

LA CARRERA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA EN LOS ESTADOS UNIDOS

Por JOHN W. MACY JR.

Ponencia presentada por JOHN W. MACY, Jr., Vicepresidente de la Universidad Wesleyana, al Coloquio Internacional sobre Formación de Funcionarios (Alcalá de Henares, 9-14 de mayo de 1960).

Gracias a este coloquio se está logrando una unión más estrecha entre las fuerzas constructivas de la educación y del Gobierno, para ayudar a mejorar la actuación de las personas encargadas de ejercer las vitales funciones de la Administración pública. En este ambiente grato y estimulante estamos dando un acento internacional a la reconocida necesidad de establecer programas más amplios para la formación de los funcionarios públicos. El Gobierno español, que tan gentilmente nos acogé, presenta sus trabajos más recientes en esta materia, y para nosotros, los visitantes extranjeros, resulta evidente que este nuevo Centro combina las necesidades nuevas del Gobierno con las prestigiosas normas educativas de esta antigua Universidad. Al participar en la reunión con los funcionarios públicos y educadores españoles, todos los que venimos de otros países podemos beneficiarnos de su ejemplo y cambiar ideas y observaciones recogidas en la experiencia a fin de consolidar los esfuerzos comunes en ese sentido. Como ya sabemos, la presente semana nos permitirá a todos obtener valiosos elementos de enseñanza. En verdad, nuestro coloquio constituirá un curso superior de Administración pública internacional comparada.

Hace poco presencié una demostración de la utilidad de tal curso al asistir al Congreso del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas reunido en Wiesbaden en agosto último. En dicha conferencia, educadores y funcionarios públicos procedentes de más de cincuenta naciones discutieron los problemas de interés común, no solamente en lo relativo a la formación de funcionarios públicos, sino también en administración financiera, el empleo de la automatización en las tareas gubernamentales, los estímulos convenientes para el desempeño de la labor del personal y los programas administrativos. La delegación española, encabezada con gran brillo por el doctor López Rodó, prestó un aporte muy eficaz a las deliberaciones del Congreso sobre las cuestiones de fondo. Ahora es para nosotros un honor y a la vez un placer especial participar en esta feliz iniciativa, emprendida por los miembros de dicha delegación en su propio país.

En mi carácter de octavo ponente, y segundo de los norteamericanos que intervienen en este coloquio, deseo ser un intérprete ante vosotros

de los funcionarios de carrera del Gobierno de los Estados Unidos. Pueden preguntarse tal vez ustedes la razón por la que un funcionario administrativo de una pequeña Universidad dedicada a las profesiones liberales tenga la audacia de asumir un papel en que, por lo menos momentáneamente, representa a más de dos millones de empleados públicos. Permitidme, pues, que explique esta aparente paradoja. A los fines de esta exposición vuelvo atrás unos dos años, a la época en que, como director ejecutivo de la Comisión del Servicio Civil de los Estados Unidos, mi principal preocupación cotidiana era la formación de un cuerpo de funcionarios públicos cada día más práctico y eficaz. Al pasar a las esferas universitarias he llevado conmigo esa preocupación, y hoy, desde el punto de vista que me brinda la torre de marfil de la Universidad, puedo observar, estudiar, analizar y estimular esa actividad que sigue siendo de interés permanente para mí. En virtud de esta experiencia, tengo la esperanza de poder trazar un cuadro más complejo de la carrera administrativa, tal como está organizándose en los Estados Unidos.

El concepto de la función pública como carrera en sentido formal es relativamente nuevo en nuestro país. En los primeros tiempos de la formación del Gobierno norteamericano se creía en general que cualquier ciudadano dotado de inteligencia y de honradez podía desempeñar tareas oficiales, y el hecho de que ello haya llegado a ser una carrera se produjo más bien por accidente que como fruto de un plan preconcebido. En realidad, durante la mayor parte del siglo XIX se llevaba a efecto un cambio casi total del personal administrativo del Gobierno cada vez que éste cambiaba de manos. Aun después de haberse establecido en 1883 el sistema de selección de personal sobre la base del mérito individual, acreditado por medio de exámenes, fueron escasos los esfuerzos encaminados a implantar programas que permitieran que el servicio civil representara una carrera estable y fecunda para quienes ingresaban en él.

Sólo en los últimos tres o cuatro decenios han comenzado a tomar forma los primeros sistemas tendentes a hacer de la Administración pública una carrera, y en el último a darse importancia a la formación de funcionarios dentro de esos sistemas, mediante una dirección apropiada. Esta tendencia ha sido estimulada por diversos factores: una gran ampliación de la función pública, que se ha extendido a nuevos campos profesionales; la creciente complejidad que presenta la ejecución de los planes gubernamentales, la exigencia de la opinión

pública en el sentido de que dicha ejecución se haga con mayor pericia; la necesidad, cada día mayor, de que la labor administrativa tenga continuidad en el tiempo, y una conciencia de la responsabilidad que el personal superior tiene el grado de aprovechamiento y progreso en la organización de un conjunto de funcionarios seleccionados. Ningún alto funcionario norteamericano se atrevería a decir que uno solo de esos factores es el que ha predominado en la verdadera fiebre de actividad en favor de la formación de una carrera administrativa que se ha hecho manifiesta en los últimos años, ni que se ha llegado ya a un nivel satisfactorio. Mucho queda por hacer, aun teniendo en cuenta y aplaudiendo los progresos obtenidos hasta ahora.

El término «carrera administrativa» ha sido empleado en un sentido muy general. Es preciso definirlo con un poco más de precisión antes de entrar en la descripción de los elementos que constituyen un programa completo de la carrera administrativa. Concentraré mis observaciones en los funcionarios de carrera que cumplen tareas bajo el amplio toldo del sistema de servicio civil. Este grupo, que comprende cerca del 90 por 100 del total de empleados, suma alrededor de 2.250.000 hombres y mujeres. No todas las personas que lo componen intervienen en cada una de las fases que voy a describir, pero dentro de él actúan muchos servicios públicos de carrera que están relacionados entre sí, en muchas tareas, profesiones y finalidades, bajo las mismas normas y fiscalizaciones legislativas y ejecutivas. Fuera de este grupo existen varios cuerpos de funcionarios de carrera importantes, como el Servicio Exterior del Departamento de Estado, la Autoridad del Valle del Tennessee, la Comisión de Energía Atómica, la Oficina Federal de Investigaciones y los Médicos de la Administración de Veteranos. Aunque estos organismos funcionan fuera del servicio civil, son en realidad cuerpos de funcionarios de carrera y se orientan por la mayoría de las normas y prácticas ejecutivas que rigen al grupo antes mencionado.

Pero ¿qué objetivos se proponen estos servicios de funcionarios de carrera? ¿Qué lugar ocupan dentro del sistema de gobierno de los Estados Unidos? Es necesario responder a estas preguntas fundamentales. Sólo podremos examinar la técnica de la función pública cuando comprendamos sus objetivos. Debemos evitar lo que un crítico considera el fallo fundamental de la Administración pública: el triunfo de la técnica sobre los objetivos.

El propósito primordial que esos objetivos encarnan puede decirse que es la ejecución eficiente de los servicios públicos autorizados por

el poder legislativo y establecidos por el Presidente y sus colaboradores, los jefes de Ministerios, departamentos y organismos. Puede lograrse esa eficiencia en mayor grado por la acción de las personas bien capacitadas, formadas e inspiradas que han ingresado en la función pública como una carrera que han de seguir por largo tiempo y que constituye un compromiso para ellas. En muchas de las actividades técnicas, profesionales y administrativas no pueden aplicarse las aptitudes requeridas hasta haber reunido los conocimientos y la experiencia que sólo en cierto número de años es posible adquirir. En esta época, los Gobiernos tienen que adoptar decisiones de tal gravedad que ningún país puede permitirse el lujo de poner la responsabilidad de ellas, ni siquiera en las labores cotidianas, en manos de funcionarios recién llegados o carentes de la preparación necesaria.

La segunda finalidad que la carrera administrativa se propone seguir se relaciona directamente con la primera, y es la seguridad de una acción ininterrumpida en los programas esenciales para la nación. En éstos no pueden quebrarse la continuidad de su ejecución debido a cambios en masa del personal cada vez que se inicie un nuevo Gobierno. Pero el cambio de Gobierno que se produce en virtud del funcionamiento del sistema electoral pone a prueba una característica importante de la carrera administrativa: su eficaz colaboración con el alto personal directivo. El empleado público debe reconocer en todas las etapas de su carrera que es responsable ante las autoridades encargadas por el poder ejecutivo de dirigir el programa en que presta servicios. Hasta el más alto funcionario de carrera debe prestar su apoyo a los propósitos que se ha trazado el del titular del departamento respectivo, designado por el Presidente y quien debe rendir cuentas de los resultados administrativos alcanzados por la dependencia puesta bajo su dirección. Para ser eficaz, el cuerpo de funcionarios de carrera no puede convertirse en una fuerza independiente del Presidente y de los colaboradores políticos de éste.

La necesidad de responder a lo que de él se reclama no exime al alto funcionario de carrera de la obligación que tiene de desarrollar una labor positiva y una iniciativa propia en el programa a que está incorporado. Su experiencia y sus conocimientos le señalan el especial deber de preparar propuestas y recomendaciones tendentes a elaborar nuevos principios y procedimientos a fin de que las estudien sus superiores. El hecho de que haya abandonado el escenario político no le convierte en un factor pasivo del mecanismo en cuya virtud se for-

mulan las normas directivas y se toman las decisiones finales. Su misión es proporcionar en forma dinámica los elementos con los cuales la dirección política del Gobierno trazará orientaciones nuevas o modificadas a los programas por la vía legislativa o administrativa adecuada. Por lo tanto, el cuerpo de funcionarios de carrera aporta algo más que la ejecución de un programa autorizado o el perfeccionamiento de su aplicación, y llega a ser un factor fundamental para la solución de los problemas que plantean al Gobierno de la nación las circunstancias que cambian de día en día.

Pero al hablar de las finalidades de la Administración pública es importante no olvidar su finalidad humana esencial. En toda empresa, la buena dirección depende de la actividad creadora de los seres humanos que le sirven. Un analista norteamericano de la función que desempeña la tarea directiva en toda actividad, afirma que «la dirección es la ejecución de una labor por medio de otras personas». Es así que el sistema de personal que se basa en el principio del máximo desarrollo de los recursos humanos a lo largo de la carrera administrativa no sólo responde a una finalidad humana, sino también a las finalidades de la propia acción directiva.

Aunque el tema de esta disertación es el de la formación de personal administrativo, desearía tomarme la libertad de extenderlo al desarrollo de dicha carrera. Tengo la convicción de que la formación de funcionarios entra en un marco más amplio, que incluye una serie de funciones administrativas y de personal. Por ello creo firmemente que la primera etapa debe ser el establecimiento de planes apropiados para la carrera administrativa como parte integral de los planes que se hagan para la dirección de cualquier programa o actividad. La experiencia recogida durante los últimos tiempos en mi país nos ha demostrado que los planes deficientes han hecho surgir en el desarrollo de la carrera administrativa problemas que no puede resolver ningún método de selección y formación de funcionarios. El estudio a fondo del personal existente, de sus características y su labor, unido al cálculo racional de las futuras necesidades en materia de personal, permite formular planes para la carrera administrativa que sirvan de orientación al determinar las formas convenientes de ingreso, ascenso y retiro del personal de carrera. Tales planes no pueden tener carácter estático, sino, por el contrario, deben ser adaptados anualmente a las circunstancias que la experiencia revela. La importancia de tal planificación ha quedado demostrada en los diversos departamentos y or-

ganismos del Gobierno norteamericano. En 1956, el Presidente Eisenhower dedicó una reunión de su Gabinete al estudio de esta cuestión, y la Comisión del Servicio Civil publicó luego un folleto en que se exponían diversos métodos para elaborar planes relativos a la carrera administrativa. A menudo se ha recordado a los altos funcionarios que su actuación directiva será juzgada no sólo por el desempeño de sus tareas corrientes, sino también por las proyecciones que ella tenga en el conjunto de la actividad de su negociado durante un largo periodo. A fin de contar con el personal adecuado en el futuro, es preciso formarlo ya desde ahora.

Una vez elaborados los planes, la fase siguiente consiste en la tarea de obtener el concurso de los hombres y las mujeres más capaces a que pueda recurrirse para que ingresen en la carrera administrativa. En los Estados Unidos es muy intensa la competencia que existe entre los empresarios privados para obtener los servicios de tales personas, sobre todo de los graduados de los institutos de enseñanza superior, y en los últimos años se ha hecho cada vez más evidente que el Gobierno Federal debe poner en práctica un programa de selección de personal muy dinámico si quiere obtener los servicios de un número suficiente de esas personas. Por esa razón, la Comisión del Servicio Civil, la Dirección central del personal del Gobierno y los organismos que se ocupan de la contratación de personal, han realizado nuevos esfuerzos a fin de atraer el interés de los candidatos debidamente capacitados. Una vez logrado esto, los jóvenes deben participar en exámenes que se realizan en más de mil lugares, en todo el país, unas ocho veces por año. Estos exámenes tienen el propósito de poder determinar las aptitudes comparadas de los graduados que no son estrictamente profesionales, y se organizan pruebas especiales para ingenieros, físicos, abogados, médicos y otros profesionales. En los últimos años ha participado en esos exámenes un gran número de graduados, pero existe la preocupación de saber si ellos son en todos los casos los mejor capacitados. De ahí la decisión de buscar funcionarios capaces mediante un sistema más eficaz de selección de personal y de señalar las ventajas que tiene la carrera administrativa.

Aunque muchos de los candidatos han seguido cursos de ciencias políticas y materias afines, no se ha establecido que los participantes han de poseer una preparación especial. Lo que se desea es atraer a personas de aptitudes que puedan ser luego desarrolladas con la práctica, la experiencia y una adecuada formación.

El funcionario encargado de hacer las designaciones en el organismo corespondiente es también quien hace la selección entre los candidatos triunfantes. Ello tiene importancia, porque a partir de ese momento el desarrollo que ha de tener la carrera está determinado por aquel organismo, en conformidad con las normas y los reglamentos que ha dictado la Dirección central de personal, el Presidente o el Congreso. Tal es sobre todo el caso cuando se trata de las funciones de formación de personal, que son consideradas como parte esencial de las funciones directivas.

Una vez designado, el nuevo funcionario de carrera entra en la primera etapa de su formación. El organismo que le ha nombrado le da las nociones apropiadas para orientarle y que incluyen las relacionadas con la misión que aquél desempeña, su organización, sus relaciones con los demás, sus prácticas administrativas y demás información del caso. Se ha insistido en que ello es indispensable a fin de dar un impulso inicial satisfactorio y estimulante al nuevo funcionario en su carrera. En varios organismos se ha implantado un plan más detallado para esta primera etapa, que es el de los pasantes. Se asignan al pasante, cuyas aptitudes se considera que tienen grandes posibilidades de desarrollo, una diversidad de tareas, se le hace tomar parte en seminarios especiales y se le ofrecen oportunidades de graduarse en Universidades de la región. La actuación posterior de estos pasantes, ha resultado muy superior a la común y su carrera se señala por un progreso rápido en el escalafón administrativo.

Un principio fundamental del desarrollo de dicha carrera, que es la valoración de la labor del funcionario, ha merecido creciente atención. Sólo mediante un análisis periódico de la actuación y la conducta del nuevo funcionario de carrera es posible ayudarle en la ruta que mejor convenga a sus facultades, aspecto éste de la formación de personal que pueda perderse cuando se trata de una formación dirigida por la Administración pública. De igual modo, ningún jefe puede cumplir su deber de desarrollar las aptitudes de sus subordinados si no se hace un análisis de los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos. Hoy predomina la tendencia a alejarse de los métodos uniformes y formales de clasificación por medio de valores numéricos o adjetivos. Se prefiere un sistema que se adapte mejor a las condiciones individuales, tal vez ayudando al jefe en el análisis dos o más colaboradores, y en que se prepare un informe descriptivo de la personalidad del empleado, discutido finalmente con este mismo. Con ese informe será po-

sible establecer un plan de formación más útil a la persona de que se trate, aprovechando sus cualidades favorables y remediando sus defectos. Cuando se hacen planes para la formación del funcionario sin haberse cumplido esta fase preliminar, es frecuente que se basen en un conocimiento insuficiente de aquél y surjan luego dudas sobre la verdadera adecuación de la formación adquirida a las necesidades existentes.

En los últimos años ha aumentado enormemente el número de oportunidades ofrecidas para la formación del personal administrativo. En primer lugar, en 1955, el Presidente Eisenhower dirigió una circular a todos los jefes de departamento y organismos en que señalaba la formación de personal como una de las funciones del personal directivo y solicitaba que se le informara en detalle de las actividades de esa índole que se desarrollaban en la actualidad. Luego, en 1958, el Congreso sancionó una Ley por la cual se ordenaba emprender una campaña en dicho sentido y se autorizaba por primera vez el empleo de los fondos necesarios para la formación de personal en instituciones no pertenecientes al Gobierno. Estas dos medidas representan los puntos culminantes de la acción oficial en la materia y orientan hoy la labor de elaboración de los planes de formación de personal en Washington.

Aunque, por lo tanto, se dispone ahora de medios para preparar el personal fuera de la Administración, la mayor parte de esa formación sigue siendo la que se adquiere en el empleo mismo y ella recae directamente bajo la responsabilidad de los jefes. Varios departamentos han organizado servicios propios de formación en sus respectivas especialidades y en determinados aspectos de la Administración pública. Además, la Comisión del Servicio Civil, con el fin de cooperar en los esfuerzos de todos los organismos autónomos, desarrolla varios cursos de perfeccionamiento, de carácter general, para el personal, para los funcionarios de cierta categoría y para los que ya tienen formación técnica y pasan a ocupar puestos administrativos. También publica cada seis meses una guía de todos los cursos organizados en los distintos departamentos para facilitar la asistencia a ellos, aprovechando los distintos planes existentes. Aparte de los cursos que dicta esta Comisión, no existe ningún Centro de formación utilizable por todo el personal del Gobierno, si bien se ha estudiado seriamente la conveniencia de crear un colegio de personal administrativo que brinde de forma permanente cursos de formación para el personal superior. Una institución de ésta índole podría funcionar bajo la dirección de la mencionada Comisión, o bien de alguna institución de enseñanza con la que se ce-

lebraría una contrata al efecto. Desde hace tres años viene funcionando con mucho éxito un programa de carácter experimental para los funcionarios superiores de carrera en la institución Boookings, que es una entidad privada de investigación y enseñanza existente en la histórica ciudad de Williamsburg. Los cursos de dos o tres semanas que se desarrollan allí han contribuido mucho a ampliar el horizonte intelectual y las dotes directivas de los participantes en ellos, y pueden muy bien servir de modelo para la futura formación del personal oficial del directivo en un colegio de formación administrativa u otra institución análoga.

Es frecuente el caso de funcionarios civiles de carrera que han seguido cursos en los establecimientos militares, tales como las Escuelas de Guerra. Pero la mayor parte de la formación que se obtiene fuera de la Administración pública la dan diversas Universidades privadas o públicas que poseen planes especiales de estudio o bien otros cursos destinados principalmente a estudiantes ajenos a la Administración y que los funcionarios puedan seguir. Muchos funcionarios directivos de carrera han estudiado en cursos de formación de personal directivo en las Universidades de Harvard, Cornell, Columbia y muchas otras y en la Asociación Norteamericana de Dirección de Empresa. Se trata de cursos que tienen una duración de varias semanas y que a veces se dividen en secciones, a fin de que puedan seguirlos quienes sólo tienen la posibilidad de ausentarse de sus puestos durante un tiempo limitado, y hay algunos casos en que se concede a los funcionarios de carrera la autorización para seguir estudios universitarios durante un año entero o para hacer un viaje de investigación y estudio. Para favorecer esta forma de preparación especial hay fundaciones que ofrecen los fondos necesarios a los funcionarios a quienes se otorga un año de permiso con ese fin, y que puedan entonces realizar estudios personales en cualquier parte del mundo que se elija. Con la nueva autoridad especialmente encargada de la formación de personal administrativo será posible ampliar este sistema y aplicarlo en distintas etapas de la carrera. Por ejemplo, actualmente se estudia la posibilidad de implantar un plan de becas para que los funcionarios con dos o tres años de carrera administrativa puedan seguir estudios universitarios para la obtención de un título.

No se suponga por la exposición que acabo de hacer sobre los progresos logrados en este campo que estamos satisfechos con el grado a que hemos llegado. Es preciso hacer más para preparar el personal administrativo a fin de que responda a las exigencias de estos tiempos.

Aquéllos son pasos importantes, y abrigamos la esperanza de que estén bien orientados, pero tenemos que seguir avanzando con la mayor rapidez posible. De las deliberaciones que se desarrollen en este coloquio podemos obtener información sobre la experiencia recogida en otros países que nos permita acelerar el avance.

Hay además otros aspectos significativos de esta cuestión de la carrera administrativa. Como los medios que se ofrezcan para la buena formación del personal no constituyan por sí mismos garantías que aseguren el ascenso en esa carrera, la política que se siga en ese particular es un factor importante. Algún funcionario humanista ha dicho que los ascensos constituyen el lubricante que mantiene el curso ascendente de la carrera administrativa. La cuestión de los ascensos ha recibido recientemente entre nosotros atención preferente. A raíz de un detenido estudio invitó la Comisión del Servicio Civil a todos los organismos gubernamentales a examinar los procedimientos seguidos para los ascensos a fin de asegurarse de que se tienen en cuenta todos los candidatos y de que se elige al funcionario más capaz, en leal y abierta competencia, al resolver el ascenso. Esto no significa que en todos los casos hayan de celebrarse concursos de oposición, sino sólo cuando sean convenientes para el cargo que se trata de proveer. Tampoco quita el derecho de elección al organismo del que se trate ni al jefe que corresponda. Lo que se trata es de determinar y premiar los méritos mediante el sistema de la competencia a discreción del funcionario correspondiente. El sistema de ascensos no tiene en los Estados Unidos la limitación de la antigüedad, aunque los Sindicatos de empleados piden que se dé más peso a ese factor. La experiencia que se adquiere con el tiempo no es más que uno de los factores que han de ser tenidos en cuenta en los ascensos. Tomada en un sentido absoluto, la antigüedad sería un obstáculo muy serio para la organización de un funcionario de carrera dinámico y activo.

Me he referido varios veces a los jefes y a la importancia del papel que les toca. Esto indica la necesidad de tener gran cuidado al elegir un nuevo jefe, comúnmente por medio del ascenso. Se recomienda que los funcionarios directivos hagan un estudio especial de cada candidato antes de elegir, y que recuerden que hay muchos casos en que un subordinado laborioso no es el más indicado para jefe. Una vez tomada esa difícil decisión, se sigue en muchas dependencias la práctica de mandar al elegido a un cursillo de formación en tareas directivas, como preparación para sus nuevas funciones. Sin embargo, esos cursillos no

se limitan a los jefes recién designados. La realización de cursillos de repaso para los funcionarios ya veteranos no constituye una pérdida de tiempo, dada la gran importancia que tiene el buen desempeño de sus funciones.

Un aspecto de la carrera administrativa que se relaciona con la formación para ella es el método de la rotación de puestos o de la movilidad administrativa, como a veces se le denomina. Los funcionarios directivos exigen en quienes aspiren a ocupar los altos puestos experiencia en la labor diaria de los negocios que tienen su sede en Washington, así como en la que se realiza sobre el terreno. El sistema norteamericano permite igualmente el traspaso de funcionarios de una dependencia a otra sin la realización de nuevos exámenes; en esta forma, no sólo se puede ampliar la experiencia del funcionario, sino que se le ofrece una visión menos estrecha de los problemas y relaciones del organismo a que pertenece. Si se me permite un recuerdo personal, diré que los períodos de servicios que he prestado durante veinte años en cinco dependencias distintas me han sido de enorme utilidad cuando fui llamado a desempeñar funciones en la Comisión del Servicio Civil.

Algunas de las personas que se dedican a la elaboración de planes para la carrera administrativa recomiendan que se implante esa movilidad en forma más organizada y orientada, en vez de dejarla a la iniciativa del funcionario en los traspasos de una dependencia a otra. También se estudia la posible organización de un método en cuya virtud los funcionarios de carrera podrían prestar temporalmente servicios en Empresas privadas.

Aunque pueda parecer fuera de lugar, el sueldo y los demás beneficios forman parte de este problema. Uno de los fallos más serios del sistema norteamericano es la rígida escala de sueldos, que hace extremadamente difícil ajustar las remuneraciones de tal forma que puedan rivalizar con las que se ofrecen fuera del Gobierno. Las diferencias de sueldo entre los distintos grados de la escala son demasiado reducidas y ofrecen escaso incentivo económico para que el funcionario esté dispuesto a asumir mayores responsabilidades. Los sueldos correspondientes a los puestos más altos de la escala no están en consonancia con el peso de las obligaciones consiguientes, y se encuentran muy cerca de los asignados a los puestos inferiores. El sistema deja muy poco lugar al libre criterio del jefe para premiar, mediante la concesión de un aumento en el sueldo, la superioridad de los servicios prestados. En general, el cuadro es bastante sombrío en este respecto y el problema

que plantea es el más grave de los que hoy deben resolverse en materia de personal administrativo.

En cambio, los beneficios accesorios concedidos por el Gobierno federal a sus empleados compiten muy favorablemente con los ofrecidos por la Empresa privada. El funcionario de carrera posee el derecho al permiso anual, un generoso sistema de jubilación, seguro de vida y, desde hace un año, amplios servicios médicos y hospitalarios. Ello es perfectamente justo y representa una base sólida para la carrera administrativa.

Por último, es indispensable que el valor del funcionario sea públicamente reconocido. Puesto que trabajan en beneficio del público, éste debe saber lo que valen. Cuando un funcionario o un equipo administrativo han realizado una labor sobresaliente, debe merecer la atención de los altos funcionarios directivos. Desde 1954 se da mucha importancia a este principio en Washington. Se otorgan premios y recompensas a los empleados meritorios que han propuesto mejoras en el servicio, presentando inventos, aumentando el rendimiento de la dependencia, realizando actos de heroísmo o han descollado en el desempeño de sus funciones. La forma más elevada que cobran esas recompensas es la concesión que cada año hace el Presidente de cinco premios a los funcionarios que más se han destacado en ese período. Se ha iniciado una campaña tendente a que los grandes medios de información general den publicidad a esos hechos a fin de elevar el prestigio de los funcionarios del servicio civil ante la opinión nacional. Si se quiere que el empleado público consagrado a sus tareas siga cumpliéndolas de la mejor manera posible y continúe adelantando en su carrera, hay que reconocerle el derecho a obtener la aprobación de sus superiores y del público cuando los esfuerzos que realiza han alcanzado resultados de importancia.

El cuerpo de funcionarios públicos debe constituir una fuerza dinámica en constante perfeccionamiento dentro del Gobierno moderno. No es posible seguir considerando la formación y el desarrollo de ese cuerpo como una cuestión de filantropía o de mero lujo, pues el requisito indispensable para satisfacer las necesidades vastas y complejas del Estado moderno es la existencia de un cuerpo de funcionarios que desempeñe bien sus tareas y progrese continuamente. La capacidad de un Gobierno para ofrecer a su pueblo los servicios y la seguridad que necesita dependerá en gran medida de las aptitudes, las cualidades y el ánimo inspirador de su cuerpo de funcionarios públicos.