

LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL EN COSTA RICA

Luis Antonio Monge Román

Introducción

Sin duda, uno de los fenómenos más visibles y discutidos del sector público en las últimas décadas, ha sido el desarrollo de la burocracia que ha llegado a dominar importantes aspectos de la vida política de la sociedad. En Costa Rica, fueron grandes las esperanzas que se pusieron en la formación de una burocracia moderna y desarrollada.

La supervivencia del sistema político, en alguna forma, está supeditada a la creación de un aparato administrativo especializado, capaz de realizar en forma continua y con un máximo de eficiencia, las funciones de servicio público inherentes a la actividad estatal. Pero, como tendremos oportunidad de advertir posteriormente, el proceso de formación y consolidación de esa burocracia benefició fundamentalmente, al Gobierno Central y a otros entes públicos descentralizados, antes que a las municipalidades.

Por ello, siendo el tema de esta ponencia el de la creación de la Carrera Administrativa en el régimen municipal costarricense, conviene formarnos una idea general del contexto institucional, dentro del cual ha tenido lugar el surgimiento de esta necesidad.

A esos efectos dedicaremos los primeros puntos de esta ponencia, para luego poner de manifiesto lo imperioso de su establecimiento en nuestro medio.

1. El Gobierno Municipal en Costa Rica

En Costa Rica la existencia del régimen mu-

nicipal se encuentra garantizada por la Constitución Política, según la cual, "para los efectos de la Administración Pública, el territorio nacional se divide en provincias, éstas en cantones y los cantones en distritos" (art. 168). Asimismo, nuestra carta magna establece que "la administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal, formado por un cuerpo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y de un funcionario ejecutivo que designará la ley" (art. 169). Las municipalidades son autónomas (art. 170).

Actualmente, conforman el régimen municipal 81 corporaciones. Las atribuciones y objetivos que la ley les encomienda son amplios y diversos, muchos de los cuales se les confiere también al Estado y a otras instituciones públicas.

2. La Transformación del Estado Costarricense

En el transcurso de las últimas cuatro décadas, el concepto y el papel asignado al Estado dentro de la sociedad costarricense, ha variado en forma significativa, sobre todo a raíz de la preocupación por el desarrollo. De un Estado con funciones reducidas a la protección de la propiedad y las libertades públicas, se ha pasado a un Estado con funciones que abarcan sectores más amplios de la vida en sociedad, lo que ha traído consigo el fenómeno de la intervención estatal con miras a orientar y distribuir la riqueza nacional, de una forma más equitativa que beneficie a los sectores marginados de la población.

El Estado se ve obligado a expandir sus

actividades, lo que se hizo particularmente visible con el crecimiento vertiginoso del aparato administrativo, materializado principalmente en el Gobierno Central y en las instituciones autónomas. Esa transformación no sólo se concibió de carácter cuantitativo, sino también cualitativo, lo que suponía la modernización de sus bases y estructuras y la capacitación de los funcionarios públicos. Se requería de personal calificado en los diversos campos de la administración pública, brindándole estabilidad laboral y expectativas de ascenso con base en un sistema de méritos. Es decir, brindándole estabilidad laboral y expectativas de ascenso con base en un sistema de méritos. Es decir, la modernización de la administración pública era correlativa con un sistema de carrera administrativa debidamente estructurado.

3. El Desarrollo Nacional y las Municipalidades

Antes de 1948, la administración pública en Costa Rica estaba estructurada de una forma simple: El Poder Ejecutivo (o gobierno Central), el Poder Legislativo, las Municipalidades y cinco organismos descentralizados: un Banco Nacional, un Instituto de Seguros en régimen de monopolio estatal, una fábrica de licores, un ferrocarril y una institución estatal de seguridad social.

El desarrollo histórico de los pueblos provocó una tendencia cada vez mayor hacia la centralización en el Poder Ejecutivo de funciones esenciales del Gobierno Local, lo que paulatinamente vino en perjuicio del concepto de autonomía municipal. Este fenómeno, que si se quiere es universal, se percibe incluso en aquellas naciones que han mantenido tradicionalmente mayor aplicación del concepto de autonomía municipal.

En los inicios de su vida independiente, Costa Rica se enmarca dentro de esta corriente; los Gobiernos Locales asumen la responsabilidad de dar una nueva organización política a la que fuera una de las más pobres y atrasadas provincias del Reino de Guatemala, cumpliendo así, un papel trascendental en la formación de nuestro siste-

ma democrático de gobierno. Sin embargo, en esta primera etapa, la vida del régimen municipal fue efímera, al aparecer en 1938 el primer gobierno de carácter dictatorial en nuestra historia, jefaturado por Braulio Carrillo que intentó unificar la acción del Estado, amenazada por luchas y rivalidades entre diferentes comunidades. Pronto, el país retornó a sus cauces normales, pero ya se habían sentado las bases del Estado unitario y centralizado. A partir de ahí, la institución municipal inicia un proceso de debilitamiento continuo, seguido de un engrandecimiento del Gobierno Central y sus funciones.

En 1948, con el arribo al poder de la Junta Fundadora de la Segunda República, el país cambia su rumbo de vida patriarcal y liberal y se le imprime una nueva dirección al proceso de desarrollo político, económico y social. El desarrollo nacional se concibe como un proyecto colectivo, que requiere una amplia participación del Estado en la solución de los problemas más apremiantes de la nación, tales como: la educación, la salud, la vivienda, el régimen de propiedad, las vías de comunicación, etc. Se inicia así, el proceso de intervencionismo estatal, operándose la centralización del poder político y el crecimiento del Gobierno Central, tanto en sus recursos como en sus funciones, con el consecuente debilitamiento del papel del Gobierno Municipal, al que se le sustrajeron muchas de sus funciones esenciales, para encomendarlas a organismos de carácter nacional y de naturaleza tecnocrática.

Este fenómeno empieza a disminuir a finales de la década de 1960 y principios de 1970, en que nace un movimiento de reforma tendiente a introducir los cambios necesarios para rescatar y fortalecer las funciones del Gobierno Local. En el campo económico se cita como de gran importancia, la conversión del Impuesto Territorial en un tributo de carácter municipal; en el campo jurídico e institucional, la promulgación del Código Municipal y la creación del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM).

4. El Desarrollo Institucional y las Municipalidades

Con la promulgación de la actual Constitución Política en 1949, se experimenta un cambio trascendental en la estructura del Estado. Uno de los rasgos más sobresalientes se presenta con la tendencia a la creación de instituciones descentralizadas (por servicios o funciones), con autonomía de gobierno y administración (*), con el fin de atender campos concretos de la acción del Estado. Esta tendencia encuentra su origen en la tesis de la descentralización, desarrollada, por esa época, en algunos países de Europa y América y que produjo resultados importantes en el progreso de sus pueblos. La existencia de ciertos determinantes histórico-políticos, coadyuvó en la influencia que esa corriente tuvo en nuestro medio y que finalmente fuera recogida en los textos constitucionales, dedicándole la Constitución Política un capítulo especial. Paralelo a lo anterior se suma el hecho de que los gobernantes que asumieron la dirección del país en 1948 y luego los constituyentes de 1949, reaccionaron contra el anterior estado de cosas, vicios y abusos cometidos por los dos gobiernos de los últimos ocho años, caracterizados por un acentuado presidencialismo, el nepotismo, la corrupción administrativa y la injerencia político-electoral en las oficinas públicas.

Con la creación de las instituciones descentralizadas, se pretende eliminar los anteriores vicios del sistema, haciéndolas independientes del Gobierno Central y evitando la penetración de la actividad político-electoral. Los cargos se ocuparán con base en méritos y requisitos académicos. Lo importante de destacar aquí, es que a raíz de esa reacción se sientan las bases de la carrera administrativa en Costa Rica, que se desarrollará principalmente, en esas instituciones; y se crea para el Gobierno Central, el régimen del servicio civil que regula, por medio de un estatuto, las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores con el propósito de protegerles y garantizar la eficiencia de la administración pública. Este tipo de desarrollo institucional sustituye la antigua descentralización de tipo territorial,

que tenía como base la actividad de los municipios, por una descentralización técnica o por servicios.

5. La Administración de Personal en las Municipalidades

Hemos dicho que el desarrollo institucional del país, se fundamentó en un crecimiento del Poder Central y en la creación y aumento de diversas instituciones autónomas. Tanto en éstos como en aquél, se implantó un sistema moderno de administración de personal, que brindó al servidor estabilidad en su cargo y a la vez estimuló su superación. De esta manera, se sentaron las bases de un sistema de carrera administrativa. Mientras este proceso de modernización tenía lugar, en el régimen municipal prevalecían sistemas de administración de personal totalmente anacrónicos; agravado lo anterior con el proceso de traslación de funciones y servicios municipales al Gobierno Central y a nuevas instituciones que nacían o se expandían, así como por lo antiguo de las leyes que le daban marco jurídico y político a los municipios y que tenían un sentido casuístico y empírico. Un distinguido jurista refiriéndose a la diversidad de leyes que regían la materia municipal, comenta:

“Costa Rica presenta la nota peculiar de estar alineada con los países que han preferido la codificación, a otro sistema de emisión de leyes. De esta forma, los campos civil, comercial, laboral, penal —por ejemplo— tienen cada uno su propio y específico cuerpo legal, para regular tales sectores del territorio jurídico. Parte de ese marginamiento de lo municipal, como fenómeno y como hecho social, era el no contar con un cuerpo de leyes atinente a su correspondiente actividad institucional”.¹

Anteriormente, el gobernador en las cabeceras de provincia y el jefe político en los cantones, por disposición de la ley, era un funcionario de nombramiento y remoción

* En 1962, sin embargo, se reformó la Constitución Política para circunscribir esa autonomía al ámbito administrativo.

1 ROMERO PEREZ, Jorge E. *El Primer Código Municipal de Costa Rica*. Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, Serie: Documentos Municipales No. 1. San José, 1974. Págs. 25 y 26.

del Poder Ejecutivo. Al ser nombrados por el Gobierno Central, mantenían una posición dual en sus cargos y se constituían en sus representantes ante las comunidades. Como primera autoridad política del lugar, debían velar por el buen orden y seguridad de las personas, bienes y derechos de los ciudadanos, del cumplimiento de la ley y sentencias judiciales, presidir actos públicos y funciones cívicas, etc. Adicionalmente, cumplían la función de ejecutivo municipal. Tal dualidad no sólo constituía una evidente disminución de la autonomía municipal, sino que era fuente constante de divergencias entre el Consejo Municipal, como representante de los intereses locales y el gobernador o jefe político, como agente del Poder Ejecutivo. Quizá por causa de esta dualidad, el nombramiento de personal era una potestad del Consejo Municipal, lo que significaba que tal decisión quedaba en manos de un cuerpo colegiado y politizado.

En términos generales, pues, podemos afirmar que las leyes vigentes antes de dictarse el Código Municipal, no se ocuparon de los servidores municipales, lo que se tradujo en un empirismo en materia de personal, en perjuicio directo para la estabilidad del funcionario. En tales condiciones, no cabe hablar de carrera administrativa municipal. Esta se empieza a perfilar a partir de la promulgación del primer Código Municipal del país y la creación del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, en el año 1970.

6. El Código Municipal y la Carrera Administrativa

Con la promulgación del primer Código Municipal, se pasa de una situación de anacronismo e ineficacia administrativa, a la modernización de diversos campos de la administración municipal. Se elimina el jefe político que tenía funciones propias de ejecutivo municipal. En adelante, el ejecutivo municipal será un funcionario de nombramiento y dependencia exclusiva del Consejo Municipal.

El sistema de "Junta y Gerente" que tan buenos resultados ha dado en la organización municipal de los Estados Unidos de

Norteamérica, sirvió de modelo para definir qué tipo de funcionario sería el ejecutivo municipal:

"En este sistema se trabaja a base de una junta directiva, que sería el Consejo, y que es el encargado de dictar las políticas generales del gobierno local, aprobar la programación general para la ejecución de tales políticas y luego ejercer un control estricto sobre la eficiente marcha de las obras y servicios públicos. Y el esquema se completa con el nombramiento de un funcionario ejecutivo con capacidad gerencial, denominado el City Manager, que generalmente es un técnico en administración pública designado por el propio Consejo Municipal. Nosotros escogimos este camino porque nos parecía que además de garantizar la autonomía municipal, pues el ejecutivo pasaba a ser de nombramiento del Consejo, abría la puerta para la tecnificación paulatina del Gobierno Local".²

La administración de personal se delega entonces en el ejecutivo municipal, que asume funciones de administrador general y jefe de las dependencias municipales. En realidad, como señalara uno de los redactores del Código: "El título de personal fue uno de los que más cuidadosamente elaboró la Comisión de Redacción, en atención a que era totalmente innovatorio, ya que las leyes municipales vigentes no se ocuparon de los servidores municipales".³

Las principales particularidades de este título se pueden resumir así: a) La administración de personal, en general, viene encomendada al ejecutivo municipal; b) Cada municipalidad deberá contar con un manual descriptivo de puestos, que deberá contener una escala de salarios; c) Se establece el concurso de antecedentes con requisitos adecuados para ingresar al servicio; d) Se señalan los derechos, deberes y responsabilidades a que está sujeto el personal; e) Se

2 ARAUZ AGUILAR, Armando. *El Municipio y el Desarrollo Nacional*. Serie: Cuadernos CEDAL. Costa Rica, 1978. Pág. 35.

3 MURILLO, Mauro. *El Nuevo Código Municipal*. Contraloría General de la República. Costa Rica, 1970.

le confieren al servidor prerrogativas muy importantes, tales como: garantía de inamovilidad; vacaciones más favorables que las establecidas en el Código de Trabajo; concesión de licencias para capacitación con disfrute de salario.

Sin duda, una de las innovaciones más importantes del Código Municipal es la relativa a la materia de personal. No obstante, si bien la reforma jurídica y económica sienta las bases para modernizar la administración, por sí misma no podía surtir los resultados esperados. Para ello, complementariamente surgió la idea de apoyar e implementar las nuevas medidas, creando un organismo técnico y especializado: es así como nace el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM).

7. El IFAM y la Carrera Administrativa Municipal

Con la creación del IFAM, el país inicia una etapa dinámica de fortalecimiento del régimen municipal. Si bien la transferencia del Impuesto Territorial a las municipalidades y la reforma a la Ley de Licores, mejoró sustancialmente el aspecto económico, el IFAM representó, junto con el Código Municipal, los instrumentos sobre los cuales descansa el esfuerzo orgánico y planificado para fortalecer los municipios, y elevar así, su imagen y prestigio institucional.

Creado en 1970, como una institución autónoma (con personería jurídica y patrimonio propios), el IFAM tiene como objetivo esencial el fortalecimiento del régimen municipal, estimulado su eficiencia y promoviendo el constante mejoramiento de su administración. La asistencia técnica, que comprende la función de adiestramiento y capacitación del personal municipal, y el financiamiento a los municipios, son los dos principales pilares que sostienen su estructura.

Hacer realidad estos objetivos, es la tarea más importante para fortalecer los gobiernos locales; de lo contrario, sería imposible lograr los cambios institucionales necesarios, para darles un papel activo en el desarrollo económico y social del país.

Desde que el Instituto inició funciones en el año 1971, el proceso de modernización de la administración municipal se puede calificar de arduo y complejo, dada la existencia de estructuras anacrónicas y obsoletas arraigadas en la administración municipal y la total ausencia de instrumentos, sistemas y procedimientos para racionalizar el trabajo.

En un inicio, el IFAM hizo énfasis en la prestación de servicios de asistencia técnica en asuntos financieros, realizando estudios tendientes a lograr el funcionamiento autofinanciado de los servicios municipales, en virtud de la angustiante crisis económica por la que atravesaban las municipalidades. Por esta vía, se logró la identificación y adhesión voluntaria de las municipalidades a sus programas, y las autoridades y funcionarios municipales adoptaron una actitud más profesional y técnica, en la prestación de los servicios a la comunidad.

Este cambio de actitud se extendió a todo el quehacer administrativo, con resultados bastante satisfactorios.

La introducción de nuevas técnicas y procedimientos destierra, paulatinamente, del ámbito municipal, el empirismo y la práctica del botín político que antes era la regla en los asuntos municipales. Paralelamente, se inicia el proceso de asistencia en la capacitación de personal técnico, con base en los principios y procedimientos modernos que informan el establecimiento de la carrera administrativa. Cabe así, mencionar los siguientes aspectos:

- a. *Se implanta la práctica de establecer manuales descriptivos de puestos:* Se clasifican los puestos con base en las funciones y responsabilidades de los mismos; se establecen requisitos académicos para la selección de personal; se concibe un sistema de salarios justo y equitativo y se fijan las pautas para el adiestramiento en servicio.
- b. *Sistema de valoración de puestos:* Anteriormente, los salarios se establecían en

forma empírica; funcionarios de menor rango y responsabilidad obtenían salarios mayores que otros que estaban en situación contraria. No había equilibrio entre salario y puesto.

- c. *Escala de salarios*: Con este sistema los salarios se fijan en forma objetiva y técnica, con incentivos para el servidor, garantizándole la percepción de un salario mínimo para su existencia vital. Se introduce además, el sistema de pagos o sueldos intermedios: aumentos que corresponden a una retribución adicional, que el empleado recibe por la prestación de sus servicios en forma satisfactoria durante un período de tiempo determinado.
- d. *Reclutamiento y selección de personal*: Principio inherente a la carrera administrativa, basado en el sistema de mérito.
- e. *La estabilidad del servidor*: El Código Municipal vino a garantizar la estabilidad del servidor. La asesoría técnica brindada por el IFAM, la labor de divulgación y los instrumentos normativos elaborados para este fin, constituyen un gran avance en este campo.
- f. *Adiestramiento en servicio acorde con las necesidades municipales*: El IFAM, desde sus inicios, ha dedicado cantidad importante de sus recursos y esfuerzos a la capacitación del personal municipal. Sin adecuados programas de adiestramiento que suministren nuevos conocimientos, destrezas y aptitudes a los servidores, la carrera administrativa no lograría los resultados planteados.

El sistema educativo nacional no brinda ninguna atención a la administración municipal. Para solventar esta deficiencia, recientemente se ha propuesto a la Universidad Estatal a Distancia (UNED), el establecimiento de una carrera corta de *Perito Municipal*. También se hacen gestiones para que el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), con sede en Costa Rica, brinde regularmente todos los años un curso intensivo de capacitación para el personal municipal.

- g. *El ejecutivo municipal*: Cuando se sustituyó el jefe político por el actual ejecutivo municipal, la idea fue que éste tuviera las facultades de un gerente y, en consecuencia, se seleccionara una persona apta para ese tipo de cargo, con capacidad gerencial y conocimientos adecuados de administración. Sin embargo, se debe reconocer que, en el nombramiento del ejecutivo, prevalecen los criterios de orden político, antes que técnicos. En 1976, uno de los inspiradores de la reforma, Armando Arauz A., así lo reconoce al comentar los resultados obtenidos:

“La experiencia acumulada a partir de enero de 1971, fecha en que entró en vigencia el nuevo Código Municipal, no es totalmente negativa desde el punto de vista de que en un alto porcentaje de los casos, las municipalidades han procurado hacer buenos nombramientos en el cargo de ejecutivo municipal. Incluso en muchas de ellas, este funcionario ha contribuido decisivamente a elevar el nivel de eficiencia en la marcha de los asuntos locales. Sin embargo, el origen y motivación del nombramiento sigue siendo político y no técnico.

En esencia, el sistema norteamericano que nosotros adoptamos en el Código, es bueno. Pero es evidente que los latinos somos diferentes y que nuestras decisiones van siempre mucho más cargadas de componentes políticos, que de consideraciones de orden técnico. Y ésta es una realidad que se ha puesto en evidencia en relación con la institución del ejecutivo municipal”.⁴

- h. *El servicio civil municipal*: El constituyente de 1949 concibió la idea de establecer un sistema único de servicio civil, aplicable a todas las instituciones públicas; el resultado fue otro: el régimen del servicio civil se estableció sólo para regular las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores. Sin embargo, en los últimos años se han dictado leyes y medidas que tienden a lograr uniformidad en las

4 ARAUZ AGUILAR, Armando. *Ibidem*, págs. 35 y 36.

relaciones de toda la administración pública con sus servidores, dada la diversidad de regímenes aislados de administración de personal, carentes de coordinación y hasta competitivos que actualmente existen. El IFAM, dentro de esta corriente de reformas, ha venido impulsando la creación de un régimen de servicio civil para el sector municipal, que venga a sistematizar y a dar un marco de referencia acorde con criterios técnicos y políticas modernas en materia de personal.

8. Diversidad Estructural de las Municipalidades

En nuestro régimen rige el criterio de uniformidad, en el sentido de que el mismo ordenamiento jurídico se aplica a todos los entes locales. Este uniformismo no refleja, por supuesto, las grandes diferencias estructurales que existen entre las municipalidades.

Diversos factores evidencian en forma marcada las diferencias entre los Gobiernos Locales; entre otros se pueden citar: el nivel de ingresos y gastos, la población, el territorio, el grado de urbanización, etc. Esto incide directamente en el nivel de organización de las unidades administrativas; y como es natural, plantea diferencias apreciables en cuanto al grado de aplicación del concepto de carrera administrativa. En municipalidades con determinada estructura organizativa y ciertos niveles jerárquicos, la carrera administrativa puede tener mayor éxito y aplicación que en otras que apenas cuentan con un mínimo de personal para funcionar. Empero esas diferencias, en el contexto de las medidas y logros tendientes al establecimiento de la carrera administrativa municipal, no constituyen un obstáculo que afecte significativamente la idea central y los propósitos que aquí nos hemos propuesto respecto de aquélla.

Conclusiones

En las últimas cuatro décadas, el Estado costarricense sufrió una profunda transformación, tanto cualitativa como cuantitativamente. Al asumir nuevas fun-

ciones, pasó a tener un papel estelar en el desarrollo económico y social del país.

- A partir de 1948, con el arribo al poder de la Junta Fundadora de la Segunda República, se inició la centralización de recursos financieros, técnicos y humanos en campos específicos de actuación, con el objeto de emprender obras de gran envergadura que así lo requerían. En el marco de la Constitución Política de 1949, nacieron y proliferaron instituciones públicas descentralizadas, concebidas como entidades tecnocráticas que atenderían una problemática determinada.
- Surge así, una burocracia estatal de importantes dimensiones. Para su consolidación y como parte del proceso de modernización planteado, fue necesario crear las condiciones necesarias para atraer y mantener personal capacitado, que garantizara la continuidad y la eficiencia de la función pública. De ahí la necesidad de la carrera administrativa, cuyas bases se encuentran en la Constitución de 1949, que estableció el régimen del servicio civil, aunque sólo para el Poder Ejecutivo y sus servidores.
- Los resultados del proceso de modernización, que abarca fundamentalmente al Gobierno Central y los entes descentralizados, devienen en detrimento de la actividad y la función municipal. Así, las municipalidades pierden parte del papel que mantenían dentro del Estado y la sociedad. Los Gobiernos Locales se siguen rigiendo por normas y prácticas arcaicas e ineficaces, particularmente notorias en materia de administración del personal. La conformación de los principales órganos de dirección política y administrativa de las municipalidades, no ofrece garantías de estabilidad e incentivos adecuados a sus servidores. En tales condiciones, no cabe hablar de la carrera administrativa municipal.
- Es a finales de la década de 1960 y principios de la de 1970, que introducen varias reformas en el campo jurídico, económico e institucional tendientes a rescatar

- y fortalecer el régimen municipal, a restaurar el concepto de autonomía, otorgándole de nuevo el papel de verdadero Gobierno Local. Estas reformas se manifiestan, principalmente, con el traspaso del Impuesto Territorial a las Municipalidades y la reforma a la Ley de Licores, así como la promulgación del Código Municipal y la creación del IFAM, en 1970.
- El Código Municipal elimina las prácticas antiguas que regían la administración de personal y le dedica un título especial a esta materia. En suma, el Código crea las condiciones jurídicas para que surja y se estructura, por primera vez, la carrera administrativa municipal.
 - El IFAM significó el esfuerzo orgánico y planificado, para establecer las condiciones básicas que hicieran posible el desarrollo de la carrera administrativa municipal. Mediante la asistencia técnica y el adiestramiento, se introdujeron cambios importantes en el manejo de los recursos humanos de las municipalidades. Se inició la puesta en práctica de instrumentos y técnicas modernas de administración.

Se mejoró la situación salarial de los servidores y se establecieron incentivos laborales.

- Con base en estas razones, podemos afirmar que en Costa Rica, en los últimos años se ha venido estructurando, en forma progresiva, un sistema de carrera administrativa a nivel municipal. Esta primera etapa, que se puede decir es la más difícil, ha contribuido a preparar las bases para su futuro perfeccionamiento y sistematización a la luz de la actual problemática municipal y de las nuevas técnicas del campo administrativo.

Contando nuestro país con el fundamento necesario para su desarrollo y aprovechando que en el momento actual tiene lugar una revisión profunda del régimen municipal, el establecimiento de la carrera administrativa, como necesidad que es ya imperiosa en nuestro medio, significará un avance verdaderamente trascendental que fortalecerá el principio de estabilidad en el cargo y contribuirá a lograr el máximo de eficiencia y eficacia en la actividad y desarrollo del Gobierno Municipal.

BIBLIOGRAFIA

ARAUZ AGUILAR, Armando. *El Municipio y el Desarrollo Nacional*. Cuadernos CEDAL, Costa Rica, 1978.

CASTRO HERRERA, Jorge Arturo. *Análisis Histórico de la Crisis Municipal en Costa Rica*, Divulgación y Relaciones Públicas, IFAM, 1977.

CASTRO VIQUEZ, Francisco. *Un Régimen de Servicio Civil para Todas las Instituciones del Estado*. Imprenta Nacional. San José, Costa Rica, 1973.

HEBSTER DE GUSMAO, Oswaldo. *Estudio sobre las Instituciones Autónomas de Costa Rica*. ICAP. San José, Costa Rica, 1973.

INSTITUTO DE FOMENTO Y ASESORIA MUNICIPAL:

Información Básica sobre el Sistema Municipal. 1976.

El IFAM y las Municipalidades. Enero, 1980.

El Régimen Municipal en Costa Rica, 1980.

Costa Rica: Cifras del Régimen Municipal. 1981.

LA PALOMBARA, J. *Burocracia y Desarrollo Político*. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1970.

NACIONES UNIDAS. *Sistemas de Personal de los Gobiernos Locales*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Subdirección de Administración Pública, Nueva York, 1967.

ROMERO PEREZ, Jorge E. *El Primer Código Municipal de Costa Rica*. Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. Serie: Documentos Municipales No. 1, San José, 1974.

URBINA CASTRO, Cornelio. *La Carrera Administrativa en Costa Rica*. Dirección General de Servicio Civil, San José, 1966.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA. *Estu-*

dio del Sector Público. Serie Económica y Estadística. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Ciencias Económicas y Sociales. Ciudad Universitaria, 1962.

VALERIO, Fernando. *Algunos Vestigios de la Influencia Partidarista en el Código Municipal*. Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. Serie: Documentos Municipales No. 7. San José, 1974.