Aumentem o investimento nos territórios rurais e o acesso a recursos, o que inclui sistemas de incentivos locais, informações, tecnologias da informação e comunicação e meios sociais.
 - vi. Melhorem o planejamento e o ordenamento territoriais, bem como a zoneamento agroecológico, para fazer coincidir os sistemas de produção agrícola com o uso eficiente de recursos.
 - vii. Ampliem os níveis de participação dos países membros em foros internacionais, a consolidação de posições e o acompanhamento dos acordos e compromissos relacionados com a agricultura e o meio ambiente.
 - viii. Determinem melhor a contribuição da agricultura para a segurança alimentar e identifiquem as causas e os fatores de risco da insegurança alimentar (por exemplo, observatórios, sistemas de informação, cursos, etc.).
 - ix. Promovam a gestão efetiva de políticas e ações relacionadas com programas para reduzir a fome e aumentar a produção agrícola e a renda nas zonas rurais.
 - x. Incentivem a participação do setor privado e sua articulação com o setor público.

- **Processos de fortalecimento das capacidades** dos atores públicos e privados relacionados com:
 - i. O desempenho dos ministérios do setor, dos sistemas nacionais de inovação agrícola e dos serviços de assessoria/extensão e de sanidade e inocuidade, bem como o funcionamento dos mercados.

- ii. A associação de produtores, sua vinculação aos mercados, a diversificação produtiva, a agregação de valor, o acesso a recursos, a inovação e a gestão do risco, como elementos para melhorar a renda dos produtores, em especial dos pequenos e médios, inclusive dos da agricultura familiar.
 - iii. A participação dos países membros em foros internacionais e a implementação e o acompanhamento dos compromissos assumidos nesses foros.
 - iv. A gestão participativa, o desenvolvimento territorial, a formulação de políticas públicas e a realização de diálogos sobre a ruralidade.
 - v. A formação de formadores em liderança rural, gestão social territorial e associatividades, entre outros temas que contribuam para vincular melhor a agricultura com o desenvolvimento rural.
 - vi. A adoção de uma agricultura sustentável, o uso integral dos recursos naturais (em especial, da água e do solo) e a gestão integral de riscos agropecuários.
 - vii. O uso da gestão do conhecimento e da comunicação para se alcançar a segurança alimentar e nutricional.
- **Planos** de gestão do risco, de resposta a emergências sanitárias e fitossanitárias e de prevenção de desastres, bem como propostas de reativação da produção agrícola.
 - **Programas e projetos de desenvolvimento**, cooperação e investimento formulados para:
 - i. Melhorar o desempenho dos sistemas de inovação tecnológica, dos serviços de extensão/assessoria e dos programas que impulsionam a sinergia agricultura-meio ambiente, a gestão territorial, a segurança alimentar e nutricional, o marketing e a comercialização agropecuária.
 - ii. Fortalecer a pequena e a média agricultura e melhorar seu desempenho produtivo e comercial nos territórios rurais dos países membros.
 - iii. Vincular a agricultura familiar às cadeias agrícolas e estas aos territórios rurais.
 - iv. Melhorar o uso da água na agricultura, levando em conta aspectos como a governabilidade, a governança, a inovação, a produtividade, o uso de sistemas de informação, a formação de recursos humanos e o investimento.

- v. Reduzir as perdas e quebras em toda a cadeia produtiva e de consumo e melhorar a qualidade nutricional de produtos tradicionais e promissores derivados da agricultura.
- **Gestão de projetos de desenvolvimento** e investimento voltados para:
 - i. Melhorar a produtividade e a competitividade sustentável da agricultura nos países membros do IICA.
 - ii. Alcançar a sustentabilidade da agricultura, sua adaptação à mudança climática e a gestão dos riscos associados.
- **Instâncias de concertação e mecanismos de articulação** público-privada destinados a promover a vinculação dos produtores às cadeias de valor, o desenvolvimento e a adoção de inovações, a redução das perdas do pré-colheita e do pós-colheita, o aumento da oferta de produtos agropecuários na cesta básica alimentar e a redução dos efeitos da agricultura sobre o meio ambiente e os recursos naturais, e da mudança climática sobre a agricultura.
- **Intercâmbio entre os países membros e as oportunidades de colaboração**, cooperação horizontal e gestão do conhecimento para fortalecer a institucionalidade, a inovação agropecuária, a sanidade agropecuária, a adaptação da agricultura regional à mudança climática, a gestão de territórios, a segurança alimentar, o comércio e a vinculação de produtores às cadeias agrícolas.
- **Construção de redes de informação e conhecimento** com os atores públicos e privados para se alcançar uma agricultura competitiva, sustentável e inclusiva.
- **Inovações de processos e produtos** (como espécies, cultivos e recursos genéticos) para fortalecer as cadeias agrícolas e os territórios rurais e as boas práticas agrícolas e pecuárias, acompanhadas de assistência técnica e sua gestão, inclusive estruturas normativas de biossegurança.
- **Pesquisas e estudos** relacionados com:
 - i. Boas práticas.
 - ii. Atenção a pragas e doenças agrícolas.

- iii. Espécies autóctones e endêmicas, cultivos promissores e recursos genéticos com potencial alimentar e econômico presentes nos centros de diversidade genética.
- iv. Iniciativas inovadoras para o desenvolvimento de territórios rurais e vinculação dessas iniciativas com a agricultura desses territórios.
- v. Biossegurança.
- vi. Uso eficiente da água nos sistemas agrícolas.
- vii. Agricultura de precisão e outras iniciativas relacionadas com TIC e agricultura.
- viii. Adaptação da agricultura à mudança climática, produção sustentável, gestão integral dos recursos naturais e gestão integral de riscos.
- ix. Novos usos da agricultura e seu potencial.

As ênfases institucionais em 2014-2018

No âmbito da agenda de cooperação técnica proposta, ao reconhecer a importância da agricultura familiar, da mulher e dos jovens para o futuro da agricultura, bem como da transversalidade dos mandatos recebidos nas últimas duas reuniões ministeriais relacionados com os temas da inovação e da gestão dos recursos hídricos, o Instituto dará ênfase a uma abordagem integral e sistêmica em todas as suas ações, iniciativas e projetos.

De maneira específica, serão promovidos e facilitados processos que conduzam a uma cultura sistêmica de **inovação na agricultura**. Por isso, os esforços do IICA serão focados em disponibilizar para seus países membros, produtores e grupos de interesse os dados, as informações, o conhecimento (científico e empírico), as boas práticas e os desenvolvimentos que possam ser usados na transformação dos processos produtivos, comerciais ou de outra natureza, como é o caso da biotecnologia, da nanotecnologia, da agricultura de precisão, da geomática e da informática. Além disso, o Instituto trabalhará no desenvolvimento de capacidades e na construção de cenários para a inovação, facilitando e promovendo processos de articulação entre os produtores e os centros geradores de conhecimento e tecnologia, sejam eles públicos ou privados.

Por outro lado, o interesse dos Estados membros em incentivar o **uso eficiente dos recursos hídricos** na agricultura demanda uma melhor compreensão desse uso, por se

tratar de um assunto complexo e multidisciplinar que toca todos os elos das cadeias e dos territórios rurais. O IICA incluirá o tema em sua agenda de maneira específica e mensurável, com ações destinadas a melhorar o uso da água de irrigação e de chuva, reduzir sua contaminação e seu rastro hídrico, melhorar sua reciclagem e eficiência, promover modelos de sistemas agrícolas com maior eficiência no aproveitamento da água e apoiar a gestão integrada de todos os seus usos nos territórios rurais e nas cadeias agrícolas.

O Instituto incluirá ações que permitam uma vinculação mais forte **da agricultura de pequena escala e familiar** com as cadeias agrícolas, bem como a participação **das mulheres na agricultura** e o relevo geracional ou a inclusão de **jovens na agricultura**. Em todos os projetos, financiados com recursos próprios ou de doadores ou agências governamentais, o IICA estará atento à promoção da equidade de gênero, ao aumento dos níveis de participação das mulheres e dos jovens nos processos decisórios, à contribuição da agricultura familiar para o desenvolvimento econômico dos territórios rurais em particular, e também ao bem-estar geral, ao acesso de todos esses atores a novos serviços (titulação de posse da terra, créditos, assistência técnica, etc.) e ao aproveitamento de seu potencial para atuar como gestores de mudança, em especial como promotores da inovação.

Como esses temas de interesse (ênfase) contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos e das contribuições do Instituto, sua abordagem busca um equilíbrio inteligente, inovador, flexível e coerente entre a construção de bens públicos e a implementação, em conjunto com instituições nacionais ou internacionais, de intervenções que lhe permitam operar no nível dos agricultores e de suas organizações, ou seja, “com os pés na terra”.

O cumprimento dos objetivos deste PMP e a obtenção de seus resultados levam permanentemente ao diálogo aberto com nossos mandantes e à sustentação dessa visão sistêmica e integradora de uma agricultura interamericana competitiva, incluyente e sustentável.

O Instituto se apoiará no conhecimento científico e em uma atitude flexível e responsável que não ultrapasse os limites definidos neste PMP e não se dilua em temas abstratos de ordem “geral” nem se perca em minúcias do “particular”. A concentração do trabalho será fundamental: os quatro objetivos estratégicos que o limitam e que de maneira concreta são especificados nas 11 contribuições mencionadas.

VI. O MODELO DA COOPERAÇÃO TÉCNICA

Fundamentos da cooperação técnica

A origem da cooperação técnica do IICA se encaixa nos mandatos revistos na Convenção de 1980,²⁵ que definem a função do Instituto. Estão entre eles: a) promover o fortalecimento das instituições nacionais de ensino, pesquisa e desenvolvimento rural, para impulsionar o avanço e a divulgação da ciência e da tecnologia aplicadas ao progresso agrícola e rural; b) formular e executar planos, programas, projetos e atividades de acordo com os requisitos dos governos dos Estados membros, para contribuir para a realização dos objetivos de suas políticas e de seus programas de desenvolvimento agrícola e bem-estar rural; c) estabelecer e manter relações de cooperação e coordenação com a OEA e com outros Estados, organismos ou programas e com entidades governamentais e não governamentais que persigam objetivos semelhantes; e d) atuar como órgão de consulta, execução técnica e administração de programas e projetos no setor agrícola, mediante acordos com a OEA.

Com relação a esses mandatos, o IICA implementou por mais de 30 anos um modelo de cooperação que, diante das mudanças que estão ocorrendo no setor agropecuário e no desenvolvimento rural, precisa ser ajustado aos desafios relacionados com os arranjos político-institucionais no hemisfério e os desafios já mencionados de uma agricultura globalizada.

Um dos compromissos assumidos pela Administração no período 2010-2014 foi o fortalecimento da capacidade técnica do Instituto, fato que implicou a introdução de modificações importantes no modelo de cooperação, com vistas à melhoria do apoio aos países em sua caminhada para alcançar competitividade, sustentabilidade, bem-estar e inclusão social.

Sob essa perspectiva, o IICA continua renovando-se e aspira a intensificar cada vez mais seu compromisso de ser um promotor ágil do desenvolvimento e um prestador de cooperação técnica internacional que adicione valor à dinâmica agrícola e rural dos Estados membros, além de ser o melhor parceiro destes no fortalecimento institucional e no desenvolvimento de capacidades e inovações.

25 Este foi o resultado da evolução progressiva do Instituto e da revisão da Convenção assinada em 1944. Essa convenção foi aberta à assinatura dos Estados membros da OEA em 1979 e entrou em vigor após a ratificação de dois terços dos Estados Partes.

A partir deste PMP, a Administração do Instituto se propõe conseguir uma evolução mais intensa no modelo de cooperação para a busca de soluções integradas mediante a operação de um conjunto de projetos institucionais com enfoque sistêmico orientado para resultados concretos, uma visão renovada do regional e a formulação de estratégias diferenciadas por país e fortemente articuladas internacionalmente.

O modelo de cooperação técnica terá as seguintes características:

- a) uma definição clara das funções-chave do Instituto e uma melhor definição das capacidades e das experiências institucionais;
- b) um enfoque que articula os âmbitos hemisférico, regional, plurinacional e nacional com estratégias do IICA diferenciadas por país que respeitem as particularidades de cada um e as prioridades nacionais ou regionais no âmbito dos mandatos institucionais;
- c) a execução programática para a obtenção de resultados claros mediante projetos, como instrumentos articuladores da cooperação técnica, diferenciados em “projetos insígnia”, intertemáticos e entre âmbitos; em iniciativas de pré-investimento por meio do Fundo de Cooperação Técnica (FonCT), como capital semente para mobilizar recursos de outras fontes; e em projetos financiados com recursos externos;
- d) o atendimento de demandas conjunturais e temas emergentes nos países com ações institucionais de resposta rápida;
- e) o aproveitamento das redes de escritórios do IICA nos países e do pessoal técnico do Instituto e de seus parceiros e aliados;
- f) a incorporação ativa dos serviços técnicos e das atividades de gestão corporativa como parte integrante da cooperação técnica;
- g) a atribuição prioritária de recursos institucionais aos projetos insígnia, às iniciativas do FonCT e às ações de resposta rápida (ARR) a partir das contribuições esperadas e dos resultados alcançados nos quatro âmbitos de trabalho, expressos operacionalmente nas **estratégias do IICA nos países**;
- h) um modelo rigoroso de monitoramento e avaliação de resultados que aponte de maneira direta e permanente para a melhoria contínua da organização e de suas ações e para a prestação de contas; e
- i) uma intensa atividade de comunicação e informação de resultados, que permita compartilhar e retroalimentar experiências e boas práticas e facilitar o acesso ao conhecimento em todo o hemisfério.

O modelo previsto para o período de vigência deste PMP busca assegurar a participação ativa dos beneficiários, tanto na elaboração como na execução das ações de cooperação técnica, para garantir que estas se desenvolvam em conformidade com as prioridades estabelecidas pelos países e por suas particularidades, sem pretender substituir o papel das instituições nacionais em que se apoia, sejam públicas ou privadas.

Esse modelo de cooperação resgata a experiência passada; constrói e incorpora os pontos fortes do Instituto, seus valores e suas estratégias; fomenta o melhor uso das capacidades técnicas; e assenta as bases para uma nova forma de alocar e administrar os recursos financeiros do IICA. O modelo promove amplamente o trabalho conjunto com outras instituições nacionais e internacionais de cooperação técnica e financeira, entendendo que a soma de esforços, e não sua duplicação, é o melhor caminho para fazer frente aos desafios do setor agrícola.

Para alcançar essas metas, o Instituto continuará modernizando e adaptando sua estrutura, suas unidades de apoio técnico e de serviços, bem como suas capacidades e instrumentos de cooperação e gestão.

Todas as ações de cooperação técnica lideradas pelo IICA serão realizadas em estrito apego a suas normas internas e aos princípios mencionados, em especial à transparência e à prestação de contas.

Funções-chave do IICA

A cooperação técnica do Instituto e sua atividade se resumem nas seguintes funções-chave:²⁶

- **Fortalecimento institucional:** O IICA contribui com os Estados membros para fortalecer a institucionalidade pública e aumentar a capacidade de resposta às necessidades dos setores agroprodutivos e dos territórios rurais, gerando um equilíbrio entre esses desafios e as respostas governamentais em termos de cursos de ação empreendidos para resolver problemas e melhorar os serviços de interesse público (por meio de políticas, planos, estratégias e instrumentos de Estado, setoriais e multissetoriais, locais e nacionais). Também trabalha para fortalecer a institucionalidade privada e promover os vínculos com o setor público e outros atores da sociedade civil.

26 Atividades específicas e distintivas com que o IICA cumpre seus mandatos.

- **Desenvolvimento de capacidades:** O Instituto lidera os processos e contribui para fortalecer as capacidades das organizações e a formação do talento humano, tanto público como privado, que lhes permitam identificar, abordar e alcançar objetivos de desenvolvimento de maneira sustentável no longo prazo, colaborando assim na solução de problemas estratégicos e pontuais em seus Estados membros.
- **Criação e aplicação de metodologias e instrumentos:** O IICA desenvolve, aplica e valida metodologias e instrumentos em áreas de sua competência, e os disponibiliza para seus países membros e parceiros para fins de fortalecimento da institucionalidade e das políticas públicas e da construção de novos conhecimentos e inovações relacionados com a inclusão social, a competitividade, a segurança alimentar e o desenvolvimento dos territórios rurais.
- **Gestão e uso de conhecimento:** O Instituto promove a gestão do conhecimento, entendida como o conjunto de processos de informação, comunicação, vinculação e sistematização do conhecimento, mediante os quais este é utilizado para a inovação, a solução de problemas e a tomada oportuna de decisões nos Estados membros. Essa função permitirá ao Instituto acompanhar os esforços dos países e suas instituições nas áreas agrícola e rural, bem como gerar com eles ambientes propícios para a criatividade, a análise estratégica, a prospecção, a vigilância tecnológica, a inovação e a agregação de valor na agricultura com o uso rigoroso do conhecimento técnico e científico.
- **Gestão de projetos:** O IICA acompanha seus países membros e parceiros estratégicos em cada uma das fases dos ciclos dos projetos, ou seja, em sua identificação, formulação, execução e avaliação.
- **Concertação e articulação de atores:** A solução dos problemas da agricultura e do bem-estar rural exige um trabalho cada vez mais integrado e colaborativo entre os múltiplos atores públicos e privados. O Instituto, como organização internacional e com reconhecimento técnico e capacidade de convocação, atuará como facilitador para alcançar níveis mais elevados de colaboração entre esses atores, para o que estabelecerá mecanismos inovadores de coordenação e articulação de políticas, estratégias, planos, programas e projetos, bem como a participação informada e consensual de foros regionais e mundiais.
- **Cooperação horizontal:** A presença permanente do IICA em 34 países das Américas o transforma em um veículo útil de respostas ágeis e de identificação e intercâmbio de recursos humanos e financeiros em seus Estados membros e entre eles. A ação internacional do Instituto facilita a mobilização de recursos e a visibilização de experiências de países com realidades semelhantes por meio da cooperação horizontal ou sul-sul no hemisfério e em outros continentes.

- **Gestão corporativa:** O IICA realiza um rigoroso trabalho administrativo, financeiro e programático-orçamentário associado à cooperação técnica, praticando uma gestão de recursos limpa, eficiente, transparente e respeitosa das normas internacionais. A integração dos serviços de cooperação e gestão corporativa agregará valor ao trabalho do IICA e aumentará a confiabilidade dos países membros, parceiros estratégicos e doadores. A geração de informações institucionais, o acompanhamento, a avaliação e a comunicação oportuna de resultados retroalimentarão de forma permanente as ações de cooperação técnica e gestão corporativa.

Do hemisférico à aterrissagem nos países: Construção de “A estratégia do IICA no país”

O Instituto tem um mandato claro como entidade especializada do Sistema Interamericano. Decorre daí que sua atuação internacional busca o benefício do hemisfério em geral, mas, no particular, sua ação também atende às demandas regionais ou nacionais provenientes de seus mandantes. O IICA reconhece a heterogeneidade do hemisfério e as especificidades dos diferentes países e das regiões, o que lhe permite oferecer respostas de cooperação técnica mais assertivas e proativas às suas demandas.

No período deste PMP, o IICA continuará trabalhando de maneira articulada nas dimensões hemisférica, regional, plurinacional e nacional:

- No nível hemisférico, o Instituto trabalhará para continuar realizando os encontros de ministros da agricultura, que acontecem simultaneamente com a JIA, trabalhando para que os temas do setor sejam tratados com relevância em reuniões de alto nível, como as cúpulas das Américas, e fomentando a participação dos países do continente em foros globais com posições e propostas que salvaguardem o interesse e a integridade dos países e sua agricultura. O IICA articulará sua ação por meio de projetos coordenados e liderados por equipes técnicas hemisféricas e multidisciplinares, que implementarão de forma articulada os diferentes componentes em seus países ou regiões.
- O Instituto dispensará atenção especial à construção de uma visão renovada de cooperação para o “regional” que, fundamentada nas estruturas atuais, permita transitar para modelos dinâmicos de cooperação plurinacional capazes de responder a problemas comuns que convocam e requerem a participação conjunta e coordenada de mais de um país do hemisfério. A ação e a articulação plurinacionais do IICA, em conjunto com os mecanismos de integração regional, considerarão, primordialmente: o atendimento dos distintos problemas

das sub-regiões; as mudanças políticas, econômicas e sociais ocorridas nos últimos anos; o importante papel desempenhado pela arquitetura financeira regional tradicional; e o fato de que, atualmente, até mesmo grupos de países separados geograficamente mantêm agendas dinâmicas de cooperação. Daí, o reconhecimento da necessidade de se reforçar os mecanismos de coordenação entre as diversas unidades do Instituto e o desenvolvimento de estratégias e projetos para responder a essa realidade cambiante. A obtenção de recursos especiais para iniciativas plurinacionais será fundamental para se atender a esse âmbito de ação institucional.

- Nos países, o IICA continuará apoiando a construção de visões de médio e longo prazo para que cada um deles, respeitando suas decisões e posições políticas, ideológicas e culturais, possa alcançar suas metas de desenvolvimento. Com essa forma de atuar, o Instituto reconhece a diversidade existente entre seus países membros e promove uma cooperação diferenciada que atende aos princípios diretores, às normas e às necessidades de cada um deles, o que lhe permite aproveitar as oportunidades que surgem em todos os países das Américas.

Toda a organização do trabalho hemisférico, regional, plurinacional e nacional se refletirá de maneira completa na estratégia de cooperação técnica no país, doravante denominada **“estratégia do IICA no país”**, que será a expressão operacional e precisa, de acordo com os objetivos estratégicos, as contribuições e as funções institucionais deste PMP, do trabalho intertemático e entre âmbitos de todo o Instituto em cada um de seus países membros. As estratégias do IICA nos países contribuirão para melhorar a articulação com os atores das cadeias agrícolas e dos territórios rurais, bem como para se chegar a um consenso em torno da cooperação técnica do IICA derivada de projetos e ações de resposta rápida, inclusive as metas associadas à obtenção de recursos externos.

As **estratégias do IICA nos países** resumem, assim, todo o planejamento e toda a atuação do Instituto nos diversos âmbitos, principalmente por meio de projetos programados. Na construção dessas estratégias, além da visão internacional relativa aos fenômenos e às tendências globais ou hemisféricas associadas à agricultura e à vida rural, também serão considerados os estudos básicos dos países e os resultados do diálogo nacional, para identificar as necessidades de cooperação em todos os níveis de trabalho.

Os projetos como unidades articuladoras da cooperação do IICA e outros instrumentos de ação

Com a finalidade de promover a capacidade inovadora do Instituto, o uso efetivo e transparente de seus recursos e a entrega de resultados concretos a seus países membros, o IICA operará por meio de **projetos**, como unidades integradoras da ação, da programação, da alocação de recursos, da geração de resultados, do monitoramento e da avaliação das contribuições institucionais.

Entende-se por projeto um conjunto de atividades planejadas para descobrir a solução criativa de um problema, aproveitar oportunidades, criar conhecimento, inovar, gerar ferramentas e metodologias, prestar serviços aos países e induzir mudanças organizacionais e em processos que melhorem a agricultura e aprimorem sua contribuição e vinculação ao desenvolvimento dos territórios rurais.

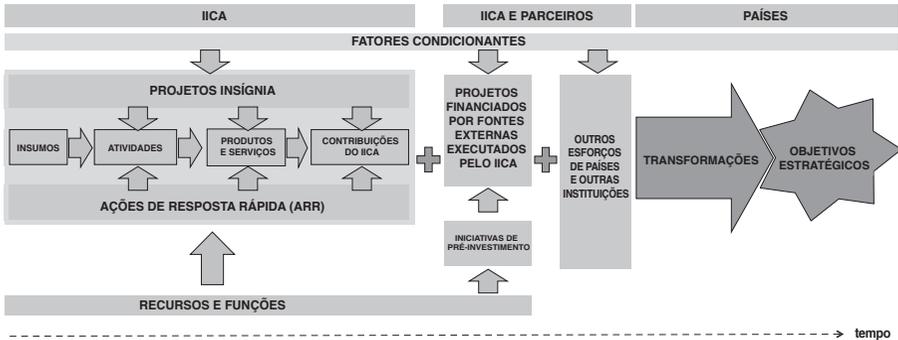
O enfoque de projetos como eixo articulador do trabalho institucional busca organizar a maioria das ações e atividades do IICA, fazendo o melhor uso possível de seus recursos humanos e financeiros e de sua infraestrutura, bem como mobilizar de forma mais eficiente as capacidades e os recursos financeiros de seus aliados.

O Instituto oferecerá sua cooperação técnica, exercerá suas funções e entregará seus produtos e serviços mediante quatro instrumentos de ação:

- i. os “**projetos insígnia**”, que constituirão a coluna vertebral da prestação de cooperação técnica para se alcançar as 11 contribuições institucionais propostas para o período 2014-2018 relacionadas com a competitividade, a sustentabilidade e a inclusão;
- ii. os “**projetos financiados com recursos externos**”, que serão instrumentos financiados totalmente com fundos externos e desenhados ou implementados para complementar e ampliar a ação do IICA segundo este PMP;
- iii. as “**ações de resposta rápida (ARR)**”, destinadas a atender a pedidos específicos e a oportunidades surgidas em um país ou conjunto de países diante de mudanças políticas, sociais e econômicas ou de emergências ambientais ou outros assuntos emergentes;
- iv. as **iniciativas de pré-investimento do Fundo de Cooperação Técnica (FonCT)**, que serão o mecanismo do IICA para financiar projetos destinados à obtenção de recursos externos e aumentar a mobilização de novos recursos financeiros complementares para o Fundo Ordinário.

A **Figura 2** mostra a relação entre os projetos, as ARR e as iniciativas de pré-investimento do FonCT que o Instituto a implementará, e sua articulação para alcançar os produtos, os serviços e as contribuições que apontarão para o cumprimento dos objetivos estratégicos do PMP.

Figura 2. Relação entre os instrumentos de cooperação técnica.



Embora os projetos insígnia e as iniciativas de pré-investimento do FonCT possam ser financiados com recursos do Fundo Ordinário (cotas anuais dos Estados membros e receitas diversas), é possível contar também com o apoio financeiro de fontes externas, como contribuições especiais dos Estados membros, dos países associados e dos parceiros estratégicos, formalizadas por meio de convênios.

- *Projetos insígnia*

O “projeto insígnia” tem como propósito tornar explícita e operacional a cooperação técnica de excelência oferecida pelo Instituto. É o principal instrumento do IICA para o cumprimento das 11 contribuições destacadas na Seção V deste PMP. É desenhado e gerido como um conjunto de ações de cooperação técnica inter-relacionadas, coordenadas e previstas para serem realizadas em quatro anos, com alcance hemisférico e a obtenção de resultados concretos nos âmbitos regional, plurinacional e nacional. Além disso, destina-se ao fornecimento de bens públicos e é formulado e gerido pelo IICA para atender de maneira integral a problemas complexos da agricultura. O êxito de um projeto insígnia será o selo distintivo do Instituto no final do período de vigência deste PMP.

Os recursos do Fundo Ordinário serão atribuídos prioritariamente aos **projetos insígnia**. Estes integram, verticalmente, todos os âmbitos de ação do Instituto (hemisférico, plurinacional, regional e nacional) e, horizontalmente, todas as unidades operacionais, escritórios e serviços técnicos e de gestão corporativa do IICA, sendo, assim, o primeiro mecanismo de dotação orçamentária. Tudo isso aponta para a realização da cadeia de resultados esperados que, claramente expressos nas **estratégias do IICA nos países**, estão vinculados com as transformações desejadas nos Estados membros segundo os objetivos estratégicos deste PMP.

Nos países, os projetos insígnia terão “componentes nacionais” ou “componentes plurinacionais”, com o propósito de oferecer as contribuições com que o IICA se comprometeu e de manter um claro alinhamento com a realização dos objetivos estratégicos.

Os projetos insígnia financiados com o Fundo Ordinário terão as seguintes características:

- São de médio prazo.
- São integradores, ou seja, responderão de maneira interdisciplinar à solução de problemas complexos e de desafios relativos aos objetivos estratégicos.
- Estão destinados, principalmente, ao fornecimento de bens públicos, contribuindo para o conhecimento universal, e terão componentes globais de desenvolvimento conceitual, metodológico, de modelos e de inserção na realidade nacional.
- Seus objetivos têm como âmbito as 11 contribuições que o IICA se compromete alcançar, definidas na Seção V deste PMP.
- São formulados e organizados de maneira lógica, coerente e sistêmica, para que os produtos e os serviços gerados permitam demonstrar de forma específica a realização de seus objetivos.
- São institucionais, conduzidos a partir das instâncias técnicas mais competentes, e sua formulação e execução exigirão o envolvimento das unidades da Sede Central, dos Escritórios e de todas as instâncias internas necessárias para garantir a obtenção de resultados.
- São organizados em componentes de acordo com os diversos âmbitos de ação institucional: hemisférico, plurinacional, regional e nacional. A formulação e a aprovação de todos os seus componentes e sua integração em uma unidade programática serão feitas em um processo de construção coletiva, de concertação interna entre as diversas unidades operacionais do Instituto, e de concertação externa com atores-chave dos países e instâncias regionais e hemisféricas, respeitando os diferentes níveis de desenvolvimento entre países.

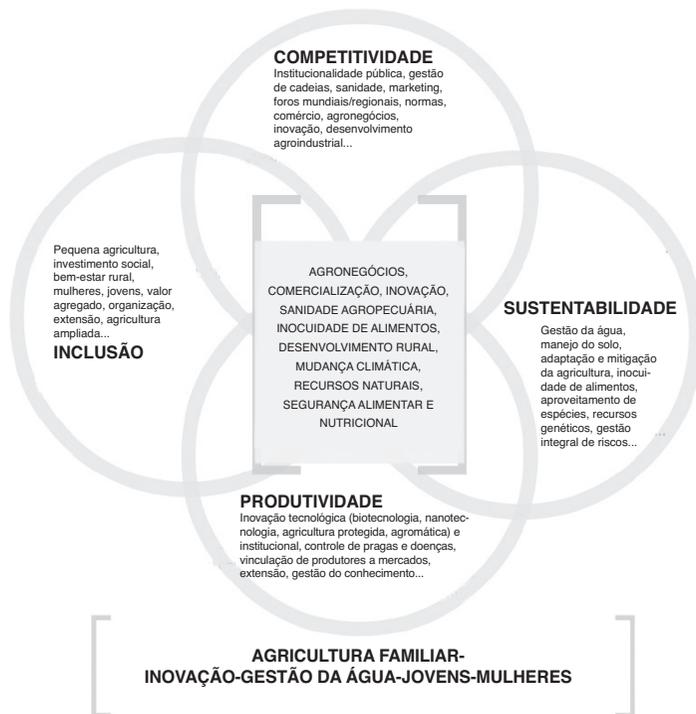
- Suas atividades se relacionam estreitamente com as funções institucionais e incluem a utilização de instrumentos institucionais devidamente validados.
- Incorporam ações sobre as “ênfases institucionais” indicadas neste PMP, em particular sobre gênero e juventude.
- Definem de maneira precisa as atividades, os produtos, os serviços e as contribuições que serão entregues como resultados, com um conjunto de indicadores que serão utilizados para medir as mudanças que se propõe alcançar, partindo-se para tanto do conhecimento preciso da situação inicial, medida por meio de variáveis críticas e de suas linhas de base. Essas informações serão determinantes para os processos de monitoramento, acompanhamento, avaliação e prestação de contas.
- Deve-se demonstrar ex-ante que são factíveis, que dispõem de mecanismos de avaliação (medição confiável e merecedora de crédito), que alcançarão os resultados propostos e gerarão boas práticas ou lições aprendidas.
- Possuem um orçamento claramente justificado e alocado para sua operação. A dotação orçamentária anualizada terá estreita relação com o cumprimento de metas, sustentando-se no princípio de “Um só IICA baseado em resultados”.
- Podem ser complementados com contribuições especiais dos Estados membros e de Associados e de outras fontes ou por mecanismos de financiamento provenientes de parceiros e aliados.

Nos próximos quatro anos, o Instituto concretizará seus esforços de forma programática na implementação de “projetos insígnia”, que integrarão todas as funções, instrumentos e recursos para abordar os desafios propostos de forma intertemática e entre âmbitos. Os **quatro projetos insígnia** terão por objetivos:

1. Competitividade e sustentabilidade das **cadeias agrícolas** para a segurança alimentar e o desenvolvimento econômico.
2. **Inclusão na agricultura e nos territórios rurais.**
3. **Resiliência e gestão integral de riscos** na agricultura.
4. Produtividade e sustentabilidade da **agricultura familiar** para a segurança alimentar e a economia rural.

Uma mostra dos diferentes temas que se inter-relacionam nos projetos insígnia é apresentada na figura abaixo:

Figura 3. Temas abordados pelos projetos insígnia e suas relações.



O êxito dos “**projetos insígnia**” se fundamentará na capacidade real de articular as visões hemisféricas com ações regionais, plurinacionais e nacionais (expressas nas **estratégias do IICA nos países**), na geração e aplicação de metodologias e instrumentos com capacidade de responder de maneira inovadora às demandas pontuais e escaláveis para o hemisfério, no compromisso e na mentalidade renovada de trabalho da equipe do IICA para a obtenção de resultados tangíveis e na articulação horizontal e vertical para aumentar de forma exponencial a qualidade da cooperação técnica.

Um aspecto fundamental dos projetos insígnia e de sua visão de médio prazo é sua construção coletiva, pois neles se assentará a base do trabalho institucional que, orientado

para a realização das 11 contribuições e realizado em conformidade com um modelo renovado de cooperação técnica, permitirá a criação dos impactos desejados nos Estados membros em seus quatro anos de execução.

A alocação de recursos do Fundo Ordinário a todas as unidades do Instituto, inclusive aos escritórios nos países e às unidades técnicas da Sede Central, será feita em função das contribuições, da pertinência, da cobertura, da relação custo-benefício, da articulação interna e externa e da participação nos projetos insígnia.

- *Projetos com recursos externos*

O Instituto continuará operando e promovendo projetos de cooperação técnica financiados com **recursos externos**, que deverão contribuir para a consecução das contribuições que o IICA se propõe alcançar para que seus países membros realizem as transformações propostas neste PMP. Os recursos externos para financiar projetos de cooperação técnica poderão provir das seguintes fontes:

- Governos centrais, estaduais (provinciais, departamentais), regionais ou municipais.
- Organismos bilaterais ou multilaterais de cooperação, pesquisa e financiamento.
- Instituições de setores não governamentais, como associações de produtores, organismos não governamentais (ONGs), associações, fundações, universidades e centros de pesquisa.
- Setor privado, em qualquer de suas formas.

As tarefas que o IICA desempenhará nos projetos financiados com recursos externos, nos âmbitos nacional, plurinacional, regional ou hemisférico, serão:

- Gestão integral do projeto, assumindo a responsabilidade técnica e administrativa e, portanto, a obtenção de seus resultados.
- Gestão administrativa, assumindo a responsabilidade de oferecer de forma eficiente os serviços administrativos, financeiros e contábeis ao projeto, e assegurando, dessa maneira, a disponibilidade oportuna e segundo os requisitos do projeto dos recursos humanos, tecnológicos e materiais e das informações sobre o exercício financeiro e as despesas para a prestação de contas e a tomada de decisões, e assegurando ainda que as despesas sejam

compatíveis com os objetivos, os resultados, os produtos e as atividades do projeto.

- Prestação de cooperação técnica específica, de acordo com os termos de referência definidos pelo projeto, pelos quais o Instituto pode ser encarregado de oferecer cooperação total ou parcial.
- Uma combinação de gestão administrativa e prestação de cooperação técnica específica parcial.

Nos projetos financiados com recursos externos, o IICA não terá a incumbência de:

- Assumir funções que competem a órgãos ou instituições dos Estados membros.
- Tomar decisões sobre a entrega de subsídios, financiamento ou qualquer outro tipo de contribuição a produtores, habitantes de zonas rurais ou beneficiários diretos dos projetos.
- Oferecer cooperação em áreas que não são de competência institucional.
- Contratar pessoal regular para instituições governamentais.
- Administrar recursos de operação de entidades públicas ou privadas não associados a projetos de cooperação técnica.

Todos os projetos e iniciativas implementados pelo Instituto devem ser mantidos na cadeia causal de resultados mostrada nas Figuras 1 e 2, ou seja, em um contexto de fatores condicionantes (um conjunto de variáveis fora do controle do Instituto), em que a provisão de dos **insumos** necessários (recursos humanos e financeiros, métodos, instrumentos, infraestrutura física e tecnológica, conhecimento, capacidades, experiência, organização) permite o desenvolvimento de um conjunto de **atividades** programadas, cujo propósito é entregar aos beneficiários do projeto **produtos e serviços**. Mediante uma determinada combinação de produtos e serviços se busca garantir a entrega das 11 contribuições do IICA aos países – ou seja, a realização dos objetivos do projeto e das estratégias do PMP.

- *Ações de resposta rápida*

Embora a maior parte do trabalho do Instituto deva ser levada a cabo mediante projetos cuidadosamente planejados, deve-se reconhecer que uma de suas capacidades mais apreciadas pelos países membros é a de responder rapidamente a demandas pontuais, oportunidades ou emergências que eles enfrentam.

Neste contexto, e convencido de que esta é uma de suas vantagens comparativas e competitivas mais importantes, o IICA continuará exercendo suas funções de cooperação técnica no âmbito dos objetivos estratégicos e de suas 11 contribuições, pela mobilização de suas capacidades técnicas próprias ou pela articulação de outras capacidades existentes no hemisfério e fora dele, para assegurar uma resposta rápida, eficiente e de qualidade às demandas recebidas pontualmente.

Os pedidos de apoio específico, as oportunidades surgidas em um país ou conjunto de países diante de mudanças políticas ou econômicas e de emergências ou assuntos emergentes serão atendidos por meio do mecanismo “**ações de resposta rápida (ARR)**”.

De acordo com o âmbito e a complexidade do assunto em questão, poderão ser constituídas “equipes técnicas de resposta”, integradas por profissionais do Instituto ou de parceiros e aliados, que atuarão pelo tempo que for exigido pela ação específica. Essas atividades poderão ser financiadas com recursos próprios, de fontes externas ou mediante uma combinação de ambos, dependendo de sua natureza e complexidade.

- Iniciativas de pré-investimento do Fundo de Cooperação Técnica

Para dinamizar a mobilização de recursos externos, existirão as **iniciativas de pré-investimento do Fundo de Cooperação Técnica (FonCT)**, como um mecanismo competitivo interno com o propósito de financiar, parcial ou integralmente, e gerar propostas de projetos que mobilizem recursos externos e se enquadrem nos objetivos estratégicos e nas contribuições institucionais deste PMP.

O FonCT, estabelecido no período 2010-2014, mostrou ser um instrumento eficiente para a promoção da integração de esforços institucionais e a busca de soluções inovadoras para os problemas da agricultura. Isso justifica a necessidade de reforçá-lo para que, nos próximos quatro anos, desempenhe um papel-chave na mobilização de recursos externos que complementem o financiamento dos projetos insígnia e das ARR.

Trabalho colaborativo em redes

As grandes oportunidades da agricultura não podem ser aproveitadas mediante a ação individual, seja de pessoas, organizações ou Estados. As soluções integrais dos problemas atuais requerem um trabalho intenso em geração, gestão e aproveitamento do conhecimento e do talento humano, sem respostas absolutas, em que se promova a inovação mediante uma ação coletiva e o trabalho coordenado entre todos os atores das cadeias agrícolas e dos territórios rurais.

Para manter a liderança no âmbito hemisférico, o IICA continuará trabalhando como uma entidade internacional articulada que opera em todos os níveis e nos planos horizontal e vertical. Privilegiará igualmente o trabalho colaborativo, interdisciplinar e multi-institucional, em especial mediante a formação e articulação de redes de cooperação dentro e fora do Instituto, integradas por indivíduos, organizações e instituições públicas, privadas e da sociedade civil. Outros organismos internacionais envolvidos no desenvolvimento rural e na agricultura das Américas são fundamentais para os esforços que o IICA envida com seus diferentes instrumentos de ação.

Espera-se que todos os profissionais do Instituto, independentemente de sua localização na estrutura institucional ou de suas funções particulares, participem em redes e liderem, nos casos necessários, esquemas de trabalho que privilegiem a sinergia e a colaboração de maneira flexível, dinâmica e horizontal e de acordo com suas áreas de expertise. Isso agregará valor aos esforços empreendidos nos projetos e nas ARR, gerará maior desenvolvimento, impulsionará a apropriação do conhecimento e imprimirá maior transparência à cooperação do Instituto.

A atuação do IICA tem início e culmina nos países a que ele oferece cooperação e apoio de maneira coordenada e articulada mediante uma plataforma constituída por sua “rede de escritórios” e suas “redes técnicas”. A combinação dessas redes gerará uma só equipe de trabalho, preparada para atender às demandas e atuar de forma estratégica e intertemática nos projetos institucionais.

Serviços técnicos de apoio à cooperação

O IICA dispõe, de longa data, de infraestrutura, capacidades e instrumentos, alguns dos quais operam, desde a origem do Instituto, no apoio e na facilitação do cumprimento dos mandatos, da execução das funções e da realização dos resultados institucionais. No período deste PMP, os serviços relacionados com análise prospectiva, informação, capacitação, comunicação, formulação e gestão de projetos serão renovados e institucionalizados, para atenderem mais efetivamente às demandas do modelo evoluído de cooperação.

No âmbito dos projetos e das ARR, esses serviços técnicos de apoio deverão cumprir as seguintes tarefas:

- Dotar as instâncias públicas e privadas de conhecimento de ponta sobre a atividade agropecuária e as perspectivas da agricultura e suas contribuições para o bem-estar rural e a segurança alimentar mediante a análise prospectiva,

a pesquisa setorial, a geração de informações básicas, a prestação de apoio aos processos decisórios e a construção de novos paradigmas.

- Satisfazer às necessidades de acesso e uso de informações técnicas e científicas para a construção de conhecimento por meio da gestão adequada de centros de informação e referência, da produção editorial, da sistematização de experiências e da integração de redes de informações agropecuárias no hemisfério. Tudo isso aponta para um uso mais intensivo das TIC, a consolidação da sociedade digital do conhecimento e a transição para sistemas de dados abertos em apoio aos Estados membros.
- Fazer uso intensivo dos meios de aprendizado virtual e semipresencial, e fortalecer as relações com conselhos de ciência e tecnologia, universidades e centros de pesquisa, com os quais se continuará implementando programas de capacitação certificada,²⁷ estágios, bolsas de estudo, intercâmbios acadêmicos e pesquisas conjuntas para promover a inovação.
- Coordenar a preparação e a formulação de projetos, bem como liderar a revisão e a melhoria das capacidades do Instituto para identificar oportunidades e formular, gerir e avaliar projetos. Como estes constituem o instrumento articulador básico do trabalho institucional e o mecanismo para mobilizar recursos externos, sua função é vital para o cumprimento dos resultados deste PMP. Dessa maneira, o IICA se posicionará como um parceiro efetivo na colaboração com doadores e agências de cooperação e financiamento públicos e privados, nacionais e supranacionais, para negociar, formular, executar e avaliar projetos em favor de seus países membros.
- Divulgar as contribuições do IICA junto aos governos e promover um diálogo com a sociedade civil, em geral, e com os principais atores da agricultura dos países membros, em particular. Os meios de comunicação serão um aliado-chave para visibilizar ainda mais o trabalho do IICA. Como parte dessas estratégias, serão fortalecidas as políticas e os processos de comunicação institucional e se promoverá o uso intensivo dos chamados “meios sociais”, reconhecendo-se que eles constituem hoje um poderoso instrumento para o acesso à informação e seu intercâmbio no nível global com forte impacto local.

Além disso, no período deste PMP serão fortalecidas as estratégias de relações públicas do Instituto, voltadas, antes de tudo, para a manutenção de relações estreitas e oportunas com os ministérios da agricultura, das relações exteriores, das finanças e de outros afins de âmbito nacional ou plurinacional, e também com a indústria, a

²⁷ A educação e a capacitação foram as manifestações mais claras dos produtos e serviços que o IICA vem oferecendo desde 1942.

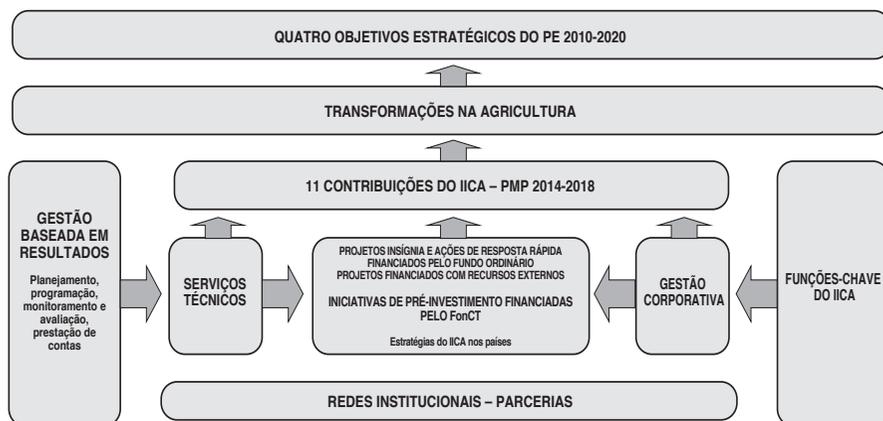
academia, a comunidade científica e a sociedade civil, entre outros atores privados com presença nos territórios rurais e nas cadeias agrícolas, a fim de se manter um diálogo construtivo, visualizar melhor as contribuições institucionais e aprofundar a atenção conjunta dispensada aos assuntos prioritários que impactam a agricultura do hemisfério.

Evolução do modelo de cooperação técnica

A procura de um modelo de cooperação mais robusto e ajustado às necessidades do hemisfério e de seus países, em que as ações de cooperação sejam claramente orientadas para contribuições institucionais tangíveis, mensuráveis e avaliáveis, exige a evolução das atuais estruturas organizacionais e dos processos internos, para poderem oferecer serviços de cooperação técnica por meio de projetos internacionais com uma visão sistêmica dos problemas da agricultura e das oportunidades que esta oferece. Essas mudanças deverão ser feitas gradualmente e sustentadas ao longo do período deste plano.

A Figura 4 apresenta os principais elementos do modelo de cooperação técnica do Instituto.

Figura 4. O modelo de cooperação técnica do IICA.



Em resumo, os principais elementos que caracterizarão a evolução das estruturas organizacionais e dos processos internos para o período 2014-2018 são:

- a) migração de projetos por âmbito e áreas temáticas para projetos institucionais entre âmbitos e intertemáticos, que gerem uma articulação natural, um trabalho colaborativo intensivo de conhecimento e resultados mensuráveis;
- b) complementação dos projetos institucionais com recursos externos em torno das 11 contribuições do IICA, chegando-se, por meio deles, às transformações esperadas nos países;
- c) concentração e precisão da tarefa institucional em funções claramente definidas que forneçam o âmbito de atuação institucional;
- d) organização impulsionada pela gestão baseada em resultados, em um contexto de fortes restrições financeiras, com uma estrutura organizacional que facilite a atuação e com processos e procedimentos modernos e eficientes; e
- e) alocação de recursos sustentada em projetos programados e ações de curto prazo voltadas para a geração de resultados mensuráveis e no processo de prestação de contas que caracteriza o Instituto.

A renovação das **estratégias do IICA nos países** permitirá que se chegue a um consenso com as autoridades dos Estados membros sobre as prioridades a que o IICA deverá atender mediante os quatro instrumentos de ação: os projetos insígnia, elaborados a partir da realidade e das necessidades de cada país segundo a expertise do IICA; os projetos financiados com recursos externos, que serão desenhados ou implementados para complementar e ampliar a ação do IICA em torno das 11 contribuições; as ARR, que permitirão atender a pedidos específicos e a oportunidades surgidas em um país ou conjunto de países; e as iniciativas de pré-investimento a serem financiadas com o Fundo de Cooperação Técnica, para formular projetos de interesse dos países, destinados a aumentar a mobilização de novos recursos financeiros complementares ao Fundo Ordinário. Dessa maneira, a estratégia do IICA nos países se constitui em um mecanismo de articulação intertemática e entre âmbitos da cooperação técnica em cada um de seus Estados membros.

Para o cumprimento desses compromissos, a estrutura organizacional será ajustada, devendo ser orientada para a geração de resultados e simplificada, com um forte agrupamento horizontal e menos níveis hierárquicos. Será integrada por unidades de gestão estratégica e operacional, acompanhadas de serviços especializados de conhecimento, informação, comunicação, capacitação, formulação e apoio à gestão de projetos, à avaliação e à gestão corporativa.

O alcance das metas relacionadas com a cadeia de resultados da cooperação técnica, a gestão institucional e a articulação de planos de trabalho exigirá a consolidação da cultura de avaliação, cuja adoção foi iniciada no IICA, ao que se somarão os importantes avanços realizados na geração de bens públicos, na sistematização de experiências, na publicação, no monitoramento e na prestação de contas no tocante à implementação do PMP. O IICA disporá de uma estratégia institucional de monitoramento e avaliação do PMP em sua integralidade, bem como dos projetos insígnia, das ARR e das iniciativas de pré-investimento dentro das estratégias do IICA nos países.

A gestão da cooperação técnica baseada em resultados, a incorporação dos serviços de apoio técnico e as melhorias na gestão corporativa, tudo isso relacionado com o cumprimento dos objetivos, as transformações e as contribuições do PMP, contribuem para criar valor na identidade e na liderança institucional, promover a participação destacada em eventos com públicos externos, reforçar a distinção do Instituto em relação a outros atores promotores do desenvolvimento e atingir um maior grau de confiança em nossos mandantes. A presença de informações sobre o trabalho institucional nos meios de comunicação tradicionais e nas redes sociais será também um claro indicador do posicionamento institucional nos temas agrícolas e do bem-estar rural nas Américas.

VII. GESTÃO CORPORATIVA PARA A COOPERAÇÃO TÉCNICA

No período de vigência deste PMP, terá continuidade o trabalho que visa uma gestão corporativa mais dinâmica, eficiente e moderna, cujos propósitos sejam acompanhar e complementar a condução estratégica e operacional da cooperação técnica, assegurar a viabilidade econômica institucional e criar as melhores condições internas para o surgimento de parcerias sob o enfoque da melhoria contínua. A Administração se fundamentará em uma cultura de inovação, visão integral e flexibilidade operacional.

Ante a difícil situação provocada pelo entorno econômico-financeiro global e pelo congelamento das cotas aportadas pelos Estados membros, será imperativo continuar fortalecendo a política de gestão rígida, racional, austera, equitativa e transparente dos recursos disponíveis. O IICA procurará, na medida de suas possibilidades, reorientar ainda mais os recursos para a cooperação técnica (na atualidade destinam-se para esse fim 89,7% dos recursos do Fundo Ordinário), redimensionando-se os critérios de alocação de recursos nos projetos insígnia, nas ações de resposta rápida e nas iniciativas de pré-investimento, com vistas a melhorar a eficiência operacional para a gestão da cooperação técnica.

A gestão institucional se apoiará nos seguintes eixos de ação:

- a. Planejamento, programação, monitoramento, avaliação e prestação de contas.
- b. Arquitetura financeira para a viabilidade econômica.
- c. Excelência do talento humano para a cooperação técnica.
- d. Uso intensivo das TIC.
- e. Responsabilidade institucional com o meio ambiente.

Sobre o planejamento, a programação, o monitoramento e a avaliação

Como se destacou neste PMP, no período 2014-2018 o IICA trabalhará sob o enfoque de uma gestão orientada para a obtenção de resultados, em que se torna prioritário dispor de um sistema de planejamento, programação, monitoramento e avaliação sólido, eficiente e transparente.

Figura 5. Sistema de planejamento, programação, monitoramento e avaliação do Instituto.



- *Planejamento*

O planejamento define antecipadamente a atividade institucional de curto e médio prazos, tanto no nível estratégico como no operacional. O planejamento estratégico se realizará de acordo com as diretrizes pertinentes incluídas no PE 2010-2020 e neste PMP. Complementarmente, o conceito de estratégias do IICA nos países foi reconfigurado, de modo que nelas toda a atuação institucional será definida segundo as contribuições do Instituto e as prioridades identificadas em cada um dos países e grupos de países com

interesses comuns. Isso deve ser feito sem se perder de vista o enfoque global e integrado de cooperação técnica institucional proposto neste PMP.

O IICA oferecerá suas contribuições de acordo com as prioridades fixadas nas estratégias de cooperação técnica e, essencialmente, por meio de projetos, sem prejuízo da prestação de serviços e da execução de ações pontuais de cooperação técnica (ARR).

Os projetos de cooperação técnica serão a ligação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional (programação-orçamentação).

- Programação

Para a execução deste PMP, será implementado um processo de programação de quatro níveis. O primeiro deles será um processo de programação bienal que aloca os recursos do Fundo Ordinário em função da operacionalização do PMP e do alcance de suas contribuições. O segundo nível implica a programação da execução dos recursos próprios do IICA nos projetos insígnia devidamente formulados e aprovados para quatro anos, bem como dos recursos externos nos projetos conjuntos definidos com os Estados membros, os doadores e outros parceiros. O terceiro nível é constituído pela programação anual, em que se especificam os resultados a serem alcançados e o orçamento para esse período calendário para o conjunto de projetos, ARR, iniciativas de pré-investimento, serviços técnicos e gestão estratégica e operacional. Finalmente, o quarto nível corresponde à programação do trabalho de cada um dos funcionários do IICA, que relacionará suas responsabilidades e principais atividades com os diferentes instrumentos de cooperação e os recursos a eles alocados.

Ao utilizar esse processo de programação com diferentes níveis, o Instituto assegura que os recursos disponíveis sejam usados de maneira eficaz e eficiente para a realização das contribuições propostas e que suas unidades e profissionais sejam orientados da melhor forma possível para concretizá-las no período de vigência do PMP. Não existe espaço para individualismo nem para ações que somem pouco à concretização das 11 contribuições institucionais e à clara mensagem de “Um só IICA orientado para a obtenção de resultados”.

A alocação de recursos, no contexto de uma situação financeira restritiva, reger-se-á pelos seguintes critérios:

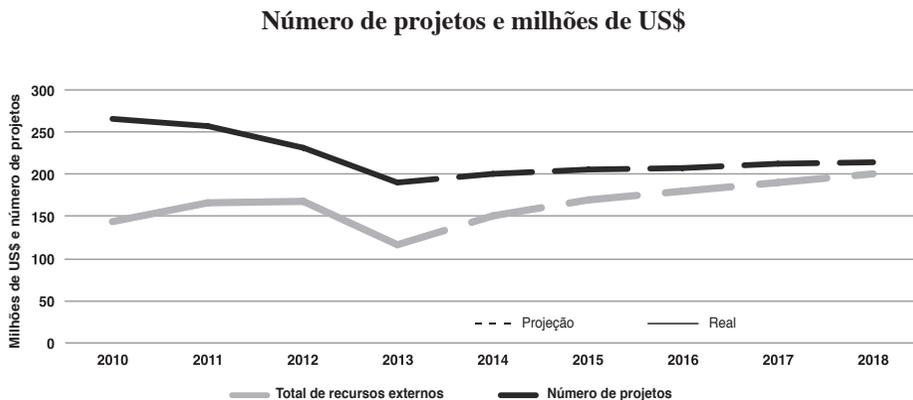
- priorização da contribuição efetiva para o cumprimento dos quatro objetivos estratégicos e a concretização das 11 contribuições do IICA definidas neste PMP;

- aplicação dos princípios de racionalidade, austeridade, equidade, operacionalidade, pertinência da despesa, competitividade salarial e transparência;
- controle operacional, monitoramento de avanços e avaliação de resultados para recompensar o “bom desempenho”; e
- investimento na sistematização de melhores práticas e experiências para cultivar a excelência técnica e administrativa.

Um dos propósitos críticos da programação institucional será potencializar a mobilização de recursos externos, procurando-se:

- Melhorar os processos de negociação de convênios e contratos para a implementação de programas e projetos de cooperação técnica financiados por terceiros no âmbito das orientações deste PMP, aos quais o Instituto agregue valor técnico e de gestão administrativa, não só com seu pessoal técnico, mas também com pessoal especializado em talento humano, finanças, programação-orçamentação, serviços e avaliação.
- Diversificar as parcerias para a mobilização de recursos, a fim de financiar programas e projetos de cooperação técnica, considerando o setor privado diretamente ou mediante consórcios.
- Executar programas plurinacionais, interinstitucionais e multidisciplinares de forma ágil e eficiente, utilizando ferramentas automatizadas e estruturas simples de programação, orçamentação e execução.
- A projeção da quantidade de recursos de fontes externas em projetos executados pelo IICA é mostrada na **Figura 6** e evidencia o esforço do Instituto para fixar a meta, em conjunto com os Estados membros, de passar da média de US\$150 milhões por ano de 2014 para US\$200 milhões em 2018, o que significaria passar de 190 projetos de cooperação técnica em 2014 para 215 em 2018.

Figura 6. Meta de mobilização de recursos externos por ano: 2010-2013 (real) e 2014-2018 (projetada).



- *Monitoramento e avaliação*

O monitoramento e a avaliação (MeA) oferecem informações baseadas em evidência oportuna, objetiva, crível, confiável e útil, que permite estabelecer os pontos de revisão dos resultados esperados, a elaboração de relatórios e a incorporação de recomendações, lições aprendidas e melhores práticas nos processos de tomada de decisões do Instituto. Tem como objetivos:

- a. **Retroalimentar os ciclos de planejamento, programação e orçamentação**, o que contribuirá para melhorar: a relevância institucional; a atribuição e otimização no uso dos recursos, inclusive a obtenção de informações periódicas sobre os avanços nos projetos insígnia e em seus complementos (fundos externos, FonCT, ARR); o nível de satisfação de seus clientes, parceiros e beneficiários; e a tomada de decisões relativas ao término de atividades com baixos níveis de contribuição.
- b. **Apresentar evidências aos órgãos diretores do Instituto (JIA e Comitê Executivo)** sobre os resultados institucionais. Neste sentido, o MeA contribuirá para a melhor compreensão dos avanços do Instituto, desempenhará um papel importante na prestação de contas, na redação de relatórios e na transparência de suas ações e identificará possíveis obstáculos que impeçam o cumprimento e os ajustes necessários nas diferentes estratégias no clima de coordenação e corresponsabilidade.

- c. **Promover o aprendizado individual e organizacional** por meio das recomendações geradas, das lições aprendidas, das experiências bem-sucedidas e das melhores práticas identificadas. O MeA deverá contribuir para o reconhecimento do IICA como organização de aprendizado, além de enriquecer sua memória institucional como um bem público internacional. Por meio do MeA, o Instituto promoverá o processo de melhoria contínua dos processos que executa, contribuindo para formar em seu pessoal a cultura de colaboração, revisão e melhoria contínua do que se faz e de como se faz, tendo sempre como meta alcançar os resultados visados.

No cumprimento do MeA institucional, são três os níveis estabelecidos. O primeiro nível mede a efetividade na implementação das ações dos projetos insígnia, definidos no âmbito deste PMP. O segundo nível implica o monitoramento periódico da execução consolidada dos projetos insígnia e sua efetividade para a realização das contribuições institucionais. O terceiro nível sugere o monitoramento da implementação do PMP, com base nos objetivos estratégicos, nas contribuições institucionais, nos indicadores e nas metas estabelecidas para o período.

Como boa prática, os processos de MeA serão implementados em todos os níveis e em todas as áreas e estruturas do Instituto com um sistema de indicadores de cooperação técnica e de gestão. Os processos de MeA serão conduzidos por uma unidade especializada moderna e com capacidade técnica, instrumentos, conhecimento metodológico e experiência para contribuir para o desenvolvimento do IICA.

Um esforço particular será empreendido pelos processos de acompanhamento em todos os níveis do Instituto e pela autoavaliação, que permitam aos projetos, às unidades e ao pessoal do Instituto efetuarem ajustes oportunos em seus planos e atividades, a fim de assegurar que sua contribuição seja significativa para os propósitos indicados neste PMP. Para tal efeito, serão elaborados instrumentos e metodologias próprias de um organismo internacional e será feita uma campanha de sensibilização, em todos os níveis e com a participação de todas as unidades internas, sobre a importância dessa nova visão do MeA no Instituto.

A medição efetiva das contribuições do Instituto requer a determinação das mudanças (melhorias, fortalecimentos, aumentos e implementações) geradas em cada um dos indicadores (ver Anexo 2), para o que se deverá identificar, como primeira tarefa de todo projeto, as variáveis essenciais da situação e a linha base a partir da qual se inicia

a intervenção, e propor o nível das mudanças esperadas. As mudanças efetivamente alcançadas sustentarão os indicadores das contribuições deste PMP.

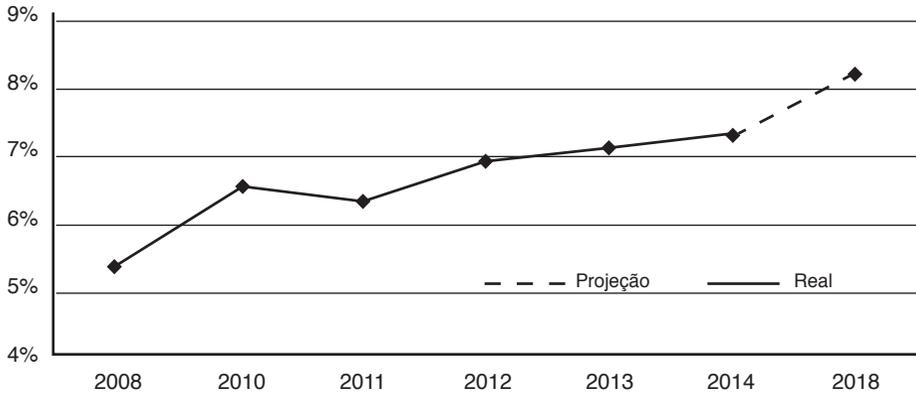
No passado, grande parte da avaliação do trabalho institucional se limitava à verificação de produtos ou entregáveis, o que hoje resulta insuficiente para medir e analisar o desempenho institucional e a contribuição real, expressos como efeitos perceptíveis pelos beneficiários finais.

Sobre a arquitetura financeira

O financiamento do Instituto é sustentado, fundamentalmente, pela contribuição dos Estados membros mediante o pagamento de cotas anuais, e também pelos ajustes determinados pelos órgãos de governo para a preservação de um mínimo de poder aquisitivo, a fim de que o IICA disponha dos recursos necessários para oferecer e, na medida em que existam recursos adicionais, fortalecer os serviços de cooperação.

Para robustecer as finanças institucionais e impulsionar a qualidade e a cobertura dos serviços de cooperação técnica, o Instituto procurará diligentemente:

- Zelar para que os Estados membros se mantenham em dia com o pagamento de suas cotas, de acordo com as aprovações de contribuições pela JIA.
- Estabelecer parcerias para concertar e executar projetos financiados com recursos externos, no âmbito dos objetivos estratégicos do PMP.
- Identificar projetos de interesse especial dos Estados membros para a obtenção de financiamento por meio de contribuições especiais dos países e impulsionar o aumento relativo das contribuições.
- Aplicar a política da taxa institucional líquida (TIL) estabelecida pelos órgãos de governo, de maneira que os programas e projetos financiados com recursos externos recuperem proporcionalmente os custos indiretos em que o IICA incorre por sua administração. **A Figura 7** apresenta a tendência da taxa para o período 2008-2018.

Figura 7. Tendência da TIL (2008-2018).

- Identificar novas fontes de financiamento que permitam potencializar as contribuições dos países membros do IICA, no âmbito dos objetivos estratégicos deste PMP, por meio da participação em consórcios para concursos e licitações, venda de serviços, gestão administrativa de programas e projetos e outras modalidades, respeitando os mandatos do Instituto e sua condição de organismo internacional.

Sobre o talento humano

Consciente de que o talento humano é o cimento para a realização dos objetivos institucionais, o IICA dará continuidade ao processo de transformação e modernização de sua gestão, para que responda com agilidade e eficiência aos novos desafios e demandas propostos neste PMP.

A estratégia de gestão do talento humano, que inclui políticas e procedimentos atualizados (recrutamento, escolha, indução, benefícios e incentivos e avaliação) se concentrará em conservar e fortalecer o acervo intelectual da instituição. Procurará converter o IICA em uma organização mais competitiva para atrair e reter o talento humano qualificado e produtivo de acordo com as necessidades propostas neste PMP, trabalhando-se para se conseguir o aumento racional das escalas salariais, a atualização dos perfis e a revisão dos benefícios oferecidos, com o objetivo de melhorá-los, diversificá-los e promover a competitividade do IICA no mercado de trabalho.

Quanto ao pessoal que atualmente trabalha no Instituto, continuarão sendo feitos esforços para melhorar suas competências, mediante o estabelecimento de um programa corporativo de capacitação de curto prazo, que, dentro dos limites da disponibilidade orçamentária, responda de forma pertinente, ágil e oportuna ao fortalecimento das capacidades, por meio da análise comparativa de perfis de cargos, carga horária, pontos fortes, técnicas e necessidades institucionais. Na implementação deste programa, serão usadas de maneira mais ampla a capacitação à distância e novas tecnologias para reduzir custos e aumentar o alcance dessas capacitações.

Implementar-se-á uma estratégia para identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho e promover-se-ão, entre outras ações, a efetiva comunicação interna, o desenvolvimento da comunidade de recursos humanos e a criação de redes entre profissionais para fortalecer o trabalho em equipe, a união, a solidariedade e o sentimento de pertinência a “Um só IICA orientado para a obtenção de resultados”. Por conseguinte, continuar-se-á trabalhando ativamente na personalização do apoio oferecido aos funcionários e promover-se-á um programa de saúde ocupacional mais robusto voltado para a prevenção de doenças e acidentes, como dois mecanismos de bem-estar trabalhista.

Sobre as tecnologias da informação e comunicação (TIC)

O Instituto continuará usando com eficiência sistemas tecnológicos modernos e seguros, que ajudem os profissionais e as unidades do IICA a oferecer eficazmente suas contribuições, a cumprir seus compromissos para a consecução dos objetivos estratégicos, a ter acesso oportuno à informação e a dispor de mecanismos de articulação institucional que garantam a fluidez de processos de cooperação de alta qualidade.

Dará continuidade à implementação de sistemas de informação para a tomada de decisões, que permitam a adoção antecipada de medidas corretivas e busquem a transparência e o uso racional dos recursos financeiros e humanos.

Para alcançar esses resultados, o IICA manterá um entorno tecnológico moderno, que facilite a prestação de serviços de cooperação técnica com flexibilidade e eficácia no nível hemisférico.

As principais metas serão:

- a. Adotar ferramentas modernas de comunicação para o acesso a conteúdos técnico-científicos e a capacitação, relacionados com a atividade da cooperação

técnica institucional, que será a base para a geração de um ambiente institucional intensivo em conhecimento.

- b. Atualizar a plataforma tecnológica de um sistema contábil, financeiro e orçamentário que permita o cumprimento estrito das normas e diretrizes institucionais em concordância com as normas internacionais; de um sistema integrado de gestão do talento humano para homogeneizar e modernizar processos, que facilite a disponibilidade de informações atualizadas de maneira rápida e oportuna para a tomada de decisões; e de um sistema unificado de gestão institucional para o planejamento, a programação, o monitoramento, a avaliação e a prestação de contas.
- c. O uso criativo de meios sociais e outros serviços de telecomunicações no nível hemisférico, para responder ativamente e com segurança aos novos desafios, às necessidades e às expectativas de um mundo digital global.

Responsabilidade institucional com o meio ambiente

Por último, o IICA intensificará suas campanhas de conscientização ambiental para os funcionários, estimulando o uso racional de energia, água e consumíveis, entre outros, bem como o desenvolvimento de projetos ambientais inovadores relacionados com reciclagem, gestão de dejetos e uso de novas fontes de energia. Em suma, o Instituto deverá redobrar esforços para transformar-se em “Um só IICA totalmente responsável com o meio ambiente”.

VIII. PARCERIAS PARA A OBTENÇÃO DE SOLUÇÕES CONJUNTAS

O Instituto, como já se indicou, reconhece que os problemas do desenvolvimento não podem ser resolvidos apenas mediante a ação individual. A geração de soluções inovadoras e sustentáveis para a superação dos grandes desafios enfrentados pela agricultura hemisférica requer o trabalho coordenado de todos os atores vinculados com o setor, sejam eles nacionais e internacionais, públicos ou privados.

Diante dessa realidade, o IICA intensificará seu trabalho para construir novas parcerias que contribuam para alcançar as transformações definidas neste PMP e na consecução dos objetivos estabelecidos em seu plano estratégico. Ao atender a esse compromisso, reconhece que essas relações são dinâmicas e mutáveis ao longo do tempo, devido, entre outras causas, aos avanços na aquisição de soluções, ao surgimento de novos conhecimentos e problemas mais complexos, às mudanças nos papéis de cada um dos parceiros ou às demandas dos países.

Para o Instituto, parceria é uma relação de colaboração com um ou mais atores promotores do desenvolvimento, em especial do setor agroalimentar, que combinam ou complementam suas capacidades, pontos fortes e recursos para trabalhar de maneira conjunta e mutuamente benéfica na consecução de uma meta comum de utilidade social, compartilhando os riscos e aprendendo juntos.

O IICA deverá cuidar, salvaguardar e fortalecer permanentemente seu prestígio institucional nos processos de construção de parcerias, negociação de projetos ou execução das ações de que participar. Os valores fundamentais mencionados neste PMP são os pilares de nossa atuação; sua observação estrita garantirá o adequado cumprimento das normas e dos procedimentos institucionais.

O Instituto procura trabalhar de maneira conjunta, entre outros, com instituições públicas, instituições do Sistema Interamericano e do Sistema das Nações Unidas, instituições de ensino, instituições não governamentais (associações, grêmios, organizações, fundações, ONG, universidades e centros de pesquisa e inovação), o setor privado, instâncias de cooperação internacional dos Estados membros do IICA e organismos de cooperação e financiamento para o desenvolvimento. Todas essas entidades podem ser parceiros de natureza internacional, regional, plurinacional ou nacional, dependendo dos objetivos que se pretende alcançar.

O trabalho com parceiros de excelência permitirá ao Instituto:

- Contribuir com atividades que respondem a seus mandatos, missão e visão e para cuja realização dispõe de reconhecida capacidade.
- Complementar capacidades e competências para o desenvolvimento agrícola e rural.
- Incluir contribuições do IICA em espécie.
- Intercambiar informações e experiências.
- Cooperar, contribuir, colaborar e aprender mutuamente.
- Mobilizar recursos físicos e humanos, capacidades e competências.

Toda parceria que vier a se estabelecer deverá levar em conta os seguintes princípios básicos:

- Manter e preservar as imunidades e os privilégios do Instituto.
- Zelar pela neutralidade e imparcialidade do IICA.
- Evitar comprometimento de apoios financeiros.
- Os trabalhos conjuntos realizados mediante a execução de projetos com fundos externos deverão cobrir os custos diretos e indiretos (política da TIL) com estrito respeito às diretrizes e aos princípios institucionais.

No trabalho com parceiros, o IICA deverá ter clareza sobre o porquê (a razão) da relação específica e sobre o quê (o objeto) ele persegue. Da mesma maneira, deverá definir o melhor tipo de sociedade a ser estabelecido para atingir os fins propostos. Ao fazer isso, também deverá identificar e ter clareza sobre a qualidade dos parceiros potenciais, inclusive seu mandato, as possibilidades de complementar esforços e a solidez econômica.

Com a finalidade de fortalecer o estabelecimento de relações com parceiros no período de vigência deste PMP, o IICA:

- a. Desenvolverá e aprovará um plano mestre que obedecerá aos seguintes critérios:
 - Identificação e avaliação da qualidade dos parceiros potenciais.
 - Definição de estruturas normativas que facilitem o estabelecimento de relações com parceiros em todos os níveis do Instituto.
 - Gestão efetiva e eficiente da relação, inclusive seu monitoramento e avaliação.
 - Uso da gestão do conhecimento em matéria de associações e parceiros estratégicos.
 - Melhoria da capacidade do pessoal do IICA para estabelecer e gerir trabalhos com parceiros.
 - Estabelecimento de um sistema de comunicação e divulgação com os parceiros.
- b. Analisará as parcerias que atualmente mantém a fim de identificar aquelas de maior valor agregado e definir áreas potenciais para novas colaborações.
- c. Monitorará e avaliará as parcerias existentes e as que forem estabelecidas.
- d. Identificará novos parceiros potenciais que contribuam significativamente para a atividade do IICA.
- e. Procurará equidade nas parcerias.

A aproximação do setor privado à cooperação técnica do IICA

Sem menosprezo da importância de outros parceiros estratégicos, no período de vigência deste PMP se procurará, de maneira especial, incorporar o “setor privado” nos processos de desenvolvimento agrícola de acordo com a natureza do IICA como organismo internacional público multilateral do Sistema Interamericano.

A incorporação do setor privado nas ações de cooperação do Instituto visa alcançar interesses e propósitos comuns; compartilhar e potencializar conhecimentos, recursos humanos, físicos, financeiros ou de outra natureza; e reconhecer que a sinergia é mais importante que a ação individual. O envolvimento do setor privado na agenda de cooperação técnica inclui sinergias com o setor público, o financiamento da pesquisa e o fornecimento de incentivos, entre outros aspectos.

O setor privado é um ator fundamental na busca de soluções sustentáveis de longo prazo. A importância desse setor nas agendas de desenvolvimento foi enfatizada pelos governos e pelas organizações internacionais, que começaram a desenvolver estratégias que ajudam a capitalizar os recursos, os conhecimentos e a capacidade inovadora desse segmento da sociedade.

Neste PMP, entende-se por setor privado todas as empresas e companhias que têm como finalidade obter utilidades, independentemente da estrutura de propriedade e de seu porte, e que estão envolvidas em qualquer aspecto da agricultura sob sua perspectiva ampliada. Essa definição reconhece a grande diversidade dos agentes do setor privado, que incluem desde produtores individuais de pequena escala até grandes corporações transnacionais.

O principal foco da relação se centra na promoção de parcerias com o setor corporativo, integrado por companhias individuais, corporações, empresas financeiras, associações industriais, ou para a promoção do comércio, câmaras, fundações, entidades educativas, centros de pesquisa e outras, inclusive todas aquelas que se denominam “sem fins lucrativos”, mas que representam o setor privado ou são por ele financiadas, tanto as pequenas, médias e grandes empresas dos países membros do IICA como as que operam globalmente.

IX. MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL: PARA ALÉM DO PMP

O PE 2010-2020 indica claramente que a modernização institucional não é uma tarefa simples. O IICA, com 71 anos de experiência, presença em 34 países, uma ampla carteira de projetos e ações, capacidade de responder a demandas heterogêneas de cooperação, capacidades técnicas e bens públicos desenvolvidos tanto em sua Sede Central como em seus escritórios nos países membros, gera um sistema difícil de se avaliar e, portanto, complexo para ser modificado.

No período deste PMP, o Instituto se propõe realizar uma avaliação profunda de sua atuação, seus enfoques, sua estrutura, suas capacidades, seus processos, suas formas de relacionamento e estruturas normativas. Tudo isso requer uma revisão integral frente aos novos desafios e às oportunidades da agricultura do futuro, para além do período de vigência deste PMP.

Este PMP marcará o início de um diálogo intenso para uma transformação estrutural do IICA que, na medida em que receber o apoio de seus órgãos de governo, permitirá criar as condições para a renovação institucional, mediante nova revisão de sua Convenção, apontando para um novo IICA que atenda às necessidades da agricultura e de seus atores nos próximos 30 anos, em que a agricultura será muito diversa da atual, obrigando o Instituto também a sê-lo.

X. MEDIÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DO IICA

O compromisso institucional com o monitoramento e a avaliação permite medir oportunamente as contribuições do Instituto para as transformações desejadas nos países. O Instituto definiu uma série de indicadores que permitem acompanhar a implementação do PMP, além de outros indicadores relacionados com o desempenho institucional próprio da operação dos instrumentos de ação definidos (projetos insígnia, ARR, projetos de recursos externos e iniciativas de pré-investimento), que permitam ao Diretor-Geral tomar decisões estratégicas e informar oportunamente aos órgãos de governo.

Quanto à medição do grau de cumprimento do PMP, eles podem se agrupar em indicadores gerais e indicadores específicos. Os primeiros se relacionam com a execução dos projetos insígnia, das ARR, das iniciativas de pré-investimento e dos projetos com recursos externos; os segundos, com as contribuições (efeitos) segundo a cadeia de resultados.

Os indicadores gerais se relacionam com:

- O grau de cumprimento dos resultados dos projetos insígnia e dos projetos financiados com recursos externos.
- Os níveis de resposta (atenção adequada) às demandas por meio das ARR.
- O grau de satisfação de nossos mandantes em relação aos projetos e às ARR.
- A sistematização e a entrega oportuna dos principais resultados atribuíveis à ação do Instituto, segundo o acordo de trabalho expresso nas estratégias do IICA nos países.

Em nível específico, segundo as diferentes contribuições institucionais esperadas, será feito o acompanhamento dos seguintes indicadores:

- Melhorias na institucionalidade pública e privada da agricultura e dos territórios rurais: o grau de satisfação das partes interessadas,²⁸ o nível de articulação interinstitucional²⁹ e a capacidade de gerar sinergias.³⁰

28 Os processos de apoio à governabilidade são medidos pela aceitação das “partes interessadas” do fato de que os governos respondem pronta e oportunamente aos principais problemas públicos. Como se trabalha com fortalecimento institucional assertivo, isso se refletirá diretamente nesse nível de satisfação.

29 Os indicadores de sistemas institucionais fortalecidos visam a capacidade de evitar duplicidade de funções entre entidades públicas, preocupando-se com a complementaridade e a eliminação de vazios não atendidos. A aplicação dos processos de fortalecimento institucional tende a diminuir as situações de duplicidade e os vazios de competências.

30 Outros indicadores de fortalecimento institucional visam a capacidade da administração pública para o trabalho público-privado, interinstitucional e intersetorial, aumentando-se assim a possibilidade de se obter mais em matéria de desafios da agricultura global com recursos limitados.

- Fortalecimento das capacidades e mais conhecimento dos atores das cadeias agrícolas e dos territórios rurais.
- Inovações tecnológicas e comerciais implementadas em cadeias agrícolas e territórios rurais.
- Fortalecimento da participação consensual de regiões e países nos foros internacionais.

No nível de produtos, será feito o acompanhamento de sua geração, com medidas quantitativas precisas que mostrem o nível de avanço e contribuição nos projetos institucionais, nas iniciativas de pré-investimento e nas ARR. O detalhamento dos indicadores de gestão e de contribuição está nos anexos.

O cumprimento estrito de nossos compromissos, a revisão periódica dos indicadores, a geração de relatórios de andamento sobre a implementação do PMP para a realização das 11 contribuições e a retroalimentação constante aos diretores e órgãos de governo manterão o Instituto na rota correta traçada neste Plano.

ANEXOS

ANEXO 1: RELAÇÃO PRINCIPAL ENTRE OS QUATRO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE), AS 11 CONTRIBUIÇÕES DO IICA E OS QUATRO PROJETOS INSÍGNIA.

CONTRIBUIÇÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Projetos insígnia
OE 1: Melhorar a produtividade e a competitividade do setor agrícola	√	√	√	√					√	√	√	Cadeias agrícolas Agricultura familiar
OE 2: Potencializar a contribuição da agricultura para o desenvolvimento dos territórios e o bem-estar rural	√		√		√			√	√		√	Inclusão na agricultura e nos territórios rurais
OE 3: Melhorar a capacidade da agricultura para mitigar a mudança climática e a ela adaptar-se e utilizar melhor os recursos naturais	√		√			√	√		√	√	√	Resiliência e gestão integral de riscos
OE 4: Melhorar a contribuição da agricultura para a segurança alimentar	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Cadeias agrícolas Inclusão na agricultura e nos territórios rurais Resiliência e gestão integral de riscos Agricultura familiar

√- Relação

Contribuições do IICA no PMP 2014-2018:

- Fortalecimento das capacidades dos Estados membros no nível nacional, regional, plurinacional e hemisférico para o estabelecimento de políticas públicas e estruturas institucionais que melhorem a produtividade e a competitividade da agricultura, da gestão dos territórios rurais, da adaptação à mudança climática, da mitigação de seus efeitos e da segurança alimentar e nutricional.
- Implementação, por meio de instituições públicas e privadas, de processos de inovação tecnológica, institucional e comercial para aumentar a produtividade e a competitividade da agricultura, bem como a produção de alimentos básicos de alta qualidade nutricional.
- Incremento das capacidades dos setores público e privado para assegurar a sanidade agropecuária e a inocuidade dos alimentos e melhorar, dessa maneira, a produtividade, a competitividade e a segurança alimentar.
- Fortalecimento das capacidades empresariais e associativas dos diferentes atores das cadeias agrícolas.
- Reforço das capacidades dos atores dos territórios rurais, em particular dos da agricultura familiar, na gestão social territorial,³¹ para melhorar a segurança alimentar e o bem-estar rural.
- Ampliação das capacidades dos atores das cadeias agrícolas e dos territórios rurais para a gestão integrada da água e do uso sustentável do solo para a agricultura.
- Aumento da capacidade das instituições públicas e privadas para fomentar e implementar medidas de adaptação da agricultura à mudança climática e de mitigação de seus efeitos, bem como impulsionar a gestão integral de riscos na agricultura.
- Melhoria da eficácia e da eficiência dos programas de segurança alimentar e nutricional dos Estados membros.
- Incremento do aproveitamento de espécies autóctones, cultivos promissores e recursos genéticos nativos com potencial alimentar em benefício dos produtores e dos consumidores.
- Aumento das capacidades institucionais para reduzir as perdas de alimentos e matérias-primas ao longo das cadeias agrícolas.
- Fortalecimento das capacidades de relacionamento e participação dos Estados membros em foros internacionais e outros mecanismos para o intercâmbio de conhecimentos e a mobilização de recursos relevantes para a agricultura interamericana.

31 Isso inclui, entre outras coisas, processos de planejamento, liderança, associatividade, coesão, acesso a bens e serviços, promoção do diálogo, construção de propostas, formação de capacidades e estabelecimento de parcerias.

ANEXO 2: INDICADORES DA EXECUÇÃO DO PMP 2014-2018.**A. INDICADORES GERAIS DE GESTÃO**

GESTÃO INSTITUCIONAL	INDICADORES	
	Descrição	Variável de medição
1. Alcançados os objetivos e os resultados dos projetos insígnia (PI) mediante uma execução eficiente e austera de seus orçamentos	Objectifs des projets phares atteints avec les ressources allouées	Percentual de avanço dos resultados
2. Atendidas efetivamente as demandas específicas de cooperação técnica propostas pelos Estados membros, no âmbito das 11 contribuições institucionais	Ações de resposta rápida (ARR) atendem com eficácia e eficiência às demandas dos Estados membros	Número de ARR implementadas com alto nível de satisfação dos demandantes (relação do objetivo da demanda com os resultados obtidos)
3. Implementados com êxito os projetos financiados com recursos externos, que contribuem diretamente para a realização dos objetivos estratégicos do PMP	Número de projetos alinhados com os objetivos estratégicos do PMP, executados por ano com alto percentual de cumprimento dos resultados	Execução de 195 projetos financiados com recursos externos em 2018 com alto percentual de cumprimento dos resultados
	Total de recursos externos anuais mobilizados	US\$200 milhões de recursos externos executados em 2018 de forma transparente e efetiva (relatórios de exercício da despesa)

B. INDICADORES ESPECÍFICOS DE CONTRIBUIÇÕES

CONTRIBUIÇÕES DO IICA PARA AS TRANSFORMAÇÕES NOS PAÍSES	INDICADORES ³² Medição de mudanças produzidas com a intervenção do IICA	
	Descrição	Variável de medição
1. Fortalecimento das capacidades dos Estados membros no nível nacional, regional, plurinacional e hemisférico para o estabelecimento de políticas públicas e estruturas institucionais que melhorem a produtividade e a competitividade da agricultura, a gestão dos territórios rurais, a adaptação à mudança climática, a mitigação de seus efeitos e a segurança alimentar e nutricional	Melhoria da institucionalidade agrícola e rural da maioria dos Estados membros	<ul style="list-style-type: none"> - Número de instituições e sistemas melhorados e políticas e planos de modernização institucional em andamento ou implementados³³ - Quantidade de mudanças de interesse público obtidas de forma pronta e oportuna - Capacidade de geração de sinergias público-privadas e intergovernamentais - Quantidade de problemas de interesse territorial atendidos de forma pronta e oportuna

32 A medição das mudanças (melhoria, fortalecimento, aumento, implementação, adoção, grau) em cada um dos indicadores será determinada pela linha base a partir da qual o projeto ou a ação de resposta rápida tem início. Como consequência, todo instrumento de cooperação técnica (projeto, ARR) deverá determinar, como primeira tarefa, as variáveis essenciais da situação e a linha base a partir da qual a intervenção tem início e propor o nível das mudanças esperados. As mudanças efetivamente alcançadas sustentarão os indicadores das contribuições deste PMP.

33 Ao se implementar desenvolvimentos e arranjos institucionais, a capacidade de responder aos problemas públicos deveria ser diretamente aumentada.

CONTRIBUIÇÕES DO IICA PARA AS TRANSFORMAÇÕES NOS PAÍSES	INDICADORES Medição de mudanças produzidas com a intervenção do IICA	
	Descrição	Variável de medição
2. Implementação, por meio de instituições públicas e privadas, de processos de inovação tecnológica, institucional e comercial para aumentar a produtividade e a competitividade da agricultura, bem como a produção de alimentos básicos de alta qualidade nutricional	Inovações postas em prática por instituições e atores das cadeias agrícolas	- Número de inovações (tecnológicas, institucionais e comerciais) implementadas no setor público ou privado, nas cadeias e nos territórios rurais
3. Incremento das capacidades dos setores público e privado para assegurar a sanidade agropecuária e a inocuidade dos alimentos e melhorar, assim, a produtividade, a competitividade e a segurança alimentar	Mais capacidades públicas e privadas para a sanidade agropecuária e a inocuidade dos alimentos	- Número de países que aumentam suas capacidades para elevar ou manter seus níveis de sanidade agropecuária - Número de serviços sanitários e fitossanitários fortalecidos - Número de respostas a emergências sanitárias - Número de instrumentos desenvolvidos para a construção de capacidades
4. Fortalecimento das capacidades empresariais e associativas dos diferentes atores das cadeias agrícolas	Mais capacidades empresariais e associativas dos atores em cadeias agrícolas prioritárias na maioria dos países	- Número de atores que fortaleceram suas capacidades empresariais e associativas e número de cadeias dinamizadas

CONTRIBUIÇÕES DO IICA PARA AS TRANSFORMAÇÕES NOS PAÍSES	INDICADORES Medição de mudanças produzidas com a intervenção do IICA	
	Descrição	Variável de medição
5. Reforço das capacidades dos atores dos territórios rurais, em particular dos da agricultura familiar, na gestão social territorial, para melhorar a segurança alimentar e o bem-estar rural	Maiores capacidades dos atores nos territórios rurais em gestão social territorial	- Número de atores que fortaleceram suas capacidades e número de territórios beneficiados
6. Ampliação das capacidades dos atores das cadeias agrícolas e dos territórios rurais para a gestão integrada da água e do uso sustentável do solo para a agricultura	Conhecimento aplicado dos atores-chave das cadeias agrícolas e dos territórios rurais para a gestão integrada de água e a sustentabilidade do solo para a agricultura	- Número de atores com grau suficiente de conhecimento sobre os assuntos críticos para a gestão integrada da água e o uso sustentável do solo na agricultura - Número de cadeias e territórios com planos para a gestão integrada da água e o uso sustentável do solo para a agricultura implementado

CONTRIBUIÇÕES DO IICA PARA AS TRANSFORMAÇÕES NOS PAÍSES	INDICADORES Medição de mudanças produzidas com a intervenção do IICA	
	Descrição	Variável de medição
7. Aumento da capacidade das instituições públicas e privadas para fomentar e implementar medidas de adaptação da agricultura à mudança climática e de mitigação de seus efeitos, bem como impulsionar a gestão integral de riscos na agricultura	Institucionalidade existente e planos em operação para a adaptação da agricultura à mudança climática e a mitigação de seus efeitos, bem como para a gestão integral de riscos na agricultura	<ul style="list-style-type: none"> - Número de estruturas institucionais melhoradas ou formuladas que permitem a adaptação da agricultura à mudança climática - Número de planos para a gestão integral de riscos na agricultura - Número de sistemas de informação que grupos de interesse implementaram e colocaram em uso
8. Melhoria da eficácia e da eficiência dos programas de segurança alimentar e nutricional dos Estados membros	Programas efetivos em operação para a segurança alimentar e nutricional	<ul style="list-style-type: none"> - Número de programas efetivos ou planos para a segurança alimentar e nutricional em andamento ou melhorados - Quantidade de problemas relacionados com a segurança alimentar e nutricional resolvidos
9. Incremento no aproveitamento de espécies autóctones, cultivos promissores e recursos genéticos nativos com potencial alimentar em benefício dos produtores e dos consumidores	Espécies autóctones, cultivos promissores e recursos genéticos nativos com potencial alimentar incorporados nas dinâmicas comerciais, territoriais e de potencial alimentício	<ul style="list-style-type: none"> - Número de espécies, cultivos e recursos genéticos incorporados nas dinâmicas comerciais, territoriais e de potencial alimentício

CONTRIBUIÇÕES DO IICA PARA AS TRANSFORMAÇÕES NOS PAÍSES	INDICADORES Medição de mudanças produzidas com a intervenção do IICA	
	Descrição	Variável de medição
10. Aumento das capacidades institucionais para reduzir as perdas de alimentos e matérias-primas ao longo das cadeias agrícolas	Institucionalidade e planos para reduzir perdas de alimentos e matérias-primas	- Número de planos para reduzir perdas de alimentos e matérias-primas
11. Fortalecimento das capacidades de relacionamento e participação dos Estados membros em foros internacionais e outros mecanismos para o intercâmbio de conhecimentos e a mobilização de recursos relevantes para a agricultura interamericana	Participação de qualidade e com propostas regionais consensuais nos foros mundiais e regionais Atividades de cooperação horizontal, intercâmbio de conhecimentos e mobilização de recursos para a agricultura e os territórios rurais	- Maior qualidade da participação dos países nos foros - Número de propostas consensuais da região para a criação de normas internacionais - Número de iniciativas de cooperação horizontal implementadas com êxito

SIGLAS

ALC	América Latina e Caribe
ARR	Ação de resposta rápida
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
FAO	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
FonCT	Fundo de Cooperação Técnica
IICA	Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
JIA	Junta Interamericana de Agricultura
MeA	Monitoramento e avaliação
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONG	Organização não governamental
PE	Plano Estratégico
PMP	Plano de Médio Prazo
TIC	Tecnologias da informação e comunicação
TIL	Taxa institucional líquida

Impresso na Gráfica do IICA
Sede Central, São José, Costa Rica
A edição consta de 20 exemplares impressos

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA

SEDE CENTRAL / Caixa Postal 55-2200 San José, Vázquez de Coronado,
San Isidro 11101, Costa Rica. Tel.: (506) 2216-0222 / Fax: (506) 2216-0233

Endereço eletrônico: iicahq@iica.ac.cr / Site na internet: www.iica.int