

JUAN DOMINGO PERÓN

CONDUCCIÓN POLÍTICA

(CAPÍTULOS I, II Y III)



*“Los conductores nacen, o
se hacen por el trabajo”*

Juan Domingo Perón

INSTITUTO NACIONAL “JUAN DOMINGO PERÓN”
DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES HISTÓRICAS, SOCIALES Y POLÍTICAS
BUENOS AIRES
2006

PRESENTACIÓN

La obra que les ofrecemos, Conducción Política, fue editada por primera vez en el año 1952 como una recopilación de las clases que dictaba el presidente de la Nación, general Juan Domingo Perón, en los “Cursos de Conducción Política” de la Escuela Superior Peronista.

La Escuela Superior Peronista fue inaugurada el 1º de marzo de 1951 y, en la calle San Martín 655, se impartían fundamentalmente conocimientos sobre tres temas: el Movimiento Peronista, su historia, su sistema de organización y sus realizaciones; el Justicialismo como doctrina política, económica y social y, por último, como eje central de todas las clases, las normas de Conducción y Ética.

Juan Domingo Perón tenía ya antecedentes como docente y, habiendo sido profesor de Historia Militar en la Escuela Superior de Guerra, conocía el arte de la enseñanza y la importancia de formar doctrinariamente a los conductores del mañana, siempre subordinando la conducción militar a la conducción política.

Como el general Juan Domingo Perón fue quien condujo el proceso revolucionario más importante que se haya registrado en el siglo XX en la Argentina, consideramos que sus conceptos de la conducción política son imprescindibles para un conocimiento de su pensamiento y es por ello que decidimos entregarles una nueva edición de su obra.

Lorenzo Pepe
Secretario General

Diseño, composición y armado:
Caligrafix Servicios Gráficos Integrales S. H.
Av. Pueyrredón 1440, 2º - C1118AAR Buenos Aires
Telefax: 4821-6263
info@caligrafix.com.ar - www.caligrafix.com.ar

Impresión:
Talleres Gráficos DEL S. R. L.
E. Fernández 271/75 - Piñeyro
Telefax: 4222-2121

Marzo de 2006

CONDUCCIÓN POLÍTICA

INTRODUCCIÓN

Aceptando una invitación del señor director de la Escuela Superior Peronista, me comprometí para comenzar hoy los cursos con una disertación referente a la organización, objeto y funcionamiento de la Escuela. De manera que mis primeras palabras quiero que sean de agradecimiento a las amables palabras del señor ministro y de la señora de Perón, pensando en que son más bien dictadas por el corazón y la mística peronistas de quienes han expuesto tan simpáticas ideas para mí. Pero indudablemente, esta Escuela tiene una doble misión: la primera, formar justicialistas, y la segunda, exaltar los valores peronistas para servir de la mejor manera a la doctrina justicialista.

Correlación entre doctrina, teoría y formas de ejecución

He tenido una preocupación, desde hace mucho tiempo, referente a la instauración, dentro de nuestro movimiento, de una Escuela destinada a ir desarrollando nuestra doctrina,

Las doctrinas son, generalmente, exposiciones sintéticas de grandes líneas de orientación, y representan, en sí y en su propia síntesis, solamente el enunciado de innumerables problemas; pero la solución de esos problemas, realizada por el examen analítico de los mismos, no puede formar cuerpo en esa doctrina sin que constituya toda una teoría de la doctrina misma, así como también de ese análisis surgen las formas de ejecución de esa doctrina y de esa teoría. Una doctrina sin teoría resulta incompleta; pero una doctrina y una teoría sin las formas de realizarlas, resultan inútiles; de manera que uno no ha cumplido el ciclo real e integral mientras no haya conformado e inculcado una doctrina, enseñado una teoría y establecido las formas de cumplir una y otra.

Evitar las interpretaciones heterodoxas

Esa es la razón fundamental de la existencia de una escuela, porque eso ya no puede quedar librado a la heterogeneidad de las interpretaciones de los hombres ni al examen analítico de cada uno, sino que, para conformar esa doctrina es necesario elaborar un centro donde la significación paulatina de

cada una de las concepciones doctrinarias vaya desarrollándose y presentando formas de ejecución prácticas y racionales. Esa es, en el fondo, la razón de ser y la necesidad de la escuela.

Unidad de acción y de concepción

Claro está que este enunciado, singularmente simple, es realmente difícil de realizar, en su conjunto y en forma acabada, porque no interviene en la vida misma de un movimiento tan grande como nuestro movimiento una concepción, sino también una acción. Y debemos confesar que la acción está siempre por sobre la concepción, porque en este tipo de preparación de multitudes lo que hay que presentar en un punto de partida es una unidad de concepción para que esa unidad de concepción, consecuenta en la marcha del tiempo, vaya realizándose con absoluta unidad de acción. Solamente así es posible vencer en los grandes movimientos colectivos.

La unidad de concepción está en la teoría y en la doctrina; y la unidad de acción está en la buena conducción del conjunto de esta doctrina y de esta teoría. Vale decir que se trata de poner en marcha no solamente la idea, para que ella sea difundida, sino la fuerza motriz necesaria para que esa idea sea realizada, que es lo que interesa. Por eso, la Escuela Superior Peronista, que será una escuela que ha de cumplir cuatro funciones fundamentales, permitirá la realización de ciclos completos, desde la concepción, hasta la realización terminal.

Las cuatro misiones de la Escuela Superior

Para ello, en primer lugar, es función y es misión fundamental de la escuela desarrollar y mantener al día la doctrina. En segundo término, es su misión inculcarla y unificarla en la masa. En tercer lugar, debe formar los cuadros justicialistas. Y en cuarto lugar, debe capacitar la conducción. Vale decir, trabajar para la formación de los conductores del movimiento.

Desarrollar y mantener al día la doctrina

Decimos desarrollar y mantener al día. Desarrollar: nosotros hemos concebido una doctrina y la hemos ejecutado, y después la hemos escrito y la hemos presentado a la consideración de todos los argentinos. Pero esa doctrina no está suficientemente desarrollada. Es sólo el enunciado, en forma sintética, del contenido integral de la doctrina. Será función de cada uno de los justicialistas argentinos, a lo largo del tiempo, ir poniendo su colaboración permanente hasta desarrollar el último detalle de esa doctrina, para

presentar también, finalmente, una doctrina más sintética que la nuestra, más completa que la nuestra.

El proceso natural para el desarrollo doctrinario

Ese proceso es el proceso natural que la inteligencia pone en marcha para todas las concepciones y creaciones de la vida. Va de la síntesis al análisis, y del análisis vuelve a la síntesis. Lo primero es, diríamos, la premisa circunstancial, quizá empírica o ideal.

Estas cuatro misiones, difíciles en sí, para desarrollar y mantener al día la doctrina, para inculcarla y unificarla, para formar los cuadros y para capacitar a los conductores, son funciones de largo alcance, de extremada dificultad y de un trabajo permanente en la vida constante, no sólo del organismo, sino de toda la esfera de acción que su enseñanza alcanza. Por esa razón he querido presentar y hacer una rápida exégesis de cada una de estas funciones.

El análisis es lo que permite la consistencia ideológica a la propia doctrina. De ese análisis y desarrollo surgirán millones de facetas no alcanzadas a percibir por el autor de la síntesis, quien después volverá nuevamente a la conclusión final, que, a través del filtro del análisis, la completará y la perfeccionará.

Nosotros hemos hecho la primera operación. Hay que realizar la segunda y la tercera, para que la inteligencia pueda decir que este cuerpo contiene el menor número de errores por causas que puedan haber escapado a la percepción del análisis y de la síntesis de los hombres que han trabajado en ella.

Sólo los grandes principios son eternos...

Por esa razón, desarrollar la doctrina será función de la escuela, será función de los profesores y será función de los alumnos, a medida que la capacidad vaya dando a cada uno las armas necesarias para profundizar y analizar los nuevos aspectos de nuestra propia doctrina. Será también función el mantenerla al día. Las doctrinas no son eternas sino en sus grandes principios, pero es necesario ir adaptándolas a los tiempos, al progreso y a las nuevas necesidades. Y ello influye en la propia doctrina, porque una verdad que hoy nos parece incontrovertible, quizá dentro de pocos años resulte una cosa totalmente fuera de lugar, fuera de tiempo y fuera de circunstancias.

Profundización y adaptación de la doctrina

Por eso será necesario no solamente desarrollar, sino también que en esta escuela se sienten las bases necesarias para ir profundizándolas y adaptán-

dolas a la marcha del tiempo. Una doctrina hoy excelente puede resultar un anacronismo dentro de pocos años, a fuerza de no evolucionar y de no adaptarse a las nuevas necesidades. Por eso hemos puesto, como primera tarea para la escuela, el desarrollarla, terminarla y después mantenerla al día, para adaptarla a la evolución.

Inculcar la doctrina en las masas

Decía que la segunda función que yo asigno a la escuela es unificar e inculcar nuestra doctrina en la masa.

Las doctrinas, básicamente, no son cosas susceptibles sólo de enseñar, porque el saber una doctrina no representa gran avance sobre el no saberla. Lo importante en las doctrinas es inculcarlas, vale decir, que no es suficiente conocer la doctrina: lo fundamental es sentirla, y lo más importante es amarla. Es decir, no solamente tener el conocimiento. Tampoco es suficiente tener el sentimiento, sino que es menester tener cierta mística, que es la verdadera fuerza motriz que impulsa a la realización y al sacrificio para esa realización. Las doctrinas, sin esas condiciones en quienes las practican, no tienen absolutamente ningún valor.

La teoría basta conocerla

Y si una doctrina debe inculcarse, la teoría es suficiente con que se la conozca. ¿Por qué? Porque la fuerza de realización está en la doctrina y no en la teoría. La doctrina, una vez desarrollada, analizada y conformada, debe ser artículo de fe para los que la sienten y para los que la quieren. La teoría es solamente la interpretación inteligente de la doctrina y la forma de ejecutarla es ya la acción mecánica en el empleo del esfuerzo para llevarla a cabo. Por esa razón, lo primero es artículo de fe, como ha dicho la señora de Perón; lo segundo es de la inteligencia; y lo tercero es del alma y de los valores morales.

No sólo deben formarse eruditos, sino también apóstoles

Si esta escuela se conformara con dictar clases de nuestra doctrina, con enseñarla en su concepción, no cumpliría con su misión; indudablemente, eso sería cumplir, quizá, pero cumplir a medias. La función de esta escuela no es sólo de erudición, no es solamente la de formar eruditos, sino la de formar apóstoles de nuestra doctrina. Por esa razón, yo no digo enseñar la doctrina: digo inculcar la doctrina, entre las funciones de la Escuela Superior Peronista. Y además de inculcarla, unificarla.

La unificación de la doctrina

Todas las doctrinas han sufrido terribles deformaciones en el mundo, y las deformaciones doctrinarias tienden a la diversificación de los grupos que las apoyan y terminan por disociar a las comunidades que las practican. No hay doctrina en el mundo que haya escapado a este tipo de deformación por falta de unidad de doctrina. Por eso es función de la Escuela la unificación de la doctrina, vale decir, dar unidad de doctrina a los hombres; en otras palabras, enseñar a percibir los fenómenos de una manera que es similar para todos, apreciarlos también de un mismo modo, resolverlos de igual manera y proceder en la ejecución con una técnica también similar. Eso es conseguir la unidad de doctrina, para que un peronista en Jujuy y otro en Tierra del Fuego, con el mismo problema, intuitivamente estén inclinados a realizarlo de la misma manera, a través de la operación de cualquier inteligencia, que va desde la percepción al análisis, del análisis a la síntesis, de la síntesis a una resolución y de la resolución a la ejecución.

Es fundamental conservar la unidad doctrinaria

Si conseguimos que todos los peronistas en la República Argentina, cualquiera sea su situación de lugar y de tiempo, lleguen a poner de acuerdo este proceso, nosotros habremos unificado la doctrina, porque en cualquier parte que estemos tendremos la unidad absoluta de doctrina. Ésta también es función de la Escuela, y está considerada esa función como la autodefensa de nuestro propio movimiento y de nuestra propia doctrina. Nuestra doctrina puede ser desvirtuada, puede ser destruida y, en consecuencia, el Movimiento puede ser disociado y puede ser destruido por la mala interpretación de la doctrina y por la falta de unidad de doctrina que practiquemos los mismos peronistas.

Por esa razón, entre todas las funciones que pueden asignarse, yo he puesto en estas cuatro cuestiones, como las más importantes, tanto la forma de inculcar como la forma de mantener la unidad.

Formación de los cuadros peronistas

Como tercer asunto, o tercera misión, creo que sigue en importancia la formación de los cuadros. Los cuadros peronistas deben ser cubiertos, no solamente con hombres que trabajen para nuestro Movimiento, sino que también deben ser predicadores de nuestra doctrina. Todos los movimientos de acción colectiva, si necesitan de realizadores, necesitan también de predicadores. El realizador es un hombre que hace sin mirar atrás. El predicador

es el hombre que persuade para que todos hagamos, simultáneamente, lo que tenemos que hacer.

Predicadores y realizadores

Por eso considero que la formación de los cuadros, que ha de iniciarse en esta casa, es una función principalísima para el éxito de nuestro Movimiento y de nuestra doctrina: formar hombres realizadores y formar también predicadores. Los dos son indispensables para nuestro Movimiento. En esos cuadros quien logre ser a la vez realizador y predicador es el ideal que puede alcanzar un hombre. Pero hay algunos que no tienen condiciones para realizar. No los debemos desechar, porque ellos pueden tener condiciones para hacer realizar a los otros lo que ellos no son capaces de realizar. Es indudable que en este orden de ideas, para el Movimiento Peronista todos los hombres que llegan a esta casa son útiles.

Estudiar a cada hombre

Nuestra misión es capacitarlos para que sean más útiles. Debe estudiarse aquí a cada hombre, porque cada uno ha recibido, en diversa dosificación, condiciones que son siempre útiles, activas y constructivas para nuestro Movimiento. Les daremos las armas que más cuadran a sus inclinaciones y a la misión que deberán desarrollar en la vida peronista, y si lo hacemos bien, ellos nos lo agradecerán y el Movimiento irá progresando paulatinamente, en proporción con la capacidad de que sepamos dotar a nuestros propios hombres.

Por eso la función de formar los cuadros de nuestro Movimiento en esta escuela tiene una importancia extraordinaria, porque en la formación de ellos ya va incluido todo el proceso anterior, de mantener, consolidar y desarrollar nuestra doctrina, inculcarla y mantenerla al día, como ya hemos explicado, que son las cuatro funciones de la Escuela.

Capacitar la conducción

Ahora, dentro de la formación de esos cuadros, viene un capítulo que es de suma importancia: el de capacitar la conducción. En los movimientos de hombres, en los movimientos colectivos, siempre la función más difícil es la de conducir. Por eso no existen muchos conductores en el mundo y muchas colectividades carecen de hombres que las sepan y las puedan conducir, porque la conducción es un arte, y los artistas no se forman, desgraciadamente, en las escuelas. Las escuelas dan técnicos, pero no dan artistas.

Los conductores nacen, o se hacen por el trabajo

Por esa razón nosotros no decimos que puede ser función de la Escuela el formar conductores, porque los conductores no se hacen. Desgraciadamente, los conductores nacen, y aquel que no haya nacido sólo puede acercarse al conductor por el método. El que nace con suficiente óleo sagrado de Samuel, no necesita mucho para conducir; pero el que no nace con él, puede llegar a la misma altura por el trabajo. Por eso Moltke dijo una vez que el genio es trabajo. Al genio se llega por esos dos caminos. También por la perseverancia, el perfeccionamiento, el trabajo constante, se puede llegar al genio.

Necesidad de cultivar las artes

Esas dos concepciones son las que nos apartan de la escuela fatalista del siglo XVIII, donde decían que si los artistas nacen, no habría necesidad de cultivar las artes, ya que si nace, nacerá sólo, y si no, no llegará nunca a conformar un artista.

Yo no creo que todos los artistas hayan nacido. Hay un gran porcentaje que con el trabajo se acerca tanto al genio que ha llegado a conseguirlo. Por eso digo que esta cuarta función de la Escuela es quizá la más difícil y la que hay que manejar con una mayor prudencia, para no descorazonar a los hombres y para prestar al Movimiento la ayuda más eficaz, en el orden de su conducción.

Técnica de la conducción

Por otra parte, la conducción, en el campo político, es toda una técnica. En el mundo, en general, no se ha estudiado mayormente esta conducción, porque los hombres encargados de realizarla, en su mayoría, no apuntaron a ser grandes conductores desde muchachos. Apuntaron a todas las demás inclinaciones, más o menos convenientes para ganarse la vida o para triunfar en la vida, pero pocos se han dedicado a profundizar lo que es la conducción, pensando a los quince años que a los cincuenta ellos serían conductores. De manera que poca gente se ha dedicado en el mundo a estudiar profundamente lo que es la técnica de la conducción.

La ciencia y el arte de la conducción

La conducción política es todo un arte, y ese arte está regido por principios, como todas las artes. Si no tuviera principios no sería un arte, así como una ciencia que no tiene leyes tampoco es una ciencia. La diferencia que hay

entre la ciencia y el arte consiste en que la ciencia se rige por leyes, leyes que dicen que a las mismas causas obedecen los mismos efectos, y el arte se rige por principios que son comunes en su enunciación, pero que son infinitamente variables en su aplicación, y ahí está la dificultad del arte, porque el arte no presupone solamente la aplicación de leyes, sino también la aplicación de principios en los cuales la creación representa el ochenta por ciento del fenómeno, y la creación no es producto de una técnica. La creación es producto de una inspiración que los hombres tienen o no.

En esa técnica de la conducción es indudable que existen factores ponderables y factores imponderables.

No hay recetas para conducir pueblos

Por esa razón, en este proceso no se puede aplicar un cálculo de probabilidades, porque los imponderables son tan grandes como los factores que pueden ser previstos y contrapesados en el cálculo.

El empleo de formas rígidas, en esta clase de acciones, no es posible. No hay recetas para conducir pueblos, ni hay libros que aconsejen cuáles son los procedimientos para conducirlos. Los pueblos se conducen vívidamente y los movimientos políticos se manejan de acuerdo al movimiento, al lugar y a la capacidad de quienes ponen la acción para manejarlos. Sin eso es difícil que pueda conducirse bien. No es la fuerza, no es solamente la inteligencia, no es el empleo mecánico de los métodos, no es tampoco el sentido ni el sentimiento aislado, no hay un método ideal para realizarlo, ni existe un medio eminentemente empírico. Es decir, es una concentración de circunstancias tan variables, tan difíciles de apreciar, tan complejas de percibir, que la inteligencia y el racionalismo son a menudo sobrepasados por la acción del propio fenómeno. Y para concebirlo hay solamente una cosa superior, que es la percepción intuitiva e inmediata y la contra acción que de ese fenómeno vuelve a reproducirse como fenómeno en la colectividad.

Acciones inmediatas

Sin esa acción, rápida, eficaz, donde se aplican los principios y se aprovecha la experiencia, pero no pensando ni en el principio ni en la experiencia, porque si uno analiza ambas cosas, llega tarde y el fenómeno se ha producido en contra de todo cuanto uno había previsto. Es decir, que son acciones inmediatas que deben producir reacciones también inmediatas, donde la inteligencia interviene sólo en parte.

Hay una fuerza de distinto orden de percepción, que los hombres tienen o no tienen y que los capacita o no para tomar por reacción inmediata lo que el racionalismo tardaría mucho tiempo para producir.

Una fuerza superior

En este sentido, la planificación y todas esas innumerables operaciones que la inteligencia humana ha planeado a lo largo de los ciclos de todos los tiempos de la historia, no son suficientes. Es una cosa que se adquiere, que se posee. Es un fenómeno de aquellos que la inteligencia no puede ni podrá jamás explicar. Es una fuerza superior. Es muchas veces la suerte, el destino, la casualidad. Pero ellos suelen estar también guiados por una fuerza superior, donde la moral, la razón y la verdad podrían ser tres nombres magníficos para representar esas fuerzas que no podríamos denominar de otra manera.

Importancia de la intuición

Por eso se ha dicho que la conducción es un arte, simple, y todo de ejecución. Es un arte simple y todo de ejecución; sí... para algunos. Es un arte simple y todo de ejecución como son todas las artes. Pero hay una interpretación aún de esa fórmula simple de la conducción, y que es casi intuitiva. Por eso yo tengo un poco de fe en que las mujeres capacitadas para esto pueden llegar a grandes destinos, porque en ellas se ha observado más profundamente guardada la intuición, y ese sentido de la conducción tiene mucho de intuición.

Conocemos casos, en la conducción, de hombres oscuros que no han cometido casi errores, y de hombres sabios que no han dejado de cometer casi ninguno de los errores que se les presentaron en el camino de la conducción.

Los principios y la experiencia

Lo que aquí se puede enseñar, en la escuela, es lo que conforma toda la teoría de la conducción, que es simple. Lo primero que se necesita es conocer la parte inerte del arte. La parte inerte del arte es lo que el hombre puede recoger de su inteligencia y reflexión y de lo que la historia presenta como ejemplo. Vale decir, hay una teoría que se conoce, que es conocida, que se puede enunciar con una serie de principios que nacen de la racionalización de los hechos mismos. Es un estudio filosófico de los hechos que cristalizan reglas, que en la mayor parte de los casos han dado buen resultado y han sido aparentes para la conducción. A eso llamamos principios.

En la historia hay un sinnúmero de ejemplos, que en tales circunstancias, mediando tales causas, redujeron tales efectos. Y eso le da al hombre la experiencia, experiencia que no puede esperar de su propia persona, porque la experiencia de la conducción llega tarde y cuesta muy caro, puesto que cuando uno la aprende, ya no le sirve para nada.

Formar el criterio para las resoluciones rápidas

Combinando el estudio activo de esos ejemplos, que la experiencia y la realidad presentan como concretos, al análisis, mediante los principios que la inteligencia ha aislado quizá de los propios hechos, uno puede conformar una gimnasia intelectual que le va formando el criterio necesario para la interpretación rápida y eficaz de los hechos y las medidas que en consecuencia puede tomar. Se estudian todos esos ejemplos en la historia de la conducción política, no para aprenderlos por si se repiten, porque en la historia no se repite dos veces el mismo caso en igual forma.

No se estudian para aprenderlos: se estudian como una gimnasia para ser más sabios en todas las ocasiones. Y eso, realizado en forma activa, no en forma de conferencia o en forma, diremos, de lección. No, no; hay que trabajarlo; hay que hacer trabajar el criterio propio en cada caso, porque es el criterio el que va a servir en los casos y no el ejemplo ni el principio.

El famoso caso del general Verdy du Vernois

Hay un caso famoso de la conducción que se le presentó al general Verdy du Vernois, citado por grandes autores, en la batalla de Nachau. Él había sido, durante veinte años, profesor de conducción en la Escuela Superior de Guerra de Francia. Llegó al campo de la batalla y dijo: “¿Qué principio aplico aquí? ¿La economía de las fuerzas?”, y el enemigo se venía encima. “¿Qué principio de la conducción aplico aquí?”, y el enemigo seguía avanzando y habían ya tomado contacto las vanguardias. “¿Qué ejemplo de la historia me puede inspirar para la batalla?”, y el adversario seguía avanzando, y ya se producía la “mélange”, como dicen los franceses. Hasta que él se dio cuenta y dijo: “Al diablo los principios y al diablo los ejemplos; veamos de qué se trata, veamos el caso concreto”. Vio el caso concreto como era, resolvió de acuerdo con su criterio y ganó la batalla.

Llegar al caso concreto y objetivo

Las conducciones, de cualquier naturaleza, son todas iguales, porque los que varían son los medios y los factores; la conducción es una sola cosa para

lo político, para lo social, para lo económico, para lo militar y para todos los órdenes. Quiere decir, señores, que los problemas que la conducción política plantea son casos concretos, a resolverse en sí y concretamente. Si es necesario, tomar el fenómeno objetivamente; preguntarse en cada caso, como el general Verdy du Vernois: “¿De qué se trata?” Y la solución surge sola, y cada vez surge más fácilmente. Eso es lo que capacita para la verdadera conducción. Es el caso el que inspira y es el caso el que se realiza por sí.

Capacitar a los peronistas

Señores: sobre esto hablaremos mucho durante el año, porque yo voy a dar los cursos de conducción. Analizaremos profundamente toda esta difícil materia. Creo que con ello haremos mucho, pero yo estaré satisfecho si al final de mis cursos he conseguido formar hombres capaces de tomar una resolución y de realizarla, es decir, hombres de acción, porque la conducción ha sido hecha, por la naturaleza, para que se gasten y quemem allí los conductores.

La tarea de esta Escuela Superior Peronista, en mi concepto, no será la de formar peronistas: aquí vendrán los peronistas ya formados. La tarea nuestra será la de mejor capacitarlos, y la de poner en sus manos el mayor número posible de armas para hacerlos vencedores en la conducción de sus respectivas fracciones.

Capacitación indirecta de la masa

Nosotros no trabajamos aquí para la masa en forma directa, sino indirecta, influyendo sobre los hombres destinados a encuadrar esa masa y a conducirla, dando a esos hombres lo que en nuestro concepto se necesita para conducir, ya sea en los conocimientos de orden intelectual, como también en las cualidades de orden moral que hay que poseer y que hay que desarrollar en la masa peronista.

Por esa razón, nuestra tarea de instruir y de educar debe cumplirse con hombres de cierta evolución, y por eso se llama Escuela Superior Peronista.

Elevar la cultura cívica y social de la Nación

Siempre se ha hablado, aquí, de la necesidad de educar al soberano, pero nadie se dedicó nunca, seriamente, a hacerlo, quizá por conveniencia política; pero nosotros esta vez también estamos decididos a no decir, sino a hacer, y estamos iniciando esta acción en cada una de las unidades básicas de los partidos

femenino y masculino, como así también en todos los sindicatos, donde ya se imparte, en las escuelas sindicales, la enseñanza política correspondiente; vale decir, que nuestra función de dirigentes está destinada a ir elevando la cultura cívica y social de la Nación, y esto que nace hoy, con su célula fundamental, la Escuela Superior Peronista, está destinada a preparar los cuadros que, capacitadamente, han de impartir después, en toda la República, esa enseñanza para la elevación de la cultura cívica y social de la Nación.

La capacitación política descuidada por la oligarquía

Esta función, señores, tiene para mí fundamental importancia, y recién hemos empezado a realizarla porque, en medio del farrago de trabajo que hemos tenido que realizar, todavía no habíamos podido cristalizar esta idea, que es nuestra desde hace mucho tiempo, casi desde que empezó nuestro Movimiento. Sin embargo, iniciada aquí, en cursos rápidos de capacitación, llegaremos a realizar estudios regulares, tan pronto tengamos la capacidad de local y las posibilidades de hacerlo, en forma no solamente de capacitar, sino de ir formando verdaderos técnicos en esta actividad para la conducción política de la comunidad argentina. Creo que esto es tan importante como muchas otras profesiones, y que el Estado lo ha considerado fundamental, cuando creó las facultades de ciencias políticas, que, desviadas en su función, no tuvieron como efecto práctico para el pueblo, absolutamente ninguna misión.

Capacitación intelectual y escuela activa

Es indudable, señores, que esta escuela no puede ser una escuela teórica, no puede ser una tribuna de exposición pasiva de muchas ideas, que ya conocemos. Es necesario que en esta escuela se cumplan dos funciones: que se haga un sector de la erudición, para capacitar intelectualmente en el conocimiento de nuestra Doctrina y de nuestra manera de pensar; pero también es necesario que haya otro sector de escuela activa, para formar hombres y mujeres capacitados para esa función; vale decir, que esta erudición será la base que le daremos al criterio de cada uno de los peronistas, para que con ese criterio, evolucionado, informado e ilustrado, pueda tomar buenas medidas y realizarla bien en todas las ocasiones. Si nosotros conseguimos formar conductores mediante la enseñanza racionalizada de nuestra doctrina, de nuestra teoría y de nuestras formas de ejecución, habremos cumplido bien con nuestra misión. Pero si formamos solamente hombres capaces de decir, no habremos cumplido sino la mitad. Tenemos que formar hombres capaces

de decir y hombres capaces de hacer, y en este caso se trata de formar, en lo posible, el mayor número de hombres capaces de hacer, porque en este país, hasta ahora, no hemos formado más que hombres capaces de decir.

Hombres que sean consecuentes con los principios

De manera que la Escuela Superior Peronista ha de ser eminentemente activa. Debe utilizarse un método lo suficientemente activo como para que los hombres se capaciten para obrar, para que pongan en juego su actividad, pero que lo pongan en forma criteriosa, en forma capaz de llegar a conclusiones constructivas, y que a la vez tengan la fuerza motriz suficiente para realizar, porque lo sublime de la solución, como lo sublime de los principios, como lo sublime de las virtudes, no está en la enunciación, sino en la práctica de esas virtudes, de esos principios. Lo que nosotros queremos no es formar hombres que sepan enunciar bien tales cuestiones, sino hombres que cumplan esos principios, que tengan esas ideas y que posean esas virtudes. Si lo conseguimos, habremos cumplido con nuestra función de profesores de la Escuela Superior Peronista, pero si no lo conseguimos, cualesquiera sean la abnegación con que ejerzamos la cátedra y el sacrificio con que la realicemos, habremos perdido lamentablemente el tiempo, y les habremos hecho perder también a los alumnos su precioso tiempo.

Honar a la Escuela Superior Peronista

Yo estoy persuadido de que esto no sucederá. Estamos bien de acuerdo sobre lo que queremos. Ahora nos queda solamente realizar, en esto, la tarea de cuidar nuestra Escuela y elevarla a la consideración de todos los peronistas. Y, sobre todo, señores, de honrarla cada día más, para que esta escuela tenga el prestigio que debe tener dentro de la masa de nuestros partidarios, para que todos la consideren y para que sea un centro permanente de irradiación, no solamente de los conocimientos, sino también de las virtudes peronistas.

La Escuela obrará sobre la inteligencia y el corazón

En esta Escuela no hemos de hablar solamente a los alumnos de lo que ellos tienen que hacer para triunfar en la conducción, o de lo que ellos deben hacer para que triunfe nuestro Movimiento, sino también de lo que ellos deben ser para honrarlo y de lo que cada uno de nuestros hombres de la masa debe alcanzar para que podamos decir en el futuro que desde esta Escuela, que trabaja no solamente sobre la inteligencia de los hombres, sino también

sobre su alma, hemos irradiado no solamente luz, sino también el calor de las virtudes peronistas, sin las cuales el movimiento justicialista sería un movimiento político, lindo al principio, bueno en la mitad y malo al final.

El sentido heroico de la vida

Porque, señores, estos movimientos triunfan por el sentido heroico de la vida, que es lo único que salva a los pueblos; y ese heroísmo se necesita no solamente para jugar la vida todos los días o en una ocasión por nuestro movimiento, sino para luchar contra lo que cada uno lleva dentro, para vencerlo y hacer triunfar al hombre de bien, porque al partido lo harán triunfar solamente los hombres de bien.

El triunfo de la Escuela Superior Peronista

Si la Escuela es capaz de realizar ese esfuerzo –y va a ser capaz porque pondremos todo cuanto sea necesario para hacerla triunfar–, hemos de ver, en el tiempo, su prestigio aumentado, su acción honrada por todos nosotros y quizá algún día los que sean dentro de varias generaciones alumnos de estos cursos, sus directores y profesores, puedan decir, como decía el señor director de la Escuela, que en esta ocasión, 1° de marzo de 1951, cuando se fundó la Escuela Peronista, ya auguramos que su vida sería larga y proficua, para la Patria en primer término, para nuestro Movimiento en segundo término y para nuestros hombres en tercer término, formando generaciones de argentinos y de justicialistas que cada día fueron haciendo mayor honor a nuestra Patria y a nuestro Movimiento.

Si la Escuela cumple, como anhelamos, esa función, corre a lo largo del tiempo con su enseñanza y con sus virtudes, no tengo la menor duda de que en esa ocasión, dentro de varias generaciones, tendremos, de esas nuevas generaciones argentinas, el recuerdo, el cariño y el reconocimiento a esta acción que hoy iniciamos en la Argentina, solamente en nuestra Patria, en su felicidad y en su grandeza.

CAPÍTULO 1 ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN

Objeto de la materia

El objeto de la materia Conducción Política es capacitar para la conducción. Decimos capacitar, no enseñar, porque la conducción no se enseña.

La conducción más bien es una facultad que se desarrolla que una cuestión teórica que pueda aprenderse.

La conducción se comprende, no se aprende

La conducción se comprende o no, pero no se aprende. Es el ejercicio del criterio, y el que tiene criterio puede realizar una conducción racional, pero el que no pone en juego su criterio y pretende reemplazarlo por la retentiva o por la memoria, no llega a realizarla nunca. Por eso no es tampoco la conducción misma la que enseña la conducción. Es más bien una facultad de la comprensión.

El caso del mariscal de Sajonia

Hay un caso que se cita mucho en “conducción militar”. Dicen que el mariscal de Sajonia hizo todas sus campañas durante veinte años montado en una misma mula, y que a pesar de haber hecho durante veinte años todas las campañas, la mula no aprendió nada de conducción.

Condición esencial: la penetración

Con eso nosotros hemos querido determinar que hay una condición que, en el que abraza la conducción, no puede faltar, que es la penetración, la penetración profunda. Por eso hay hombres que durante toda su vida han hecho conducción sin comprenderla y otros que nunca han conducido, pero que saben conducir porque han comprendido la conducción.

Esto es, en pocas palabras, el fenómeno de la conducción.

Posibilidad de aprender la teoría y las formas de ejecución

En cambio, si bien la conducción no puede enseñarse, existen elementos de la conducción que es necesario aprender. La conducción es un arte y, en con-

secuencia, como todas las artes, tiene su teoría. La teoría se puede aprender. Y también tiene sus formas de ejecución, que también se pueden aprender.

Comparación con las Artes Plásticas

Comparando esto de la conducción con la pintura o con la escultura, que en el fondo son otras de las formas del arte, podríamos decir que los principios de la perspectiva forman parte de la teoría de ese arte, forman parte de aquello que permite ejecutar, lo mismo que el manejo de los instrumentos, de los pinceles, de los escalpelos, de todo lo que se maneja para hacer las artes plásticas. Son las formas de la ejecución del arte. Pero un hombre, aun penetrando y conociendo la teoría, o sea la perspectiva, el color, el ángulo, los desplazamientos, la colocación, todo eso que forma los grandes principios de la perspectiva para el arte plástico, no haría una obra de arte ni con esos conocimientos ni con el perfecto manejo de los instrumentos de ejecución. Si él no es un artista, si no es capaz de crear dentro de esa teoría y dentro de esas formas de ejecución, no será nunca un buen artista.

Condiciones naturales para el arte y la conducción

Las obras de arte no se hacen con la teoría ni con los instrumentos de ejecución. Eso se hace con algo que da la naturaleza a los hombres, a todos en una medida diferente. Muchos resultan Miguel Ángel porque han venido dotados de una inmensa cantidad de las facultades de creación; y otros hacen un buen cuadro, que no llega a célebre, aunque posiblemente tenga mejor técnica que la de Miguel Ángel, una ejecución más perfecta, pero le falta algo que ellos no tienen y que solamente hubieran podido dar un Murillo, un Rafael, o cualquiera de los grandes hombres. Una obra de arte no se hace ni con la teoría ni con las formas de ejecución. Esa es otra de las cosas que hay que conocer dentro de la conducción.

Técnica y arte de la conducción

Por eso diríamos nosotros que cuando queremos asimilar la teoría y las formas de ejecución del arte de la conducción política, tendremos que imaginarnos que hay una serie de sistemas dentro de los cuales uno puede organizarse y prepararse para la conducción; que eso lo capacita en cierta medida para la conducción, y que cuando mejores conocimientos tiene, se le facilita más la conducción. Eso es lo que nosotros podemos asimilar en un curso de conducción.

Lo que yo les puedo dar a ustedes es la técnica; lo que no les puedo dar es el arte de la conducción. De la misma manera que uno enseña a tocar la guitarra y da la perfección de la técnica de la guitarra. Pero esa condición natural con que nace el artista, eso no se puede enseñar. Eso es la conducción.

El criterio, base de la conducción

Ahora, la conducción técnica presupone generalmente el ejercicio amplio del criterio. Para la conducción no sirve la memoria, no sirve la retentiva. Es útil solamente el criterio, criterio que debe estar basado, como todos los ejercicios del criterio, primero en una erudición suficiente. Pero es inútil que un hombre tenga un gran criterio si no tiene los elementos básicos sobre los cuales debe apoyar su criterio. Por eso, dentro de la técnica, está primero la erudición, o sea el conocimiento de sus elementos.

Los métodos

Inmediatamente el ejercicio de los métodos, que son únicos en esto. El método objetivo, es decir, por la percepción, y el otro de la reflexión y la observación, o sea el método subjetivo. Eso es lo que pone en juego el criterio, lo que nosotros haremos en la conducción.

Escuela activa de conducción

Esta es por eso una escuela activa. No nos dedicaremos a hacer permanentemente conferencias, sino que también nos ejercitaremos tomando casos concretos de la vida y de la historia de la conducción política, y los analizaremos, no para volverlos a aplicar por si el caso se repite —¡porque no se repite!—, pero sí como una gimnasia que nos hará más sabios para todas las situaciones que puedan presentarse en la conducción política. Es decir, es un entrenamiento. Así como el boxeador pega en la bolsa o hace boxeo con el aire. Con eso no le va a ganar a nadie, pero se hace ágil y más diestro.

Función de la materia

Toda esta materia que contiene esta forma de enseñanza tiene una sola función dentro de nuestra acción escolástica. Está destinada a formar hombres capaces de tomar una resolución y de ejecutarla.

Si yo consigo a fin de año, en cada uno de los que estudian esta materia, que se capacite para analizar profundamente una situación, tomar una resolución acertada y ser capaz de ejecutarla, habré cumplido con mi misión. Si

no formo esa clase de hombres o de mujeres, no habré cumplido con la misión que me propongo. Por eso, más que una tarea escolástica, la mía es toda una escuela activa de conducción. No es cuestión de que yo hable y ustedes escuchen. Eso será por un tiempo, mientras desarrollemos la parte teórica. Después ustedes harán y yo diré si está bien lo que hacen.

No se puede enseñar sobre el error

La conducción no se puede enseñar de otra manera. Es imposible intentarlo. Claro que si yo primero no les enseñara un poco a ustedes y no les pusiera temas concretos que ustedes resolvieran y yo corrigiera, tampoco sería el método apropiado. Es decir, si sobre el error de ustedes yo hiciera la corrección. Primero deben tomar la base de toda la materia, que generalmente será nueva para todos ustedes, como lo van a comprobar cuando enuncie el programa.

Método equivocado

Yo recuerdo que cuando era alumno en esta materia habían importado al país un método, que era el de trabajar sobre el error. Nos proponían un tema; por ejemplo: “Plan de operaciones, análisis de tal operación, juicio crítico”. ¿Qué podíamos hacer nosotros, si no sabíamos nada? Había un muchacho del curso que decía que enseñar sobre el error a un individuo que no sabe nada es lo más terrible que puede ocurrirle. Es lo mismo que si a uno que aprende música, el director le dijera: “Siéntese; toque el Himno Nacional, que yo lo voy a corregir”. Lo que deseo es darles los rudimentos básicos para empezar a trabajar; y para que pongan la mano en la masa tengo que tener la masa. Una vez que yo haya dado las bases, recién entonces comenzaremos la parte activa.

Programa sintético y práctico

Como verán ustedes por lo que voy a enunciar enseguida como programa para la materia, son cosas totalmente nuevas dentro de lo que pueden estar acostumbrados ustedes.

El programa que vamos a desarrollar, y que yo trataré de hacerlo lo más sintético posible, es materia demasiado amplia para tratar en clases como las que desarrollaremos. En un curso normal la conducción necesita por lo menos de trescientas horas, y nosotros hemos de tener mucho menos. De manera que yo he tenido que hacer una sexta parte de lo que se puede enseñar como conducción. He suprimido, por ejemplo, toda la parte de la evolución

filosófica de la conducción, es decir, la enumeración de todo el método que se ha seguido desde la antigüedad hasta nuestros días, a través de todos los grandes conductores de la historia.

El ejemplo de los conductores

Todo eso lo daré como más o menos conocido para entrar a analizar algunos casos concretos, también de esos grandes conductores, tomando los hombres que han triunfado en la conducción de pueblos, que desde la época de los Escipiones hasta la nuestra son bastante numerosos. Habría que tomar a cada uno de esos hombres y estudiar en cada uno de ellos cuál fue el método que le permitió triunfar. Y analizaríamos así, cómo hizo Plutarco en sus “Varones ilustres”, cien personalidades, y diríamos por qué triunfaron en la conducción política. ¡Algún factor debe de haber para que triunfaran, habiendo millones que no triunfaron con él!

Imposibilidad de su estudio

Analizar así cada hombre a lo largo de la historia es el estudio de la evolución filosófica del arte de la conducción. Pero ello nos llevaría a nosotros por lo menos cien horas, con el fin de poder estudiar cada personalidad. Eso lo dejo librado al criterio de ustedes, para que lo consulten individualmente. Solamente estudiaremos algunos casos de hombres ilustres.

Licurgo, el primer justicialista

Tendríamos que comenzar por Licurgo que, en el arte de la política, fue, sin duda, el más grande hombre de la antigüedad, y podemos considerar que él fue el primer justicialista del mundo, por otra parte. Efectivamente; él quitó, por primera vez en la historia, la tierra a los terratenientes, entregándola al pueblo, dividiéndola en parcelas. Así practicó nuestro justicialismo novecientos a ochocientos años antes de Jesucristo. Por eso quizá sea para nosotros el hombre a quien debemos observar con más atención.

Fue un triunfador; fue un legislador que dejó a su país una enorme cantidad de leyes, que duraron casi quinientos años. Para que esto sucediera en aquella época, esas leyes debían de ser muy buenas. Hoy nunca llegan a durar tanto.

Un estudio más empírico

Por esa razón, si yo tuviera el tiempo necesario, este curso sería un estudio de cada uno de esos hombres. A través de ellos estudiaríamos la evolu-

ción filosófica de toda la conducción, en todos los tiempos. Pero eso sería demasiado largo.

Yo prefiero ser más empírico y comenzar a tomar directamente las formas de la conducción, prescindiendo de toda esa parte, que es sumamente interesante, pero que en realidad es demasiado extensa para poder desarrollarla en un curso regular.

Elementos de la conducción

Por eso yo he puesto en la primera bolilla “Elementos de la conducción política”. Los tres elementos de la conducción política son: primero: los conductores; segundo: los cuadros auxiliares de la conducción, y tercero: la masa y su organización. El conductor político trabaja con estos elementos. Dentro de esos elementos están todas las materias con que debe trabajar el conductor político.

Organismos de la conducción

La segunda bolilla comprende las “Características de la conducción moderna”. Es decir, éste es el capítulo que debía comenzar con todo el estudio de la evolución filosófica de la conducción política, y que yo traigo solamente al momento actual, porque no tenemos tiempo para realizar un examen retrospectivo que nos condujera racionalmente desde la antigüedad hasta nuestros días.

Historia y evolución de la conducción

En esto, que comprende las características de la conducción política moderna, solamente tomo los antiguos sistemas de partidos políticos, los antiguos medios, el caudillismo y la delegación de la conducción; la conducción anarquizada; y, en segundo lugar, los medios modernos.

La conducción evoluciona con las conquistas de las ciencias y de las artes, así como también con la cultura cívica.

Conducción centralizada

Es decir, en esta bolilla a desarrollar teóricamente voy a hacer un análisis de cómo era la antigua organización y conducción política, a la que muchos de nosotros hemos asistido. Es decir, consideraremos la antigua inmediata, la anterior a la nuestra, y la nuestra, cuáles son los medios que hemos puesto en ejecución y por qué hemos triunfado sobre esa política anterior. Haremos

un análisis de las causas por qué hemos triunfado nosotros, y por qué triunfaron todos los grandes conductores de la historia.

La buena conducción se mide por el éxito

En el arte de la conducción hay sólo una cosa cierta. Las empresas se juzgan por los éxitos, por sus resultados. Podríamos decir nosotros: ¡qué maravillosa conducción!, pero si fracasó, ¿de qué sirve?

La conducción es un arte de ejecución simple: acierta el que gana y desacierta el que pierde. Y no hay otra cosa que hacer. La suprema elocuencia de la conducción está en que si es buena, resulta, y si es mala, no resulta. Y es mala porque no resulta y es buena porque resulta. Juzgamos todo empíricamente por sus resultados. Todas las demás consideraciones son inútiles.

Doctrina, teoría y formas de ejecución

La tercera bolilla es “La conducción y la doctrina, la teoría y la forma de ejecución”, es decir, los elementos de la conducción en el aspecto espiritual, intelectual y material de la acción misma. O sea, la doctrina, la teoría y las formas de ejecución. Dentro de esta bolilla tenemos la unidad de concepción y de acción en la conducción.

El alma cualitativa, la coordinación espiritual, es la base de la cooperación, de los métodos de ejecución; una misma manera de ver, de apreciar y de resolver: unidad de objeto. Eso es indispensable para la conducción.

En cuanto a la teoría y a las formas de ejecución, las tomamos analizadas dentro de la conducción. El desarrollo racional de la doctrina, la tecnificación y actualización. Y tomamos, en la tercera bolilla, la trilogía de la acción, de la doctrina y de la teoría y formas de ejecución.

Método de la conducción

La cuarta bolilla es el “Método en la conducción”: la situación, la información, los estudios bases, la observación objetiva y la observación subjetiva. Apreciación de la situación, la premisa, el análisis y la síntesis. La resolución y el plan de acción; y las disposiciones, la ejecución y el control.

Así está toda la teoría sobre el método de la conducción. La conducción tiene un método. Así como los cirujanos tienen sus métodos, los clínicos, los ingenieros los suyos, la conducción tiene un método al cual hay que ajustarse; no es nuevo. Descartes, hace más de cuatrocientos años, hizo la enunciación definitiva y permanente del método. Es el autor del método.

La conducción sin método no va adelante. El método de la conducción, como es un método de acción, está basado en la observación de la situación, en su análisis, o sea en la apreciación, en su consecuencia, o sea la resolución (cómo se va a resolver el asunto), o sea el plan, y después la ejecución, y ver y comprobar cómo se realiza. Todo eso es el método de la conducción.

Organismos de la conducción

La quinta bolilla comprende los “Organismos de la conducción”. Empezando siempre por el conductor, su acción directa e indirecta en la conducción. Los auxiliares de la conducción. Esto es lo complicado del arte de la conducción, y es que para conducir no es suficiente un conductor. Se lo necesita a él y a todos sus auxiliares, como así también la información, la acción, la disposición y el control. Es todo un sistema orgánico que condiciona la conducción. Por eso es difícil.

La transmisión, los medios técnicos y la acción personal, la ejecución; unidad de acción, amplitud de acción y continuidad de la acción, son los factores que gravitan en la ejecución, lo mismo que el control superior y multilateral, es decir, el control que se ejerce desde arriba y el que se ejerce en los órganos de ejecución.

El conductor

La sexta bolilla es la parte teórica. Allí tomamos y estudiamos:

a) El conductor, parte vital, sus condiciones morales, intelectuales y partidarias;

La teoría

b) La teoría, o sea la parte inerte del arte de la conducción; la enumeración de sus grandes principios, la información, el secreto, la sorpresa, la unidad de concepción, la unidad de acción, son todos factores de conducción. Disciplina partidaria, obediencia, iniciativa, la economía de las fuerzas, la continuidad del esfuerzo, dominio local o circunstancial; el dominio general y permanente, dominio de masa, popularidad, prestigio, libertad de acción, adoctrinamiento, acción solidaria, organización, son todos series de principios de la conducción. Preparación, cultura cívica, selección, libertad de acción electoral cuantitativa, acción de gobierno cualitativa. La acción política, la acción técnica, el sentido de ubicuidad de la política en la conducción. El sentido popular de la conducción, etcétera. Hay otras series de esto que se convierten en los grandes principios de la conducción política;

Las formas de ejecución

c) Formas de ejecución; la preparación, publicidad, propaganda, medios de acción, ejecución estratégica, ejecución táctica, agentes de ejecución, métodos de ejecución. La lucha, sus objetivos generales y sus objetivos limitados. Procedimientos estratégicos y procedimientos tácticos en la conducción política.

Parte aplicada de la conducción

Bolilla siete: “Parte aplicada de la conducción”. Los ejemplos históricos como fuente de enseñanza, comentarios: el caso concreto; la situación, la apreciación, la resolución y el plan de acción; el juicio crítico: estudio de situaciones concretas, resoluciones y fundamentos.

Estudios complementarios

Bolilla ocho: “Estudios complementarios”. Monografías y estudios analíticos sobre temas políticos; monografías y estudios analíticos sobre temas doctrinarios; monografías y estudios analíticos sobre temas de conducción.

Tanto lo que se refiere a los temas políticos como a los doctrinarios tomaremos solamente aquellos que tienen relación directa con la conducción. El estudio de la doctrina ni nada de eso me corresponde a mí, sino a los profesores que dictan esa materia. Yo solamente toco eso en lo que tiene que ver en forma directa con la conducción.

Conductores, cuadros y masas

Empezaremos a tratar hoy la primera parte, o sea los “Elementos de la conducción política”.

Dijimos que los elementos de la conducción política son: los conductores, los cuadros y la masa. ¡Esa es la arcilla con la cual se trabaja en la conducción política! Debemos conocerlos profundamente, de la misma manera que el escultor que va a hacer una obra tiene que conocer cómo se trabaja en arcilla, cómo se trabaja en yeso y cómo se trabaja en piedra y cuáles son las condiciones de la arcilla, del yeso y de la piedra para poder comenzar él no solamente a modelar, sino a dirigir el modelamiento de esos “elementos duros”, como los llaman los escultores. Conociéndolos llegará a una forma más perfecta que aquel que trabaja sin conocer los elementos de su arte.

Conocimiento de los elementos

Ese perfeccionamiento es la ventaja de la conducción. Hay hombres que sin haber conducido nunca, conducen bien, y otros, que habiéndolo hecho siempre, conducen mal. Los segundos quizá tengan otros conocimientos que escapan a los primeros. De eso es precisamente, de lo que nos servimos nosotros.

Vamos a estudiar cuáles son las condiciones que deben tener esos conductores, cuáles deben ser las condiciones que debemos desarrollar en los auxiliares de la conducción, que son los hombres que encuadran la masa que se conduce, y qué condiciones debe tener la masa para que obedezca y realice un trabajo inteligente, para que no sea una masa inerte, la que los romanos llamaban... “mudo y torpe rebaño”. ¡Esta no es la masa que le conviene a un hombre que conduce!

Preparación de la masa

Lo primero que hay que hacer es despertar en la masa el sentido de la conducción. Los hombres se conducen mejor cuando quieren y están preparados para ser conducidos. Es muy difícil conducir una masa que no está preparada; y esa preparación es de dos órdenes: una preparación moral para que sienta el deseo y la necesidad de ser conducida; y otra intelectual para que sepa ser conducida y ponga de su parte lo que necesite para que la conducción sea más perfecta. El último hombre que es conducido en esa masa tiene también una acción en la conducción. Él no es solamente conducido; también se conduce a sí mismo. Él también es un conductor, ¡un conductor de sí mismo!

Una masa de conductores

Si conseguimos una masa de conductores, imagínense qué fácil será la conducción. Estos elementos de la conducción son la base de toda la conducción. Es imposible conducir cuando no existe en estos elementos el sentido de la conducción.

Peligros de la masa ignorante

Algunos creen que una masa se conduce mejor cuando más ignorante sea. Es teoría también de algunos conductores políticos. Cuanto más ignorante, mejor –piensan–, porque ellos la conducen según sus apetitos. Los apetitos propios de una masa de ignorantes son malos consejeros para la conducción, porque los apetitos están en contra de la función básica de la conducción: que sea una masa disciplinada, inteligente, obediente y con iniciativa propia.

Esa es la masa ideal para conducir, es la masa fácil, la que se conduce sola, porque hay momentos que pierde la acción del conductor, que “se va de la mano del conductor”, y en esos momentos debe conducirse sola.

La masa inorgánica, causa de cataclismos políticos

Ese es, en política, un fenómeno que sucede todos los días. Cuando una masa no tiene sentido de la conducción y uno la deja de la mano, no es capaz de seguir sola, y se producen los grandes cataclismos políticos. Así fue la revolución del 6 de septiembre. La masa misma se alzó contra su propio conductor y lo echó abajo. Era una masa inorgánica, que no estaba preparada para ser conducida. Eso trae graves trastornos.

Una causa permanente

Muchos dicen: “El pueblo está hoy con uno y mañana con otro”. ¡Hay que preparar al pueblo para que esté con una causa permanente! ¡Si no tiene una causa, hay que crearla!...

El conductor debe ser maestro

Por eso conducir, en política, es difícil, porque a la vez de ser conductor hay que ser maestro; hay que enseñarle a la masa; hay que educarla; hay que enseñar a los intermediarios de la conducción, porque la conducción no se puede realizar con un hombre y una masa, porque esa masa no está encuadrada, se disocia. La masa debe estar encuadrada por hombres que tengan la misma doctrina del conductor, que hablen en su mismo idioma, que sientan como él. Eso es lo que nosotros queremos desarrollar y la tarea principal de la conducción...

Sin eso no se puede conducir. Es como si yo, general, quisiera ir a la guerra contra un país y le dijera al pueblo argentino: “¡Venga un millón de hombres; vamos a pelear!” ¡Adónde los voy a llevar? Tengo que tomar al millón de hombres, enseñarles a pelear, desarrollar su instrucción, su intuición de lucha, su espíritu de lucha, darle la causa por la cual luchamos y, entonces sí, nombrar sus oficiales y suboficiales para que los encuadren. Después me pongo al frente y, entonces... ¡pan comido!

Similitud de las luchas humanas

En política es lo mismo. La lucha política es lo mismo que la lucha militar, económica, etcétera. Las luchas son todas iguales. Varían los medios y las formas; pero la lucha es siempre la misma. Son dos voluntades contrapuestas, a

las que corresponden dos acciones contrapuestas. Las leyes que rigen la lucha son todas iguales, porque las voluntades son iguales y las masas que luchan son siempre iguales.

Siempre se trata de una voluntad que vence a otra; una voluntad que ha puesto en movimiento a una masa contra otra masa.

Principios de la organización

Por eso digo que si esa organización se necesita para todas las luchas, también se necesita para la lucha política. Se facilita la lucha política cuando esa organización corresponde bien al objeto. Vale decir, que al organizar la masa es necesario proceder cumpliendo los principios de toda organización.

La simplicidad

Primero, que sea una organización simple; que no sea complicada; porque, si no, no se puede manejar. Por eso la primera regla de la organización es la simplicidad.

La objetividad

Que sea objetiva, vale decir, que esté organizada con una finalidad específica y que sirva para cada especialidad, porque a menudo la gente quiere organizar una cosa que sirva para dos: como el sofá-cama, donde uno se sienta mal y duerme peor. Hay que organizar cada cosa para su finalidad, vale decir, que la segunda regla de la organización es la objetividad.

La estabilidad orgánica

La tercera es la estabilidad orgánica; es decir que se organice definitivamente y no se cambie todos los días, porque, si no, se conduce a la desorganización. Por eso es necesario un grado de estabilidad; pero si esa estabilidad es demasiado prolongada se anticúa. Pierde el cuarto factor.

La perfectibilidad

El cuarto es la perfectibilidad, y los que se anquilosan en un sistema y se exceden en la estabilidad, pierden perfectibilidad. La perfectibilidad es la evolución. Es decir, que no se puede estar cambiando todos los días de organización, pero tampoco se puede permanecer siempre con la misma organización. Hay que hacerla evolucionar de acuerdo con el tiempo y la situación.

Necesidad de que los principios sean respetados

Esos elementos de la conducción, tanto el conductor como los intermediarios de la conducción; vale decir, los cuadros y el encuadramiento orgánico de la masa deben estar perfectamente definidos en su organización, respondiendo a estos cuatro grandes principios orgánicos. Dentro de la organización política, eso es suficiente.

Consecuencias de los errores de organización

Por eso ustedes habrán observado que los defectos orgánicos y los errores cometidos en la organización producen una perturbación y alteración permanente en los partidos políticos. Los comunistas expulsan todos los días a veinte o treinta de su organización, cambian las células de fábrica por las de barrio, cambian los dirigentes gremiales por los políticos. ¡De los radicales, no hablemos: lo arreglan todo a sillazos en el Comité Nacional! Los defectos orgánicos los ponen a unos frente a otros. Todos esos son errores orgánicos y cambian de dirigentes como de camisa. Eso los lleva al caos orgánico.

Eficiencia de la organización peronista

Nosotros, mal o bien, durante estos cuatro años hemos mantenido un grado de estabilidad, y dentro de ella un cierto grado de perfectibilidad. Hemos cambiado los sistemas; pero despacito, de a poco. Es cierto que también, a veces, nos peleamos; pero la sangre no llega al río. Son discusiones pequeñas, “camandulerías” de algunos “caudillitos” que todavía quedan. Eso obedece más que a defectos de nuestra organización a defectos de los hombres. ¡Todos los problemas tienen solución; pero no todos los hombres tienen solución! Alguna vez llega alguien con un problema y me lo entrega. Yo suelo decirle: “Muy bien: el problema yo lo resuelvo; pero usted ¿qué quiere? Porque quién sabe si a usted lo puedo resolver”.

Organización perfecta, a pesar de los defectos humanos

En la organización política tendremos siempre esos defectos, porque son los defectos de los hombres. Pretender que los hombres sean perfectos dentro de los elementos de la conducción sería pretender lo imposible. ¡Lo que nosotros tenemos que tratar es que la organización sea perfecta, a pesar de los defectos de los hombres! Cuando construimos una pared no nos fijamos de qué están hechos los ladrillos, y solamente vemos si la pared nos cubre y el techo nos abriga. No pensamos que en los ladrillos se utilizan materiales como el barro y el estiércol.

La acción política es cuantitativa

En la organización política también hay que pensar en la construcción. Hay que construir el andamiaje orgánico y rellenarlo bien, sin mirar mucho. ¿Por qué? Porque la acción política es cuantitativa.

La acción de gobierno es cualitativa

Si pensamos en el gobierno, allí sí que hay que pensar de otra manera, porque la acción del gobierno es cualitativa. De manera que, al compulsar todos los elementos de la conducción, nosotros debemos tener, como punto de partida, que la perfección se alcanza en lo orgánico.

Hay que trabajar de la periferia hacia dentro. Alcanzada la perfección orgánica se puede alcanzar la perfección humana.

Perfección humana y perfección orgánica

Pero lo perfecto humano no se alcanza nunca en la imperfección orgánica. Es decir, que se puede perfeccionar el contenido después de establecido el continente. Antes, es inútil intentarlo. Lo mismo pasa en la organización de un ejército, que en la de un magisterio, que en la organización de un clero o de cualquier otra actividad. Todo eso se rige por una misma ley en la organización.

Eficacia del adoctrinamiento peronista

Nosotros tenemos ya el continente, y tenemos gran parte del contenido. ¿Por qué? Porque el continente ha cristalizado la organización integral de los elementos de la conducción. Este acto de la creación de la Escuela Superior Peronista, como así también de los Ateneos, de las Unidades Básicas, como también los elementos culturales que ya están dentro del partido, todo eso ya no está trabajando sobre el continente, sino que está trabajando sobre el contenido. Y esto tenemos que llevarlo hasta la última célula partidaria, educando al último hombre que obedezca a nuestra doctrina y que vaya en nuestra conducción. Cuando lo hayamos obtenido, podremos decir: “¡Ahora tenemos los elementos básicos de la conducción!”

Interpenetración de masa y conductor

En esto, como en todo lo demás, se comienza a construir desde abajo y nunca desde arriba. Es inútil dar a una masa inorgánica y anárquica un conductor. Lo van a colgar. Primero hay que formar esa masa. Sobre ella edificar y, al final, en el vértice de la pirámide, ahí va a estar el conductor, y esa masa

lo va a llevar al conductor cuando el conductor no pueda llevarla a ella, porque la conducción no se hace sólo por medio del conductor.

El ejemplo napoleónico

Los triunfos de Napoleón no se deben sólo a él. Cuando él no pudo, fue su gran ejército el que lo llevó. ¡Cuántas veces dijo que se sentía llevado por su ejército!...

El conductor es a veces conducido

Es decir, que la conducción tiene ese fenómeno extraordinario, y el conductor es, a veces, conducido por los propios elementos de la conducción, cuando ellos están capacitados. Pero, si no lo están, la primera vez que flaqueen, el conductor se hunde él con todos sus cuadros.

Sólo se conduce lo orgánico y lo adoctrinado

Quiero hacerles comprender que no se conduce ni lo inorgánico ni lo anárquico. Se conduce sólo lo orgánico y lo adoctrinado, lo que tiene una obediencia y una disciplina inteligente y una iniciativa que permite actuar a cada hombre en su propia conducción.

Esto es simple: un conductor, por genial que fuese, no podría llegar a cada uno de los millones de hombres que conduce. Hay una cosa que debe marchar sola; es decir, la doctrina, que pone a todo el mundo “a patear para el mismo arco”. Ya eso le da una dirección a la masa. Luego está la organización, que le da unidad en la ejecución de las cosas. Sin esa unidad de concepción y sin esa unidad de acción, “ni el diablo puede conducir”. Es decir, que en la conducción no es suficiente con tener –como algunos creen– un conductor. ¡No!

Organizar, educar, enseñar, capacitar y conducir

El conductor no es nada si los elementos de la conducción no están preparados y capacitados para ser conducidos. Y no hay conducción que pueda fracasar cuando la masa que es conducida tiene en sí misma el sentido de la conducción. Por eso, conducir es difícil, porque no se trata solamente de conducir. Se trata, primero, de **organizar**; segundo, de **educar**; tercero, de **enseñar**; cuarto, de **capacitar**, y quinto, de **conducir**. Eso es lo que nosotros debemos comprender. Y en el análisis sucesivo que hagamos de todo este programa, yo he de ir deslizándoles, con ejemplos fehacientes, cada uno de los elementos de juicio que permitan ir adquiriendo los conocimientos necesarios sobre el conductor, que no lo he de tratar hoy, porque he de dedicar una clase exclusivamente para considerarlo.

Los cuadros auxiliares de la conducción

Una clase será para los cuadros auxiliares de la conducción. Porque algunos creen que si nosotros tuviéramos un conductor para la dirección general y miles de conductores para la conducción auxiliar, de las mismas condiciones del conductor, habríamos ganado algo. No habríamos ganado nada, porque las condiciones que debe tener el conductor superior no son las mismas que las que debe tener el conductor auxiliar. ¿Por qué? Porque uno es el creador y el otro es el ejecutor de esa creación.

Él no necesita tener espíritu creador; necesita tener espíritu de observación, de disciplina, de iniciativa para ejecutar bien lo creado por otro.

El peronismo fue el único que educó a la masa

Y, finalmente, para terminar esta clase, quiero referirme a la masa. Nosotros quizá seamos, en el orden político, los únicos políticos que en este país nos hemos dedicado a dar a la masa el sentido y el sentimiento adecuado para la conducción. Por eso nos ha obedecido, y han sido posibles un 17 de Octubre y un 24 de Febrero en las condiciones de adversidad tremendas en que nosotros debimos afrontar esos actos decisivos de la vida del Partido Peronista.

Si la masa no hubiera tenido las condiciones que tuvo, cuando el 17 de Octubre perdió el comando, perdió la conducción, no hubiera procedido como lo hizo.

Actuó por su cuenta; ya estaba educada.

Fracaso de las causas sin doctrina

Sobre este mismo tema analizaremos, próximamente, algunas revoluciones que no tienen doctrina, cómo van muriendo y deformándose, cómo se han perdido, cómo las buenas causas se transformaron en las causas más atroces que ha tenido la humanidad por falta de una doctrina que asegurara la consolidación y la continuidad.

Deformación de los elementos de la conducción

Todo eso es siempre un fenómeno de deformación de los elementos de la conducción; por deformación de los conductores, que se transforman, con el poder, en tiranos, o de los cuadros intermedios, que, despertado el apetito, deforman ellos la conducción en la escala intermedia, o por deformación de las masas, que entran en los períodos anárquicos en que todas las masas entran cuando están insatisfechas, no están bien dirigidas o conducidas por los auxiliares de la conducción.

Desarrollo de las virtudes en las masas

Es decir: todos esos fenómenos, los cuales, muchas veces, la gente no se explica, tienen su explicación en la descomposición de cualquiera de estos tres factores. No son errores, sino más bien son vicios. Y, como siempre, si los errores se modifican y corrigen racionalmente, los vicios se modifican y corrigen con virtudes. Por eso nunca está de más el desarrollo de las virtudes en las masas, porque con las virtudes las masas dominan todas las posibilidades de anarquismo y de disociación.

Fracaso de los políticos que olvidaron los elementos de la conducción

Por eso, señores, en nuestras futuras clases, al considerar el conductor en sí, al considerar los cuadros en sí, las condiciones necesarias y la masa en sí, hemos de ampliar este tema. Solamente he querido poner en evidencia, para que no lo olviden, que no se trabaja en la conducción con otro elemento que con el conductor, con los cuadros que encuadran esa conducción y con la masa que se conduce.

Los conductores que se equivocan en esto es porque echan mano de otras cosas y pierden el tiempo en cuestiones secundarias, abandonando lo fundamental de la conducción, que son esos tres elementos.

Por eso los políticos perdieron la masa del pueblo, porque se dedicaron a algunas “macanas”, “desconformaron” la conducción auxiliar, no la mantuvieron dentro de la disciplina, porque, por lograría política, se embanderaron con un pequeño grupo, luego con otro, y ellos fueron los autores que descompusieron la organización de los cuadros.

Vanidad estéril de los conductores

Algunas veces los conductores creen que han llegado al pináculo de su gloria y se sienten semidioses. Entonces “meten la pata” todos los días. Los conductores son solamente hombres, con todas las miserias, aun cuando con todas las virtudes de los demás hombres. Cuando un conductor cree que ha llegado a ser un enviado de Dios, comienza a perderse. Abusa de su autoridad y de su poder; no respeta a los hombres y desprecia al pueblo. Allí comienza a firmar su sentencia de muerte.

El conductor perfecto

Por lo tanto, la conducción debe estar en manos de hombres de un perfecto equilibrio. Napoleón lo definía como un perfecto cuadrado: los valores

morales son la base; los intelectuales, la altura. Es necesario que un conductor tenga tanto de unos como de otros. Si logra ese equilibrio, es el hombre de la conducción; pero cuando se le van los valores morales sobre los valores intelectuales, lo llevan a realizar cosas inconsultas, y cuando estos últimos lo sacan de las virtudes, ya no deja “macana” por hacer.

Conducción y gobierno: lucha y construcción

Para terminar, les diré cuál es la fórmula que la experiencia de tantos años de lucha y de trabajo me han dicho que es la fundamental en la conducción y en el gobierno, dos artes bastante diferentes una de otra. La conducción es la lucha y el gobierno es construcción; pero en los dos prima esta misma regla, que ha de ser imperturbable, sobre todo cuando los hombres llegan a tener un gran poder y una gran autoridad.

Diferencias entre gobernar y conducir

Algunos dicen que gobernar o conducir es hacer siempre lo que uno quiere. Grave error. En el gobierno, para que uno pueda hacer el cincuenta por ciento de lo que quiere, ha de permitir que los demás hagan el otro cincuenta por ciento de lo que ellos quieren. Hay que tener la habilidad para que el cincuenta por ciento que le toque a uno sea lo fundamental. Los que son siempre amigos de hacer su voluntad, terminan por no hacerla en manera alguna. Ustedes han de haber visto esto entre los mismos compañeros. Hay algunos voluntariosos, que siempre quieren imponer su voluntad, que nunca transigen con los otros. Si trabajan en su circunscripción, todo ha de ser para ellos. Esos son peligrosos, nunca llegan lejos y se matan solos en el camino. No han sido capaces de desprenderse de ese cincuenta por ciento, e ignoran que, en política, como en todo, “el que mucho abarca poco aprieta”.

La revolución no sólo es social y económica, sino también política

En las próximas clases trataremos las características de la conducción moderna; vale decir: un ligero análisis de los antiguos y de los nuevos métodos; cómo nosotros utilizamos los medios nuevos para una nueva conducción, y por qué hemos revolucionado la conducción política en el país. Nosotros no solamente hemos hecho una revolución en el orden social y económico, sino también en el orden político; revolución que es mucho más profunda que lo que muchos se imaginan, y que es lo que quiero poner en evidencia en la próxima clase.

CAPÍTULO 2 CARACTERÍSTICAS DE LA CONDUCCIÓN MODERNA

Condiciones de tiempo y de lugar

Vamos a tratar las características de la conducción moderna. Una de las primeras cosas que la conducción, como la historia, necesita tener es un encuadramiento perfecto de tiempo y lugar.

La conducción ha evolucionado con la evolución del hombre, con la evolución de las ciencias y con la evolución de las artes. Cada nuevo descubrimiento altera y modifica la conducción. Por esa razón, para poder comprender la conducción es necesario ubicarse en las condiciones de tiempo y de lugar. De tiempo, por la evolución; de lugar, por las características de esa misma conducción en el ambiente propio.

Ubicuidad de la conducción

No se conduce lo mismo a los argentinos que a los suecos o a los noruegos o a los lapones. Hay también en eso un don de ubicuidad de la conducción sin el cual uno fracasa irremisiblemente. Es decir, que en esto, como no hay métodos, tampoco hay sistemas, ni recetas para conducir, contando con que la conducción es trabajo con elementos humanos antes que ninguna otra cosa, y los elementos humanos tienen sus características propias que se relacionan con el tiempo, con su evolución, o con el lugar, con la modalidad propia de los pueblos.

Referencia exclusiva a nuestro país

Por esa razón yo hablo de las características modernas de la conducción, pero referidas exclusivamente a nuestro país.

En este momento, no conduce lo mismo Stalin –que lo hace en Rusia– que yo, que lo hago aquí.

Y es lógico: porque ni la evolución nuestra es la misma que la de Rusia, ni el ruso es lo mismo que el argentino.

La evolución en el tiempo y en el espacio es un factor preponderante a tener en cuenta para toda la conducción. Por eso trato las características modernas de la conducción referidas exclusivamente a nuestro país.

Si se quisiera hacer un amplio estudio de esto habría que tomar los distintos países en las épocas de su buena conducción –no de la mala–, y haciendo un estudio comparativo, tendríamos un mayor horizonte para apreciar. Pero nosotros no tenemos tiempo para eso, razón por la cual nos reducimos a analizar la conducción exclusivamente en la Argentina y en estos momentos.

La antigua conducción política argentina

En esto podríamos considerar, a título de ejemplo, para poder certificar dos épocas y dos conducciones.

La antigua conducción política argentina, que muchos de ustedes conocen tan bien o mejor que yo. Era la forma primaria de la conducción, o sea la conducción basada en el sentido gregario, natural al hombre de nuestro país. Era una forma de caudillismo o de caciquismo; hombres que iban detrás de otros hombres, no detrás de una causa. Nadie preguntaba al conductor, fuera éste el conductor de todo o el conductor de las partes, cuál era su programa, qué era que quería él realizar. Le ponían un rótulo o era don Juan, don Pedro o don Diego y detrás de él seguía la masa. Era el sentido más primario de la conducción política.

Causas del caudillismo

Esto era una cosa explicable por dos causas fundamentales.

Primero, por la falta de cultura cívica en que el pueblo argentino había estado sumido durante tantos años; y también por falta de cultura general. En los pueblos evolucionados eso viene naturalmente cuando el hombre deja de sentirse un espectador y pasa a tomar parte en el espectáculo como actor. Entonces él necesita saber algo más y no solamente que va detrás de un hombre, sino detrás de una idea o de una causa que quiere conocer, que quiere penetrar y entonces, racionalmente, va detrás de esa causa porque la comprende, la comparte y la siente.

La conducción superior permanecía aislada de la masa

Como consecuencia de que el contacto de las masas era directo con los caudillos de segundo orden y de que éstos eran los intermediarios entre la masa y la conducción superior (fuese ésta hombre o partido), no se podía, por razones de medios, realizar una conducción más o menos centralizada. Había que confiar en los caudillos de segundo orden, porque ¿cómo podía el caudillo total llegar hasta la masa misma? No eran hombres para adoctrinar masas o bien no les

convenía llegar con su palabra a la masa. Por otra parte, ellos no querían de la masa el apoyo sentimental sino el apoyo electoral, con el cual se conformaban. En consecuencia, y como no existía entonces la radiotelefonía y aun después, cuando existió, ellos no quisieron ponerse en contacto directo con la masa por ese medio, que les brindaba la ciencia, permanecían aislados de la masa.

El caudillo

¿Por qué? Porque el caudillo no era un adoctrinador, ni un maestro, ni un conductor. Prefirió, pues, substraerse del contacto con la masa. Y decía más: “no hay que meterse mucho. Se gasta uno...”.

Eso es cierto, es de la época. Cuando yo era subteniente, había un capitán en mi compañía, de esos capitanes viejos, que decía lo mismo: “No hay que ir mucho a la compañía porque los subalternos pierden el respeto”. ¡Es claro! como era ignorante y bruto, en cuanto lo conocían, le perdían el respeto. Estando alejado, no lo conocían y estaban siempre en duda sobre su valor, inteligencia y capacidad.

Lo mismo era el caudillo político. Eludía el contacto con el pueblo porque no le favorecía, porque carecía de las cualidades que debía tener para conducir. Es decir, que su resolución de no establecer contacto era sabia, en cierta medida. Pero el pueblo, a la larga, tenía que conocer la verdad, porque las verdades se pueden ocultar por poco tiempo.

Descomposición de los partidos políticos

Esas antiguas formas de conducción llevaron a la descomposición de los partidos políticos cuando la gente comenzó a conocer la verdad. Ellos habían creado una serie de organizaciones que no permitían la conducción centralizada, es decir, no había una conducción del conjunto, pero sí de las partes, y con un aglutinante distinto del que se emplea en el orden moderno de las cosas. Por eso tenían sus convenciones soberanas.

Las convenciones “soberanas”...

Yo entiendo que en cada país puede haber solamente una cosa soberana, porque cuando hay dos, ninguna de las dos es soberana.

Las convenciones departamentales eran soberanas, hacían lo que querían, y lo mismo hacían las provinciales y las nacionales. Al final, ¿cuál era soberana? Cada una hacía lo que quería y el resultado era una anarquía permanente.

Convenciones que debían ser para unificar, resultaban elementos de distorsión y disolvenca, porque se enfrentaban y chocaban entre ellas, originando procesos de disolución que terminaban con la atomización total de las organizaciones políticas.

Hasta de nombre cambiaron los partidos

Nosotros hemos asistido a la descomposición política argentina durante los últimos cincuenta años. Y observen ustedes que todos los partidos han cambiado de rótulo; no sólo han cambiado de caudillos, sino que han cambiado también de rótulo. Algunos para mejorar en el nombre y otros porque no estaban de acuerdo con el que inicialmente ellos fundaron, crearon y propugnaron. Así, han tenido distintos calificativos: lo que primero fue la Unión Nacional, fue después Partido Cívico, luego Unión Cívica Radical, más tarde Radical Personalista, o Antipersonalista. Esto evidencia un partido sin arraigo.

Partidos sin arraigo

¿Qué significa partido sin arraigo en el pensar nuestro? Son los partidos que no saben lo que quieren. ¿Y cómo iban a saber si los dirigentes tampoco lo sabían?

Y no vayan a pensar que esto es una cosa tan extraordinaria. Me atrevería a afirmar que no son muchos los hombres que saben lo que quieren.

Para no alargar el análisis, diré que podemos estudiar todos esos males en forma bien determinada, estudiando las distintas fuerzas políticas que actuaron en nuestro medio.

Envejecimiento de las fuerzas políticas

Pero el mal que los aquejó siempre fue el envejecimiento de las fuerzas políticas por falta de evolución, otro de los males de la organización política antigua. Porque como se basaba en hombres y en caudillos, así como envejecía el caudillo envejecía el partido.

La cosa pública quedó en las peores manos

Como ellos no iban detrás de una doctrina que pudiera palpase y practicarse racional y conscientemente, los organismos envejecieron con sus hombres.

Como ellos no dejaron entrar a las nuevas generaciones a compartir con ellos la responsabilidad o la prebenda de los puestos públicos, los hombres que valían fueron apartándose para dedicarse a otra cosa.

Al final, la cosa pública quedó en las peores manos: en manos de los hombres con cerebros marchitos y con el corazón intimidado. La política no es para esa clase de hombres.

Fuerzas sin doctrina

Todo eso, que no permitió nunca la conducción centralizada, es un mal que todavía se puede apreciar en nuestros días. Hay países de una enorme evolución en sus formas políticas, donde se afirma que existe la perfección hecha sistema de nuestra democracia. Pero la deformación se produce en otras direcciones y por otras partes. Se ven asociaciones ilícitas y de delincuencia que se han hecho cargo de la dirección de la cosa pública, y esto obedece exactamente a lo mismo: son fuerzas sin doctrinas, vale decir, fuerzas que están detrás de los intereses materiales y usufructúan ellas de los bienes que el pueblo necesita para disfrutar de su felicidad y para preparar y realizar la grandeza de la Nación.

Deben transformarse las formas políticas

Sería largo que yo hiciera en estos momentos la crítica detallada de todo eso. Pero esas observaciones que uno va realizando a medida que ve desfilar las distintas formas políticas y analiza, por ejemplo, las de Francia, que fracasó detrás de los viejos hombres que no supieron hacerle honor, nos indican que la política deberá realizar una transformación si quiere seguir viviendo.

Un ejemplo: el socialismo

Para dar ejemplo, tomaré una sola de esas fuerzas, que es la que presenta un aspecto más interesante, más rápido y más objetivo para analizar: el socialismo.

Socialismo y comunismo

El socialismo nació en la III Internacional, es decir, que su lugar y época de nacimiento son casi simultáneos con el comunismo. Los dos son hijos de una misma madre: el marxismo. Cuando se realiza la III Internacional, se separa el socialismo del comunismo. Se produce la primera lucha y los comunistas pretenden iniciar una acción contra el socialismo para exterminarlo. Pero los que tomaron la dirección del comunismo resolvieron sabiamente dejarlo actuar, porque la tendencia del socialismo, desde su nacimiento, suponía una acción demasiado demagógica y contemplativa al mismo tiempo para que pudiera ser efectiva. En una misma internacional los comunistas dijeron:

“Dejen actuar a los socialistas, que ellos son especiales para sembrar, pero no sirven para cosechar. Los que vamos a cosechar somos nosotros”.

Seguridad del fracaso socialista

Como la teoría era común, dejaron al socialismo sembrar el marxismo en el mundo, y hoy están los comunistas recogiendo con la cosechadora lo que sembraron los otros. Esta es una realidad que no se puede negar.

Cuando les dijeron a los comunistas: “¿Y si los socialistas toman el gobierno?” Ellos contestaron: “Déjenlos que lo tomen, porque es seguro que van a fracasar.”

Los socialistas en el gobierno

Analícemos qué hicieron los socialistas donde tomaron el gobierno.

En Italia, la acción socialista de Nitti condujo al fascismo de Mussolini.

En Alemania, la república socialista de Ubert condujo al nacionalsocialismo por reacción.

En Francia, la república socialista de Poincaré condujo a la primera guerra y la de Blum a la segunda.

En Inglaterra, el primer gobierno socialista de Ramsay MacDonald estuvo seis meses en el gobierno.

En España, el gobierno de Azaña llevó a la guerra civil y a una situación económica que tal vez necesite mucho tiempo para hallar solución.

Podríamos analizar muchas otras partes en que la acción del socialismo se ha hecho sentir, llevando a los países al fracaso y entregándolos en manos del comunismo, a pesar de los que han aparecido para defender los últimos restos que aún quedan del socialismo en el mundo.

Nuestro socialismo

Lo mismo pasó con nuestro socialismo, que afortunadamente nunca llegó al gobierno porque nos hubiera hecho fracasar.

¿Por qué son malos? No porque sean incapaces, sino porque han desarrollado toda la vida una doctrina negativa.

Los socialistas son hombres negativos

Nunca dicen lo que hay que hacer. Dicen, en cambio, lo que se ha hecho y lo que no se debe hacer. Son hombres negativos. Entre ellos mismos se han combatido implacablemente hasta que se han destruido, y han encumbra-

do en el partido a una secta que no ha permitido a ningún joven socialista progresar dentro del movimiento. Cuando salía uno bueno, lo echaban del partido porque protestaba, y si era sumiso “lo ataban de una pata” y lo hacían trabajar para ellos. Es la mejor manera de destruir cualquier organización por bien intencionada que sea.

El socialismo no es una fuerza mal intencionada. Es una fuerza bien intencionada a la cual los hombres la han deformado y han terminado por destruir.

El sectarismo político

Esto es lo que podríamos llamar una de las deformaciones de la conducción política: el sectarismo.

Con sectarismo no hay conducción. El sectarismo es el primer enemigo de la conducción, porque la conducción es de sentido universalista, es amplia, y donde hay sectarismo se muere porque la conducción no tiene suficiente oxígeno para poder vivir.

Sectarismo y conducción

No se pueden conducir los elementos sectarios. ¿Por qué? Porque cuando llega el momento en que la conducción debe echar mano a un recurso extraordinario, el sectarismo dice: “No; ¡ésa es una herejía para el sectario!” Entonces, los métodos y los recursos de lucha se reducen a un sector tan pequeño que presentan una enorme debilidad frente a otros más hábiles que utilizan todos los recursos que la situación les ofrece para la conducción. Por eso el sectarismo es la tumba de la conducción en el campo político.

Doctrina: nueva forma de conducción

Bien; yo he querido citar estos ejemplos rápidos para dar una idea y llevar la persuasión de la necesidad que la conducción impone de hacer evolucionar los organismos políticos para que puedan ser susceptibles de ser manejados y de ser conducidos. Es decir, llevarlos a las nuevas formas. ¿En qué consiste la nueva forma de la conducción? Hay que reemplazar el sectarismo político del siglo pasado y de esta mitad del siglo presente por una doctrina.

Conducción gregaria y adoctrinamiento

¿Qué diferencia hay entre la conducción gregaria o sectaria y el adoctrinamiento? La doctrina no es una regla fija para nadie. Es, en cambio, una

gran orientación, con principios; con principios que se cumplen siempre de distinta manera.

No se está atado a nada fijo, pero sí se tiene la orientación espiritual para resolverse, en todas las ocasiones, dentro de una misma dirección, pero en un inmenso campo de acción para la ejecución.

El adoctrinamiento como base de la conducción

Dar esa unidad de doctrina es la base para formar las nuevas agrupaciones; vale decir, para formar agrupaciones conscientes e inteligentes dentro de una orientación unitaria.

Eso es lo que la doctrina persigue; vale decir, encaminar los valores morales de los hombres y su acción intelectual y material en una dirección única.

¿Cómo realiza su marcha? Está librado a cada uno. ¿Cuándo la realiza? También el momento lo elige cada uno. Pero la orientación la fija la doctrina. Es la orientación y es el sentimiento de esa masa lo que la doctrina quiere fijar y quiere establecer. En base a ese adoctrinamiento, recién puede pensarse en la conducción.

Dificultades gubernativas y desacuerdo entre argentinos

Ustedes se imaginan que todas las dificultades que encuentra el gobierno para hacer marchar a la nación en una misma dirección –teniendo en cuenta los dos objetivos fundamentales de hacer la felicidad del pueblo y la grandeza de la nación–, se deben al desacuerdo que existe entre los mismos argentinos. Unos quieren la independencia económica, y otros no la quieren. Unos quieren la justicia social y otros no la quieren. Unos quieren la soberanía política y otros no la quieren. ¡Cuando son tres cosas que ningún argentino podría dejar de querer!

Unidad de concepción y de acción

Sin embargo, todas las dificultades están precisamente en esa falta de doctrina común de los argentinos, como consecuencia de que se ha tomado la conducción de la Nación basándose en las apetencias y en los sentidos de los hombres y no en los ideales de la nacionalidad y en las altas formas patrióticas de conducción y de realización por el Estado y para la Nación misma.

Ese enfoque hay que cambiarlo.

No debemos hacer lo que nos conviene a nosotros sino lo que conviene a todos, lo que conviene al Estado, no a cada uno indistinto e incívicamente.

Por eso cuando hablo de la moderna conducción, hablo de la necesidad primaria de organizarse para actuar con unidad de concepción que nace de la doctrina y de la común unidad de acción, que nace de la unidad de concepción. Sin esto, todas son dificultades para la conducción.

Hacia la cultura cívica, social y general de la masa

Para alcanzar eso, debemos llevar un cierto grado de cultura cívica, social y general a la masa. Con un pueblo de ignorantes y de analfabetos, este tipo de conducción es sumamente difícil. Por eso, mientras antes se decía: “Hay que educar al soberano”, y todo el mundo le daba vino y empanadas, nosotros decimos: “Hay que elevar la cultura del pueblo”, y nos ponemos a trabajar para hacerlo.

Conducción y cultura

Nuestra conducción, tal cual la queremos nosotros, no puede realizarse bien hasta que ese grado de cultura no haya saturado a toda la población. Cuando ese grado de cultura, que es a la vez de sentido y de sentimiento, se haya desarrollado, nuestra conducción será sumamente fácil. Bastará difundir lo que sea conveniente para la Nación, y en eso estaremos todos de acuerdo. Nadie discutirá ya sobre los beneficios de la independencia económica, de la justicia social o de la soberanía de la Nación. Eso es, en parte, falta de cultura para los que no la comprenden, y falta de educación de sus propios sentimientos, para los que entienden demasiado, pero no quieren sacrificar nada de sí en beneficio del conjunto de la Nación. Por eso digo que para conducir es indispensable alcanzar ese grado de cultura al que nosotros aspiramos.

Técnica moderna al servicio de la conducción

Las formas nuevas o modernas han permitido también mucho de elevación cultural de las masas. Antes se efectuaba mediante la difusión fragmentaria, difícil, del contacto directo con las masas para poder educarlas o instruir las. Hoy, el agricultor, que no baja a una población durante un año, escucha lo que le decimos todos los días desde aquí mediante la radiotelefonía. Vale decir, que las modernas conquistas de la ciencia nos van facilitando la tarea.

Cuando actuamos en un acto cívico, nos basta hablar a todo el país por radio y no queda ningún argentino sin conocer lo que terminamos de decir.

Eso era antes imposible. Hoy lo hacemos en un minuto. Antes se necesitaban seis, ocho meses, un año.

No puede admitirse ya la conducción anarquizada

Hoy no se puede admitir ni tolerar la conducción anarquizada de las partes, ya que es posible realizar la conducción centralizada mediante los nuevos métodos. Así fue como nosotros derrotamos a nuestros adversarios aferrados a las viejas formas de los comités y de la transmisión por intermediarios, que eran los caudillos políticos. Nosotros tomamos la radio y dijimos a todos: “Hay que hacer tal cosa”. Y la hicieron. Esa unidad de acción se obtuvo aprovechando un medio que ellos no supieron aprovechar en la misma forma que nosotros.

Formas peronistas de conducción política

La víspera de la elección del 24 de febrero, nosotros dimos por radio la orden a todos los peronistas, y al día siguiente todos la conocían y la ejecutaban. Nuestros adversarios se reían de nuestra orden y seguían con sus discursos, sus comités, sus empanadas, sus conferencias y sus convenciones soberanas. Cito ese ejemplo para que se den cuenta que la ventaja de los tiempos modernos radica en esas dos circunstancias: la posibilidad de elevar la cultura ciudadana de la población mediante una devoción y un trabajo permanentes, por todos los medios, y de agilizar y centralizar la conducción en el momento oportuno para que no prive ningún interés personal o parcial, sino el interés de todos, representados en la conducción centralizada desde un punto de vista que hace insospechable que puedan perseguir ningún interés personal y que no tienen interés de favorecer a nadie particularmente, sino a los hombres que trabajan con el mismo tesón y el mismo afán para la defensa de la colectividad. Es decir, estas nuevas formas son las nuestras.

Se deben aprovechar los nuevos sistemas

Hay que ir aprovechando todo eso nuevo para ir llevando una conducción más ajustada a la necesidad de la propia conducción. Estas modernas formas de conducción permiten reformar los antiguos sistemas lentos, sometidos a una cantidad de interferencias que hacían no solamente inaplicable, lento e incorrecto el sistema, sino que no permitían en manera alguna unificar la forma de concebir para unificar la manera de accionar.

La nueva forma de conducción está ajustada a esos nuevos medios, a esa nueva cultura y al nuevo sentido que puede tener la conducción moderna. Cuando quien conduce no los aprovecha y conduce como hace un siglo, es indudable que lleva enormes desventajas frente a los que aprovechan todas las circunstancias de los perfeccionamientos modernos para ponerlos al servicio de la conducción.

La organización de las fuerzas políticas

Por esa razón, estas nuevas formas han pedido también alterar en cierto modo la organización de las fuerzas que actúan en la política. Si utilizando aquellos antiguos medios nosotros estuviéramos organizados como estaban organizados antes, no podríamos tener las formas orgánicas modernas.

Organización tripartita del peronismo

El peronismo tiene un partido político de hombres, tiene un partido político de mujeres y tiene una organización sindical que también actúa en beneficio del peronismo, aun cuando muchos de sus integrantes no pertenecen a ningún sector político. Ésta es la realidad. Hace mucho tiempo eso no hubiera sido posible porque como la dificultad de aquellos tiempos era precisamente la conducción, cuando mayor fuera el número de conducciones, los inconvenientes se multiplicaban con el número de los distintos organismos que debían conducirse. Por eso no podían darse el lujo de tener distintas agrupaciones y organizaciones para manejar. Pero hoy no existe ninguna dificultad para que sea así, y si las mujeres quieren organizarse por su cuenta y tener ellas su organización política, ¿por qué no les daremos el gusto?

Y si los hombres quieren tener su partido político sin que nadie interfiera su acción, ¿por qué no les daremos el gusto?

Y si los obreros no desean incorporarse a un partido político y quieren seguir formando parte de un sindicato, ¿por qué no les vamos a dar el gusto?

Si practican nuestra doctrina, ¿qué nos interesa dónde están encuadrados y dónde actúan? Nos basta con que sientan y actúen como justicialistas, cualquiera sea la organización que los agrupe ¿Por qué? Porque así los podremos conducir, cualquiera sea el tipo de organización que tengan.

La doctrina aglutina a todos

Es indudable que si el Partido Peronista ha podido organizarse así, ello permite decir que en el futuro de nuestra organización política todo eso va a terminar en una misma cosa porque la doctrina va forzando hacia la aglutinación permanente.

Agglutinación y disociación

Los partidos antiguos estaban armados en forma divergente; cuanto más crecían, más se abrían, porque partían de una base demasiado pequeña para

que pudieran ser fuerzas convergentes las que actuaban y no tenían una doctrina del tipo de la nuestra. Se agrandaban y pululaban inmensamente los distintos caudillos y caudillitos que eran todos elementos de disociación y no de convergencia. Nosotros hemos creado una inmensa base que está en nuestra doctrina y si se practica esa doctrina, cuanto más fuerza hagan los hombres más se unen y menos se separan. Es decir, hay más aglutinación política en nuestra organización y menos disociación de fuerzas de cualquier naturaleza.

La base doctrinaria

Por eso esa enorme base que crea la doctrina, permite que sea todo el pueblo organizado en la forma que el pueblo quiera, porque cuando él haga fuerza no hará fuerza para separarse, sino para unirse, ya que está en una misma orientación y marcha hacia un mismo objetivo. Es como si pusiéramos cien hombres y les diéramos un punto a cien metros. Cuando llegasen a los cien metros, estarían todos muy ajustados porque habrían marchado hacia un mismo y solo objetivo.

Esto será motivo de alguna profundización más adelante.

Sistema de captación y de reclutamiento

Para llegar a lo que hemos hecho, ¿cuál ha sido el sistema orgánico y de captación o de reclutamiento que hemos adoptado? Lo primero que hay que hacer para conducir es tener la masa, ya que “para hacer guiso de liebre lo primero que hay que tener es la liebre”. Primero hay que formar el contingente que se va a conducir, porque con el conductor solo no se conduce nada.

La conducción es posible cuando existe el objeto que se ha de conducir. ¿Cómo actuamos nosotros para formar ese contingente? ¿Cuál fue el sistema de captación y de reclutamiento?

Decir la verdad y actuar sinceramente

Yo empecé a realizar esto personalmente desde la Secretaría de Trabajo y Previsión. ¿Cuál era la orientación? La primera regla que yo cumplí fue: decir la verdad y actuar sincera y realmente, porque sabía que la masa estaba descorazonada por la falta de sinceridad y lealtad, y por la mentira permanente con que habían procedido los que habían actuado antes que yo. Le prometían todo y no le daban nada. Entonces yo empleé un sistema distinto. No prometer nada y darles todo. En vez de la mentira, decirles la verdad. En vez del engaño, ser leal y sincero y cumplir con todo el mundo. Lógicamente que para analizar un problema leal y sinceramente, no es suficiente con tener

la intención porque muchas veces en la vida no se puede tener la seguridad de si se podrá cumplir con lo que se promete, ya que no se trata sólo de intención, sino también de posibilidades.

La “Secretaría” estaba abierta al pueblo

Cuando empezamos nosotros a trabajar, recibimos a todo el que viniera, creando una organización que permitía a todos los argentinos, pobres, ricos, malos, buenos, blancos o negros, que viniesen allí a escucharnos.

Yo los recibía a todos, los saludaba y después les decía qué pensaba yo y cómo creía que debían resolverse los problemas.

Si llegaban diez, les hablaba; si llegaban dos, también les hablaba; si eran diez mil, mejor. Así el número fue sumando y cuando quise acordarme tenía el predicamento político que yo necesitaba para comenzar a accionar.

Se trabajaba con las organizaciones

Yo siempre prefería, en vez de hablar a hombres, hablar a organizaciones. ¿Por qué? Por la misma causa que cuando uno quiere juntar todas las hormigas, no las agarra de a una, sino que va al hormiguero y las agarra allí. Entonces, yo me dediqué a los hormigueros, con cierto provecho. ¿Por qué? Porque ellos vieron que lo que yo les decía, hacía. Ellos vieron que me traían sus inquietudes y las veían satisfechas. Es decir, que yo no era un “macaneador” más. Por lo menos, prometía ser un hombre que hacía las diligencias necesarias para cumplir lo que ellos querían.

Persuasión con hechos

Yo no persuadía a la gente con palabras, porque las palabras poco persuaden. Yo la persuadí a la gente con hechos y con ejemplos. Yo les decía: “Hay que trabajar”. Pero yo le metía desde las cinco de la mañana hasta el otro día a las cinco. Fue así como persuadí a la gente, y cuando estuvo persuadida y tuve el predicamento político necesario me largué a una acción más grande, porque ya tenía el apoyo. Había obtenido la palanca y empezaba a mover el mundo.

Actuar sobre el corazón de los hombres

Eso era lo que yo necesitaba para comenzar a conducir. Ya tenía una masa, todavía inorgánica, posiblemente, para conducir, pero que mediante distintos sistemas y maneras de actuar podría ir conduciendo. Por lo pronto, contaba con lo primero que se necesita para mandar y para conducir: con-

taba con el corazón de los hombres. Yo mandaba más que el gobierno en ese momento, porque yo mandaba sobre el corazón de muchos miles de hombres. Esa es, quizá, la primera condición para conducir. Es decir, actuar sobre el corazón de los hombres, no sólo sobre su voluntad, para que lo acompañen a uno conscientemente y de corazón. Cuando eso se realiza la conducción es fácil. Si no se ha realizado, no hay nada más difícil que la conducción. Por eso la conducción no es el arte que especula con una cosa y en un momento. La conducción es un arte que especula sobre todas las cosas y sobre todos los momentos. Eso es, casualmente, lo difícil de la conducción.

El conductor no puede mentir

El conductor no puede decir la primera mentira; el conductor no puede cometer la primera falsedad ni el primer engaño; debe mantener una conducta honrada mientras actúe, y el día que no se sienta capaz de llevar adelante una conducta honrada será mejor que se vaya y no trate de conducir, porque no va a conducir nada.

Los valores espirituales en la conducción

Por eso digo que en la conducción no son sólo los valores materiales los que cuentan, y no es sólo la inteligencia del individuo la que actúa. Actúan también sus sentimientos, sus valores morales, sus virtudes. Un hombre sin virtudes no debe conducir, y no puede conducir aunque quiera o aunque deba.

Por esa razón, cuando hablamos de sistemas de captación o de reclutamiento de esa masa objeto de nuestra conducción tenemos que poner esas cosas bien en su lugar. Yo podría hacer un análisis muy minucioso de cada una de estas cosas, pero por el poco tiempo que tenemos me conformaré con sólo dar estas ideas generales.

Ha llegado el momento de “captar” de otra manera

Bien; realizado ese primer reclutamiento, podemos decir que todo aquello que está organizado, que era captable para el movimiento justicialista, ya lo hemos captado. Si siguiéramos ahora con el mismo sistema fracasaríamos, porque lo que queda ya no lo vamos a poder captar así. Ahora hay que empezar como cuando se ha tomado el hormiguero. Ahora hay que empezar a juntar las hormigas sueltas. No hay más remedio, porque lo captable ya lo hemos captado. Ahora tenemos que hacer dos trabajos: uno, no perder lo que ya tenemos; y segundo, tratar de captar lo que no tenemos.

La opinión independiente

¿Cómo está lo que no tenemos dentro del movimiento peronista? Hay dos grandes grupos. El primero es el de los indiferentes, que algunos llaman la opinión independiente. Eso es indiferencia, que en el orden político puede llamarse estupidez política. Es eso que no tiene ni un color ni otro, que es como decía el famoso cura de *Flor de durazno*: “Es como la bosta de paloma, que no tiene ni bueno ni mal olor”.

Es mejor no captar la opinión independiente

Algunos dicen: hay que captar la opinión independiente. Grave error. Eso no se capta nunca, porque está tres días con uno y tres días contra uno. Esa opinión es la que no debe interesar al que conduce. Algunos han perdido lo que tenían por ganarse la opinión independiente. A esos hay que dejarlos al margen y no tratar de conducirlos. Esos son inconductibles; éstos son en todas las colectividades los salvajes permitidos por la civilización, que viven aislados y al margen de las inquietudes de los demás. Esos no nos interesan. A éstos no los vamos a captar nunca. Y si los captamos, son elementos de disociación dentro de la organización política, porque ellos están siempre en contra, algunas veces de las cosas buenas y otras veces de las cosas malas. Porque un argentino que conoce su patria y que la quiere y no haya tomado partido en eso, no debe tener grandes condiciones de patriota ni grandes condiciones morales.

Las leyes de Licurgo

Licurgo –a quien mi señora cita hoy en su conferencia– estableció en una de sus más sabias leyes –entre las tantas leyes sabias que él hizo para Esparta–, que para mí es la más maravillosa de todas, lo siguiente: “Hay un solo delito infamante para el ciudadano: que en la lucha en que se deciden los destinos de Esparta él no esté en ninguno de los dos bandos o esté en los dos”.

Esos señores independientes pertenecen a esa clase de delincuentes que cita Licurgo en sus leyes. Son pasibles de un delito infamante contra la República.

El grupo de los opositores

El otro grupo es el de los opositores, que yo respeto más que a los independientes. Los respeto más porque siquiera, equivocados o no, tienen su idea y la defienden. Cuando un hombre dice: “yo soy apolítico”, es como si dijera “yo soy un cretino”. No digo lo mismo de un opositor que no comparte mis ideas. Pienso que es un equivocado, pero nunca pienso que es un cretino. Muchos de ellos que

todavía viven en el siglo pasado o atrasados en veinte o treinta años, no han evolucionado con los demás, tienen lentitud en la percepción de los nuevos problemas y de las nuevas acciones y son respetables. A éstos hay que tratar de ganárselos.

Método para ganar a los opositores

Ahora interesa conocer el método para ganarlos. Observen ustedes: los hombres que han sido de cualquier tendencia, pero que no han estado afiliados a una obligación caciquesca o caudillesca, están con nosotros. Quedan fuera de nuestra organización, sólo aquellos que obedecen a un caudillo, pero al caudillo se le puede sacar la gente, poniéndola frente al panorama de la República, hablándole de que no se sirve a un caudillo, sino a la Nación.

San Martín, O'Higgins y Carrera

Cuando las tropas de O'Higgins y Carrera emigraron de Chile después de Talcahuano, San Martín los recibió en Mendoza, habló con los jefes, uno de los cuales era Carrera y el otro O'Higgins. Este declaró: "Toda esta fuerza, que es la fuerza chilena, está a sus órdenes"; y Carrera le dijo: "Señor, yo estoy a sus órdenes". Cuando San Martín le contestó: "No necesito hombres, sino tropas", y consultó a los soldados, los de O'Higgins se incorporaron al ejército de los Andes y los de Carrera se negaron a incorporarse donde no se incorporase su jefe. Entonces San Martín, en una sabia orden que dio, dijo: "Acepto las tropas de O'Higgins y las incorporó al ejército de los Andes". A las otras las dispersó y ordenó volver a Chile, porque él no podía contar con hombres que estaban más dispuestos a servir a un caudillo que a su patria.

Los opositores idealistas reforzarán nuestra posición

Eso mismo es lo que nosotros necesitamos. A aquellos hombres que quieren servir más a un caudillo que a la Patria no los queremos dentro de nuestro movimiento. Pero aquellos que se persuadan de que somos sólo instrumentos al servicio de la Nación, serán siempre bienvenidos.

Hay que persuadir a los que están equivocados y toman la política como un fin y no como un medio, y hay que traerlos a nuestras agrupaciones. Si son idealistas y hombres de bien, serán bienvenidos y reforzarán nuestra propia organización.

El arma es la persuasión

Ese es el trabajo que tenemos que realizar. Hay que tomar uno por uno e irlos persuadiendo. En política, el arma de captación no puede ser otra que

la persuasión, porque queremos hombres conscientes que sirvan conscientemente a la doctrina. No inconscientes que por apetencias quieran ponerse al servicio de una causa, que es noble, para envilecerla. Los hombres que vengan al peronismo deben hacerlo con la voluntad decidida a poner todos los días algo de su parte para ennoblecerlo y dignificarlo.

Con esta conversación doy por terminado todo lo que se refiere a las características de la conducción moderna en nuestro país y en este momento.

Todavía no estamos organizados

Nuestra acción de la conducción todavía la vamos realizando en forma inorgánica. No hay que creer que estamos organizados. Todavía no lo estamos. Una fuerza política no se organiza en cinco años, porque la tarea de persuasión, de educación, de infiltración de la doctrina en el espíritu de los hombres no puede realizarse en tan corto tiempo. Menos aún si los hombres que llegan al peronismo han venido de distintos lugares, de distintas direcciones, con distintas orientaciones.

Actuar sobre las nuevas generaciones

Debemos hacer que se vayan olvidando de sus antiguas creencias y doctrinas y vayan asimilando las nuevas. Eso es obra de generaciones.

Cuando los que hoy son chicos lleguen a tener veinte o veinticinco años, el peronismo estará en el auge de su organización y de su número.

Nuestro trabajo sobre la juventud y la niñez va formando las futuras generaciones que han de engrosar el peronismo. No tengo la menor duda. Si con el voto de los hombres hemos ganado enormemente, con el voto de las mujeres ganaremos mucho más aún; pero esto no es ni sombra de lo que será el día que voten los pibes de hoy.

Nuevas normas para la organización política peronista

En nuestra organización política debemos eliminar todas las antiguas formas, porque en la evolución estamos utilizando nuevas formas. Y cuando se utilizan nuevas formas, es necesario cambiar todos los sistemas para adecuarlos a ellas.

Cuando el hombre pasó del caballo al automóvil, no pudo pretender que le pusieran un freno y un rebenque, sino que tuvo que acostumbrarse al volante y al acelerador. Igual cosa ocurre aquí. No se puede cambiar una cosa sin cambiar todas las adherencias que tiene.

Elementos inadaptados

No se puede cambiar un sistema como hemos cambiado nosotros, y seguir aferrados a las viejas formas. Los pequeños problemas que todavía tenemos en el Partido, se producen porque hay hombres que actúan de acuerdo con las viejas formas. De ahí choques entre pequeños dirigentes de uno y otro sector. La acción personal de algunos hombres que chocan con otros no tiene razón de ser en nuestro partido, donde todos debemos ser artífices del destino común, pero ninguno instrumento de la ambición de nadie.

Una nueva escuela política

Tenemos que hacer desaparecer los vicios de la antigua escuela y establecer una escuela nueva, una escuela política moderna que nos lleve a la utilización de nuevas formas, y cuando los hombres comiencen a darse cuenta de que con el progreso general de todos, ellos también progresan, se darán cuenta que es mejor pelear en conjunto y ganar en conjunto que pelear aisladamente, ganar alguna vez y perder otras. Es decir, no empeñarse en una lucha estéril entre nosotros, cuando tenemos al frente un enemigo contra el cual debemos luchar.

La lucha en común

La conquista que logremos todos en conjunto permitirá que cada uno obtenga lo que ambiciona dentro de nuestra organización. Siempre les digo a los dirigentes que están empeñados en una lucha política entre compañeros: ¿Por qué luchan y por qué pelean entre ustedes? Observen ustedes: este año se realizarán elecciones generales. Hay veinte mil puestos para cubrir y nosotros no tenemos todavía veinte mil dirigentes capacitados como deseamos, moral e intelectualmente, para desempeñarlos. Yo me explicaría que los puestos se pelearan por los hombres, pero no que los hombres se peleen por los puestos.

El movimiento peronista es idealista

Nuestro movimiento, por otra parte, es un movimiento idealista, es un movimiento que no va tras objetos inmediatos, que suelen ser los más perjudiciales no sólo para la organización sino también para los hombres que actúan dentro de ella. En el peronismo hay que hacer la conciencia de que, para que se pueda realizar la conducción como nosotros la queremos hacer, el peronista que desempeñe un puesto lleve a cabo su función sin detenerse a considerar si el puesto es grande, chico, de figuración o no, si con él gana mucho o poco.

El ciudadano debe ennoblecer el cargo

Debe actuar en él desempeñándose de la mejor manera posible, porque si los cargos elevan o encumbran al ciudadano, el ciudadano tiene la obligación de ennoblecer el cargo.

En este sentido nosotros tenemos que hacer esa doctrina y hacer arraigar en nuestros hombres, sobre todo en nuestros dirigentes, la conciencia de que es necesario que empujemos donde nos pongan y que empujemos con todas las fuerzas que tenemos y con la mayor inteligencia que poseemos. Si lo hacemos así, el Peronismo tendrá un triunfo esplendoroso. Si pensamos que no seremos nosotros quienes serviremos a los puestos sino que nos serviremos de ellos, no llegaremos muy lejos. Yo, que defendí esto con toda la fuerza de mi alma, sé cuánta razón tengo al decirlo. Esto debemos llevarlo a la mesa e inculcarlo en todos nuestros dirigentes.

El ejemplo de Epaminondas

Cuenta la historia que cuando el famoso Epaminondas, por haber perdido una de sus batallas, fue degradado del ejército y encargado de la limpieza de la ciudad de Tebas, nunca esta ciudad estuvo tan limpia. Esto es lo que debemos inculcar en los peronistas. De otra manera la conducción se dificulta. Aunque estos tipos de ambiciones personales sean justos, molestan también la conducción. El hombre debe esperar el momento en que le toque actuar. Lo que debe importarle es actuar bien donde lo pongan y que actúe con todas las fuerzas de su alma para mejorar la conducción del conjunto. El conductor no sólo debe llevar a la gente sino que debe conformar un instrumento perfecto para que los pueda llevar y los haga actuar, y cuando actúe, actúe bien. Los instrumentos de la conducción, o los que se forman de la conducción deben tener el temple, la forma y todo adecuado a esa conducción.

Es necesario elegir y forjar los instrumentos de la conducción

Vale decir que el conductor moderno no debe tener solamente una masa para conducir. Debe tener una masa organizada, educada, elevada espiritualmente, porque entonces la conducción se facilita. Cuando yo tengo que realizar un trabajo, lo primero que hago es munirme de las herramientas con que debo trabajar. El conductor que debe realizar la conducción, que es un trabajo, debe tener también las herramientas y los elementos necesarios para hacerlo, y entonces lo hará bien. De lo contrario, se le presentarán difi-

cultades. Es como si me pusiera a construir una casa y tomara una lapicera y un compás para trabajar. Para realizar esta tarea debo tener pala, cuchara y todas las herramientas apropiadas. Sus instrumentos se los forma sólo el conductor, y según cómo los forme será cómo conduzca.

Por eso siempre insisto tanto en esto: que para conducir, lo primero que hay que hacer es formar el instrumento con que uno va a conducir, valerse de todos los medios para formarlo y para que resulte apropiado a la propia conducción.

Procedimientos modernos de difusión, información y propaganda

Esa es la idea moderna de la conducción. Para hacerla y formarla, hoy el mundo y los conductores disponen de medios extraordinarios que antes no tenían. La difusión, la información, la propaganda, son extraordinarias. Los medios son numerosos y permiten realizar el trabajo fácilmente. Pero es necesario ir dosificándolos para evitar la saturación; es necesario utilizarlos lentamente, de acuerdo con la necesidad. Es lo que nosotros estamos haciendo en estos momentos en el peronismo. ¡Y no es cuestión de días, sino de años!

Hay que predicar todos los días

No hay que desfallecer. Es indispensable seguir trabajando todos los días, predicando todos los días. Hay que tomar, si fuera necesario, hombre por hombre, inculcando en ellos esa mentalidad. Cuando todos estén en esa mentalidad, cuando todos compartan de corazón nuestra doctrina, tendremos el instrumento para la conducción, y entonces conducirá cualquiera. Es como un caballo, que cuando es potro lo conduce sólo el domador, pero cuando está adiestrado lo puede conducir hasta un chico. Así es la conducción.

Doctrina, teoría y formas de ejecución

Pasemos a considerar otro punto de la conducción. En el primer capítulo hemos tratado los elementos de la conducción. También les he hablado de las características de la conducción moderna, sólo en forma muy sintética. Sobre cada uno de estos puntos se podría hacer un curso entero de un año. Pero hay que andar rápido.

Además de las características modernas, deseo hablarles de la doctrina, de la teoría y de las formas de ejecución, que son también elementos de esa conducción.

Aspectos materiales y espirituales de la conducción

¿Qué es lo más importante para la conducción moderna? Es tener una masa orgánica, y en lo orgánico consideramos dos partes: la organización espiritual, que es la más importante; porque si ustedes toman cien individuos que piensan como quieren y los juntan, enseguida se separarán solos, pero tomen cien individuos que piensen de la misma manera y no se separarán jamás. Quiero significar que en la organización hay un aspecto espiritual y otro material.

Lo importante es la organización espiritual

Organizar no se trata de colocar en casilleros los hombres; se trata de darles un sentido y un sentimiento similar. De nada sirve la organización material sin lo espiritual. Si una masa está organizada espiritualmente no tiene gran importancia en la organización material. Yo pongo como ejemplo las primeras elecciones. ¿Estábamos organizados? ¡Qué íbamos a estarlo! No sabíamos quién era quién dentro de nuestro movimiento. Sin embargo, fuimos a las elecciones y todos estuvieron en el lugar donde los llamamos. Es decir, en la elección privó el sentido espiritual de la organización, porque es un hecho cuantitativo. Votaron todos los que pensaron como nosotros, estuvieran o no organizados. Claro que la acción política no es sólo cuantitativa, sino también cualitativa, porque nosotros no hacemos un fin de la política sino un medio.

Acción cuantitativa y acción cualitativa

Ganar la elección es para nosotros un medio para servir al país. Para servirlo tenemos que organizarlo, porque sino no podríamos hacerlo. El primer acto es cuantitativo. En la elección votan todos: buenos y malos, sabios e ignorantes; un voto cada uno. Pero cuando pasamos a la acción de gobierno, es otra cosa. Al Gobierno hay que llevar lo mejor que se tenga, lo más capaz, porque hay que realizar una acción para el bien del país.

Por eso es indispensable para nosotros hacer la organización espiritual y la organización material.

La doctrina: organización espiritual

¿En qué consiste la organización espiritual? En la doctrina. Ahí radica todo, porque mediante la doctrina, todos pensamos de una manera similar, y de lo que se trata, al inculcar la doctrina, es precisamente de llevar a los hombres a una concepción similar de la vida y de la acción en beneficio de la vida

del movimiento. Por esa razón diferenciamos lo que es necesario inculcar para la conducción: una doctrina; lo que es necesario enseñar, una teoría; y lo que es necesario dominar, las formas de ejecución, es decir, las formas de ejecutar esa teoría que a su vez nace de la doctrina.

La doctrina se inculca, la teoría se enseña

La doctrina no solamente se enseña. La doctrina se inculca. No va dirigida solamente al conocimiento sino que va dirigida al alma de los hombres.

La doctrina no es suficiente conocerla; es necesario comprenderla y sentirla. Por eso esto se inculca. La teoría, que nace en sí de la doctrina, es suficiente aprenderla, conocerla, comprenderla, porque va dirigida exclusivamente al conocimiento.

Las formas de ejecución

Y las formas de ejecución que surgen de esa doctrina, son el método de acción para poner la teoría en ejecución, porque ni la doctrina sola ni la teoría sola, ni las formas de ejecución solas pueden aplicarse racionalmente. De la doctrina se pasa a la teoría y de la teoría se pasa a las formas de ejecución.

Interdependencia de los tres elementos de la conducción

Si nos quedamos en la doctrina, somos predicadores; si solamente tenemos la teoría, somos “dilettantes” que decimos todo lo que hay que hacer pero no hacemos nada. Y si conocemos solamente las formas de ejecución, las hacemos rutinaria y mecánicamente y no dejamos “macana” por hacer. En todo esto hay un acto de continuidad que nace en la doctrina, se ilustra en la teoría y se ejecuta en las formas de ejecución.

Por eso la conducción comprende estos tres elementos, sin los cuales se queda embrionariamente muerta en la doctrina o se hace un discursador de teorías que no realiza ni nadie aplica, o de lo contrario, se aplican rutinaria y mecánicamente las formas de ejecución, lo cual lleva directamente al fracaso.

Hacia la unidad de concepción y de acción

La complementación de estos tres factores permite a la conducción inculcar una unidad de concepción, y de ahí pasar a una unidad de acción. Eso es lo indispensable para la conducción. Daré un ejemplo: nadie puede ne-

gar que hoy tenemos nosotros una superioridad extraordinaria sobre todos nuestros adversarios juntos. Sin embargo, hay momentos en que los partidos políticos con sus rumores, con sus cosas, nos tienen molestos, cuando en verdad, con la superioridad que tenemos, deberíamos ser como una aplanadora. A veces, la “aplanadora” forcejea y pasa con alguna dificultad. Eso ocurre simplemente porque todavía en el movimiento peronista no están en pleno desarrollo la doctrina, la teoría y las formas de ejecución. Eso es todo. En otras palabras, falta todavía dentro del peronismo una unidad de concepción y una unidad de acción. Tenemos la aplanadora, pero el volante está en un lado, la casilla en otro, el que maneja en otro; y así no puede andar bien. Hay que juntar todo, ponerlo en su lugar y hacerlo marchar. Entonces aplastaremos a nuestros adversarios.

Esto que explico gráficamente, como ejemplo, es a lo que tiendo cuando hablo de la unidad de doctrina, de la unidad teórica y de la unidad de acción en la ejecución.

La comprensión de la doctrina lleva a la unidad de concepción

La doctrina hay todavía que difundirla e inculcarla mucho, porque muchos hablan de la doctrina y no la han leído siquiera, o sea no han comenzado a realizar la primera tarea, que es conocerla, para luego entrar en la segunda, que es el análisis propio para comprenderla, y mediante ese conocimiento y esa comprensión comenzar a sentirla, y hacerla casi propia. Ese es el proceso que hay que desarrollar; que cada hombre la conozca, la comprenda y la sienta. ¿Por qué? Porque eso va a llevar a la unidad de concepción. La unidad de doctrina hace que cada hombre vea los problemas, los comprenda y los aprecie de una misma manera. Y de una misma manera de percibir y de apreciar resulta una misma manera de proceder. Eso lleva a la unidad de acción.

Realizadores y predicadores

Un partido político sin unidad de acción es una fuerza inorgánica que no realiza grandes obras ni se consolida en el tiempo. Por eso he repetido tantas veces que si necesitamos de realizadores para poner en movimiento la acción, necesitamos también de predicadores que vayan formando la masa que empuja en esa acción.

De nada valen los realizadores si no están impulsados, apoyados y defendidos por la masa que se consigue mediante los predicadores. Hay que salir a predicar esa doctrina, no enseñar sino predicar. Quiero decir que hay que

hacerla conocer, comprender y sentir. Eso es predicar. Predicar no es decir. Decir es muy fácil; predicar es muy difícil.

Nuestra doctrina en pleno desarrollo

Cuando hablamos de la doctrina, de la teoría y de las formas de ejecución, queremos decir que nuestro movimiento está todavía en su comienzo. Porque en la acción política no se puede seguir un método puramente ideal, como no se puede seguir un método puramente empírico, puramente real. No es la observación objetiva solamente sino también la intuición; también la apreciación subjetiva actúa en los métodos de acción política. Por eso nuestra doctrina, teoría y formas de realización o ejecución están todavía en pleno desarrollo.

La acción está siempre por sobre la concepción

Yo no soy de los hombres que creen que debemos conformarnos con hacer un cuerpo de doctrina muy bonito, ponerlo en la biblioteca y dejarlo para que lo lean las generaciones que vengan; porque cuanto más podrán decir: “¡Qué buena idea tuvo este tipo!”, pero no habiéndola realizado, ¿de qué vale? El mundo no vive de buenas ideas; vive de buenas realizaciones.

Por eso creo que las doctrinas son movimiento, son acción, no son sólo pensamiento, no son sólo concepción. Para mí, la acción está siempre por sobre la concepción. Muchas concepciones no tan perfectas, y algunas veces bastante malas, han servido más a la humanidad que muchas concepciones hermosas que no se realizaron. Este es el punto de partida de la conducción que nosotros debemos tener presente. Debemos preparar una masa, lo más perfecta posible, pero sin pasarnos a ser los teóricos y no los realizadores.

Procedimientos: doctrina y realizaciones

En este aspecto, el método ideal nos hubiera aconsejado hacer –antes de iniciar la conducción verdadera del movimiento peronista– un plan, inculcarlo en la masa y después ponerlo en ejecución. Nos hubiéramos pasado veinte años inculcando en la masa, y otros veinte preparando la organización, y dentro de cuarenta años hubiéramos ejecutado lo que nosotros estamos realizando desde hace cinco años. Por eso muchas hermosas ideas se han quedado atrás, sin realizarse en la historia. Por otra parte, nadie asegura que cuando los hechos comienzan no se realice todo lo contrario de lo planeado.

La Revolución Francesa y los enciclopedistas

La Revolución Francesa fue preparada meticulosa y maravillosamente durante cuarenta años por los enciclopedistas. Cuando se produjo la revolución observamos que las “enciclopedias” no previeron un Danton ni un Marat que les cambió todos los papeles. Vale decir que no hay una continuidad segura entre el proyecto y la realización. Vale decir que no hay seguridad en el método ideal. En cambio, los acontecimientos suelen ser mucho más sabios. ¿Por qué? Porque quien no se aferra a ideas viejas, que no hacen un “canon” del cual no se puede apartar, tiene una libertad de acción superior que le permite, teniendo buena intención y suficiente capacidad para resolver cada problema, ir ejecutando en forma empírica.

Detrás ya vendrán quienes recojan la experiencia y la cristalicen en una doctrina que después se entregará como ejemplo a las generaciones venideras.

El peronismo predica con el ejemplo

En otras palabras: se ejecuta el hecho, se sacan las enseñanzas, se perfectibiliza al máximo y, sobre eso, se cristaliza una verdadera doctrina. Es el sistema que nosotros hemos seguido. Yo no hablé nunca de doctrina hasta que no hubimos realizado lo que estaba en nuestra idea realizar. Nuestra doctrina peronista es eficaz. ¿Por qué? Porque la gente sabe que nosotros no hablamos, que nosotros hacemos y después presentamos el hecho y decimos: esto es lo que hay que hacer. Es decir, predicamos con el ejemplo, que es la mejor de todas las prédicas.

Actualización de la doctrina

Esa doctrina debe ser también elástica.

Las doctrinas políticas no pueden ser eternas, aunque sean eternos los principios que las sustentan.

Pero dentro de la doctrina, además de los grandes principios están contenidas muchas cuestiones de forma que obedecen a las condiciones de tiempo y espacio. La doctrina debe ser actualizada. Quizá dentro de diez o veinte años, lo que hoy decimos del peronismo, y que vemos tan maravilloso, ya será anticuado. Vale decir, que a la doctrina hay que mantenerla al día, y hay que hacerla evolucionar, presentando siempre nuevas formas activas de esa doctrina. Por eso es difícil conformar una doctrina. Hay que estudiar muy perfectamente el momento en que se la realiza, y hay que establecer también los organismos que vayan actualizando esa doctrina.

Los grandes principios son eternos

En cuanto a la parte Justicia Social contenida en nuestra doctrina, hace un siglo hubiese parecido una cosa anarquista y terrible. Quizá dentro de cien años, los que lean nuestra doctrina se reirán y dirán: “¡Qué bárbaros! ¡Vean las cosas que hacían!” Porque ése es el valor de las doctrinas. Sólo hay una parte de la doctrina que es eterna: la que cristaliza los grandes principios. Esa sí permanece, porque lo que cambia en el mundo son las formas; el fondo permanece siempre inmutable, y es sobre el fondo que se arman los grandes principios.

Al pueblo no hay que darle principios abstractos

Pero la política no puede ajustarse a eso, sobre todo cuando hay que conducir un pueblo dentro de esa doctrina. No se le pueden dar esos principios abstractos, que el pueblo no comprenda del todo. Hay que darle algo más para alimento del espíritu y de la inteligencia del pueblo.

Diremos, para no alargar el punto referente a la doctrina, que lo que nosotros queremos con esa doctrina es que el pueblo argentino perciba los problemas de la misma manera, se acostumbre a apreciarlos de un mismo modo y a resolverlos de una manera similar. Si nosotros obtenemos del pueblo eso, habremos obtenido lo que estimo que nos propusimos obtener cuando hicimos la doctrina. Eso en cuanto a la doctrina.

Doctrina y teoría

En cuanto a la teoría, otra de las cosas interesantes de la doctrina, es que da nacimiento a las teorías. La doctrina da el principio. La teoría es el análisis de ese principio y su desarrollo. Por ejemplo: en la doctrina decimos nosotros que, en el orden económico, la economía no está al servicio del capital, sino que el capital está al servicio de la economía. Bien: éste es un principio. Pero eso presupone toda una teoría a desarrollar. No es suficiente ni para los técnicos en economía con sólo decirles eso. Ellos comprenderán mucho más profundamente que todos nosotros; pero eso conforma toda una nueva teoría. ¿Por qué? Porque existía una teoría capitalista que ponía la economía al servicio del capital. Y si nosotros queremos destruir esa teoría, así como una doctrina mala se puede destruir con otra doctrina mejor, una teoría mala se puede destruir con otra mejor. Y si la teoría capitalista, que dominó al mundo durante tantos años, estableció que la economía estaba al servicio del capital, nosotros para establecer que el capital está al servicio de la economía tenemos que elaborar otra teoría. No sé si estoy claro.

La antigua teoría económica capitalista

“Un ejemplo aclara todo”, decía Napoleón. Yo digo que cuando nosotros decimos que en el Justicialismo el capital está al servicio de la economía, establecemos una cosa nueva. ¿En qué consistía la antigua teoría capitalista? En tener la economía al servicio del capital, y para eso toda la economía capitalista fue basada en un gran principio de economía pura.

El principio hedónico en la economía aplicada

Eso, que en economía pura es perfecto, lo analizo, como justicialista, desde otro punto de vista. Lo veo desde el punto de la economía aplicada, porque la ciencia pura debe estar al servicio de los hombres y de la vida.

No puede permanecer en la abstracción, porque entonces no tiene ninguna utilidad, como no sea la lectura, la reflexión y el trabajo de los intelectuales.

Si el principio hedónico es cierto en la economía pura, ya no es tan cierto, aún cuando no es falso, en la economía aplicada. Un ejemplo aclarará todo esto. Se establece, por ejemplo, que en la explotación de una empresa comercial o industrial hay una curva en cuyo vértice se cumple el principio hedónico, vale decir, donde se obtiene el máximo de ganancia con el mínimo de inversión, o sea el máximo de provecho con el mínimo de esfuerzo.

El punto óptimo de la economía capitalista

A eso se llama en economía el punto óptimo; vale decir, que un fabricante instala su fábrica, y durante su instalación pierde dinero. Cuando comienza a producir, comienza a ganar; pero aún no alcanza a cubrir los gastos; sigue produciendo, y llega un momento en que gana, por ejemplo, diez. Si sigue aumentando la producción, advierte que no gana en proporción a lo invertido, sino mucho menos. Y así llega a veinte, por ejemplo, donde pierde lo mismo que en el punto cero. A ningún industrial ni comerciante se le va a ocurrir producir fuera del punto óptimo, y esta teoría de los puntos óptimos es la que rige la explotación de cualquier industria o comercio. Eso es perfecto. Nadie puede objetarlo desde el punto de vista económico. Pero en la vida de los pueblos, nosotros, los justicialistas, no creemos que la economía sea todo.

El consumo supeditado a la producción

Los hombres tienen su valor; la sociedad también es respetable; la comunidad tiene su importancia; el factor social juega un gran papel dentro de las comunidades modernas, y lo mismo el factor político, como el factor cultural.

Cuando nosotros sometemos esa teoría de los economistas a estos otros factores, vemos que ya no sigue siendo tan exacta.

¿Por qué? Piensen ustedes desde el punto de vista social. Si ese señor produce diez, y yo le digo que produzca un poco más me dice que no puede, porque se sale del punto óptimo. Yo le contesto, “Vea que aquí la población tiene que comer veinte y usted solamente produce diez”. De acuerdo con la teoría económica, él dice: “¡Que revienten! Que coman diez, aunque estén a media ración”. Vale decir que el consumo está supeditado a la producción, que en ese tipo de economía capitalista el consumo que es uno de los ciclos económicos, se somete a la producción, que es uno de los ciclos beneficiarios del capital, porque él mantiene su teoría del punto óptimo.

La teoría económica justicialista

Si el capitalista dice que el consumidor revienta, que esté a media ración, el sociólogo le responde: “No; porque el que está a media ración aguantará un tiempo; después se rebelará y causará un desastre”.

Nosotros, los justicialistas, decimos que para que ese fenómeno no se produzca hay que buscar una solución. ¿Cuál puede ser? Aumentar la producción, aunque se salga del punto óptimo. El estómago no tiene puntos óptimos, sino un punto de saturación. El consumo no debe estar sometido a la producción; es decir que subordine el capital y sus conveniencias al consumo y a las necesidades.

Ésta es la teoría justicialista.

Nuestra teoría económica superó a la del capitalismo

Nosotros hemos destruido toda una teoría y un sistema que lleva un siglo y medio de aplicación en el mundo, y sobre el cual se han escrito miles de volúmenes. ¿Cuándo los justicialistas vamos a estar a la altura de ellos? Cuando hayamos desarrollado toda nuestra teoría, fundada sobre este sistema, que cambia las bases y destruye el principio hedónico, algo que ha sido sagrado durante siglo y medio para el sistema capitalista. El principio justicialista invierte los términos y, en consecuencia, toda la ciencia, porque la economía capitalista fue toda una ciencia.

Es indudable que exagero un poco el razonamiento para hacer notar las diferencias. Hay cosas que se mantienen aún dentro del principio hedónico y que nunca saldrán de él. Lo que trato es de llevar a tolerar formas que hoy son intolerables, a establecer como aceptable lo que hoy se considera una herejía dentro de la economía universal. Eso constituirá toda la teoría del

justicialismo, que todavía está por escribirse, aun cuando no está por hacerse, ya que aquí la hemos realizado.

Un mayor consumo por la realización empírica

Cuando aumentamos el estándar de vida y forzamos el consumo subordinamos el capital a la economía y la producción al consumo. No preguntamos a los industriales si van a producir más cuando aumentamos cinco veces el salario y aumenta cinco veces el consumo. No les preguntamos si se salen del punto óptimo. No nos importa. Ahora están produciendo más. Los llevaremos a hacerlo por la forma empírica de la realización.

Una nueva teoría absoluta y total

No se ha producido el cataclismo que nos anunciaban, porque tampoco hemos hecho las cosas a la tremenda, sin reflexionar. Lo hemos hecho suavemente. Llegará un día en que esas nuevas formas conformen total y absolutamente una nueva teoría, que es la que llevará el justicialismo al mundo para aconsejarle y decirle que siga este camino y para que no se equivoque. Esta es una solución. A nosotros nos ha ido bien con ella. Cada uno come más, viste mejor, vive más feliz y los capitalistas ganan más ahora que antes.

También conviene al capitalismo adoptar nuestro sistema

Y cuando los justicialistas podamos ofrecer al mundo nuestra nueva teoría y los capitalistas sepan que por esta nueva teoría ganan más, la aceptarán, porque ellos lo que quieren es ganar más. Esto es lo que hay que ir realizando. Nosotros no convenceremos al mundo capitalista para que abandone las formas que el capitalismo ha establecido sobre la miseria, diciéndole que es necesario cambiarlo por otro sistema de abundancia; con palabras no los convenceremos nunca. Cuando los capitalistas comprueben que ganan más con nuestro sistema, no tengan la menor duda de que lo adoptarán y serán sus defensores. Y habremos resuelto sus problemas y habremos resuelto el problema que más nos interesa, que es el que afecta a los pueblos.

Hay que conformar una teoría política y social

He citado un ejemplo en el orden económico, que es lo más visible y lo que más interesa en estos momentos. Hay que formar también una teoría social y una teoría política, y eso deben realizarlo los muchachos estudiosos del peronismo.

Debe formarse una multitud de hombres jóvenes y estudiosos

Yo he dado de mí todo lo que podía dar; no puedo detenerme a analizar minuciosamente una cosa para establecer una teoría, porque entonces abandonaríamos la Casa de Gobierno, y quién sabe lo que pasaría. Debo seguir adelante, luchando con mis propias ideas y con los hombres que están dentro de mis ideas, golpeando todos los días y resolviendo todos los distintos problemas. Dentro del peronismo es necesario formar esa multitud de hombres jóvenes y estudiosos que son los que llenarán después las bibliotecas con la exposición de nuestras teorías.

Formas de ejecución de la teoría económica

Dentro de esa teoría, para seguir con el ejemplo, vienen las formas de ejecución. Nosotros decimos que hemos vencido al principio hedónico, que hemos puesto el capital al servicio de la economía, la producción al servicio del consumo, etc.; pero eso no es suficiente decirlo, sino que hay que hacerlo. Para hacerlo tenemos las formas de ejecución.

Realizaciones de la teoría económica

Enumerar cómo hemos realizado nosotros durante cinco años de trabajo sería muy largo. Primero, la nacionalización del Banco Central; la creación de todo un sistema financiero; la reforma de todo un sistema económico; la nacionalización de todos los servicios; la anulación de todos los consorcios financieros internacionales; la creación de una marina mercante. Todas esas formas son las que nos han permitido realizar este tipo de economía. Esas formas de ejecución son tan importantes como la teoría y como la doctrina. De nada nos valdría pensarlas y sentirlas, si no las pudiéramos realizar. Con ello no ganaríamos sino un gran dolor: el de sufrir y no poder remediarlo.

Importancia de las formas de ejecución

Las formas de ejecución, elegidas inteligentemente, de acuerdo con esa doctrina y esa teoría, ponen en movimiento toda la organización.

Los reglamentos del Banco Central; los reglamentos del Consejo Económico; los reglamentos orgánicos de los Bancos y todo el sistema financiero del IAPI y de todas las organizaciones, son las formas de ejecución. Cuando yo he hablado de estos problemas, algunos se han quedado mirando, sin entender. Todo esto tiene una técnica de la cual no se puede salir, y para rea-

lizarla es necesario sentirla primero, conocerla luego y después hacerla. Quedarse en sentir una cosa, ¿de qué vale? Quedarse en saberla, ¿qué interesa? Lo importante es cumplir las tres etapas para realizarla y para realizarla bien.

Los objetivos se han cumplido

Y para tener buenas formas de ejecución hay que tener buena doctrina y buena teoría. De una mala teoría, de una mala doctrina, sale una mala forma de ejecución. Yo no sé si nosotros lo habremos hecho muy bien; pero lo hemos hecho. Lo que sé es que los objetivos se han cumplido, y que en el futuro lo podremos hacer mucho mejor, porque cada día sentimos más, sabemos más y podemos más.

La realización fue a veces dura y difícil

Yo no quiero alargar mis explicaciones, porque creo que he dado el concepto integral, que es lo único que se puede dar en un corto tiempo. La conducción no es cosa simple, como ustedes podrán comprobarlo a medida que nos vayamos internando más dentro de la médula de la conducción. Hay muchas cosas que hacer, y es necesario hacerlas bien. Solamente les diré que como experiencia personal, puedo decirles a ustedes que los ratos que he pasado yo no se los deseo ni al peor de mis enemigos. ¿Cómo tuvimos que realizar nosotros todo lo que realizamos? Estuvimos siempre, como los hombres que hicieron las experiencias atómicas, en peligro de muerte.

Audacia de la reforma social peronista

Nosotros realizamos la reforma social cuando iniciamos la conducción de nuestras masas y de nuestro pueblo. Pero con eso también quemamos las naves, como Hernán Cortés, porque una vez que hicimos la reforma social, si no hubiéramos resuelto el problema económico, habríamos durado tres o cuatro años y, al final, “nos habrían colgado”. Todo pudo venirse abajo si no lo hubiésemos consolidado con la economía. Para hacer estas cosas es necesario tener el valor suficiente como para jugar todo a una carta. Se dio la carta y ganamos. Claro que en eso fuimos un poco como los jugadores “fulleros”: “ayudamos” a que saliese la carta; es decir, la sacamos con habilidad.

Reforma social y reforma económica

Observen ustedes que, realizada la reforma social, nosotros llevamos, diremos así, los salarios, y, en consecuencia, las retribuciones, a un desequili-

brio con la producción, porque para pagar hay que tener dinero y para tener dinero hay que trabajar y producir. De manera que lo lógico era ver cómo producíamos, cuánto podíamos pagar y, entonces, pagar en relación con eso. Nosotros lo hicimos al revés, sin pensar si podíamos y si había, y dijimos: “Que se pague; después veremos cómo arreglamos”. Es decir, “quemamos las naves”, porque ya no podíamos volvernos atrás.

El caótico estado financiero de 1946

Cuando nosotros enfrentamos el problema económico, la cosa era terrible, brava. Cuando me hice cargo del gobierno, me pregunté: “¿Cuánta plata habrá?” Teníamos tres mil millones en Estados Unidos y tres mil millones bloqueados en Inglaterra, y debíamos seis mil quinientos millones. Me pregunté, entonces, cuál era el problema. El problema consistía en que teníamos que “hacer plata”, porque la producción argentina, en esa época, más o menos en grandes líneas, sólo llegaba a diez mil millones de pesos. Pero cinco mil millones de pesos iban al exterior todos los años, en distintas formas visibles e invisibles. De los ferrocarriles salían doscientos cincuenta millones al año; de los teléfonos, ciento cincuenta millones; del gas, otros ciento y tanto. Claro que en aquella época esto era un poco teórico, porque como no teníamos plata no mandábamos todo. Pero mucho salía. Gastábamos ochocientos cincuenta millones por servicios financieros; la marina mercante nos llevaba de cuatrocientos a quinientos millones de pesos en divisas, porque como no teníamos barcos, teníamos que pagar flete, y eso cuesta mucho. Los seguros nos llevaban ciento cincuenta millones; los reaseguros, cincuenta millones; la creación de los Bancos y de todo el sistema bancario nos costó mucho dinero. La gente cree que la creación del Banco Industrial, por ejemplo, se trata de un decreto, y nada más, cuando la realidad dice que para ello se necesitan cientos de millones de pesos. Otro de los problemas: había que pagar la guerra y la desvalorización de la moneda. Y nosotros nos encontrábamos con todos esos problemas, y no teníamos un centavo y debíamos realizar todo eso.

Recuperación integral de nuestras finanzas

Han pasado cinco años. Ya no exportamos sino una insignificancia de capitales al exterior. Y todos los días nos rebajan un poco más. Casi han desaparecido los servicios financieros. Para pagar nuestra enorme reforma, hicimos, en parte, buenos negocios; pero en parte la pagaremos con la desvalorización de la moneda, lo mismo que hizo el mundo para pagar la guerra.

Suspendimos el patrón oro. No debemos nada a nadie. Ahora estamos juntando oro. Los cinco mil millones de pesos que salían anualmente al exterior no salen más. La manguera que echaba un chorro para afuera la hemos dado vuelta y echa el chorro para adentro.

Se ha logrado una floreciente economía de abundancia

Utilizamos un sistema distinto de todos los que se han usado en el mundo en épocas de crisis y necesidad. Cuando decían que había que hacer economía, les reducían los sueldos a los empleados y obreros. Nosotros dijimos: “¿Estamos pobres? Páguenles cinco veces lo que les pagaban antes”. De ese modo se reactivó la economía y todo salió bien. Todo mejoró en el momento en que estábamos pobres.

Los yanquis decían, hace cinco años: “Estos locos duran seis meses y se funden”. Hoy dicen que el estado más floreciente de la economía en toda América es el de la República Argentina.

Un milagro económico sin el sacrificio del pueblo

Contando esto, anecdóticamente, como lo cuento yo, parece una cosa simple. Pero yo sé lo que han pasado los pobres muchachos del grupo económico junto conmigo; las penurias que ha habido que enfrentar para realizar la obra extraordinaria que se ha realizado en el proceso de la economía argentina, y, posiblemente, como único caso en el mundo y en momentos difíciles de la humanidad, cuando en otros países se están comiendo los botines, nosotros estamos en un estado de florecimiento extraordinario. Y este esfuerzo y este milagro económico, realizados en la República Argentina, se han realizado sin imponerle a ningún argentino ningún sacrificio. Al contrario, dando una época de abundancia en un mundo de dolor, de miseria y de desesperación.

El mérito es de la doctrina y del pueblo

Y esto se debe, en gran parte, a nuestra doctrina; se debe a nuestra teoría, y se debe, en mayor parte todavía, a las formas de ejecución que se han puesto en acción para realizarlo. El mérito no es de nadie; el mérito es de toda la República, que ha compartido y me ha puesto en marcha, no solamente esa doctrina, sino también esa teoría, y de mis colaboradores que han realizado esas formas de ejecución. Imagínense que los grupos de economistas peronistas han debido realizar esto un poco en la oscuridad, porque no estaban

muy en claro sobre la teoría, ya que no la teníamos todavía desarrollada. No estaba muy en claro la doctrina, porque era nueva. Y ellos han creado, así, a tientas, las formas perfectas de ejecución que nos han llevado al éxito.

Por eso algún día la historia argentina, al analizar este momento difícil para la Nación, tendrá, sin duda, palabras de elogio para esta gente joven que, dentro del grupo económico, ha hecho verdaderos milagros...

CAPÍTULO 3 EL MÉTODO DE LA CONDUCCIÓN

El método es indispensable

Es indudable que siendo la conducción todo un sistema de acción –porque no es otra cosa sino un sistema de acción que coordina perfectamente la concepción y la acción y, por otra parte, establece los grandes principios que dan unidad a la concepción y unidad a la acción, y pone en correspondencia a los elementos directores de la conducción, vale decir, al conductor mismo con los intermediarios de la conducción, que son las fuerzas destinadas a encuadrar la organización, y luego, con el elemento básico de la conducción que es el pueblo– es indispensable recurrir a un método.

El método hace racional la conducción

El método no solamente tiene por objeto dar racionalidad a la conducción, vale decir, hacer una conducción racional, sino también posibilitar que la conducción no pivote sobre el conductor, para que las fuerzas de la conducción y las antagónicas a ella, en su juego de acción y reacción, no choquen y accionen en forma directa sobre el conductor, sino que haya filtros intermediarios que, imbuidos de esa conducción mediante el método, puedan destruir las fuerzas de reacción de la conducción misma, en forma tal que éstas no accionen sobre el conductor, sino sobre esos filtros intermediarios, que están representados por los agentes de la conducción, es decir, los elementos directivos que, al servicio de la conducción superior, conducen las partes.

Acción estratégica y acción táctica

En toda conducción es necesario distinguir dos clases de acciones. Una, de acciones que obedecen a la conducción de conjunto, lo que llamaríamos en política la conducción estratégica, o sea la conducción total. Y otra, que llamaríamos la conducción de las partes, es decir, la conducción táctica. En este sentido, aplicada la conducción a la política, la estrategia busca dominar a los adversarios de conjunto, y la conducción táctica prepara el éxito de la conducción estratégica, dominando local y parcialmente en la lucha de las partes; si la conducción táctica da éxito, prepara el éxito de la conducción estratégica. Esto es indispensable para establecer un método.

El mismo método para ambas acciones

¿Cuál es el método de la conducción estratégica y cuál es el método en la conducción táctica? Es exactamente el mismo método. Sobre esto poco nuevo podemos decir; las acciones de los hombres tienen dos orígenes: uno que nace en la intuición de los hombres y otro que se afirma en el raciocinio, es decir, en la racional concepción de las cosas. El método intuitivo da una pequeña parte que en la conducción no hay que matar. Pero el raciocinio da, verdaderamente, la base fundamental del método. Uno ve entre los grandes conductores, muchas veces, hombres casi analfabetos, que toman resoluciones verdaderamente geniales, impulsados por la intuición que llevan en sí. La naturaleza dio a los hombres una fuerza para reemplazar la falta de una cultura avanzada, que no tienen, en razón de no haber hecho una gimnasia intelectual permanente, para poner en juego su inteligencia. En cambio de ello les dio un bastón para andar, que es la intuición.

Intuición y raciocinio

En la conducción es menester desarrollar al máximo el raciocinio, pero sin matar la intuición, porque a menudo el hombre no tiene tiempo de recurrir al raciocinio, y en ese caso lo salva la intuición.

Si tiene tiempo, es mejor que analice su propia intuición por un método racional.

En esto consiste todo el método a poner en juego en la conducción.

Uno puede distinguir a lo largo de toda la historia hombres intuitivos y hombres racionalistas, y según las formas y desarrollo, la cantidad y la calidad de los que han conducido, no podría decirse si el mayor número de éxitos está en los intuitivos o en los racionalistas.

Pero yo creo que el método ideal es aquel que sin matar el sentido intuitivo de los conductores consigue someterlos a la comprobación racional del método. Y eso es lo que, en pocas palabras, me propongo en este momento desarrollar. Es decir, cuál es el método de la conducción.

Un arte simple y de ejecución

La conducción, hemos dicho, es un arte fácil y todo de ejecución.

Así definía Napoleón la conducción; y demostró ser un gran conductor tanto en lo militar como en lo político.

Si es un arte simple y todo de ejecución, podríamos decir nosotros que se

puede conducir sin tener un plan; vale decir, que se puede conducir a base de improvisación.

La improvisación no puede ser un método completo

Si sometemos esto a lo que dije primeramente, que la acción de la conducción no es unitaria, sino que se divide en dos grandes acciones —una que mira con lente planar todo el panorama, sin que pierda ninguna de sus partes, y eso se llama la conducción estratégica; y el otro que mira con lente de concentración cada uno de los panoramas locales para penetrarlo profundamente y resolverlo—, nosotros vemos que la improvisación no puede ser un método completo para la realización de las acciones de la conducción, porque no se puede mirar con un lente de concentración lo mismo que con un lente planar. En otras palabras, que la acción de conjunto que va hacia un lejano objetivo no puede conciliarse con la lucha parcial y pequeña de la resolución de un problema inmediato y parcial.

Conductores estratégicos y conductores tácticos

Esto es lo que impone el método y esto es lo que impone no solamente un conductor para el conjunto sino numerosos conductores para las partes, que conducir las partes es más fácil que conducir el conjunto, ya que necesita una visión más limitada.

Eso es cierto. Pero tanto es indispensable el conductor estratégico como son indispensables los numerosos conductores tácticos.

Es también real que con una gran conducción de conjunto se puede arribar a un éxito, pero éste se conquista con la conducción acertada de las partes. Es decir, que un conductor sin sus auxiliares no llegará nunca muy lejos en la conducción.

Hacer rápidamente los conductores auxiliares

Por eso, la preocupación de todo el que conduce un conjunto es hacerse rápidamente de los conductores que le sirvan en la conducción parcial. Que esto puede realizarse más o menos desordenadamente por un tiempo, es cierto, pero a largo plazo eso no puede llegar a ser la solución permanente.

Definición del método

Señores: cuando hablamos de método de la conducción, hablamos simplemente del método en general. El método no es sólo para la conducción,

es para todas las cosas de la vida. Desde que los antiguos se ocuparon de la metafísica y comenzaron el análisis de los métodos hasta llegar al estudio del método que parte de Descartes hasta nuestros días, el método ha sido siempre el mismo. Vale decir, es el ejercicio de la inteligencia habituada a la síntesis y al análisis.

Observación, análisis y síntesis

El hombre observa un hecho real, inmediato, objetivo y lo somete después a una de las operaciones más maravillosas de la inteligencia humana, a ese análisis que desmenuza las partes, penetra en el fondo y toma la realidad efectiva de los hechos en los hechos mismos y después de esa operación, del análisis, pasa finalmente a la síntesis.

El análisis no se puede retener en todas sus partes, pero sí sus conclusiones en una ajustada síntesis. Como en todas las cosas de la vida, el hombre sabe tanto como recuerda; y el análisis es lo que se pierde; la síntesis se puede retener. Por esa razón, en esta acción reside toda la base del método. El método tiene una premisa, después un análisis y su consecuente síntesis, vale decir, que la inteligencia hace el juego en tres acciones: va de la síntesis al análisis y de éste vuelve nuevamente a la síntesis.

Adecuación del método general a la conducción política

Bien, señores: esto es, brevemente, la explicación que quiero fijar bien claramente para determinar el método en la conducción. Se ha dicho que en la conducción el éxito depende más del método que de cualquier otra operación que la inteligencia pueda realizar durante la conducción misma, porque los errores cometidos en la percepción del fenómeno que da origen a la realización no pueden corregirse en el desarrollo de todos los acontecimientos posteriores. O, en otras palabras, como dice Martín Fierro, “árbol que nace torcido, nunca su tronco endereza”.

Esto nos permite trazar en grandes líneas el origen del método en la acción. Es indudable, señores, que el método activo, o sea el método de la acción y de la realización misma, no es lo mismo que el sinnúmero de métodos que pueden existir para la realización de un sinnúmero de conformaciones teóricas o de realizaciones prácticas de otros órdenes que el de la conducción. La conducción requiere su propio método, es decir, asimilar la premisa, el análisis y la síntesis, que es la base del método general, al método particular de la conducción política.

Los métodos deben ser simples y objetivos

¿Cuáles serán las operaciones a realizar para poner en ejecución un pensamiento que nace de una percepción objetiva y subjetiva de un fenómeno político y social para llevarlo a un objetivo preconcebido a través de la realización de todo un sistema de acciones? Esto es lo más complejo del método; pero si el método es complejo, señores, no sirve como método.

Los métodos han de ser simples y objetivos o dejan de ser métodos.

Un método objetivo para la acción

Por esa razón es que quiero llevarlos paulatinamente a través de estas reflexiones a fijar un método objetivo para la acción, es decir, un proceso inteligente a realizar en cada caso y con cada fenómeno para abarcarlo, analizarlo y dar la solución.

Es lo que hace el médico: observa al enfermo, estudia su historia clínica, sus síntomas, su parte fisiológica y su parte psíquica, después se encierra, hace su propio análisis, consulta todas las pruebas que puedan haber, radiografías, etcétera, y al final da su conclusión y dice qué tiene el enfermo y cuál ha de ser el remedio para sanarlo de su enfermedad.

El caso que analizamos es exactamente el mismo. Abarca el fenómeno, lo penetra profundamente y después, con todos esos estudios en sus manos, los analiza, los desmenuza parte por parte haciendo el análisis de cada cuestión y efectos, y al final de todo, dice: “Muy bien; éste es el cuadro sintético, y para llegar a este objetivo que perseguimos, esto es lo que yo tengo que realizar”.

La conducción es un arte fácil y todo de ejecución. Y el método que nos conduzca ha de ser también un método fácil y todo de ejecución.

Situación, apreciación y resolución

¿En qué consiste y qué es cada una de las partes del método de la acción? Primeramente, en la situación; segundo, la apreciación de esa situación; y tercero, la resolución que surge de esa apreciación de la situación que hemos contemplado.

Vale decir, que de la situación y de la apreciación, o sea del fenómeno y del análisis, fluye lo que hay que hacer.

Eso fluye como una cosa natural, como un proceso lógico y sin forzar la inteligencia del que realiza esa operación.

El método va de la apreciación del fenómeno a la apreciación de ese fenómeno en su conjunto y en cada una de sus partes; y de ahí surge una acción, que mediante el sistema del análisis puede planificarse perfectamente.

Podríamos decir que todo el método de la acción estriba en esto: conocimiento del fenómeno o sea de la situación; análisis del fenómeno o sea apreciación; y conclusión, o sea el método de acción.

Análisis de los factores favorables y desfavorables

Siendo la conducción un arte simple y todo de ejecución, al método hay que reducirlo al menor número de operaciones. Es, lisa y llanamente, un cálculo de posibilidades que se realiza mediante un proceso eliminativo de factores, en el cual juegan dos grandes sectores: los favorables y los desfavorables para esa acción.

¿Cómo anulo los factores desfavorables? Alrededor de todo eso gira el método de la conducción. Hay algunos que realizan operaciones complicadísimas para llegar a estos resultados.

Operación libre y natural de la inteligencia

No se trata aquí, en los fenómenos humanos, de un cálculo actuarial que se pueda hacer con cifras. No se puede aquí realizar un ajustado método de cálculo de posibilidades, porque desgraciadamente todavía no hemos podido representar los factores que juegan dentro del hombre y de su alma por números, cifras o coeficientes. De manera que este análisis ha de realizarse como una operación libre y natural de la inteligencia con su acción perceptiva y objetiva y con su conclusión subjetiva del fenómeno, que cada uno lo aprecia de acuerdo con su capacidad, su erudición y su intuición, que muchas veces vale tanto como las dos juntas.

El método intuitivo cuando el tiempo apremia

Cuando el tiempo apremia, el mejor método es el intuitivo. Yo he pasado más de treinta años enseñando el método racionalista para la apreciación de la situación, la resolución y los planes de acción. En ese tiempo he aprendido una cosa muy útil, y es lo siguiente: que después de batallar mucho tiempo con los alumnos para enseñarles a prescindir del preconcepto en la apreciación y resolución de las cosas, no hemos conseguido todavía, los racionalistas, matar la intuición de los hombres. Y cuando se le da un problema y se le dice que haga la apreciación y que prepare un

plan de acción, generalmente el hombre va con una resolución preconcebida, es decir, toma la resolución antes de apreciarla, y es el subconsciente del individuo, trabajando mediante la intuición, el que lo va llevando a esa dirección.

La intuición tiene algo de divino, de extraordinario

Algunas veces cometen gravísimos errores, pero en otras salen soluciones verdaderamente geniales, porque es una fuerza que no podríamos explicar; tiene algo de divino, algo de extraordinario. Por eso he dicho que a pesar del método, el racionalismo puede ser una gran ayuda, pero va a ser mayor si uno no mata en el individuo el sentimiento natural de la intuición, que suele ser generalmente el que da la gran dirección de marcha en todas las resoluciones.

Equilibrio de raciocinio e intuición

En el aspecto de la conducción, yo no quisiera influenciar a nadie en contra de su propia intuición. Yo me inclino más al racionalismo en la realización de las cosas, pero a eso me han llevado el tiempo y el ejercicio. Pero no quisiera matar nunca, en los hombres que han de conducir algún día, ese sentido extraordinario de la intuición que suele ser superior muchas veces a todos los métodos y todos los racionalismos.

Un conocimiento certero de la situación

Yo he dicho muchas veces que los hombres proceden tan bien como bien informados estén. Uno de los graves errores que cometen los hombres en la conducción política es, precisamente, accionar sin conocer bien cuál es la situación. Equivocados de la situación, se afirman las enormidades más espantosas, como aquellos que dicen: “todo el pueblo está conmigo”, y muchas veces ni el ordenanza los acompaña.

Desde ese grosero error en el conocimiento de la situación hasta aquel que domina toda la situación, pero se equivoca en dos o tres factores que la influyen, existe un sinnúmero de gradaciones en el error de la percepción de la situación. Pero lo que sí podemos decir es que el noventa por ciento de los errores cometidos en la conducción política de los pueblos estriba precisamente en un conocimiento imperfecto, incompleto o erróneo de la situación. Si todos los hombres conocieran perfectamente bien la situación en que actúan, los errores de la conducción se reducirían en un noventa por ciento. Y eso es lógico, por lo mismo que dice Martín Fierro, que “árbol que nace torcido...” y si se comienza

un análisis racional partiendo de un error, no se puede llegar a un acierto a través de un sinnúmero de operaciones, sino que ese error inicial va multiplicándose en cada nueva acción que se realiza para llegar a cometer errores garrafales e inexplicables, a posteriori naturalmente, cuando los hechos con su evidencia aplastante demuestran que se ha cometido un grave error en la conducción.

Los errores provienen de un conocimiento defectuoso

Muchas veces—esto lo vemos todos los días, desde la más pequeña acción política hasta la más grande— se cometen errores groseros en la conducción, inexplicables si uno no advierte la base: conocimiento imperfecto de la situación.

Esto implica para el método que el punto de partida del mismo radica en el conocimiento perfecto de la situación. Entonces recurrimos a los medios de conocimiento de la situación, porque naturalmente, para conocer la situación, también existe un sistema, debe existir un sistema.

La información debe ser personal y objetiva

La primera ayuda para el conocimiento viene de la información, por todos los medios posibles, desde el informe parcial hasta la percepción propia y visual.

Es indudable, señores, que para el que conduce, ninguna observación, ni el informe ni el reconocimiento por interpósitas personas, ni el conocimiento objetivo o subjetivo de otros organismos, pueden reemplazar a la propia observación personal y objetiva. Es decir, que nada reemplaza lo que uno mismo puede ver, porque eso le da -diremos- el conocimiento vívido de una situación que él va también a vivir en el análisis y va a vivir en el establecimiento del plan de acción. Esa información parte del conocimiento personal y objetivo del propio conductor, y en esto estriban, muchas veces, los aciertos de la conducción.

Los hombres que pueden abarcar una situación y penetrarla profundamente en poco tiempo, son los que están más capacitados. Claro que en eso debe jugar más la capacidad objetiva que la capacidad subjetiva.

Los estudios bases

El hombre está inclinado en sus reflexiones a errar más cuando se fía en sus meditaciones teóricas que cuando se fía en los ojos, que están percibiendo la realidad misma. Por eso, nada reemplaza a esa impresión personal en el conocimiento de los hechos. Sin embargo, como es difícil que un hombre pueda abarcar personalmente el inmenso panorama con el gran número de facetas que presenta un panorama político, es neces-

rio que recurra a lo que en este aspecto del método se llaman los estudios bases. Es decir, de toda la información, de toda la percepción objetiva, y de toda la percepción subjetiva que realice el que plantea la situación, es necesario hacer un estudio, estudio que va cristalizando en una ajustada síntesis cada una de las series de asuntos que son decisivos en la situación; vale decir, pelando los árboles, sacando las ramas para quedarse sólo con los troncos, porque si no las ramas son las que no le van a dejar ver la profundidad de la situación.

La depuración del conocimiento

Ese trabajo se llama de depuración, y en él se toma la noticia, se comprueba o se descarta por errónea, donde se analiza la situación mediante el conocimiento directo o el reconocimiento que uno va a hacer. Cuando hay un problema confuso, va al lugar, conversa con la gente, con los dirigentes, para empaparse bien de la situación, y de allí saca una conclusión que cristaliza en un hecho que plantea ya en la situación.

El análisis de esa situación es imposible si uno no ha conseguido primeramente aclararla perfectamente. Es inútil apreciar una situación si uno no la ha penetrado y conocido profunda y sistemáticamente en todas sus partes.

Vivir la situación

Sería largo enumerar todos los sistemas que han de seguirse para obtener una buena información, y en consecuencia, vivir una situación. No hablamos ya de conocer la situación sino de vivirla. No es suficiente conocer los hechos sino que debe asimilárselos para decir que no sólo se conoce la situación sino que se la ha vivido.

Dentro del método racionalista de la acción, la apreciación de la situación es siempre previa. Cuando uno vive la situación, la tiene perfectamente bien documentada y la repasa una y mil veces; una vez que la va estudiando, va profundizando en el conocimiento de la misma. La fija en monografías, estudios generales y parciales. Esos se llaman los estudios bases, porque allí no solamente está la noticia, sino el estudio de la noticia; no solamente la información sino también el estudio de la información.

Apreciación objetiva y subjetiva

No solamente está la apreciación objetiva que uno haya hecho, sino las conclusiones que surgen de esa apreciación objetiva; no solamente

la deducción subjetiva de los hechos, sino también las consecuencias a que esos hechos pueden conducir. Vale decir, esa preparación previa para presentar el fenómeno en condiciones de ser utilizado en forma directa en el análisis. El análisis es siempre una operación complicada y cuanto más se simplifica y facilita, la situación se verá simplificada y facilitado el análisis.

En conclusión, para no alargar demasiado esta exposición, que puede ser materia de todo un curso, diré solamente, que en el Ejército, desde hace veinte o veinticinco años tenemos una Escuela de Informaciones, que ha formado miles de alumnos que prestan servicios.

El arte de la información

La información es todo un arte. Cómo captar. Cómo descartar. Por qué hay en la noticia, en el rumor, en todas esas cosas una acción sobre la que ha de decidir. Es necesario aislar lo que no conviene y hacer llegar solamente lo que conviene que llegue, porque de lo contrario se está induciendo al error y a la falsa apreciación. Todo esto se estudia.

Por esa razón yo digo que esto sería motivo de un curso, si entrara a explicar cómo se hace para conformar una situación y para aislar un estudio base de esa situación.

Quiero, sin embargo, solamente dar una idea, y nada más que una idea para inducir al método. Esa situación general, como el método de la conducción, tiene dos grandes aspectos: la conducción total y la estratégica y la conducción parcial o táctica.

Situación general y particular

También la situación tiene esas dos grandes divisiones, que llamaremos la situación general, que abarca las noticias que establecen la situación de conjunto y la situación particular que plantean los distintos casos, que una es la otra en razón de su grado de dependencia, porque el conjunto es la suma de las partes.

Apreciación de ambas situaciones

Claro que la suma de las partes no presupone, naturalmente, el conocimiento minucioso de cada una de esas partes, sino la conclusión fundamental y general de las partes que concurren a formar el fenómeno de conjunto. Si hay una estrategia, hay una situación general, y si hay una táctica, hay una situación parcial, local o particular.

Para la conformación de la situación, es necesario siempre dar o tener las noticias de la situación general y también noticias de la situación particular de cada una de las partes. Uno utiliza la situación de conjunto para la apreciación general, y utiliza las partes para la apreciación de la situación particular.

Señores: la situación, siendo el punto de partida de todo el método, depende más que nada de un acopio de datos, de observación y de información. Es decir, es una tarea de los rastreadores que van buscando y trayendo todo lo útil para conformar la situación.

El método para la apreciación

La segunda operación del método, que es el análisis, o sea, lo que nosotros llamaremos la apreciación de la situación, ¿en qué consiste? En primer lugar, hay que tener también un método para la apreciación, porque de lo contrario, como es un proceso de eliminación, es inútil que uno pretenda abarcar todo y hay que ir descartando lo que no interesa, para quedarse con lo verdaderamente fundamental y hacerlo privar en la resolución de conjunto.

Factores que integran la situación

¿Cuál es, en mi concepto, el mejor método para realizar la apreciación? Ante todo, de qué se compone una situación, porque en el análisis tenemos que ir tomando las partes de esa situación, analizándola, y así sabremos de qué se compone la situación.

El elemento humano

Ella, en primer lugar, se compone de hombres. El elemento humano en toda apreciación política es el elemento preponderante. Trabajamos con hombres para cosas de hombres, así los consideremos aisladamente o en conjunto. De manera que el primer factor de análisis es la fuerza con que contamos, llamémosla partido político femenino, masculino o sindicato, para nosotros, los peronistas. Es necesario el primer análisis sobre la fuerza.

El escenario

El segundo, la situación de lugar, vale decir dónde actúa y cómo actúa esa fuerza; en otras palabras, el escenario que hay que analizar, porque hay una relación constante y fundamental entre el hombre y su punto de acción o su escenario de acción.

Espacio y tiempo

El tercer elemento es el espacio, vale decir, todo lo que juega la situación relativa de lugar, de distancia. Y el cuarto es el tiempo, es decir, el momento actual de la evolución de los hechos, del fenómeno social, del fenómeno político y del fenómeno económico. No es lo mismo apreciar una situación para el pueblo del 17 de Octubre que para el de la Revolución Francesa, o que para el pueblo de Licurgo, al que se ha referido mi señora hace un rato.

Juego de los factores de la apreciación

Cada uno de esos tres momentos fijaría tres apreciaciones que tendrían puntos total y absolutamente distintos de apreciación. De manera que el tiempo, vale decir, el momento, es decisivo. Todo fenómeno humano ha de juzgarse en sus condiciones de lugar y tiempo.

Lo que hoy es cierto, mañana puede ser total y absolutamente incierto; lo que es cierto aquí, puede ser total y absolutamente incierto allá.

En la apreciación, esos factores de tiempo y lugar suelen ser decisivos, muchas veces con una buena situación se aprecia equivocadamente, porque uno no se ha puesto en las condiciones de lugar y tiempo.

Resumiendo: lo primero es la fuerza; lo segundo, el escenario en que actúa la fuerza; lo tercero, las condiciones de lugar; y, finalmente, lo cierto, las condiciones de tiempo. Esas son las bases para hacer la apreciación.

Fuerzas favorables y desfavorables

¿Cómo juega cada una de estas bases? Las fuerzas las debemos considerar divididas en dos aspectos: las fuerzas que son favorables a la acción y las que son desfavorables a la acción. La acción política es una lucha de voluntades.

¿Cuáles obedecen a nuestra voluntad y cuáles a la voluntad contraria a la nuestra?

Quiénes son peronistas y quiénes son de la “contra”, diríamos nosotros.

Es decir, estudiar minuciosamente esas fuerzas.

Estudio minucioso de las fuerzas

En su estudio concurren un sinnúmero de fenómenos que no pueden escapar a la percepción del que realiza el análisis o la apreciación: cómo actúa, la base en que está inspirada, la doctrina que la rige, los sentimientos individuales, los sentimientos colectivos que desgraciadamente son distintos, ya que los hombres solos son una cosa y reunidos son otra cosa totalmente distinta.

Los hombres que deciden y actúan han de ser estudiados individualmente, y los que actúan en conjunto han de ser estudiados en conjunto también. No vale para esto el involucrar a todos los hombres en una misma apreciación.

Señores: yo estoy volando a mil metros sobre la apreciación, porque quiero andar rápido. Indico solamente la gran línea directriz. Cada una de estas cosas daría motivo a ocho o diez clases para profundizarlas, pero si debo dar un curso de tres meses no puedo dedicar a cada una de estas cosas el tiempo necesario. Sólo deseo dar un curso de información, no un curso formativo, porque si quisiera ser formativo alcanzaría a dar solamente tres puntos de los que figuran en el programa. Yo quiero, en cambio, explicar todos los puntos y dar siquiera una información general.

El análisis debe tener un objetivo preciso

En el análisis de las fuerzas propias y de las fuerzas contrarias estriba el cincuenta por ciento de la importancia de la apreciación juzgada en el lugar, en las condiciones de tiempo y de espacio necesarias. Todo ese análisis ha de realizarse preponderantemente con sentido objetivo.

No se puede analizar todo el conjunto y desde todo punto de vista, sino que se debe analizar con una finalidad para ser efectivo.

Si uno quiere analizar sin finalidades, anda dando vueltas en el aire, y esto hay que hacerlo teniendo los pies afirmados en la tierra; quiere decir, que todo ha de ser analizado objetivamente, con un objetivo, con una finalidad.

Se sacan las conclusiones por eliminación

Realizada esa apreciación de la fuerza, descartando lo desagradable y aprovechando lo utilizable, uno va armando conclusiones por eliminación. Se trata de aislar perfectamente en los fenómenos humanos o en los hechos cuáles son los factores opuestos y cuáles son los factores favorables para aprovechar. Más minucioso es el análisis, mayor será el número de condiciones desfavorables neutralizadas, y mayor el número de condiciones favorables aprovechadas. Con eso, hecho minuciosamente, en las condiciones de escenario en que se actúa, del lugar en que se realiza y del tiempo en que se efectúa, se procede a apreciar la situación.

La situación peronista del 17 de Octubre de 1945

Por ejemplo, para apreciar la situación peronista del 17 de Octubre de 1945 para acá, no hay que apreciarla en 1920 o en 1930. Lo primero

que hay que tener para apreciar es el criterio de actualidad, porque algunos aprecian un fenómeno político de hoy con la mentalidad de hace 20 años. Esos se equivocan, porque el fenómeno ha cambiado total y absolutamente.

Conclusiones básicas para la acción

Si yo hiciese una exposición racional y metódica de este sistema, me llevaría días, pero creo que con esto conformo una idea general, que es lo que quiero ofrecer a ustedes en el tiempo de que dispongo.

De esta situación perfectamente conocida y de esa apreciación perfecta y minuciosamente realizada surgen las conclusiones básicas para la acción. Es allí donde uno realiza la resolución. Esto es muy importante de decir y de mencionar, porque he observado a lo largo de toda mi vida que el ochenta por ciento de los hombres no saben lo que quieren..., y en los políticos, más del ochenta por ciento.

Premisa fundamental: saber lo que se quiere

Cada hombre debe hacerse antes de la acción una pregunta: ¿Qué quiero? ¿A dónde voy? ¿Qué es lo que busco? Cuando haya aclarado eso, se le habrá aclarado totalmente el panorama; todo lo subordina a esa necesidad y trabaja para ella.

No es fácil encontrar muchos hombres que sepan lo que quieren. Por eso lo primero que ha de surgir de una apreciación es: ¿Qué quiero hacer? Ese es el objetivo. Esa es la finalidad para la cual uno trabaja. Se coloca el objetivo y entonces se extraen todas las conclusiones mirando el objetivo y cuáles son las que han de servir a ese objetivo.

Analizar y aislar teniendo en cuenta el objetivo

Analizando, aislando, cristalizando, tendrá todos los medios o caminos o rutas que conducen al objetivo buscado. Podrá apreciar los vientos favorables y la forma de aprovecharlos, y los vientos en contra y la forma de neutralizarlos, como así también dónde está la fuerza motriz que lo va a llevar. Todo surge de esa apreciación. Con ese objetivo y con todas esas conclusiones surge el verdadero plan de acción. Vale decir, que para ir a aquel objetivo desde esa situación y mediante el análisis, yo tengo que hacer primero tal cosa. Alcanzar eso, ahí voy a tal otra cosa y de ahí voy a tal otra cosa.

Plan de acción y ejecución

Ese es el proceso metódico de la construcción de la acción. Claro que después que uno ha llegado a realizar esta apreciación, a una resolución, o a un plan de acción, viene lo más grave, que es la ejecución. La obra de arte no está en realizar un gran plan de acción.

La obra de arte está en ejecutarla, porque el plan es solamente la concepción. Y en los hechos sociales, políticos y económicos la acción está siempre por sobre la concepción. Muchas veces una idea no muy buena, pero realizada con tenacidad, da buenos resultados; pero la más hermosa de las concepciones sin ejecución no lleva a ningún resultado.

Por esa razón, señores, todo este sistema está subordinado a que esa concepción y ese plan que surja de todo método sea realizado. Y la realización no es una cosa fácil. La realización que surge de ese método que alcance ese plan fija la acción hasta cierto punto.

Sólo se puede prever hasta la decisión

Yo puedo fijar en un plan de acción todo, hasta la elección, por ejemplo, en el orden político partidario. Después de la elección, teóricamente, yo no puedo fijar nada, porque allí es dónde se va a producir la decisión.

¿Que voy a hacer planes para el caso de que gane? ¿Y si pierdo? Allí está la decisión. Y hasta allí se puede prever; más allá solamente se puede tener una gran línea directriz, como una estrella polar o hilo de Ariadna, que lo conduce a uno hasta ese lejano objetivo de la conducción, pero no más. Vale decir, que se prevé hasta un hecho decisivo; más allá, la previsión humana no puede llegar, sino en grandes direcciones o en grandes líneas.

Hay que prever en el plan, minuciosamente, todo lo previsible, pero no meterse a prever lo que no es previsible, porque si no, entonces, no se llega a nada, ni se alcanza nada.

Masa y pueblo

Señores: por este método, que va desde la situación a la resolución y al plan de acción, para ejecutarlo es necesario, en primer lugar, tener los órganos de ejecución.

Por eso mi interés siempre ha sido el de ir capacitando el encumbramiento de la masa por los cuadros dirigentes, diremos, porque como muy bien lo ha dicho la señora, nosotros hemos hablado de masas hasta que nos hicimos cargo del gobierno; después, hemos hablado de pueblo, porque tenemos la aspiración

de transformar esa masa “mutum et unane pecus”, como decían los romanos, en una organización con una conciencia social y una personalidad social.

El pueblo organizado y encuadrado perfectamente

Hoy, nosotros ya no hablamos de masa como al principio; estamos hablando ahora de pueblo. Cada día hablamos menos de la masa y más del pueblo, porque a las masas es muy difícil conducir las y los pueblos son muy fáciles de conducir cuando uno lo hace de buena fe, de manera que, para esa ejecución, de nada vale todo el proceso racionalista de un método que nos conduce de la situación a la apreciación, a la resolución y al plan de acción, si no tenemos preparado el instrumento para realizarlo, El instrumento para realizarlo es el pueblo organizado y encuadrado perfectamente.

Organización y encuadramiento

Hago la diferencia de organización y de encuadramiento, porque pueblo organizado es una cosa y pueblo encuadrado es otra cosa. El pueblo no vale por su organización ni por el número de los hombres que están organizados. Vale por los dirigentes que tiene a su frente, porque la acción jamás está impulsada ni por la masa ni por el pueblo, sino por los dirigentes que son los que conducen. La masa va adonde la conducen sus dirigentes, y si no, se desborda, y ¡Dios me libre!

Importancia vital de los dirigentes

De la calidad y de las cualidades que poseen los conductores depende, en su mayor grado, la calidad y las cualidades de la propia masa. Por eso nuestro interés justicialista al tratar de formar los cuadros para el encuadramiento de esa masa y convertir, mediante ese proceso orgánico y de encuadramiento, esa masa en pueblo, es fundamental.

Nosotros queremos que cada uno de esos pequeños conductores, que encuadran esa inmensa cantidad de pueblo, con todas sus organizaciones de carácter económico, político y social, representen una garantía en la conducción de las partes, porque así solamente podrá obtenerse una garantía en la conducción del conjunto. Digo esto porque deseo entrar rápidamente a hacer la aplicación de este método de que he hablado al momento actual de la política argentina para presentarlo como ejemplo.

La acción política en 1951

Hasta ahora, solamente he hecho algunas menciones teóricas. Quiero decirles cómo estamos nosotros realizando el trabajo por este método para la campaña política de 1952, cómo estamos tomando la situación, cómo la estamos apreciando, cómo la estamos resolviendo y cómo estamos planificando la acción política, porque esto será, sin duda, objetivamente lo más útil.

Acción administrativa y de gobierno y acción de lucha

El año 1951 es para nosotros un año eminentemente político. Yo divido el gobierno en dos acciones: la acción administrativa y de gobierno y la acción de lucha. Esta última es la que permite la administración de gobierno. Si no triunfo en la lucha, no llegaré muy lejos en la acción de gobierno. Por eso siempre le he dado una gran importancia.

Independencia de ambas acciones

Pero no se pueden mezclar las dos. Este ha sido el defecto de los gobernantes anteriores: mezclar la lucha política con la administrativa y de gobierno. Mezcladas, una interfiere y molesta a la otra, la destruye, la perjudica. Si uno quiere hacer gobierno para la política, volvemos a lo de antes y nos desprestigiamos como gobernantes y administradores, y no nos prestigiamos como políticos. Esa división ha permitido al peronismo no desgastarse durante la acción de gobierno, como se desgastan todos los gobiernos.

Planes quinquenales para la acción del gobierno

Para la acción administrativa y de gobierno hemos establecido nuestros planes quinquenales y todos los funcionarios del Estado están trabajando minuciosamente en la ejecución de esos planes.

Nosotros teníamos un objetivo y todos se han ido alcanzando. Nosotros comenzamos en aquel entonces quemando nuestras naves. Al iniciar su acción el Justicialismo quemó sus naves.

Consolidar previamente la situación económica

Sería imposible consolidar una acción política o social sin consolidar previamente una acción económica. Nosotros comenzamos por hacer una reforma social porque necesitamos el predicamento de las masas, que sólo se podía lograr mediante la satisfacción de lo que anhelaba.

En 1946 la situación era difícil

Cuando llegué al gobierno en 1946 se presentaba un panorama muy difícil. Habíamos hecho una reforma social, elevando el estándar de vida, pagando mejor a nuestros obreros, desenvuelto una acción social quizá un poco más allá de lo que la República podía, quizá un poco ambiciosa y quizá un poco atrevida.

Yo tuve que consolidar eso, porque si lo hubiéramos hecho solamente para tres años y luego hubiéramos retrocedido, habríamos cometido un grave error. Yo me encontré con la situación económica en mis manos para consolidar la acción social realizada. ¿Qué había en la Casa de Gobierno cuando yo llegué? El país debía más de 6.500 millones de pesos. Teníamos 3.000 millones bloqueados en Inglaterra y otros tantos en Estados Unidos, producto de lo que habíamos vendido en los años de guerra. En la administración –el ministro de Hacienda no me dejará mentir–, había muy poca plata; pero teníamos una ventaja: hablamos nacionalizado el Banco Central y tanto el aspecto financiero como económico lo manejábamos nosotros y no los capitalistas extranjeros. De cualquier manera, la situación era terrible. Salían anualmente del país más de 5.000 millones entre servicios financieros y otras yerbas.

La manguera “chorreaba” hacia afuera

Podríamos decir, haciendo una comparación, que había una manguera que chorreaba permanentemente hacia afuera y nos quitaba la mitad del riego. No teníamos dinero, pero teníamos grandes ideas y grandes planes. Dimos vuelta la manguera e hicimos que chorreara toda el agua hacia adentro.

Un éxito económico extraordinario que justificó la reforma social

Hubo que comprar una marina mercante, porque si seguíamos dependiendo, para la venta de nuestros productos de la marina extranjera, ella nos impondría los precios. Hoy, con gran satisfacción y alegría, puedo decir que todo eso se solucionó. Pero no les puedo decir las preocupaciones que yo pasé. No quisiera volver a pasar tres años como en 1946, 1947 y 1948. Parecía que no había soluciones económicas, y no habiendo soluciones todas las soluciones sociales se venían abajo y nos aplastaban.

¡Para fracasar después de tres años era mejor no haber realizado lo que habíamos hecho! Este extraordinario éxito de nuestra economía fue el que justificó la reforma social, porque sin esta economía no hubiera sido resuelta la reforma social; hubiera sido un disparate y nos habría llenado de escarnio a nosotros mismos.

A grandes éxitos grandes riesgos

Mediante buenos negocios, mediante buenas ventas, nosotros arreglamos la situación, situación que muy pocos hombres juzgaban posible, pero que nosotros, jugándonos el todo por el todo, la hicimos realidad.

Y ésta es otra condición de la conducción. El que quiere conducir con gran éxito, tiene que exponerse; el que quiere solamente éxitos mediocres es suficiente con que no se exponga nunca, y si no quiere fracasar ni cometer nunca ningún error, lo mejor es que nunca haga nada.

En estos momentos nosotros estamos magníficamente bien; no hay problemas. El mundo, para pagar la guerra, desvalorizó la moneda. Nosotros, para pagar nuestras reformas, desvalorizamos la nuestra, pero con eso nosotros no pagamos la guerra.

Soluciones para cada momento

Hemos maniobrado, como podremos decir algún día –quizá hoy sea prematuro–, no por sistemas o por métodos, sino por resoluciones, es decir, con soluciones para cada momento.

Cuando el mundo está en un caos tan espantoso como el caos económico y financiero del mundo actual, no hay sistema que resista, no hay método que sea eficaz. Solamente hay soluciones. Vistos los casos concretos, solucionar caso concreto por caso concreto.

Suspensión del patrón oro

Es la única manera de asegurar el éxito, y eso es lo que hemos hecho nosotros en la conducción dinámica y objetiva, como solución para cada uno de los grandes problemas que se presentaron, pero sin ceñirnos jamás a un método. Cuando abandonamos el patrón oro o suspendimos el patrón oro, ¿no dijo todo el mundo que éramos unos animales? Naturalmente que nosotros sabíamos que no lo éramos. ¿Qué pasaba en ese momento? Estados Unidos se preparaba para revaluar su oro aumentando el veinte por ciento, vale decir, haciéndonos pagar una parte de la guerra anterior con el veinte por ciento de nuestro peso.

En ese momento cortamos el cordón umbilical que nos ataba al oro y dijimos: “el peso es un servicio público para la República Argentina”, porque de lo contrario ese veinte por ciento se lo hubieran llevado ellos, y nosotros preferimos gastar aquí ese 20 % para pagar los platos rotos que habíamos hecho acá. De manera que hicimos eso y mucho más. Todo ese

oro lo cambiamos por barcos y hoy esos barcos han traído casi cuatro veces el oro que costaron.

El negocio de la Marina Mercante

Costaron un millón y medio de dólares, hoy valen cuatro millones de dólares y nos resultan gratis, porque ellos se han pagado a sí mismos. Vale decir, que se han pagado, valen cuatro veces más de lo que costaron, han traído cuatro veces el oro que costaron y todos los años nos traen millones de pesos en divisas que antes se iban al exterior, cuando teníamos que pagar a los ingleses.

Los buenos negocios

Ustedes comprenden que como esa clase de negocios hemos hecho muchos. Y no les hablo del negocio que hicimos con la compra de los ferrocarriles y las demás cosas que compramos; no sólo las pagamos, sino que ganamos plata.

Esos negocios son los que han compuesto la economía del Estado. Es inútil pensar que nosotros con reglas o sistemas vamos a arreglar.

La riqueza se arregla con negocios, tanto entre los hombres como entre las naciones. El que hace malos negocios se hunde, y el que los hace buenos se enriquece. Si con los hombres pasa así, ¿por qué no ha de pasar lo mismo con las naciones? La economía y las finanzas de una nación son las de un hombre amplificadas; nada más que eso.

No hay diferencia entre lo que representan la economía individual y las finanzas individuales y lo que representan las colectivas. Solamente se agrandan. La base de todo consiste en que no hay que olvidarse que para enriquecerse hay que hacer negocios; con honradez, pero negocios. Para el Estado yo pienso así. Yo por el Estado, por el país, hago cualquier cosa. ¡Cómo no va a sacrificar cualquier cosa un hombre por su Patria!

Situación actual: no hay problemas económicos

Quiero llevar a los señores al primer planteo de la situación actual. No tenemos problemas económicos, porque todos han sido ya resueltos. Nosotros hemos proyectado la economía de la Nación para cincuenta años; no hemos pensado solamente para este momento. Esa manguera que chorreaba para afuera, y hoy echa el agua para adentro, está cada vez más gruesa. Mediante lo que hemos ido asegurando, podemos afirmar que la situación de florecimiento económico de este momento será mejor cada día que pase. De manera

que no tenemos ninguna inquietud y podemos darnos el lujo de aumentar los sueldos y hacer muchas otras cosas, porque tenemos los medios para hacerlas. En esto también trabajamos inteligentemente, resolviendo las situaciones.

Precios internos y precios internacionales

Va un cuento muy al caso. Los otros días vino alguien a decirme: “Vea, la carne está muy cara”. Le contesté: “¿Cuánto está valiendo la carne?” “Vea, en el mercado está a \$ 1,50 y \$ 1,75 el kilo vivo, lo que representa \$ 2,50 el kilo”. Le pregunté: “¿Qué le parece a usted?” Y me contestó: “Hay que bajar el precio, ponerle un tope para que no suba más, porque si no la gente no podrá comer más carne”. Le dije: “¿Qué le parece si subimos los salarios en lugar de bajar el precio de la carne?” Agregó: “Y... la inflación; se establece una carrera y uno no puede saber dónde para”. Entonces, le manifesté: “¿No cree usted que hoy nos defendemos con la carne? ¿No se da cuenta que si bajo el precio de la carne aquí, los ingleses me lo bajan allá? Prefiero pagar salarios más altos, aunque se desvalorice el peso, pero a los de fuera les cobro \$ 2,50”.

Es decir, que hay gente que todavía no sabe que la economía interna es una y la internacional es otra, y que la ganancia la tenemos que sacar de la economía internacional para vivir bien, cualquiera sea el método que empleemos. No nos importa, con tal de sacar el beneficio. No vamos a cobrar menos a los de fuera por el estúpido prurito de decir que bajamos los precios.

Hay que bajarlos, pero inteligentemente, para que no se conviertan en un factor de pobreza en lugar de lo que nosotros deseamos, que es una economía de abundancia.

Ya somos muchos en esto; hemos aprendido todas las triquiñuelas. En economía un poco se aprende en los libros, pero en la vida se aprende muchísimo más.

El valor del dinero

En esto fueron maestros los capitalistas. Ellos le decían al pueblo: Vea el valor del peso. Con este peso se puede comprar una casa. Pero no le decían cuándo iban a poder tener un peso. Lo corrían toda la vida y no lo alcanzaban nunca.

El valor de la moneda no es el valor relacionado con el oro que se fija en Wall Street, sino el poder adquisitivo en el país donde se utiliza y el poder de acceso que el pueblo tiene a esa moneda.

Le he preguntado a un norteamericano, y se lo pregunto a todos, si con un dólar en Nueva York se hace lo mismo que con un peso en Buenos Aires...

¡Qué esperanza! Un bife cuesta diez dólares en Nueva York, o sea ciento cincuenta pesos. Nosotros con ese dinero casi compramos una vaca.

El problema político tampoco es problema

Yo analizo y veo la situación con hechos realistas y conocimientos profundos de los factores que juegan en todo este complejo problema que es la economía, lo social y lo político.

Nosotros no tenemos problema económico y como consecuencia de eso no tenemos problema social. Si el porvenir de la economía es ascendente y si procedemos justicialmente, lo social seguirá una curva paralela a lo económico. No permitiremos que alguien se quede con el santo y la limosna, sino que se reparta equitativamente de acuerdo con el esfuerzo de cada uno; si eso sucede nosotros no tenemos nada que pedir. El problema económico y el social están resueltos definitivamente. El problema económico y social no son preocupaciones para el gobierno. En cuánto al problema político, no tengo ninguna preocupación. Cuando votaban los hombres, ganábamos, y ahora que votan las mujeres, vamos a robar. ¡Dios me libre cuándo voten los pibes!

Ganar las elecciones en forma aplastante

Nuestro movimiento proyectado en el porvenir no puede tener inquietudes políticas, sociales ni económicas. Partiendo de esa situación, debemos analizarla. Como 1951 es un año político, a base de esa rápida enunciación de la situación general de la República yo puedo hacer una apreciación de conjunto; pero sería insuficiente decir en el campo político cualquier solución y establecer cualquier plan solamente en base a una apreciación general.

Nosotros no solamente debemos estar decididos a ganar unas elecciones, sino a ganarlas en forma aplastante, para demostrar, señores, que hemos hecho un buen gobierno; porque es inútil que sepamos que hemos hecho un buen gobierno. Quien debe decirlo es el pueblo, y éste lo dirá con votos. Eso es fundamental para nosotros.

Ése será, diremos, el desiderátum de nuestra acción: la comprobación de haber cumplido con nuestro deber, si el pueblo dice por medio de las urnas que está conforme con nuestro gobierno, que le gusta y quiere repetirlo.

Por esa razón, señores, yo he querido organizar esto, y les voy a decir a ustedes cómo he armado toda la acción y cómo estamos realizando todo el conocimiento de la situación.

Los rastreadores de noticias

Estamos realizando la apreciación y llegaremos a tomar una resolución y establecer un plan de acción para el año 1951, hasta las elecciones.

En primer lugar, esto no se puede improvisar. He debido organizar junto a mí todo un cuartel general de acción, donde he llamado a hombres especializados en planes para aislar perfectamente bien toda la situación, formando un estado mayor para armar perfectamente toda la situación, no sólo general, y no sólo particular de cada provincia, sino de cada departamento y de cada localidad.

Para establecer esa situación con la mayor perfección y justeza posible estamos, hace cuatro o cinco meses, trabajando con miles de rastreadores de noticias que van a los pueblos a ver por qué Juan Pérez pelea con José González, a pesar de ser los dos peronistas; por qué el caudillo equis “bombardea” a tal otro; por qué este señor de aquí está luchando con éste; por qué algún peronista manda a los peronistas votar por el gobernador del partido peronista y por los diputados del partido radical; por qué sucede cada una de esas cosas en cada pueblo y en cada lugar.

Una información fehaciente y completa

Tenemos nosotros el acopio de una información absolutamente fehaciente y completa por hombres que han vivido en el lugar el tiempo necesario para traer todas esas noticias que vienen por nuestro servicio de información, por las delegaciones de todos los sindicatos, por las delegaciones del partido peronista y el Consejo Superior, por Control del Estado, por veinte fuentes distintas de información. Cuando coinciden diez a doce fuentes, es difícil que no sea como se dice. Cuando hay contradicción en las noticias recibidas, se aparta y se dice: “Dudoso. A comprobarlo”.

Situación general y particular

Por eso, cuando analizamos un problema, lo hacemos con un profundo conocimiento del hecho y con una información copiosa de cada uno de los lugares que analizamos.

Así que vamos con esa acción a conformar una situación general que la conocemos bien, porque la vivimos hace siete años, y a conformar una situación particular, lo más conocida y minuciosa posible, de cada una de las provincias, de cada uno de los territorios, de cada uno de los departamentos, de cada una de las localidades. ¿Por qué? Porque la conducción es así: sin esa información es imposible conducir.

Resolución y plan de acción

Bien, una vez realizado ese trabajo, nosotros hacemos una apreciación de la situación de acuerdo con esa información. Hecha esa apreciación, tomamos una resolución y hacemos un plan de acción. ¿En qué consiste esa apreciación? Sería largo explicarlo. Hay diez hombres que hace tres meses lo están realizando; con eso solo se imaginarán el trabajo que ello representa. Son hombres especializados que no han hecho otra cosa en su vida y están auxiliados por todos los organismos. Esta es una cosa seria. No se puede hacer ojo de buen cubero y en base a improvisaciones. Es toda una cuestión de métodos perfectos y completos.

Estudio de la situación en detalle

¿Qué debo hacer yo? Mediante esa situación, estudiar lugar por lugar. Por ejemplo: En este pueblito de doscientos o trescientos habitantes, en el año 1946 ganábamos por cincuenta votos, y en la última elección ganamos sólo por diez votos. ¿Por qué hemos perdido cuarenta? Entonces hay que averiguar por qué hemos perdido esos votos. Viene toda la información y además la comprobación. Me dicen, por ejemplo, que fulano de tal, que era un hombre influyente allí, hacia tal cosa; ahora resulta que anda medio tibio, porque parece que le han puesto los puntos en tal parte... Entonces, nosotros tenemos que sacarle los puntos. Doy ese ejemplo porque es el más común.

Buena conducción estratégica y táctica

Otro caso: Me dicen que en tal localidad no se ha hecho el camino de acceso; parece que la Municipalidad anda mal. Entonces, se cambia el intendente municipal y se construye el camino, es decir, se toma la resolución que nos devuelva los votos perdidos o nos dé más.

Es decir, se está organizando toda una acción, que después sale en forma de directiva. Yo hago la conducción estratégica y cada uno de los hombres del lugar –sean gobernadores, intendentes o delegados partidarios– hacen la acción política para servir a esa acción de conjunto. Se imaginan que cuando nosotros armonicemos todo ese plan y se ponga en marcha en todas partes, esto será una aplanadora.

Impenetrabilidad de ambas conducciones

Es decir, hay que ir accionando en cada lugar, aparte de llevar a cabo una conducción de conjunto que contemple los acontecimientos totales. Todo este

trabajo, minuciosamente realizado, es el que estamos ejecutando en este momento. Hecha esta apreciación, nosotros reuniremos aquí a todos los gobernadores, a todos los delegados partidarios de cada provincia, a todas las autoridades administrativas, etcétera, y entonces haremos una minuciosa exposición de la situación, y la discutiremos con cada uno de los hombres que actúan en el lugar, que conducen tácticamente, con los que yo no me quiero meter, porque yo no puedo conducir la política del lugar. ¿Qué sé yo lo que pasa en la provincia de La Rioja, por ejemplo? ¿Cómo voy a conducir yo, desde aquí, la provincia de La Rioja? Desde aquí conduzco las catorce provincias y las diez gobernaciones; pero el que está en La Rioja conduce esa provincia.

La conducción en el Partido Peronista

Con el partido pasa exactamente lo mismo. Tiene aquí un consejo superior, que es el que conduce todo el partido; pero tiene sus delegados en toda la República, que son los que conducen en las distintas localidades la acción política. No puede pretender el partido conducir desde aquí cada una de las provincias. Él resuelve y toma las grandes resoluciones aun para el interior; pero no conduce en forma directa, porque no conoce la situación. No puede conducir lo que no conoce.

El mejor amigo es el que aconseja

Todo este análisis que hacemos aquí es la autocrítica a nuestra propia obra política y de gobierno. Esa autocrítica es la que permite que en rueda de amigos nos digamos la verdad, aunque no nos guste. Hay que decirla, y entre amigos es obligación decirla.

La verdadera colaboración no es alabar siempre, sino señalar los errores, hablando un lenguaje claro de realidad, de verdad y de amistad. El verdadero amigo es el que aconseja, y si es el enemigo el que habla mal, es mejor que esté cerca.

Es necesaria la autocrítica entre peronistas

Decía Alejandro, cuando uno de ellos se iba a ir enojado: “Tú te quedas aquí. Prefiero que me critiques donde me conozcan y saben que lo que dices no es cierto, a que me vengas a criticar donde no me conocen”. Aquí pasa lo mismo. Si son dos compañeros que se pelean entre ellos, es mejor que se critiquen de cerca. Se trata de pasiones que es inútil pretender quitarlas a los hombres, porque sería desvirtuarlos.

El hombre tiene sus pasiones buenas y malas, y hay que tomarlo tal cual es, llevándolo despacio y con buena letra, como dicen los criollos. Con ductilidad, con paciencia y con tolerancia.

Entre nosotros, compañeros de una misión común, con una doctrina común, no nos podemos ocultar la verdad, la verdadera colaboración está en decirle al amigo: “Esto está mal”. Esa autocrítica es la que nosotros debemos propugnar. Nos reunimos y en círculo reservado decimos todo lo que pensamos. Entre nosotros no puede haber reservas mentales. La reserva mental es una forma de traición al compañero y al amigo. Esto se hace de dos maneras: Cuando la gente lo hace con encono y termina a sillazos. Si lo hace con sinceridad, lealtad y bondad, termina con abrazos. Eso es lo que buscamos: que estas reuniones terminen con abrazos de amigos que se han puesto de acuerdo y han quedado liberados de reservas mentales, porque la lucha política lleva fatalmente a eso. No son tantos los dirigentes como la gente que los rodea, que siempre vienen con cuentos.

No hacer caso de cuenteros y aduladores

En la Casa de Gobierno quedamos muy poquitos de los que llegamos. Yo he sacado a todo intrigante o al que venía con cuentos. Los que quedan, trabajan en silencio y no dicen nada. El gobierno es un pobre hombre que está buscando un objetivo lejano y marcha por su camino teniendo de un lado una legión de cuenteros, y del otro, una legión de aduladores, cada una de las cuales tira para su lado. La legión de la derecha, tira para la derecha, y la legión de la izquierda, tira para la izquierda. Lo sabio está en no apartarse, en hacer una sonrisa y seguir. Eso es clásico en todos los gobiernos y en todas las acciones.

Una acción común en base a un método

Por eso, nosotros, abriendo nuestro corazón y nuestra alma en esas reuniones, vamos a establecer una acción común en base a un método que trata la situación, su apreciación, su resolución y su plan, y entonces, después diversificaremos el plan en todo el país y formaremos la aplanadora, vale decir, la inmensa masa que forma el Partido Peronista transformada en una acción con unidad en la concepción y con unidad en la acción.

Señores: éste es el método que seguimos nosotros. Podrá haber otros mejores, no me aparto, pero tengamos como método un método simple, un método objetivo, un método que podamos estabilizar dentro de nuestra or-

ganización y un método que con el ejercicio podamos llevarlo a su más alto grado de perfectibilidad, cada día más.

Condiciones fundamentales de todo método

Cuatro son las condiciones fundamentales para todos los métodos: 1º) que sea simple, porque si es complicado no se cumple bien; 2º) que sea objetivo, que vaya a una finalidad y que sepa lo que quiere; 3º) que se lo pueda utilizar permanentemente, que tenga estabilidad en la acción, y 4º) que sea perfectible, que en cada momento lo podamos perfeccionar.

Esas son las cuatro condiciones básicas de toda organización de métodos como de sistemas. Es la base de toda la acción: simple, objetiva, estable y perfecta.

Si cumplimos esas cuatro condiciones, nuestro método, por simple que sea, por primario que parezca, será efectivo. Si no lo cumplimos, por ampuloso, por grande y por científico que sea, nos llevará al fracaso.

En esto no hay que olvidarse la sentencia napoleónica, que es una de las cosas más sabias que he oído atribuir a Napoleón. Preguntado por qué él siempre vencía a los generales austríacos, se limitó a decir: “Los generales austríacos saben demasiadas cosas”. En esto, como decía también Martín Fierro, “el quid del hombre no está en aprender muchas cosas, sino en aprender cosas buenas”.

