

tramiento del Ejército italiano desarrolla en sencillas palabras una función altamente educativa, enseñando las reglas de un "buen comportamiento" en el cuartel, en la mesa, en contacto con el público y en sociedad. Hasta dedica un capítulo, de modo correcto, al problema de las muchachas y del amor.

Todo esto trata de convertir al recluta, reavivando en él los principios fundamentales de educación social, en un buen ciudadano cuando deje el servicio de las armas.

Hoy día se tiende por todos los medios a equilibrar en cuanto es posible las con-

diciones ambientales de los oficiales y los soldados, que la bandera común proclama para todos.

En Italia todavía, las Relaciones Públicas entran lentamente en los reglamentos de la vida militar. Es de prever que si el "Cuartel de vidrio" es visto aún por muchos como una malsana utopía, se abre camino en la mente de los altos mandos. Por otra parte, es beneficioso para las Fuerzas Armadas el procurar un aumento de la colaboración y apoyo moral del país para con ellas. Ninguna acción militar podrá ser verdaderamente eficaz sin el apoyo de una opinión pública unida, bien informada y adicta.—J. G. A.

LA REFORMA

DEL

PERSONAL ADMINISTRATIVO

EN HISPANOAMERICA 35.047(8)

Hace algunos años, un profesor de la ESAPAC, hallándose en un país de América Central, con el fin de entrevistar candidatos para aquella escuela, preguntó a uno de los aspirantes: "¿Qué piensa usted acerca de la costumbre existente en su país de destituir a los empleados públicos cuando hay un cambio de Gobierno?" La contestación fué bien precisa: "Me parece perfecto; de este modo uno puede estar seguro de que un gran número de ciudadanos tienen la oportunidad de ser nombrados para puestos del Gobierno."

Sin saberlo, aquel joven estaba dando las mismas razones que movieron a Jackson en 1832 a introducir el *spoils system* en Estados Unidos.

Tal sistema se ha venido practicando en Hispanoamérica, y, dada la agitada e in-

Hispanoamérica está integrada por países de Administraciones relativamente nuevas, muy ocupadas en la reorganización de su funcionamiento. Esta preocupación es resaltada por el profesor Félix A. Nigro en el artículo "Personnel Administration in Latin America", publicado en la revista norteamericana *Personnel Administration* (septiembre-octubre 1957).

estable vida política de la mayor parte de los países de aquella parte del Nuevo Mundo, los despidos y nombramientos para puestos de la Administración estaban al orden del día.

Esta situación está siendo superada con fortuna en varios países gracias a una preocupación de los Gobiernos en este sentido y a la convicción de los grupos dirigentes de que para lograr el progreso económico y el aumento del nivel de vida, no bastan medidas económicas, sino que es necesaria también la estabilidad y la preparación de los cuadros administrativos. La ayuda y asesoramiento para esta importante empresa, los reciben de las Comisiones de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas y de los Estados Unidos, pero el desarrollo y rápido arraigo de esta

política, en algunos países de Hispanoamérica, hace que la cooperación y asistencia se practique ya entre los propios países iberoamericanos.

EL EJEMPLO DE PUERTO RICO

El contemplar en Hispanoamérica estos relevos constantes en los cuadros administrativos, ofreciendo los puestos a los seguidores políticos como premio al apoyo prestado al grupo triunfante, se decía, con frecuencia, que era debido a la influencia del individualismo español, que impedía tener una amplia visión de la comunidad y de los intereses colectivos. Al afirmar que este defecto obedecía a razones casi biológicas, se sentaba un criterio pesimista que ha sido ampliamente refutado por el reciente movimiento de organización y mejoramiento del personal administrativo en Iberoamérica. Puerto Rico es un brillante ejemplo en este sentido. Desde 1940, en que se comenzó la famosa "Operation Bootstrap", una completa transformación se ha llevado a cabo en todos los aspectos de la vida. De una isla pobre, se ha hecho un laboratorio donde representantes de otras partes de Iberoamérica estudian los progresos que se han hecho en poco tiempo. Uno de los pasos importantes en este progreso ha sido la organización del Servicio Civil, funcionando desde 1947 un Departamento de Personal.

Luis Muñoz Marín, gobernador de Puerto Rico, es un convencido de que solamente con la posesión de personal competente en los cuadros ejecutivos de la Administración podrán llevarse a cabo con éxito los planes de desarrollo del país; a pesar de la oposición de muchos políticos, se organizó el Servicio Civil y el Departamento de Personal, donde funcionarios de otros países se han adiestrado también. Puerto Rico les ofrece la facilidad del idioma común y el planteamiento de problemas semejantes.

LA EXPERIENCIA EN AMÉRICA CENTRAL

En esta parte de América, se observa la misma tendencia. COSTA RICA, país que goza de una gran reputación cultural, creó la Dirección General de Servicio Civil en 1953, y el mismo año estableció un estatuto de funcionarios.

En PANAMÁ se ha creado en 1955 la Dirección General de la Carrera Administrativa y la situación de los funcionarios se está organizando paulatinamente. En HONDURAS, un grupo de antiguos estudiantes de la ESAPAC han presentado un proyecto de Ley sobre funcionarios civiles que ha sido considerado por un seminario de Servicio Civil patrocinado por la ESAPAC y por el Gobierno. Los mismos intentos se están haciendo en Nicaragua.

En EL SALVADOR se creó la Dirección General de Personal en 1950. Recientemente ha sido suprimida, pero se están realizando esfuerzos para establecer un Departamento central de personal y para promulgar un estatuto de funcionarios civiles.

En GUATEMALA, el Departamento de Personal que estaba inserto en el Ministerio de Trabajo, fué transferido a la Oficina del Presidente de la República por Decreto de 1957. El Gobierno de Guatemala está convencido de la necesidad de introducir nuevas técnicas en cuanto a la organización del personal, y como primer paso desea realizar una clasificación de los funcionarios, según sus cometidos y responsabilidades, con arreglo a criterios científicos.

PANORAMA EN SUDAMÉRICA

En BOLIVIA se ha creado un Departamento de Personal directamente vinculado a la Presidencia de la República y se está preparando un Estatuto. En PERÚ, una misión de las Naciones Unidas estudia las necesidades del país para un mejoramiento administrativo. En CHILE, donde se planean importantes reformas administrativas, se está considerando la posibilidad de

crear el Servicio Civil, y en ARGENTINA se piensa crear la Escuela Nacional de Administración pública como parte de un programa general de rehabilitación del país.

¿QUÉ SISTEMA, EL AMERICANO O EL INGLÉS?

En esta amplia tendencia que, como hemos visto, se manifiesta en Hispanoamérica hacia el perfeccionamiento de la organización y administración del personal, ¿cuál es el criterio que aparece preferente? ¿Dar la preeminencia a los conocimientos especiales o a los generales? Nigro personifica estas dos corrientes en América e Inglaterra, respectivamente. En la Gran Bretaña el reclutamiento para el Civil Service se hace entre candidatos jóvenes, juzgándolos según sus conocimientos generales; la especialización la adqui-

rirán con la experiencia a lo largo de la carrera. Para el "Administrative Class", cuerpo de gran prestigio y que ejerce las funciones de dirección de la Administración, se sigue este criterio valorando la formación general universitaria del aspirante. Por el contrario, en América no hay límite de edad, y en los exámenes o entrevistas con los candidatos se juzga más por los conocimientos y experiencia concreta que tengan en la materia propia de la función que van a desempeñar, que por su saber académico.

Nigro estima que el modelo que se ha seguido principalmente en Hispanoamérica es el de Estados Unidos, pero que así como en Norteamérica se está prestando interés creciente a la incorporación de principios del sistema inglés, lo mismo debería hacerse en Hispanoamérica, llegando a establecer definitivamente el sistema de carrera.—L. H.

CRITERIOS DE ACTUACION

DEL

MANDO ADMINISTRATIVO 65.012.4:35

El tipo más eficaz de dirección es el unipersonal, el Presidencialismo. No importan sus títulos o los medios utilizados para lograr su posición. Lo verdaderamente sustancial es que se trata de una alternativa mucho más eficaz que la dirección colegiada o en Comité. No debe olvidarse que a toda acción precede una decisión, y el órgano unipersonal es mu-

El verdadero motor que hace andar a la Administración es el conjunto de decisiones de los jefes superiores, que continuamente se producen en su seno. CYRUS FALCONER, consultor de Organización, ha pronunciado una conferencia en el Estado libre de Puerto Rico, titulada "La decisión ejecutiva", en la que señala las condiciones de esta acción y que extractamos del folleto de la División de O. y M. del Negociado del Presupuesto de Puerto Rico.

cho más capaz y rápido en la adopción de las decisiones.

LA DECISION DE CALIDAD

El Directivo o ejecutivo conservará su puesto mientras pueda adoptar buenas decisiones. A veces este axioma viene alterado por el factor "fuerza", elemento que