

EL SISTEMA DE MERITO Y LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN EL SERVICIO MUNICIPAL BRASILEÑO

Cleuler de Barros Loyola

Legislación

La Constitución del Imperio del Brasil, promulgada el 25 de marzo de 1824, ya garantizaba el derecho a todo ciudadano para ser admitido en cargo público, tan sólo con base en sus "talentos y virtudes",

La semilla del sistema de mérito en el servicio público brasileño, se implantaba en aquel momento, pero solamente 110 años después, con la Constitución del 16 de julio de 1934, fue que los funcionarios públicos ganaron un capítulo específico en la carta política del país, que les aseguraba otros derechos como el de la estabilidad y el de la pensión por edad y por invalidez. Se estableció también la obligatoriedad de los concursos públicos, para la admisión a cargos de carrera en el servicio público.

En 1938, aún bajo la inspiración renovada de la revolución de 1930, se creó el Departamento Administrativo del Servicio Público —DASP—, hoy Departamento Administrativo del Personal Civil, responsable en gran parte por las medidas modernizantes ocurridas en aquel entonces en el servicio público brasileño. El primer estatuto de los funcionarios públicos civiles del Gobierno Federal fue aprobado en 1939, después de 30 años de prolongados debates según lo indican declaraciones de fuente bien documentada.¹

En Brasil, gracias a la autonomía institucional de los Estados miembros de la Fede-

ración y a la amplia autonomía de que gozan los Municipios, cada esfera de gobierno tiene su propio servicio civil (sistemas separados). Apenas las normas que están explícita o implícitamente contenidas en la Constitución del país, son de obligatoriedad para los Estados y Municipios. Esto, significa que los Municipios están obligados a cumplir con los preceptos constitucionales relacionados con los servidores públicos, pero no con las leyes ordinarias emanadas de la Unión y de los Estados. Por tal razón, el estatuto de los funcionarios públicos del Gobierno Federal no se aplica a los servidores municipales. Cada Municipio debe aprobar su propio estatuto, respetando apenas las disposiciones de la Constitución Federal. En la práctica, el estatuto federal ha servido de modelo para los Estados y Municipios.

Las disposiciones sobre los funcionarios públicos, inseridas en la Constitución de 1934 en forma tímida, gradualmente se fueron ampliando. Se destaca, entretanto, que la Constitución actual establece los principios de protección a los funcionarios de los tres niveles de gobierno.

Los siguientes son los derechos asegurados:

- a) Amplio acceso a los cargos públicos, mediante concurso de pruebas o de pruebas y títulos, salvo para los cargos de confianza (libre nombramiento y remoción) definidos por ley;
- b) Estabilidad después de dos años de ejercicio, para los que son nombrados por concurso;

1 RIBEIRO, Ibany da Cunha. *Apud Estatuto dos Funcionários*. Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, 13 (1): 5, 1950.

- c) Disponibilidad remunerada, proporcional al tiempo de servicio, en caso de extinción del cargo;
- d) Jubilación por invalidez y obligatoria a los 70 años de edad;
- e) Jubilación por tiempo de servicio, con salario integral, después de 35 años para los hombres y 30 para las mujeres;
- f) Actualización obligatoria de la pensión, siempre que haya alteraciones en los salarios de los funcionarios activos, cuando haya desvalorización de la moneda;
- g) Cómputo integral del tiempo de servicio prestado en cualquiera de los tres niveles de gobierno, para efectos de jubilación o de disponibilidad;
- h) Garantía para separarse del cargo, en caso de elección para mandato legislativo federal, estadual o municipal, en cuyo caso se cuenta el tiempo para todos los efectos legales, pero exceptuándose la promoción por merecimiento;
- i) Garantía contra dimisión del funcionario estable, excepto en caso de sentencia judicial o de proceso administrativo, asegurándosele amplia defensa al acusado; y,
- j) Garantía de retorno al cargo, en caso de que se anule el acto de dimisión por sentencia judicial.

Además de estas garantías, los funcionarios públicos así como los trabajadores en general, cuentan con descanso semanal y vacaciones anuales remuneradas.

Pero el régimen estatutario no es el único en el servicio público. Pueden utilizarse el régimen laboral común, que disciplina las relaciones de empleo en el sector privado o el régimen especial, aplicable exclusivamente a los servidores admitidos para servicios de carácter temporal o contratados para funciones de naturaleza técnica especializada. Este régimen especial es nuevo; surgió en la Constitución de 1967 y es poco utilizado.

Práctica

Las garantías que la Constitución y los estatutos ofrecen a los funcionarios públicos, han sido respetadas y hasta ampliadas generosamente por la legislación ordinaria de los tres niveles de gobierno. Las mayores dificultades están en la consolidación del sistema de mérito, cuya utilización en el país se ha visto alternada por períodos de avance y de retroceso.

Sin querer profundizar sobre el tema, sería conveniente hacer algunas consideraciones sobre el sistema de mérito en el servicio público. Su objetivo principal sería el de asegurar a todos los ciudadanos el acceso a cargos públicos, con base en el talento y aptitudes de cada uno, independientemente de credo político o religioso, raza o sexo.

Pero no basta garantizar el acceso a los cargos públicos, es necesario asegurar a los funcionarios las oportunidades para progresar profesionalmente mediante la creación de carreras, así como a través de garantías que los protejan contra las persecuciones de cualquier género y los amparen en la enfermedad y la vejez.

El servidor público brasileño se encuentra razonablemente protegido y amparado, como lo demuestra el elenco de derechos y garantías que la Constitución y los estatutos le aseguran. Sin embargo, sería mucho mejor si recibiese salario más compatible con sus necesidades y con las funciones que ejerce, y si los diferentes sistemas de previsión y asistencia social funcionasen mejor.

El reducido número de carreras en el servicio público es, entretanto, un serio entrave para la aplicación del sistema de mérito. La cuestión no es solamente de orden legal, es sobre todo de naturaleza política. Es muy común encontrar planos de personal técnicamente bien elaborados, con carreras en las cuales las líneas de promoción y acceso están claramente definidas. Sin embargo, en la práctica dichos planes no funcionan, generalmente por falta de medidas complementarias que deberfan ser tomadas por los propios administradores. Con frecuencia, los funcionarios tampoco están in-

teresados en el funcionamiento del sistema, pues no confían en su propia capacidad. Por otra parte, en los Municipios pequeños con un reducido número de funcionarios, es prácticamente imposible establecer carreras, pues, como fue mencionado, cada Municipio tiene su propio servicio civil, separado de los demás; al contrario de lo que sucede en algunos países (sistema integrado, para los gobiernos municipales o sistema que permite el préstamo de funcionarios de un nivel o de un Municipio a otro, conservando las garantías de la carrera del servidor). Tal vez sea el caso de pensar en un sistema integrado para todos los municipios de un mismo país o para aquéllos de un mismo departamento, Estado miembro o de una misma provincia. En esa forma, sería factible la organización de carreras, pues existiría un número suficiente de cargos de una misma naturaleza, lo que permitiría el ascenso de funcionarios de un cargo a otro más elevado, aunque fuera en otro Municipio comprendido en el sistema. Eso exigiría, por supuesto, un régimen común de retiro, con una caja intermunicipal de jubilación y pensiones.

Naturalmente que hay otras formas de fortalecer el principio del mérito además de la carrera, como por ejemplo la progresión horizontal que permite dar a los funcionarios incrementos periódicos en sus sueldos, ya sea por mérito o por antigüedad, además de los incrementos generales de sueldo, sin que se trate de promoción de un cargo a otro de mayor responsabilidad.

En ausencia de la selección con base en el mérito comprobado por concurso, sin carreras que permitan el progreso funcional y sin ni siquiera un régimen de progresión horizontal, predominan las soluciones de naturaleza política, en que las contrataciones para el servicio público se hacen con base no en el mérito, sino por influencias políticas, familiares y de amistad.

Como la Constitución exige concurso público para su admisión en la mayoría de los cargos, un medio para eludir esa exigencia ha sido el de adoptar el régimen laboral o el especial.

El régimen laboral se difundió enormemente después de que el país, a partir de 1964, pasó a tener la dirección de sucesivos gobiernos militares, asesorados por tecnócratas, que estimularon su adopción creyendo que sería más eficaz. Grave engaño, pues no se mejoró la eficiencia del servicio público y se desestructuró todavía más el régimen estatutario. Los concursos para admisión al servicio público, por ejemplo disminuyeron significativamente. El mal ejemplo dado por el Gobierno Federal infelizmente fue seguido por los Estados y por muchos Municipios.

El régimen laboral asegura a los que les están sujetos algunas garantías básicas, como la jubilación, consideración del tiempo de servicio para diferentes fines, las licencias para tratamiento de salud, además de la asistencia médica y la previsión social. Las principales diferencias con el estatutario, son un sueldo adicional (aguinaldo) y la substitución del derecho a la estabilidad en el servicio público por un fondo de garantía por tiempo de servicio (Fondo de Cesantía) constituido por el depósito en cuenta especial equivalente al 8 por ciento del salario del empleado y que se puede utilizar en caso de despido sin justa causa, para adquisición de vivienda, para jubilación y para algunas situaciones especiales.

Aparentemente, el servidor bajo este régimen puede ser despedido en cualquier momento, no obstante, la realidad demuestra que los gobernantes han utilizado cada vez menos esta facultad, por las repercusiones políticas negativas que tiene tal actitud.

Por otra parte, el régimen especial debe ser instituido y reglamentado por el propio Municipio, a través de una ley que debe definir los derechos y ventajas de los servidores que se colocan bajo dicho régimen. Prácticamente, es una amalgama de los sistemas anteriores.

Los servidores bajo este régimen firman un contrato administrativo con el Municipio, que les garantiza, por lo menos, los derechos mínimos que la Constitución establece para los trabajadores en general.

Sin embargo, recientemente, sobre todo en los dos últimos años, las distorsiones generadas por la utilización indiscriminada del régimen laboral, están llevando a muchos Municipios a revisar su legislación de personal, observándose una renovada preferencia por el régimen estatutario. Inclusive, los concursos para admisión al servicio público se están tornando más frecuentes, sobre todo después de la gradual apertura democrática, que fortalece al Poder Legislativo en todos los niveles de gobierno, así como al papel fiscalizador reivindicador de los grupos comunitarios y de la prensa.

A pesar de que el régimen estatutario, por sí solo, no asegura la existencia del sistema de mérito, no hay duda de que el mismo se ha revelado en el país como el instrumento más propicio, para la utilización del mencionado sistema.

Para los que se vienen interesando por los estudios de administración pública en Brasil, está claro que el país ha venido cometiendo un error estratégico, en su esfuerzo por crear un servicio civil fundamentado en el mérito. Los intentos de reforma son del tipo "global-inmediato",² o sea, procuran imponer el sistema de mérito a todo el cuerpo de funcionarios, en forma general e inmediata (quedando excluidos apenas los cargos de confianza, de libre nombramiento y remoción, y un reducido número de otros cargos definidos por ley).

Ese procedimiento está en desacuerdo con lo que se hizo en los Estados Unidos, en donde se adoptó una estrategia gradual. El presidente Chester Alan Arthur, que aprobó el 16 de Enero de 1883 el *Civil Service Act*, reglamentando e introduciendo el sistema de mérito en el servicio civil americano, comenzó modestamente. Apenas 10 por ciento de un total de 133,000 cargos en el servicio público federal, fueron incorporados al nuevo sistema.

Quando el *Civil Service Act* conmemoró

75 años, en 1958, —aproximadamente 90 por ciento de un total superior a los dos millones de cargos en el gobierno federal, estaban sujetos a los principios del sistema del mérito. Desafortunadamente, ese ejemplo no fue seguido por los Estados miembros. Apenas un poco más de la mitad de los gobiernos de los Estados, tenían en ese momento su carrera administrativa basada en el mérito. La situación de los condados y de las ciudades era peor, no obstante muchos contaban con una carrera administrativa ejemplar.³

Reflexionando sobre las experiencias de Brasil y de los Estados Unidos, surge la idea de que una estrategia gradual sería la más adecuada, para aquellos países que quieran introducir o fortalecer el sistema de mérito en la administración pública.

Profesionalización de los Servidores

El sistema de mérito, teniendo como pilares la capacidad y la adecuación del servidor para el ejercicio de las atribuciones inherentes al cargo, únicamente tiene condiciones de existir efectivamente en una administración profesionalizada, en la cual el desempeño del personal sea periódicamente evaluado para fines de promoción o de dispensa, si fuera el caso, además de otros.

Para la aplicación del sistema de mérito, no es suficiente que el gobierno democráticamente brinde a todos la oportunidad de ingresar al servicio público. Es necesario que se ofrezcan posibilidades iguales de aprendizaje de funciones nuevas y más complejas o de perfeccionamiento, que den al servidor la oportunidad de progresar profesionalmente.

En otras palabras, es necesario que haya un sistema de enseñanza de la administración dirigido para atender las necesidades

2 NASCIMENTO, Kleber. *Reflexões sobre estratégia de reforma administrativa: a experiência federal brasileira*. In: Revista de Administração Pública, no. 1, 1o semestre 1967.

3 Las informaciones sobre la implantación del sistema de mérito en los Estados Unidos, fueron extraídas de Macy Jr., John W. *Public Service, The Human Side of Government*. Harper & Row, Publishers, New York, 1971, Págs. 13-25.

del servicio público. Debe quedar claro que no hablamos de la realización eventual, aquí o allá, de éste o de aquél curso, sino de la existencia de escuelas o de programas permanentes.

En Brasil, debido al gran número de Municipios —4,200—, se estima que existan más de 500,000 servidores públicos municipales dentro de los tres regímenes de personal existentes, exceptuando el personal temporal contratado para obras públicas. Ese número dificulta cualquier idea de una escuela o de un centro único, que tuviese por meta suplir todas las necesidades de adiestramiento de los Municipios brasileños. Sería inviable también pretender que todo y cualquier Municipio tuviese su centro de adiestramiento.

En verdad, no se sabe de ningún Municipio que posea su propia escuela, centro o programas regulares de adiestramiento. Los Estados son los que a través de sus organismos de asistencia a los Municipios y sus tribunales de cuentas (Contralorías), han ofrecido a los servidores municipales oportunidades para perfeccionarse, generalmente en las áreas de tributación, contabilidad y presupuesto.

La única institución en el país que se procura mantener cursos regulares, atendiendo no solamente las necesidades inmediatas de los Municipios, sino también con miras en la profesionalización del servidor público, es el IBAM-Instituto Brasileño de Administración Municipal.

A través de su Escuela Nacional de Servicios Urbanos-ENSUR, creada en 1969, el IBAM realiza anualmente 3 cursos a nivel de postgrado *latu sensu*, con duración de 3 meses, 960 horas de clases: CAM-Curso de Administración Municipal; CEMUAM-Curso de Metodología y Proyectos de Desarrollo Municipal y Urbano; CESU-Curso de Ingeniería de Sistemas Urbanos. Además de estos cursos, se realizan cursos de uno, dos o tres meses, a veces de dos semanas, seminarios, simposios y encuentros de trabajo. Estos cursos, generalmente, tratan temas innovadores o materias relacionadas con la administración de servicios públicos, evitan-

do entrar en áreas que ya están cubiertas por otras entidades.

La manera que el IBAM encontró para ampliar la cobertura y, de cierta forma, permitir que todo servidor público municipal tenga acceso a sus programas, fue a través de los cursos por correspondencia. Por estos cursos ya pasaron más de 100 mil alumnos, habiendo casos de cursos con más de 7 mil participantes. El IBAM desarrolló una metodología propia para la enseñanza por correspondencia, al punto de que ha sido llamado para compartirla con los órganos de la administración federal brasileña. En 1983, mediante convenio con FUNDACOMUN de Venezuela, el instituto prestó asistencia técnica con objeto de transferir su experiencia en esta materia, a aquella entidad hermana, adaptándola a las condiciones específicas tanto del respectivo país como de la entidad asistida.

Los cursos realizados por el IBAM son, en su mayoría, financiados por el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Articulación con los Estados y Municipios-SAREM, que generalmente otorga becas de estudio a los participantes. Se puede decir que el IBAM es el centro de adiestramiento del Gobierno Federal, para los servidores municipales.

Mediante sucesivos convenios con la Secretaría de Cooperación Técnica Internacional-SUBIN y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Brasil, los cursos del IBAM se han abierto a participantes de otros países de América Latina y de África.

Muchas veces, los propios Municipios le piden al IBAM para que organice cursos especiales destinados a sus servidores. En los últimos años ha crecido el número de Municipios que solicitan al Instituto capacitar a aquellos servidores que han aprobado concurso y que están iniciando su carrera en el servicio público. Algunas veces, al IBAM se le solicita para organizar el concurso, para lo cual elabora, aplica y califica las pruebas respectivas.

Metodología de Adiestramiento en la ENSUR

El proceso de aprendizaje utilizado en la Escuela Nacional de Servicios Urbanos del IBAM-ENSUR, está orientado en el sentido de que los conocimientos adquiridos vengán a desenvolverse en el servidor, la capacidad para responder concretamente a las demandas y problemas que normalmente surgen en la realización de sus actividades profesionales, y en coherencia con las necesidades de su Municipio, su región y su país.

Por tal razón, en todos los cursos, independientemente de la duración, la metodología de enseñanza adoptada es aquella que exigirá del alumno su activa participación, estableciéndose un efectivo canal en doble sentido entre el instructor y el participante.

En la introducción de los temas en clase, se utilizan en forma equilibrada lecturas dirigidas, exposiciones, estudios de caso y de problemas y debates entre los participantes. Dichas actividades se hacen más fáciles ya que la escuela cuenta con salas para estudio en grupo, salas de reunión, además de una amplia biblioteca y de un centro audiovisual muy bien equipado. Los participantes de los cursos son estimulados por los instructores, para presentar los resultados de las investigaciones y de los estudios realizados a través de seminarios. Se utiliza bastante la técnica de simulación y una gran variedad de ejercicios prácticos relacionados con situaciones reales, los cuales son especialmente elaborados por los profesores y que complementan la formación teórica del alumno, de tal forma que viene a ser un puente entre las prácticas de campo y la actividad profesional propiamente dicha.

Durante las prácticas de campo, con variación de 15 días a tres meses conforme el curso, el adiestrando tiene la oportunidad de mantener estrecho contacto con los órganos del gobierno local y con la comunidad, conociendo los problemas y dificultades. Los alumnos son divididos en grupos de máximo 6 personas y, durante el período de práctica, cada uno tiene como tarea

desarrollar trabajos relacionados con el objetivo del aprendizaje, al cual se está sometiendo, siendo que la amplitud de tales trabajos puede variar desde el levantamiento de datos y la elaboración de un diagnóstico, hasta la elaboración de proyectos específicos para la solución de problemas.

El hecho de que en el IBAM se desarrollan diversas actividades de investigación, proporciona una gran ventaja que es ampliamente aprovechada, pues permite adelantar proyectos integrados de investigación-enseñanza en el área de los servicios urbanos, en un esfuerzo que tiene como objetivo la formación técnico-profesional del personal responsable a nivel local, por la realización de trabajos en el sector de diseño de proyectos de infraestructura y equipamientos urbanos.

Para participar de estos programas, es indispensable que los participantes tengan formación en arquitectura, ingeniería o con práctica, ya que las actividades exigen experiencia en elaboración y lectura de planos.

La integración investigación-enseñanza, se puede hacer dado que el grupo de instructores del curso es igualmente responsable por la investigación sobre el tema, lo que le permite en clase comprobar los conocimientos adquiridos y, al mismo tiempo, ampliar la investigación, una vez que surgen nuevas opiniones y puntos de discusión en los debates.

En los cursos, seminarios y encuentros de trabajo, el Instituto ha venido introduciendo la utilización de video-cassetes, los que en su mayoría son producidos por el propio IBAM.

El adiestramiento con el auxilio de video-cassetes, trajo una nueva dimensión a los programas de capacitación del IBAM, reformulando el papel del instructor, la posición del participante y hasta de las instalaciones físicas de la escuela, que tuvieron que ser reequipadas. Este tipo de auxilio audiovisual se ha mostrado adecuado a varios niveles, incluyéndosele en el momento en cursos dirigidos al "cómo hacer" y hasta en seminarios para profesionales de alto ni-

vel, donde se exponen y debaten problemas relacionados con el área de comportamiento o con decisión de políticas públicas.

En cuanto a los cursos por correspondencia, éstos tienen un carácter predominantemente operativo, propendiendo por la calificación del servidor para el mejor desempeño de sus actividades específicas.

La preparación de un programa generalmente comprende más de un especialista. Siempre hay la preocupación de utilizar los conocimientos técnicos de varias personas sobre la materia del curso y, especialmente, de conocer las necesidades más comunes de la clientela y de las organizaciones que se pretenden beneficiar.

Una vez definido el programa, otros aspectos son llevados en consideración: el lenguaje de las lecciones, el nivel de profundidad, el formato y la dosis entre doctrina y práctica. El lenguaje es simple y directo para atender a una clientela típicamente heterogénea, integrada por individuos con diferentes grados de instrucción. En cuanto a la forma, para facilitar y desarrollar los temas, las lecciones se dividen en ítems, que comprenden los desdoblamientos más significativos del tema central.

Adicionalmente al envío de las lecciones, la ENSUR está siempre dispuesta a suministrar mayores informaciones o a aclarar cualquiera de los puntos tratados en el curso, a cualquiera de los participantes. Es decir, que también da ayuda en forma individual a quien la solicita.

Si las actividades y metodología de capacitación adelantadas por la ENSUR, se comparan con las de otras instituciones del mismo género en todo el mundo, no hay duda de que la escuela se ha beneficiado ventajosamente, de modo especial por los significativos aportes de las demás labores que adelanta el IBAM: investigación; asesoría *in loco*, en materia de modernización administrativa; experiencia internacional; asistencia a distancia, en forma de respuesta a consultas sobre toda clase de problemas de gobierno y de la administración municipal,

y suministro de modelos de códigos, leyes, acuerdos, reglamentos y manuales para la organización municipal; diseño de planes directores de informática para los Municipios; programa regular de publicaciones e información sobre decisiones de la Corte Suprema Federal, en materias de interés de los Municipios. Estas sendas actividades le permiten al Instituto un contacto continuo con la realidad municipal brasileña y una visión comparativa con las prácticas de otros países.

Tal experiencia se refleja en forma bastante directa en los programas y métodos de la ENSUR, incluso porque el IBAM siempre ha adoptado el criterio de mantener la más estrecha colaboración entre todos sus Centros —todo funcionario del Instituto, aunque esté adscrito a un determinado Centro, siempre está a disposición de cualquiera de los otros Centros—.

Conclusión

La administración de personal en el Municipio típico brasileño, no está estructurada ni orientada con base en el sistema de mérito, aunque los servidores públicos se encuentren razonablemente bien protegidos, lo que garantiza la existencia de un cuerpo permanente de funcionarios, que no permanecen a merced de los vaivénes de la política local, estadual o nacional. Sin embargo, en muchos Municipios grandes sí prevalece el sistema de mérito y existen carreras, por lo menos para una parte del cuerpo de servidores.

La gran mayoría de los 4,200 Municipios del país tienen una población y recursos financieros muy reducidos, como para poseer una planta de personal de alguna significación. Sus funcionarios más numerosos están representados por profesoras de la enseñanza primaria. Con un total de veinte o treinta servidores, incluidas dichas profesoras, es imposible organizar carreras, aunque la selección se pudiese hacer con base en el mérito, lo que raramente ocurre.

El incumplimiento en las normas que imponen la realización de concursos para la admisión al servicio público; la falta de re-

glamentos y de mecanismos que hagan posible la existencia efectiva de carreras en la administración pública y los bajos salarios, han debilitado el esfuerzo dedicado para la efectiva implantación del sistema de mérito en el país.

En los últimos 20 años ha habido un significativo retroceso en la implantación del sistema de mérito en el servicio público brasileño, pues el énfasis dado al régimen laboral, en detrimento del régimen estatutario, desorganizó las carreras ya existentes, prácticamente anulando los avances que ya se habían alcanzado.

A pesar de que los Municipios le otorgan al adiestramiento de sus funcionarios cierta atención, los problemas ya mencionados han impedido la profesionalización del servidor público. Y como ya se mencionó antes, ninguno de los Municipios tiene su propia escuela o centro de adiestramiento, aunque muchos tengan en su estructura organizacional una sección o división de adiestramiento pieza meramente decorativa.

El IBAM, en forma sistemática, y algunos órganos estatales en forma esporádica

o intermitente, se han esforzado para suplir tales carencias. Se enfrentan, entretanto, con la falta de interés y de recursos financieros. Pocos son los Municipios que disponen en sus presupuestos de recursos para capacitación de personal, sin embargo, el gobierno federal, a través de la SAREM, viene año a año destinando mayores recursos para los programas de capacitación y de adiestramiento de los servidores municipales.

Es importante dejar registrado el actual interés de políticos, administradores y de los propios funcionarios por la adopción del sistema de mérito. A partir de 1983, se nota la gran disposición de muchos de los alcaldes elegidos el año anterior, para comprometerse en nuevos intentos de aplicar el sistema de mérito en el servicio público municipal.

Finalmente, se sugiere que los países interesados en introducir o perfeccionar la carrera administrativa y el sistema de mérito en el servicio público, lo hagan en forma gradual y selectiva, evitando los intentos radicales que por violentar los méritos vigentes, acaban fortaleciendo las posiciones reaccionarias.