



# PLANO DE MÉDIO PRAZO 1998 - 2002

*A AGRICULTURA;  
ALÉM DA VISÃO SETORIAL*

## O QUE É O IICA?

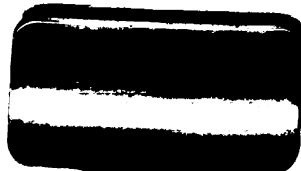
O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) é o organismo especializado em agricultura do Sistema Interamericano.

Como organização hemisférica de cooperação técnica, o IICA possui grande capacidade e é flexível e criativo para responder às necessidades de cooperação técnica nos países por intermédio de suas trinta e quatro Agências de Cooperação Técnica, seus cinco Centros Regionais e sua Sede Central, a partir dos quais é coordenada a implementação de estratégias adequadas às características de cada Região.

O Plano de Médio Prazo (PMP) 1994-1998 constitui a referência estratégica que orienta as ações do IICA nesse período. O objetivo geral do IICA é apoiar os Estados membros na consecução da sustentabilidade agropecuária no contexto da integração hemisférica, como contribuição ao desenvolvimento rural orientado para o homem.

O Instituto programa seu trabalho com base nas transformações da produção, do comércio, das instituições e do homem no campo da agricultura, mantendo um enfoque integrado e sistêmico do desenvolvimento, alicerçado na competitividade, na equidade e na solidariedade, elementos essenciais ao alcance do desenvolvimento sustentável da agricultura e do meio rural.

Os Estados membros do IICA são os seguintes: Antígua e Barbuda, Argentina, Bahamas (Commonwealth das), Barbados, Belize, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Dominica, El Salvador, Equador, Estados Unidos, Grenada, Guatemala, Guiana, Haiti, Honduras, Jamaica, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, St. Kitts e Nevis, Santa Lúcia, São Vicente e Granadinas, Suriname, Trinidad e Tobago, Uruguai e Venezuela. Os Observadores Permanentes são estes: Alemanha, Áustria, Bélgica, Comunidades Européias, Espanha, Federação da Rússia, França, Hungria, Israel, Itália, Japão, Portugal, Reino dos Países Baixos, República Árabe do Egito, República Checa, República da Coréia, República da Polônia e Romênia.





# PLANO DE MÉDIO PRAZO 1998 - 2002

*A AGRICULTURA:  
ALÉM DA VISÃO SETORIAL*

*SÉRIE DOCUMENTOS OFICIAIS No. 64*

00001478

# SUMÁRIO

	Página
<b>Apresentação</b> .....	1
<b>Capítulo I: Bases de uma Agenda Interamericana para a Agricultura</b> .....	13
1.1 A Comunidade Mundial de Países .....	15
1.2 A Comunidade Ibero-Americana .....	17
1.3 O Sistema Interamericano .....	17
1.4 O Desafio para a Agricultura das Américas .....	19
<b>Capítulo II: Contexto Estratégico</b> .....	23
2.1 Missão .....	25
2.2 Visão .....	27
2.3 Estratégia Geral .....	28
<b>Capítulo III: Os Serviços de Cooperação do IICA</b> .....	35
3.1 Áreas Estratégicas dos Serviços de Cooperação .....	37
3.2 Campos de Ação Prioritários .....	44
3.3 Prioridades Regionais .....	50
3.4 Modalidades dos Serviços de Cooperação .....	61

<b>Capítulo IV: Recursos Institucionais</b> .....	67
4.1 Recursos Humanos .....	69
4.2 Recursos Financeiros .....	70
4.3 Informática .....	74
<b>Capítulo V: A Transformação Institucional     para Enfrentar os Novos Desafios</b> .....	75
5.1 Cultura Institucional .....	79
5.2 Organização Institucional .....	79
5.3 Descentralização .....	85
5.4 Rede Interamericana de Relações Externas .....	87
<b>Capítulo VI: Planejamento Estratégico e Operacional</b> .....	91
6.1 Princípios e Dimensões .....	93
6.2 Planejamento Estratégico .....	95
6.3 Planejamento Operacional .....	97
<b>Siglas</b> .....	101

# APRESENTAÇÃO

## 1. As Reformas

A consolidação da democracia, a estabilidade macroeconômica e o crescimento sustentável, que ainda não conseguiram atingir os níveis da década de setenta, são algumas das características marcantes desta década, nas quais, exceto algumas exceções, o conjunto dos países da América Latina e do Caribe (ALC) vem apresentando um comportamento muito alentador.

Os fluxos do investimento externo e a perspectiva favorável do setor exportador têm sido os instrumentos de maior impacto para a recuperação dessas economias. No entanto, é preciso reconhecer que existem diferenças significativas entre países, já que nem todos implementaram as reformas na mesma velocidade, nem elas têm sido uniformes em todos os países.

Em geral, a estabilidade macroeconômica vem acompanhada de um processo de reformas, especialmente nos setores comercial, tributário e financeiro. No entanto, em muitos casos as reformas aplicadas não alcançaram nem a intensidade nem a abrangência<sup>1</sup> necessárias para atender às demandas atuais, limitando, assim, as oportunidades que a estabilidade oferece para que se atinja maior nível de crescimento. Isso, por sua vez,

---

<sup>1</sup> Por exemplo, não foram realizadas reformas na área de formação de capital humano, que é um fator de fundamental importância para o crescimento.

tem sido um elemento de influência no surgimento de freqüentes tensões sociais que afetam a consolidação dos primeiros resultados desse processo.

Um fator digno de destaque é o desemprego, muitas vezes responsável pela instabilidade política e pela desaceleração das reformas. O desemprego tem crescido a tal ponto nos últimos anos que em muitos países atinge níveis preocupantes, especialmente levando em consideração o subemprego. A tudo isso soma-se o fato de que o gasto social, principalmente em saúde e educação, apesar dos esforços envidados pelos países, não tem sido bastante para satisfazer às demandas de uma população caracterizada por altos índices de pobreza.

São muitos os problemas que ainda enfrentam vários países do Hemisfério para alcançar níveis sustentáveis de crescimento que se traduzam na real melhoria do bem-estar. Novos desafios e novas restrições começam a surgir na medida em que o processo avança, o que exige, além de reflexão, criatividade, perseverança e consistência nas políticas macroeconômicas, a democratização das instituições.

Recém se começa a entrar numa etapa intermediária do processo de estabilização e reforma, no qual são comuns os reajustamentos e as correções para neutralizar os efeitos desestabilizadores, tanto de natureza interna como externa, que continuamente desencadeiam crises conjunturais que freiam iniciativas em andamento e provocam um retrocesso nos progressos alcançados. A crise asiática e seus efeitos colaterais são o exemplo mais recente no cenário internacional, e o fenômeno do El Niño, no cenário nacional.

O caminho a ser trilhado para enfrentar os futuros desafios do desenvolvimento não muda, em essência, o conteúdo do modelo atual, mas a ênfase que se atribui a suas prioridades. Agora, as reformas devem direcionar-se para questões conhecidas, mas não suficientemente atendidas; é preciso imprimir vigoroso impulso em aspectos tais como a descentralização, a concertação com a sociedade civil, a globalização dos mercados, a inovação científico-tecnológica, a governabilidade e, sob uma nova perspectiva, a eficiente administração e remanejamento dos recursos



públicos<sup>2</sup>. Tudo isso requer um contexto jurídico-institucional que transmita suficiente confiança e segurança à sociedade em seu conjunto e aos parceiros econômicos em potencial de que ela necessita.

## **2. A Agricultura**

### **2.1 Comportamento**

A agricultura, em seu sentido restringido, como atividade produtiva agropecuária, embora mantendo seu peso na economia da ALC, apresenta cada vez mais tendências a um desempenho inferior ao do conjunto da economia. Por exemplo, no período 1990-1996, enquanto o valor agregado da agricultura teve um incremento anual de 2,7%, o PIB de toda a economia cresceu 3,3%.

No auge dos anos 70, nas crises dos anos 80 e na recuperação registrada durante a atual década, houve comportamentos diferentes entre o PIB total e o valor agregado da agricultura. Nos anos 70, o PIB total cresceu à taxa anual de 6,0%; nos anos 80, caiu para 1,0% e, nos anos noventa, subiu para 3,3%. A agricultura acompanhou a mesma tendência, mas com variações menos significativas: cresceu 3,5% na década de 70, 2% na de 80 e 2,7% nesta década.

Ao comparar os prejuízos sofridos pela agricultura com relação à economia como um todo, a capacidade do setor agropecuário para amortizar

---

2 Cabe destacar que já foi proposto um novo pacote de reformas, cuja intenção é corrigir as falhas e deficiências das reformas anteriores. Nesse sentido, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) assinala quatro objetivos principais que servem de diretrizes gerais para impulsionar novas políticas que permitam alcançar os objetivos das reformas propostas pelo Banco, quais sejam: intensificar as reformas de mercado, reduzir os canais de volatilidade (o que será obtido por meio de políticas fiscais e monetárias e de poupança), acelerar a acumulação do capital humano e ampliar a gama de instrumentos na busca de equidade (mediante a reestruturação do mercado de fatores e das instituições públicas).

os efeitos da crise dos anos 80 é digna de destaque. Isso se deve, em parte, ao efeito das políticas protecionistas sobre a agricultura, embora se deva reconhecer que elas favoreciam os setores menos eficientes da economia. Agora, novamente se reconhece que, após as reformas, a agricultura está mostrando uma notável capacidade para aproveitar as vantagens oferecidas pelo mercado, conforme demonstram os índices de crescimento das exportações, a diversificação dos bens produzidos e a acentuada tendência à sua articulação com outros setores.

Por exemplo, nas duas últimas décadas, apesar de as importações terem crescido à taxa anual de 10%, as exportações de produtos agropecuários da ALC tiveram incremento de 7,5% e mostram saldos líquidos positivos. De outro lado, essas exportações se diversificaram a tal ponto que as frutas e hortaliças superaram, em valor, produtos tradicionais como café, açúcar e carne, entre outros, os quais, ao final da década de 70, representavam 66% do valor total.

A agricultura pode mostrar tendências decrescentes ou ascendentes, em nível regional ou hemisférico, dependendo dos períodos analisados, mas a realidade é que, na maioria dos países, essa atividade tem desempenhado um papel de destaque, tanto em épocas de crise como de recuperação econômica. Aliás, continua a desempenhá-lo na etapa de crescimento sustentado que estão vivenciando alguns países do Hemisfério e que se reflete em seus principais indicadores macroeconômicos.

## **2.2 A Visão Renovada**

A agricultura, vista sob uma dimensão prospectiva de médio e longo prazo, já não pode ser objeto de uma análise isolada e fria em que predomine uma visão autárquica. Sua natureza multidimensional e interdependente lhe abre novos espaços no restante da economia, mas, ao mesmo tempo, lhe exige comportamentos diferentes e alianças complexas e inovadoras.

Os produtores deverão adotar gradualmente novas tecnologias, o que tornará mais complexa a atividade produtiva, mas também a fará mais competitiva. Eles deverão aproveitar todos os meios a seu alcance para ter acesso às redes nacionais e internacionais de serviços de apoio técnico, informação e comércio, num mercado cada vez mais globalizado, exigente e sensível à qualidade e ao preço dos produtos.

A luta pela maior competitividade fez surgir um enfoque sistêmico da agricultura, no qual ela já não pode continuar a ser vista como uma simples atividade de produção de alimentos, mas como um negócio que, para ser rentável, deve contar com sistemas de comercialização eficientes, bons prestadores de serviços, infra-estrutura adequada, tecnologias de ponta capazes de garantir a sustentabilidade dos recursos e forte vinculação com a indústria e o setor exportador<sup>3</sup>.

Há suficientes dados e argumentos que sustentam essa interessante visão do futuro, em que nitidamente predominam o uso cada vez maior da tecnologia de ponta e a gestão muito mais racional dos recursos naturais. No entanto, essa visão otimista não pode permitir que se esqueça a realidade em que vivem milhões de pequenos produtores nas Américas.

Na medida em que se intensifiquem e consolidem os processos de reforma, a nova institucionalidade da agricultura também estará consolidada. Trata-se de requisito fundamental para que a agricultura seja mais rapidamente inserida no novo paradigma econômico e uma forma de atrair para o mercado outras atividades rurais não-agrícolas.

A pobreza rural é, muitas vezes, extrema, e seu tratamento tradicional limita as possibilidades de superá-la. É preciso reconhecer, contudo, que a agricultura, por si só, não pode eliminar a pobreza rural, ainda que seu desenvolvimento seja uma condição necessária a esse fim.

---

3 Como expressam Alvin e Heidi Toffler, uma das mais avançadas indústrias do século XXI poderia bem ser a indústria mais atrasada da atualidade: a agricultura.

No combate à pobreza rural também é preciso abandonar o enfoque setorial. A integração da agricultura com as demais atividades rurais não-agrícolas e dessas com o mercado é provavelmente a alternativa mais viável para abordar e superar o problema. Isso, naturalmente, deverá ser acompanhado de ações voltadas para os pobres do campo (em complemento a seus próprios esforços), mas eles devem participar decisivamente no delineamento e execução dos programas. Só assim será possível obter os impactos desejados.

Nesse sentido, é preciso considerar que geralmente existe uma estreita relação entre a pobreza rural e a qualidade e a reduzida disponibilidade dos recursos naturais. Em muitos casos, são condições próprias de determinadas regiões, especialmente as zonas tropicais, cujo tratamento não dependerá apenas de propostas de mais educação e capacitação ou de mais tecnologia para alcançar a competitividade.

### **3. O Papel do IICA na Agricultura das Américas**

#### **3.1 Análise Retrospectiva**

O Plano de Médio Prazo (PMP) 1994-1998 enfatizou o propósito de promover o desenvolvimento agropecuário sustentável a partir da transformação em três dimensões: na produção, no comércio e nas instituições. Considerou-se que, no contexto da integração hemisférica, essas transformações deveriam produzir uma mudança social e humana. Ao mesmo tempo, ressaltou-se o fato de que o desenvolvimento deveria estar calcado nestes três elementos: competitividade, equidade e sustentabilidade.

Naquele PMP, o Instituto adotou os grandes temas que há quatro anos eram considerados prioritários para a inserção da agricultura no novo contexto sócio-econômico e político-institucional. Em sua execução, procurou-se vincular a ação em nível de país com uma visão hemisférica, e apoiaram-se as alianças estratégicas com outras instituições. Também foram efetuados ajustamentos para aproveitar as oportunidades que surgiam com a primeira “Cúpula das Américas”, realizada em Miami em fins de 1994.

Inicialmente, o Instituto centrou sua atenção em quatro Áreas de Concentração. Áreas como as de Políticas Sócio-Econômicas e Comércio e Investimentos apoiaram os diferentes processos de integração regional que estavam em curso nas Américas e, dentro deles, a harmonização de políticas para a agricultura e a preparação para os processos de negociação comercial agropecuária nos Estados membros. Foram promovidos novos acordos institucionais para facilitar a inserção da agricultura nos mercados, como aconteceu com o desenvolvimento das bolsas de produtos agropecuários, com os centros rurais de informação e com o apoio à criação e adaptação de sistemas de informação de preços e mercados, internos e internacionais, que responderam às novas demandas dos agricultores. Através da análise e da promoção do diálogo entre os agentes das cadeias produtivo-comerciais, foi dado apoio à efetiva articulação da agricultura com outros setores da economia.

Na área de Ciência e Tecnologia, Recursos Naturais e Produção, foram apoiadas, com sucesso, as instituições públicas e privadas dos países em matéria de modernização dos sistemas de pesquisa, desenvolvimento de novos modelos institucionais de geração e transferência de tecnologia, cooperação recíproca entre empresas nacionais de pesquisa agropecuária (PROCI) e desenvolvimento de vínculos com centros internacionais.

No PMP 1994-1998, o Desenvolvimento Rural Sustentável também foi considerado entre as quatro Áreas de Concentração. Assim, o Instituto vislumbrou a importância que revestiria esse tema, hoje corroborada pelo volume de recursos investidos em desenvolvimento rural, pela variedade de projetos executados e pela freqüente demanda de serviços recebida de instituições públicas e privadas da maioria dos países. O Instituto envidou ingentes esforços por responder, dentro de suas possibilidades, a tais demandas, emprestando sólido apoio à formulação de estratégias, políticas e programas, à execução de componentes de projetos financiados por recursos externos, à transferência de experiências entre países e, principalmente, ao desenvolvimento do enfoque de gênero, bem como à articulação do desenvolvimento rural com a produção, a microempresa rural, o comércio e os serviços, a agroindústria e o meio ambiente.

Ante as novas diretrizes que regem o comércio mundial de produtos agropecuários, estabelecidas com o nascimento da Organização Mundial do Comércio (OMC), a Área de Serviços de Sanidade adquiriu importância capital. Nesse aspecto, o Instituto tem longa tradição de apoio aos países e, inclusive, articulou sólidas alianças estratégicas com outras instituições regionais e internacionais. Nessa área, os serviços de cooperação do Instituto estiveram centrados em aspectos relacionados com as normas sanitárias e fitossanitárias e na administração de situações de emergência causadas por pragas e doenças. A esse respeito foram obtidos resultados significativos na formulação e harmonização de políticas e normas sanitárias e fitossanitárias, no delineamento de sistemas de informação e monitorização, no estabelecimento de redes de laboratórios de saúde animal e vegetal e no manejo integrado de pragas para diminuir os impactos ambientais causados pelo uso de agrotóxicos.

Durante esse quadriênio o Instituto também deu vigoroso impulso às atividades de Capacitação e Educação, profissional e técnica, formal e não-formal, para o desenvolvimento dos recursos humanos dedicados à agricultura no Hemisfério. Mais do que uma atividade prioritária que permeia as demais áreas de concentração, a de Capacitação e Educação converteu-se em tema estratégico cujas projeções e resultados situam o Instituto em posição de vanguarda. O apoio emprestado aos estabelecimentos públicos e privados, bem como às universidades, foi solidamente respaldado por todos os países.

Finalmente, cabe destacar que, cômico da natureza sistêmica da agricultura, o Instituto reconheceu, desde o início da execução do PMP 1994-1998, a necessidade de adotar uma visão renovada da agricultura a fim de, dessa forma, contribuir para revalorizar essa atividade e reinseri-la em seu devido lugar. A importância de desenvolver uma nova institucionalidade para a agricultura, assim como o reconhecimento do forte impacto que sobre ela recai a tendência das economias à globalização, foram também aspectos que serviram para nortear a ação do Instituto em cada uma de suas áreas estratégicas. Desse modo, houve uma resposta não só equitativa e oportuna aos grandes desafios que deparava a Região em matéria de integração, mas também eficiente no que concerne às

demandas de serviços de cooperação dos países. Com isso, a Instituição consolidou sua liderança técnica e sua importante função de rede interamericana especializada.

### 3.2 Visão do futuro

Em seus 56 anos de existência, o IICA tem dado provas efetivas de adaptação às demandas dos Estados membros e às mudanças no âmbito mundial e hemisférico para, assim, ser proativo e prestar serviços de cooperação com excelência. O Plano de Médio Prazo (PMP) proposto para o período 1998-2002 mantém fielmente essa tradição.

No PMP 1998-2002, que atende a um mandato<sup>4</sup> da Junta Interamericana de Agricultura (JIA), são indicadas as duas dimensões em que será consolidada a cooperação do Instituto nos próximos quatro anos: a ação multinacional (de âmbito hemisférico e regional) e a ação em nível de país. Ambas recebem a mesma atenção, não apenas porque estão estreitamente vinculadas, mas porque, tratando-se de uma organização interamericana, não é possível concebê-las isoladamente.

Com efeito, falar de cooperação (seja em comércio, seja em sanidade agropecuária) no âmbito de um país sem visualizar sua vinculação com o contexto regional e hemisférico e, inclusive, mundial, limitaria consideravelmente o resultado das ações do Instituto; ademais, o colocaria de costas para a nova realidade resultante da globalização e da integração das Américas.

Por isso o PMP 1998-2002 parte do reconhecimento de que, nos últimos quatro anos, depois de aprovado o PMP anterior, houve um conjunto de acontecimentos, tanto em âmbito mundial como hemisférico, de grande repercussão na agricultura dos Estados membros do IICA.

---

4 Resolução Nº 308, *Plano de Médio Prazo do IICA para o Período 1998-2002*, Nona Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura, Santiago, Chile, 13 de outubro de 1997.

Entre esses acontecimentos, que servem de marco geral para a ação do Instituto, no primeiro capítulo mencionam-se os seguintes: (i) a conclusão, em 1994, da Rodada Uruguaí do Acordo-Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), que incorpora plenamente a agricultura como uma disciplina comercial multilateral, cria a OMC e pactua, desde então, o início, em 1999, de um novo processo de negociação multilateral em matéria de agricultura; (ii) a realização de duas cúpulas de Chefes de Estado e de Governo das Américas e da Cúpula Especial para o Desenvolvimento Sustentável, nas quais essas autoridades assinalaram a importância de fortalecer o diálogo interamericano e ratificaram o compromisso com a integração e o desenvolvimento das Américas; (iii) em consequência desses fatos, foram realizadas várias reuniões em nível de ministros e vice-ministros, empresários e profissionais que, em representação dos países, criaram uma nova dinâmica de relacionamento entre si, vindo a assentar as bases para iniciar, em 1998, as negociações sobre a criação da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) e do Grupo de Negociações sobre Agricultura; e (iv) em complementação ao anteriormente exposto, também foram realizadas as cúpulas ibero-americanas - que contaram previamente com duas reuniões de ministros da agricultura ibero-americanos, no Chile (1996) e na Venezuela (1997) - que vieram a propiciar uma nova dinâmica de relacionamento entre a América Latina, Espanha e Portugal.

Este documento trata, em princípio, dos desafios que esses acontecimentos descortinam para a agricultura, desafios esses com implicações também no âmbito político-institucional do IICA, já que os chanceleres das Américas acordaram, em 1998, trabalhar na renovação da Organização dos Estados Americanos (OEA) e do Sistema Interamericano. Em vista desse mandato, a Secretaria-Geral da OEA vem envidando esforços por converter as reuniões ministeriais em mecanismo para definir, com maior clareza, as iniciativas emanadas das reuniões presidenciais e estabelecer procedimentos para sua implementação. Por isso o novo PMP destaca, a partir do primeiro capítulo, a vantagem da agricultura das Américas, ao contar com a JIA, que pode desempenhar papel preponderante nesse contexto.



No segundo capítulo, as diretrizes de política que emanam das reuniões de cúpula aparecem como orientações estratégicas para a ação do Instituto. Isso consta do Contexto Estratégico, que define a tarefa institucional, indicando sua Missão, sua Visão e sua Estratégia Geral.

Como um dos componentes da Estratégia Geral consta a orientação institucional, na qual exerce importante papel a visão renovada da agricultura, que serve para balizar a atividade técnica da Instituição e prega um conceito de agricultura que **transcende a mera visão setorial**.

O terceiro capítulo inclui as recomendações emanadas dos dois foros de ministros da agricultura, realizados em São José, Costa Rica (1995) e Santiago, Chile (1997), bem como as resoluções da Nona Reunião Ordinária da JIA que tratam dos serviços de cooperação. O conteúdo dessas recomendações e resoluções está refletido nas Áreas Estratégicas e nos Campos de Ação Prioritários, que servem de indicadores para atender, na devida forma, às demandas das instituições públicas e privadas dos Estados membros. Esses indicadores fundamentam o Contexto Estratégico definido pela Missão, pela Visão e pela Estratégia Geral, na busca da prestação de serviços de excelência e sólido impacto. O capítulo conclui com os temas prioritários que nortearão a ação dos Centros Regionais e as formas de cooperação a serem utilizadas.

Os três últimos capítulos estabelecem as orientações e políticas que, uma vez implementadas, permitirão ao Instituto dar o salto qualitativo necessário para consolidar sua condição de instituição líder nas Américas. O quarto capítulo apresenta a política sobre os recursos institucionais. O quinto indica as diretrizes para consolidar o processo de transformação institucional iniciado em 1994, quando foram adotadas as primeiras medidas de descentralização. Finalmente, o sexto capítulo contém propostas para o delineamento de um novo processo de planejamento – com sua dimensão estratégica e operacional – que norteie a tarefa institucional, diante dos desafios da nova institucionalidade, internacional e nacional, com que o IICA se depara.



## CAPÍTULO I:

# BASES DE UMA AGENDA INTERAMERICANA PARA A AGRICULTURA



Durante a década atual, o diálogo internacional tem-se fortalecido com a realização de processos de discussão e negociação destinados a propiciar o encaminhamento dos países para um desenvolvimento que seja sustentável no tempo. A vontade política que tem prevalecido em tais processos vem-se traduzindo numa série de acordos, adotados tanto nas conferências mundiais da Organização das Nações Unidas (ONU) como nas reuniões ibero-americanas, hemisféricas e regionais de Chefes de Estado e de Governo, em reuniões ministeriais e negociações multilaterais.

## **1.1 A Comunidade Mundial de Países**

A ONU realizou várias conferências<sup>5</sup> e promoveu a adoção de convenções internacionais<sup>6</sup> que influenciaram as políticas e os programas de ação governamentais e não-governamentais voltados para o desenvolvimento sustentável.

Dois eventos revestem especial importância para a agricultura e o meio rural: a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cúpula da Terra, 1992) e a Cúpula Mundial sobre Alimentação (1996). A Cúpula da Terra aprovou a Agenda 21, programa mundial destinado a promover o desenvolvimento sustentável. Por se tratar de um tema ainda em vigor, em 1997 a Assembléia Geral ratificou aquele compromisso até

---

5 Entre elas, as de Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992); Direitos Humanos (1993); População (1994); Pequenos Estados Insulares em Vias de Desenvolvimento (1994); Desenvolvimento Social (1995); Mulher (1995); Assentamentos Humanos (1996) e Alimentação (1996).

6 Entre elas, as convenções sobre Diversidade Biológica; Mudanças Climáticas; Luta contra a Desertificação e Comércio Internacional de Espécies em Vias de Extinção.

2002<sup>7</sup> e exigiu maior contribuição dos setores produtivos ao seu cumprimento. A Cúpula sobre Alimentação, por sua vez, consagrou a vontade política de alcançar a segurança alimentar e empreender esforços conjuntos pela erradicação da fome. Os compromissos assumidos referem-se, entre outros, ao comércio de alimentos baseado na agricultura que estimule a segurança alimentar e a adoção de políticas agrícolas que assegurem o fornecimento de alimentos em todos os níveis e considerem a natureza multifuncional da agricultura.

Outro fato de grande significado para o futuro da agricultura insere-se no âmbito do GATT: em 1994 foi concluída a Rodada Uruguaia de Negociações Comerciais Multilaterais, que culminou na criação da OMC. Outros aspectos dignos de destaque são a inclusão das áreas de serviços e direito de propriedade intelectual entre as matérias do GATT e a ampliação significativa da abrangência e das linhas que regulam o comércio de mercadorias. Um exemplo disso encontra-se no Acordo sobre Agricultura<sup>8</sup> e o Acordo Complementar sobre Aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias. Ademais, foi acertado abrir um novo processo de negociação multilateral em matéria agrícola (a ter início antes de 1º de janeiro de 2000).

Em suma, no âmbito das conferências do Sistema das Nações Unidas e das organizações multilaterais (como a OMC, o Fundo Monetário Internacional-FMI e o Banco Mundial), atualmente os países estabelecem, por negociação e consenso, o campo de ação de grande parte de suas políticas públicas. As decisões de âmbito nacional, adotadas no contexto dessa nova modalidade institucional internacional, já não se restringem a fixar normas sobre tarifas de importação ou a abarcar algumas linhas

---

7 United Nations Program for the Further Implementation of Agenda 21. Special Session of the General Assembly. New York, June 23-27, 1997.

8 O Acordo sobre Agricultura divide os temas em acesso a mercados, subsídios e restrições às exportações e em políticas para a agricultura e mercado interno dos países.

comerciais, e tratam desde política monetária e fiscal até política interna de apoio à produção e ao desenvolvimento setorial, serviços, normas para investimento, questões trabalhistas e política ambiental, entre outras.

## **1.2 A Comunidade Ibero-Americana**

A partir de 1991, a comunidade ibero-americana, mediante a realização de sete reuniões de cúpula, estabeleceu um foro de reflexão e uma instância de cooperação entre os países da América Latina, Espanha e Portugal. Foram abordados temas de interesse comum e adotados acordos sobre consolidação da democracia, promoção e defesa dos direitos humanos e incentivo aos mecanismos de integração e cooperação. Entre os elementos fundamentais do desenvolvimento ibero-americano destacam-se os acordos sobre comércio e integração e os alcançados no I e no II Foro Ibero-Americano da Agricultura, acerca do desenvolvimento sustentável da agricultura e do meio rural<sup>9</sup>.

## **1.3 O Sistema Interamericano**

Nos últimos quatro anos, os Chefes de Estado e de Governo das Américas intensificaram o diálogo interamericano e ratificaram o compromisso com a integração e o desenvolvimento das Américas. Para fazer face a tal desafio estão sendo adotados e implementados acordos de impacto nacional, regional e hemisférico que, indubitavelmente, levam em consideração o contexto global.

É precisamente a continuidade do diálogo e a dinâmica que o caracteriza que conferem às diversas reuniões realizadas a característica de elos no que se denomina o processo Cúpulas das Américas<sup>10</sup>.

---

9 O primeiro foro foi realizado no Chile, em 1996, e o segundo, na Venezuela, em 1997.

10 Nesse processo incluem-se as reuniões de Chefes de Estado e de Governo realizadas em Miami (dezembro de 1994), Santa Cruz de la Sierra (dezembro de 1996) e Santiago do Chile (abril de 1998), bem como as reuniões ministeriais e os mecanismos de acompanhamento estabelecidos.

A abordagem política, administrativa, técnica, comercial, institucional e financeira dos acordos presidenciais vai conformando a Agenda para a Integração e o Desenvolvimento das Américas, ou Agenda Interamericana, que considera os seguintes objetivos<sup>11</sup>:

- promover e fortalecer a democracia e o respeito aos direitos humanos;
- intensificar a integração econômica e o livre comércio;
- erradicar a pobreza e a discriminação;
- assegurar o desenvolvimento sustentável e a conservação do meio ambiente para as gerações futuras; e
- assegurar o acesso à educação e aprimorar a sua qualidade.

Num esforço por institucionalizar a Agenda Interamericana, os países do Hemisfério decidiram intensificar ações na OEA<sup>12</sup>. A partir da Cúpula de Miami (1994), tem sido incentivada nas Américas a instauração de um novo esquema de cooperação entre os países e as instituições do Sistema Interamericano. Nesse sentido, e como parte do processo de renovação da OEA, um dos principais temas de sua Assembléia Geral, reunida em Caracas em junho de 1998, foi a revisão do Sistema Interamericano<sup>13</sup>.

---

11 As ações destinadas ao alcance desses objetivos estão definidas no Plano de Ação da II Cúpula das Américas (Santiago, Chile, 1998) e no Plano de Ação da Cúpula sobre Desenvolvimento Sustentável (Santa Cruz de la Sierra, 1996), ratificado na reunião de cúpula realizada no Chile.

12 O contexto das políticas das instituições do Sistema Interamericano é estabelecido nos mandatos da Assembléia Geral da OEA. Esses mandatos incluem os acordos emanados das reuniões de cúpula de Chefes de Estado e de Governo e de outras reuniões ministeriais dos governos do Hemisfério; também são considerados os mandatos gerais das Nações Unidas e de outros foros de que participam os Estados membros da OEA.

O Sistema Interamericano, liderado pela Secretaria-Geral da OEA, é constituído pelos seguintes órgãos: a Comissão Interamericana de Mulheres (CIM), o Instituto Pan-Americano de Geografia e História (IPAGH), o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), o Instituto Interamericano da Criança (IIN), o Instituto Indigenista Interamericano (III), a Junta Interamericana de Defesa (JID), a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).



É precisamente com a intenção de definir mais claramente as iniciativas emanadas do processo Cúpulas das Américas para estabelecer, em seguida, os mecanismos de sua implementação que a Secretaria-Geral da OEA deseja fortalecer e consolidar os foros ministeriais (ou, se for o caso, criar alguns, como o de desenvolvimento sustentável) no âmbito hemisférico. Nesse contexto reveste especial importância a Junta Interamericana de Agricultura (JIA), instituída como “a” reunião interamericana dos ministros da agricultura.

#### **1.4 O Desafio para a Agricultura das Américas**

Desde as negociações da Rodada Uruguai, e mais recentemente no âmbito das negociações da ALCA, a agricultura, em sua concepção ampliada de cadeias produtivo-comerciais, foi incorporada ao contexto da nova institucionalidade internacional. Isso implica novos direitos, mas também novos compromissos para os agentes econômicos vinculados com a agricultura.

Em geral, essa nova ordem internacional que está sendo forjada nos campos econômico, social e ambiental cria uma nova forma de concertação entre países, mas, ao mesmo tempo, exerce forte influência na formação de uma nova institucionalidade na ordem nacional. É precisamente essa influência da multilateralidade na agricultura e nas comunidades rurais que faz com que a nova ordem internacional seja considerada como um fator determinante para o desenvolvimento da agricultura e do meio rural.

Além disso, não há dúvida de que as mudanças institucionais propostas na Agenda Interamericana têm – e continuarão a ter – influência determinante na forma em que são conduzidos os agronegócios e realizadas as atividades do setor produtivo. Indiscutivelmente, seus efeitos repercutirão na qualidade de vida das comunidades rurais e na recuperação e conservação do meio ambiente.

Os planos de ação definidos nas reuniões de cúpula indicam claramente que está sendo concebido um enfoque de desenvolvimento com evidentes

implicações de natureza econômica, social, ambiental e institucional para a agricultura do Hemisfério. Nesse contexto – e para alcançar o desenvolvimento da agricultura e do meio rural sustentável no tempo – urge superar dois desafios prementes com que atualmente depara a maioria dos países das Américas, quais sejam:

- melhorar a competitividade da agricultura; e
- melhorar as condições de vida no meio rural.

O primeiro desafio exige a adoção de estratégias e políticas integrais para a modernização da agricultura, que, contudo, deve estar apoiada em tecnologias sustentáveis do ponto de vista do meio ambiente. Uma condição importante para o alcance desse propósito é o aprimoramento da capacidade de gestão das diferentes unidades de produção, pois só assim essas unidades poderão transformar-se em empresas (agronegócios) competitivas, tanto no mercado interno como no internacional.

O segundo desafio requer que o primeiro não resulte de um esforço isolado, de natureza técnico-econômica, mas que seja acorde com uma estratégia realista para reduzir a pobreza no campo e obter a efetiva inserção da mulher e do jovem rural nas cadeias produtivo-comerciais. Não menos importante é a necessidade de atenuar o impacto depredatório dos recursos naturais. Essa coerência, necessária para a estabilidade social, política e ambiental, possibilitaria alcançar o seguinte:

- a sustentabilidade dos recursos naturais; e
- a efetiva democratização dos sistemas sociais.

Por conseguinte, o desenvolvimento sustentável de um país – e, portanto, de sua agricultura e do meio rural – é concebido como o resultado de um processo multidimensional e intertemporal no qual a competitividade, a equidade, a sustentabilidade e a governabilidade são articuladas e mutuamente condicionadas.

Esse enfoque de desenvolvimento sustentável deve servir de referência para que os líderes do setor público e privado da agricultura, unidos num esforço hemisférico, consolidem o reposicionamento da agricultura no processo de integração interamericana e sejam protagonistas das reformas de suas instituições e organizações. Isso permitirá aproveitar criativamente a incerteza que, na agricultura, geram os processos de abertura e liberalização dos mercados.



CAPÍTULO II:  
CONTEXTO ESTRATÉGICO



As diretrizes políticas dos Chefes de Estado e de Governo, sistematizadas na Agenda Interamericana, bem como as dos ministros da agricultura, são traduzidas, neste capítulo, em orientações estratégicas para a ação do Instituto. Essas orientações são descritas em termos de sua Missão, sua Visão e sua Estratégia Geral.

## **2.1 Missão**

*A missão do IICA é prestar serviços de cooperação para a agricultura e fortalecer e facilitar o diálogo interamericano. A primeira tarefa visa a apoiar os Estados membros na consecução do desenvolvimento sustentável da agricultura e do meio rural. A segunda situa esse desenvolvimento no contexto da integração das Américas.*

Indubitavelmente, o cumprimento dessa Missão requer o compromisso conjunto dos três órgãos que compõem o Instituto: a Junta Interamericana de Agricultura (JIA), o Comitê Executivo e a Direção-Geral<sup>14</sup>.

### **2.1.1 Os serviços de cooperação**

A prestação de serviços de cooperação é responsabilidade direta da Direção-Geral e tem dois níveis de ação estreitamente articulados, a saber:

---

14 A Direção-Geral compreende todas as unidades executoras do IICA, inclusive o Gabinete do Diretor-Geral, as Unidades de Apoio Técnico e de Serviços localizadas na Sede Central e os cinco Centros Regionais (que compreendem as Direções Regionais e as 34 Agências de Cooperação).

- apoio, mediante ações específicas que respondam a suas necessidades de cooperação, às instituições públicas e privadas dos Estados membros cujos objetivos estejam dirigidos para o desenvolvimento da agricultura e do meio rural; e
- apoio às diferentes instâncias do diálogo interamericano, propiciando insumos técnicos, tanto na etapa prévia às deliberações como na de implementação e acompanhamento das decisões adotadas.

Nesse sentido, e ante a necessidade inadiável dos países de olhar o futuro para antecipar-se aos problemas em potencial da agricultura, os serviços de cooperação do IICA passam a ter uma nova dimensão. Eles devem contribuir para que os países sejam capazes de antever as eventuais dificuldades que a agricultura pode enfrentar, interpretá-las e transformá-las em oportunidades.

### **2.1.2 O diálogo interamericano**

O diálogo é fonte primordial para orientar os serviços de cooperação do Instituto nos âmbitos nacional, regional e hemisférico e reveste especial importância para o IICA porque:

- é necessário que o Instituto participe ativamente do processo Cúpulas das Américas a fim de poder contribuir para o reposicionamento da agricultura no novo contexto e melhor assistir aos Estados membros em seus esforços por atingir o desenvolvimento sustentável da agricultura e do meio rural; e
- é essencial que as agendas regionais dos ministros da agricultura se integrem à Agenda Interamericana e constituam, assim, uma estratégia coerente para a agricultura das Américas.

Nesse sentido, é fundamental ressaltar que o diálogo interamericano, no que concerne à agricultura, é liderado pelos ministros da agricultura das Américas, reunidos no âmbito da JIA.



Dessa instância hemisférica podem derivar acordos e decisões que seriam implementados por foros de âmbito regional (por exemplo, o Conselho Agropecuário Centro-Americano, CAC) ou por foros especiais (como os que congregam grupos de países com interesses comuns, como, por exemplo, o Conselho Regional de Cooperação Agrícola da América Central, México e República Dominicana, CORECA). Do mesmo modo, é possível que, no sentido inverso, surjam propostas do âmbito regional ou de grupos de países para ativar o diálogo interamericano no âmbito hemisférico.

Desse modo, o diálogo interamericano é concebido como uma rede que congrega foros hemisféricos, regionais e especiais, nos quais participam ministros e funcionários governamentais, bem como representantes dos setores privado, acadêmico e associativo. É importante destacar que desses foros podem surgir novos grupos, públicos e privados, de consulta e assessoria em temas específicos.

## 2.2 Visão

*Seremos a instituição líder, em nível interamericano, na cooperação para obter a transformação integral da agricultura das Américas, transformação necessária para o alcance do desenvolvimento sustentável.*

- *Essa posição de liderança será alcançada pela força que constituem para o Instituto a qualidade de seus recursos humanos, as alianças com outras organizações e a efetiva utilização dos progressos obtidos em matéria de tecnologia da informação, comunicação, educação e capacitação. Isso fará com que o Instituto mantenha o compromisso com a excelência na prestação de seus serviços de cooperação.*
- *Essa liderança será reafirmada e reconhecida pelo papel que desempenhar a JIA, máximo foro político na definição de diretrizes estratégicas para a agricultura das Américas.*

Em essência, as capacidades que conferem ao IICA a qualidade necessária para assumir essa liderança são as seguintes:

- **a participação, institucionalizada, dos ministros da agricultura das Américas em seus órgãos superiores (JIA e Comitê Executivo), condição que atribui ao IICA a faculdade legítima de convocar líderes empresariais, acadêmicos e associativos vinculados com a agricultura;**
- **o conhecimento atualizado sobre o futuro da agricultura, baseado num esforço sistemático de pensamento estratégico e análise prospectiva, elementos essenciais para o reposicionamento da agricultura no contexto da nova institucionalidade que está sendo definida pelo processo Cúpulas das Américas;**
- **informação, metodologias e conteúdos de capacitação, desenvolvidos com base na experiência bem-sucedida de mais de 50 anos de serviços destinados a apoiar os produtores e as instituições agropecuárias em seus esforços por aproveitar as oportunidades da globalização e participar competitivamente nos mercados ampliados;**
- **a presença do Instituto em todos os países das Américas possibilita sua relação direta com os clientes e facilita a tarefa de identificar, articular e responder com eficiência a suas demandas. Ademais, essa ampla cobertura facilita o estabelecimento de alianças com outras instituições, bem como a identificação de recursos humanos de alta qualidade.**

### **2.3 Estratégia Geral**

Durante o período 1998-2002, é a seguinte a Estratégia Geral da ação do Instituto:

*O IICA tornará sua ação de cooperação mais eficiente para que seja proativa e de excelente qualidade, esteja fundamentada na visão renovada*

*da agricultura e na cooperação participativa e responda aos compromissos com o desenvolvimento sustentável no contexto da integração das Américas. Para tanto, o Instituto consolidará seu próprio processo de transformação institucional, impulsionando a renovação do seu regime de normas, de sua organização e de sua ação de cooperação.*

Por meio dessa Estratégia Geral são definidas a orientação institucional e as características da cooperação, explicadas, brevemente, a seguir.

### **2.3.1 Orientação institucional: para o desenvolvimento sustentável da agricultura e do meio rural no contexto da integração das Américas**

Conforme foi assinalado no Capítulo I, os desafios que depara a agricultura são de tal magnitude que, para superá-los, é imprescindível haver maior vinculação entre Estado, sociedade civil e mercado mediante processos que articulem, funcionalmente, *modernização com democracia*. O Instituto está convencido de que o fortalecimento desses vínculos permitirá capitalizar, em todos os estratos sociais do agro, os benefícios em potencial do novo contexto, nacional e internacional, em que se desenvolve a agricultura.

A partir dessa concepção, então, torna-se imperioso adotar um novo paradigma de cooperação e convergência entre Estado e sociedade civil que, no contexto de uma economia que busca a ação mais abrangente e transparente dos mercados, demanda um novo papel dos setores público e privado.

Em resposta aos processos de globalização, integração das Américas e abertura das economias, certas decisões, como, por exemplo, as destinadas a reestruturar a base da produção agropecuária, devem ser tomadas pelos próprios produtores, mas, naturalmente, com conhecimento das novas tecnologias e do comportamento dos diferentes segmentos do mercado a que pretendem chegar com seus produtos. Isso exige um novo papel do

Estado: o de facilitador do fluxo de informação e promotor, entre os produtores, da adequada utilização dessa informação. Por conseguinte, informação e capacitação desempenham uma função primordial na concretização desse novo paradigma.

Côncio da urgência de enfrentar essa situação e com base em sua experiência de trabalho, o IICA fundamenta seus serviços de cooperação numa **visão renovada da agricultura**. Por meio dela, pretende superar a tradicional concepção que posiciona a agricultura como setor primário da economia, buscando, pelo contrário, revalorizá-la a partir de dois elementos: de um lado, a agricultura e suas instituições são vistas sob uma *perspectiva sistêmica*; de outro lado, não há dúvida de que para alcançar o desenvolvimento sustentável da agricultura é necessário impulsionar sua *transformação integral*.

Mediante a *perspectiva sistêmica* é possível captar as múltiplas relações que são estabelecidas, de um lado, entre a agricultura e suas instituições, e, de outro, a sociedade, a economia (nacional e internacional) e o meio ambiente. Há três componentes operacionais básicos que, graças a esse enfoque, permitem analisar melhor a agricultura e o meio rural e que, portanto, proporcionam melhor capacidade de atuação: os espaços rurais, as cadeias produtivo-comerciais e as interações entre ambos.

- Os *espaços rurais* são definidos como o cenário sociopolítico em que se articulam as relações sociais e econômicas. Apresentam certa homogeneidade sob o ponto de vista de seu potencial e de suas limitações de ordem ecológica, produtiva, social e institucional. Por isso, representam um espaço idôneo para focalizar, eficientemente, a alocação de recursos e identificar as relações entre os diferentes agentes sócio-econômicos e entre a atividade produtiva agropecuária, o meio ambiente e o restante da sociedade rural.
- As *cadeias produtivo-comerciais* inserem-se nos *espaços rurais* e são as que articulam a atividade agropecuária básica com o

restante do sistema econômico: para trás (com o setor que fornece insumos), para frente (com o processamento e com os mercados internos e internacionais) e para os lados (com os serviços de apoio à produção, ao comércio e ao consumo).

- *As interações das cadeias produtivas com os espaços rurais* devem contribuir para o equilíbrio e a estabilidade do sistema como um todo. Portanto, é importante levar em conta suas quatro dimensões, a saber: técnico-econômica, social, ecológico-ambiental e político-institucional. A sustentabilidade do processo de desenvolvimento depende do equilíbrio entre essas quatro dimensões<sup>15</sup>.

O segundo elemento da visão renovada, a *estratégia de transformação integral*, é indispensável para que a agricultura possa alcançar o desenvolvimento sustentável. Essa estratégia compreende quatro dimensões, quais sejam: a produtiva, a comercial, a humana e a institucional<sup>16</sup>.

- *A transformação na produção* agrícola será resultado da melhor compreensão do comportamento do mercado e, a partir disso, visa a propiciar maior produtividade e produtos de melhor qualidade (esse objetivo deve estar atrelado ao uso de tecnologias sustentáveis do ponto de vista do meio ambiente). Além disso, promove a diversificação da produção agropecuária, seu processamento e a modernização de seus serviços de apoio (para tanto, recorre à inovação tecnológica e à aplicação de um modelo gerencial moderno).
- *A transformação comercial* provém da necessidade de redefinir os sistemas de comércio interno e vinculá-los com os do comércio internacional. Desse modo, busca-se complementar a transformação

---

15 Conforme consta no Capítulo I, o desenvolvimento sustentável é o resultado de um processo em que são articulados os objetivos da competitividade, da equidade, da sustentabilidade e da governabilidade.

16 Essas dimensões já foram apontadas no Plano de Médio Prazo 1994-1998.

na produção agrícola e aumentar, assim, os níveis de competitividade nos mercados nacionais e internacionais e de seus sistemas produtivo-comerciais, tradicionais e não-tradicionais.

- A *transformação humana* implica modificar e revigorar valores, o desenvolvimento de destrezas e habilidades e a interiorização de novos conhecimentos. Essa transformação é requisito dos processos de transformação na produção e no comércio, mas também é resultante deles, pois a apropriação acumulativa de conhecimento e a mudança de atitudes enriquecem o recurso humano.
- A *transformação institucional*, por sua vez, impulsiona a construção de sistemas institucionais cujos processos decisórios sejam mais participativos e sirvam de suporte para as transformações na produção, no comércio e no homem. Dessa forma, estaria assegurada a continuidade do processo de transformação integral da agricultura.

A partir dessas definições, o Instituto reitera o compromisso de apoiar, por meio de sua ação cooperativa, os esforços envidados pelos Estados membros para alcançar tais transformações no contexto da integração americana. Nesse sentido, a visão renovada da agricultura constitui a base da função técnica da Instituição.

### **2.3.2 Características da cooperação**

A Estratégia Geral não apenas define a diretriz institucional, mas reforça a necessidade de assegurar e aprimorar as qualidades que distinguem a ação cooperativa do Instituto. Tal ação deve apresentar, então, as seguintes características:

- *Ação focalizada e de excelente qualidade.* A tarefa do IICA destina-se, principalmente, a proporcionar uma cooperação

caracterizada pela excelência e o impacto efetivo. Por isso o Instituto concentra seus esforços num grupo prioritário de campos de ação que respondem às necessidades dos Estados membros e são respaldados pela JIA.

- ***Serviço dirigido para o cliente.*** A cooperação do Instituto atende, primordialmente, a demandas identificadas pelas instituições públicas e privadas dos países, mas também considera aquelas provenientes de organismos e foros de âmbito regional e hemisférico. Tanto a leitura da demanda como a prestação dos serviços baseiam-se numa estreita relação com os clientes, por meio das Agências de Cooperação que o IICA mantém nos Estados membros e das direções dos Centros Regionais, instâncias que servem de ligação com os respectivos organismos regionais de integração.
- ***Cooperação participativa.*** Os serviços de cooperação prestados pelo Instituto destinam-se a desenvolver e fortalecer a capacidade das instituições públicas e privadas dos Estados membros. Em vista disso, os trabalhos de cooperação são definidos e realizados com a ativa participação de funcionários do Governo, profissionais de diferentes áreas, produtores e empresários nacionais.
- ***Ação proativa.*** O IICA reconhece que, para aproveitar as oportunidades oferecidas pela globalização e pela integração americana, é indispensável dispor de capacidade de análise, inovação e previsão para antecipar-se aos acontecimentos que afetam a agricultura. Por conseguinte, conforme é indicado na Missão, o Instituto está comprometido com o fortalecimento das instituições chave de seus Estados membros no que concerne ao aprimoramento de sua capacidade de visualizar o futuro, antever problemas, interpretá-los e convertê-los em oportunidades em prol da agricultura.

- ***Compromisso com a Agenda Interamericana.*** O IICA assumiu o compromisso de acompanhar os processos da integração e do desenvolvimento das Américas. Portanto, suas ações de cooperação destinam-se a impulsionar a inserção da agricultura nos processos de integração de âmbito hemisférico e regional.



## CAPÍTULO III:

# OS SERVIÇOS DE COOPERAÇÃO DO IICA



Os serviços de cooperação do IICA visam a fazer face aos desafios com que hoje depara a agricultura, assinalados no Capítulo I. Esses serviços são a essência temática do Contexto Estratégico definido no Capítulo II, traduzida em ações de apoio aos esforços que, no contexto da integração interamericana, os Estados membros envidam por transformar a agricultura e alcançar o desenvolvimento sustentável.

### **3.1 Áreas Estratégicas dos Serviços de Cooperação**

Os serviços de cooperação do Instituto inserem-se em seis Áreas Estratégicas, organizadas em dois conjuntos mutuamente complementares que, ao mesmo tempo que têm sua ação fortalecida por essa inter-relação, enriquecem seus conteúdos. O primeiro corresponde às quatro Áreas de Concentração Temática, quais sejam: Políticas e Comércio, Ciência, Tecnologia e Recursos Naturais, Sanidade Agropecuária e Desenvolvimento Rural. O segundo conjunto inclui duas áreas estratégicas que, além de temáticas, são, devido a sua natureza universal, eixos de articulação da ação de cooperação institucional, a saber: Capacitação e Educação e Informação e Comunicação.

Essas seis áreas, em conjunto, são precisamente o que define o âmbito de ação da Direção-Geral. No entanto, é importante lembrar que o grau de atendimento das demandas será proporcional à disponibilidade de recursos financeiros e humanos.

As Áreas Estratégicas envolvem todas as ações de cooperação, inclusive as referentes à execução dos programas, projetos e atividades de que os Estados membros incumbem o Instituto por meio de convênios e contratos específicos, dotados de fontes especiais de financiamento.

### **3.1.1 Políticas e Comércio**

A influência da conjuntura internacional (no plano político, econômico e social) nas políticas econômicas e comerciais dos países do Hemisfério é cada vez maior. Sob a perspectiva econômica, os processos de ajuste estrutural e abertura, em face da globalização e da participação nos mercados internacionais, bem como da plena incorporação da agricultura às linhas comerciais multilaterais e aos processos de integração hemisférica e regional, suscitam importantes fatores condicionantes do delineamento e execução das políticas setoriais destinadas a modernizar a agricultura.

Particularmente significativas nos processos de liberalização comercial e estabelecimento de uma nova ordem comum são as negociações no campo da agricultura, a partir de setembro de 1998, no contexto da ALCA, e até fins de 1999, do Acordo sobre Agricultura da OMC.

#### ***Objetivo***

Que as instituições públicas e privadas, nacionais e multinacionais, dos Estados membros, relacionadas com a definição da política agrícola e com os processos de integração comercial, disponham de capacidade para: (i) negociar e administrar acordos comerciais agropecuários, (ii) harmonizar a política agrícola e (iii) formular e implementar estratégias, políticas e programas destinados a aumentar a competitividade da agricultura.

### **3.1.2 Ciência, Tecnologia e Recursos Naturais**

O alcance do desenvolvimento sustentável dos países, em sua dimensão econômica, social e ecológica, passa pela agricultura. Não há outra atividade econômica mais intimamente relacionada com os recursos naturais do que a agropecuária, razão pela qual a sustentabilidade de tais recursos depende, em grande parte, de transformações na produção que levem ao desenvolvimento sustentável da agricultura. É preciso que os países

fortaleçam seus processos de reforma técnica a fim de que isso contribua não só para aprimorar a produção e a produtividade, mas para desenvolver processos de produção mais compatíveis com o meio ambiente e permitir que se aproveite, de forma eficiente e competitiva, a rica fonte de recursos naturais com que conta a Região.

Nesse contexto, os principais desafios que a reforma tecnológica enfrenta no Hemisfério são os seguintes: aumentar os níveis da produção mediante maior produtividade e a utilização ótima dos recursos naturais, sem conflitar com sua vocação e levando devidamente em conta o meio ambiente. Até o momento, apenas alguns grupos de produtores agropecuários estão adotando tecnologias inovadoras para enfrentar o desafio da competitividade nos mercados nacionais e internacionais. Isso ressalta a necessidade de ajustarem-se os modelos tradicionais de pesquisa, transferência e extensão para que essa situação se generalize. Em outros casos, quando se trata do uso de recursos marginalizados ou frágeis, é preciso também buscar atividades econômicas alternativas, não necessariamente agropecuárias.

Também nesse contexto é prioridade promover o manejo integrado dos recursos naturais. Nesse aspecto, deve-se visar não apenas a otimizar a utilização eficiente dos recursos naturais sem que se deteriore, mas a evitar os impactos negativos de seu mau aproveitamento nos usuários de hoje e de amanhã. Destacam-se os recursos da biodiversidade por serem fonte de produtos e matérias-primas para a agricultura e a indústria, os solos, em combinação com a água, para a produção agropecuária sustentável e a água propriamente dita, em quantidade, qualidade e oportunidade, para atender à demanda da agricultura e das comunidades.

A fim de superar a brecha existente entre a agricultura que se moderniza e a agricultura tradicional, os países têm a obrigação de construir uma nova institucionalidade. Isso implica, então, além da geração de mais tecnologias, a existência de políticas que estimulem a inovação, facilitem a utilização adequada da tecnologia para todos os usuários e incentivem e apoiem a consecução de formas alternativas para que se possa desenvolver e manejar os recursos naturais de modo integrado.

***Objetivo***

Que as instituições públicas e privadas, nacionais e multinacionais, dos Estados membros, vinculadas com o desenvolvimento tecnológico, a pesquisa e a extensão agropecuária e o manejo dos recursos naturais, disponham de capacidade para: (i) formular políticas tecnológicas; (ii) criar e consolidar sistemas nacionais e multinacionais de inovação tecnológica; (iii) facilitar a transferência internacional de conhecimentos; e (iv) incentivar o desenvolvimento institucional para o manejo integrado dos recursos naturais relacionados com a agricultura, especialmente a biodiversidade e os recursos genéticos de água e solo.

**3.1.3 Sanidade Agropecuária e Inocuidade de Alimentos**

A nova dinâmica do comércio agropecuário internacional exige que os países americanos reformulem suas políticas e formas de atuação em matéria de sanidade agropecuária.

Em face da eliminação, imediata ou gradual, das tarifas existentes para a importação de produtos agropecuários e, ainda, da supressão de outros requisitos não-tarifários, as únicas regras que permanecem, e permanecerão, para regular as operações do comércio agropecuário internacional são as medidas sanitárias e fitossanitárias.

Por isso, cabe aos países modernizarem a organização, a infra-estrutura e o funcionamento de seus sistemas nacionais de sanidade agropecuária. Só então estarão em condições de cumprir os novos compromissos que surjam nesse campo.

***Objetivo***

Que as instituições públicas e privadas, nacionais e multinacionais, dos Estados membros, vinculadas com a sanidade agropecuária e a inocuidade de alimentos, contem com capacidade para formular e

implementar políticas e programas destinados a que os produtos de origem animal e vegetal atendam às mais rigorosas normas de sanidade e inocuidade de alimentos para que possam, assim, competir com vantagem no mercado internacional.

### **3.1.4 Desenvolvimento Rural**

Desenvolvimento rural e desenvolvimento nacional são dois conceitos inseparáveis. Por isso, uma responsabilidade peculiar do Instituto é apoiar a criação de condições que possibilitem aos microprodutores e aos pequenos produtores, assim como aos trabalhadores rurais, de ambos os gêneros, aproveitar, competitiva e equitativamente, as oportunidades que oferecem a globalização, a liberalização e a integração econômica.

Sob essa perspectiva, os papéis do Estado, da sociedade civil e do mercado, em suas diferentes inter-relações, devem articular-se de tal forma que levem à melhoria da qualidade de vida dos habitantes do meio rural.

Nesse sentido, é indispensável enfatizar o fator da competitividade como um meio de aumentar as oportunidades para a população rural. Isso, contudo, exige que a transformação dos sistemas de produção e comércio baseie-se numa concepção que promova a participação da agricultura familiar e dos microprodutores e pequenos produtores, inclusive as mulheres e os jovens rurais, nas cadeias produtivo-comerciais. Por sua vez, isso implica redimensionar o espaço rural, destacando nele as características que atendam às crescentes inter-relações urbano-rurais e ao desenvolvimento de atividades de maior valor agregado (manejo pós-colheita e agroindústria, por exemplo).

#### ***Objetivo***

Que as instituições públicas e privadas dos Estados membros, vinculadas ao desenvolvimento rural, disponham de capacidade para formular e

implementar estratégias, políticas e programas de desenvolvimento rural que contribuam para reduzir a pobreza rural. Tais programas, propostas e políticas devem impulsionar processos de mudança que permitam à agricultura familiar, aos pequenos produtores e microprodutores e aos empresários agropecuários e agroindustriais, de ambos os gêneros, participar mais competitivamente nos mercados e, assim, melhorar sua condição econômica.

### **3.1.5 Capacitação e Educação**

Os novos requisitos da agricultura pressupõem, também, um desafio para o ensino agropecuário (básico, médio e superior). É seu dever formar sólidos contingentes de profissionais e técnicos capazes de desempenharem-se com eficiência em toda a cadeia produtivo-comercial, dotados de postura empresarial e habilitados para a auto-aprendizagem.

A cooperação institucional estará então concentrada em desencadear e apoiar processos que promovam a avaliação, a atualização de currículos, a capacitação docente e o reconhecimento acadêmico como fatores de transformação da educação agropecuária. Dessa forma, espera-se aumentar os níveis de qualidade e pertinência de seus produtos.

#### ***Objetivo***

Que as universidades e outros estabelecimentos acadêmicos dos Estados membros, dedicados a formar e capacitar profissionais e técnicos vinculados com a agricultura, bem como produtores agroempresários, contem com maior capacidade para conduzir processos nos seguintes campos: (i) planejamento estratégico para o desenvolvimento acadêmico, a atualização de currículos e a capacitação pedagógica; e (ii) criação de mecanismos e redes de intercâmbio e cooperação horizontal (em âmbito nacional, regional e hemisférico).



### 3.1.6 Informação e Comunicação

Um desafio importante que depara a agricultura, num contexto de globalização, abertura econômica e integração hemisférica e regional, é como beneficiar-se da tecnologia da informação e da comunicação para integrar os produtores agropecuários aos mercados e às decisões nacionais. A eficiente gestão da informação contribuirá, sem dúvida, para o melhor aproveitamento do potencial que oferecem os mercados e a tecnologia e, ao mesmo tempo, para aumentar a renda no meio rural, melhorar as condições de vida da população do campo e reduzir a pobreza.

Dessa forma, a informação e a comunicação desempenham um papel central e devem ser inseridas no contexto de um novo paradigma de desenvolvimento que implica a modernização e a democratização dos processos de tomada de decisão, públicos e privados. Sob esse ponto de vista é preciso reconhecer que a nova tecnologia não apenas oferece aos produtores agropecuários a oportunidade de receber informação, mas de interagir com as instituições públicas e o restante da sociedade civil; desse modo, eles podem dar a conhecer seus problemas e suas necessidades de informação e apoio relativamente a seus sistemas de produção e comércio.

Essa é a verdadeira “revolução” que oferece a tecnologia da informação e da comunicação, já que a partir dela surge a necessidade de redefinir a orientação, o conteúdo e a dinâmica operacional dos serviços de apoio à produção e à comercialização. Com isso é possível dar um salto qualitativo importante para ajudar a que os agricultores deixem de ser apenas produtores e convertam-se em agroempresários e os profissionais do agro transformem-se nos agentes de mudança que a nova visão da agricultura requer.

Por isso é fundamental identificar as barreiras que impedem aos produtores agropecuários ter acesso à informação e utilizá-la para tomar decisões. No entanto, é também preciso identificar as barreiras que entravam a disponibilidade de informação relevante, não apenas de

âmbito local e nacional, mas, também, regional, hemisférico e até mundial. Superar essa barreira implica, entre outros aspectos, estruturar uma rede interamericana de informação agro-sócio-econômica e apoiar as de âmbito nacional para que estas articulem os níveis locais com os estaduais ou regionais e, ademais, se conectem à rede interamericana.

### ***Objetivo***

Promover o uso de meios modernos de comunicação, bem como o intercâmbio, o acesso, o manejo e a análise de informação relevante que permita aos produtores agropecuários vincular-se, de modo interativo, com os fornecedores de serviços de apoio à produção e à comercialização e com os responsáveis pelas decisões sobre políticas para: (i) adequar sua estrutura de produção; (ii) aumentar seus níveis de competitividade; e (iii) inserir-se, efetivamente, nos mercados nacionais e internacionais.

## **3.2 Campos de Ação Prioritários**

Os Campos de Ação Prioritários correspondem a um subconjunto temático das Áreas Estratégicas. A Direção-Geral focalizará suas atividades de cooperação nesses Campos. O propósito dessa medida é concentrar esforços e atender às demandas dos Estados membros por meio de um serviço que se caracterize pela excelência e pelo real impacto. Isso permitirá ao IICA ser reconhecido em nível interamericano como instituição líder na cooperação para a transformação da agricultura.

Ao cingir suas ações nesses Campos, o Instituto põe em prática a política de investir seus recursos regulares em um número de temas limitado, mas de grande relevância para a agricultura das Américas.

Na identificação dos Campos de Ação Prioritários – e seu conteúdo – partiu-se, em primeiro lugar, das recomendações emanadas dos foros

interamericanos de agricultura realizados em 1995 e 1997<sup>17</sup>. Tais recomendações foram complementadas pelas resoluções da Nona Reunião Ordinária da JIA, pelas recomendações do Comitê Especial de Apoio ao Processo de Transformação Institucional<sup>18</sup> (julho de 1997) e pelas contribuições da I Consulta Interamericana a Líderes da Agricultura (maio de 1997). A integração desses insumos levou à determinação dos seguintes campos:

- inserção da agricultura no comércio internacional e no processo de integração das Américas;
- fortalecimento dos sistemas de inovação tecnológica;
- desenvolvimento e manejo integrado dos recursos naturais;
- fortalecimento dos sistemas de sanidade agropecuária e inocuidade de alimentos;
- melhoria das condições de vida nas comunidades rurais;
- fortalecimento da educação e da capacitação;
- modernização da institucionalidade da agricultura; e
- reposicionamento da agricultura no diálogo interamericano.

### 3.2.1 Objetivo dos Campos de Ação Prioritários

Em atenção a uma recomendação específica do Comitê Especial de Apoio ao Processo de Transformação Institucional, relacionada com a necessidade de articular e focalizar os serviços de cooperação do Instituto, é adotado o seguinte objetivo comum para os Campos de Ação Prioritários:

*Que os Estados membros consigam reposicionar a agricultura e aumentar seus níveis de competitividade, em consonância com as*

---

17 Esses foros foram realizados durante a Oitava e a Nona Reunião Ordinária da JIA, levadas a cabo em São José, Costa Rica (1995) e Santiago, Chile (1997), respectivamente.

18 Criado pelo Comitê Executivo na Décima Sexta Reunião Ordinária, realizada de 26 a 28 de junho de 1996.

*estratégias destinadas a reduzir a pobreza nas zonas rurais e alcançar a sustentabilidade dos recursos naturais.*

***Inserção da agricultura no comércio internacional e no processo de integração das Américas***

- Apoiar o processo de organização da ALCA e os preparativos para as negociações no âmbito da OMC.
- Realizar estudos e análises sobre os processos de abertura econômica e liberalização comercial, bem como sobre a evolução do comércio e de seus impactos na agricultura.
- Realizar estudos sobre a competitividade dos sistemas agroalimentares e apoiar a reconversão da produção.
- Apoiar a harmonização de políticas entre países, no contexto dos processos de integração regional e hemisférica.
- Apoiar o desenvolvimento de sistemas de informação de preços e mercados.

***Fortalecimento dos sistemas de inovação tecnológica***

- Apoiar a consolidação do Sistema Interamericano de Inovação Tecnológica: Foro Regional de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico e Fundo Regional de Tecnologia Agropecuária.
- Fortalecer os programas cooperativos de pesquisa e transferência e os mecanismos de integração tecnológica.
- Apoiar o desenvolvimento de sistemas nacionais de inovação tecnológica, enfatizando a pesquisa e a extensão.
- Apoiar a elaboração e execução de programas de pesquisa, extensão e assistência técnica para incrementar a produtividade da água e

do solo, de forma compatível com a capacidade desses recursos e do meio ambiente.

### ***Desenvolvimento e manejo integrado dos recursos naturais***

- Apoiar o fortalecimento institucional, enfatizando a formulação e implementação de políticas de conservação dos recursos genéticos, do solo e da água.
- Apoiar a formulação e implementação de políticas sobre a modernização dos sistemas de gestão e desenvolvimento dos recursos hídricos.
- Fortalecer os sistemas de informação e divulgação de experiências e apoiar a capacitação em manejo integrado de recursos naturais, enfatizando os recursos genéticos e hídricos.
- Realizar estudos de avaliação de impacto do uso dos recursos hídricos e do solo.
- Apoiar a elaboração e implementação de programas e projetos de gestão participativa da agricultura irrigada.

### ***Fortalecimento dos sistemas de sanidade agropecuária e inocuidade de alimentos***

- Apoiar a modernização dos sistemas nacionais de sanidade agropecuária, estimulando a participação ativa do setor privado.
- Apoiar os esforços no sentido de alcançar a aplicação prática das medidas sanitárias e fitossanitárias no comércio internacional e sua harmonização.
- Alertar sobre assuntos emergentes e apoiar a execução das ações pertinentes, bem como as de vigilância e atendimento de emergências de sanidade agropecuária.

- Desenvolver e fortalecer mecanismos de ligação e coordenação em sanidade agropecuária no âmbito interamericano e regional.
- Cooperar nas áreas da inocuidade de alimentos relacionadas com a inspeção e certificação de produtos agropecuários para consumo humano.
- Cooperar na aplicação de novas metodologias e tecnologias tais como: a Análise de Risco e Pontos Críticos de Controle (ARPCC), a análise de resíduos, a análise microbiológica e outras.

#### ***Melhoria das condições de vida nas comunidades rurais***

- Apoiar o desenvolvimento de mecanismos que viabilizem os sistemas agroalimentares em áreas marginalizadas e propiciem a geração de emprego e renda.
- Apoiar os programas de inserção das mulheres e dos jovens rurais nas cadeias agroalimentares e na economia rural.
- Apoiar a organização e a gestão de microempresas e pequenas empresas agropecuárias e agroindustriais que capitalizem os excedentes no meio rural.

#### ***Fortalecimento da educação e da capacitação***

- Contribuir para a modernização das instituições de educação agropecuária superior e média e dos sistemas e instituições de capacitação relacionados com a agricultura para melhorar os níveis de pertinência e a qualidade de seus produtos.
- Apoiar programas de capacitação dirigidos a agroempresários e ao pessoal de instituições públicas e privadas da agricultura para potencializar suas capacidades competitivas e facilitar sua inserção nos mercados internacionais.

- Sistematizar e divulgar experiências de modernização da educação e da capacitação agropecuária e fortalecer a cooperação horizontal.

### **Modernização da institucionalidade da agricultura**

- Propiciar a organização de redes hemisféricas e regionais de organizações agroempresariais e apoiar as existentes.
- Analisar experiências relativas à transformação institucional da agricultura e difundi-las.
- Apoiar o delineamento de estratégias e mecanismos destinados a fortalecer a participação da sociedade civil na prestação de serviços para a agricultura.
- Apoiar a projeção e promoção de centros rurais de informação e bolsas agropecuárias, bem como de serviços de apoio à produção e ao comércio.
- Desenvolver uma rede interamericana de informação agro-sócio-econômica que tenha como componentes redes de âmbito nacional que articulem os níveis locais com os estaduais ou regionais.

### ***Reposicionamento da agricultura no diálogo interamericano***

- Acompanhar a Agenda Interamericana, principalmente no que concerne à agricultura e ao meio rural, e contribuir para sua interiorização pelos países membros.
- Realizar consultas periódicas a líderes dos setores público, empresarial, associativo e acadêmico sobre temas estratégicos para o desenvolvimento da agricultura.
- Desenvolver a capacidade de reflexão e análise prospectiva necessária para prever questões de interesse da agricultura.

- Organizar foros hemisféricos e regionais de nível ministerial, agroempresarial, acadêmico e de organismos internacionais sobre temas relevantes da agricultura e participar nos eventos desse tipo que sejam realizados.
- Gerar informação estratégica que sirva de apoio às ações de fortalecimento do diálogo interamericano sobre agricultura.

### 3.3 Prioridades Regionais

O Instituto está comprometido em acompanhar os processos de integração em curso nos âmbitos hemisférico e regional. No entanto, reconhece ao mesmo tempo os diferentes níveis de desenvolvimento sócio-econômico dos países do Hemisfério, as peculiaridades de sua problemática agrícola e rural e as disparidades existentes nos diferentes sistemas institucionais (públicos e privados) destinados a zelar pela agricultura.

Em vista disso, a cooperação do Instituto tem duas dimensões: a ação multinacional (que pode ser de âmbito hemisférico ou regional) e a ação em nível de país. Por meio da ação no âmbito hemisférico, o IICA procura proporcionar orientação e coerência aos serviços de cooperação, além de apoiar o diálogo interamericano. Por sua vez, a ação no âmbito regional e nacional é realizada por meio de cinco Centros Regionais que correspondem a um agrupamento geográfico dos Estados membros nas seguintes regiões<sup>19</sup>: Andina, Caribe, Central, Norte e Sul. Em cada uma

---

19 *Região Andina*: Bolívia, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela. *Região Caribe*: Antígua e Barbuda, Barbados, Baamas, Dominica, Grenada, Guiana, Haiti, Jamaica, República Dominicana, São Vicente e Granadinas, Santa Lúcia, St. Kitts e Nevis, Suriname e Trinidad e Tobago. *Região Central*: Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua e Panamá. *Região Norte*: Canadá, Estados Unidos e México. *Região Sul*: Argentina, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai.



delas o Instituto estabeleceu uma Direção Regional, responsável pela condução das tarefas de cooperação multinacional e pela coordenação das atividades realizadas pelas Agências de Cooperação localizadas em cada um dos países da respectiva região.

De acordo com esse esquema organizacional, as ações descentralizadas do IICA atendem a prioridades regionais, que correspondem tanto às linhas gerais de cooperação definidas pelas Áreas Estratégicas e os Campos de Ação Prioritários como aos requisitos específicos (comuns ou individuais) dos países de cada região. Nesse sentido, as prioridades regionais constituem um quadro flexível de ação, já que são revistas e ajustadas em função das necessidades dos países e da destinação de recursos para implementá-las.

A seguir são indicadas as prioridades que nortearão a cooperação específica do IICA em cada uma das regiões.

### **3.3.1 Região Andina**

Os temas que compõem a Agenda Agropecuária Andina – concebida sob uma visão estratégica de médio prazo – destinam-se a: (i) fortalecer o processo de integração (defende-se um regionalismo aberto que apóie a instauração da ALCA em 2005); (ii) conseguir a inserção dos países andinos no contexto global (ênfase especial será atribuída à agroexportação e ao papel que a sanidade agropecuária deve desempenhar na abertura de novos mercados); (iii) melhorar as condições de vida das comunidades rurais (mediante o processo de *empowerment* das organizações de base); (iv) desenvolver uma nova institucionalidade para a agricultura; e (v) impulsionar a formação de um novo perfil de recursos humanos que destaque a capacidade gerencial e a criatividade, elementos decisivos numa conjuntura de incertezas.

Sob essa perspectiva, a oferta de serviços de cooperação técnica que o IICA colocará à disposição dos países andinos atribuirá destacada

importância à formulação e execução de estratégias, programas e projetos nas seguintes áreas:

*Comércio e integração.* A Agenda Agropecuária Andina enfatiza de modo especial as negociações com o MERCOSUL, a criação da ALCA e a próxima negociação multilateral agrícola prevista no calendário da OMC. No contexto dos processos de integração aberta, a Comunidade Andina de Nações (CAN) vem mantendo conversações com a Comunidade do Caribe (CARICOM) e com o Mercado Comum Centro-Americano (MCCA). Ademais, está em andamento a assinatura do Acordo de Livre Comércio com o Panamá, que deverá estar concluída antes de maio de 1999. De outro lado, todos os países andinos celebraram acordos comerciais com o Chile, inclusive o Peru, que recentemente assinou com esse país o Acordo de Complementação Econômica.

Nesse contexto, será apoiado um conjunto de iniciativas, entre as quais se destacam as seguintes: (i) a formação de recursos humanos para delinear instrumentos de comércio exterior, participar em negociações comerciais e gerar novas políticas setoriais; (ii) a realização de estudos a respeito de temas estratégicos e análise conjuntural sobre perspectivas de itens sensíveis; (iii) o desenvolvimento de instrumentos de comercialização, principalmente com respeito a bolsas agropecuárias nacionais e sua posterior vinculação por meio de uma rede andina; e (iv) o fortalecimento de associações em nível nacional e regional.

*Inovação tecnológica.* Serão fortalecidos os sistemas nacionais de pesquisa e transferência de tecnologia. Com tal finalidade serão impulsionados o desenvolvimento e a consolidação de mecanismos de cooperação recíproca (por exemplo, o PROCIANDINO) que enfatizem de modo especial o seguinte: (i) o planejamento estratégico e a integração das áreas de planejamento, acompanhamento e avaliação; (ii) a formação de recursos humanos em áreas estratégicas da inovação tecnológica; (iii) a formulação de projetos que favoreçam o co-financiamento e a formação de consórcios para permitir o acesso a novas fontes de financiamento da pesquisa agropecuária; e (iv) o intercâmbio e a difusão de experiências bem-sucedidas.

*Sanidade agropecuária.* Será dado amplo apoio à consolidação e fortalecimento do Programa Cooperativo de Sanidade Agropecuária da Região Andina. Tendo esse programa na vanguarda, será impulsionado o seguinte: (i) o aprimoramento do Foro Andino de Sanidade Agropecuária; (ii) a melhoria da capacidade técnica dos serviços nacionais de sanidade agropecuária (principalmente nas áreas consideradas prioritárias pelos próprios países); e (iii) o desenvolvimento de um programa andino destinado a oferecer capacitação em temas estratégicos. Também serão identificadas formas de apoio aos países no cumprimento de normas regionais e internacionais a fim de que possam aprimorar a qualidade sanitária e fitossanitária de seus produtos agropecuários e, por conseguinte, sua participação nos mercados internacionais.

*Desenvolvimento rural.* Com vistas a apoiar a modernização da pequena agricultura andina, serão estimuladas a elaboração e a execução de estratégias, políticas, programas e projetos de desenvolvimento rural que impulsionem a transformação dos produtores de subsistência em empresários capazes de enfrentar riscos e gerar excedentes. Em vista disso, serão objeto de destaque os seguintes: (i) o apoio à promoção da agroindústria rural – por meio da Rede Andina do PRODAR; (ii) a geração de massa crítica técnica regional que potencialize os esforços atualmente envidados por instituições especializadas (por exemplo, na Bolívia, Colômbia e Peru) no contexto do desenvolvimento alternativo; (iii) o apoio à promoção de sistemas de produção autóctones (como é o caso do desenvolvimento de camélídeos na América do Sul; e (iv) a realização de estudos e a formulação de propostas de investimento para o desenvolvimento em zonas de fronteira e a integração dos povos andinos.

*Educação e Capacitação.* Em cada país será promovido o aprimoramento da educação superior e técnica agropecuária e sua associação com estabelecimentos acadêmicos de liderança. Para tanto, será promovida a constituição de foros nacionais de educação agrícola superior, cuja dinâmica permitirá, posteriormente, convocar o Foro Regional de Educação Agrícola Superior. Ademais, em cada país serão celebrados acordos com centros educacionais reconhecidos por sua excelência para

estabelecer programas de capacitação a distância destinados a agroempresários, profissionais do setor agrícola e educadores. Também está previsto instalar na Região Andina pelo menos um núcleo do Projeto Hemisférico de Videoconferências.

*Gestão para a mudança.* Será apoiada e promovida a realização de processos de modernização institucional em entidades públicas e privadas da agricultura, em nível regional e nacional. Para tanto serão utilizadas metodologias participativas de planejamento estratégico e formulação de projetos de investimento.

### **3.3.2 Região Caribe**

Nos últimos anos, o movimento integracionista intensificou-se na Região Caribe. Isto se evidencia pela decisão de acelerar a implementação do Mercado Único da CARICOM, a adesão, como membros, do Haiti e do Suriname e maior participação da República Dominicana no processo regional de tomada de decisão, mediante o mecanismo do CARIFORUM. No nível operacional também foi estabelecido um mecanismo de negociação regional para tratar, inicialmente, dos acordos após Lomé IV e dos relacionados com a ALCA.

Sob esse cenário, ao ser aprovado, em 1996, pela Conferência de Chefes de Estado, o Programa Regional de Transformação da Agricultura, a Região empreendeu ações com vistas a preparar seu setor agropecuário para o século XXI. Com base nas diretrizes definidas por esse programa, as ações de cooperação do IICA na Região destinam-se a cumprir o objetivo de desenvolvimento sustentável da agricultura e do meio rural e serão apoiadas pelas redes de intercâmbio e difusão de informação promovidas pelo Instituto. Essas ações estarão centradas nos seguintes temas:

*Comércio e integração.* Serão enfatizados a análise de problemas da agricultura, os estudos sobre a evolução do comércio e seu impacto na

agricultura, a análise da competitividade dos sistemas agroalimentares e o delineamento e estabelecimento de sistemas de informação de preços e mercados. Do mesmo modo, atenção especial será dispensada ao fortalecimento dos processos de integração do Caribe com outras regiões do Hemisfério.

*Inovação tecnológica.* Serão impulsionados o desenvolvimento dos sistemas nacionais de inovação tecnológica, a elaboração e execução de programas e projetos para melhorar a competitividade da agricultura e a conservação e multiplicação de recursos fitogenéticos.

*Sanidade agropecuária.* Será promovido o fortalecimento dos sistemas nacionais e regionais de sanidade agropecuária, especialmente em matéria de administração de situações emergentes de alto risco. Tal ação será concretizada mediante o controle de pragas e doenças e a difusão de normas internacionais.

*Desenvolvimento rural.* Serão enfatizados a elaboração e execução de projetos de desenvolvimento rural e os programas de apoio à juventude rural, às comunidades indígenas, às mulheres rurais e ao associativismo, bem como aos programas de fomento da agroindústria rural.

*Educação e capacitação.* Continuará a ser apoiado o Conselho Caribenho de Educação Agropecuária Superior (CACHE) na implementação de mecanismos de avaliação, atualização de currículos, reconhecimento de matérias e títulos e intercâmbio de professores e alunos; continuarão sendo realizados assessoramentos e programas de capacitação para centros acadêmicos e sistemas nacionais de extensão rural; também será promovida a incorporação de unidades locais de capacitação a distância ao sistema do CECADI.

*Desenvolvimento agroempresarial.* Continuará a ser emprestado apoio à Associação de Agronegócios do Caribe (CABA) em seus esforços por promover e organizar o setor agroempresarial na Região. Esse apoio

estará relacionado com as atividades da CABA nos campos do comércio, políticas agrícolas e desenvolvimento de relações entre o setor público e privado, bem como entre o setor agrícola e outros setores.

### 3.3.3 Região Central

Na Região Central a cooperação estará voltada, em primeira instância, para o fortalecimento dos organismos de integração agropecuária, principalmente os do Conselho Agropecuário Centro-Americano (CAC). A missão do CAC é impulsionar o processo regional de mudança das estruturas na produção, no comércio e nas instituições a fim de melhor posicionar a Região nos mercados internacionais e alcançar uma política agrícola comum.

Com base nas diretrizes emanadas do CAC, os serviços de cooperação do Instituto estarão orientados para os seguintes temas:

*Comércio e integração.* Serão apoiadas as atividades do CAC relacionadas com a análise de temas estratégicos para o desenvolvimento da agricultura centro-americana e será prestada assessoria técnica para viabilizar sua participação articulada no diálogo interamericano. Também será impulsionada, nos países da Região, a consolidação de sistemas de informação para a agricultura e a capacitação em aspectos de negociações comerciais.

*Inovação tecnológica.* Com base na experiência do SICTA, será estimulada a criação de um sistema regional de inovação tecnológica. Além disso, será dada especial atenção à expansão do Programa “IICA/Laderas” com vistas a promover nos países a adoção de políticas – e a preparação e execução de projetos – sobre agricultura sustentável em encostas, bem como a incorporação das metodologias desenvolvidas pelo referido Programa nos respectivos serviços de extensão.

*Sanidade agropecuária.* Será apoiado o fortalecimento da capacidade dos sistemas nacionais a fim de realizarem atividades de vigilância epidemiológica com vistas à implantação de procedimentos de inspeção e controle quarentenário adequados e administrarem com eficiência casos emergentes de doenças e pragas.

*Desenvolvimento rural.* Será emprestado apoio à formulação e execução de políticas, programas e projetos de desenvolvimento rural, delineamento e implementação de sistemas rurais de informação e instalação de centros de capacitação a distância conectados em nível regional. Serão enfatizados os projetos de investimento que beneficiem jovens e áreas geográficas de concentração de populações indígenas.

*Educação e capacitação.* Será promovido o fortalecimento ou, se for o caso, a constituição de foros e redes nacionais e regionais de educação agropecuária superior e média, e continuarão a ser apoiados os processos de elaboração de estudos regionais e planos estratégicos para o desenvolvimento acadêmico, a atualização de currículos e a capacitação docente (inclusive no nível básico agrícola ou rural). Ademais, será promovido o uso de meios de capacitação a distância.

### **3.3.4 Região Norte**

Os três países que conformam a Região Norte, guardando as devidas diferenças, alcançaram um avançado grau de desenvolvimento econômico e tecnológico. São, ademais, os protagonistas de um amplo esforço de integração, o NAFTA, que reveste grande importância para os três países participantes e para os demais Estados membros do IICA.

Os países da Região Norte oferecem produtos agropecuários, alguns básicos e outros mais sofisticados, conhecimento técnico, tecnologias inovadoras, capacidade científica avançada e um enorme mercado de consumidores. Por isso, esses países desempenharão um papel de grande importância na Estratégia Geral do IICA e serão parceiros

imprescindíveis no intercâmbio de informação e na cooperação horizontal com outros países do Hemisfério.

A estratégia do IICA nessa Região estará voltada para fortalecer a integração (institucional e técnica) de seus três países membros e facilitar o processo de integração com outras regiões do Hemisfério. Para tanto, o Instituto canalizará seus esforços no sentido do estabelecimento de mecanismos de comunicação, realização de programas de intercâmbio e transferência de informação, tanto entre os próprios países membros como entre a Região Norte e as demais regiões do IICA.

Os temas prioritários da ação do IICA nessa Região serão os seguintes:

*Comércio e integração.* O enfoque inicial será alcançar a inocuidade dos alimentos, o que implicará a participação dos setores público e privado. As ações a serem empreendidas prevêm a realização de oficinas e seminários e a difusão de informação.

*Inovação tecnológica.* Nessa área será privilegiado o intercâmbio de informação tecnológica e de resultados de pesquisas em agricultura, pecuária, aquíicultura e silvicultura. O IICA propiciará o estabelecimento de redes e programas de intercâmbio de dados e informação que facilitem a transferência de tecnologia nas áreas mencionadas.

*Sanidade agropecuária.* Nesse campo, o IICA continuará a trabalhar com as instituições governamentais pertinentes para, então, identificar áreas que requeiram atenção especial, realizar seminários e colaborar no delineamento e implementação de projetos destinados ao combate de pragas e doenças exóticas.

*Educação e capacitação.* Nessa área será enfatizado o estabelecimento de contatos com universidades dos três países membros, estimulando-as a unirem-se num esforço cooperativo destinado a oferecer capacitação e a participarem mais ativamente de atividades hemisféricas. Também será



copilada e difundida informação a respeito de oportunidades de capacitação e estabelecimento de programas cooperativos de treinamento.

Devido a sua localização estratégica, a Direção<sup>20</sup> do Centro Regional Norte (CRN) servirá de principal ponto de contato do IICA com outras organizações internacionais, tais como a OEA, o Banco Mundial, o BID e a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). Também apoiará ativamente as relações do IICA com fundações, universidades e instituições do setor privado. Ademais, por meio da cooperação com tais entidades, promoverá e apoiará iniciativas de mútuo benefício. A meta do CRN será facilitar, em nível hemisférico, o diálogo, a comunicação, a cooperação, o intercâmbio de conhecimentos e a promoção do entendimento internacional.

### **3.3.5 Região Sul**

Um dos principais resultados da Região Sul é a consolidação do MERCOSUL. Graças a ele, nesta década foi intensificado, de maneira significativa, o intercâmbio comercial, o que se deve, entre outros fatores, à prioridade atribuída à livre circulação de mercadorias agropecuárias e agroindustriais. Também contribuíram para essa consolidação a adesão do Chile e da Bolívia na condição de “países associados”, o adiantado estado das negociações com a Comunidade Andina de Nações e os acordos preliminares alcançados com vistas à constituição da ALCA.

Por outro lado, as características sócio-econômicas dos cinco países continuam sendo muito diversas; se o Sul e o Sudeste do Brasil, o pampa úmido argentino, a planície uruguaia e a seção central do Chile situam-se entre as zonas mais adiantadas do mundo, a situação de pobreza e marginalidade que ainda persiste no Nordeste do Brasil e em algumas zonas rurais da Argentina e do Paraguai pode ser comparada com a dos países mais pobres do mundo.

---

20 Localizada em Washington, D.C.

Ante tal situação, o Centro Regional Sul atenderá às demandas de cooperação dos países e apoiará seus esforços por alcançar o desenvolvimento da agricultura, enfatizando as seguintes áreas:

*Comércio e integração.* As ações do MERCOSUL continuarão a ser acompanhadas e apoiadas, bem como o processo de constituição da ALCA e as negociações comerciais conduzidas no âmbito da OMC. Também serão apoiados e organizados foros ministeriais regionais e realizados estudos sobre a evolução do comércio e seu impacto na agricultura.

*Inovação tecnológica.* Continuarão a ser promovidas as mudanças nos paradigmas tecnológicos utilizados até hoje. Além disso, serão envidados esforços por introduzir os conceitos de competitividade, equidade e sustentabilidade nas novas tecnologias geradas para os produtos de consumo interno e exportação.

*Gestão de recursos hídricos.* A atenção estará voltada para o delineamento, juntamente com os países, de uma estratégia integrada para a exploração sustentável desses recursos, bem como um esquema de cooperação para os casos de uso compartilhado de rios por dois ou mais países da região. A água deverá ser percebida e utilizada como um bem econômico e finito.

*Sanidade agropecuária.* Será ampliada a cooperação técnica que vem sendo desenvolvida nesse campo mediante o apoio ainda maior à modernização dos sistemas nacionais de sanidade agropecuária, especialmente em laboratórios e postos sanitários de fronteira.

*Desenvolvimento rural.* Serão estimuladas a elaboração e execução de políticas, programas e projetos de desenvolvimento rural, bem como a promoção da agroindústria rural. Continuará a ser emprestado apoio às ações destinadas ao combate efetivo da pobreza no meio rural e à real inserção das mulheres e dos jovens rurais nos sistemas produtivo-comerciais.

*Educação e capacitação.* Será impulsionado o processo regional de modernização e atualização da educação agropecuária. Para tanto, será dispensada especial atenção à avaliação e ao reconhecimento acadêmico, bem como à criação de um programa regional de pós-graduação. Será dado apoio ao Foro Permanente de Ciências Agrárias e à promoção de um mecanismo semelhante para o ensino agropecuário de nível médio.

### **3.4 Modalidades dos Serviços de Cooperação**

O Instituto utiliza diferentes modalidades de cooperação, conforme a natureza dos requisitos individuais ou comuns das instituições públicas e privadas dos Estados membros. Nesta seção é apresentada uma breve descrição do que cada uma dessas modalidades implica.

#### **3.4.1 Apoio técnico direto**

Refere-se ao tipo de colaboração individual prestada a determinadas instituições dos Estados membros. Neste caso, para atender à solução de problemas atuais ou em potencial, o trabalho é realizado em conjunto com os funcionários dessas instituições. Desse modo, aplicam-se conceitos e metodologias e adaptam-se experiências bem-sucedidas a suas próprias realidades. No entanto, tendo em vista seu impacto restrito (incide apenas nas pessoas diretamente envolvidas nas tarefas específicas), esta modalidade deverá vir sempre acompanhada de outras de maior impacto, ou seja, que favoreçam o desenvolvimento das capacidades nacionais.

Esta modalidade será empregada no atendimento de pedidos de cooperação relacionados com os temas dos Campos de Ação Prioritários em que o Instituto procura consolidar a excelência técnica e a competitividade de seus serviços.

### **3.4.2 Capacitação**

A capacitação é essencial a fim de que a cooperação contribua, efetivamente, para a apreensão acumulativa do conhecimento, base da transformação humana e elemento ativador das transformações na produção, no comércio e nas instituições agropecuárias. Em vista disso, em sua atividade de cooperação o Instituto privilegia a capacitação como instrumento primordial para que dirigentes, técnicos, profissionais, produtores e agroempresários desenvolvam as destrezas que lhes permitam enfrentar com sucesso os desafios do futuro.

Sob esta modalidade – e como meio efetivo para alcançar ampla cobertura – serão impulsionados os programas de capacitação a distância. Também serão fortalecidas as alianças com universidades, institutos técnicos e centros de capacitação e ensino. Os sistemas hemisféricos de treinamento e ensino agropecuário (SIHCA e SIHDEA), desenvolvidos e apoiados pelo Instituto, bem como o Centro de Capacitação a Distância (CECAD), terão uma função primordial nesta modalidade de cooperação.

### **3.4.3 Pesquisas e estudos**

Os estudos e pesquisas levados a cabo pelo Instituto têm por finalidade proporcionar aos Estados membros conhecimento atualizado das tendências (em nível global, interamericano e regional) da produção e do comércio, bem como de outros aspectos que afetam o desenvolvimento da agricultura e do meio rural no Hemisfério.

Por meio desta modalidade de cooperação o Instituto não apenas consolida sua capacidade de reflexão e análise prospectiva, mas apóia, efetivamente, os Estados membros mediante propostas estratégicas que lhes permitam antever questões de interesse relacionadas com a agricultura, o comércio e o desenvolvimento rural. No desempenho dessas ações, o Instituto associa-se a instituições nacionais e internacionais de reconhecida competência nesse campo.

### **3.4.4 Difusão e intercâmbio de informação**

Por meio desta modalidade o Instituto proporciona aos Estados membros informação técnica relevante sobre temas relacionados com suas Áreas Estratégicas e estimula o intercâmbio de informação entre países. Embora o IICA não gere informação de fontes primárias, estabeleceu acordos com outros organismos internacionais que realizam essa tarefa e concentra seus esforços na obtenção, análise e posterior difusão dessa informação.

Para tanto, o IICA consolidará o Centro Referencial Interamericano de Informação para a Agricultura (CRIIA), que terá as seguintes funções: (i) facilitar o fluxo de informação atualizada; (ii) proporcionar aos Estados membros informação agro-sócio-econômica relevante para as decisões de suas instituições públicas e privadas; e (iii) oferecer informação a outros organismos internacionais a título de reciprocidade.

Adicionalmente, o Instituto implementará estratégias de comunicação a fim de que, de forma sistemática e contínua, os países membros tenham pleno acesso à informação sobre os resultados do trabalho do IICA.

### **3.4.5 Redes de cooperação horizontal**

O Instituto promoverá a consolidação de redes de cooperação técnica recíproca a fim de mobilizar capacidades técnicas, recursos e experiências dos Estados membros mais adiantados para os de menor desenvolvimento relativo.

Além disso, o Instituto propiciará o intercâmbio de recursos humanos, tecnológicos e genéticos, o planejamento e execução de pesquisas cooperativas em regiões e sub-regiões e a disseminação e o intercâmbio de conhecimentos e experiências. Por meio desta modalidade será apoiada a ação dos organismos multilaterais de cooperação ou de ação conjunta criados pelos Estados membros e os programas de cooperação solidária executados no contexto do mandato da OEA.

### **3.4.6 Apoio à realização de foros**

Por esta modalidade o Instituto apoiará os países na promoção e organização de foros de discussão – em âmbito nacional, regional e hemisférico – sobre temas relacionados com as Áreas Estratégicas do IICA e nos quais os Estados membros tenham interesses comuns. Os resultados desses foros constituem valiosos insumos para aproveitar oportunidades e solucionar problemas, mas, principalmente, para antecipar-se a situações que terão impacto significativo no desenvolvimento sustentável da agricultura e do meio rural.

Será atribuída atenção especial à organização de foros que sirvam como mecanismo de apoio ao diálogo e à ação concertada no âmbito hemisférico e regional. A preparação desses foros tomará por base redes técnico-temáticas de análise e intercâmbio que envolvam grupos representativos de funcionários, a saber: do Instituto, de instituições nacionais públicas e privadas, de organismos internacionais e de agências de cooperação associadas.

### **3.4.7 Intermediação técnico-científica, financeira e administrativa**

Muitos países e instituições internacionais e nacionais contam com capacidade técnico-científica instalada que, se bem-utilizada, pode contribuir para que os Estados membros aproveitem ao máximo as oportunidades que a agricultura apresenta ou possam solucionar os problemas que ela enfrenta.

Por isso, o IICA envidará esforços no sentido de desenvolver serviços de intermediação que impulsionem a efetiva cooperação entre instituições técnico-científicas. Essa intermediação abarcará tanto a área técnico-científica como as áreas de gerência, finanças e administração. Além disso, deverá servir para propiciar a aproximação e articulação entre os setores agroempresarias dos Estados membros.

Essa última ação é particularmente importante levando-se em consideração que a maioria dos recursos tecnológicos e financeiros destinados à modernização da agricultura provém do setor privado ou é por ele canalizada.

### **3.4.8 Documentação e disseminação de experiências**

Com o propósito de disseminar experiências bem-sucedidas e estimular a aprendizagem, o Instituto concluirá o desenvolvimento de bases de dados que documentem suas experiências e as de outras instituições e países selecionados, dispensando especial atenção aos temas das Áreas Estratégicas de cooperação.

Serão enfatizados os estudos de caso sobre experiências associadas aos processos de transformação institucional e a alguns dos outros Campos de Ação Prioritários.

### **3.4.9 Formulação e execução de projetos**

Por meio desta modalidade são atendidos os pedidos (de instituições dos Estados membros ou de entidades privadas) de participação do Instituto na formulação e execução de projetos, programas ou atividades destinados a contribuir para o alcance do desenvolvimento sustentável da agricultura e do meio rural.

Esses pedidos são financiados pelos próprios países, seja com recursos deles, seja com contribuições provenientes da banca multilateral, de organismos de cooperação ou de países doadores. Pela prestação desses serviços (que compreendem uma ampla gama de atividades técnicas e administrativas) os organismos e as entidades nacionais ou agências financeiras reconhecem ao Instituto uma taxa de administração (Taxa Institucional Líquida-TIL ou Custos Administrativos e Técnicos Indiretos-CATIs), cujo valor é determinado pelos órgãos superiores da

Instituição. Esse tipo de serviço também é oferecido a outros organismos internacionais ou agências de cooperação, para cujo fim são celebrados convênios ou contratos específicos.

Por esta modalidade de cooperação o IICA, além de prestar os serviços inerentes aos projetos, apóia o desenvolvimento das capacidades nacionais, o que, em última instância, é o objetivo primordial da Instituição.

#### **3.4.10 Cooperação especial a organismos de pesquisa e ensino**

Com esta modalidade são atendidos os compromissos contratuais assumidos pela JIA com o Centro Agronômico Tropical de Pesquisa e Ensino (CATIE) e com o Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Agrícola do Caribe (CARDI). As alianças com esses organismos associados serão fortalecidas, buscando a realização de iniciativas conjuntas a fim de obter maior impacto na cooperação prestada aos Estados membros e a otimização dos recursos que aportam.



CAPÍTULO IV:  
RECURSOS INSTITUCIONAIS



Indubitavelmente, um dos principais requisitos para alcançar a transformação do IICA é contar com políticas destinadas a melhorar a qualidade e a disponibilidade dos recursos de que a Instituição dispõe.

O processo de descentralização que o Instituto vem conduzindo não pode prescindir do fortalecimento de um enfoque corporativo que impulse o desenvolvimento do recurso humano em consonância com os valores institucionais e a utilização ótima do acervo institucional. Continuarão sob a responsabilidade da Sede Central, a fim de atender à maior conveniência institucional, algumas funções, tais como o estabelecimento de políticas e normas para melhorar a eficiência no manejo dos recursos em geral e na administração global do fluxo financeiro dos recursos regulares e de outros existentes na conta principal, bem como a administração do pessoal profissional internacional.

#### **4.1 Recursos Humanos**

A política de recursos humanos visa a incorporar e manter pessoal de excelente qualidade e grande potencial de crescimento. Para dispor de um quadro de funcionários atualizados, competentes e em condições de responder prontamente às constantes mudanças conjunturais serão estabelecidos programas permanentes de capacitação.

Em matéria de remuneração e benefícios, será estabelecida uma política mais flexível e capaz de manter salários e benefícios competitivos, tanto em nível local como internacional. Do mesmo modo, será modernizado o sistema de avaliação de desempenho dos funcionários.

Os procedimentos de recrutamento e seleção do pessoal profissional visarão a dotar o Instituto de recursos humanos idôneos, com comprovada

capacidade para apoiar o reposicionamento da agricultura no diálogo interamericano e atender às novas demandas de cooperação dos Estados membros.

Nesse processo, será atribuída prioridade à contratação de pessoal que reúna as seguintes características: (i) alto nível profissional; (ii) capacidade de liderança e trabalho em equipe; (iii) capacidade gerencial; (iv) habilidade para a negociação e a administração de recursos; (v) experiência nos temas relacionados com a Agenda Interamericana que sejam da competência do Instituto; e (vi) flexibilidade e disposição para a mudança.

## **4.2 Recursos Financeiros**

Os critérios de alocação dos recursos financeiros obedecerão às diretrizes institucionais, às áreas prioritárias estabelecidas e aos princípios básicos de solidariedade e austeridade. A solidariedade implica que parte dos recursos com que contribuem os países de maior desenvolvimento relativo estará destinada a apoiar os de menor desenvolvimento relativo. A austeridade é imposta pelas restrições financeiras cada vez maiores, que exigem o máximo aproveitamento dos recursos.

Os recursos financeiros próprios, tradicionalmente administrados pelo Instituto, são estes: as cotas dos Estados membros e as receitas diversas (ambas constituem o Fundo Regular da Instituição), as receitas provenientes da administração e execução de projetos e atividades financiados com recursos externos, as doações e outras receitas.

Para fortalecer a capacidade financeira da Instituição, a JIA aprovou, na Nona Reunião Ordinária, duas importantes fontes adicionais de financiamento: o Fundo Patrimonial e as Contribuições de Países, Organismos e Empresas Associadas.

#### **4.2.1 As cotas dos Estados membros**

Os recursos de cotas constituem a fonte de financiamento básico com que conta o Instituto e correspondem às contribuições obrigatórias dos Estados membros. Serão destinados aos seguintes fins: (i) prestar cooperação nos âmbitos hemisférico, regional e nacional nas áreas delimitadas pelos Campos de Ação Prioritários; (ii) financiar a estrutura básica das unidades operacionais; (iii) apoiar a identificação de recursos externos e sua geração; e (iv) financiar os compromissos contratuais assumidos com outros organismos regionais de cooperação.

Serão revistas as políticas de financiamento a outros organismos regionais de cooperação de modo a fortalecer a execução de projetos conjuntos.

#### **4.2.2 Receitas diversas**

As receitas diversas são constituídas pelos rendimentos financeiros gerados pelos recursos administrados pelo Instituto.

Serão revistas e atualizadas as normas que regem o manejo e alocação dos rendimentos financeiros e, em matéria de administração de recursos, serão estimuladas a difusão de experiências e a capacitação do pessoal.

Tendo em vista que as receitas diversas são parte do Fundo Regular, um percentual delas será destinado ao Fundo Patrimonial. Os critérios de sua alocação são similares aos estabelecidos no caso dos recursos de cotas.

#### **4.2.3 Receitas pela administração e execução de projetos**

Essas receitas provêm da Taxa Institucional Líquida (TIL) e dos Custos Administrativos e Técnicos Indiretos (CATIs) que o Instituto

aplica quando é contratado para prestar serviços de administração e execução de projetos e atividades financiados por recursos externos. A aplicação das taxas TIL e CATIs é regulamentada pelos órgãos superiores do Instituto.

Serão estabelecidas políticas e normas para aprimorar a eficiência na captação de recursos externos e evitar a possibilidade de que o Instituto subsidie, com recursos próprios, as despesas decorrentes da prestação de serviços de administração e execução de projetos e atividades financiados por recursos externos.

A política específica nesse campo deverá assegurar que as taxas negociadas sejam competitivas.

A receita gerada pela administração e execução de projetos e atividades financiados por recursos externos será destinada aos seguintes fins:

- fortalecimento da estrutura básica da unidade operacional que gera os recursos, bem como financiamento de suas despesas adicionais;
- financiamento das unidades de apoio da Sede Central e dos Centros Regionais responsáveis pela negociação dos projetos e atividades e pela administração e supervisão do manejo dos recursos;
- fortalecimento institucional em aspectos de acompanhamento, avaliação e capacitação;
- fortalecimento da cooperação nos Campos de Ação Prioritários;
- financiamento de atividades de pré-investimento a fim de aumentar a captação de recursos externos;
- financiamento do desenvolvimento de novas capacidades institucionais; e
- fortalecimento do Fundo Patrimonial do Instituto.

#### **4.2.4 Doações**

As doações podem provir de países associados, de organismos internacionais ou de qualquer país, empresa ou pessoa física. Podem ser recebidas em espécie ou em bens (inclusive como direito de propriedade e usufruto). Nesse sentido, será incentivada a captação de recursos dessa natureza, considerando que as doações em bens implicam um custo razoável de manutenção e administração. Continuará a ser promovida, nos Estados membros, a criação de fundações que permitam aproveitar as oportunidades de obtenção de doações.

#### **4.2.5 Receitas Diversas**

Provêm, principalmente, da venda de serviços a instituições do setor privado e da venda de publicações. No que concerne à venda de serviços, será definida uma política que inclua normas ágeis de promoção e venda dos serviços em que o Instituto apresente alta competitividade. Será definida uma estratégia para identificar e promover novos serviços que gerem receita para a Instituição.

#### **4.2.6 Fundo Patrimonial**

A JIA criou o Fundo Patrimonial do IICA e aprovou o seu Estatuto mediante a Resolução nº 299 emanada da Nona Reunião Ordinária. O propósito do Fundo é estabelecer um patrimônio para o financiamento parcial das atividades do Instituto.

Segundo o Estatuto, 60% dos rendimentos líquidos anuais do Fundo Patrimonial serão destinados ao fortalecimento do orçamento dos recursos regulares. Portanto, a aplicação de tais rendimentos terá por base os mesmos critérios empregados no caso dos recursos de cotas. O fortalecimento do Fundo Patrimonial será uma das principais prioridades do Instituto na área financeira no período 1998-2002.

#### **4.2.7 Contribuições de Países, Organismos e Empresas Associadas**

O Instituto envidará esforços por incorporar, na categoria de Associados, aos seguintes: Observadores Permanentes, organizações internacionais, regionais e nacionais, empresas e Estados não-membros do IICA. Isso permitirá captar as contribuições especiais previstas na Resolução nº 312 emanada da Nona Reunião Ordinária da JIA.

### **4.3 Informática**

A estratégia institucional em matéria de informática estará voltada para situar o Instituto como provedor de serviços de informação de qualidade e como organismo que sabe utilizar os avanços tecnológicos na busca de maior eficiência e eficácia em sua função de cooperação hemisférica.

Para apoiar os processos de tomada de decisão nas diferentes instâncias (hemisférica, regional e nacional) serão estabelecidos sistemas de informação ágeis, amigáveis e integrados, acordes com a estratégia institucional de modernização e descentralização.

Nesse sentido, a infra-estrutura de informática e os sistemas de informação e comunicação deverão estar orientados para: (i) facilitar o intercâmbio de informação entre os Estados membros; (ii) manter uma conexão efetiva e de baixo custo entre as diferentes instâncias que compõem a Direção-Geral; (iii) facilitar o funcionamento das redes técnico-temáticas de profissionais (em nível regional e hemisférico); e (iv) modernizar e automatizar os processos gerenciais.

Para que o Instituto possa aproveitar ao máximo a tecnologia disponível, será fortalecida a infra-estrutura de comunicação local e remota e estabelecido um programa de capacitação destinado a gerar uma cultura informática congruente com o desenvolvimento tecnológico atual. Isso contribuirá para generalizar a aplicação de videoconferências, foros eletrônicos e sistemas de informação técnicos e gerenciais que operem por meio de conexão direta via satélite.



## CAPÍTULO V:

# TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL PARA ENFRENTAR OS NOVOS DESAFIOS



O IICA caminha para a consolidação de um processo de transformação iniciado em 1994, quando foram adotadas as primeiras medidas de descentralização. O propósito desse processo é que a Instituição reafirme sua orientação e afiance as características de sua ação de cooperação indicadas na Estratégia Geral<sup>21</sup>. Isso significa que o Instituto deve desempenhar, eficientemente, as duas tarefas básicas que sua Missão lhe atribui: prestar aos Estados membros serviços de cooperação de excelente qualidade e de significativo impacto e fortalecer o diálogo interamericano sobre agricultura.

Durante o período 1998-2002, o processo de transformação institucional impulsionará a renovação das normas, da organização e da ação de cooperação do Instituto. Isso implicará, principalmente, o seguinte:

- rever o regime de normas dos órgãos superiores (JIA e Comitê Executivo) visando a atribuir-lhes uma nova dimensão, em resposta aos desafios e aos compromissos emanados da Agenda Interamericana, bem como à necessidade de reposicionar a agricultura nesse contexto;
- interiorizar a Missão, a Visão e a Estratégia Geral, bem como os valores institucionais que as sustentam, de modo a que esses cheguem a ser parte integrante da cultura institucional;

---

21 O propósito do processo de transformação institucional foi definido no Capítulo II, em Estratégia Geral, onde está assinalado que todas as ações de cooperação do IICA devem ter por propósito impulsionar o desenvolvimento sustentável da agricultura no contexto da integração das Américas. Também foram definidos como características da ação de cooperação (valores institucionais) os seguintes: a ação focalizada e de excelente qualidade, o serviço dirigido para o cliente, a cooperação participativa, a ação proativa e o compromisso com a Agenda Interamericana.

- melhorar, significativamente, a qualidade, a eficiência, a utilidade e a oportunidade dos serviços prestados por meio das diferentes modalidades de cooperação;
- intensificar as relações externas do Instituto para consolidar, no processo de renovação do Sistema Interamericano, seu papel de organismo especializado em agricultura;
- consolidar o processo de descentralização; e
- modernizar os processos gerenciais que orientam a tarefa institucional.

No entanto, o sucesso da transformação institucional reside, em última instância, no comportamento do recurso humano. Por isso seu principal resultado deveria ser um recurso humano criativo e inovador que, dotado de conhecimento atualizado, consolide uma cultura e uma organização institucionais acordes com o Contexto Estratégico do Instituto. Isso exige amplo esforço de capacitação para desenvolver novos perfis de funcionários destinados a assegurar um desempenho institucional congruente com as futuras demandas dos Estados membros e com os requisitos do diálogo interamericano.

A seguir são indicadas as diretrizes que orientarão o processo de transformação no que concerne à cultura e à organização institucional, à descentralização e às relações externas<sup>22</sup>.

---

22 As diretrizes referentes aos serviços de cooperação são abordadas no Capítulo III, as correspondentes aos recursos humanos, financeiros e computacionais figuram no Capítulo IV, e as que dizem respeito ao processo de planejamento constam do Capítulo VI.

## **5.1 Cultura Institucional**

A cultura é o componente chave do sistema institucional, e nela se fundamenta o sucesso do processo de transformação do IICA. Mudar essa cultura pressupõe interiorizar os valores institucionais (ou características da ação de cooperação), modificar posturas e comportamentos organizacionais e reformular o modo de interagir dos indivíduos, não apenas dentro do Instituto, mas junto às entidades que demandam seus serviços.

Para atingir a excelência no cumprimento da Missão, para agir efetivamente na busca da Visão e para poder aplicar a Estratégia Geral procurar-se-á fortalecer nos funcionários uma atitude positiva diante da mudança, de forma que eles possam se sentir comprometidos com esses três componentes do Contexto Estratégico. Por isso, é imprescindível assegurar o processo integral de motivação e capacitação, elementos chave para que, num modelo de liderança que estimula a participação, a comunicação e o trabalho em equipe, seja gerada, no pessoal, uma mudança de comportamento, e o Instituto se torne uma organização de constante aprendizagem.

Continuarão a ser fortalecidos os preceitos básicos que conferem credibilidade à Instituição, tais como a permanente qualidade de seus serviços, a veracidade e confiabilidade da informação e a intervenção oportuna, seja ao prestar serviços de cooperação, seja ao facilitar o diálogo interamericano.

## **5.2 Organização Institucional**

Reformular e fortalecer o papel dos três órgãos (JIA, Comitê Executivo e Direção-Geral) que constituem o Instituto é parte essencial do processo de transformação institucional. Somente mediante a ação coordenada dessas três instâncias o Instituto poderá assumir a liderança no diálogo interamericano e apoiar os Estados membros a cumprirem os mandatos na área da agricultura que emanam do processo Cúpulas das Américas.

### 5.2.1 Os Órgãos Superiores do IICA

Por ser o IICA o organismo de cooperação do Sistema Interamericano especializado em agricultura, cabe à **Junta Interamericana de Agricultura (JIA)** assumir cabalmente uma nova dimensão, à luz do processo de integração das Américas. Para tanto, atuará como a entidade máxima do Sistema Interamericano em tudo o que respeitar aos assuntos em matéria de agricultura. Sua atuação deve ser pautada de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Agenda Interamericana.

Em vista disso, e por sua capacidade de convocação (de líderes públicos, privados, acadêmicos e associativos da agricultura das Américas), a JIA desempenhará uma função externa com as seguintes responsabilidades: (i) liderar o diálogo interamericano sobre agricultura (para orientar sua transformação, de acordo com os mandatos emanados do processo Cúpulas das Américas); (ii) atuar como o órgão assessor especializado das Cúpulas das Américas em matéria de agricultura e meio rural; e (iii) dar andamento à concretização de uma estratégia interamericana para a agricultura, mais articulada e concertada.

Por sua vez, o papel interno da JIA estará voltado para o seguinte: (i) aprovar os planos estratégicos institucionais e os regulamentos dos três órgãos do Instituto e (ii) eleger o Diretor-Geral.

Ao mesmo tempo, a função e a composição do Comitê Executivo serão reformuladas a fim de poder assumir as responsabilidades operacional-administrativas que a JIA lhe delegar. Para tanto, atuará como Junta Diretora, vinculando sua ação de forma mais estreita e contínua com a Direção-Geral.

Nesse sentido, e como parte do processo de transformação institucional, será promovida a redefinição das responsabilidades da JIA, do Comitê Executivo e da Direção-Geral, bem como as pertinentes emendas a seus respectivos regulamentos.

### **5.2.2 A Direção-Geral**

Mediante o processo de transformação institucional será consolidada a tarefa de prestação de serviços de cooperação e desenvolvida a capacidade necessária para apoiar o papel externo da JIA. Essa capacidade deverá permitir à Direção-Geral o seguinte: (i) dar apoio técnico à JIA e cumprir a função de Secretaria Técnica dos grupos de trabalho interamericanos ou das comissões que sejam criadas pelos ministros da agricultura em nível hemisférico ou regional; (ii) articular suas atividades com as da Secretaria-Geral da OEA nas reuniões de cúpula; e (iii) acompanhar o cumprimento dos compromissos que assumam os governos com respeito à agricultura e ao desenvolvimento rural.

Para que a Direção-Geral tenha um desempenho mais efetivo será consolidada a aplicação do enfoque organizacional baseado no conceito de redes, que têm a característica de consórcios. Esse enfoque organizacional, diferentemente do enfoque hierárquico tradicional em que a ação está restringida a compartimentos estanques, favorece a articulação horizontal entre as diferentes unidades e redefine a articulação vertical hierárquica. As hierarquias serão reformuladas em função de um novo papel: o de facilitadoras de maior articulação e coordenação.

Ao aplicar esse enfoque à estrutura da Direção-Geral, o consórcio é concebido como um mecanismo que atende a uma visão corporativa, não compartimentada, que propicia a maior articulação e coordenação entre dirigentes e funcionários do Instituto e entre eles e as outras organizações com as quais sejam estabelecidas alianças estratégicas.

Nesse sentido, os consórcios não são limitados ao âmbito interno do IICA: são um convite a novos parceiros, um mecanismo de extensão do Instituto, uma instância que viabiliza as associações e alianças com organizações e países que decidam empreender ações conjuntas com a Instituição.

Com base nesse enfoque, qualquer unidade da Direção-Geral pode não apenas vincular-se com outras unidades da Instituição, mas também

com organizações externas ou com unidades específicas de tais organizações. Dessa forma, criam-se sinergias que permitem a melhor utilização das contribuições dos Estados membros.

### ***Os consórcios internos***

Com vistas a responder aos novos desafios e oportunidades que a Agenda Interamericana apresenta, foram reestruturadas as atribuições e funções das unidades operacionais da Direção-Geral, que estão agrupadas nos seguintes consórcios:

- Os Consórcio de Operações Regionais: congrega as unidades localizadas nos países do Hemisfério (cinco Centros Regionais com suas respectivas Direções e Agências de Cooperação) e a unidade coordenadora localizada na Sede Central. A função básica deste consórcio é gerar e prestar os serviços de cooperação, mas, ademais, cabe às Direções dos Centros Regionais desempenhar um papel de destaque no apoio ao diálogo interamericano em âmbito regional;
- Os Consórcio Técnico: vincula as unidades da Sede Central, cujas funções básicas são articular a atividade técnico-temática, formular diretrizes técnico-temáticas para a prestação de serviços de cooperação de excelente qualidade e apoiar o diálogo interamericano sobre agricultura;
- Os Consórcio de Planejamento e Coordenação: reúne as unidades da Sede Central cujas funções básicas são dirigir os processos de planejamento estratégico e operacional e contribuir para o desenvolvimento de novas posturas e capacidades gerenciais, consoante as necessidades do diálogo interamericano e dos serviços de cooperação. Além disso, este consórcio deve formular diretrizes institucionais que orientem as funções anteriormente mencionadas; e
- Os Consórcio de Serviços Corporativos: constituído pelas unidades da Sede Central cujas funções básicas são desenvolver



diretrizes sobre os serviços corporativos e aplicar políticas e procedimentos corporativos na administração dos recursos humanos, financeiros e físicos (infra-estrutura e informática) da Instituição.

Os consórcios internos da Direção-Geral foram estabelecidos a fim de fortalecer a interação horizontal das unidades operacionais de tal forma que seja possível contribuir para alcançar maior eficiência em seu desempenho, principalmente com relação à prestação de serviços de cooperação, e em sua tarefa de apoio ao diálogo interamericano. Essa interação ocorre entre as unidades de um mesmo consórcio e entre elas e as de outros consórcios, formando redes de interação funcional.

Cada consórcio é coordenado por um gerente, e cada gerente atua como líder, incentivador e facilitador da articulação e do trabalho em equipe das unidades do respectivo consórcio. O gerente promove, ademais, a interação dessas unidades com as dos demais consórcios.

A orientação corporativa dos consórcios internos está a cargo do Comitê de Alta Gerência, presidido pelo Diretor-Geral e constituído pelo Subdiretor-Geral, o Diretor de Relações Externas e os gerentes dos Consórcios. O Comitê tem a responsabilidade de velar pela articulação global da Direção-Geral e assessorar o Diretor-Geral nas decisões estratégicas que orientarão a tarefa institucional, de acordo com os mandatos da JIA e do Comitê Executivo e segundo a Missão, a Visão e a Estratégia Geral do Instituto.

### *Âmbitos de articulação e coordenação*

Com base nesse enfoque organizacional e a fim de prestar serviços de cooperação que correspondam às atribuições descritas no Capítulo II, continuarão a ser fortalecidas a coordenação e a articulação da ação do Instituto, tanto entre unidades da Direção-Geral como junto às entidades associadas. Para tanto foram identificados três âmbitos de coordenação e articulação, a saber: orientação, operação e temático.

- O primeiro âmbito, de *orientação*, é da responsabilidade do Comitê de Desenvolvimento Sustentável (CODES), presidido pelo Diretor-Geral e constituído por um grupo de diretores de unidades da Sede Central e dos Centros Regionais. Seu propósito é procurar que a ação de cooperação da Direção-Geral seja orientada para o alcance do desenvolvimento sustentável da agricultura e do meio rural. Para tanto, promoverá o trabalho em equipe, interdisciplinar, baseado na visão renovada da agricultura e que responda aos compromissos da Agenda Interamericana e às prioridades regionais e nacionais. Para que essa tarefa seja executada com a eficiência requerida, em nível interno o CODES conta com uma Secretaria Técnica e, em nível externo, vincula-se ao Grupo Consultivo para o Desenvolvimento Sustentável.
- O segundo âmbito, de *operação*, é atribuição de equipes funcionais organizadas para realizar atividades de cooperação e congrega, num mesmo esforço, recursos técnicos e financeiros oriundos das unidades técnicas e de serviços, tanto da Sede Central como dos Centros Regionais. Essas equipes são caracterizadas por dispor de objetivos precisos em função de requisitos específicos dos países e das necessidades do Instituto, e sua vigência é condicionada ao cumprimento de uma tarefa programada. Podem participar dessas equipes representantes ou especialistas de entidades associadas ao IICA.
- O terceiro âmbito, o *temático*, está organizado em Campos de Ação Prioritários<sup>23</sup> e é formado por redes de profissionais especializados, oriundos tanto da Sede Central como dos Centros Regionais. Seu propósito é acompanhar temas novos, construir a coerência conceptual e metodológica para alcançar excelência técnica, desenvolver articulações estratégicas com outros

---

23 Esses campos foram definidos no Capítulo III e são aqueles em que os serviços de cooperação do Instituto serão reconhecidos por sua excelência.

organismos e países e manter a permanente atualização profissional. A promoção e o desenvolvimento dessas redes em âmbito regional estão a cargo dos responsáveis pelas Áreas Estratégicas<sup>24</sup>, que também serão os líderes técnicos das pertinentes redes no âmbito hemisférico. Podem participar dessas redes representantes de entidades vinculadas ao Instituto ou especialistas externos, inclusive suas associações.

### **5.3 Descentralização**

A descentralização do Instituto é um processo gradual e progressivo, iniciado com a criação dos cinco Centros Regionais: Andino, Caribe, Central, Norte e Sul. Cada Centro é constituído pela Direção Regional e pelas Agências de Cooperação localizadas nos países que conformam a respectiva região.

A descentralização contribui para fortalecer as principais vantagens comparativas e competitivas do Instituto, entre as quais se incluem sua presença física e humana nos países do Hemisfério, sua abertura e sua oportunidade e agilidade para responder às demandas dos Estados membros.

O propósito desse processo de descentralização é tornar mais efetivo o apoio do Instituto aos Estados membros, a seus organismos de integração regional e a outras instâncias de ação multinacional. Isso implica, principalmente, a criação e fortalecimento dos mecanismos de cooperação dos Centros Regionais, mas também pressupõe o desenvolvimento de novos instrumentos de gestão institucional e o fortalecimento do papel da Sede Central, com o qual se busca assegurar a visão e a ação corporativa inerentes ao Instituto na qualidade de organismo interamericano.

---

24 As Áreas Estratégicas foram assinaladas no Capítulo III e são as que definem o âmbito temático em que a Direção-Geral pode atuar para atender às demandas que lhe são apresentadas.

Nesse sentido, por meio da descentralização são consolidadas como funções dos Centros Regionais as seguintes: (i) apoiar as iniciativas de ação conjunta entre países da Região; (ii) prestar serviços de cooperação aos países e seus organismos regionais; (iii) facilitar o diálogo interamericano no âmbito regional; e (iv) promover e apoiar a cooperação horizontal. Para auxiliar o cumprimento dessas funções continuarão a ser transferidos gradualmente para os Centros Regionais maiores recursos financeiros e humanos e atribuições em matéria de planejamento e execução técnica. Essa medida conferirá às direções dos Centros Regionais e às Agências de Cooperação maior responsabilidade na tomada de decisões.

Do mesmo modo, pelo processo de descentralização, a Sede Central é a instância responsável por: (i) a condução estratégica e o relacionamento externo do Instituto; (ii) a condução do processo de articulação técnico-temática (mediante a promoção de redes de especialistas nos Campos de Ação Prioritários); (iii) o apoio ao diálogo interamericano no âmbito hemisférico; (iv) a condução dos processos de planejamento estratégico e operacional; (v) o apoio aos Centros Regionais na prestação dos serviços de cooperação e no fortalecimento do diálogo regional; e (vi) a verificação do cumprimento das normas e regulamentos do Instituto e do uso adequado dos recursos institucionais.

O fortalecimento das tarefas do Instituto nos Centros Regionais terá dois eixos. Um deles é o eixo técnico e visará a que a prestação dos serviços de cooperação técnica nos Campos de Ação Prioritários seja de excelente qualidade e significativo impacto. O segundo eixo é o gerencial e tem o seguinte propósito: (i) aprimorar a eficiência dos Centros Regionais com vistas ao planejamento estratégico e operacional; (ii) articular a ação das Agências de Cooperação; (iii) fortalecer o relacionamento externo (vinculando a ação do Instituto com outros organismos regionais); (iv) administrar os recursos institucionais (humanos, financeiros e físicos); e (v) executar projetos e atividades financiados por recursos externos. Dessa forma, os Centros Regionais desempenham uma função central e assumem um compromisso determinante na execução da Estratégia Geral.

Os Centros Regionais realizarão suas atividades com base em estratégias e programas adequados às características próprias de cada região e país. A reformulação do sistema de planejamento do Instituto destina-se a fortalecer as capacidades necessárias para apoiar essa tarefa dos Centros Regionais.

A descentralização também fortalecerá, de modo especial, as atividades de apoio ao diálogo interamericano no que concerne à agricultura. A criação dos Centros Regionais apresenta outra vantagem comparativa para o Instituto, já que, particularmente, por sua composição geográfica, os centros permitem ao IICA uma vinculação idônea com outros organismos de integração regional. Nesse sentido, os Centros Regionais – de modo especial, suas direções – terão, como linha prioritária, a responsabilidade de apoiar os Estados membros da pertinente Região nas etapas prévias às deliberações inerentes ao diálogo interamericano e na implementação de suas decisões em âmbito regional e nacional.

A consolidação do processo de descentralização exige que a Sede Central fortaleça sua capacidade no que concerne à formulação de diretrizes internas, à condução do processo de planejamento estratégico e operacional, à orientação da atividade técnica, ao relacionamento externo, ao acompanhamento e avaliação do desempenho institucional e à verificação do cumprimento das normas e regulamentos e do uso adequado dos recursos institucionais.

#### **5.4 Rede Interamericana de Relações Externas**

As mudanças registradas no contexto internacional (econômico, político-social e ambiental) significam um importante desafio para a agricultura em função das restrições – e também das oportunidades – que se apresentam. De outro lado, os mandatos que emanam do processo Cúpulas das Américas implicam forjar uma nova modalidade de cooperação.

No contexto da Agenda Interamericana, o IICA deve assumir uma atitude mais ativa e proativa para desempenhar novos papéis em prol da real inserção da agricultura nas prioridades nacionais e nos processos de integração. Para tanto, o Instituto deve fortalecer e intensificar seu relacionamento com os Estados membros, os organismos internacionais de financiamento e cooperação, organizações privadas e outras entidades da sociedade civil.

Esse relacionamento implica estabelecer alianças estratégicas, concebidas como uma articulação de interesses reais e sustentáveis, com uma ou mais instituições internacionais, intergovernamentais, regionais, nacionais, públicas ou privadas, que levem a potencializar as capacidades técnicas, financeiras e humanas do Instituto e, ao mesmo tempo, a solidificar e projetar sua imagem institucional.

As relações externas constituem fator básico para a consolidação e fortalecimento da cooperação do Instituto nos âmbitos hemisférico, regional e nacional. Para estreitar esses vínculos o Instituto desenvolverá a *Rede Interamericana de Relações Externas* a ser alimentada por um fluxo bidirecional de informação. Tal informação será gerada por um sistema de comunicação em que participam a Sede Central, as direções dos Centros Regionais, as Agências de Cooperação, as redes especializadas de profissionais e as diferentes instâncias institucionais.

Essa rede possibilitará o desenvolvimento das seguintes ações:

- estabelecer maior coerência, nas relações externas do Instituto com os países cooperantes e organismos internacionais afins, com as Áreas Estratégicas e as prioridades regionais e nacionais;
- identificar países cooperantes, instituições ou organismos com os quais seja possível estabelecer alianças para atender a demandas de cooperação dos Estados membros;
- detectar possíveis fontes de recursos externos para o desenvolvimento de ações de interesse da Instituição e seus Estados membros;

- acompanhar as ações empreendidas com diferentes instituições de contrapartida e manter informadas todas as instâncias do Instituto sobre os resultados de tais ações;
- projetar a imagem institucional;
- potencializar as alianças estratégicas existentes e gerar outras; e
- dispor de melhores critérios para a tomada de decisões e implementar mecanismos operacionais de coordenação e intercâmbio de informação entre as diferentes instâncias que constituem a Rede (Direções dos Consórcios, Direções Regionais e Agências de Cooperação).





CAPÍTULO VI:  
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
E OPERACIONAL



A dinâmica determinada pelos Chefes de Estado e de Governo à construção da nova institucionalidade, tanto em nível internacional como nacional, exige a consolidação do processo de transformação do Instituto. Parte importante dessa iniciativa é a modernização dos processos gerenciais que servem de suporte aos diferentes componentes que conformam a cadeia de valor da cooperação do IICA.

Um desses processos, indispensável para levar o Instituto à liderança recomendada por sua Visão, é o de planejamento. Mais do que qualquer outro, esse aspecto deve ser renovado para que a Instituição aja em função dos novos desafios com que depara a agricultura, num contexto de mudanças e incertezas permanentes. A renovação, contudo, é essencial não apenas por razões alheias ao Instituto, mas também pelos progressos alcançados nas primeiras etapas do processo de transformação institucional, mais especificamente por aqueles alcançados mediante a descentralização e pela proposta de sua intensificação.

## **6.1 Princípios e Dimensões**

O sistema de planejamento do Instituto será revisto e reformulado para que atenda aos seguintes princípios:

- valores institucionais compartilhados por todas as instâncias do IICA. De acordo com sua nova orientação, o sistema de planejamento facilitará a compreensão clara desses valores <sup>25</sup> e a obtenção de consenso geral sobre os mesmos. A assimilação desse princípio

---

25 Refere-se às características da ação de cooperação definidas no Capítulo II.

contribuirá para que o recurso humano da Instituição alcance o compromisso assumido no Contexto Estratégico: Missão, Visão e Estratégia Geral;

- visão prospectiva sustentada num pensamento estratégico que envolva, de modo sistemático e interativo, todas as instâncias institucionais. Essa dimensão compreenderá a reflexão e a análise sistemática dos diferentes cenários e tendências da agricultura e servirá de base para que as ações de cooperação se caracterizem por serem proativas e inovadoras;
- ênfase no alcance de resultados concretos e verificáveis;
- descentralização de decisões e responsabilidades, com base numa definição clara de prioridades e critérios para a alocação de recursos;
- simplicidade e facilidade na aplicação dos instrumentos, métodos e procedimentos: será atribuída prioridade ao desenvolvimento de sistemas computacionais interativos e amigáveis que utilizem ao máximo as telecomunicações;
- flexibilidade para efetuar os ajustes resultantes da ação de cooperação, bem como para adequar-se aos diferentes âmbitos da cooperação e às demandas de apoio técnico ao diálogo interamericano sobre agricultura; e
- participação de todos os níveis e de todos os âmbitos institucionais no delineamento, operação e ajuste do sistema de planejamento.

O processo de planejamento do Instituto tem duas dimensões: estratégica e operacional. Ambas são concebidas como componentes de um processo contínuo, integrado, aberto ao seu entorno e articulado em suas diferentes instâncias geográficas (hemisférica, regional e nacional). Tem por propósito não a produção de planos, mas a obtenção de consenso sobre a direção estratégica e, ademais, o alcance de resultados congruentes.

Trata-se de um processo fundamentalmente humano e criativo que requer a interação dos membros de todas as instâncias institucionais e o comprometimento com o Contexto Estratégico.

## **6.2 Planejamento Estratégico**

Uma das atividades essenciais da dimensão estratégica do planejamento do Instituto é a análise sistemática e contínua do entorno, inclusive o estabelecimento de mecanismos participativos de consulta que levem em consideração agentes e instituições chave para a agricultura das Américas.

No IICA, o planejamento estratégico é definido como um processo aberto e flexível, capaz de responder prontamente a uma conjuntura de incertezas e mudanças significativas. Trata-se de um processo que desenvolve e mantém vivo o compromisso institucional com a Visão e com a Estratégia Geral, que requerem constante revisão e adequação em função dos resultados da análise conjuntural. Portanto, é um processo abrangente, em que participam, ordenada e sistematicamente, todas as instâncias institucionais, inclusive a clientela direta e indireta, na construção desse futuro desejável e viável que a Visão descortina.

Dessa forma, os diferentes grupos de pessoas, internos e externos ao Instituto, vinculados à agricultura, participam de um processo em que não se limitam a adaptar-se ao futuro, mas trabalham ativamente na sua criação. Esse processo exige uma atitude inovadora, grande flexibilidade e disposição para a mudança a fim de que a Visão e a Estratégia Geral encontrem expressão nos diferentes níveis institucionais: hemisférico, regional e nacional.

Em essência, a dimensão estratégica do planejamento do Instituto compreende um conjunto de ações entre as quais se destacam as seguintes:

- o *conhecimento atualizado da evolução do entorno*<sup>26</sup>. Com base na análise estratégica do entorno são identificados os fatores (externos e internos) que poderiam ter impacto significativo no futuro da Instituição. No plano externo, incluem-se, entre outros elementos, as implicações decorrentes da formulação do seguintes: (i) a nova institucionalidade internacional e nacional; (ii) a evolução da Agenda Interamericana; e (iii) a evolução dos diferentes cenários e tendências da agricultura (em nível mundial, interamericano, regional e nacional). O plano interno considera, entre outros fatores, os seguintes: (i) os cenários alternativos dos recursos financeiros; e (ii) o desempenho dos serviços de cooperação segundo Áreas Estratégicas e Campos de Ação Prioritários;
- o *desenvolvimento do contexto estratégico institucional, sua interiorização e sua posterior adequação*. Refere-se às ações pertinentes aos membros de todas as instâncias da Instituição para desenvolver e atualizar, compartilhadamente, a Missão, a Visão e a Estratégia Geral;
- o *desenvolvimento das diretrizes gerais sobre as ações de cooperação, sua interiorização e posterior adequação*. Corresponde à definição da natureza, orientação e conteúdo das Áreas Estratégicas e dos Campos de Ação Prioritários, às prioridades hemisféricas e regionais e às modalidades de cooperação; e
- a *definição das diretrizes do processo de transformação institucional*. Essas diretrizes levarão em consideração a evolução do entorno, os possíveis cenários segundo a disponibilidade de recursos e as disposições emanadas dos órgãos superiores do Instituto.

---

26 O desenvolvimento desse conhecimento deve incluir o estabelecimento de mecanismos participativos de consulta que levem em consideração agentes e instituições chave para a agricultura das Américas, bem como instâncias operacionais e técnicas da Instituição.

Essas ações ensejam a necessidade de desenvolver capacidades institucionais em cada um dos aspectos mencionados, bem como mecanismos de participação de todas as unidades da Instituição em seus diferentes níveis de atuação: hemisférico, regional e nacional. Especificamente, será promovido o fortalecimento da capacidade institucional para elaborar ou adequar (conforme o caso) as estratégias dos Centros Regionais e das Agências de Cooperação, tendo sempre por base a Visão e a Estratégia Geral do Instituto, as características específicas de cada instância e as demandas prioritárias dos Estados membros.

### **6.3 Planejamento Operacional**

A dimensão operacional do planejamento do Instituto é concebida como o meio pelo qual são implementadas as decisões estratégicas – nos âmbitos hemisférico, regional e nacional – com o propósito de gerar resultados concretos no curto prazo. Esses resultados devem ser compatíveis com o contexto estratégico institucional e com as diretrizes e prioridades definidas para as ações de cooperação.

Isso implica que, no início de cada período de programação, serão definidas diretrizes que, em consonância com o plano estratégico, estabeleçam as prioridades e a forma em que os recursos serão alocados em nível global e regional. Os programas operativos a ser preparados pelas diferentes unidades da Instituição deverão cingir-se a essas diretrizes.

Adicionalmente serão revistos e, se for o caso, ajustados os métodos e procedimentos da programação operacional a fim de simplificar e acelerar os mecanismos estabelecidos para a elaboração, análise e aprovação dos diferentes instrumentos<sup>27</sup> de cooperação do Instituto. Uma vez mais, a ênfase recairá no alcance de resultados concretos e objetivamente verificáveis.

---

27 Os principais instrumentos de cooperação do Instituto são estes: projetos multinacionais e nacionais de cooperação técnica, ações de apoio à cooperação, ações de conjuntura e convênios.

Também serão adotadas medidas específicas destinadas a aumentar a transparência e a descentralização nos processos de tomada de decisões e alocação de recursos. Especificamente, aos Centros Regionais será delegada a aprovação do seguinte: projetos de âmbito nacional, instrumentos jurídicos de âmbito regional e nacional e programas operativos anuais, juntamente com a forma em que devem ser alocados os recursos por eles gerados, respeitando, sempre, as normas, prioridades e políticas institucionais. Por sua vez, a Sede Central manterá as funções de definição e ajustamento de prioridades institucionais e alocação global de recursos regulares, de manejo das rubricas especiais e dos fundos que a Sede Central administra para toda a Instituição, de aprovação de projetos de nível regional e hemisférico e de acordos básicos.

Para facilitar a adequada implementação dessas disposições serão criados os Grupos de Apoio à Programação, que funcionarão em nível regional (GAP-Regional) e nacional (GAP-Nacional). Esses grupos serão complementados, no exercício de suas funções, pelo Comitê de Programação, que continuará a funcionar na Sede Central. De outro lado, para a programação operativa será necessário fortalecer a articulação das unidades na Sede Central, bem como os aspectos de acompanhamento, supervisão e capacitação em temas de programação no âmbito regional.

O acompanhamento e avaliação das ações de cooperação são vistos como elementos harmônicos e estreitamente inter-relacionados, cujo propósito consiste em proporcionar aos diferentes níveis da estrutura institucional informação pertinente e oportuna em apoio ao processo de tomada de decisão. Tal processo deve basear-se em indicadores de rendimento centrados nos resultados esperados.

Como parte integrante do processo gerencial, cabe a cada uma das unidades do Instituto realizar o acompanhamento das ações desenvolvidas em seus respectivos âmbitos de responsabilidade. Para tanto serão revistos, simplificados e desenvolvidos, em forma participativa, os métodos, procedimentos e instrumentos necessários às atividades de acompanhamento e avaliação. Também serão oferecidos capacitação e apoio às demais dependências envolvidas nesse processo.



A avaliação estará voltada para analisar os resultados da cooperação técnica, os processos adotados e o progresso da transformação institucional. Essa tarefa será executada, principalmente, por missões de avaliação realizadas periodicamente nas diferentes unidades dos Centros Regionais, de modo que de dois em dois anos seja atendido todo o universo institucional. Tais missões serão compostas por funcionários do Instituto, embora, preferentemente, se deva contar com a participação de consultores externos.



## **SIGLAS**

<b>AC</b>	<b>Agência de Cooperação</b>
<b>ALC</b>	<b>América Latina e Caribe</b>
<b>ALCA</b>	<b>Área de Livre Comércio das Américas</b>
<b>BID</b>	<b>Banco Interamericano de Desenvolvimento</b>
<b>CABA</b>	<b>Associação de Agronegócios do Caribe</b>
<b>CAC</b>	<b>Conselho Agropecuário Centro-Americano</b>
<b>CACHE</b>	<b>Conselho Caribenho de Educação Agropecuária Superior</b>
<b>CAN</b>	<b>Comunidade Andina de Nações</b>
<b>CARDI</b>	<b>Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Agrícola do Caribe</b>
<b>CARICOM</b>	<b>Comunidade do Caribe</b>
<b>CARIFORUM</b>	<b>Foro do Caribe (CARICOM e República Dominicana)</b>
<b>CATIE</b>	<b>Centro Agronômico Tropical de Pesquisa e Ensino</b>
<b>CATIs</b>	<b>Custos Administrativos e Técnicos Indiretos</b>

<b>CECADI</b>	<b>Centro de Capacitação a Distância</b>
<b>CIM</b>	<b>Comissão Interamericana de Mulheres</b>
<b>CNUMAD</b>	<b>Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento</b>
<b>CODES</b>	<b>Comitê de Desenvolvimento Sustentável</b>
<b>CORECA</b>	<b>Conselho Regional de Cooperação Agrícola da América Central, México e República Dominicana</b>
<b>CRIIA</b>	<b>Centro Referencial Interamericano de Informação para a Agricultura</b>
<b>CRN</b>	<b>Centro Regional Norte</b>
<b>CRS</b>	<b>Centro Regional Sul</b>
<b>FMI</b>	<b>Fundo Monetário Internacional</b>
<b>GATT</b>	<b>Acordo-Geral sobre Tarifas e Comércio</b>
<b>GAP</b>	<b>Grupos de Apoio à Programação</b>
<b>IICA</b>	<b>Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura</b>
<b>IIN</b>	<b>Instituto Interamericano da Criança</b>
<b>III</b>	<b>Instituto Indigenista Interamericano</b>
<b>IPAGH</b>	<b>Instituto Pan-Americano de Geografia e História</b>
<b>JIA</b>	<b>Junta Interamericana de Agricultura</b>
<b>MCCA</b>	<b>Mercado Comum Centro-Americano</b>

<b>MERCOSUL</b>	<b>Mercado Comum do Sul</b>
<b>NAFTA</b>	<b>Tratado de Livre Comércio da América do Norte</b>
<b>OEA</b>	<b>Organização dos Estados Americanos</b>
<b>OMC</b>	<b>Organização Mundial do Comércio</b>
<b>ONU</b>	<b>Organização das Nações Unidas</b>
<b>OPAS</b>	<b>Organização Pan-Americana da Saúde</b>
<b>PIB</b>	<b>Produto Interno Bruto</b>
<b>PMP</b>	<b>Plano de Médio Prazo</b>
<b>PROCI</b>	<b>Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Tecnológico Agropecuário</b>
<b>PROCIANDINO</b>	<b>Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Tecnológico Agropecuário da Região Andina</b>
<b>PRODAR</b>	<b>Programa Cooperativo de Desenvolvimento Agroindustrial</b>
<b>SICTA</b>	<b>Sistema de Integração Centro-Americana de Tecnologia Agrícola</b>
<b>SIHCA</b>	<b>Sistema Hemisférico de Capacitação para o Desenvolvimento Agrícola</b>
<b>SIHDEA</b>	<b>Sistema Hemisférico para o Desenvolvimento da Educação Agrícola Superior</b>
<b>TIL</b>	<b>Taxa Institucional Líquida</b>



**NÚMEROS PUBLICADOS NA SÉRIE  
DE DOCUMENTOS OFICIAIS****Doc.  
No.**

- 1 Plano Geral do IICA  
(1970 — espanhol e inglês)
- 2\* Comissão Assessora  
(1970 — espanhol e inglês)
- 3\* Resoluções do CIES sobre Desenvolvimento Rural  
(1971 — espanhol)
- 4 Décima Primeira Reunião Anual da Junta Diretora — San Salvador, El Salvador,  
5 a 9 de maio de 1972  
(espanhol e inglês)
- 5 Sexta Conferência Interamericana de Agricultura — Lima, Peru, 27 de maio a 2 de  
junho de 1971  
(espanhol)
- 6\* Décima Segunda Reunião Anual da Junta Diretora — Santiago, Chile, 10 a 13 de  
maio de 1973  
(espanhol e inglês)
- 7 Principais Resoluções da Junta Diretora — Washington, D.C., Período: 1962-1972  
(espanhol e inglês)
- 8 Décima Terceira Reunião Anual da Junta Diretora — Caracas, Venezuela, 16 a 18  
de maio de 1974  
(espanhol e inglês)
- 9\* Décima Quarta Reunião Anual da Junta Diretora — Ottawa, Canadá, 6 a 9 de maio  
de 1975  
(espanhol e inglês)

---

\* edição esgotada.

- 10\* Implementação do Plano Geral do IICA. Elementos para sua Análise (1976 — espanhol e inglês)
- 11 Décima Quinta Reunião Anual da Junta Diretora — Washington, D.C., 6 a 12 de maio de 1976 (espanhol e inglês)
- 12\* Regulamentos e Normas do Fundo Simón Bolívar (1977 — espanhol e inglês)
- 13\* Décima Sexta Reunião Anual da Junta Diretora — Santo Domingo, República Dominicana, 11 a 19 de maio de 1977 (espanhol e inglês)
- 14\* Sétima Conferência Interamericana de Agricultura — Tegucigalpa, Honduras, 5 a 10 de setembro de 1977 (espanhol e inglês)
- 15\* Plano Indicativo de Médio Prazo. O IICA nos próximos cinco anos (1977 — espanhol e inglês)
- 16 Décima Sétima Reunião Anual da Junta Diretora — Assunção, Paraguai, 22 a 24 de maio de 1978 (espanhol e inglês)
- 17\* Décima Oitava Reunião Anual da Junta Diretora — La Paz, Bolívia, 14 a 16 de maio de 1979 (espanhol e inglês)
- 18 Décima Nona Reunião Anual da Junta Diretora — México, D.F., 22 a 26 de setembro de 1980 (espanhol e inglês)
- 19 Principais Resoluções da Junta Diretora — Washington, D.C., Período: 1973-1980 (espanhol e inglês)
- 20 Primeira Reunião Extraordinária da Junta Interamericana de Agricultura — San José, Costa Rica, 17 a 19 de fevereiro de 1981 (espanhol e inglês)

---

\* edição esgotada.



- 21 Oitava Conferência Interamericana de Agricultura — Santiago, Chile, 6 a 11 de abril de 1981  
(espanhol e inglês)
- 22 Documentos Fundamentais: Convenção sobre o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura; Regulamentos da Junta Interamericana de Agricultura, do Comitê Executivo e da Direção-Geral  
(Terceira edição, 1990 — português, espanhol, inglês e francês)
- 23 Resoluções adotadas pela Junta Diretora do Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas que continuam em vigor nesta data  
(1984 — português, espanhol, inglês e francês)
- 24 Primeira Reunião Ordinária do Comitê Executivo e da Junta Interamericana de Agricultura — San José, Costa Rica, 9 a 12 de junho de 1981, e Buenos Aires, Argentina, 7 a 13 de agosto de 1981  
(espanhol e inglês)
- 25 Segunda Reunião Ordinária do Comitê Executivo — San José, Costa Rica, 12 a 17 de setembro e 25 a 16 de outubro de 1982  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 26 Segunda Reunião Extraordinária da Junta Interamericana de Agricultura — San José, Costa Rica, 27 a 29 de outubro de 1982  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 27 Políticas Gerais do IICA  
(1982 — português, espanhol, inglês e francês)
- 28 Plano de Médio Prazo 1983-1987  
(1982 — português, espanhol, inglês e francês)
- 29 Segunda Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura — Kingston, Jamaica, 24 a 28 de outubro de 1983  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 30 Quarta Reunião Ordinária do Comitê Executivo — San José, Costa Rica, 2 a 7 de dezembro de 1983  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 31 Quinta Reunião Ordinária do Comitê Executivo — San José, Costa Rica, 29 de julho a 2 de agosto de 1985  
(português, espanhol, inglês e francês)

- 32 Terceira Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura, Montevideu, Uruguai, 21 a 25 de outubro de 1985  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 33 Sexta Reunião Ordinária do Comitê Executivo — San José, Costa Rica, 13 a 17 julho de 1986  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 34 Terceira Reunião Extraordinária da Junta Interamericana de Agricultura — México, D.F., México, 27 a 29 de outubro de 1986  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 35 Plano de Médio Prazo 1987-1991  
(1986 — português, espanhol, inglês e francês)
- 36 Sétima Reunião Ordinária do Comitê Executivo — San José, Costa Rica, 15 a 17 de junho de 1987  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 37 Programa II: Geração e Transferência de Tecnologia: Diretrizes para a Cooperação  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 38 Programa I: Análise e Planejamento da Política Agrária. Diretrizes para a Cooperação  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 39 Programa III: Organização e Administração para o Desenvolvimento Rural. Diretrizes para a Cooperação, setembro de 1987  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 40 Programa IV: Comercialização e Agroindústria. Diretrizes para a Cooperação, setembro de 1987  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 41 Programa V: Saúde Animal e Sanidade Vegetal. Diretrizes para a Cooperação, setembro de 1987  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 42 Relatório da IX Conferência Interamericana de Ministros da Agricultura. Ottawa, Canadá, 29 de agosto a 2 de setembro de 1987  
(português, espanhol, inglês e francês)

- 43 Relatório da Quarta Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura — Ottawa, Canadá, 31 de agosto a 4 de setembro de 1987  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 44 Diretrizes para o Programa de Trabalho do Centro de Projetos de Investimento (CEPI) no contexto do Plano de Médio Prazo  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 45 Oitava Reunião Ordinária do Comitê Executivo — San José, Costa Rica, 1 — 4 agosto, 1988  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 46 Nona Reunião Ordinária do Comitê Executivo — San José, Costa Rica, 12 a 16 de junho de 1989  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 47 Quinta Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura — San José, Costa Rica, 9 a 12 de outubro de 1989  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 48 Décima Reunião Ordinária do Comitê Executivo — San José, Costa Rica, 27 a 29 de agosto de 1990  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 49 PLANO DE MÉDIO PRAZO 1987-1993  
(1991 — português, espanhol, inglês e francês)
- 50 Décima Primeira Reunião Ordinária do Comitê Executivo — San José, Costa Rica, 24 a 26 de junho de 1991  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 51 X Conferência Interamericana de Ministros da Agricultura — Madri, Espanha, 23 a 27 de setembro de 1991  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 52 Sexta Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura — Madri, Espanha, 23 a 27 de setembro de 1991  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 53 Décima Segunda Reunião Ordinária do Comitê Executivo — San José, Costa Rica, 22 a 24 de junho de 1992  
(português, espanhol, inglês e francês)

- 54 Décima Terceira Reunião Ordinária do Comitê Executivo – San José, Costa Rica, 21 a 23 de junho de 1993  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 55 Sétima Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura – México, D.F., México, 19 a 23 de setembro de 1993  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 56 Décima Quarta Reunião Ordinária do Comitê Executivo – San José, Costa Rica, 12 a 14 de setembro de 1994  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 57 Plano de Médio Prazo 1994-1998  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 58 Décima Quinta Reunião Ordinária do Comitê Executivo – San José, Costa Rica, 19 a 21 de junho de 1995  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 59 Oitava Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura – San José, Costa Rica, 17-20 de setembro de 1995  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 60 Décima Sexta Reunião Ordinária do Comitê Executivo – San José, Costa Rica 26-28 de junho de 1996  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 61 Décima Sétima Reunião Ordinária do Comitê Executivo – San José, Costa Rica, 30 julho – 1 agosto 1997  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 62 Nona Reunião Ordinária da Junta Interamericana de Agricultura – Santiago, Chile, 12-16 de outubro de 1998  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 63 Décima Oitava Reunião Ordinária do Comitê Executivo – San José, Costa Rica, 28 a 30 de outubro de 1998  
(português, espanhol, inglês e francês)
- 64 Plano de Médio Prazo 1998-2002  
(português, espanhol, inglês e francês)

**Nota:** As publicações disponíveis podem ser obtidas no seguinte endereço:  
Dirección de Relaciones Externas  
Sede Central do IICA  
Apartado 55 – 2200 Coronado  
Costa Rica

**Conclui-se esta impressão no mês de fevereiro de 1999  
com uma tiragem de 300 exemplares na Gráfica do IICA.**





