

Satisfazer a Procura de Análises Eficazes às Políticas sobre Recursos Alimentares, Agrícolas e Naturais na África Austral

PLANO ESTRATÉGICO DA FANRPAN 2007 - 2012

QUINTO ESBOÇO (10 de Maio)

1.0. O CONTEXTO POLÍTICO

- 1.1 O sector de alimentos, da agricultura e dos recursos naturais é fundamental para o crescimento e para o desenvolvimento económico na maior parte dos países da SADC e do COMESA. Contribui substancialmente para o Produto Interno Bruto (35%) e para o emprego (mais de 70%) dos 228 milhões de pessoas na região. Mesmo assim, a realização da visão da FANRPAN continua a ser um enorme desafio.
- 1.2 Embora ambos os países da SADC e do COMESA estejam bem dotados com uma base de recursos naturais diversa, o crescimento agrícola e a produtividade têm estado estagnados nos últimos vinte anos. Os rendimentos agrícolas têm diminuído e a insegurança alimentar tem aumentado substancialmente. A pobreza tem aumentado, especialmente nas áreas rurais, acelerando assim a migração rural-urbana. As práticas insustentáveis de gestão da agricultura e dos recursos naturais ameaçam a própria base dos recursos.
- 1.3 A região tem altos níveis de variabilidade climática, com condições de secas frequentes – e as mudanças climáticas estão a agravar este perigo natural. O crescimento da população humana está a ultrapassar a produção de alimentos; e a população animal está pressionar os recursos de pasto e a disponibilidade de água. O flagelo de HIV e de SIDA, o qual é mais grave na África Austral, está a exacerbar ainda mais a situação alimentar, numa região já de insegurança alimentar e nutricional.

- 1.4 A estagnação nas colheitas e nos rendimentos dos agricultores em grande parte da região, não se pode atribuir apenas a factores climáticos e demográficos. A baixa produtividade e lucratividade da agricultura e o fracasso dos mercados agrícolas em se expandirem, bem como a persistência da pobreza rural e do desemprego, provam claramente que as políticas concebidas para promover o desenvolvimento agrícola e rural, não funcionam tão bem como deviam.
- 1.5 Ao nível regional, os países da África Austral adoptaram estratégias bem ponderadas para abordar os desafios agrícolas. A Declaração de Dar es-Salaam sobre a Segurança Alimentar da SADC, o Plano Regional Indicativo de Desenvolvimento Estratégico (RISDP), o Protocolo da SADC sobre Trocas Comerciais, o Plano Agrícola do COMESA, e o Programa Compreensivo de Desenvolvimento Agrícola Africano do NEPAD (CAADP) oferecem um conjunto de prioridades consistentes ao investimento público, à reforma reguladora e aos incentivos de produção.
- 1.6 No entanto, a implementação detalhada da estratégia, através da concepção de políticas e de instrumentos políticos, continua a ser um desafio principal, e para aqueles que estão envolvidos na produção e no comércio agrícola, os riscos e os custos com os quais a indústria se vê confrontada, continuam a impedir a inovação e o investimento.
- 1.7 Há razões que explicam porque é que a formulação de políticas para dar incentivos ao sector agrícola é especialmente difícil na região. Em primeiro lugar, a política não se pode ocupar apenas com o aumento da produção dos agregados e com a promoção da competitividade internacional. A maior parte da população na região depende em grande parte da agricultura para o seu sustento. Consequentemente, o assegurar da segurança alimentar dos agregados familiares rurais, e a redução da pobreza rural, devem também ser objectivos da política agrícola. Este duplo objectivo coloca problemas, tanto para as prioridades em termos das despesas como para a concepção de instrumentos específicos, tais como os subsídios ou as certidões dirigidas, ou para o regulamento do movimento de víveres.

- 1.8 Em segundo lugar, a maior parte da região comprometeu-se a reduzir a intervenção governamental nos preços e na comercialização, e a criar condições para que os mercados privados possam operar, permitindo maior competição, eficácia e investimentos na agricultura. Contudo, um ambiente comercial geralmente fraco e não competitivo do sector privado, combinado com grandes divergências no seio dos sectores privados dos países, tem feito com que os governos fiquem relutantes em abandonar a intervenção, diminuindo assim a vontade do sector privado de investir ou de operar em áreas menos acessíveis.
- 1.9 Em terceiro lugar, os maiores recursos de água na região da África Austral são transfronteiriços por natureza, requerendo acordos e instituições para possibilitar a sua exploração equitativa. Uma cooperação tal torna-se mais complexa pela relativa escassez de água nalgumas bacias, pelos elevados níveis de desigualdade na distribuição dos recursos de água e por uma desigualdade semelhante no que diz respeito à influência política e ao peso económico de países a montante e a jusante de algumas bacias. A falta de acesso a um abastecimento seguro de água exacerba as tendências alarmantes da erosão e da degradação dos solos na região.
- 1.10 Em quarto lugar, a importância crescente das Comunidades Económicas Regionais (RECs) está a reestruturar as relações entre os doadores Africanos e os doadores internacionais: enquanto que, no passado, havia uma tendência para serem os doadores a tomarem a iniciativa no desenvolvimento agrícola, hoje em dia são as instituições Africanas que assumem a liderança, com os doadores e os parceiros internacionais a desempenharem um papel de apoio. A FANRPAN considera as RECs como clientes principais e já assinou um acordo de parceria com o COMESA e está a discutir o esboço de um MoU com a SADC. A Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC) tem 14 estados membros (Angola, Botsuana, a República Democrata do Congo, Lesoto, Madagáscar, Malawi, Ilhas Maurícias, Moçambique, Namíbia, África do Sul, Suazilândia, a República Unida da Tanzânia, Zâmbia e o Zimbabué). O Mercado Comum para a África Oriental e Austral (COMESA) tem 20 estados membros, oito dos quais são também membros da SADC (Angola, a República Democrata do Congo,

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

Madagáscar, Malawi, Ilhas Maurícias, Suazilândia, Zâmbia e o Zimbabué). Por causa desta parcial afiliação comum de um número significativo de estados membros tanto na SADC como no COMESA, a FANRPAN tem procurado fortalecer as suas relações com o COMESA e com a SADC.

1.11 Um outro desafio é a necessidade das políticas agrícolas acomodarem os benefícios do desenvolvimento a longo prazo, decorrentes da integração económica regional, ao mesmo tempo que reconhecem também as dificuldades, a curto prazo, em se adaptarem à competição criada pela liberalização comercial e os riscos de removerem os regulamentos nacionais estabelecidos, em favor de novos padrões regionais.

1.12 Resumindo, o desafio agrário que a região enfrenta diz respeito principalmente às políticas eficazes para satisfazerem vários objectivos do sector. Isto, por sua vez, requer contribuições analíticas mais fortes por parte dos investigadores da região, uma consciencialização mais alargada dos resultados das pesquisas e uma consulta mais ampla sobre iniciativas de interesse público baseadas na evidência.

2.0. O PAPEL DA FANRPAN

2.1 Os fundadores da FANRPAN eram um grupo de institutos de investigação económica e agro-económica em universidades, em unidades de ordem pública ou em institutos de investigação do tipo para-públicos. A sua rede regional para encorajar a troca de capacidades, informação e experiências, e para coordenar a investigação comparativa é uma resposta lógica, numa região aonde as capacidades estão dispersas, aonde há pouca memória institucional e aonde a perícia individual está isolada. Os representantes de dez instituições de pesquisa política de oito países assinaram a Constituição da FANRPAN em 2002.

Visão e Missão

A Rede para as Análises de Políticas sobre Recursos Alimentares, Agrícolas e Naturais (FANRPAN), sob a liderança do seu Conselho de Governadores, coordenada pela sua Missão Diplomática com sede em Pretória (secretariado regional) e representada por todos os Pontos Nodais Nacionais, afirma a sua visão da **“Agricultura produtiva como uma base para a segurança alimentar e para a prosperidade extensamente partilhadas, utilizando os recursos naturais na África Austral de modo sustentável”**. A FANRPAN irá contribuir significativamente para a realização desta visão através da sua missão, a qual é **promover, influenciar e facilitar a pesquisa, a análise e o diálogo de qualidade sobre políticas de recursos agrícolas e naturais aos níveis nacional, regional e global**. A Missão será realizada através da Proposição de Valor da FANRPAN e orientada por esta.

Proposição de Valor

A FANRPAN produz análises económicas e sociais de qualidade e relevantes para as políticas, que podem ser utilizadas por políticos nacionais, doadores, pelo sector privado e demais grupos de intervenientes, para os ajudar a formularem políticas sobre recursos agrícolas, alimentares e naturais. Com estudos comparativos de vários países, ajuda a extrair lições genéricas para estratégias regionais e para a colaboração transfronteira.

Enquanto uma rede autónoma, mobiliza os recursos mais apropriados em toda a região da África Austral. Dá conselhos técnicos e políticos a comissões económicas regionais (p.ex. a SADC, o COMESA), a organismos continentais (o AU-NEPAD, o FARA), e a organizações de parceiros internacionais (doadores, agências financeiras, o CGIAR, e grupos de assistência técnica). Aos seus parceiros académicos, oferece oportunidades de pesquisa, de capacitação e de envolvimento nos processos de desenvolvimento e de formulação de políticas. Às organizações da sociedade civil, a FANRPAN providencia dados baseados na pesquisa, para uma advocacia eficaz.

A Rede assegurará a continuidade no ciclo político: desde a recolha e a geração de dados e informação, até à análise política, ao diálogo, à implementação, e à monitorização e avaliação dos resultados. Ao definir as áreas fundamentais de concentração, isto irá assegurar que se mobilizam as capacidades apropriadas dos membros da rede ou dos parceiros externos, de modo a que cada fase do ciclo político se caracterize pela análise e seja promovida por assessores possuidores de capacidades consultivas.

Os produtos e os serviços da Rede serão de especial valor para os clientes, porque foram desenvolvidos na região, por profissionais que entendem o contexto regional; porque serão sujeitos a análise e a apoio por parte dos membros da rede, o que assegura a qualidade; e porque se pode dar acompanhamento a partir de recursos próximos.

- 2.2 O estabelecimento da FANRPAN em 2002,, significava que havia um reconhecimento de que a profundidade e a qualidade das análises de políticas agrícolas na região precisavam de ser melhoradas, se a SADC e os governos membros quisessem beneficiar de modo significativo dessas análises, e que a dimensão regional das análises de políticas requeria uma colaboração e consciencialização entre os investigadores da região muito maior do aquelas que tinham existido até a data, quer elas se baseassem em universidades e institutos, quer em agências governamentais. A FANRPAN também dá a oportunidade para reduzir a dependência dos fornecedores externos como a principal fonte de conselho político. Reconhecendo que é pouco provável que a

- investigação só por si melhora a política, a FANRPAN também foi concebida para promover a disseminação de informação sobre resultados de investigações em toda a região, o envolvimento da comunidade de investigação com os políticos, e o envolvimento de outros intervenientes, tais como organizações de agricultores, a agro-indústria e as organizações da sociedade civil, em diálogos políticos.
- 2.3 Tem havido, no entanto, mudanças importantes tanto no ambiente político como no ambiente de pesquisa e de redes em que a FANRPAN opera. Igualmente importante é terem havido desenvolvimentos na própria FANRPAN, que a obrigaram a rever e a actualizar a sua estratégia original (2002-07). Finalmente, há lições aprendidas, tanto com os pontos fortes como com as limitações do período da primeira estratégia, que devem ser incorporadas no próximo período.
- 2.4 O papel da FANRPAN deve ser visto neste ambiente político complexo e desafiador. A FANRPAN foi estabelecida como uma rede regional de análise política, seguindo as recomendações feitas pelos Ministros da Agricultura da África oriental e austral, que reconheceram a necessidade de promover a concepção de políticas públicas baseadas em evidências. Isto referia-se principalmente às políticas regionais, pois um dos mandatos principais da SADC e do COMESA é de harmonizar as políticas agrícolas e, em particular, as políticas da segurança alimentar em toda a região. No entanto, o objectivo era também implementar investigações para melhorar o entendimento dos desafios comuns quanto à política nacional, em todos os países da SADC.
- 2.5 Quanto ao **ambiente político**, há neste momento uma preocupação muito menor de que as políticas dos anos noventa para reduzirem substancialmente o papel do governo no sector, ponham em perigo as expectativas de crescimento. O papel central do governo tem sido novamente acentuado, por exemplo no CAADP e no RISDP, com compromissos feitos para aumentar substancialmente o investimento público na agricultura e para assegurar o crescimento equitativo
- 2.6 Há outras mudanças, desde a preparação da primeira estratégia, que incluem um maior interesse do governo e da indústria em mudar os padrões internacionais do comércio, e os desafios que estes representam.

Além disso, e em resposta a preocupações acerca dos custos da energia e dos níveis das emissões de carbono, há um novo interesse em explorar o potencial da produção de bio-combustíveis. Isto leva a uma complexidade política adicional, ao colocar a agricultura dentro das estratégias nacionais de energia (bem como das estratégias nacionais da segurança alimentar, da diversificação de exportações e da água e ambientais, etc.).

2.7 Mesmo assim, a mudança mais importante no ambiente político para a FANRPAN, tem sido a crescente 'continentalização' das estratégias para o desenvolvimento agrícola. Isto deve-se principalmente a propostas emanadas das Metas de Desenvolvimento para o Milénio, do NEPAD, do CAADP, do Plano Agrícola do COMESA, do RISP da SADC, e dos programas do Fórum para a Investigação Agrária na África (FARA). Todas estas apresentam oportunidades para a FANRPAN se envolver na investigação das políticas, num contexto pan-Africano mais amplo do que o seu mandato original da SADC.

2.8 Também houve mudanças no **ambiente de investigação e das redes de contactos**, que são importantes para a FANRPAN. Na África Austral em particular, houve um crescimento ao nível das actividades em investigação regional e no estabelecimento e na manutenção de redes de contactos, o qual tem fortalecido o entendimento da formação de políticas agrícolas.

Estas Redes de Contactos incluem o Consórcio Africano de Investigação Económica (AERC) que cobriu a polícia macroeconómica (sendo os câmbios de moedas estrangeiras e as taxas de juros bancários cruciais para as perspectivas agrícolas); a Rede para a Investigação das Políticas Comerciais da África Austral (SATPRN) que trabalhou tanto no comércio regional como no comércio internacional; ambas a Rede para a Pobreza Regional da África Austral (SARPN) e a Rede dos Sistemas de Pré-Aviso de Fome (FEWSNET) se concentraram na protecção social, na vulnerabilidade e na segurança alimentar dos agregados familiares. Os Sistemas Regionais de Análise Estratégica e de Apoio aos Conhecimentos (Re-SAKSS) também foram recentemente estabelecidos, aos níveis continentais e sub-regionais.

- 2.9 Além disso, existem várias redes regionais para a conservação dos recursos naturais (por exemplo, a Rede da Água, A Parceria da África Austral da Parceria Global para a Água); ligadas à pobreza, aos meios de sustento rurais e ao emprego não-agrícola (o Programa Regional de Fome e de Vulnerabilidade do DFID); e ligadas à migração (o Projecto de Migração da África Austral). Além disto, há propostas para estabelecer um serviço de assistência técnica à reforma agrária regional, com um papel de investigação e de estabelecimento de redes. Embora não exista por enquanto nenhuma rede única e eficaz para a investigação agrária regional, há redes importantes de produtos e de gestão de recursos naturais na região, por exemplo a Rede para a Investigação de Culturas de Raiz na África Austral (SARRNET) e a Rede para a Fertilidade do Solo.
- 2.10 Estes desenvolvimentos são um complemento importante para a FANRPAN se concentrar na “agricultura produtiva como uma base para a segurança alimentar e a prosperidade amplamente partilhada”, embora nem todas as instituições supramencionadas tenham uma forte capacidade de investigação comparativa, ou um nível de compromisso político significativo. Nos próximos anos, a FANRPAN irá beneficiar substancialmente com as ligações mais estreitas a outras redes, cujo trabalho afecta a política agrícola.
- 2.11 Desde 2002 que a principal mudança dentro da própria FANRPAN tem sido a mudança do seu Secretariado, da proximidade física com a Direcção de Alimentos, Agricultura e Recursos Naturais (FANR) da SADC em Harare, para as suas novas instalações em Pretória. Com a FANR agora em Gaborone a acompanhar a centralização administrativa da SADC, a FANRPAN enfrenta sem dúvida um maior desafio para prestar serviços de investigação, informação e facilitação política ao Secretariado da SADC, bem como ao Secretariado do COMESA, sediado em Lusaka. Esta continua, todavia, a ser uma função muito importante e uma das prioridades nos anos que vêm é assegurar os recursos para desempenhar esta função.
- 2.12 Uma outra mudança significativa provém tanto da adição de quatro novos pontos nodais de redes nacionais (Lesoto, Suazilândia, Ilhas Maurícias e,

- mais recentemente, Angola), como da evolução de alguns dos pontos nodais nacionais para órgãos consultivos permanentes, no que respeita à política agrícola nacional. A concepção original do ponto nodal nacional era o de uma instituição com capacidade de investigação (universidade, instituto de investigação, ou órgão público com o encargo de investigar e analisar) que podia organizar contribuições do país para análise política comparativa. A promoção do diálogo político foi encarada principalmente como um instrumento para definir a agenda de investigação e para assegurar que a investigação era considerada aos níveis apropriados. Na prática, houve um reconhecimento crescente da importância do diálogo político no sector, independentemente desses diálogos serem movidos por investigações ou de se ocuparem simplesmente com a comunidade de investigação.
- 2.13 Num contexto destes, a importância do ponto nodal prende-se tanto com liderar os esforços de investigação como com dar apoio administrativo e profissional aos fóruns consultivos. Este é um desenvolvimento oportuno para a FANRPAN, mas é claro que há considerações importantes sobre os recursos, se dever ser estabelecido em todos os países um modelo de ponto nodal nacional destes. Actualmente, este modelo foi firmemente estabelecido só em dois países, na Zâmbia e no Malawi, embora em Moçambique, em Angola e na África do Sul, os pontos nodais também se tenham estado a desenvolver nessa direcção.
- 2.14 Os últimos cinco anos têm revelado lições importantes para o futuro da FANRPAN. Do lado positivo, a FANRPAN tem adquirido experiência e capacidade consideráveis, na colaboração com instituições de investigação internacionais, especialmente com as que se encontram no sistema CGIAR, bem como com as universidades na América do Norte e na Europa. A FANRPAN também tem estado atenta às possibilidades de influenciar tanto as prioridades políticas como as de investigação, no âmbito das novas iniciativas a nível do continente (tais como a NEPAD) que se concentram na especificidade regional.
- 2.15 Do lado oposto a estes desenvolvimentos positivos, houve pontos negativos. Acima de tudo, a FANRPAN não assegurou os recursos necessários para estabelecer uma estrutura administrativa permanente, que seja capaz de oferecer, numa base consistente, a liderança

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

- necessária para a concepção de investigação, o controle de qualidade, o envolvimento político e a institucionalização de pontos nodais nacionais.
- 2.16 Ao longo dos últimos dois anos, a USAID tem prestado um apoio valioso precisamente para este fortalecimento institucional, mas agora é evidente que a FANRPAN precisa de fluxos mais estáveis de apoio em subvenções, para concretizar eficientemente o seu mandato.
- 2.17 Também no lado negativo, a FARNRPAN não articulou ou implementou até agora um programa para aumentar a capacidade de análise política (no sentido formal de formação em análise política), embora tenha tido sucesso em envolver mais pessoas, em particular da sociedade civil e das organizações de agricultores, no processo de deliberações políticas, e em demonstrar às pessoas envolvidas na análise política que é importante comissionar e utilizar a investigação política.

3.0 A ESTRATÉGIA DA FANRPAN

3.1 O Processo de Formulação do Plano Estratégico

- 3.1.1 O Processo de Formulação do Plano Estratégico começou em Junho de 2006 e seguiu um procedimento de seis passos (obedecendo a Bryson¹), e conduz a um ciclo de implementação de 4 passos que pode ser descrito como “gestão” estratégica. Podem-se encontrar pormenores no Manual do Seminário sobre Estratégias da FANRPAN (disponível no Secretariado).
- 3.1.2 O processo envolveu uma análise do mandato e da missão da FANRPAN, das necessidades e das expectativas dos intervenientes, o diagnóstico dos ambientes internos e externos para a investigação de políticas, uma análise SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) e a discussão de alternativas para a evolução da FANRPAN. Os mesmos foram compilados num documento de apoio, partilhado antecipadamente com os participantes convidados para um seminário consultivo de intervenientes regionais, realizado em Setembro de 2006, e também com outros intervenientes que não assistiram ao seminário. Os resultados destas discussões formativas foram recolhidos e incorporados num Relatório do Seminário que complementa o Manual original (www.fanrpan.org/about/strategic_plan.php?menu_id=2&ch=10).
- 3.1.3 O plano estratégico proposto foi posteriormente elaborado por uma equipa central, sob a liderança de Professor HK Amani, Presidente do Conselho da FANRPAN. As mudanças significativas incluíram o refinamento das declarações sobre a visão e a missão, bem como o da afirmação do valor, o desenvolvimento de um esboço dum plano de negócios, e a consolidação dos impulsos estratégicos e temáticos. O plano proposto está a ser partilhado por todos os intervenientes na FANRPAN e será apresentado a discussão num seminário regional em Maio de 2007. O Seminário servirá de plataforma para outro refinamento e para a aprovação do plano estratégico.

¹ Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations* (Rev. Ed.) San Francisco: Jossey-Bass, 1995

3.2 O Enquadramento Estratégico

Reunindo todas as mudanças no ambiente operacional, as visões dos intervenientes e as lições aprendidas, a estratégia proposta para os próximos cinco anos baseia-se na redefinição dos papéis tal como delineados para a FANRPAN desde o início. Uma estratégia coesiva para a FANRPAN envolve três estímulos de intervenção estratégica. Estes são: a investigação, a capacitação e a voz.

- O primeiro estímulo é realizar investigações em áreas prioritárias da política, de forma a providenciar uma base para a reforma ou para o ajustamento das políticas no sector (**A estratégia de Investigação**)
- O segundo estímulo é fortalecer a capacidade, tanto para a investigação de políticas como para as deliberações sobre políticas, ao nível regional e dos pontos nodais, através de parcerias e de programas de formação que ligam as contribuições baseadas na investigação à advocacia de políticas (**A Estratégia de Capacitação**).
- O terceiro estímulo é envolver-se mais consistentemente e com mais autoridade em ambos os processos de criação de políticas regionais e nacionais, e na consciencialização sobre a contribuição das actividades da FANRPAN para o desenvolvimento, a implementação e a monitorização de políticas (**A Estratégia da Voz**).

Os três estímulos estão altamente integrados. A investigação pretende informar e apoiar membros das redes que têm papéis de advocacia em nome dos seus constituintes, como uma forma de aumentar a sua eficácia. A capacitação pretende fortalecer mais a capacidade dos investigadores para realizarem pesquisas de renome e comunicarem os resultados aos políticos e a outros intervenientes, pretende melhorar a capacidade dos políticos para tomarem decisões políticas bem informadas, bem como pretende aumentar a eficácia e a voz dos desfavorecidos. O envolvimento dos intervenientes, tais como organizações de agricultores, na investigação de acção, é uma outra maneira de integrar as três estratégias. Abaixo elabora-se cada um dos três estímulos.

3.2.1 A Estratégia de Investigação

Devido ao facto da FANRPAN ainda não ter assegurado muitos fundos de investigação sem compromissos, o programa de investigação da rede tem sido estruturado, em grande parte, pelas oportunidades apresentadas pelas comissões de investigação, ou pelos termos anexados aos apelos a propostas. Estas geralmente têm sido de curto prazo e com baixos níveis de financiamento. A nova estratégia de investigação da FANRPAN oferece um quadro das suas intenções no que diz respeito às prioridades de investigação, sobretudo porque dá um sinal claro de capacidade e de interesses profissionais àqueles que requerem investigações. A FANRPAN pretende obter um equilíbrio entre a investigação programática a longo prazo, que apoia a mudança nas políticas regionais, e a implementação de investigação comissionada, que é consistente com o seu mandato e a sua missão. As quatro prioridades temáticas novas descrevem-se abaixo (3.4).

A FANRPAN entende o termo 'investigação' como incluindo dois tipos principais de investigação.

Em primeiro lugar, há a investigação a longo prazo, que é mais pró-activa. Este tipo de investigação inclui grandes **estudos envolvendo vários países**, que investigam o impacto de factores identificados no sector e que produzem lições para as políticas, tanto aos níveis regional como nacional. Estes factores podem incluir aqueles que derivam do próprio governo (tais como políticas, regulamentos, instituições, inovações tecnológicas) e que afectam directamente as escolhas políticas; ou podem incluir factores 'externos', tais como a disponibilidade de água ou de pastagem, a saúde humana, ou a migração, em que o melhor entendimento destes pode conduzir a uma mudança ou um ajustamento da política.

A investigação a longo prazo também inclui projectos de investigação (às vezes chamados de '**projectos de investigação de acção**'), que incorporam a recolha de evidências em intervenções seleccionadas, enquanto decorre o diálogo político (normalmente sob a forma de seminários com oficiais responsáveis pelas políticas e grupos de

produtores afectados pelas políticas), como parte do processo de investigação. Tipicamente, estes programas também envolvem componentes de capacitação e muitas vezes antevêm o estabelecimento de novas iniciativas (tais como bases de dados ou manuais de formação) como parte do processo de investigação.

Em segundo lugar, há investigações que são, por natureza, a curto prazo, e que são feitas para responder a um pedido específico para preparar um relatório (ou um memorando) sobre uma matéria que requer atenção política. Estas investigações – efectivamente '**serviços de investigação consultiva**' para oficiais ou executivos superiores - diferem, em natureza, das investigações descritas acima, porque são realizadas no âmbito de parâmetros políticos determinados por outros. Estas investigações baseiam-se normalmente em evidências que já existem e a principal tarefa é assegurar que as evidências se apresentam em formas que permitem a consideração adequada das alternativas políticas.

Em termos dos próprios temas de investigação, houve mudanças importantes de ênfases, desde a promulgação da estratégia de 2002-2007, em parte porque houve algumas áreas de política que se tornaram mais importantes, especialmente na área do comércio de exportação, e em parte porque algumas áreas adquiriram uma nova predominância, tal como a adaptação agrícola às mudanças climatológicas. O objectivo global dos temas é contribuir para a Visão e Missão da FANRPAN.

Dentro de cada tema, há evidentemente muito espaço para uma especificação mais afinada e para flexibilidade, à medida que surgem novas preocupações políticas, mas o mérito deste quadro amplo é que se concentra na essência das prioridades da região, tal como articuladas no quadro do CAADP, no RISDP da SADC e no Plano Agrícola do COMESA, os quais se encontram todos alinhados com a visão e a missão da FANRPAN. A estratégia de investigação irá, no entanto, adicionar valor aos quatro temas, sem comprometer a flexibilidade, uma vez que será necessário responder às oportunidades, à medida que estas surgem.

Os quatro temas para 2007-12 são

- **Promover a integração económica regional** - Pilares 1, 2, 3, 4 do CAADP. Os assuntos de integração regional envolvem todos os quatro pilares do CAADP e incluem tópicos tais como a harmonização de regulamentos, o desenvolvimento de novos padrões para a protecção da saúde humana, animal e vegetal, o encorajamento de mercados de insumos e produtos agrícolas nacionais e regionais mais eficazes, a coordenação do desenvolvimento de tecnologia, a gestão de águas transfronteiriças, e a normalização de investimentos transfronteiriços e privados. Contudo, várias dessas áreas políticas enfrentam uma realidade de níveis diferentes de capacidade de implementação e de níveis desiguais de desenvolvimento, no que diz respeito à produção, ao processamento e ao fabrico e à comercialização de insumos. Consequentemente, a forma, a ordenação e a liberalização da agricultura regional e do comércio de alimentos, precisa de uma análise cuidadosa.
- **Posicionar a África Austral para um ambiente de comércio competitivo internacional** – Pilar 2 do CAADP. Este tema irá incluir investigações sobre as implicações dos novos acordos internacionais no sector agrícola. Isto não só em termos das oportunidades (ou ameaças) directas para os produtores nacionais, dos países da SADC ou do COMESA, fazerem acordos de liberalização do comércio internacional (incluindo tanto a Organização Mundial do Comércio (WTO) como outros acordos entre regiões, tais como os Acordos de Parceria Económica Regionais). Também são importantes as implicações para os produtores de outras mudanças no regime do comércio, nos mercados de mercadorias internacionais, que podiam, por exemplo, favorecer os concorrentes de comércio, diminuir a disponibilidade da ajuda alimentar, ou diminuir o valor de preferências existentes. Para além de tópicos ligados à política comercial, também há assuntos de investigação importantes, relativos à facilitação do comércio agrícola, ao cumprimento com os padrões de exportação e à competitividade internacional em geral. Um exemplo destes é um projecto que está a ser desenvolvido em intervenções para fazerem com que os mercados agrícolas funcionem de modo mais eficaz em prol dos agricultores pobres (com o COMESA, a Universidade do Estado de Michigan e a ECAPAPA).

- **Criar um ambiente político agrícola favorável à redução da pobreza e da vulnerabilidade** – Pilar 3 do CAADP. Para a FANRPAN, este tema tem vários aspectos. Do ponto de vista do agregado familiar rural, é importante entender melhor a importância de assuntos tais como o acesso aos recursos, o potencial da água a baixo custo e das tecnologias de gestão de terra, os constrangimentos de mão-de-obra e a aversão ao risco, o papel do gado, e a estrutura das famílias rurais, incluindo a das famílias chefiadas por crianças, que está em mudança. No âmbito deste tema, o trabalho para melhorar os impactos debilitantes do HIV e do SIDA é central. Outro exemplo é um projecto-piloto de certidões de insumos agrícolas (com apoio da USAID) e um projecto proposto para o desenvolvimento de indicadores de segurança alimentar melhorados, para um direccionamento mais eficaz (juntamente com o Consórcio da África Austral, a SARPN e o Centro Africano para a Segurança Alimentar na Universidade de KwaZulu-Natal). A um nível mais amplo, este tema também abrange medidas para criar confiança nos mercados de alimentos, entre os pequenos produtores (p.ex. recibos de armazéns) e os produtores comerciais maiores (p.ex. os mercados a termo).
- **A gestão e o impacto da inovação e adaptação** – Pilar 4 do CAADP. A FANRPAN trabalha nas áreas comuns entre as ciências naturais e sociais, a desenvolver novas abordagens para melhorar a produtividade e a eficácia na agricultura e para dar assistência aos produtores e a outros, para se adaptarem aos desafios que o sector enfrenta. Isto inclui mudanças, tanto técnicas como institucionais, por exemplo nos modelos de prestação de serviços e de organização de pesquisa. A FANRPAN está a colaborar com o Fórum para a Investigação Agrícola em África (FARA) e com o Programa de Produtividade Agrícola de Múltiplos Países da SADC (MAPP), para identificar a melhor forma de promover a inovação e a ampla disseminação de novas tecnologias.

Esta é uma vasta área de tópicos de investigação e a FANRPAN, neste momento, ou está em actividade ou está a planear as actividades em vários aspectos de inovação e adaptação. Estas incluem gerir culturas de energia e de agrossilvicultura em ecossistemas áridos e semi-áridos (ao abrigo de um programa global apoiado pela UE) e o programa proposto

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

de Mudança do Ambiente Global e Sistemas Alimentares (GECAFS) para a África Austral; um estudo de bio-segurança em curso, o qual visa a identificação de barreiras para a transferência de tecnologia, de barreiras potenciais para o comércio de mercadorias GM e as implicações para a segurança alimentar (com a USAID); e a gestão de recursos de água ao nível da bacia do rio sob condições de escassez (com vários parceiros). Estamos também a discutir com a WWF, a ICRAF e a CARE, a participação numa iniciativa chamada “Carvão, Conservação e Meios de Sustento”, que pretende lidar com os desafios da degradação ambiental, da pobreza rural e da mudança climatológica global.

Nos próximos cinco anos, este trabalho na área de inovação e adaptação é obrigado a aumentar, especialmente à medida que os principais doadores oficiais e privados (p.ex. a Fundação Gates) estabelecem novos programas para dar assistência aos países da África Austral, para estes adaptarem a sua produção agrícola e os seus sistemas de gestão dos recursos naturais, à mudança climatológica, e também para ampliarem a utilização dos resultados de investigações internacionais (ao abrigo do Programa de Investigação para Utilização, do DFID, por exemplo, no qual a FANRPAN já se encontra envolvida).

3.2.2 A Estratégia de Capacitação

O enfoque central da capacitação, para a FANRPAN , encontra-se ao nível do ponto nodal do país, aonde o objectivo é estabelecer e fortalecer tanto as próprias instituições de investigação como também as instituições que servem como um enfoque ao diálogo político. No primeiro caso (**as instituições de investigação**), o enfoque encontra-se nos programas de parceria, incluindo formação em concepção de investigações, em metodologias analíticas e em capacidades de comunicação, para dar assistência aos investigadores nacionais. No último caso (**os fóruns de pontos nodais**), a ênfase estará em assegurar a participação ampla e eficaz, tanto nas discussões políticas nacionais como regionais.

Neste momento, a FANRPAN tem pontos nodais em doze países da SADC, faltando apenas envolver a RDC e Madagáscar (logo que seja

formalmente admitida na SADC). Nos últimos dois anos, a FANRPAN deu início ao processo de reorganizar os seus pontos nodais nacionais, para melhorar a eficácia destes como organizadores e líderes dos diálogos entre intervenientes do sector agrícola. Embora cada país tenha a sua própria abordagem, o modelo que foi adaptado transfere a responsabilidade da 'hospedagem' – em termos de promoção do diálogo – das instituições de investigação e dos departamentos universitários que constituíram a rede dos membros originais, para uma instituição que é reconhecida, pela sua capacidade administrativa, para organizar encontros consultivos nacionais, e que tem um alto nível de aceitação junto dos governos, dos diferentes elementos da agro-indústria (incluindo pequenos agricultores) e da sociedade civil.

Ao mesmo tempo, as universidades e as instituições de investigação continuam a ser os principais parceiros da FANRPAN na investigação de políticas, tanto dando orientação às discussões dos fóruns como utilizando as orientações políticas providenciadas pelos fóruns para as suas próprias prioridades. As suas capacidades serão melhoradas através de programas de tutelação, de oportunidades de formação a curto prazo, e de parcerias com outros centros de excelência.

A versão mais avançada do modelo de Pontos Nodais da FANRPAN, encontra-se na Zâmbia (o Fórum Consultivo Agrícola) e no Malawi (a Rede Agrícola da Sociedade Civil). Nalguns casos, tal como em Moçambique, existe uma universidade (a Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal, da Universidade Eduardo Mondlane) que continua a ser o hospedeiro do ponto nodal e que facilita a consulta nacional, através de um Fórum Agrícola Nacional, novamente estabelecido. Noutros lugares, os órgãos públicos têm assumido a responsabilidade da hospedagem, notavelmente o Conselho de Comercialização Agrícola Nacional, na África do Sul.

A estrutura exacta de cada ponto nodal nacional será determinada por circunstâncias locais específicas, tais como o posicionamento da investigação de políticas, a natureza das estruturas representativas, e as relações entre o governo e a agro-indústria. No entanto, a FANRPAN tem realizado estudos sobre a capacidade institucional de alguns dos seus pontos nodais (chamados de Avaliações de Viabilidade das Instituições

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

Parceiras) e há um conjunto de requisitos gerais que deve ser satisfeito pelo órgão de hospedagem do ponto nodal, independentemente da sua localização institucional ou da sua forma jurídica.

A estratégia de capacitação deriva destes requisitos. Para uma instituição poder hospedar um ponto nodal, deve mostrar:

- Envolvimento com uma vasta gama de intervenientes
- Capacidade para organizar encontros de alto nível sobre política
- Pessoal e instalações para manter boas comunicações com os demais membros da rede da FANRPAN
- Capacidade para assegurar e gerir de modo eficaz as subvenções e os contratos em nome da FANRPAN e dos membros nacionais.

As funções que devem ser realizadas pelas instituições de hospedagem, e os seus requisitos em termos de recursos, estão considerados na secção 4.2 abaixo.

3.2.3 A Estratégia de Voz

Por maior que seja a qualidade das investigações da FANRPAN, e por mais eficaz que seja a sua organização dos pontos nodais nacionais, o critério de sucesso mais importante para a FANRPAN é a medida em que estas investigações irão contribuir para as políticas regionais de alimentos e de recursos agrícolas e naturais, para ajudar a região no seu todo a atingir uma maior prosperidade.

A FANRPAN está perfeitamente consciente que a investigação que está desligada do debate político e da formação política, é frequentemente muito ignorada. A questão estratégica é, portanto, o aumento da voz da FANRPAN nas políticas agrícolas nacionais, nas políticas de alimentos e nas políticas regionais que têm um impacto directo sobre o nível nacional. Há três dimensões: fluxos de informação melhorados, capacidade melhorada dos membros da rede para utilizarem evidências, baseadas

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

em investigações, como base para a advocacia, e melhor posicionamento no que diz respeito às deliberações sobre políticas.

Sobre **fluxos de informação melhorados**, a tarefa do Director de Comunicações do Secretariado (veja secção 4.3) é:

Desenvolver mais o website de modo a que este se torne um sítio para o intercâmbio de informação entre e no seio dos pontos nodais. Neste sentido, irão definir-se as tarefas de comunicação para o pessoal regional e para o pessoal dos pontos nodais, ao mesmo tempo que se estabelecem as expectativas mínimas para os reportes.

- Criar uma lista de contactos de jornalistas, e providenciar comunicações de imprensa com detalhes de contactos bem como de peritos que possam actuar como porta-vozes em programas de rádio e de televisão
- Utilizar vários órgãos de comunicação social para a disseminação de informação sobre alimentos e assuntos de recursos agrícolas e naturais na região e nos países membros
- Organizar exposições de produtos da FANRPAN nas conferências principais.

Quanto à **capacidade melhorada**, o Director de Investigação será responsável pelo desenvolvimento de programas que apoiam a concepção eficaz de investigações de políticas, de modo a que a utilidade e a relevância das políticas seja integral para a condução das investigações. Também se irão promover métodos para a comunicação eficaz dos resultados de investigação, através de programas de formação e de contributos dados por conselheiros. Far-se-ão esforços para melhorar o financiamento dos pontos nodais juntamente com a capacitação das instituições de hospedagem dos pontos nodais, nas áreas de documentação e de disseminação de informação.

Quanto ao **posicionamento mais eficaz** da FANRPAN, irão dar-se passos em cooperação com a SADC e o COMESA para assegurar que a FANRPAN é o provedor preferido de investigações de políticas. A

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

capacitação da FANRPAN é para o bem do REC, pois assegura que são os Africanos que lideram as iniciativas Africanas de desenvolvimento, de acordo com a missão e a visão da União Africana. Está-se a procurar activamente a representação da SADC e do COMESA no Conselho da FANRPAN. O CEO vai liderar a execução desta tarefa, especialmente ao nível regional, enquanto que os pontos nodais farão o mesmo aos níveis nacionais.

Para além do enfoque na SADC e no COMESA, a FANRPAN também irá melhorar a sua imagem aos olhos dum grupo mais amplo de intervenientes, tanto ao nível regional como internacional. Em geral, o objectivo é posicionar a FANRPAN como uma instituição 'preferencial' para a investigação de políticas.

Este posicionamento mais específico da FANRPAN, requer um envolvimento regular muito maior com o Secretariado da SADC, o Programa de Produtividade Agrícola de Múltiplos Países da SADC (MAPP), o Secretariado do COMESA, o Fórum para a Investigação Agrícola na África (FARA), e com outros órgãos e iniciativas regionais que influenciam a política sobre os alimentos e a agricultura. Isto irá incluir a participação activa nos processos de cada país e regionais da CAADP e a liderança dos mesmos.

A reputação da FANRPAN, tanto a estes níveis regionais como aos níveis dos pontos nodais de cada país, depende da sua independência, especialmente em relação à produção das investigações. A FANRPAN (de novo aos níveis do Secretariado e dos pontos nodais) também precisa de fazer o equilíbrio entre servir o sistema político e entre responsabilizá-lo em nome dos produtores e em nome do amplo eleitorado público. Por exemplo, a FANRPAN está bem colocada para monitorizar os compromissos feitos pelos Chefes de Estado e de Governo da SADC (a Declaração de Maputo), para aumentarem as despesas nacionais na agricultura até 10% das despesas totais. Isto pode ser uma oportunidade importante para colaborar com a ReSAKSS-SA, na medida em que essa iniciativa se concentra também nesta tarefa. Esta monitorização é capaz de desafiar os governos, o COMESA e a SADC, tanto quanto ao

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

desempenho actual como possivelmente quanto às definições de 'despesas agrícolas'.

Num caso como este, e noutros que possam surgir, a abordagem da FANRPAN ao envolvimento em políticas, será para assegurar que o diálogo entre as indústrias agrícolas, a sociedade civil e o governo, se concentra na utilização construtiva de evidências para melhorar a política no interesse público.

4.0 A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A implementação eficaz da Estratégia depende de haver um claro reconhecimento das ligações entre as três áreas principais de intervenção acima referidas.

4.1 Mecanismos de Implementação e de Coordenação

A implementação das prioridades estratégicas começará em Outubro de 2007. Prevê-se que o sucesso da implementação da Estratégia resida, em grande parte, na capacidade que existe aos níveis Regionais e Nacionais. Os principais constrangimentos de capacidade, em ambos os níveis, relacionam-se com os constrangimentos de recursos humanos e de finanças. Os factores fundamentais necessários para a implementação eficaz da Estratégia e que serão tomados em consideração, incluem:

- A aceitação, a confiança e o verdadeiro empenho dos Intervenientes;
- Um entendimento e aceitação comum dos papéis fundamentais a serem desempenhados pelos intervenientes, pelos pontos nodais e pelo secretariado;
- Um diálogo regular e a criação de consenso sobre assuntos que são cruciais para a Rede;
- O fortalecimento das ligações entre o secretariado e os pontos nodais, de forma a aumentar o sentido de propriedade;

- A preparação de actividades, programas e projectos concretos e com prazos e custos fixos, desenvolvidos e claramente delineados em planos de implementação
- Liderança eficaz do ponto nodal por parte de uma pessoa que possua antecedentes de investigação de políticas e que seja capaz de providenciar uma parte substancial do seu tempo de trabalho a tratar dos assuntos do ponto nodal.
- Uma estrutura de governação que preste assistência ao desenvolvimento do programa e às propostas de subvenções
- Pontos nodais com pessoal efectivo adequado e um Secretariado capaz de prestar liderança a todas as actividades da rede, especialmente à concepção de investigações sobre desafios comuns das políticas; capaz de relatar atempadamente e completamente sobre actividades e de produzir resultados de qualidade; e capaz de gerir os recursos financeiros de modo eficaz e transparente.
- O contínuo desenvolvimento e manutenção de parcerias, incluindo Memorandos de Entendimento com instituições internacionais de investigação de políticas, especialmente centros de CGIAR, universidades internacionais, consórcios de investigação, instituições continentais tais como a FARA e a AU, associações de investigação com base na indústria, ONGs com base na agricultura e agências de socorro.
- Contactos regulares, especialmente ao nível do Secretariado, com outras redes ligadas a políticas, sobre assuntos macro-económicos, comércio, protecção social, conservação do meio ambiente, gestão de água, desenvolvimento rural não-agrícola, reformas da terra, etc., e sobre programas relacionados, de instituições de investigação de políticas, tal como a ECAPAPA.
- Uma Constituição revista, para ter em consideração os novos desenvolvimentos que levaram a uma expansão do mandato (para

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

abranger tanto a SADC como o COMESA), os pontos nodais adicionais, as estruturas de governação revistas e a mudança da localização.

- Financiamento fulcral suficientemente garantido, para apoiar a plena implementação da Estratégia.

4.2 Desenvolver os Pontos Nodais

4.2.1 Há várias funções que precisam de ser executadas para assegurar que os pontos nodais trabalham eficazmente para atender à missão mais alargada da FANRPAN de “promover, influenciar e facilitar investigações de políticas e a análise e o diálogo”. Estas funções incluem:

- Ajudar os membros nacionais a definirem as prioridades das políticas a serem discutidas e a comissionarem investigações e estudos para apoiarem o seu trabalho
- Aumentar a consciencialização no seio dos membros para as políticas regionais e regionais mais importantes e para as formas em que estas estão a ser tratadas
- Facilitar a formação a prestar àqueles que são responsáveis pela análise de políticas em diferentes tipos de organizações, e arranjar formações semelhantes em como comissionar e utilizar investigações de políticas, a prestar aos que ocupam posições executivas.
- Liderar discussões no seio dos membros, sobre formas mais eficazes de comunicar mensagens políticas relacionadas com a agricultura e os recursos naturais, no mundo mais amplo da governação, dos órgãos de comunicação social e do debate público
- Promover os interesses dos pequenos agricultores dantes sub-representados, em discussões de políticas e fazer com que as suas perspectivas se produzam nas prioridades de investigação.

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

4.2.2 A FANRPAN calculou os custos financeiros directos para uma instituição hospedeira satisfazer estes requisitos, embora os custos actuais, em cada caso, sejam determinados pelo facto dos custos do pessoal essencial e das instalações de escritório serem ou não suportados por agências públicas. Além disso, alguns pontos nodais provavelmente requerem mais apoio do pessoal do secretariado da FANRPAN, do que outros.

4.2.3 É claro que também haverá diferenças nos custos das actividades específicas (encontros, comissões de investigação, publicações), mas a intenção é, progressivamente, devolver directamente aos pontos nodais a responsabilidade de assegurar este suporte.

4.2.4 Posto isto, há certos custos essenciais que devem ser suportados pelas instituições hospedeiras. Assumindo que há um oficial da FANRPAN a tempo inteiro, um assistente administrativo a meio tempo e os custos operacionais dum escritório, projecta-se um montante médio de \$100,000 por ano para cada ponto nodal completamente operacional.

4.2.5 Este montante compara-se com as despesas médias anuais previstas para cada ponto nodal, de cerca de \$1,000,000, incluindo a investigação, a capacitação e os componentes de vozes. Presume-se que a instituição hospedeira do ponto nodal seja capaz de assegurar a maior parte desta receita, quer directamente quer através de subvenções geridas pelo Secretariado para as actividades do ponto nodal, havendo uma pequena parte desta receita que está atribuída aos custos operacionais essenciais do ponto nodal. No entanto, o ponto nodal também pode considerar subvenções de empresas, livres de contrapartidas, ou o patrocínio, para ajudar a satisfazer estes custos pequenos mas essenciais. Este apoio desobrigado também iria permitir a continuidade do pessoal e ajudar substancialmente a criar o perfil da FANRPAN como prestador de serviços.

4.3 Capacitação do Secretariado

4.3.1 Os papéis do Secretariado supramencionados podem-se resumir conforme se segue:

- Liderança, coordenação e controle da qualidade das investigações

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

- Apoio técnico e administrativo aos pontos nodais de cada país
- Síntese e disseminação de informação
- Representação e liderança em discussões regionais
- Promover a colaboração e parcerias na área da investigação internacional e regional de políticas
- Capacitação nas áreas de investigação de políticas e de advocacia (voz)
- Mobilização e gestão de recursos
- Monitorização e avaliação.

4.3.2 A estrutura proposta do efectivo baseia-se na situação actual, mas com mais um cargo de Director de Comunicações a tempo inteiro e também uma provisão para consultores a curto prazo (ou Associados retirados das redes existentes da FANRPAN) para tarefas mais especializadas – por exemplo na área de capacitação ou de concepção de investigações. O novo cargo de informação é para um esforço alargado de comunicação; para apoio aos pontos nodais tanto na capacidade de voz como na de assessoria e de advocacia, e para apoio ao Director Executivo nos papéis de influenciar, representar e interceder ao nível regional.

4.3.3 Estão-se a propor mudanças na constituição da FANRPAN e, se estas forem aceites, conduzirão a um Conselho mais pequeno, que se encontra regularmente para dar orientações e assistência ao Director Executivo e ao Secretariado.

4.3.4 O Secretariado não teve no passado um orçamento que permitisse a actualização e a aquisição regulares do equipamento necessário. Isto introduz-se agora a um nível modesto, disperso ao longo de cinco anos, mesmo que a aquisição seja feita nos primeiros anos. O orçamento proposto encontra-se na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 CUSTOS DO SECRETARIADO REGIONAL DA FANRPAN 2007-12 (US\$'000)

Item	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Pessoal a Tempo Inteiro Chefe Executivo, Director de Investigação, Director de Comunicações Director Financeiro, Director Administrativo	430	430	450	460	480	2250
Associados/Consultores	20	25	25	30	30	130
Viagens & subsistência	30	35	35	40	40	180
Instalações do Escritório	25	25	25	25	25	125
Equipamento	25	15	15	15	15	85
Conselho de Direcção	15	15	15	20	20	85
Avaliação			20		25	45
TOTAL	545	545	585	590	635	2900

4.4 Um plano para capacitar o Secretariado

4.4.1 Os custos dum Secretariado completamente capaz de apoiar o desenvolvimento da FANRPAN são de **\$2,900,000** durante 5 anos. Isto são custos razoáveis, face ao crescimento do número de países que participam, ao papel expandido dos pontos nodais de cada país como fóruns consultivos, e à procura crescente de investigações de políticas por parte dos órgãos e iniciativas de programas regionais

4.4.2 Para assegurar a estabilidade institucional, especialmente a continuidade do pessoal, é essencial que se assegure financiamento plurianual. Não é vantajoso nem prático angariar este financiamento a partir de um só doador. Por isso, a abordagem favorita é a criação dum fundo de administração, no qual haja um consórcio de doadores a depositarem montantes mais ou menos equivalentes, e acordar sobre formas comuns de fazer relatórios e contabilidade. Uma alternativa seria simplesmente um 'núcleo' de fundos 'não-restritos', segundo o modelo dos centros da

- CGIAR. O plano de negócios detalhado que está a ser preparado explicará os pormenores.
- 4.4.3 O fundo de administração seria apenas utilizado para os custos do Secretariado que não se podem financiar a partir das actividades dos projectos da FANRPAN. Para assegurar que não há financiamento duplo, os apoiantes do fundo de administração receberão um orçamento no qual se especificam os pressupostos para as receitas que não provêm do fundo e que o Secretariado espera assegurar, juntamente com um relatório anual completo e auditado das actuais receitas e despesas.
- 4.4.4 Espera-se que o Director de Investigação assegure 50% dos custos de emprego, a partir da participação em projectos específicos e a partir de contratos. Espera-se que tanto o CEO como o Director de Comunicações assegurem 25% dos seus custos através de subvenções de actividades específicas.
- 4.4.5 O outro mecanismo para evitar o duplo financiamento, surge quando o Secretariado recebe uma cota administrativa ou recupera custos indirectos por assumir a responsabilidade financeira e administrativa duma subvenção específica para actividades, envolvendo quer instituições com base em pontos nodais, quer outros parceiros de colaboração. Esta receita deveria entrar na conta do fundo de administração para efeitos de reporte. Desta forma, os doadores do fundo de administração podiam ver como se utiliza esta receita quer para compensar qualquer défice nas receitas do fundo, quer para financiar outras despesas do Secretariado no âmbito dos interesses alargados da FANRPAN.
- 4.4.6 Tendo tudo isto em consideração, estimamos que as necessidades do fundo de administração sejam de cerca de \$2,400,000, correspondendo o balanço (\$500,000) a receitas que provêm da participação dos três oficiais profissionais principais do Secretariado em projectos específicos e de duração fixa da FANRPAN, e de cotas administrativas.
- 4.4.7 Este nível de apoio de subvenções (\$2,400,000) representa 19 por cento das despesas totais projectadas da FANRPAN (veja a Tabela 1 acima), embora, à medida que as instituições do ponto nodal desenvolvem

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

capacidade de investigação e de consultoria eficaz (e aumentam a sua receita de subvenções), esta percentagem possa diminuir significativamente. Um aumento destes na receita externa ao Secretariado, iria representar uma medida de eficácia, embora o facto dos doadores contribuírem para um fundo de administração obrigue provavelmente a garantias adicionais da eficácia do Secretariado, em áreas tais como a qualidade da investigação e a relevância da política, o envolvimento eficaz por parte duma série de intervenientes em deliberações ao nível do ponto nodal, o impacto global do entendimento das políticas ao nível regional, e a colaboração mais estreita entre os pontos nodais nacionais, quanto às investigações de políticas importantes e advocacia.

4.5 Mecanismos de Monitorização e de Avaliação

4.5.1. O quadro acima destaca três prioridades estratégicas (Investigação, Capacitação e Voz), em torno das quais a FANRPAN irá desenvolver os seus programas a longo prazo, para o período 2007-2012. A FANRPAN irá comissionar uma análise interna do seu desempenho após três anos de implementação, em 2010. Esta será seguida por uma análise externa rigorosa, nos finais de 2011 ou no início de 2012. Esta análise será a base para desenvolver um programa de segunda fase, a ser lançado nos finais de 2012. No entanto, a monitorização da implementação da estratégia será feita anualmente.

Os objectivos do mecanismo da Monitorização da Estratégia serão:

- Assegurar que se estão a alcançar os marcos correctos conforme planeados;
- Agir como um sistema de pré-aviso nos casos em que há probabilidade de não se alcançarem as metas;
- Facultar informação regular a todos os intervenientes, sobre o progresso da Implementação da Estratégia, e uma base informada para quaisquer análises;
- Assegurar o aperfeiçoamento e o enfoque das estratégias e dar assistência à mobilização das intervenções apropriadas

4.5.2. A monitorização e a avaliação serão baseadas em processos maneáveis, em indicadores mensuráveis e verificáveis, e cumprirão as regras básicas de simplicidade, de oportunidade e de rentabilidade. A Estratégia será monitorizada regularmente a três níveis; ao nível regional, ao do ponto nodal e ao dos intervenientes. Os elementos chave do mecanismo de Monitorização e de Avaliação incluirão o seguinte:

- **A definição das Necessidades de Dados/Informação:** um conjunto essencial de indicadores para a implementação da estratégia, bem como acordos sobre as prioridades para a recolha de informação, a qual não se pode capturar em indicadores pré-determinados.
- **A Montagem Institucional** da Monitorização e da Avaliação, compreendendo o Secretariado, os pontos nodais e os intervenientes.
- **A Capacitação:** planos para aumentar a capacidade dos principais actores na monitorização e na avaliação.

4.5.3. Os resultados essenciais do sistema de Monitorização e de Avaliação irão incluir relatórios anuais que providenciam um panorama do progresso em direcção às metas da Estratégia, e resultados das investigações e informação sobre assuntos que surgem das evidências geradas pelo sistema.

5.0. FINANCIAMENTO DA ESTRATÉGIA

5.1 Esta secção trata do financiamento do novo Plano Estratégico da FANRPAN para 5 anos, tanto das actividades executadas ao abrigo dos pontos nodais como das actividades do Secretariado. Estas são estimativas preliminares e serão aperfeiçoadas num plano de negócios detalhado que está em preparação.

5.2 A Tabela 1 projecta uma estimativa das necessidades financeiras globais nas três categorias de despesas:

- Investigação

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

- Capacitação
- Voz.

Para cada ano, os requisitos financeiros para operar os pontos nodais e o Secretariado (incluindo o Conselho de Direcção) estão em separado. Estes são discutidos nas secções 4.2 e 4.3 abaixo.

5.3 Fizeram-se uma série de pressupostos.

5.3.1 Quanto à **Investigação**, este é o total das despesas de investigação – quer dizer, a estimativa dos custos actuais de todas as investigações realizadas ao abrigo da FANRPAN. Inclui ao seu nível mais alto (nos anos 1 e 2), uma atribuição de 15% dessas despesas aos custos do Secretariado. Na prática, como é óbvio, a maior parte das subvenções de investigação que se recebem, serão asseguradas e geridas pelo Secretariado, mesmo se a implementação das investigações e portanto os custos das investigações forem atribuídos a investigadores sedeados em cada país (consideradas como despesas dos pontos nodais, na tabela).

No entanto, à medida que os pontos nodais se tornam mais estabelecidos, espera-se que hajam mais receitas para investigações relacionadas com a FANRPAN asseguradas directamente pelos pontos nodais, e contratadas com estes. Isto irá permitir uma redução na proporção das despesas atribuídas ao Secretariado, sem diminuir o seu nível financeiro.

Os custos de investigação são projectados com base nas actuais possibilidades do projecto.

5.3.2 Quanto à **Capacitação**, a taxa de crescimento das despesas totais assume que, à medida que se estabelecem mais pontos nodais com os papéis e funções descritas na secção 4.2 acima, as despesas vão aumentar. Também se espera que os custos do Secretariado aumentem. Mesmo com os níveis comparativamente baixos da actividade dos pontos nodais nos primeiros anos, os custos do Secretariado serão cerca de 20% do total, devido ao desafio de pôr novas instituições a funcionar.

Os custos de capacitação baseiam-se em evidências compiladas na actual fase do apoio parcial da USAID a cinco pontos nodais.

5.3.3 Quanto à **Voz**, prevê-se que os custos sejam atribuídos a ambos o Secretariado e os pontos nodais, estando tanto o CEO como o Director de Comunicações envolvidos em actividades para encorajar o interesse no trabalho da FANRPAN e na procura dos seus serviços. Ao nível dos pontos nodais, serão necessários esforços adicionais para encorajar a participação efectiva de pequenos agricultores em debates sobre políticas, com alguma provisão aparte para os ajudar a articularem os seus interesses.

Tabela 1 ESTRUTURA DE CUSTOS DA FANRPAN 2007-12 (US \$ 000)

Ano	INVESTIGAÇÃO		CAPACITAÇÃO		VOZ		TOTAL	
	Pontos	Secretaria do	Pontos Nodais	Secretaria do	Pontos nodais	Secretaria do	Pontos nodais	Secretaria do
1	800	145	600	160	100	240	1,500	545
2	800	145	600	160	100	240	1,500	545
3	1,000	155	800	170	125	260	1,925	585
4	1,000	160	1,000	170	125	260	2,125	590
5	1,200	165	1,000	190	150	280	2,350	635
TOTAL	4,800	770	4,000	850	600	1,280	9,400	2,900

5.4 No global, a tabela propõe despesas totais de **\$12,300,000** ao longo de cinco anos. Deste montante, \$9,400,000 (76 por cento) são despesas directamente relacionadas com as actividades do ponto nodal nacional, havendo um balanço \$2,900,000 para cobrir os custos do Secretariado.

5.5 Os custos totais do Secretariado incluem as despesas gerais dos membros funcionários que estão envolvidos no apoio das três áreas de despesa. As despesas gerais incluem as despesas do Conselho de Direcção (pois estas fazem parte da estrutura de governação). Incluem também gastos de capital (p.ex. aquisição de equipamento) depreciados ao longo de cinco anos. Desta forma, a Tabela 1 incorpora os custos totais do Secretariado e o total corresponde àquele que se estimou na secção 4.3 (Tabela 2).

5.6 A tarefa de assegurar aproximadamente \$12 milhões em cinco anos é muito menos formidável do que parece, assim que se fizer um cálculo das receitas das subvenções de investigação individuais, as quais, mesmo aos níveis actuais, é provável que rendam pelo menos \$5 milhões. Além disso, os pontos nodais bem estabelecidos já asseguram fluxos significativos de receitas e devem angariar facilmente outros \$3 milhões no total, ao longo de cinco anos.

5.7 Em resumo, o principal desafio do financiamento é assegurar receitas para o Secretariado (e para ambos o Secretariado e os pontos nodais no que diz respeito à estratégia de Voz) porque, sem estas receitas é difícil visionar quer um programa de investigação sustentável quer o desenvolvimento de pontos nodais eficazes.

6.0. OS PRÓXIMOS PASSOS (NÃO FAZ PARTE DA ESTRATÉGIA E SERÃO REMOVIDOS APÓS A REUNIÃO DE SETEMBRO).

6.1 O esboço da estratégia será discutido detalhadamente no Seminário Regional e na Reunião Geral dos membros da FANRPAN a decorrerem nos dias 2-4 de Maio de 2007. Com base nos resultados desta reunião, o Plano Estratégico será finalizado, publicado e amplamente disseminado entre os membros e os parceiros.

6.2 Com base no plano estratégico, o Secretariado da FANRPAN, orientado pelo seu novo Conselho de Direcção, a ser aprovado na reunião de Maio de 2007, preparará um plano de negócios e financeiro detalhado, em Julho de 2007. O esboço será partilhado com membros e parceiros para acolher os seus comentários e sugestões, antes de ser finalizado. O

FANRPAN Esboço 5 do Plano Estratégico, a ser Discutido no Encontro de Planeamento Regional da FANRPAN

Plano de Negócios e Financeiro da FANRPAN facultará planos e orçamentos detalhados, bem como indicadores de desempenho detalhados para o período de 2007-2012. Providenciará a base para convidar um consórcio de doadores a darem apoio a longo prazo à FANRPAN. Simultaneamente, a FANRPAN estará a desenvolver propostas detalhadas para investigações e para capacitação de apoio aos temas e às prioridades principais da rede.