

XD-ANL-669-14  
5150162/17

EVALUACION DE LA SEGUNDA DONACION DE A.I.D. A ASCONA  
(O.P.G. NO. 515-0162)

Por

Loren B. Ford  
Consultor

16 de julio de 1982

Las opiniones expresadas en este informe pertenecen al autor, y no necesariamente a la Agencia Internacional para el Desarrollo.

# CONTENIDO

Página

1	INTRODUCCION	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Objetivos de la Evaluación	1
1.3	Resumen de Conclusiones	2
2	PROGRESO CON LOS OBJETIVOS DE LA OPG II	3
2.1	Actividades del Capítulo Ejecución de la Autorización de la OPG II	3
2.1.1	Educación Ambiental	3
2.1.1.1	Objetivo: Publicaciones	3
2.1.1.2	Objetivo: Producción de ayudas audiovisuales y presentación de anuncios, artículos y programas	5
2.1.1.3	Objetivo: Seminarios regionales y nacional	7
2.1.1.4	Objetivo: Concursos nacionales	8
2.1.1.5	Objetivo: Aumento de biblioteca	8
2.1.1.6	Objetivo: Distribución masiva de calcomanías y afiches	8
2.1.1.7	Objetivo: Cursos de capacitación para filiales	9
2.1.2	Investigación y Análisis Ambiental	9
2.1.2.1	Objetivo: Proyecto de Legislación Ambiental	9
2.1.2.2	Objetivo: Estudios y evaluaciones ambientales	11
2.1.2.3	Objetivo: Utilización de resultados de equipos	11
2.1.2.4	Objetivo: Asesoramiento legal para las filiales	12
2.1.2.5	Objetivo: Estudio del costo de la deforestación	12
2.1.3	Fortalecimiento Institucional	13
2.1.3.1	Objetivo: Aumento de la recaudación de fondos	13
2.1.3.2	Objetivo: Establecimiento de 12 nuevas filiales	14
2.1.3.3	Objetivo: Expansión del número de asociados	15
2.2	Recomendaciones del Evaluador de la OPG I	16
2.2.1	Situación Financiera-Contable	16
2.2.1.1	Objetivo: Codificación de cuentas de ingresos	16
2.2.1.2	Objetivo: Revisión del registro de donaciones a especie	16
2.2.1.3	Objetivo: No registrar minutos de televisión como donación	17
2.2.1.4	Objetivo: Que Aporte ASCONA sólo se refiera a donaciones en efectivo	17
2.2.1.5	Objetivo: Nuevo auditor	17
2.2.2	Gastos de Representación	18
2.2.2.1	Objetivo: Que la Oficina Central los cubra	18
2.2.3	Manejo de la Caja Chica de las Filiales	18
2.2.3.1	Objetivo: Adelanto de \$10,000	18
2.2.4	Delimitar los 101 AFS Fiscales	18
2.2.4.1	Objetivo: Un sólo por cada 100 hectáreas	18
2.2.5	Recaudación de Fondos	19
2.2.5.1	Objetivo: Recaudar los fondos	19
2.2.5.2	Objetivo: Cuenta local de proyectos de filiales	19

2.2.6	Situación Administrativa	19
2.2.6.1	Objetivo: Archivos organizados por categoría	19
2.2.6.2	Objetivo: Organigrama	20
2.2.7	Informes	20
2.2.7.1	Objetivo: Plan anual elaborado de abajo hacia arriba	20
2.2.7.2	Objetivo: Informes mensuales	21
2.2.7.3	Objetivo: Cuaderno de ayuda memoria	21
2.2.8	Tarjetas	21
2.2.8.1	Objetivo: Tarjetas de presentación	21
2.2.9	Las Filiales de ASCONA	21
2.2.9.1	Objetivo: Retención de la cuota de los asociados	21
2.2.9.2	Objetivo: 25% de la OPG II para las filiales	22
2.2.9.3	Objetivo: Presupuesto de filiales proporcional al número de asociados	22
2.2.9.4	Objetivo: Venta de proyectos de las filiales	22
2.2.9.5	Objetivo: Presupuesto de filiales para salarios	23
2.2.9.6	Objetivo: Presupuesto de filiales para equipo	23
2.2.9.7	Objetivo: Autonomía de las filiales	23
2.2.10	Recomendaciones Programáticas	23
2.2.10.1	Objetivo: Inventario de organizaciones juveniles	23
2.2.10.2	Objetivo: Giras con promotores de Clubes A-S	23
2.2.10.3	Objetivo: Asociación de empleados del MAG	24
2.2.10.4	Objetivo: Capacitación legal de las filiales	24
2.2.10.5	Objetivo: Presupuesto de la OPG II basado en Plan de Actividades de las filiales	24
3	PERSONAL Y SUS FUNCIONES - OFICINA CENTRAL	24
3.1	Dirección Ejecutiva	25
3.1.1	Director Ejecutivo	25
3.1.2	Asistente Ejecutivo	26
3.1.3	Secretaría Ejecutiva	26
3.1.4	Secretaría Recepcionista	26
3.2	Departamento Administrativo-Financiero	30
3.2.1	Jefe Administrativo-Financiero	30
3.2.2	Asistente Administrativo-Financiero	30
3.2.3	Auxiliar de Servicios Administrativos 2	30
3.2.4	Auxiliar de Servicios Administrativos 1	31
3.3	Departamento Técnico	31
3.3.1	Jefe Técnico	31
3.3.2	Técnico Forestal	31
3.3.3	Técnico en Educación Ambiental	31
3.3.4	Técnico Conservacionista	32
3.3.5	Secretaría Ejecutiva	32
3.4	Departamento de Filiales	32
3.4.1	Jefe de Filiales	32
3.4.2	Secretaría	33
3.5	Financiamiento Necesario	34

4	CONTRAPARTIDA DE ASCONA	34
5	RECOMENDACIONES FINANCIERAS PARA ASCONA	39
5.1	Diversificación de Ingresos	39
5.2	Posibles Fuentes de Ingresos para ASCONA	41
5.2.1	Nuevos asociados	41
5.2.2	Aumento de la Cuota de los Asociados	41
5.2.3	Deducción del Impuesto Sobre la Renta	41
5.2.4	Venta Local de Proyectos de las Filiales	42
5.2.5	Actividades Especiales	42
5.2.6	Venta de Publicaciones	42
5.2.7	Venta de Servicios	43
5.2.8	Turismo Científico	43
5.2.8.1	Sistema de Senderos Naturales	43
5.2.8.2	Agencia de Viajes Ambientales	43
5.2.9	Donantes Internacionales	44
5.2.9.1	Venta Internacional de Proyectos	44
5.2.9.2	Donaciones Particulares Internacionales	44

## Evaluación de la Segunda Donación de AID a ASCONA (OPG No. 515-0162)

por Loren B. Ford

### 1 INTRODUCCION

#### 1.1 Antecedentes

La Agencia Internacional de Desarrollo (AID) hizo una primera donación a la Asociación Costarricense para la Conservación de la Naturaleza (ASCONA) con un monto de US\$240.000 y un período de acción de dos años desde 1978 hasta 1980 (OPG No. 515-0142, la OPG I). Durante la primera donación, ASCONA creció hasta tener 445 socios activos y 50 miembros sustentadores, y ganó el reconocimiento del pueblo costarricense por velar por la conservación y protección ambiental de Costa Rica. La evaluación final de la primera donación concluyó que esa donación era un éxito. No obstante, el personal y los afiliados de ASCONA dieron cuenta, a través de las experiencias financiadas por la primera donación, que la gran mayoría de los asociados de ASCONA eran residentes del Área capital metropolitana y sus municipalidades vecinas, y como resultado ASCONA faltaba la participación de las comunidades rurales en la solución de los graves problemas dentro del campo ambiental. Con el propósito de aumentar la participación efectiva de costarricenses de todas las áreas del país en la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, se desarrolló la segunda donación de AID a ASCONA, OPG No. 515-0162 (OPG II).

#### 1.2 Objetivos de la Evaluación

En la Descripción del Programa de la Autorización del Proyecto, se especificaron cuatro evaluaciones de la OPG II, en abril de 1981, diciembre de 1981, diciembre de 1982 y setiembre de 1983. Este programa de evaluaciones no se ha cumplido, y la evaluación actual es la primera realizada durante la OPG II.

El propósito de la evaluación actual es examinar y criticar constructivamente la realización de labores de ASCONA, con fines de recomendar cómo

mejor lograr los objetivos del proyecto.

Los objetivos de la evaluación actual son, a saber:

- (1) Evaluar el progreso logrado en la realización de los objetivos especificados en la autorización del proyecto y de las recomendaciones contenidas en la evaluación de la OPG I.
- (2) Examinar los puestos y las funciones del personal de la Oficina Central de ASCONA, para determinar el personal y el financiamiento requeridos después de la OPG II.
- (3) Analizar las contribuciones en efectivo y especie que recibe ASCONA, aparte de la donación de AID (la contrapartida).
- (4) Recomendar mejoras en la viabilidad financiera de ASCONA en el largo plazo e identificar posibles fuentes nuevas de fondos.

Para realizar esta evaluación, el consultor se dedicó a (1) revisar documentos relacionados con la OPG II, (2) entrevistar personal de ASCONA, (3) asistir a reuniones de personal de ASCONA con representantes del Gobierno de Costa Rica (GOCR), y (4) asistir a un taller para fijar las políticas de acción futura de ASCONA con personal y miembros de la Junta Directiva de ASCONA.

### 1.3 Resumen de Conclusiones

ASCONA está marchando bien hacia la mayoría de los objetivos de la OPG II. Sin embargo, la asociación ha fallado en dos objetivos muy importantes de la donación, (1) la autonomía administrativa-financiera de las filiales y (2) la recaudación de fondos.

Para lograr el primer objetivo, ASCONA debería capacitar los líderes y unos asociados de las filiales para (1) administrar su filial, (2) financiar su filial, (3) investigar, evaluar, denunciar y resolver problemas ambientales locales, y (4) coordinar la Educación Ambiental en su comunidad.

Para lograr el segundo objetivo, ASCONA debería (1) emplear un Recaudador de Fondos, con esa única tarea, y (2) diversificar sus ingresos.

Otra tarea a que debería dedicarse la Oficina Central es recolectar información sobre contaminación ambiental y la legislación ambiental existente para promover un proyecto de ley en la Asamblea Legislativa que

sea concisa y efectiva.

## 2 PROGRESO CON LOS OBJETIVOS DE LA OPG II

Los "objetivos específicos" presentados en el documento Descripción del Programa de la Autorización del Proyecto OPG No. 515-0162 no son objetivos específicos, sino metas generales. Los resultados deseados son, a saber:

- (1) utilizando los medios de comunicación masiva a nivel nacional y local, se habrá completado una campaña educativa ambiental,
- (2) se habrá contado con el aporte de una serie de expertos científicos y legales con el fin de identificar, analizar y poner solución a problemas ambientales, y
- (3) ASCONA contará con el equipo, la capacidad técnica y un mecanismo para recaudar fondos para asegurar la continuación de sus actividades después de terminar este programa de Donación.

La evaluación actual toma como objetivos del proyecto las actividades presentadas en la sección Ejecución de la Descripción del Programa encontrada en Anexo A de la Autorización del Proyecto, y las recomendaciones contenidas en el informe del evaluador de la OPG I, titulado "Auditoria Administrativa de ASCONA." Se analizará el nivel actual de realización de estos objetivos uno por uno, y se recomendará cómo lograr objetivos todavía no realizados.

### 2.1 Actividades del Capítulo Ejecución de la Autorización de la OPG II

#### 2.1.1 Educación Ambiental

2.1.1.1 Objetivo: Publicación de (1) un boletín bimensual, (2) de un libro sobre protección ambiental en Costa Rica, (3) varios estudios hechos por técnicos de ASCONA y (4) artículos sobre problemas y programas ambientales a nivel local y nacional

ASCONA cambió el nombre de su órgano informativo de Boletín a Medio Ambiente. La primera edición de Medio Ambiente se publicó en marzo de 1981, con la numeración No. 16, continuando la numeración consecutiva del previo Boletín. Los Números 16-21 salieron los meses marzo, mayo, julio,

y agosto de 1981, y enero y marzo de 1982. El Número 22 no ha salido todavía, pero está en prensa.

Recomendación: Que ASCONA siga con la publicación bimensual de su órgano informativo Medio Ambiente, pero que se mejore con información de las filiales y sobre la renovación de las cuotas de los asociados, y con artículos divulgativos de las investigaciones del Departamento Técnico.

ASCONA ha publicado dos libros para niños sobre el ambiente. El primero, Estoy Conociendo la Naturaleza, escrito por G. Campos S., P. Herrera C., M. Murillo S. y X. Bastos P., está dirigido hacia el nivel escolar. Una tirada de 3000 ejemplares en julio de 1981 fué pagada por el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, y una tirada de 10.000 ejemplares fué pagada por la Universidad Estatal a Distancia (UNED) en enero de 1982. El segundo libro, Pedrito el Pececito, un cuento para colorear escrito por Robin Heimberger, voluntaria del Cuerpo de Paz, también es de nivel escolar. Una tirada de 5000 ejemplares fué pagada por INMEDIEX, S.A., con 500 ejemplares regalados a ASCONA, en enero de 1982.

A primera vista, estos dos libros cumplen con el objetivo de "publicar un libro sobre protección ambiental"; sin embargo, a pesar de que estos libros contribuyen a la educación ambiental de los niños costarricenses, AID no debe aceptar como cumplido el objetivo, por el motivo siguiente. ASCONA, a través del jefe del Departamento Técnico, Alexander Bonilla Durán y su asesor legal, el Lic. Rodrigo Barahona, ha estado revisando y agrupando la legislación costarricense sobre la protección ambiental. Esta legislación se encuentra muy dispersa en leyes y decretos ejecutivos, sobre parques nacionales y reservas, códigos de minería, creación de instituciones públicas como la Dirección General Forestal y el Servicio Nacional de Acueductos y Acatarrillados, etc. El Lic. Barahona se ha comprometido a redactar un libro sobre esta legislación ambiental. El consultor quisiera enfatizar la gran utilidad que tendría

este libro para la creación de una nueva legislación concisa y efectiva para conservar los recursos naturales de Costa Rica. La AID debería apoyar la publicación de este libro. El jefe del Departamento Técnico de ASCONA está escribiendo un libro sobre las Reservas Forestales de Costa Rica, que debería salir antes del fin del año.

Recomendación: Que ASCONA facilite la redacción y la publicación de un libro técnico-legal sobre la Legislación Existente sobre la Conservación y Protección de los Recursos Naturales de Costa Rica.

El sub-objetivo "publicar...varios estudios por técnicos de ASCONA" es muy poco preciso, porque no especifica el número de estudios. El Departamento Técnico de ASCONA ha realizado numerosos estudios sobre la contaminación ambiental, pero son pocos en que se ha medido científicamente la contaminación y publicado los resultados. Los únicos estudios publicados que presentaron datos de niveles de contaminación son "Contaminación: Desamparados y Tirrases, Curridabat", en Medio Ambiente No. 17 de mayo de 1981, por Marjorie Boza M., y "Tratamiento de los Efluentes de las Plantas Procesadoras de Aceite de Palma", en Medio Ambiente No. 20, de enero de 1982, por Gideon van Melle.

Recomendación: Que los técnicos de ASCONA cuantifiquen la contaminación que estudien, y publiquen los resultados, para tener un caso indiscutible al procesar la denuncia.

El sub-objetivo "publicación de ...artículos sobre problemas y programas ambientales a nivel local y nacional" se ha realizado en los seis números del órgano informativo Medio Ambiente, con un total de 48 artículos. El consultor considera que se ha logrado bien este sub-objetivo, con condición que Medio Ambiente siga publicándose.

2.1.1.2 Objetivo: (1) Producción de cassettes y diapositivas sobre la problemática ambiental, (2) la compra de tres películas que se presentarán en la televisión y (3) mensualmente la presentación de anuncios, artículos y programas por la televisión, la radio y los periódicos.

ASCONA cuenta con una buena colección de 650 diapositivas sobre diversos temas de la problemática ambiental. Sin embargo, no se han montado módulos de diapositivas con cassettes explicativas, que podrían ser usados por asociados para llevar el mensaje de ASCONA a diversos grupos. Los técnicos de la asociación usan las diapositivas como ayudas visuales en charlas, pero por el número limitado de ellos, es también limitado el número de charlas que se pueden dar.

Recomendación: Que el Departamento Técnico de ASCONA monte por lo menos cinco módulos de diapositivas con cassettes o textos escritos explicativos que asociados podrán llevar a reuniones de grupos diversos para explicar la problemática de la conservación de la naturaleza.

ASCONA ha adquirido 10 películas sobre la problemática ambiental, que son: Agonía de la Montaña, Agua, Promesa y Amenaza, Crisis en el Ambiente de Malasia, El Collar de la Salud, La Naturaleza y la Ciudad, La Opción, La Sangre Azul del Planeta, Recuperación de la Montaña, Uso de Pesticidas, y Y Mañana...?. ASCONA ha prestado estas películas a varios asociados para ser proyectadas en reuniones, con un deterioro resultante en la condición de ellas. Los técnicos de ASCONA usan a menudo unas películas en charlas de motivación de diversos grupos. Las películas no se han proyectado en la televisión todavía.

Recomendación: Que ASCONA coordine la proyección de las 10 películas en uno o más de los canales de televisión.

Desde diciembre de 1980 hasta febrero de 1982, en el Canal 13 de la televisión, Alexander Bonilla participó en un programa semanal de quince minutos de duración llamado "Buenas Tardes, Familia" sobre protección ambiental. Este programa tenía orientación familiar, y como propósito, la educación ambiental. El Canal 13 discontinuó el programa en enero de 1982. ASCONA también presentó un programa de quince minutos

por semana entre diciembre de 1980 y mayo de 1982 en Radio Nacional, con motivo de la educación ambiental. Se discontinuó cuando la coordinadora del programa, la bióloga de ASCONA, Marjorie Boza M., salió en mayo hacia Brasil para asistir a un curso sobre Proyectos Ambientales. En las radioemisoras de Quépos, San Carlos, y Guápiles, ASCONA presenta un programa de cinco minutos por semana en la noche. En las noticias, ASCONA ha comentado sobre temas de protección ambiental (derrame de petróleo, oleoducto, deforestación, etc.) en los Canales 4,6,7,11 y 13 de la televisión, y en las radioemisoras Nacional, Monumental, Columbia, entre otras, en forma ocasional (por lo menos 1-3 minutos/semana, según Alexander Bonilla). Alexander Bonilla ha escrito 87 artículos sobre la problemática ambiental y contaminación, que han salido en La Nación, La República, La Prensa Libre, Eco Católico, El Santiago (Puriscal), Cartago Al Día, San Carlos Al Día, Contrapunto, El Educador, y Universidad. ASCONA ha pagado 42 anuncios en los tres periódicos nacionales durante la OPG II.

Recomendación: Que ASCONA reinicie los programas semanales en el Canal 13 y Radio Nacional.

2.1.1.3 Objetivo: Presentación de por lo menos cuatro seminarios regionales y un seminario nacional sobre los problemas ambientales sobresalientes en Costa Rica.

Se realizó un seminario sobre la conservación de los recursos naturales en Puriscal en noviembre de 1981. Actualmente se están programando seminarios regionales en Guápiles (8/82) y San Isidro (9/82). No se ha programado el seminario nacional todavía.

Recomendación: Que ASCONA realice los seminarios programados para Guápiles y San Isidro, un seminario nacional entre enero y marzo de 1983, y seminarios regionales en Nicoya y San Carlos en 1983.

2.1.1.4 Objetivo: ASCONA patrocinará tres concursos a nivel nacional sobre temas ambientales.

Se han realizado concursos de pintura en Puriscal (4/81), San Carlos (8/81) y Naranjo (4/82), todos de participación local. Todavía no se ha realizado ningún concurso nacional.

Recomendación: (1) Que ASCONA patrocine un concurso nacional de pintura ambiental a nivel escolar, con cada región educativa sometiendo tres pinturas a ASCONA para seleccionar los tres ganadores nacionales. (2) Que ASCONA patrocine un concurso de composición escrita con el tema "Cómo Resolver Un Problema Ambiental en Mi Comunidad" a nivel secundario, con cada región educativa sometiendo tres composiciones a ASCONA para seleccionar los tres ganadores nacionales. (3) Que ASCONA patrocine un concurso nacional para estudiantes de arquitectura para diseñar la nueva Sede Central de ASCONA en Moravia. Para estos tres concursos, el Recaudador de Fondos encontrará financiamiento de los premios. Las filiales promoverán la participación de los centros educativos en sus comunidades.

2.1.1.5 Objetivo: Se aumentará la selección de libros de la biblioteca de ASCONA.

Desde el inicio de la OPG II, ASCONA ha adquirido 135 libros nuevos, 96 de ellos comprados por un costo de \$19.333, y 39 donados (calculando un costo promedio de \$201,39/libro, basado en los comprados, un valor donado de \$7.854). La biblioteca está organizada según los temas: Ecología, Química y Física, Zoología, Botánica, Biología, Oceanografía, Contaminación Ambiental, Ciencias, Tierra, Agua, Medio Ambiente, Agricultura y Ganadería, Forestal, Vida Silvestre, Varios, Revistas y Diccionarios.

Recomendación: (1) Que se mantengan índices de autor, título y tema de los libros. (2) Que los libros estén en orden alfabético del autor dentro de cada tema.

2.1.1.6 Objetivo: Distribución masiva de calcomanías y afiches al público en general.

ASCONA compró 2000 calcomanías en enero de 1982. Hasta esa fecha, distribuía calcomanías compradas por la OPG I. Las calcomanías se distribuyeron a las filiales, para los afiliados y cualquier otra

persona que aceptara una. Para anunciar el Día Mundial del Medio Ambiente (5 de junio) de 1981, ASCONA consiguió la donación de 9000 afiches, que se distribuyeron por los asociados. En 1982, ASCONA distribuyó 3000 afiches para el Día Mundial del Medio Ambiente. Para anunciar la Semana de los Recursos Naturales, ASCONA distribuyó 2000 afiches. El almanaque de ASCONA tuvo una tirada de 3000 ejemplares en 1981, y 6000 ejemplares en 1982.

Recomendación: Que el Departamento Técnico produzca afiches sobre el uso correcto de pesticidas para distribuirse a todos los centros agrícolas del país y los almacenes de agroquímicos a través de las filiales. Que también se produzca un afiche contra botar basura para distribuir a todos las escuelas y colegios del país.

2.1.1.7 Objetivo: Se habrán completado los cursos de capacitación para líderes de las filiales y líderes juveniles.

Todavía ASCONA no ha realizado cursos de capacitación para los líderes de las filiales, que es una falla seria en la ejecución de la OPG II, considerando que el establecimiento de filiales efectivas es un propósito mayor del proyecto.

Recomendación: Que se planee y realice un curso de capacitación para líderes de las filiales para diciembre de 1982.

## 2.1.2 Investigación y Análisis Ambiental

2.1.2.1 Objetivo: (1) ASCONA habrá presentado un proyecto en la Asamblea Legislativa sobre Legislación Ambiental, y (2) ofrecerá al Gobierno recomendaciones sobre la conservación, la protección ambiental, y la utilización de los recursos naturales.

Con la Asamblea anterior, ASCONA discutió la formación de una Procuraduría Ambiental, que, investido con el poder legal, investigaría y resolvería las denuncias de contaminación ambiental. Con el cambio de poderes en mayo de 1982 y la instalación de una nueva Asamblea, estas negociaciones han de reiniciarse.

Para presentar la problemática ambiental a la comunidad legal de Costa Rica, ASCONA, junto con la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica, la Unión Costarricense de Abogados y el Colegio de Abogados, patrocinó el Seminario Nacional sobre el Marco Legal del Ambiente, realizado los días 22-25 de setiembre de 1981. En este seminario se trató de la falta de legislación concisa y efectiva sobre el ambiente. El Lic. Rodrigo Barahona está editando las Actas del Seminario que son programadas para publicarse, posiblemente por la Editorial Tecnológica del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Estas Actas, que saldrán en un sólo tomo con el libro Legislación Ambiental Existente en preparación por el Lic. Barahona, serán de gran utilidad para que ASCONA desarrolle una nueva Legislación Ambiental en la Asamblea Legislativa.

Un aspecto de la legislación ambiental a que debería dirigirse el Departamento Técnico de ASCONA, es el establecimiento de límites permisibles de contaminación. Para este fin los técnicos deberían hacer una lista de industrias y actividades que son posibles contaminadores. Una vez identificados los posibles contaminadores, los técnicos deberían buscar límites permisibles de contaminación de otros países que tengan buena legislación ambiental. Así, ASCONA podrá ofrecer buenas líneas en que basar la Legislación Ambiental de Costa Rica.

Recomendación: (1) Que el Departamento Técnico identifique, y establezca límites de contaminación para, posibles actividades contaminantes de Costa Rica. (2) Que ASCONA facilite la publicación del libro sobre Legislación Ambiental Existente y las Actas del Seminario sobre el Marco Legal del Ambiente. y (3) Que ASCONA trabaje con la Asamblea Legislativa para desarrollar un proyecto de Legislación Ambiental conciso y efectivo para Costa Rica.

El segundo sub-objetivo se logrará con el cumplimiento de esta recomendación.

2.1.2.2 Objetivo: Se realizarán estudios y evaluaciones ambientales para identificar problemas ambientales actuales o potenciales, y los resultados serán presentados a las autoridades, cuando sea necesario.

El Departamento Técnico de ASCONA ha realizado diversos estudios sobre deforestación, contaminación de ríos, contaminación por basura, construcción de oleoductos, contaminación marina, destrucción de la tortuga verde, uso irracional de pesticidas y emanaciones de fábricas, entre otros. Se han llevado los resultados de los estudios a las autoridades y a la prensa nacional y local. Un problema en la resolución de los problemas es la falta de una Legislación Ambiental efectiva.

Un punto débil en la ejecución de este objetivo es la relativa falta de participación de las filiales en identificar, cuantificar, denunciar y resolver problemas ambientales. Para fortalecer la capacidad de las filiales para enfrentarse a problemas ambientales locales, se debería llevar a cabo el curso de capacitación de sus líderes y algunos asociados.

2.1.2.3 Objetivo: Se utilizarán los resultados del uso de los equipos de análisis de agua y atmósfera para hacer conciencia pública de problemas de contaminación.

La OPG II contemplaba, al principio, la compra e instalación de equipo de laboratorio para el análisis de agua y aire. Pero ASCONA se dió cuenta de que la operación de ese equipo caro y delicado, necesitaría de un técnico altamente calificado. Al fin, la asociación decidió no comprar tal equipo, sino coordinar el análisis de muestras de agua y aire con instituciones que ya tienen laboratorios montados para ese fin. El mejor aprovechamiento de recursos existentes debería ser un objetivo de todo Costa Rica, en esta época de crisis. ASCONA recibe la cooperación del Servicio Nacional de Acueductos y Acantarillados (SNAA) y de la Universidad de Costa Rica (UCR) para el análisis de muestras de agua y aire.

Recomendación: Que ASCONA formalice la cooperación con el SNAA y la UCR para el análisis de muestras de agua y aire a través de convenios precisos y efectivos.

2.1.2.4 Objetivo: Asesoramiento legal será dado a las filiales

El jefe del Departamento de Filiales, Owen Ramírez, sirve como coordinador entre las filiales y la Oficina Central de ASCONA. En el establecimiento de las filiales, y en su posterior operación, el Sr. Ramírez coordina la asesoría legal. Actualmente, el Presidente de la Junta Directiva de ASCONA es legalmente responsable por las filiales. Para conformar con la política de autonomía que debería tener ASCONA hacia las filiales, las filiales deberían reclutar como asociados y conseguir la asesoría legal de abogados locales.

Todavía, la Junta Directiva de ASCONA no ha aprobado el Reglamento de las Filiales que enmarcaría el ámbito de acción de las filiales y establecería cuáles son sus derechos y deberes en relación a la Oficina Central y a su propio funcionamiento.

Recomendación: Que la Junta Directiva de ASCONA considere y apruebe un Reglamento de las Filiales.

2.1.2.5 Objetivo: Un estudio será financiado para determinar el costo de la deforestación en la economía nacional.

No se ha cumplido este objetivo, todavía. Cuantificar el costo de la deforestación en la economía nacional sería una tarea sumamente difícil, si no imposible, debido a que muchos de las consecuencias de la deforestación, por ejemplo, una baja en la calidad y cantidad de agua, o la escasez de materia prima para la industria forestal, no son cuantificables. Hay una conciencia a nivel nacional de la necesidad de conservar bosques, y legislación para asegurarlo; lo que falta es el cumplimiento de esa legislación.

Recomendación: Que ASCONA y AID descarten este objetivo.

### 2.1.3 Fortalecimiento Institucional

2.1.3.1 Objetivo: Se aumentará la recaudación de fondos por el empleo de un experto en recaudación de fondos a tiempo completo, la venta de tarjetas de Navidad, camisetas y el cobro por servicios de análisis de agua y de la atmósfera.

ASCONA no ha visto la tarea de recaudación de fondos como suficiente trabajo para emplear una persona a tiempo completo con tal propósito. La tarea de recaudación de fondos es una de las varias funciones pertenecientes a un nuevo puesto creado durante la OPG II, el de Asistente Ejecutivo. Se discutirán las funciones de este puesto y la recaudación de fondos en Capítulos 3-5 de esta evaluación.

2.1.3.2 Objetivo: Se establecerán 12 nuevas filiales que trabajarán efectivamente.

La creación de filiales en áreas críticas del país en cuanto a destrucción ambiental, es el objetivo más importante del proyecto. De la experiencias de la OPG I, que ASCONA estaba concentrada en San José, se dió a saber que es la gente que vive en las áreas críticas quien mejor conoce los problemas de contaminación ambiental, y quien mejor podrá solucionar estos problemas.

El objetivo de establecer 12 filiales durante la OPG II es un poco impreciso, porque al firmar el convenio del proyecto, en setiembre de 1980, ya existían dos filiales, en San Carlos y Puriscal, fundadas 16/8/79 y 24/2/80, respectivamente. Al principio de la OPG II, se fundaron filiales en Guápiles (1/10/80), Quépos (13/10/80), San Mateo (4/11/80) y Naranjo (8/11/80). Según el plan de ejecución, deberían haberse establecido las dos primeras filiales en febrero de 1981, tres filiales más en agosto de 1981, tres más en febrero de 1982, y las últimas cuatro filiales en julio de 1982. Al principio de julio de 1982, había, además de las seis filiales existentes en diciembre de 1980, tres filiales más, en San Isidro (1/4/82), Liberia (22/5/82) y Uruca (10/6/82). Pues,

no se ha cumplido el objetivo de que existiera 12 filiales en junio de 1982.

Cabe señalar que durante los 15 meses desde diciembre de 1980 hasta marzo de 1982, no se estableció ninguna filial nueva. A primera vista, parece que este hecho indique una falla seria en la ejecución del proyecto. Sin embargo, al conversar sobre el asunto con el jefe del Departamento de Filiales de ASCONA, el Sr. Gwen Ramírez Ruz, el evaluador se dió a conocer las razones por el atraso, que se presentan a continuación. Al inicio del proyecto, no existía un departamento de filiales. Se establecieron cuatro filiales nuevas en los primeros dos meses de la OPG II, pero no había una política fija de coordinación entre la Oficina Central y las filiales. El nuevo Director Ejecutivo de ASCONA, Arturo Rodríguez Acevedo, junto con el demás personal de ASCONA, estudió la problemática, y en junio de 1981, se creó el Departamento de Filiales, encabezado por el Sr. Ramírez. Durante el segundo semestre de 1981, el Sr. Ramírez se dedicó a (1) visitar las filiales existentes para coordinar proyectos entre las filiales y el Departamento Técnico (también creado en 6/81), (2) visitar las comunidades donde ASCONA contemplaba establecer nuevas filiales para organizar y promover su establecimiento, (3) refinar las políticas de acción de las filiales y elaborar sus presupuestos, junto con sus juntas directivas, y (4) establecer dos Comités de Acción en comunidades no seleccionadas para establecer filiales en el Proyecto.

De las tres comunidades seleccionadas para establecer las filiales 10-12, Turrialba, Limón y Puntarenas, el Sr. Ramírez informa que es probable que se fundará la filial de Turrialba, donde hay 40 asociados, al final del presente mes de julio. Se estima que las demás filiales, de Puntarenas y Limón, serán fundadas antes del fin del año.

El consultor quisiera llamar la atención a la frase del objetivo "...filiales que trabajarán efectivamente." Con inclusión de esta palabra "efectivamente", no se debe criticar ASCONA por no haber formado

12 nuevas filiales. La simple existencia de filiales no asegura que trabajen efectivamente. El año 1981 se dedicó a establecer las políticas para su funcionamiento. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, ASCONA ha fallado en la capacitación de los líderes de las filiales. La contaminación ambiental en Costa Rica es demasiado común para que los seis técnicos del Departamento Técnico investiguen, cuantifiquen, denuncien y resuelvan todos los problemas de contaminación del país. Pues, el Departamento Técnico debería capacitar los miembros de las filiales para realizar este trabajo en su región.

Otro campo de acción de las filiales es la Educación Ambiental de las comunidades. Las filiales han realizado varios proyectos locales, como la reforestación del Cerro Espíritu Santo en Naranjo, el vivero forestal en San Carlos, el manejo de la cuenca proveedora de agua del Río San Isidro, Perez Zeledón, la protección de la tortuga lora en Quépos, los basureros en Guápiles, y la arbolización de San Mateo. Estos proyectos sirven para concientizar al público sobre la conservación, además de resolver problemas ambientales. Las filiales también podrían ayudar a los maestros y profesores de las escuelas y colegios con el curriculum de Educación Ambiental.

Recomendación: Que ASCONA capacite a los funcionarios y unos asociados de las filiales para (1) llevar la contabilidad de las filiales y hacer los informes financieros, (2) llevar estadísticas, registros y llenar informes, (3) preparar planes de actividades y presupuestos, (4) diseñar y preparar proyectos para donación, (5) preparar material audio-visual para ilustrar la problemática ambiental de la zona, (6) hacer la promoción de nuevos afiliados, (7) utilizar la prensa y la radio, (8) utilizar los técnicos de ASCONA/Central, (9) identificar, cuantificar, denunciar y resolver abusos, y (10) coordinar esfuerzos con otras instituciones.

2.1.3.3 Objetivo: Se espera que la expansión del número de socios de ASCONA aumentará hasta más de mil.

ASCONA ha logrado este objetivo, en visto de que tiene 1952 asociados activos en la actualidad.

## 2.2 Recomendaciones del Evaluador de la OPG I

### 2.2.1 Situación Financiera-Contable

#### 2.2.1.1 Objetivo: Codificación de cuentas de ingreso.

El Departamento Financiero adoptó esta recomendación, y desglosa los ingresos como : (1) Cuotas de asociados activos, (2) Cuotas de miembros sustentadores, (3) Subvenciones del Gobierno, (4) Donaciones misceláneas, (5) Venta de productos y servicios, (6) Venta de activos fijos, (7) Ingresos financieros (por diferencia cambiaria), (8) Actividades especiales, (9) Otros ingresos. Sin embargo, sería conveniente dividir las donaciones misceláneas en (4a) Donaciones de aplicación específica (para afiches, almanaque, etc.), y (4b) Donaciones sin aplicación específica (bonos de contribución, etc.).

Recomendación: Que se desglose las donaciones misceláneas en donaciones con aplicación específica y donaciones sin aplicación específica.

#### 2.2.1.2 Objetivo: Revisión del registro de donaciones en especie.

El jefe del Departamento Administrativo-Financiero, el Sr. Elmer Morales, comenzó un registro de las donaciones en especie durante la presente evaluación. El evaluador recomienda que las donaciones que no son capitalizables no sean entradas en los archivos de contabilidad como activos. No hay registro del número de horas donadas por miembros de la Junta Directiva, ni por los funcionarios de ASCONA, a las cuales no se asigna un valor económico. Hay registro de las donaciones con aplicación específica, como afiches, almanaques, etc. De los libros

donados a la biblioteca, no hay registro de su valor (sí, hay de título, autor, donante, etc., pero no aparece en el archivo de contabilidad).

Recomendación: Que ASCONA lleve un registro preciso de las donaciones en especie y su valor.

2.2.1.3 Objetivo: No registrar los minutos de televisión obtenidos como donación.

Este registro no existía. Sin embargo, el consultor cree que sí, ASCONA debería registrar estas donaciones, porque sin ellas, tendría que pagar dinero para realizar esas actividades. Solo no deberían registrarse como activos de la Asociación.

2.2.1.4 Objetivo: Que la Cuenta General "Aporte ASCONA" debe referirse exclusivamente a ingresos en efectivo o donaciones en especie capitalizables.

Por las razones mencionadas arriba, las donaciones no capitalizables no deberían ser registradas como ingresos; sin embargo AID debería incluirlos como aporte de ASCONA, o contrapartida.

2.2.1.5 Objetivo: Que ASCONA termine su relación con Murillo Marchini, y contrate futuras auditorías con una firma pequeña, que debería visitar cada filial cada seis meses.

ASCONA terminó su contrato con Murillo Marchini, y contrató una auditoría con el contador público el Lic. Alvaro van der Laat Ulloa. Esta auditoría cubrió el período 9/80 a 7/81, y se entregó el informe a ASCONA el 7 de setiembre de 1981. Esta auditoría comentó sobre nueve deficiencias en Ingresos, 13 deficiencias en Egresos, una deficiencia en la Caja Chica y tres otras deficiencias; estas deficiencias fueron debidamente contestadas ante la Junta Directiva por las personas responsables de ASCONA.

Actualmente, está realizando una auditoría interna la empresa Marín, Fernández, Guaría y Compañía, una subsidiaria de la empresa norteamericana Arthur Andersen & Co.

Ni el Lic. van der Laet, ni los auditores actuales, han visitado las filiales. Actualmente, la Oficina Central de ASCONA lleva la contabilidad de las filiales, y provee sus fondos de operación, haciendo innecesaria una auditoría de cada filial.

#### 2.2.2 Gastos de Representación

2.2.2.1 Objetivo: Que la Oficina Central cubra los gastos de representación cuando la Junta Directiva visite las filiales.

ASCONA ha adoptado totalmente esta recomendación.

#### 2.2.3 Manejo de la Caja Chica de las Filiales

2.2.3.1 Objetivo: Que cada filial tenga un adelanto mensual de \$10.000, re-embolsable cuando sus gastos lleguen a \$ 5000.

Se ha modificado esta recomendación. Cada filial ha elaborado un presupuesto basado en adelanto mensual máximo de \$7500, que el Departamento de Filiales considera como suficiente para cubrir los costos normales de operación. Cada mes, la filial recibe su adelanto presupuestado, y liquida sus gastos al final del mes. Cuando una filial prevea gastos excepcionales, para un proyecto en la comunidad, por ejemplo, somete un plan con presupuesto para el proyecto a la Oficina Central. La Oficina Central evalúa el proyecto, y, si lo acepta, suministra los fondos necesarios para realizarlo. Por ejemplo, la filial de San Mateo recibió un adelanto de \$17.000 para un proyecto de arbolización de la ciudad en mayo de 1982

#### 2.2.4 Delimitación del Año Fiscal

2.2.4.1 Objetivo: Que exista un solo período de 12 meses para la programación e información financiera.

ASCONA adoptó esta recomendación, y opera actualmente con un año fiscal del período entre el 1 de diciembre y el 30 de noviembre.

## 2.2.5 Recolección de Fondos

2.2.5.1 Objetivo: Que ASCONA tenga una persona cuya única responsabilidad es la recaudación de fondos, y quien reciba un salario modesto y la posibilidad de ganar una comisión de 5 % de los fondos recaudados cada mes que pasen los \$5000.

Se trató en parte de este objetivo anteriormente. ASCONA no ha adoptado la recomendación. Se tratará en más detalle en los Capítulos 3-5.

2.2.5.2 Objetivo: Que cada filial de ASCONA trate de vender localmente sus proyectos, para lograr la autonomía financiera.

Hasta ahora, la OPG II, a través de la Oficina Central de ASCONA, ha financiado la mayor parte de los proyectos de las filiales. Una excepción es el vivero forestal en Cuestillas de San Carlos, que cuenta con terreno y un peón donados por el Centro Agrícola Cantonal y la Dirección General Forestal. Otra excepción son los cuatro cursos sobre reforestación que se realizaron en Puriscal. La filial consiguió el lugar donde impartir los cursos y consiguió terreno en varias fincas para la práctica de los agricultores-participantes.

Recomendación: Que ASCONA siga la política de autonomía administrativa-financiera de las filiales, y para lograr ésto, que imparta un curso de capacitación para los líderes de las filiales.

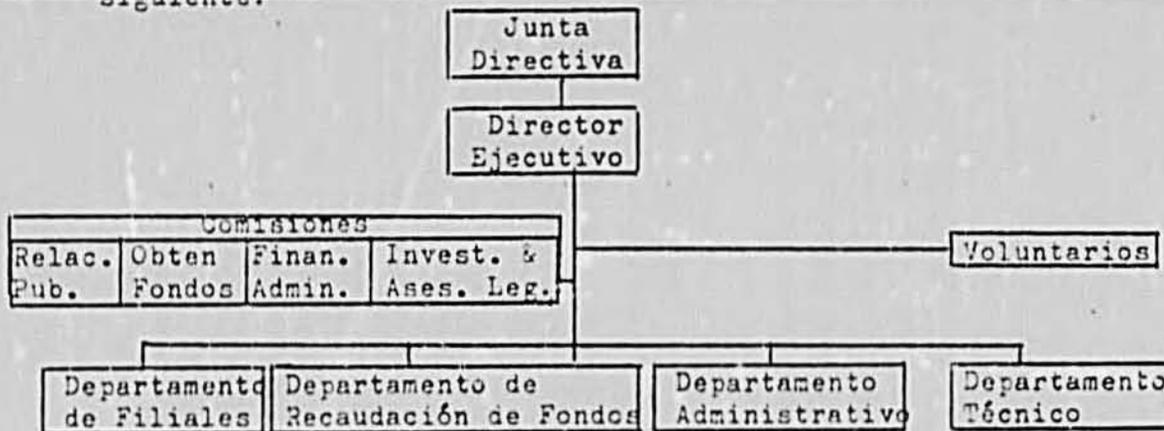
## 2.2.6 Situación Administrativa

### 2.2.6.1 Archivos

2.2.6.1 Objetivo: Que ASCONA reorganice el archivo de la Dirección Ejecutiva por categoría.

La Dirección Ejecutiva ha realizado este objetivo, y su archivo está organizado según las categorías sugeridas en la recomendación.

2.2.6.2 Objetivo: Que ASCONA adopte el organigrama siguiente:



ASCONA ha modificado este organigrama, eliminando el Departamento de Recaudación de Fondos, y asignando esa tarea a un Asistente Ejecutivo, con posición intermedia en la jerarquía entre el Director Ejecutivo y los departamentos.

ASCONA encargó el estudio "Revisión, Organización de ASCONA, Clasificación y Valoración de Puestos" al Dr. Oscar Padilla Sellen, y la Junta Directiva aprobó las recomendaciones del Dr. Padilla el día 28 de junio de 1982. Se tratará del organigrama actual de ASCONA en el Capítulo 3.

### 2.2.7 Informes

2.2.7.1 Objetivo: Que ASCONA prepare un plan anual de actividades, con su debido presupuesto, confeccionado de abajo hacia arriba, en consulta con las filiales.

El plan anual de ASCONA para 1981 fue elaborado por la Oficina Central. En ASCONA, la Oficina Central todavía se responsabiliza por la administración de las filiales, así como por la gestión de la Oficina Central que se encarga de las actividades administrativas, y en el Presupuesto de la institución se asigna el presupuesto para las filiales.

"es la gente en las comunidades quien conoce los problemas ambientales de su región, y quien mejor podrá solucionarlos", al aceptar la OPG II, y debería programar sus actividades después de consultar con las filiales.

Recomendación: Que ASCONA trabaje con las filiales para identificar sus proyectos para 1983, y que se elabore el presupuesto de las filiales y de ASCONA/Central durante el curso de capacitación para los líderes de las filiales que se realizará en diciembre de 1982.

2.2.7.2 Objetivo: Que la presentación del informe mensual sea condición previa y requisito indispensable para recibir el sueldo mensual o el próximo reembolso de fondos.

Este objetivo no se ha cumplido. De hecho, las filiales informan de sus actividades al liquidar sus gastos al fin de mes. Los técnicos no hacen informes mensuales porque mantienen una comunicación adecuada dentro del departamento.

2.2.7.3 Objetivo: Que cada técnico de ASCONA lleve un cuaderno de ayuda memoria.

No se ha formalizado esta recomendación, pero los técnicos sí mantienen apuntes durante su trabajo de campo.

Recomendación: Que ASCONA compre una Agenda de Escritorio tipo cuaderno para cada técnico para que organicen mejor sus apuntes de campo.

## 2.2.8 Tarjetas

2.2.8.1 Objetivo: Que ASCONA imprima una cantidad de tarjetas de presentación con su membrete y logo para que cada funcionario ponga su nombre y título en ellas para presentarse adecuadamente.

ASCONA ha adoptado esta recomendación.

## 2.2.9 Las Filiales de ASCONA

2.2.9.1 Objetivo: Que cada filial retenga 150 de los 260 de la cuota de cada uno de sus asociados.

ASCONA no ha adoptado esta recomendación, y las filiales no tienen autonomía administrativa-financiera. ASCONA debería desarrollar un

sentido de independencia en las filiales. La retención de la mayoría de las cuotas de los asociados en las filiales ayudaría el desarrollo de este sentido de independencia.

Recomendación: Que las filiales retengan \$100 de la nueva cuota de \$120 de cada uno de sus afiliados.

2.2.9.2 Objetivo: Que se asigne un 25% de la OPG II a la creación y fortalecimiento de las filiales.

Se modificó el presupuesto de la OPG II para que las filiales recibieran aproximadamente el 25% de la donación. Sin embargo, para el año 12/81-11/82, se presupuestó \$663.720 para las filiales, de un presupuesto total de ASCONA de \$6.405.207, o sea, el 10.4%. Esto es debido en parte a que sólo hay nueve filiales, todavía. Otra razón puede ser por la falta de capacitación de los líderes de las filiales.

2.2.9.3 Objetivo: Que el presupuesto de la filial corresponda al número de sus afiliados, procurando que haya por lo menos un socio por cada \$1000 de presupuesto.

ASCONA no ha aceptado esta recomendación, porque no es sólo el número de asociados en una filial que determina sus necesidades de financiamiento, sino el nivel de acción de esos asociados. Una filial pequeña podría desarrollar muchas actividades, y requerir de un presupuesto más grande que una filial con muchos asociados relativamente inactivos.

Recomendación: Que los presupuestos de las filiales sean elaborados según los proyectos programados para el año.

2.2.9.4 Objetivo: Que las filiales vendan sus proyectos a donantes locales.

Todavía ASCONA no ha desarrollado esta práctica, pero se aprobó por directivos y funcionarios de ASCONA en el taller sobre las relaciones públicas de ASCONA, relaciones filiales/Oficina Central, finanzas y actividades técnicas, realizado el 10 de julio de 1982. Otra vez, la capacitación de los líderes de las filiales ayudaría el logro del objetivo.

2.2.9.5 Objetivo: Que cada filial cuente con un presupuesto mínimo para salarios de \$60.000 por año.

No se ha logrado este objetivo todavía, en parte por la existencia de voluntarios del Cuerpo de Paz, a quienes ASCONA no paga, en tres filiales, y en parte por la falta de desarrollo de actividades de las filiales. La capacitación de los líderes de las filiales debería de promover la programación de más actividades, y consiguientemente, la contratación de más gente por las filiales.

2.2.9.6 Objetivo: Que cada filial cuente con un presupuesto para equipo no inferior a \$30.000.

Hasta ahora, se ha gastado \$351.806 en equipo para las filiales, que da un promedio de \$29.317 por filial. Es probable que se comprará más equipo, que resultará en un promedio de más de \$30.000 /filial.

2.2.9.7 Objetivo: Que ASCONA logre la autonomía administrativa-financiera de las filiales a través de la capacitación de sus líderes.

Ya se trató de este objetivo, que el consultor ve de suma importancia.

#### 2.2.10 Recomendaciones Programáticas

2.2.10.1 Objetivo: Que se haga un inventario de las organizaciones juveniles existentes al iniciar la organización de los escolares dentro de la región de una filial.

Al promover la fundación de una nueva filial, ASCONA hace un inventario de recursos existentes en la región, incluyendo clubes juveniles.

2.2.10.2 Objetivo: Que los representantes de ASCONA organicen giras de visitas conjunto con los promotores de Clubes 4-3.

Esta recomendación se ha adoptado donde fuera conveniente. El 3 de julio de 1981, ASCONA firmó un acuerdo de cooperación con el Movimiento Nacional de Juventudes (MNJ), en lo cual se acuerda que el MNJ colaborará con el traslado de los funcionarios de ASCONA cuando se estime necesario.

2.2.10.3 Objetivo: Que ASCONA procure la asociación de los directores de Centros Agrícolas Cantonales, extensionistas y promotores de Clubes 4-S del MAG.

ASCONA ha procurado la asociación de muchos de estas personas en las comunidades donde hay filiales, y esta gente ha ayudado mucho en el establecimiento de las filiales. El consultor actual agregaría los directores de las escuelas y colegios a la lista.

2.2.10.4 Objetivo: Que ASCONA invierta en la asesoría legal para montar correctamente a una denuncia, en lugar de invertir en equipo para medir contaminación.

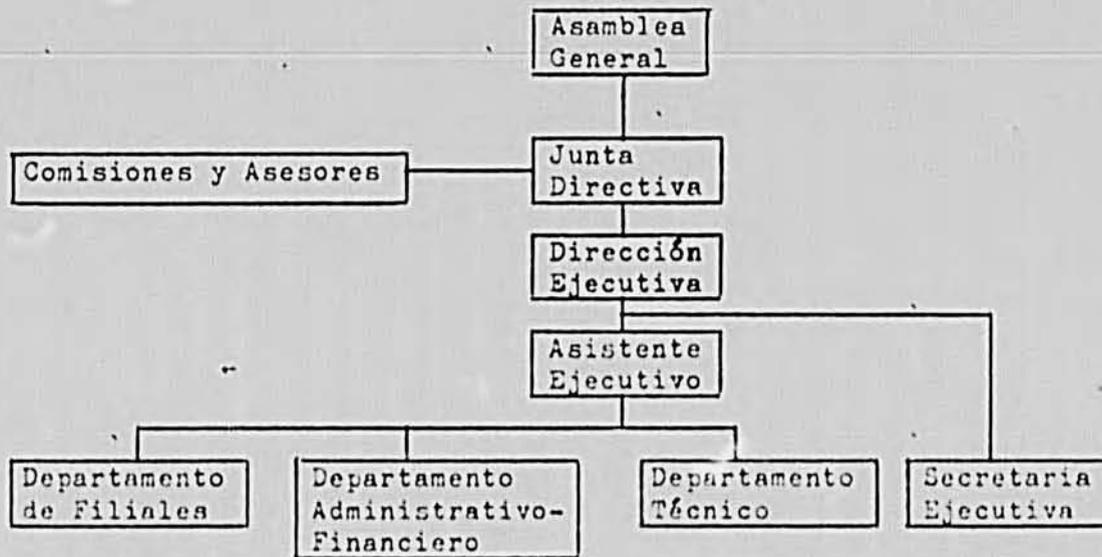
ASCONA descartó la compra de equipo de análisis de agua y aire. Con el Seminario del Marco Legal del Ambiente, tomó el primer paso para formar legislación ambiental efectiva, pero todavía falta mucho trabajo. También falta la capacitación de las filiales para montar denuncias.

2.2.10.5 Objetivo: Que ASCONA reformule el presupuesto de la OPG II, basado en Planes de Actividades de las filiales.

Se modificó el presupuesto de la OPG II para fortalecer las filiales, pero no en la forma recomendada. Las filiales participan poco en su propio financiamiento, debido en parte a la falta de capacitación de sus líderes.

### 3 PERSONAL Y SUS FUNCIONES -- OFICINA CENTRAL

ASCONA encargó un estudio sobre los puestos de la Oficina Central al Dr. Oscar Padilla Sellen. Este estudio, titulado "Revisión, Organización de ASCONA, Clasificación y Valoración de Puestos" fué entregado en febrero de 1982, y la Junta Directiva lo aprobó el 28 de junio de 1982. Los puestos y sus funciones están presentados en el Anexo No. 1. El organigrama recomendado por el Dr. Padilla se presenta a continuación:



Los puestos desde la Dirección Ejecutiva por abajo son remunerados. A continuación, se analizarán las funciones de todos los puestos de la Oficina Central, uno por uno.

### 3.1 Dirección Ejecutiva

#### 3.1.1 Director Ejecutivo

Este puesto no aparece en el estudio del Dr. Padilla, por ser bajo el nombramiento directo de la Junta Directiva, y sus funciones no son especificados en ningún documento de ASCONA. Sin embargo, el Director Ejecutivo es encargado de coordinar la administración de todos los departamentos de la asociación, y ejecutar todos los proyectos de ASCONA. Es el Director Ejecutivo quien es responsable, ante la Junta Directiva, de planificar las actividades de la asociación, organizar su ejecución, determinar el personal necesario para lograr los objetivos, dirigir y coordinar el personal, informar acerca de la asociación, y planear su presupuesto. El presente Director Ejecutivo, el Sr. Arturo Rodríguez Acevedo, comenzó sus labores con ASCONA casi al inicio de la CPG II. El fué instrumental en organizar los departamentos actuales de ASCONA, y

definir sus campos de acción. El Sr. Rodríguez está introduciendo actualmente un nuevo sistema de administración en ASCONA, Administración por Objetivos. Este sistema debería ayudar en lograr los objetivos de la OPG II señalados en esta evaluación.

Este puesto es imprescindible si ASCONA va a continuar su actual nivel de organización.

### 3.1.2 Asistente Ejecutivo

ASCONA solicitó a AID el 20 de febrero de 1981 una modificación del presupuesto de la OPG II, en parte para cubrir el sueldo de un nuevo puesto, Director de Proyectos. En los archivos de AID no existe ningún documento justificando la adición de un Director de Proyectos. El puesto no existe en el organigrama del evaluador de la OPG I. El Dr. Padilla, en la página siete de su informe, opina "una posición de esa clase en la Asociación no parecía - si se hubiera establecido - ser necesario aún." El Dr. Padilla propuso establecer las funciones para un Asistente de la Dirección Ejecutiva para aprovechar la plaza establecida y jerarquizarla. Se analizarán las funciones de este puesto una por una a continuación:

(a) El Asistente Ejecutivo deberá trabajar en permanente contacto con el Director Ejecutivo para impulsar programas de formación para los empleados, jefes, directores de ASCONA, siempre que ellos estén debidamente coordinados con el Jefe Administrativo-Financiero.

Se asume que ASCONA haya contratado personal calificado, que se dedique a aplicar sus conocimientos. La necesidad de formar los empleados, y que un funcionario del más alto nivel salarial de la asociación se dedique a ese fin, parece ser una mal distribución de recursos de ASCONA.

(b) Será responsable de la preparación de un programa con el fin de obtener formación en el exterior para personal de ASCONA.

Otra vez, se cuestiona la necesidad de formar el personal, y se observa que mientras que están fuera del país, los empleados no pueden

contribuir a lograr los objetivos de ASCONA. Actualmente hay dos técnicos de ASCONA en el exterior recibiendo capacitación, y ASCONA queda sin personal para cumplir con sus labores (el programa en Radio Nacional, por ejemplo).

(c) Debidamente coordinado con el Jefe Administrativo Financiero según los lineamientos generales que le dicte el Director Ejecutivo, deberá llevar a la práctica un plan con el fin de obtener fondos para la Asociación, mediante contacto con otros organismos, empresas públicas, privadas, nacionales e internacionales.

Esta función es de vital importancia para la asociación, y diluirla con otras funciones contradice el acuerdo entre ASCONA y AID y la recomendación del evaluador de la OPG I. El hecho de que ASCONA no ha mejorado su habilidad de recaudar fondos puede explicarse por la dilución de esta función con las demás funciones del puesto de Asistente Ejecutivo.

(d) Mediante consulta con los diferentes funcionarios técnicos de la Asociación, preparará los proyectos de convenio con otras entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, con el fin de presentarlos a conocimiento de la Junta Directiva de ASCONA, a través del Director Ejecutivo.

Los convenios de cooperación son buenos en teoría, pero en la mayoría de los casos no agilizan la cooperación interinstitucional, que depende de la iniciativa de los funcionarios respectivos. Los convenios dan una legitimidad jurídica a la cooperación, y por eso, deberían ser confeccionados por los representantes legales de las dos partes, con la ayuda de los funcionarios que cooperarán.

(e) Con el Director Ejecutivo será responsable, en el ámbito nacional, de coordinar los programas de reforestación urbana y rural que lleve a cabo ASCONA con otras instituciones públicas y privadas del país (escuelas, colegios, Asociaciones de Desarrollo Comunal, INVU, DINADECO, Dirección Forestal, ITCO, Municipalidades, etc.). Esta labor deberá cumplirla en estrecha armonía y colaboración con el Departamento Técnico y los funcionarios especializados en el ramo.

Esta función debería ser la responsabilidad del Jefe del Departamento Forestal de la organización, y no de un ejecutivo. El jefe del Departamento

Técnico debería ayudar la coordinación de estos proyectos.

(f) Deberá aprobar los proyectos de futuras ediciones, publicaciones de ASCONA, que las otras dependencias le presenten, especialmente la sección técnica, con el fin de promover su publicación procurando los fondos y recursos necesarios para financiarlos.

Es la responsabilidad de la Junta Directiva aprobar las publicaciones de ASCONA, y el Departamento Técnico debería hacer las funciones de editor. El Recaudador de Fondos debería procurar los fondos y recursos necesarios para financiar su publicación.

(g) Siguiendo las directrices superiores deberá colaborar estrechamente con el Departamento de Filiales para la obtención de fondos destinados a sus fines.

El Recaudador de Fondos debería capacitar a los líderes y asociados de las filiales a obtener sus fondos localmente a través de la venta de proyectos, donaciones, etc.

(h) En conjunto con el Jefe de Filiales deberá presentar un proyecto de Plan Nacional de Afiliación a la Asociación.

Como los asociados contribuyen a la financiación de ASCONA, a través de sus cuotas anuales, el Recaudador de Fondos debería cooperar con el Jefe del Departamento de Filiales en el desarrollo de un Plan Nacional de Afiliación a la Asociación.

(i) Será el encargado por delegación del Director Ejecutivo de presentar diferentes alternativas para la búsqueda de edificios para ASCONA.

La obtención de edificios sería un aspecto de la obtención de fondos de la organización. Donaciones conseguidas por el Recaudador de Fondos podrían ser en efectivo o en especie (edificios, materiales, etc.).

(j) Será el superior jerárquico, por delegación del Director Ejecutivo, en todo el campo de las Relaciones Públicas de la institución, responsabilizándose de esta labor y actuará siempre siguiendo sus propias iniciativas o las instrucciones que recibe de sus superiores.

El Director Ejecutivo debería representar la asociación ante el público, con la ayuda de los jefes de los Departamentos Técnico y de Filiales, y debería ser el superior jerárquico en las Relaciones Públicas.

(k) Deberá asistir a las sesiones de la Junta Directiva con voz y sin voto, y a todas las actividades oficiales de ASCONA, que la Junta Directiva o la Dirección Ejecutiva consideren convenientes.

La Dirección Ejecutiva está representada en la Junta Directiva por el Director Ejecutivo, como establece el Estatuto Orgánico de ASCONA. Si es necesaria otra representación de la Oficina Central, la Junta Directiva puede solicitarla.

(l) Deberá cumplir con todas las funciones adicionales que se asignen por parte del Director Ejecutivo o la Junta Directiva.

Si hay funciones necesarias que no caen dentro de las funciones de los otros puestos de ASCONA, esos puestos deberían modificarse para incluir tales funciones.

Recomendación: Que ASCONA elimine este puesto, y cree el puesto, a tiempo completo, de Recaudador de Fondos. El Recaudador de Fondos recibirá un salario modesto, con la posibilidad de obtener una comisión de 5% de las donaciones que consiga, mayores de \$5000.

### 3.1.3 Secretaria Ejecutiva

Las funciones de este puesto son ellas de una secretaria. Entre ellas, están la mecanografía de informes, cartas, memorandos, etc., envío de correspondencia, control de las direcciones de asociados, control del archivo de la Dirección Ejecutiva, llevar la agenda del Director Ejecutivo, controlar el uso de la biblioteca, traducir cartas español-inglés, etc.

Recomendación: Que se pase el control de la biblioteca a la recepcionista.

### 3.1.4 Secretaria-Recepcionista

Este puesto tiene las funciones de recepcionista, actualmente,

que son la atención del teléfono, recepción de visitantes, mecanografía ocasional, anotación de avisos en las pizarras, etc. Como funciones posibles, Padilla incluyó la atención de un Ejecutivo de la Asociación. Si se crea el puesto de Recaudador de Fondos, habrá necesidad de una secretaria para esta persona. En ese caso, la secretaria-recepcionista podría asumir los dos cargos.

### 3.2 Departamento Administrativo-Financiero

#### 3.2.1 Jefe Administrativo-Financiero.

Las funciones de este puesto (según el informe del Dr. Padilla) son principalmente de contabilidad. El jefe del Departamento es responsable por los archivos de finanzas, por revisar las compras y gastos de la organización, controlar el presupuesto, y elaborar los informes financieros trimestrales y las solicitudes de reembolsos para AID.

Este puesto es necesario para mantener el funcionamiento eficiente del Departamento Administrativo-Financiero.

#### 3.2.2 Asistente Administrativo-Financiero

Las funciones de este puesto son de la rutina diaria del departamento, como la confección de cheques y registros de depósitos, la confección de órdenes de compra, de planillas, de recibos por ingresos, de mantener los inventarios de la institución, etc.

Las funciones de este puesto son imprescindibles para la administración financiera de ASCONA.

#### 3.2.3 Auxiliar de Servicios Administrativos 2

Las funciones de este puesto son ellas de mensajero. El auxiliar cobra las cuotas de los miembros sustentadores, hace los depósitos bancarios, lleva la correspondencia al correo, etc.

### 3.2.4 Auxiliar de Servicios Administrativos 1

Las funciones de este puesto son ellas de conserje, que son la limpieza de las oficinas, servicios sanitarios, pisos, etc. También se incluye la cocción de comida para funcionarios, que parece un poco raro.

## 3.3 Departamento Técnico

### 3.3.1 Jefe del Departamento

Las funciones de este puesto son básicamente la coordinación del Departamento Técnico. Incluyen la dirección de proyectos de investigación, coordinación de cooperación técnica con otras instituciones, promoción de conferencias, charlas, etc., coordinación de la divulgación del departamento, asesoría en aspectos técnicos a la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva, coordinación de la asesoría técnica para las filiales junto con el jefe del Departamento de Filiales, y supervisión de la publicación del boletín de ASCONA.

### 3.3.2 Técnico Forestal

Las funciones de este puesto son la asesoría forestal de las filiales y la investigación de abusos ambientales forestales. En vista de que Costa Rica es 60% de aptitud forestal, en cuanto a superficie, este puesto es de suma importancia para ASCONA. Este puesto podría ser autofinanciado por el cobro de servicios, como la preparación de planes de extracción, reforestación, etc.

### 3.3.3 Técnico en Educación Ambiental

Las funciones de este puesto son todas relacionadas con la Educación Ambiental. Incluyen la educación formal, a través de las escuelas y colegios, la preparación de materia didáctica, etc., y la educación informal, a través de charlas, excursiones, artículos, etc.

ASCONA ha dado cuenta que no es factible que sus técnicos den charlas en todas las aulas del país, y ha tomado la decisión de concentrar sus esfuerzos en capacitarles a los maestros y profesores del Ministerio de Educación Pública.

Recomendación: Que el Técnico en Educación Ambiental trabaje en dos actividades principales: (1) asesorar a la dirección central del Ministerio de Educación Pública para formalizar la Educación Ambiental en el curriculum de Ciencias del ministerio, y (2) capacitar a los asociados de las filiales para trabajar con los maestros y profesores en las comunidades en la Educación Ambiental.

#### 3.3.4 Técnico Conservacionista

Las funciones de este puesto son relacionadas con la investigación y divulgación de contaminación. Incluyen la identificación, evaluación y denuncia de contaminación, la preparación y ejecución de charlas y artículos sobre contaminación, etc., y la preparación del boletín de ASCONA.

Recomendación: (1) Que el Técnico Conservacionista adopte como una de sus funciones, la capacitación de asociados de las filiales para identificar, evaluar, denunciar y resolver los problemas ambientales de sus comunidades. (2) Que el Técnico Conservacionista recolecte información sobre los límites de contaminación permisible de países que tengan legislación ambiental efectiva.

#### 3.3.5 Secretaria Ejecutiva

Este puesto tiene las funciones de secretaria. Entre sus labores, la secretaria del Departamento Técnico pasa a máquina informes, cartas, artículos, memorandos, etc., envía correspondencia, controla el archivo del departamento, vende folletos, etc., controla la prestación y el inventario de equipo (tiendas de campaña, cocinas, palas, etc.), traduce cartas español-inglés, etc.

### 3.4 Departamento de Filiales

#### 3.4.1 Jefe del Departamento de Filiales

El jefe del Departamento de Filiales tiene las funciones de promover

la formación de nuevas filiales, ayudar las filiales establecer sus oficinas, desarrollar proyectos, etc., coordinar la asesoría del Departamento Técnico a las filiales, y en fin, toda la coordinación entre las filiales y la Oficina Central. El jefe de este departamento visita cada filial cada mes, y asiste a las reuniones de cada filial casi mensualmente. El informa a la Dirección Ejecutiva y a la Junta Directiva acerca de las filiales, y lleva información de la Oficina Central a las filiales. Con el crecimiento del número de filiales, el trabajo del jefe del departamento ha crecido hasta tal punto que el siente que no puede cumplir con todos sus deberes adecuadamente. En el taller del 10 de julio de 1982, se aprobó la moción de la Comisión de Filiales que se instara a la Junta Directiva para crear el puesto de Asistente de Filiales.

Recomendación: Que ASCONA cree el puesto de Asistente de Filiales. Las funciones de este puesto serán (1) visitar cada filial por lo menos cada mes para coincidir con la reunión de la filial, (2) informar a la Oficina Central acerca de las necesidades técnicas y administrativas de las filiales, (3) llevar materia didáctica a las filiales, y (4) ayudar las filiales en la ejecución de sus proyectos.

Recomendación: Que el jefe del Departamento de Filiales concentre sus actividades para el resto de la OPG II a (1) coordinar la capacitación de los líderes y asociados de las filiales, y (2) crear las últimas tres filiales en Turrialba, Limón y Puntarenas.

#### 3.4.2 Secretaria

Las funciones de este puesto son de una secretaria, y entre ellas están mecanografía de cartas, memorandos, informes, etc., envío de correspondencia, atención de visitantes, control del archivo del departamento, y control de la fotocopidora.

### 3.5 Financiamiento Necesario Derivado de la OPG II

Basado en el promedio de los ingresos de ASCONA entre 6/81 y 5/82 y los reembolsos de AID a ASCONA de los meses abril-junio de 1982, ASCONA gasta aproximadamente \$340.000 por mes en operaciones. Asumiendo una inflación de 20% por año, ASCONA necesitará aproximadamente \$450.000 por mes después de la OPG II, o aproximadamente \$5.400.000 durante 1984, para mantener el nivel actual de operación.

### 4 CONTRAPARTIDA DE ASCONA

La OPG II tiene un presupuesto de 3925.000, de lo cual, AID iba a donar el 52%, o \$480.000, y ASCONA iba a contribuir el 48%, o \$445.000. Por varias razones, ASCONA no ha podido cumplir con su contrapartida totalmente. Hay que señalar que durante la OPG II, la economía de Costa Rica ha cambiado fuertemente, con consecuencias severas para el presupuesto de la donación. En este capítulo, se analizará la contrapartida de ASCONA a la OPG II.

ASCONA recibe dos tipos de donaciones, a grandes rasgos, donaciones en efectivo, y donaciones en especie.

El Cuadro No. 1 presenta las donaciones e ingresos en efectivo que ha recibido ASCONA durante la OPG II.

Las donaciones en especie que ha recibido ASCONA son de varios tipos. Se presentan estas donaciones en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 1. Ingresos en Efectivo de ASCONA

Mes	Fuente 1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
12/80	2.602,50	420,00	67.500,00		335,00				1.000,00	71.857,50
1/81	13.393,20	780,00			1.272,30					15.445,50
2/81	17.057,20	1.320,00		7.500,00	536,80		19.947,49			46.371,49
3/81	9.120,00	900,00	15.833,33	59.443,35	1.065,70					89.362,38
4/81	12.016,00	870,00			520,25					13.406,25
5/81	7.036,00	510,00			515,00					8.064,00
6/81	10.686,00	630,00			672,65		3.137,90			15.126,55
7/81	12.971,00	600,00	23.743,98	10.000,00	941,75				80,00	48.342,73
8/81	15.205,00	1.440,00		1.375,00	1.136,55					19.157,55
9/81	8.216,00	1.110,00	7.916,66		1.741,20		4.967,78	600,40	158,50	24.710,54
10/81	12.132,00	870,00		1.000,00	249,90		2.275,00	5.600,00	10,00	28.136,90
11/81	9.916,00	1.460,00	23.749,37	30,00	390,70		937,26	949,40		37.433,33
12/81	3.800,00	1.350,00	15.833,30	4.350,00	448,10					25.781,40
1/82	13.416,00	4.605,00	7.916,65	8.070,00	850,25			1.161,00		36.018,90
2/82	17.696,00	4.190,00		11.502,20	5.067,25		357,75	11.520,00	17,10	50.350,30
3/82	15.245,00	4.080,00		22.012,30	17.086,50	7.900,00	400,00	29.700,00		96.424,00
4/82	14.116,00	5.070,00	27.708,32	2.670,00	6.413,50			7.150,00		63.127,82
5/82	17.882,00	5.365,00	7.916,65	16.350,00	8.131,00		787,00	1.500,00	30,00	57.972,65
Total	218.517,29	35.570,00	98.124,86	74.302,85	47.377,40	7.900,00	32.821,18	58.180,80	1.295,60	744.090,59

- Fuentes de Ingresos
- 1 Miembros Sustentadores
  - 2 Cuotas de Asociados Activos
  - 3 Subvenciones del Gobierno
  - 4 Donaciones Misceláneas (Bonos de contribución, Afiches, Almanaque, etc.)
  - 5 Venta de Productos y Servicios
  - 6 Venta de Activos Fijos
  - 7 Ingresos Financieros (Diferencia en el Tipo de Cambio)
  - 8 Actividades Especiales
  - 9 Otros Ingresos

Cuadro No. 2. Donaciones en Especie a ASCONA durante la OPG II.

<u>Servicios Donados</u>	<u>Período 1980/81</u>	<u>Período 1981/82</u>	<u>Total</u>
<b>Trabajo Voluntario:</b>			
Gideon van Melle (1)	330.000	420.000	750.000
Cinco voluntarios del Cuerpo de Paz	77.400	146.400	223.800
Miembros de Junta Directiva (2)			
(a) Oficina Nacional 6 horas/mes			
(b) Filiales			
Labor Extra de Funcionarios y Técnicos (2)			
<b>Becas otorgados a Técnicos</b>			
Xinia Bastos P. - Beca a USA		120.000	120.000
Marjorie Boza M. - Beca a Brasil		120.000	120.000
Alexander Bonilla - Simposio Africa		150.000	150.000
<b>Publicidad:</b>			
Espacio en la Televisión	530.400	288.800	819.200
Espacios en la Radio		94.780	94.780
<b><u>Materiales Donados</u></b>			
Afiches "Día Mundial del Ambiente 1981"	30.000		30.000
INA - 200 basureros		16.000	16.000
Libros -			
Ministerio de Cultura Juventud y Deporte	60.000		60.000
La Casa de las Revistas		10.000	10.000
Varios	7.850		7.850
Automóvil Ford 1967	15.000		15.000
Televisor	2.000		2.000
<b>Total Donaciones Recibidas</b>	<b>1.052.650</b>	<b>1.365.980</b>	<b>2.418.630</b>

(1) Sueldo de Especialista en Suelos pagado por el Gobierno de Holanda

(2) Trabajo voluntario al cual no se le asigna un valor económico

La contribución de contrapartida de ASCONA durante la OPG II, en efectivo y especie, se presenta en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 3. Contrapartida de ASCONA durante la OPG II.

Tipo de Donación	Período <u>1980/81</u>	Período <u>1981/82</u>	Total
En Efectivo	414.414	329.675	744.089
En Especie	1.052.650	1.365.980	2.418.630
Total de Donación	<u>1.467.064</u>	<u>1.695.655</u>	<u>3.162.719</u>

El desglose de las contribuciones de AID y ASCONA para la OPG II hasta el 31 de mayo de 1982 se presenta en el Cuadro No. 4.

Cuadro No. 4. Contribuciones de AID y ASCONA durante la OPG II.

Fuente	Período <u>1980/81</u>	%	Período <u>1981/82</u>	%	Total	%
AID	2.043.695	58	1.557.469	53	3.601.164	56
ASCONA	<u>1.467.064</u>	<u>42</u>	<u>1.365.980</u>	<u>47</u>	<u>2.833.044</u>	<u>44</u>
Total	3.510.759		2.923.449		6.434.208	

Aunque parece que ASCONA esté casi cumpliendo con su compromiso de financiar el 48% de sus actividades durante la OPG II, hay que señalar que el 76% de su contribución viene de donaciones en especie, que en su mayoría no podrían capitalizarse para financiar la operación de la organización. Esto es el "juego de números" a que advirtió el evaluador de la OPG I.

Durante la OPG II, ASCONA ha aumentado sus donaciones en efectivo paulatinamente, pero la inflación ha aumentado mucho más rápido, con la

consecuencia que ASCONA está menos capaz de autofinanciarse que al inicio de la donación.

El número de miembros sustentadores ha bajado de 50 al inicio de la OPG II a unos 30 al presente.

El número de asociados ha aumentado de 445 hasta 1952 durante la donación. ASCONA cobrará una cuota anual de \$120 por asociado, que generará más ingresos que la cuota actual de \$60.

Hay poca probabilidad que se aumente la subvención del Gobierno, que se ha mantenido pareja durante la OPG II.

Las donaciones misceláneas podrían aumentarse, si hubiera más incentivo para donar. El programa de Bonos de Contribución ha ayudado ASCONA conseguir donaciones, pero hay poca publicidad del programa.

La venta de productos y servicios ha aumentado notablemente durante la OPG II.

La venta de activos fijos no es muy importante para ASCONA, pero en marzo de 1982 se vendió la vieja central telefónica. Lógicamente, tuvo que comprar una más cara.

Los ingresos financieros resultan de la diferencia cambiaria entre el tipo de cambio que reconoce AID, y lo que consigue ASCONA "en la calle".

Las actividades especiales han generado buenos ingresos ultimamente, y la realización de más excursiones podría aumentarlos aún más.

La falta de un Recaudador de Fondos a tiempo completo ha perjudicado la habilidad de ASCONA de aumentar sus ingresos en efectivo, y su contratación debe de ayudar la situación.

## 5 RECOMENDACIONES FINANCIERAS PARA ASCONA

Una de las metas de la OPG II, es que "ASCONA contará con el equipo, la capacidad técnica y un mecanismo para recaudar fondos para asegurar la continuación de sus actividades después de terminar este programa de Donación". El futuro de ASCONA, por lo menos al nivel de acción actual, depende del desarrollo de ese mecanismo para recaudar fondos. Todavía, ASCONA no ha encontrado dicho mecanismo.

### 5.1 Diversificación de Ingresos

Cualquier economista aconsejaría que un individuo o empresa debería diversificar su cartera de inversiones, para minimizar el riesgo de perder todo. El estado actual de los ingresos de ASCONA es muy poco diversificado, con la gran mayoría entrando de la donación de AID. Mientras continua la OPG II, hay poco riesgo que esa fuente de ingresos, la AID, se seque, por lo menos si ASCONA sigue observando los reglamentos de la agencia donante. Sin embargo, la donación de AID no es para siempre; la OPG II está programada para terminarse al fin de noviembre de 1983. ASCONA está conciente que la OPG II terminará en 1983, y sus ejecutivos han dedicado mucho esfuerzo para reemplazar la donación de AID con otra donación grande, específicamente, del Gobierno de Costa Rica.

ASCONA ha tratado de crear tres proyectos distintos de ley para financiarse; uno basado en un impuesto sobre la entrada a espectáculos públicos (cines, etc.); otro basado en la emisión de estampillas a favor de ASCONA, y el tercero, basado en un impuesto sobre cada cajetilla de cigarrillos vendida en el país. Ninguno de estos proyectos ha sido aprobado por la Asamblea Legislativa, y hay muy poca probabilidad que se apruebe un proyecto, en visto de la política de la Caja Unica del Estado de la presente Administración.

El evaluador tuvo la oportunidad de asistir a una reunión con el Ministro de Hacienda, el Dr. Frederico Vargas Peralta, acompañado por el Sr. Arturo Rodríguez, Director Ejecutivo de ASCONA, el Dr. Alfredo Gómez, Asistente Ejecutivo, y el Lic. Fernando Peña y el Sr. Ricardo Avila, directores de ASCONA, el día 3 de julio de 1982. En esa reunión, los representantes de ASCONA preguntaron al Ministro, si él se opondría a una ley de impuesto sobre los cigarillos. El Sr. Ministro repondió que sí, porque una ley así iría en contra a la política de la Caja Unica del presente Gobierno. El presente Gobierno no aceptará impuestos con destino específico. Los representantes de ASCONA preguntaron al Ministro si él se opondría a un aumento en la subvención del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) a ASCONA, y el Ministro contestó que nó, pero tendrían que convencerle al Ing. Francisco Morales, Ministro de Agricultura.

El día 12 de julio de 1982, los ejecutivos de ASCONA, unos directores, y el evaluador tuvieron una reunión con el Ing. Morales, para pedir una subvención más grande del MAG a ASCONA. El Ministro contestó que tenía que cortar el presupuesto del ministerio en un 10%, pues sería muy difícil aumentar la subvención, pero que el lo analizaría y respondería en un mes. Parece poco probable un aumento de la subvención del MAG a ASCONA.

Una sola donación grande a ASCONA del Gobierno para reemplazar la CPG II no parece probable, en visto de la crisis económica de que padece Costa Rica. Y una donación grande conllevaría el riesgo de perder todo, si cambiara el Gobierno, o una persona clave en el Gobierno. Pues, ASCONA debería aceptar el consejo del economista, de "diversificar su cartera".

Recomendación: Que ASCONA busque fuentes diversas de ingresos para no arriesgar todo en una sola.

## 5.2 Posibles Fuentes de Ingresos para ASCONA

### 5.2.1 Nuevos asociados

Es poco probable que ASCONA haya reclutado a todas las personas quienes serían interesadas en asociarse con la organización. Todavía falta el establecimiento de tres nuevas filiales, en Turrialba, Limón y Puntarenas. Para establecer estas filiales habrá que reclutar nuevos asociados, cuyas cuotas de asociación contribuirán a los ingresos de ASCONA.

Ha surgido la idea al personal de ASCONA de conseguir la cooperación de varias tiendas y almacenes para ofrecer un descuento de 10% a los asociados de ASCONA que presenten un carné de afiliación. La compañía Qiros y Cia., que recaucha llantas, ha ofrecido un descuento de 25% a los asociados de ASCONA. Estos descuentos atraerían nuevos asociados a la organización. Para ejecutar este proyecto, habrá que cambiar el carné de ASCONA, que actualmente no tiene fecha de vencimiento, para asegurar que los asociados se mantengan al día para aprovechar los descuentos.

En el curso de capacitación de los líderes de las filiales, recomendado para diciembre de 1982, la Oficina Central debería enfatizar la importancia del auto-financiamiento de las filiales, ofreciendo que las filiales guarden la mayoría de las cuotas de sus afiliados, así dándoles el incentivo de impulsar el reclutamiento.

### 5.2.2 Aumento de la Cuota de los Asociados

ASCONA ya ha tomado la decisión de aumentar la cuota de asociación de \$60 a \$120 por año.

### 5.2.3 Deducción del Impuesto Sobre la Renta

Las donaciones a organizaciones de utilidad pública son deducibles del ingreso bruto para calcular el impuesto sobre la renta. En los

Estados Unidos, el poderoso Sierra Club recibe muchas donaciones de gente y empresas que quieren reducir su ingreso bruto para pagar menos impuestos. En Costa Rica, hace muchos años, rige un límite de deducciones para este fin de \$8000, que hoy día es una cifra insignificante. Si ASCONA pudiera trabajar con la Asamblea Legislativa para crear una ley aumentando la deducción hasta \$50.000 o más, habría más incentivo por individuos y empresas para donar dinero a la organización. El momento político actual parece ser oportuno para tal ley, porque la Asamblea está tratando de generar más ingresos a través de nuevos impuestos. Una mayor posibilidad voluntaria de reducir impuestos podría hacer los proyectos de ley de impuestos más aceptables a sus oponentes.

#### 5.2.4 Venta Local de Proyectos de las Filiales

Una recomendación del evaluador de la CPG I fué hacer las filiales financieramente autónomas. Para lograr esta autonomía, las filiales deberían buscar donantes locales para financiar sus proyectos ambientales.

#### 5.2.5 Actividades Especiales

ASCONA debería patrocinar actividades especiales para generar ingresos. Podría tener un baile anual, rifas (con los premios donados de miembros sustentadores), cine-forums ambientales y excursiones. La compra de un bus con capacidad para unas 25 personas haría factible excursiones ecológicas lucrativas, para asociados, escuelas y colegios, clubes, etc. Un descuento para asociados a estas actividades sería otro incentivo de asociarse con la organización.

#### 5.2.6 Venta de Publicaciones

ASCONA podría producir libros sobre la naturaleza, con fotos a colores, para vender al público. Un almanaque, con una foto a colores de un tema natural para cada mes, podría tener buen mercado, al venderse antes de la

Navidad.

#### 5.2.7 Venta de Servicios

La posibilidad que unos de los técnicos de ASCONA vendan sus servicios para auto-financiar su puesto debería ser investigada. El técnico forestal, por ejemplo, podría preparar planes racionales de extracción forestal o reforestación para fincas particulares, y cobrar por su trabajo, como hacen los consultores forestales. Hay antecedentes para esto, porque la técnica forestal de ASCONA, Margarita Rojas, ha preparado planes de reforestación para particulares, quien después hicieron una contribución a ASCONA.

El técnico conservacionista podría vender su asesoría sobre cómo limpiar el efluente de una fábrica, como otro ejemplo.

#### 5.2.8 Turismo Científico

##### 5.2.8.1 Sistema de Senderos Naturales

Costa Rica tiene muy pocos senderos naturales que son señalados para que visitantes puedan usarlos. ASCONA debería desarrollar un sistema de senderos en los parques nacionales, y editar un libro con mapas, descripciones, fotos, etc. para la venta. Las filiales harían el trabajo de encontrar y montar los senderos, el Servicio de Parques Nacionales proveería la rotulación y mantendría los senderos, y la Oficina Central coordinaría el trabajo, editaría el guía y lo vendería. Este libro será publicado en español e inglés. ASCONA debería buscar una donación para pagar la publicación.

##### 5.2.8.2 Agencia de Viajes Ambientales

Como complemento al sistema de senderos naturales, ASCONA montaría una pequeña Agencia de Viajes Ambientales. Esta Agencia se especializaría en turistas interesados en conocer la naturaleza de Costa Rica. ASCONA establecería convenios con organizaciones conservacionistas internacionales

para hacer publicidad acerca de la agencia. También, ASCONA conseguiría reembolsos parciales de las líneas aéreas y hoteles usados por los turistas ambientales.

En los parques nacionales, ASCONA podría conseguir concesiones para montar albergues, pero sería mejor que los parques administren los albergues y reciban un porcentaje de la ganancia.

ASCONA debería comprar un microbus con capacidad para unas 25 personas con dinero de la OPG II. Este bus serviría para recoger turistas en el aeropuerto y movilizarlos a los parques nacionales y otras áreas de interés ambiental. También serviría para excursiones de los asociados y turistas locales.

Para orientar los turistas, un equipo de guías bilingües sería necesario. Estos guías deberían tener un buen conocimiento de la naturaleza costarricense.

#### 5.2.9. Donantes Internacionales

##### 5.2.9.1 Venta Internacional de Proyectos

Las organizaciones conservacionistas internacionales podrían ser una fuente de financiamiento de proyectos específicos de índole nacional. Los proyectos tendrían que ser bien elaborados, con un presupuesto preciso. ASCONA podría cobrar hasta el 15% a los proyectos por su administración. Entre posibles proyectos están Legislación Ambiental, Financiamiento de la Nueva Sede Central (construcción), Red de Senderos Naturales, Textos de Educación Ambiental, Protección de Especies en Peligro de Extinción, etc.

##### 5.2.9.2 Donaciones Particulares Internacionales

ASCONA debería investigar la posibilidad de conseguir al estado de Organización de Beneficiencia ante el Internal Revenue Service de los

Estado Unidos, para que ciudadanos y empresas estadounidenses pudieran deducir donaciones a ASCONA de su ingreso bruto antes de calcular su impuesto sobre la renta. ASCONA podría anunciar su estado, y solicitar donaciones en las revistas de las organizaciones conservacionistas y científicas estadounidenses.