

IICA  
PM-A1/SC-  
98-06



DRC/IICA ACT-CR 05/98

**INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO**

**AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN COSTA RICA**  
**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

# **Empresas Cooperativas Internacionales**

**Bases para una propuesta  
a las cooperativas agropecuarias**

**Horacio H. Stagno  
Ronald Fonseca Vargas**

**San José, Costa Rica  
Marzo, 1998**

## ¿ Que es la ACT-CR del IICA ?

La Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Costa Rica (ACT-CR), inicia su trabajo en 1973, dando apoyo directo al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), al Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), al Consejo Nacional de Producción (CNP) y a otras instituciones nacionales ligadas al sector agroproductivo.

La cooperación se concentró en apoyar la definición, implementación y ajuste de políticas sectoriales: transferencia tecnológica agropecuaria, mejoramiento y distribución de semillas; investigación; ejecución de proyectos de desarrollo rural con pequeños agricultores y soporte en seminarios reuniones, cursos de capacitación e intercambio de experiencias con otros países.

Su labor en la actualidad continúa siendo brindar cooperación a organizaciones e instituciones públicas y privadas que orientan su trabajo al sector agropecuario ampliado. Se estudian nuevos proyectos de acuerdo con los cambios que demanda el sistema agroproductivo costarricense y la dinámica mundial, basándose en el principio de que "se debe pensar globalmente y actuar en lo local".

**Visión :** Ser una Agencia de Cooperación Técnica, con presencia en todo el país satisfaciendo con alta calidad y oportunidad las necesidades de nuestros clientes, haciendo un uso eficiente de los recursos.

**Misión :** Brindar cooperación técnica y administrativa a nuestros clientes, en forma oportuna y eficiente.

**La ACT-CR como Grupo de Trabajo :** La Agencia cuenta con un grupo profesional y técnico dedicado a atender las acciones de cooperación que atiende; así como un importante grupo de apoyo encargado de las finanzas y del soporte administrativo.

DRC/RICA ACT-CR 05/98

**INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO**

**AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN COSTA RICA  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

# **Empresas Cooperativas Internacionales**

**Bases para una propuesta  
a las cooperativas agropecuarias**

**Horacio H. Stagno  
Ronald Fonseca Vargas**

**San José, Costa Rica  
Marzo, 1998**

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Agencia de Cooperación Técnica en Costa Rica. Marzo, 1998

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.

Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados, o en los institucionales con específica mención de autores en la Presentación, son propios de ellos y no representan necesariamente criterio del IICA o la Institución coparticipante.

La Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Costa Rica es responsable por la revisión estilística, levantado de texto, montaje y reproducción de esta publicación.

BV 10027

Stagno, Horacio H.

Empresas cooperativas internacionales: bases para una propuesta a las cooperativas agropecuarias. / Fonseca Vargas, Ronald. – San José, C. R. ; IICA. Agencia de Cooperación Técnica en Costa Rica ; INFOCOOP. Instituto Nacional de Fomento Cooperativo de Costa Rica. - San José, C. R.: IICA, 1998. 18 p. ; 23 cm. -- (Serie Publicaciones Misceláneas / IICA, ISSN 0534-5391 ; no. A1/SC-98-07)

1. Cooperativas – Costa Rica. 2. Agrupaciones empresariales  
3. Cooperación internacional I. Fonseca Vargas, Ronald. II. IICA.  
III. Título. IV. Serie.

AGRIS  
E40

DEWEY  
334.683

SERIE PUBLICACIONES MISCELANEAS

ISSN 0534-5391

A1/SC-98-06

00000846

Marzo, 1998

San José, Costa Rica

## CONTENIDO

Presentación	ii
De los autores	iii
Empresas Cooperativas Internacionales	1
• Introducción	1
• Que son las ECI	3
•Cuál es su ámbito geográfico	3
• Las posibilidades de intercambio internacional	3
• El propósito principal de la ECI	4
• Como se organizan las ECI	6
• La protección de inversiones extranjeras	6
• El proceso que se recomienda para desarrollar las ECI	8
• Los elementos favorables para el proceso	9
• Restricciones importantes que, sin embargo, tienen solución	11
Las opciones jurídicas	13
• La interacción empresarial entre cooperativas de diferentes nacionalidades	14
• Las opciones jurídicas en Costa Rica	15

## PRESENTACION

En noviembre de 1996, en el Seminario sobre Cooperativas Agrícolas organizado por IICA-ACI se presenta la idea general para desarrollar cooperativas agrícolas internacionales.

En mayo de 1997, en reunión de trabajo entre la ACT del IICA, el Embajador Toledo de Argentina y el Gobernador de Santa Fé, Dr. Obeid y sus Asesores y se conviene en impulsar la idea entre cooperativas de Costa Rica y Argentina. En Octubre de 1997, el nuevo Embajador, Dr. Oscar López Salaberry, en oportunidad de la visita a la ACT y al Director General Dr. Carlos E. Aquino González, resuelve dar inicio al programa cooperativas con apoyo de la ACT del IICA en Costa Rica. La Embajada Argentina y la ACT motivaron al Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo de Costa Rica, Lic. Luis Antonio Monge Román y al Presidente del Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual de Argentina, Dr. Bernabé José Angel Arnaudo para el establecimiento de una línea de cooperación, cuyo resultado es la firma de una Carta de Intenciones y el inicio de actividades durante la Reunión INFOCOOP-INACyM del 11 al 12 de Marzo de 1998 en la sede de la Embajada de Argentina en Costa Rica. La reunión contó con amplia asistencia de cooperativistas y autoridades de ambos países.

La Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Costa Rica y el INFOCOOP presentaron en la oportunidad este documento, con el propósito de servir como base de discusiones que, seguramente, será enriquecido con al aporte de cooperativistas de los países americanos, a medida que se desarrolle la idea, que promete ser adecuada a los momentos actuales y futuros del mundo de los negocios cooperativos.

***Lic. Luis Antonio Monge Román***      ***Dr. Gustavo Enríquez***  
***Director Ejecutivo del INFOCOOP***      ***Representante en Costa Rica***

### **De los autores**

**Horacio H. Stagno, Ing. Agr., MSc. Eco. Ag., MSc. C. Pol., MSc. Dip. y Serv. Int., Especialista en Integración y Desarrollo Agroempresarial de la ACT del IICA en Costa Rica.**

**Ronald Fonseca Vargas, Abogado y Notario., Asesor Jurídico del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo de Costa Rica.**

## **I. Empresas Cooperativas Internacionales, ECI.**

*Horacio H. Stagno*

### **Introducción<sup>1</sup>**

El crecimiento del comercio internacional, producto de los acuerdos que llevan a la globalización de las economías y a la expansión del comercio mundial, significa no solamente un desafío sino también oportunidades para las empresas cooperativas cuya fuerza principal proviene de la suma de esfuerzos.

En este escenario, se podría decir que las alianzas estratégicas simples plantean relaciones de negocios que a menudo terminan cuando la situación que llevara a la búsqueda del aliado para hacer determinado negocio, cambia bruscamente. Si bien las causas de este desenlace se pueden ubicar a lo interno de cada empresa, principalmente por la pérdida de su poder competitivo frente a otras más eficientes, hay un hecho que determina la permanencia de la relación : la relación de cliente, más que la relación de socio. De este principio empresarial no escapan las cooperativas a pesar de

---

<sup>1</sup> El autor agradece las ideas y valiosos comentarios de Gustavo Enríquez, José Luis Callaci, Pablo Araya, José Lois Malkún y Dario A. Stagno incorporados a este documento.



ser, por definición, empresas donde la solidaridad es la base del entendimiento entre los socios.

La idea central sobre la cual gira la formación de Empresas cooperativas internacionales (ECI) descansa fundamentalmente en la idea de formar conglomerados de cooperativas de varios países, nucleadas en una empresa transnacional, de modo que se expandan los mercados, se intercambien conocimientos y habilidades, se fortalezcan los procesos productivos y agroindustriales y se pueda planificar el crecimiento de las cooperativas y sus asociados sobre la base de una demanda expandida y previsible con mayor certeza.

Desde el extremo boreal al extremo austral de las Américas existen más de treinta mil cooperativas agropecuarias cuyas posibilidades de expansión en negocios internacionales puede crecer exponencialmente.

Si bien las leyes, en cada uno de los países, que amparan la formación y el funcionamiento de este tipo de empresas cooperativas no son homogéneas entre sí, eso no justifica que por tal razón se siga postergando la creación de este tipo de empresas. La presente propuesta, que se inscribe dentro del espíritu y la letra de la Declaración sobre la Identidad y los Principios Cooperativos suscrito en Manchester, Inglaterra, en 1995 pretende demostrar la factibilidad de obviar ese problema.

## Que son las ECI

**Son empresas formadas por cooperativas agropecuarias, de distintos países, cuya finalidad principal es exportar e importar, expandiendo sus mercados y organizando sus producciones en función de nuevos niveles de demanda expandida.**

### Cuál es su ámbito geográfico

Todos los países, siempre y cuando tengan al menos una cooperativa sociada. No obstante que esta experiencia se propone desarrollar en los países americanos, no se excluye que, a futuro, cada empresa pueda admitir en su seno a socios de otros países fuera de la región.

El ámbito geográfico de acción es, al mismo tiempo, el ámbito jurídico en el cual se ampara, es decir, por tener características de empresa transnacional tiene personería y capital limitado válido en todos y cada uno de los países de los cuales provienen sus asociadas.

### Las posibilidades de intercambio internacional

Las posibilidades del intercambio depende de la especialización de cada cooperativa del conglomerado y de la complementariedad o la suplementariedad con sus hermanas,

en función del mercado de cada país y sus posibilidades productivas.

Pueden intercambiar entonces, *Productos, Insumos y Servicios* y ello dependerá de la estrategia comercial que se fije cada ECI. Esto brinda una amplia gama de posibilidades a la integración horizontal y la diversificación de sus actividades productivas y de negocios.

Si una empresa de esta naturaleza abarca del extremo sur al norte del continente, es probable que se mantenga operando en un marco de abastecimientos que supere la estacionalidad de la producción.

En momentos de auge de los negocios no existen mayores dificultades de abarcar todas las líneas que puedan significar buenos negocios. Pero la fuerza principal del modelo de la empresa ECI radica en que éstas pueden desarrollar un exitoso *intercambio compensatorio* en momentos de crisis en el comercio exterior, o como política de sobrevivencia, en momentos en que por su baja capacidad competitiva pueden quedar fuera de los negocios.

El propósito principal de la ECI

El propósito principal de la ECI es hacer posible que sus asociadas, o sea las cooperativas propietarias, puedan crecer no sólo *hacia adentro sino también hacia afuera* de sus países de origen, desarrollando presencia internacional en mercados ampliados con una oferta estable y, previamente conocida y comprometida con la demanda.

La ECI en la práctica actúa como un intermediario controlado por los propios socios, con la ventaja de que sus comisiones, o las diferencias de precios que ocasionalmente puedan tener, se compensan al final de cada año con la capitalización y la distribución de beneficios. Ellas tienen la posibilidad de establecer mecanismos de compensación de pagos a sus asociadas que funcionan a lo interno de cada ECI.

Estos beneficios adicionales, si se justifican por una gran diferencia entre el precio de origen y el valor en destino, descontado el costo de incorporar valor agregado a la materia prima en el destino (país del comprador) la idea es distribuir equitativamente esos beneficios con el mecanismo de la ECI. En este caso se posibilita a cada empresa cooperativa a vender no como materia prima, sino como bien terminado a través de la ECI de la cual es asociada. Los procesos de estimación del prorrateo de beneficios se pueden hacer sobre la base de métodos aplicados al cálculo del valor agregado y una adecuada contabilidad de costos.

Si en cambio la mercadería importada está en su forma final de venta al público los beneficios son totalmente apropiados por la cooperativa que importa, en última instancia aunque la ECI obtenga comisiones por su función de “broker”. Lo ideal sería sin embargo que se repartieran los beneficios netos en partes equitativas, con lo que su posición competitiva mejoraría.

## Como se organizan las ECI

Las ECI se deben organizar libremente, como corresponde a toda organización que reúne voluntades con un objetivo común y vinculante.

Sin embargo, requieren de un esfuerzo "germinador" y posteriormente de un apoyo persistente de "incubador de empresas" hasta que éstas queden bien consolidadas, en pleno proceso integrador y desarrollo empresarial.

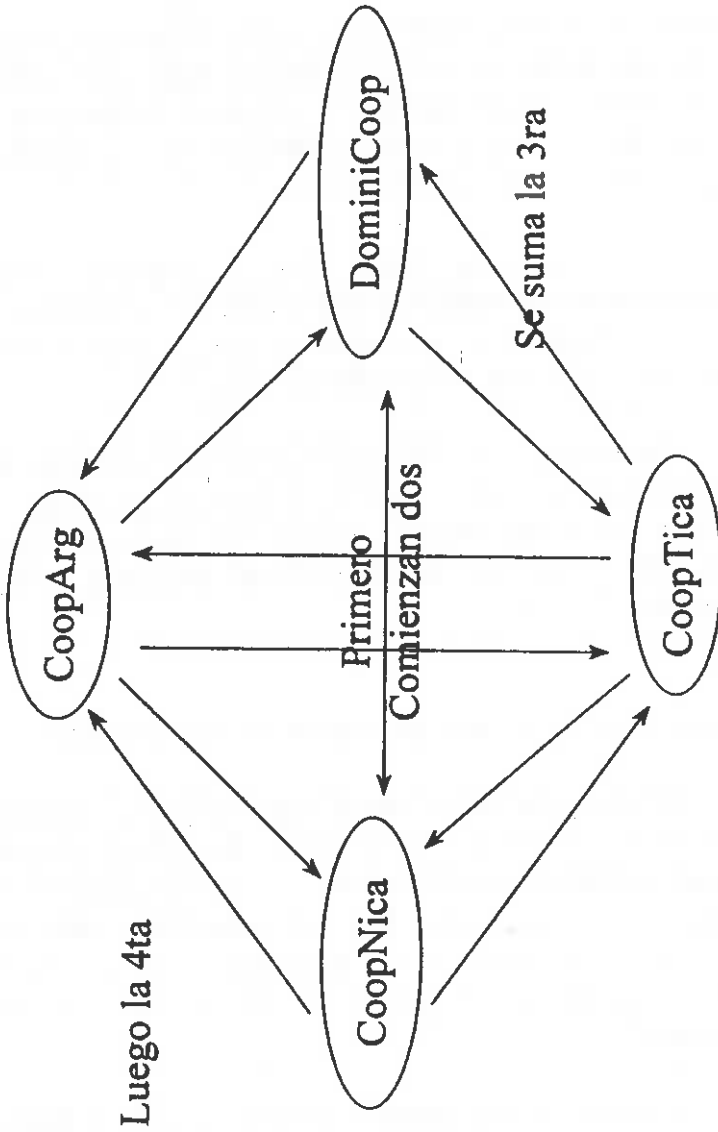
Con la firma, en San José de este Acuerdo entre el INFOCOOP de Costa Rica y el INACyM de Argentina, que compromete a las partes a instrumentar esa acción germinadora e incubadora de las futuras Empresas Cooperativas Internacionales Argentino-Costarricense y con el apoyo de las Embajadas en los respectivos países, de la ACI Américas y del IICA, se plasma un hito prometedor en el desarrollo de movimiento cooperativo internacional.

De la libre iniciativa, el entusiasmo, la creatividad y el esfuerzo que sepan y puedan desplegar las empresas cooperativas de Costa Rica y Argentina dependerá que este acuerdo rinda múltiples frutos.

## La protección de las inversiones extranjeras

Empresas Internacionales como las ECI, además de conformarse como empresa con aportes de capital iguales para

ECI Panamericana, Inc. R.L.



...y así van creciendo.

mantener el equilibrio entre cooperativas de distinto tamaño y al estar constituidas en cada país, sea que tengan una sede y se use el modelo de subsidiarias, o sea que conformen una sola empresa de "trading", están protegidas por *Acuerdos de Protección de Inversiones Extranjeras*.

En el caso de Costa Rica y Argentina, existen instrumentos en este sentido, sobre la base del *Acuerdo* del 21-5-97 y el *Protocolo de Adendum* del Art. 5, cuya validez la otorgan los Gobiernos de los respectivos países.

Naturalmente que la mayor protección proviene de la buena fé entre las partes, que en el caso de las ECI se ve reforzada por su constitución natural, ya que la dirigen sus propios dueños quienes tienen igual autoridad para tomar las decisiones.

El proceso que se recomienda para desarrollar a las ECI

Sería recomendable iniciar el proceso con cooperativas de dos países en los cuales la iniciativa encuentre el entusiasmo y apoyo apropiado, hasta formar la Empresa independiente, dirigida por sus asociadas. Una vez consolidada debe elegir nuevos socios en otros países, a los cuales va incorporando como respuesta a su propia estrategia de crecimiento empresarial.

Esto servirá para entender progresivamente la mecánica gerencial y de negocios a lo interno de cada ECI, generando un

nuevo campo de experiencias que en la actualidad no existe en su totalidad. En este sentido se podría decir que todos tenemos mucho que aprender. Afortunadamente disponemos en nuestros países de diversas y complementarias capacidades que, aunque muy dispersas, es posible reunir las tanto en el sector privado como el público y en entidades de acción internacional.

### Los elementos favorables para el proceso

Los socios de las ECI se conocen en persona y dirigen colegiadamente la empresa, con lo cual no solamente reparten riesgos sino fundamentalmente, beneficios. La solidaridad cooperativa tiene aquí un enorme campo de expresión allende las propias fronteras nacionales. Su vigorización en el campo de los negocios le permite actuar cada vez más independientemente con lo cual mejoran su posición competitiva sobre todo si saben aprovechar adecuadamente las oportunidades.

En el modelo de la ECI los mercados externos se conquistan con menos esfuerzos y, al compartir beneficios con el socio de un mercado determinado, se asegura la posición competitiva de cada cooperativa superando incluso algunas barreras de entrada.

La demanda interna y externa agregada permite planificar la producción desde las propias fincas del cooperativista, porque se llega al mejor conocimiento del mercado local de cada una de las cooperativas asociadas y, a través de esto, del mercado en el exterior.



Los servicios tales como transportes, seguros y financiamiento no solamente se vuelcan al sector también cooperativo, sino que amplía las posibilidades de crecimiento internacional de tales servicios. No existe razón por la cual este tipo de servicios cooperativos no puedan desarrollar sus propias ECI's.

Las compras de insumos y la materia prima, se pueden adquirir en volúmenes mayores logrando mejoras no solamente en los precios sino en complementos adicionales como garantías, facilidades de pago y otras.

La reconversión agroindustrial y de procesamiento, la organización de ventas y otros factores que contribuyen al éxito de una empresa se puede ver beneficiada en el marco de la ECI, dado que los beneficios netos se reparten entre las cooperativas socias al fomentarse el atractivo de la empresa común, más que la competencia basadas en modelos individualistas.

Lo mismo se puede decir en cuanto a la cesión de patentes y procesos, o a la complementariedad que beneficiosamente se puede dar entre las asociadas en una ECI.

El establecimiento de beneficios compartidos sobre marcas y calidades, a menudo patrimonio comercial de valores reales en activo fiduciario en un país, se estimulan con la sinergia que le puede dar la ECI 1 expandirlas a nuevos mercados.

## **Restricciones importantes que, sin embargo, tienen solución**

Para comenzar se podría destacar que el éxito de las ECI depende del apoyo de los recursos financieros dado que los recursos técnicos están disponibles con mayor facilidad, tanto en el sector internacional (IICA, ACD), como en el nacional en sus dos vertientes, el sector público (INFOCOOP e INACyM) y el sector privado (firmas de abogados, contables, despachos de aduanas, transportes, ingeniería, almacenaje, procesos industriales y de empaque, etc.).

Para apoyar con solvencia el intercambio comercial está la Banca Cooperativa de cada uno de los países. Las exportaciones, con valor CIF dispondrían de crédito de garantía en mercadería (“warrants”) para el exportador, hasta el desalmacenaje por parte del importador y la entidad bancaria local provee el crédito en la misma modalidad a la cooperativa que importa. Los pagos entre comprador y vendedor tienen así carácter automático con garantía bancaria de la Banca Cooperativa nacional y posiblemente permitan economías en el costo del dinero porque se pueden amortizar gradualmente, conforme el stock remanente en los almacenes del importador o en el depósito fiscal.

Para apoyar procesos de modernización, reconversión productiva, cambios en proceso, diversificación e incorporación de mayor valor agregado, entre otras cosas, es posible que los grandes organismos financieros internacionales

(como el BID o el BM) tengan cierta preferencia por apoyar este tipo de inversiones internacionales con empresas que ofrecen garantía real en los países a los cuales se aplica la inversión conjunta materializada por la ECI. En otras palabras, el modelo es más robusto puesto que en la previsión de su abastecimiento al mercado tiene un mercado internacional allende el país donde se sitúa el proyecto de inversión.

Para apoyar actividades que requieren una parte razonable “*a fondo perdido*” en tareas de organización, tales como las que requieren las fases de “germinación” y de “incubación” de las ECI se cuenta con apoyo de fuentes nacionales oficiales como el INFOCOOP y el INACyM, las organizaciones cooperativas de mayor piso o mayor nivel, la banca cooperativa y otras en cada país, así como, con el apoyo de la ACI Américas y de la ACI Internacional para explorar fuentes financieras de capital semilla, con las posibilidades de financiamiento del movimiento cooperativo internacionalmente organizado.

## II. Las Opciones Jurídicas

*Ronald Fonseca Vargas*

Tradicionalmente, las cooperativas han sido consideradas como “uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural y democrático de los habitantes del país.” En otras palabras, constituyen una figura idónea para lograr el desarrollo económico con alto contenido social, lo que las compromete a aumentar constantemente su eficiencia como empresas, para ello están llamadas a hacer uso de técnicas e ideas de avanzada, entre estas se debe considerar, especialmente, la unión de esfuerzos con otras organizaciones cooperativas nacionales o extranjeras.

En este sentido, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en la “Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos”, promulgada en Manchester, Inglaterra, en 1995, estableció como sexto principio la “cooperación entre cooperativas”, el cual afirma lo siguiente:

*“Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando en conjunto o mediante las estructuras locales, nacionales e internacionales.”*

Lo anterior significa que las cooperativas deben ser libres, particularmente de la intervención gubernamental, para

pactar entre sí todo tipo de fusiones, contratos de colaboración y alianzas estratégicas para realizar negocios lícitos, buscando alcanzar su máximo potencial, por medio una colaboración rigurosa. En este sentido, los gobiernos deben brindar su apoyo mediante la asistencia técnica y financiamiento de estas iniciativas, así como en la adaptación de los marcos jurídicos para su pleno desarrollo.

Asimismo deben estar atentos para que este tipo de negocios no se desvíen de los principios que diferencian a las cooperativas de otro tipo de organizaciones y justifican la existencia de este modelo empresarial.

### La interacción empresarial entre cooperativas de diferentes nacionalidades

En la economía moderna, las unidades productivas no pueden operar de una manera aislada, ciertamente estas no producen por sí y para sí, toda vez que están llamadas a incursionar en la compleja red de inter-relaciones con otras empresas a las cuales pueden, entre otras muchas posibilidades, ofrecer su producto final, adquirir los insumos necesarios para su proceso productivo, compartir la tecnología, experiencia, canales de distribución, etc.

Definitivamente, es primordial que las empresas se preocupen por aumentar su competitividad, mejorar su tecnología, su proceso administrativo y gerencial, por intercambiar tecnología, productos, experiencia y medios de distribución, así como por expandir su mercado a otros ámbitos económicos y geográficos. En este orden de ideas, el

cooperativismo constituye un “terreno fértil” para esta colaboración empresarial internacional.

Resulta urgente la abolición de la imagen distorsionada de la cooperativa como una “entidad de beneficencia”, dirigido únicamente a suplir necesidades básicas o a brindar servicios a las clases más desposeídas. Por el contrario, estas empresas, deben involucrarse plenamente en los cambios políticos, sociales y económicos que acontecen a nivel mundial y, consecuentemente, asumir un papel protagónico en las grandes decisiones en la modernización de la economía.

### Las opciones jurídicas en Costa Rica

En cuanto a las opciones jurídicas para que las cooperativas de diferentes países se incorporen plenamente en un proceso de colaboración empresarial, se dispone de una amplia gama de figuras, toda vez que en la mayoría de legislaciones se les atribuye la naturaleza de sujetos de derecho privado, con el respectivo reconocimiento, para sus actuaciones, del principio de autonomía de la voluntad que lleva implícita la libertad contractual.

Costa Rica no constituye la excepción, toda vez que las cooperativas tienen naturaleza de personas jurídicas de derecho privado, organizadas bajo la figura de la asociación, a las cuales la Ley de Asociaciones Cooperativas vigente, les reconoce expresamente su autonomía de gobierno y administración (ver artículos 3 inciso k y 4 *ibid*).

En consecuencia, una vez clarificado el proyecto cuentan con la opción de crear una nueva persona jurídica que sea acorde con sus intereses en cuanto a responsabilidad social, aportes, representación, etc.

Naturalmente, también existe la posibilidad de combinar una persona jurídica para la empresa conjunta con una serie de convenios entre los afiliados tendientes a regular claramente la relación empresarial.

Las anteriores constituyen solamente ideas generales sobre las amplias posibilidades jurídicas que tienen las cooperativas para ajustarse a los cambios del entorno y principalmente adaptarse a los procesos de globalización y apertura de mercados, así como a la tendencia mundial de unificar los procesos de producción y distribución.

**Esta edición se terminó de imprimir  
en la sede de la Agencia de Cooperación  
Técnica del IICA en Costa Rica,  
en Coronado, San José, Costa Rica,  
en Marzo de 1998,  
con un tiraje de 100 ejemplares.**



## ¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano.

Como organización hemisférica de cooperación técnica, el IICA posee gran capacidad, es flexible y creativo para responder a las necesidades de cooperación técnica en los países, a través de sus treinta y cuatro Agencias de Cooperación Técnica, sus cinco Centros Regionales y su Sede Central, desde los cuales se coordina la implementación de estrategias adecuadas a las características de cada Región.

El Plan de Mediano Plazo (PMP) 1994-1998 constituye el marco estratégico que orienta las acciones del IICA para el período en referencia. Su objetivo general es apoyar a los Estados Miembros para lograr la sostenibilidad agropecuaria, en el marco de la integración hemisférica y como contribución al desarrollo rural humano.

El Instituto programa su trabajo con base en las transformaciones productivas, comerciales, institucionales y humanas de la agricultura, con un enfoque integrado y sistémico del desarrollo, sustentado en la competitividad, la equidad y la solidaridad como ingredientes esenciales para lograr el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas (Commonwealth de las), Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Los Observadores Permanentes son: Alemania, Austria, Bélgica, Comunidades Europeas, España, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Arabe de Egipto, República Checa, República de Corea, República de Polonia y Rumania.

Desarrollo y Sostenibilidad



Juntos hacia el servicio con calidad

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Agencia del IICA en Costa Rica  
Apartado 6742-1000 San José, Costa Rica • Teléfono 229-0222  
Fax (506) 229-4689 • E-mail: [iicacr@iica.ac.cr](mailto:iicacr@iica.ac.cr)