UPCN CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL
Secretaría de Profesionales

Juan Domingo

Perón

Conducción Política

Aportes para la formación política y sindical de los cuerpos de delegados, militantes y activistas de la UPCN

UPCN

UPCN CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL
Secretaría de Profesionales

INDICE

Juan Domingo Perón
Conducción Política

CAPÍTULO 1	Elementos de la Conducción	**3**
CAPÍTULO 2	Características de la conducción moderna	**9**
CAPÍTULO 3	El método de la conducción	**17**
CAPÍTULO 4	Organización de la conducción	**23**
CAPÍTULO 5	El conductor	**29**
CAPÍTULO 6	El arte y la teoría en la conducción	**39**
CAPÍTULO 7	Unidad de acción y unidad de concepción	**43**
CAPÍTULO 8	La economía de fuerzas	**49**
CAPÍTULO 9	La preparación de la masa	**61**
CAPÍTULO 10	La conducción aplicada	**73**

JULIO / 2016

UPCN

UPCN

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL
Secretaría de Profesionales

Juan Domingo Perón
Conducción Política

Aportes para la formación política y sindical de los cuerpos de delegados, militantes y activistas de la UPCN

SECRETARIO GENERAL
Lic. Andrés Rodríguez

SECRETARIO ADJUNTO
Carlos Quintana

SECRETARIO DE PROFESIONALES
Gerardo Montenegro

SUB SECRETARIO DE PROFESIONALES
Prof. Guillermo M. Batista

El objetivo

de este trabajo es aportar la palabra del General Juan D. Perón, a partir de uno de sus trabajos más importantes relacionados con la Formación Política que ha servido tanto para lo político como para lo social y sindical durante décadas.

Es una tarea de docencia que el General continuó durante toda su vida, tendiente a capacitar en la teoría y en la práctica, a miles de militantes del Movimiento Nacional, Popular, Revolucionario y Democrático como lo es el Peronismo.

Y, fundamentalmente, a los cuadros sindicales, columna vertebral de este Movimiento.

En el Siglo XXI, para nosotros no ha perdido vigencia esta enseñanza, y es por eso que la retransmitimos con el objetivo de seguir aportando herramientas formativas que sirvan para consolidar nuestra organización sindical.

En esta oportunidad trabajamos en este cuadernillo la primera mitad del texto Conducción Política: Elementos de la Conducción, Características de la Conducción moderna, El Método de la Conducción y Organización de la Conducción.

La lectura, comprensión y debate acerca del mismo es una práctica que debe ir mas allá de la formalidad de un curso; la vigencia de estas enseñanzas así lo requieren.

1

CAPÍTULO

Elementos de la Conducción

Objeto de la materia

"...capacitar para la conducción."

"Y la conducción se comprende o no, pero no se aprende. Es el ejercicio del criterio, y el que tiene criterio puede ejercer una conducción racional. Para ello es importante la percepción, la reflexión y la observación.
Sin embargo existen elementos de la conducción que se pueden aprender. La conducción es un arte y, en consecuencia, como todas las artes, tiene su teoría. La teoría se puede aprender. Y también tiene sus formas de ejecución, que también se pueden aprender.
Lo que yo les puedo dar es la técnica, lo que no les puedo dar es el arte de la conducción."

Escuela Activa

"Ésta 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."
Para El General Juan D. Perón la Escuela es depositaria de un proceso educativo que forzosamente tendrá algunas características. Tiene que ser activa, y en este sentido dice que tiene que "entrenar". Entrenar significa en este contexto "estar preparado", y hay que estarlo porque la historia para el General requiere sabiduría para enfrentar situaciones. Y además de sabiduría las situaciones exigen saber que las situaciones en la historia "no se repiten".
"Y está destinada a formar hombres (y mujeres) capaces de tomar una resolución y de ejecutarla."

Elementos de la conducción política

"Dijimos que los elementos de la conducción política son: los conductores, los cuadros y la masa. Debemos conocerlos profundamente, conociéndolos llegar a una forma más perfecta que aquél que trabaja sin conocer los elementos de su arte."

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!*".

Peligros de la masa ignorante

"Algunos creen que una masa se conduce mejor cuanto 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.
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 no se puede realizar con un hombre y una masa, porque si la 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."

Principios de la organización

"Simplicidad, objetividad, estabilidad orgánica, perfectibilidad y necesidad de que los principios sean respetados."

"La organización debería ser perfecta a pesar de los defectos de los hombres. Y esta perfección se alcanza con lo orgánico."

"Vale decir, que al organizar la masa es necesario proceder cumpliendo los principios de toda organización. 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. 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 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 anticua. Pierde el cuarto factor. 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."

Las etapas y el orden en que se deben producir

"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 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 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. 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 inteligentes y una iniciativa que permite actuar a cada hombre en su propia conducción."

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."

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 ha 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 prevalece esta misma regla, que ha de ser imperturbable, sobre todo cuando los hombres llegan a tener un gran poder y una gran autoridad.

Algunos creen 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 uno 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."

2

CAPÍTULO

Características de la conducción moderna

Condiciones de tiempo y lugar

"La conducción, como la historia, necesita tener un encuadramiento perfecto de tiempo y lugar; y además 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."

Dos épocas

"*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 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 lo que quería 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."

Conducción *Primaria*

"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."

**"Recordar que con sectarismo no hay conducción.
El sectarismo es el primer enemigo de la conducción,
porque la conducción es de sentido universalista."**

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..."

Partidos (sindicatos) 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.

Y en referencia a los errores dirigenciales: "¿Por qué son malos? No porque sean incapaces, sino porque han desarrollado toda la vida una doctrina negativa. Nunca dicen lo que hay que hacer. Dicen, en cambio, lo que se ha hecho mal lo que no se debe hacer. Son hombres negativos. Entre ellos mismos se han combatido implacablemente hasta que se han destruido, y han encumbrado en el partido a una secta que no ha permitido a ningún joven progresar dentro del Movimiento. (sindicato)."

Fuerzas sin doctrina

"Todo eso, que no permitió nunca una 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. Se ven asociaciones ilícitas y de delincuencia que se han hecho cargo de la cosa pública, y esto obedece exactamente a lo mismo: *son fuerzas sin doctrina,* vale decir, fuerzas que están detrás de los intereses materiales y usufructúan de los bienes que el pueblo necesita para disfrutar de su felicidad y para preparar y realizar la grandeza de la Nación."

Por lo tanto, "*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."

"Hay que elevar la cultura del pueblo."
"No puede admitirse ya la conducción anarquizada."
"La doctrina va forzando hacia la aglutinación permanente"

Sistema de captación y reclutamiento

"Lo primero que hay que hacer para conducir es tener la masa; y una vez captados, se deben hacer dos trabajos: uno, no perder lo que ya tenemos; y segundo, tratar de captar lo que no tenemos."
(Es decir tener afiliados, que son el objeto que se ha de conducir a quienes se les "habla con la verdad y se actúa sincera y lealmente")
Se debe actuar sobre el corazón de los trabajadores, sin mentir, se actúa con sentimientos, valores morales, virtudes.

"Un hombre sin virtudes no debe conducir, y no puede conducir aunque quiera o aunque deba."

Actuar sobre 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, estaremos en el auge de nuestra organización y número. Nuestro trabajo sobre la juventud ya está formando las futuras generaciones."

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 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, *donde todos debemos ser artífices del destino común, pero ninguno instrumento de la ambición de nadie."*
Porque: *"es mejor pelear en conjunto y ganar en conjunto que pelear aisladamente, ganar alguna vez y perder otras."*

El idealismo

"Hay que formar la conciencia de que, para que se pueda realizar la conducción como nosotros la queremos hacer, el compañero/a 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."

Doctrina, teorías y formas de ejecución

Hemos hablado hasta aquí de los *elementos y las características de la conducción moderna.* Ahora desarrollaremos los aspectos materiales y espirituales de la conducción, ya que la acción política, social, sindical es cuantitativa y cualitativa. Por ello "diferenciaremos 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*.

La doctrina va dirigida al alma de los hombres y mujeres.
La teoría, que nace de la doctrina se comprende, se aprende, se la conoce.
Y las formas de ejecución son el método de acción.

La conducción entonces comprende estos tres elementos interrelacionados, de lo contrario somos solamente o predicadores, o diletantes o ejecutores mecánicos."
Al interrelacionarlos podemos construir la Unidad de Concepción y pasar a la Unidad de Acción.
"Las doctrinas son movimiento, acción, porque la acción está por sobre la concepción; 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. La doctrina debe ser actualizada."

Es necesario elegir bien los instrumentos y aún construirlos

"Vale decir que el conductor moderno no debe tener solamente 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 presentan dificultades. Es como si me pusiera construir una casa y una lapicera y un compás para trabajar. Para realizar ésta debo tener pala, cuchara y todas las herramientas apropiadas. Sus instrumentos se los forma sólo el conductor, y según como los forme será cómo conduzca."

Hay procedimientos modernos que son extraordinarios

"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."

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" (o de cualquier organización política, social, sindical)

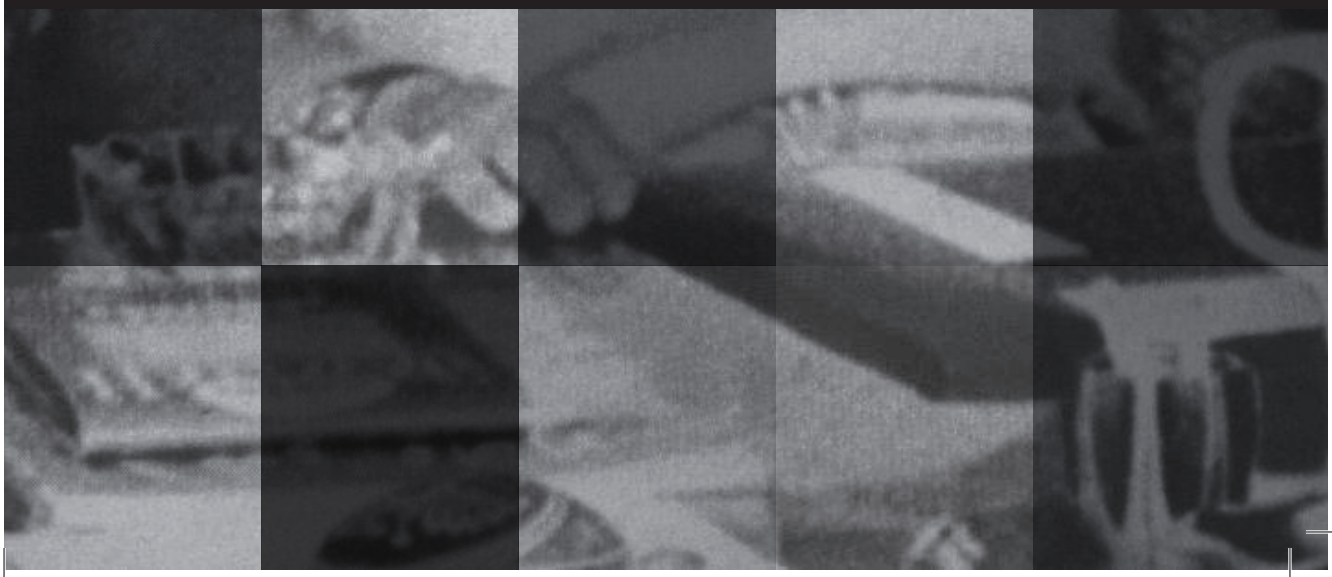
Hay que conocer la doctrina

"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."

3

CAPÍTULO

El método de la conducción



El método de la conducción

"La conducción es un arte fácil y todo de ejecución."

"La **conducción** es un *sistema de acción*, que coordina la *concepción* y la *acción*.
Y lo hace en función de coordinar al **conductor**.
Los **cuadros auxiliares** de la conducción, que *encuadran* la **organización**.
Y el **Pueblo** (los trabajadores)

El método tiene por objetivo *dar racionalidad* a la conducción y generar los *filtros intemediarios* entre el conductor y la acción.
La **acción** se subdivide en *estratégica* y *táctica*, es decir la total y la de las partes; es decir del conjunto a dominar lo local y lo parcial.
Ambas necesitan el mismo método para desarrollarse y a partir de él apelan al raciocinio y a la intuición por partes iguales.
El **conductor** necesita de los auxiliares, sin ellos no llegará muy lejos. Son dos miradas, la del conjunto y la parcial, ambas se deben complementar."

Observación, análisis y síntesis

"El hombre *observa* un hecho, lo *analiza* (desmenuza las partes) y produce la *síntesis*.
Esta última es lo más importante porque es lo que se retiene.
¿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?"

El método debe ser fácil y todo de ejecución

"Las partes de un **método** son: *situación, apreciación* y *resolución.*
El método va de la *apreciación* del fenómeno (*situación*) en su conjunto y en cada una de sus partes, a la *acción* (resolución), que mediante el análisis puede planificarse perfectamente.

El análisis debe hacerse como una operación libre y natural de la inteligencia con su acción perceptiva y objetiva y con su conclusión subjetiva del fenómeno.

Y si bien, debemos recordar el equilibrio entre el raciocinio y la intuición, cuando el tiempo apremia debemos recurrir a la **intuición**."

Conocimiento certero de la situación

"Los hombres proceden tan bien como bien informados estén".
"Esto implica necesariamente estar muy bien informado, de manera personal y objetiva. Y debo hacer un estudio que va cristalizando en una ajustada síntesis de cada una de las series de asuntos que son decisivos en la situación."

La depuración del conocimiento

"Ese trabajo se llama depuración, se toma la noticia, se la comprueba, confirma o 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.
Debe ser conocida profunda y sistemáticamente en todas sus partes.
No hablamos ya de conocer una situación, sino de vivirla.

Es el punto de partida para el método, depende de un acopio de datos, de observación y de información."

El método para la apreciación

"I. De qué se compone una situación: de hombres, es la *fuerza* con que contamos.
El primer análisis entonces es para la *fuerza*.
II. El escenario: dónde actúa y cómo actúa.
III. Espacio
IV. Tiempo

Qué fuerzas nos favorecen… cuáles no… su estudio minucioso, individual y de conjunto, apreciadas y juzgadas en las condiciones de tiempo y espacio necesarias.
Con un criterio de actualidad y sabiendo lo que quiero.
Analizar y aislar teniendo en cuenta el objetivo del cual sale el plan de acción.
Y después viene la ejecución, que es pasar de la concepción a la ejecución, lo válido finalmente de todo este proceso.
Proceso que debe contar con un Pueblo (trabajadores) organizado y **dirigentes encuadrados** que **conducen** que son la garantía de la conducción de las partes, garantes a su vez de la conducción del conjunto.

"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, (sindicales) 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. La realización no es una cosa fácil; surge de un método, un plan que fijan la acción hasta cierto punto."*

"Para ello debo contar con una masa organizada con conciencia social y personalidad social, y valen por los hombres

(y mujeres) que tienen a su frente: los dirigentes. Porque la acción está impulsada por los *dirigentes que son los que conducen.*

Nosotros queremos que cada uno de esos pequeños conductores, que encuadran esa inmensa cantidad de pueblo (trabajadores), con todas sus organizaciones, representen una garantía en la conducción de las partes, porque así solamente podrá obtenerse una garantía de la conducción en su conjunto."

Condiciones fundamentales de todo método

Que sea simple, porque si es complicado no se cumple bien.

Que sea objetivo, que vaya a una finalidad y que sepa lo que quiere.

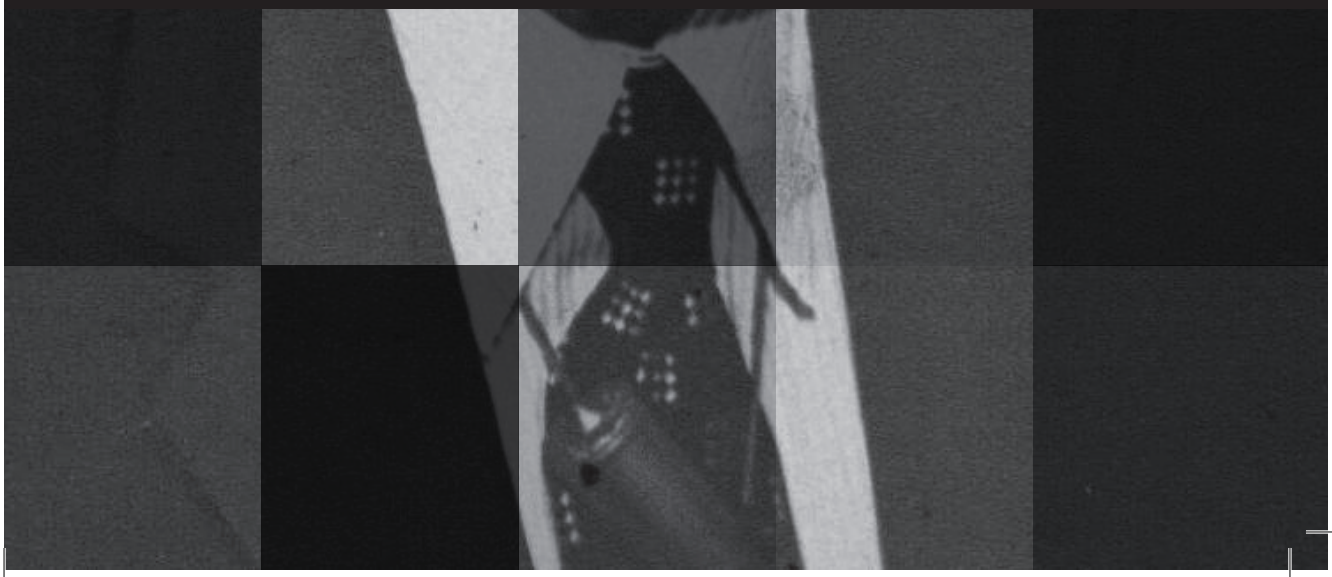
Que tenga estabilidad en la acción, que se lo pueda utilizar permanentemente.

Que sea perfectible, que en cada momento podamos perfeccionarlo.

4

CAPÍTULO

Organización de la conducción



El ideal: La mejor estrategia con una hábil acción táctica

"El ideal, en este tipo de conducción, ha de ser tratar de ejercitar la mejor conducción estratégica que ha de ser cumplida con una hábil y combativa acción táctica en los campos particulares. Pregunto yo: ¿Por qué deben ser las dos y no una sola? Primero porque en la práctica hay inconvenientes y factores desfavorables cuando se realiza unilateralmente la conducción; y segundo, por una razón de ser conducción misma: debe haber una conducción estratégica, porque es la que fija los grandes objetivos que deben ser bien y hábilmente elegidos.

Yo necesito que esa lucha local la dirija alguien con conocimiento perfecto del lugar, costumbres, acción y situación diariamente variables.

De manera que en el orden de la organización de las acciones, dentro de las características naturales y especiales que cada situación estratégica o táctica plantea a los conductores, cada uno debe actuar en su puesto, ayudando sin interferir, porque toda la interferencia es inoportuna y perjudicial."

Solución de los conflictos: la unidad

"A mí solamente me interesa que no se dividan. No puedo darle la razón a ninguno de los dos, aunque vea que, evidentemente, alguno de los dos la tiene. Eso sería embanderarme, y si yo me embandero, el arreglo se hace más dificultoso. Más bien los llamo, converso con ellos, y les digo: 'Déjense de cuestiones ¡qué van a seguir discutiendo; pónganse de acuerdo y arreglen el conflicto!'. Y cuando nos arreglamos y nos ponemos de acuerdo, no hay problemas entre nosotros que no se puedan solucionar."

Transigencia y tolerancia

"La política, a pesar de que en ella hay algunos intransigentes, es un juego de transigencia. Se debe ser intransigente sólo en los grandes principios. Hay que ser transigente, comprensivo y conformarse con que se haga el cincuenta por ciento de lo que uno quiere, dejando el otro cincuenta por ciento a los demás.

Cuando uno toma una medida enérgica, ha de pensarlo muy fríamente, que no sean las pasiones las que se lo aconsejen, sino el raciocinio. Que sea fríamente meditada; que sea apreciada en todas sus consecuencias y muy consultada antes de tomarla.

Consultar hasta a los propios interesados, que, cuando uno los sabe consultar, ellos aconsejan lo que uno quiere, porque es lo justo. Entonces se toma la medida enérgica y no se afloja aunque 'vengan degollando' como dijo Martín Fierro. Se lleva adelante y se cumple. De lo contrario no se debía haberla tomado."

Las órdenes deben meditarse profundamente

"La conducción política es difícil, porque es cuestión de tacto, ductilidad y aplicación consciente de las medidas de la conducción".

El conocimiento de los hombres

"Los hombres que actúan en política deben ser siempre manejados con persuasión. Nadie puede actuar si no va convencido de que lo que va a hacer es bueno, lo comparte y lo quiere realizar.

Indudablemente que en esta clase de conducción hay que tener una gran intuición para conocer a los hombres. En política, a los hombres hay que ayudarlos a ir adelante, cuando lo merecen. El que no tiene condiciones y puede ser peligroso para el propio movimiento, ¡a ése hay que anularlo! En política no se puede herir. Nunca hay que largar a uno con una 'pata rota', porque ¡hay que ver el mal que hace!"

Cada uno en su función

Eliminar los motivos de fricción en el movimiento

Empujar con lealtad desde cada puesto

Hay que evitar interferencias

Los conductores auxiliares

"Si es importante la acción del conductor, no lo es menos la acción de los conductores auxiliares. Estos representan la multiplicación del conductor.
Si hombres de las mismas ideas y sentimientos, de la misma orientación doctrinaria, de la misma manera de ser, actúan en forma directa, en contacto con la masa, dando los mismos ejemplos, evidenciando las mismas virtudes, inculcando los mismos principios, se llega a inspirar a la masa con mucha más rapidez.

Cuando uno conduce con verdadera pasión, lealtad y sinceridad, es mucho más difícil el puesto del que dirige que el puesto del que ejecuta y es para eso que debemos formar y preparar a nuestros hombres."

Información ida y vuelta

Información permanente.

Equilibrio entre la acción particular y la de conjunto

La conducción táctica no debe resolverse unilateralmente

"Vale decir que nunca, en la conducción táctica de una acción política, ha de pensarse y resolverse unilateralmente, porque así es como se rompe la unidad de acción y se actúa en fuerzas disolventes en vez de fuerzas concurrentes, que es la base del éxito en la política.
De la misma manera, en una situación estratégica falsa, el éxito en el pueblito no salva nada."

Un sistema completo de transmisiones permanentes

"Esto es algo que tiene un valor importantísimo, aunque nos parezca que no. Que todo el mundo esté igual y oportunamente informado, después de la unidad de concepción, es lo único que asegura la unidad de acción. De nada vale que nosotros lo pensemos si no lo hacemos pensar a todos los demás que deben actuar. De manera que esto, que parece una cosa secundaria, es fundamental.
Hay que organizar un sistema de transmisiones permanentes y completas para que las noticias, informaciones, disposiciones, directivas y órdenes lleguen oportunamente y a todas partes, porque, si no, la aplanadora no se forma.

Esa aplanadora –de que tanto hemos hablado- no marcha, no funciona. Este defecto lo he observado mucho en nuestro trabajo y es muy común.”

5

CAPÍTULO

El conductor

La conducción es permanente creación

Intervienen los hombres e intervienen los hechos, y, aun en casos similares, a iguales causas no se obtienen iguales efectos, porque cambian los hombres y cambian los factores que juegan en la solución del problema.
De manera que la conducción es un arte sui generis. Es distinto de todos los demás. Es un arte porque presupone, permanente creación. La conducción sin espíritu creador no existe, y es permanente creación porque todos los casos que la historia plantea en la conducción son distintos, como distintos son los factores que intervienen en cada caso.

La habilidad del conductor

La habilidad del conductor está en percibir el problema, en captar cada uno de sus factores en su verdadero valor, sin equivocar ninguno de los coeficientes que, con distinta importancia, escalonan las formas principales y las formas secundarias del hecho.
Captado el problema en su conjunto, elaborado por el propio criterio y resuelto con espíritu objetivo y real, el hecho se penetra, el análisis lo descompone, la síntesis lo arma y el método lo desarrolla.
Esto es todo cuanto se puede decir de la operación que, naturalmente, se produce en la personalidad del conductor. Es algo tan extraordinario como lo que sucede con los organismos fisiológicos que, ingiriendo distintas substancias, pueden producir reacciones y efectos similares.
Si fuese posible realizar la conducción política con sentido esquemático, con sentido dinámico mediante sistemas preestablecidos o recetas al alcance de todos, sería una cosa muy fácil.

El secreto de la creación

Ahora bien, conducir ya es otra cosa. Los secretos están íntegramente en la teoría y en la técnica, pero hay un secreto superior a todos, que es el de la creación; algunos hombres lo poseen naturalmente, otros lo adquieren, pero lo alcanzan con distinta medida. Yo lo he calificado como el óleo sagrado de Samuel, como califico a menudo las cosas que no se pueden definir exactamente.

Unidad en la preparación de la Nación

Cuando elaboramos dentro del país una política, estamos preparando la conducción de un pueblo en lo interno y también en lo internacional para que haya unidad en la preparación de la Nación. No se prepara la Nación unilateralmente para un trabajo o para otro; la Nación se prepara para que tenga aglutinación, doctrina, una vida nacional y un sentido nacional; se educa, se prepara, se forma, se organiza y se conduce en conjunto. Yo no entiendo la conducción de la Nación en compartimientos estancos por distintas materias.

El hombre no vive por partes, sino integralmente. La Nación no vive por sectores, sino universalmente, y ése es el punto de partida fundamental.

Concepto de universalidad en la acción política

Es necesario que el hombre tenga el concepto de la universalidad de la acción política. Esta no se puede dividir: la política forma un campo indivisible e integral. El que no llegue a comprender eso no podrá jamás actuar bien en política.

Vale decir que la política no se aprende por especialidades y por compartimientos: la política se comprende.

Es así como hay hombres que han hecho política toda su vida y nunca la comprendieron; así como hay hombres que quizás jamás hicieron política, pero, cuando actuaron, lo hicieron bien, porque la habían comprendido.

La política es actividad integral

De manera que para ser conductor político, lo que hay que estudiar es esta política integral. No pequeños sectores de especialización en la política, porque, aunque tenga a su lado a técnicos, no le servirán; esos son asesores y no conductores.

Valor de la experiencia política

Vale decir que la experiencia política es comprensible para el entendimiento de los hombres, para elaborar el criterio necesario que permita enfocar los problemas y resolverlos de por sí con sentido objetivo.
Es la penetración y la comprensión del problema lo que va a dar solución.

De la situación al objetivo

De cualquier situación fluye, teniendo en cuenta el objetivo, qué es lo que hay que hacer para que marchemos desde esta situación en que vivimos a ese objeto que perseguimos. El camino surge de la experiencia de la situación. Y eso hay que mirarlo objetivamente.
En este tipo de actividad nada hay concreto, sino la situación que plantea cada caso. Y para resolverla, los caminos son infinitos, como infinito es el número de hombres y como infinito es el número de las distintas y diversas maneras de pensar y actuar.

El éxito se construye

Es decir que el éxito se concibe, se prepara, se organiza, se realiza y se explota, porque el éxito de los hombres está en los hombres mismos, está en su propia acción. El éxito es alcanzar el objetivo.

El conductor es un constructor de éxitos y la conducción es la elaboración de esos éxitos por intermedio del conductor, que utiliza una técnica, una inspiración y su capacidad propia.

El conductor actúa ante casos concretos

La experiencia propia es difícil

La experiencia propia en la conducción es difícil. Generalmente llega tarde y cuesta cara, porque se aprende sobre los errores y la experiencia en carne propia es, en política, maestra de los tontos; hay que tratar de aprender de los errores que comenten los demás.

De manera que, en esta gimnasia espiritual permanente, que es el estudio de todos los hechos, de todos los casos y su análisis, se van acoplando en todas las situaciones los conocimientos necesarios.

No se estudian los casos concretos ocurridos en la historia de la conducción política del mundo para volverlos a aplicar por si el caso se repite; no, se estudian para ser sabios en todas las ocasiones, para entrenamiento, pura y exclusivamente, para hacer una gimnasia de la conducción. Ese es el valor de los ejemplos.

El conductor no debe dejarse conducir

Debe saber siempre lo que quiere.
Debe conocer siempre cuál es el objetivo sobre el cual marcha.
Vale decir que en todas las acciones de la política hay factores determinantes o principales y factores secundarios. El secreto está en abarcarlos bien, comprenderlos bien y dominar los fundamentales, dejando libres los secundarios, que no tienen mucha importancia; o, cuando mucho, atendiendo los objetivos fundamentales con los medios fundamentales o principales, y atendiendo los secundarios sólo con fuerzas y con medios de segundo orden y desechar los objetivos sin valor.

Hay que abarcar los factores fundamentales

Cualidades indispensables del conductor

Crear

Conducir es actuar, es crear. Que sepa enseñar, sepa organizarlo. Organizar una acción permanente dentro del pueblo.
La conducción está al alcance de todos los hombres, y sostener lo contrario sería sostener una escuela negativa.
El hombre se capacita para la conducción, en distintos grados, pero se capacita.
Luego, la conducción se puede alcanzar; uno se puede capacitar; no aprender, que no es el término exacto, sino capacitar, porque presupone la educación del alma y la educación intelectual.
El genio no se ha podido explicar sino de una manera: es lo inexplicable; lo que el hombre no puede explicar lo llama genio. Pero siempre hay un proceso por la inteligencia del hom-

bre que emplea sus valores en forma bien equilibrada y compensada. Un conductor puede carecer de preparación, pero no puede carecer de valores morales, sin valores morales no hay conductor.
Debe tener una fe en sí mismo y un optimismo muy grandes.
El conductor es siempre un hombre que selecciona las acciones y se decide por las grandes, por aquellas que para emprenderlas hay que tener la suficiente fuerza de voluntad, que nace de la fe en sí mismo y del optimismo que lleva dentro de sí.

Valores espirituales

Puede carecer de preparación, pero no puede carecer de valores morales.

Las grandes acciones

Es siempre un hombre o una mujer que selecciona las acciones y se decide por las grandes, por aquellas que para emprenderlas hay que tener la suficiente fuerza de voluntad, que ancle de la fe en sí mismo y del optimismo que lleva dentro de sí.

Audacia

El carácter de cada conductor es la fuerza motriz fundamental.

El deber de vencer

Si no vence, debe saber soportar virilmente los golpes del destino.
Es necesario tener el carácter, la energía y la tenacidad para cumplir con el deber de vencer. Esa es la escuela del conductor.
Por eso el conductor es, por sobre todas las demás cosas, un luchador.
Hay dos clases de hombres: aquellos que trabajan para sí mismos y los que trabajan para los demás.
El conductor que trabaja para sí mismo no irá lejos.
El conductor siempre trabaja para los demás, jamás para él.

Por esa razón son dos las condiciones fundamentales del conductor: su humildad, para hacerse perdonar por los demás lo que no hace por ellos, y su desprendimiento, para no verse nunca tentado a trabajar para sí.

El conductor político nunca es autoritario ni intransigente

No hay cosa que sea más peligrosa para el político que la intransigencia, porque la política es, en medio de todo, el arte de convivir, y en consecuencia, la convivencia no se hace a base de intransigencia, sino de transacciones.

"Lealtad a dos puntas"

Por eso, el conductor no sigue, es seguido; y para ser seguido hay que tener un procedimiento especial; no puede ser el procedimiento de todos los días.
En este orden de cosas creo yo que la base es la lealtad y la sinceridad.
Nadie sigue al hombre a quien no cree leal, porque la lealtad, para que sea tal, debe serlo a dos puntas: lealtad del que obedece y lealtad del que manda.

Sinceridad

La sinceridad es el único medio de comunicación en política.
En esa lealtad y sinceridad, el conductor debe tener grabado profundamente en su alma el amor al Pueblo y a la Patria, porque ésa es la base para que él tenga en su alma su sentido perfecto de la justicia. Sentido innato de la justicia.

Debe enseñar con el propio ejemplo

Respeto recíproco

Hacerse seguir

Luchador de una causa

En política no hay que enojarse

Puesto que uno no persigue intereses personales.

Visión de conjunto

El pasionismo y sectarismo son fatales en política

A veces el conductor es bueno en el fondo, pero debe serlo también en la forma.
Sólo así se domina a los hombres, porque a los hombres se los domina solamente por el corazón.

El buen conductor es reflexivo y profundo

Él ha de ser un hombre capacitado.

Iniciativa y capacidad de acción

Es más fácil hacer de acuerdo con la costumbre que pensar en hacerlo cada vez mejor.

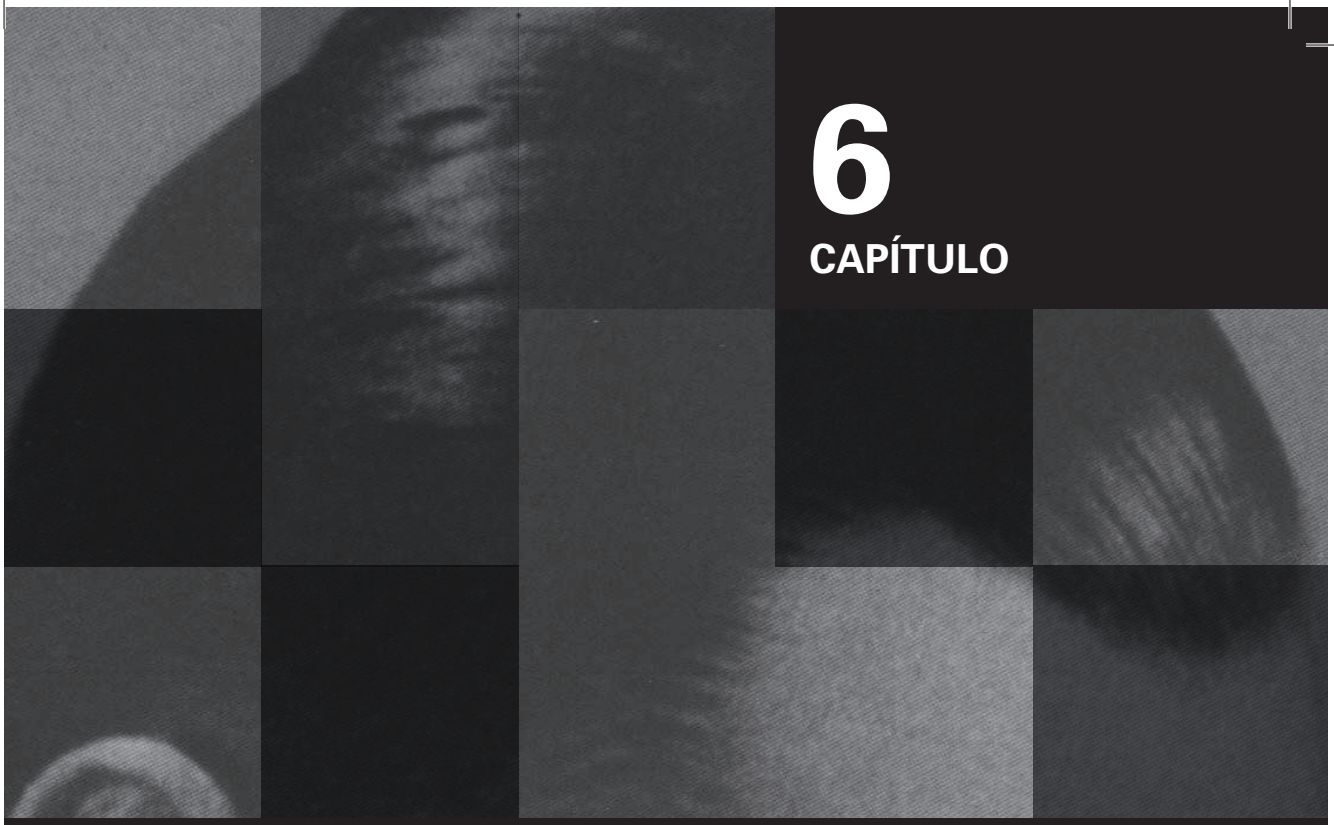
La fuerza de los pequeños medios

Cada conductor ha de tener permanentemente una iniciativa. Decimos nosotros que el conductor político debe llevar una resolución adelantada en el bolsillo, porque los hechos se desencadenan con una violencia y una rapidez tan grandes, que a menudo no hay tiempo de concebir o analizar los efectos de una realización adversa.
Por eso la iniciativa juega un papel extraordinario.
Hay que estar siempre pensando qué se puede hacer de nuevo; qué cosa va a dar resultado, por pequeña que sea, porque las grandes cosas se componen siempre de pequeñas cositas.
Esas pequeñas cositas son las que no deben descuidarse. La iniciativa, que muchos olvidan, tiene una fuerza tremenda. Aprovechada la iniciativa del hombre, pueden darse éxitos extraordinarios a la conducción.

La mujer en la conducción

Una de las grandes fuerzas de la mujer en la conducción es que ellas utilizan los pequeños medios, que son tan poderosos, cosa que nosotros no hacemos porque somos hombres. ¡Ellas aprovechan eso, y hay que ver la fuerza que tienen!
Ese ha de ser sin duda un factor de fuerza que nos trae la mujer a la política, un factor de extraordinaria fuerza.

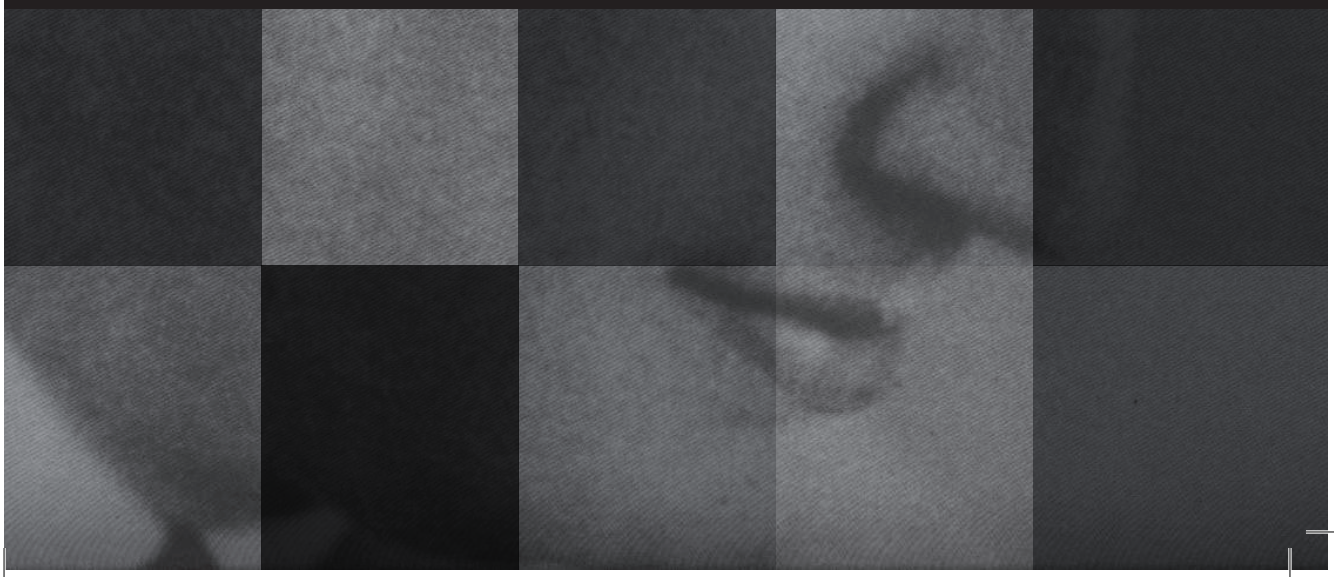
Conocer los hombres, la historia y los hechos



6

CAPÍTULO

El arte y la teoría en la conducción



La economía de fuerzas

Hay un gran principio de la conducción que es el de la *economía de fuerzas*.
Vale decir que en toda acción, sea ésta de concepción en una conducción o sea del empleo mecánico de las masas populares, hay que ser siempre fuerte en un momento y en un lugar, que es donde se va a producir la decisión.
Ese es un gran principio que no solamente sirve a la conducción, sino a todas las cosas en la vida.
Dedicar los medios principales, atendiendo los secundarios también con medidas y medios secundarios.
¡Principio que es de economía de fuerzas, aplicable a todos los actos de la vida!

Tres aspectos de la conducción

Por esa razón yo no he querido desarrollar un curso, como podría desarrollarse sobre esto. No tenemos tiempo, en este tipo de actividad, para hacer un desarrollo, y prefiero tratar en forma más o menos correlativa cada una de las grandes cosas que comprende la conducción, empezando por el principio.
La información, el secreto y la sorpresa: tres aspectos de toda conducción.

La información

Sobre la información yo ya he sintetizado en un pensamiento todo lo referente a eso: el hombre, o sea, el conductor, actúa con tanto acierto como bien informado esté.
La base de toda la conducción racional es, indudablemente, el conocimiento del hecho: esto explica ese aforismo, diremos, de la conducción: *se procede tan bien como bien informado se esté.*
De manera que eso viene a conformar un verdadero principio de la conducción; es un verdadero principio dentro del arte; vale decir que de eso no puede prescindirse nunca.

No se puede traer a un hombre de la Luna y ponerlo aquí a hacer; no.
De manera que es un principio fundamental, hay que vivir la situación. No sólo hay que conocerla, hay que vivirla, porque hay cosas que no se perciben, solamente se sienten.
Entonces, hay que dar a la epidermis esa sensibilidad que sólo se obtiene mediante la acción, la vida permanente dentro de la situación.
La información es sin duda, uno de los grandes principios de la conducción.

El secreto

Ahora, el secreto.
Para la conducción, el secreto es otro asunto sumamente importante. ¿Por qué? Porque la conducción es un método de acción, vale decir, es el método en acción.
La política y su conducción son, simplemente, la lucha de dos grandes voluntades contrapuestas; ésa es la política.
La política es una lucha, una lucha de dos voluntades, sean estas individuales o colectivas. Unos luchan por una cosa y otros luchan por otra.
¿Qué presupone eso? Una acción con un objetivo, por un lado, y una acción con otro objetivo, por el otro.
Esos dos luchan para llegar a una decisión, decisión que ha de ser favorable a una voluntad o a la otra, porque, como son contrapuestas, no puede satisfacer a las dos voluntades.
Bien; si son voluntades contrapuestas, lo que hay que hacer es poner siempre delante de la voluntad adversaria un telón para que no conozca nuestra voluntad, para que no sepa por dónde vamos, cómo vamos y hacia dónde vamos.

La sorpresa

Si nosotros cerramos eso a nuestro adversario, podremos proceder aprovechando el otro factor de la conducción, tan importante, que es la sorpresa.

Mediante la información y mediante el secreto alcanzamos nosotros la sorpresa.

¿Qué es la sorpresa?

La sorpresa es un principio de la conducción; vale decir, es el factor que nos permite sacar ventaja de un momento de inacción que el adversario tiene frente a la propia conducción, por no haber previsto un incidente que va a producirse.

Para obtener la sorpresa no es necesario que el adversario no conozca nada hasta que se produzca la decisión. No; es suficientemente y neutralizar la acción de esa sorpresa.

Es mediante la sorpresa como uno muchas veces desarma totalmente al adversario político.

Lo importante es aprovecharlas.

Nadie puede enseñarle a un hombre cómo debe obtener la sorpresa. Eso lo lleva cada uno adentro, o no lo lleva.

Es cuestión de astucia, de habilidad de capacidad, de previsión.

Saber aprovechar la información

Allí entra mucho el hombre, no los hombres. Es decir, hay que saber cómo va uno a informarse, adónde va a llegar, cómo va a obtenerla y cómo va a aprovechar, porque hay algunos espíritus sherlockholmescos que todo quieren saberlo, pero no aprovecharlo, porque si lo aprovechan se descubren.

Y yo les pregunto: *si no la van a aprovechar, ¿para qué quieren la información?*

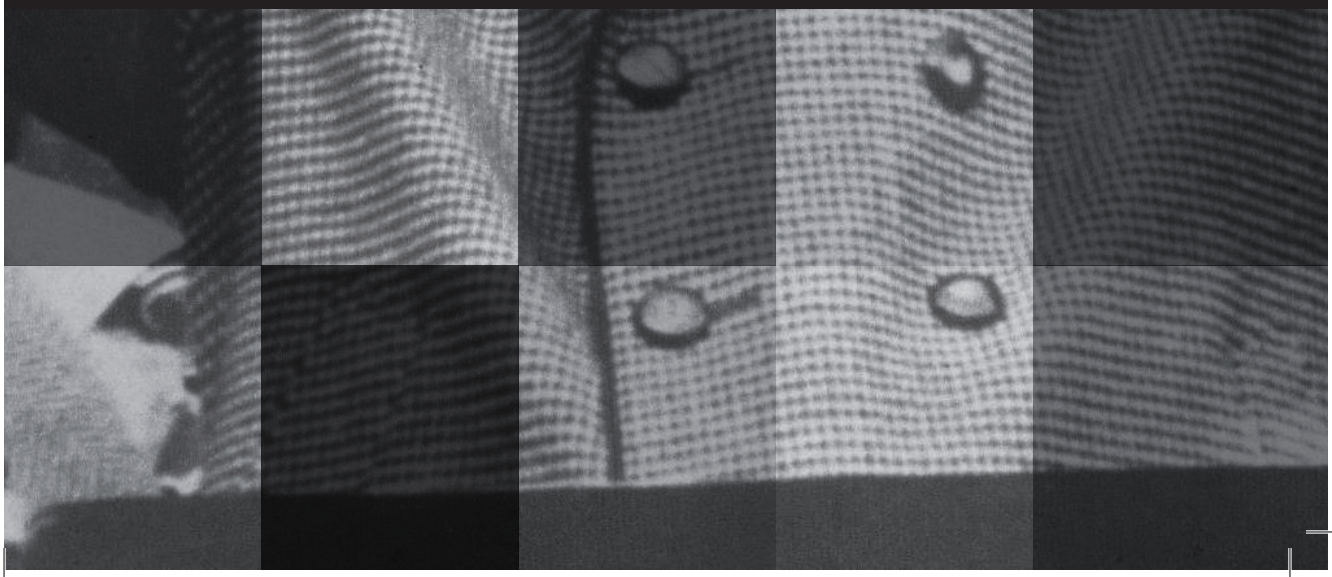
Es decir que esto no sólo consiste en obtener la información, sino también en aprovecharla en beneficio de la propia conducción.

Cada una de estas dos cosas puede ser objeto de un profundo análisis, mediante el cual se pueden desmenuzar y sacar cien mil conclusiones de cada una de esas cosas.

7

CAPÍTULO

Unidad de acción y unidad de concepción



La unidad de concepción

¿Por qué? ¿Qué es la unidad de concepción?
Es la congruencia en el sistema del análisis, es decir, no oponer ideas antagónicas dentro de una misma concepción, porque una idea destruye a la otra idea, y entonces, después, ocurre lo que ocurre a muchos hombres con quienes hablamos todos los días. Usted lo escucha una hora a ese hombre: él se ha pasado media hora afirmando una cosa, y media negándola. Cuando el hombre termina, usted dice: "Pero, en conclusión, ¿qué quiere este hombre; adónde va, cuál es la idea?

Hay hombres a quienes, para destruir lo que dicen, es necesario dejarlos hablar, nada más. Dejarlos hablar: ellos solos se destruyen.

Eso es la falta de congruencia en sus propias ideas.
Es inútil; en la conducción sucede lo mismo que con el que va detrás de veinte objetivos, y que no llega a ninguno.
Todo el que va detrás de un objetivo lo alcanza siempre; aunque vaya despacio. Mientras los que van detrás de los veinte que siguen corriendo, éste toma por otro lado y llega. Llega.
En esto hay que tener un objetivo, no veinte, para lograrlo.
La habilidad del conductor está en saber elegir ése, porque la naturaleza pone muy bonitos a los otros, quizá muy modesto al que vale, como pasa en todas las cosas de la vida: no es lo más pomposo, lustroso y brillante aquello que uno debe perseguir; por eso, el hombre lleva la propia penitencia en el pecado.

La conducción debe ser profundamente humanista

La conducción no se aparta de las leyes naturales de la vida, porque es una actividad de la vida.
Quién crea que la conducción no es la vida se equivoca. La conducción es la vida en acción, es la vida misma, es la vida propia y la vida de los demás.
Eso es la conducción.

Por eso, quien se dedica a la conducción debe ser profundamente humanista. Se conducen hombres y se conducen pueblos; las demás cosas las conduce Dios.
Eso es algo sobre lo que hay que estar bien en claro.
El que quiere conducir y se olvida del hombre es como el que quiere ir en automóvil sin tenerlo: no llega a ninguna parte.
Eso es fundamental de toda la conducción: es lógico que, si ha de trabajar con hombres, la primera virtud que ha de tener, decía Alfonso el Sabio, es conocer al hombre. Por eso, *la principal condición de un conductor es conocer al hombre,* porque, en esta unidad de concepción, él muchas veces no puede confiarse a sí mismo y tiene que confiarse a los demás; y cuando se confía en los otros hay que estar seguro de que no le van a hacer un disparate.

La unidad de acción

Es indudable que quien está bien metido dentro de la unidad de concepción ya ha ganado mucho para la unidad de acción.
La unidad de acción es la unidad de concepción en marcha, en ejecución.
¿Qué quiere decir esto?
Quiere decir que así como en el proceso de la inteligencia, en el análisis y en la determinación de los factores de éxito en la conducción –o más claramente, en los objetivos de la conducción–, debe haber una absoluta congruencia.
En la acción, eso se traduce en el empleo de todas las fuerzas concurrentes.

Concentración de esfuerzos

Si el esfuerzo es divergente en vez de convergente, ninguna de las fuerzas encaminadas al objetivo va a llegar. Es decir que *se trata de una concentración de esfuerzos, no de una diseminación de esfuerzos.*

Esa es la acción de la conducción y la unidad de acción presupone eso.
La unidad de concepción y la unidad de acción es toda una teoría dentro de la conducción.

Inculcar y realizar la disciplina

Es indudable que esto, más que nada, es toda una escuela que hay que formar. Es decir, no es producto de saber, sino que es una cosa que hay que hay que inculcar, que hay que enseñar, que hay que llevar a la ejecución, más bien haciendo que diciendo.

Requisito para ser obedecido

Para ser obedecido, nunca mandé nada que no se pudiera realizar. Primera cosa. Y siempre, cuando mandé, traté de que lo que yo decía que se debiera hacer fuera una cosa lógica y que el hombre la hiciera con placer y no con violencia.

Para ser respetado, respetar

Para ser respetado hay un solo método: respetar.
Nadie es tan indigno y tan miserable que no merezca el respeto. Si uno respeta a todos, aún quizás al que no lo merece, gana siempre el respeto de los demás.
De manera que esto es simple cuando uno lo ejecuta con esa elevada concepción del respeto y esa elevada concepción de la obediencia.
Si nosotros hacemos dentro de nuestro partido (gremio) esa escuela, seremos siempre obedecidos, y seremos obedecidos con placer, y si mantenemos ese respeto permanente, habrá siempre disciplina, la mejor disciplina: la disciplina de fondo, la disciplina de respeto, que es la única que vale en la vida de los hombres.

Una disciplina comprensiva

Es una disciplina *sui generis*, es otra disciplina más bien amable; *es una disciplina comprensiva*.
El hombre se subordina a la necesidad de conjunto viendo los móviles y los objetivos superiores; cumple con placer un sacrificio en bien del conjunto.
Es toda una educación del espíritu del los hombres la disciplina política.
Cuando eso no se ha conseguido en la masa, es inútil pedirle disciplina.

Disciplina consciente y de corazón

Es decir, es una disciplina por comprensión, por convencimiento, por persuasión, que vale en tanto el hombre está convencido y que deja de valer el día que ese convencimientose ha perdido.
Por esa razón, hay que pensar mucho cuando se habla de disciplina política.
El hombre no tiene que hacer nada en contra de la causa común, porque repugna a su espíritu hacerlo, no porque esté obligado por las medidas disciplinarias que se pueden tomar contra él.
Hay que llevar a toda organización esa disciplina consciente y de corazón, sin la cual la obediencia va a ser siempre un mito entre nosotros.

La obediencia también nace de esa disciplina de conjunto, nace de esa verdadera disciplina espiritual.
Se trata de disciplinar el alma de los hombres, para lo cual lo que más necesita el hombre es una bandera a la cual sacrificar toda las demás cosas. Cuando él sea capaz de eso, la disciplina se ha alcanzado, y la obediencia será un hecho permanente en todos sus actos.

Se alcanza mediante la educación de la masa

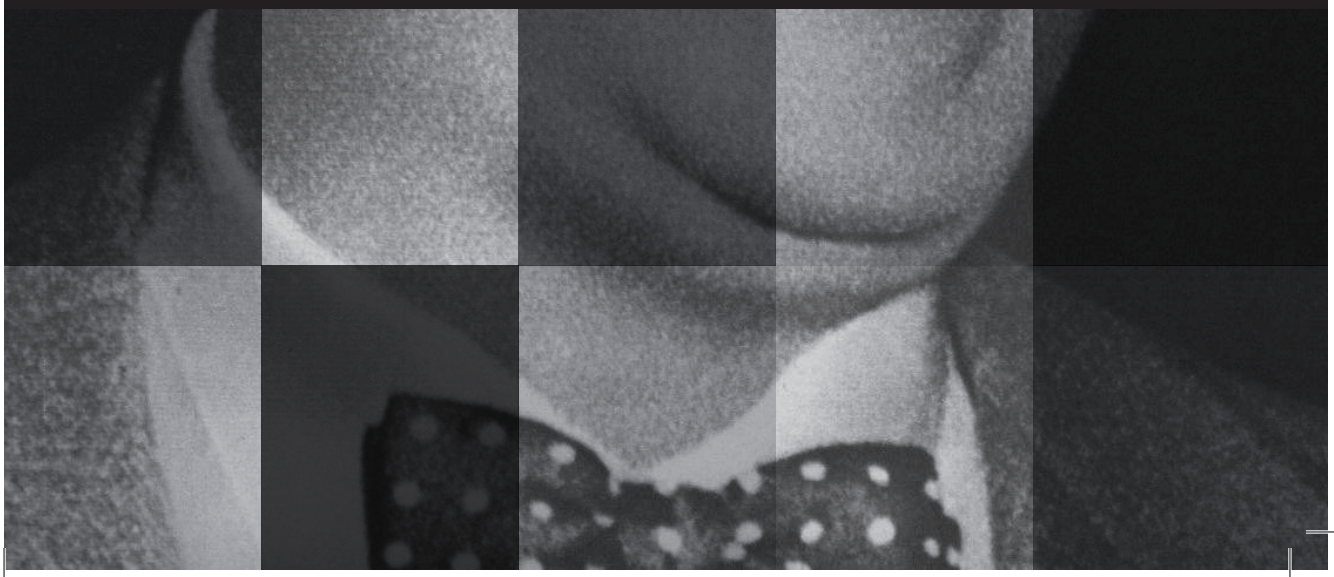
La tarea del conductor no es sólo llevar a la gente, sino persuadirla de que tiene que ir y enseñarle cómo tiene que ir.
Alcanzado eso, la conducción es fácil; no alcanzando eso, la conducción es imposible.

El conductor no persigue más que una sola cosa: la victoria.

8

CAPÍTULO

La economía de fuerzas



Lugares y momentos principales y secundarios

Decía que la lucha política se desarrolla en un inmenso campo que campo que comprende el espacio y el tiempo.
En el espacio hay *lugares* donde predomina la importancia de una decisión favorable, y en el tiempo existen *momentos* en que es necesario ganar una cosa.
Hay, en lo referente al espacio, *lugares principales* y *lugares secundarios* de la lucha; y en el tiempo hay *momentos secundarios* y *momentos principales o fundamentales* de la lucha.
El principio de la economía de fuerzas consiste en ser más fuerte, vale decir, en dominar la situación política en un lugar y en un momento: en el lugar donde sea más decisiva y mas principal.
Ese es el principio de la economía de fuerzas; vale decir, *es un sistema o método de acción que permite vencer en el lugar decisivo y en el momento decisivo y oportuno.*

Principio inmutable y permanente de la conducción

Su valor es en todos os casos positivo. Es decir, es el único gran principio de la conducción que no puede violarse en ninguno de los casos porque establece el sistema medular de todos los grandes principios de la conducción.
De él nacen casi todos los principios de la conducción, y casi todos los demás principios de la conducción le sirvan a él de una manera directa o de una manera indirecta.

Pegar cuando y donde duele

Seguros de la victoria, en lo único en que no hay que equivocarse es en el golpe.
Hay que darlo en el momento oportuno, para que rinda sus efectos.
Yo siempre digo, para encauzar a mis colaboradores dentro del principio de la economía de fuerzas: *No hay que pegar*

todos los días. Hay que pegar cuando duele y donde duele.
Es lógico. Es el principio de la economía de fuerza en la lucha. ¿Para qué estar pegando todos los días? Al final el adversario no siente los golpes. hay que esperar el momento, hay que elegir el lugar y hay que dar el golpe entonces.
Pegar cuando duele y donde duele. Es una cuestión de tiempo y de lugar.

Determinar los lugares decisivos

Nosotros debemos determinar, los lugares decisivos; pero nos queda por establecer una segunda condición, que es el tiempo. Sabemos que vamos a concentrar nuestros esfuerzos en esos lugares; pero nos falta determinar cuándo y con qué medios vamos a actuar.
Entonces, esa es una acción discriminatoria que va determinando los centros de la acción y los momentos de la misma. Es lo que permite establecer dentro del gran panorama político y en todas las actividades políticas lo que se refiere a tiempo y lo que se refiere a lugar.
Ahí se determina cuales son las acciones principales en la política y cuales son las secundarias.
Entonces nosotros les dedicamos el esfuerzo secundario a todas las provincias, y a las mas difíciles, que representan el objetivo principal, les dedicamos los medios principales.

Los cuatros puntos del principio

Eso es todo lo que presupone la aplicación del principio de la economía de fuerzas en la conducción política.
Ahora, señores, de este gran principio podemos llegar ya a la determinación del cuarto punto.
El *primero* es su enunciación, su comprensión y compenetración.
El *segundo*, determinar las bases, o sea, tiempo y lugar.
El *tercer* punto sería la determinación de los objetivos y de las acciones; cuales son principales y cuales son secundarias.

Vendría después el cuarto punto, que es el método para la aplicación de este gran principio.

Teoría de los centros de gravedad

La determinación de los objetivos principales y secundarios es lo que el verdadero método de acción en la aplicación de los principios de la economía de fuerzas, vale decir que en esto se ha realizado toda una teoría que se denomina *teoría de los centros de gravedad.*

El centro de gravedad de la acción política es el lugar o el objetivo principal en el momento decisivo. Allí hay que concentrar las fuerzas. En la distribución de las fuerzas, de los medios, de las medidas y de las acciones hay que hacer que toda la fuerza política se concentre en ese lugar y en ese momento, constituyendo allí el centro de gravedad de nuestra acción. Esto conforma una *teoría del empleo de las fuerzas*.

No abandonar el centro de gravedad

Nunca se es suficientemente fuerte allí donde uno busca la decisión, y es preferible ser batido políticamente en los lugares secundarios, con tal que sepamos vencer en los lugares decisivos.

¿Qué nos importaría perder una elección en otras provincias, si ganamos en las más pobladas, donde está el núcleo principal?

Bases de la doctrina total de la conducción

Cuando uno quiere llegar a hacer de la conducción un verdadero arte, es necesario penetrar profundamente las bases sobre las cuales se monta la doctrina total de la conducción.

El principio de la economía de fuerzas es, digamos así, el tronco. Todo lo demás son las ramas, las hojas y las raíces.

Vale decir, *hay que disciplinar el propio espíritu de la conducción sobre un método de acción que lo lleva a uno en todos los casos y en todas las circunstancias a aplicar inconscientemente este gran principio.*

El gran secreto: no cometer los grandes errores

Pequeños errores se cometen siempre en la conducción.
El gran secreto está en no cometer los grandes errores, porque los que llevan al fracaso no son los pequeños errores cuando hay grandes aciertos. Los que llevan a la derrota en las luchas políticas son los grandes errores, aún cuando los aciertos, aunque numerosos, sean pequeños.
Esto hay que grabarlo bien, porque es la base de toda la acción de la política. Y perdonen que yo insista en esta cuestión en forma quizás un tanto exagerada.

Congruencia en la acción

Todos estos hechos o esas acciones presuponen asegurar una congruencia en la acción; es decir, no estar empezando todos los días y cambiando de orientación o dirigiéndose en otra dirección distinta a la que se marcha, sin fijar los grandes objetivos lejanos y dirigirse a ellos sorteando todos los inconvenientes que se encuentren en el camino.
Después que uno ha tenido un incidente que lo ha desviado momentáneamente, debe aclarar su panorama y decir: ¨*"yo voy para allá"*, y seguir esa línea. Es lo que nosotros llamamos *la continuidad en el esfuerzo*.

Plan de acción

Creo yo que en la conducción es fundamental hacerse un *plan de acción.*

El *plan de acción* tiene casualmente la virtud, en primer término, de llevar al hombre a la obligación de saber bien que es lo que quiere, fijar sus objetivos y, en segundo lugar, perseverar en la dirección de ese objetivo para alcanzarlo.

La realización del plan

Vale decir que no es solamente suficiente establecer un plan, sino que *ceñirse a ese plan durante toda la realización es más fundamental que concebirlo.*

Plan general y plan de detalle

¿En qué consiste la continuidad de la acción en la realización de un plan cualquiera?
El plan general consta de dos partes: una de detalle y una general.
Es decir, cuando uno se lanza a una acción planificada, puede llegar con la previsión racional hasta un cierto punto con todo detalle.
Pero en ese momento en que se empeña una lucha, cuya continuación depende de la posición que surja de ella, ya no se puede planificar en detalle.

Caso práctico de continuidad en la acción

Para el establecimiento de un plan de esa naturaleza, sólo se puede fijar en detalle, hasta donde sea previsible, como una línea de acción general.
La continuidad de la acción esta en establecerse: de aquí hasta el 24 de Febrero, como ejemplo, vamos a marchar hasta tal objetivo; pero si durante ese tiempo nos desvían y nos sacan en otra dirección, no nos vamos a quedar allí permanentemente para resolver esa situación solamente; resolvemos la nueva situación rápidamente, volvemos al camino e

insistimos otra vez sobre el mismo objetivo. Ese es el concepto de *continuidad de acción*.

La perseverancia en la acción
No va dirigida a la memoria, sino a la comprensión de cada uno; con que lo comprendan es suficiente, porque si lo quieren aprender no lo aprenderán jamás. Uno comprende los grandes principios; después los practica sin acordarse siquiera de ellos.
Este es el ejercicio permanente que hay que realizar.
Estos grandes principios son, diremos así, el esqueleto de toda la conducción. Quien posee el esqueleto puede ir formando lo demás durante el ejercicio; pero eso que sustenta toda la armazón de la teoría de la conducción es lo que cada uno necesita armar.
Ya les digo: comprender, penetrar. Cuanto más se comprenda, mejor será la aplicación de estos grandes principios.

El plan hay que cumplirlo

Eso es la *continuidad en el esfuerzo*, eso es lo que hay que trazarse como una cosa inviolable de la conducción.
Sin eso no se va lejos nunca en la conducción.
No hay que proceder como esos que hacen un plan y al día siguiente hacen otro, y después otro. No, *malo o bueno, el plan hay que cumplirlo.*

Saberse jugar entero

El hombre que está animado del sagrado fuego de la conducción muchas veces tendrá necesidad de recurrir a eso.
Cuando la desesperación no le deja otro camino, él toma una acción viril para saber cumplir el último principio.

El dominio local y permanente

En esto hay *dos clases de dominio*. El dominio general, que el conductor ejerce sobre la masa conducido por sus condiciones, por su predicamento político, por su acción política y por si capacidad de acción política.

Si el hombre tiene ese dominio general, lo único que le queda por hacer es tratar de hacerlo permanente. Y esa permanencia es posible de lograr de una sola manera: haciendo que el conductor no decaiga en su acción, porque si él obtiene predicamento con su conducta y con su capacidad inicialmente, y no conviene a las masas de lo contrario, él retendrá ese predicamento.

De manera que eso depende mucho de él y de los que lo acompañan. Sus actos de conductor, sus actos de gobierno, sus virtudes personales no desmentidas, le pueden dar el dominio permanente, dentro de la realidad de la permanencia humana, naturalmente.

La otra forma de dominio en la conducción es dominar sectores o lugares.

Popularidad y prestigio

Observen ustedes un ejemplo: en la política hay dos clases de dominio, según sea que se obtengan dos clases de predicamento, la *popularidad* y el *prestigio*.

La *popularidad* es siempre local y circunstancial. El *prestigio* suele ser general y permanente, cuando es prestigio.

La popularidad llega en un día, pero también es susceptible de irse en otro día. El prestigio se gana paso a paso, pero también se pierde paso a paso.

Ningún hombre que se dedique a la conducción política deberá olvidar jamás estas dos circunstancias, y ustedes verán ejemplos de estos todos los días.

Es necesario el prestigio para conducir.

Obrar con lealtad y sinceridad

Por eso, el cultivo de las virtudes personales es la base de la conducción.
Un conductor sin virtudes- dijo al principio- es un conductor que va de pie; no va lejos.

La libertad de acción: otro factor fundamental

De manera que la libertad de acción del conductor es otro de los factores fundamentales para la conducción.
¿Cómo podría conducir yo un gran movimiento si cada vez que tuviera que tomar una resolución necesitara preguntarme si los peronistas estarán de acuerdo con eso que yo pienso hacer?
Muchas veces yo imaginaria que ellos no estarían de acuerdo conmigo y que tal vez no me seguirían.
Eso me limitaría enormemente en mi acción de conductor, pues yo tendría que estar subordinado a lo que la gente le gusta que un haga.
Sin esta libertad de acción no se puede conducir; es totalmente imposible.

Doctrina y libertad de acción

Los conducidos saben que el conductor no se saldrá jamás de esa doctrina y que cualquier acción que realice será siempre dentro de ella porque ella es la que da la orientación general al movimiento.

Regulación de la discrecionalidad

De esa manera el conductor no puede ser un tirano ni un dictador, pero tiene en sus manos la fuerza requerida para

accionar con la suficiente libertad para cumplir los fines que constituyen los objetivos fundamentales del movimiento. De esa manera, con la doctrina, hemos terminado con toda la posibilidad de que existan tiranos dentro del movimiento, pero asegurando, al mismo tiempo, a los conductores la libertad de acción necesaria dentro del movimiento.

Ausencia de una doctrina en el capitalismo

¿A dónde va a ir, en cambio, el capitalismo?¿Cual es su doctrina?
Ellos tienen una táctica, pero no una doctrina.
¿A dónde van? ¿Cuáles son sus ideales?
Amasar dinero, formar grandes compañías, gastar todo lo que acumulan dentro de ese círculo vicioso de su dinero y de su negocio.
Pero, ¿Cuál es su ideal? ¿Qué anhelan para el mundo?¿Que creen que debe ser el mundo?

El capitalismo no posee una orientación definitiva

No pueden ir muy lejos porque no tienen una orientación ni un ideal.
Si mañana el mundo derrotado por ellos estuviera en sus manos, ¿Qué rumbo le darían? ¿Lo harían como ellos?
Ustedes pueden comprender que el adoctrinamiento es la base de todo. Si no hay una doctrina que fije un ideal, no se llega muy lejos.
Si nosotros tuviéramos la humanidad en nuestras manos, sabríamos que hacer con ella. Pero si el capitalismo tuviese la humanidad en sus manos le pasaría lo que le ocurre actualmente con el mundo: que lo tiene en sus manos, pero que no se sabe qué hacer con él. Menos sabría cuando se tratase de ideales.

Capacitar las capas dirigentes

Inteligencia y capacidad para las buenas causas

Conformamos un movimiento idealista y moral

La acción solidaria

Golpe de muerte para el individualismo

Importancia de la solidaridad

En esto la conducción debe hacer hincapié de una manera profunda: *no puede haber conducción sin acción solidaria*.

Acción solidaria y doctrina

La acción solidaria es también producto de la doctrina.
Cuando todos los hombres piensan de una misma manera y sienten de un mismo modo, la solidaridad viene sola. Viene esa solidaridad que se consubstancia con la vida misma de los hombres, esa conciencia colectiva, esa conciencia social por la que nosotros luchamos para que todos metan dentro de la bolsa y nadie se avive de querer sacar de la bolsa, pues lo que esta dentro de ella se reparte entre todos.

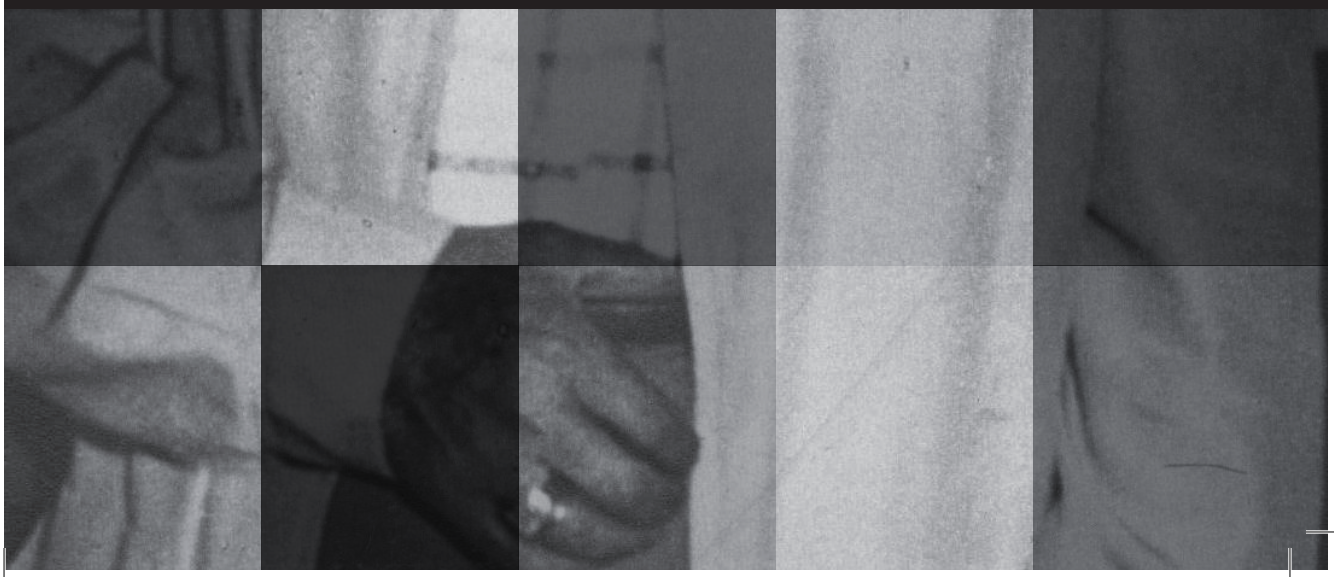
Cultura cívica y selección humana

Esn esto es muy importante el penetrar profundamente el pensamiento e inculcar en la masa y en cada uno de los hombres la necesidad de desarrollo de una conciencia política y social que lleve a esa solidaridad indestructible, hasta que sea cierto lo que nosotros afirmamos en una de las veinte verdades peronistas: *para un peronista no debe haber nada mejor que otro peronista.*
Para no alargar esta cuestión quiero dejar planteada una cosa que es fundamental.
Si ustedes han seguido el desarrollo de todas estas consideraciones de carácter doctrinario, habrían llegado a la conclusión, como he llegado yo- y esto si yo he sabido, por otra parte, explicarme bien-, de que *para la conducción es indispensable una preparación*; que en esa preparación es indispensable que nosotros alcancemos un cierto grado de cultura cívica, cultura cívica entendida y practicada con sentido positivo y no negativo; y que, además de eso, podamos realizar, dentro de esa masa ya preparada y con una cultura cívica, *una perfecta selección de nuestros hombres.*

9

CAPÍTULO

La preparación de la masa



Conocer preparar y organizar la masa

Señores: Sobre la preparación debo decir que este es un facto de la conducción muy importante, es decir, que no puede comenzar a conducir un instrumento que se le entrega a uno y uno lo desconoce, como pasa con todas las cosas de la vida.
La masa es para nosotros el instrumento de acción dentro de la política.
Para conducirla tenemos que empezar por conocerla; conocerla, prepararla y organizarla.
Por eso son tres factores que corren paralelamente y conjuntamente en la acción política.
El conocimiento –diríamos así– de este instrumento presupone, en primer lugar, que el conductor que va a conducir la masa sepa perfectamente bien cuáles son los factores que influyen en ella, como esa masa reacciona, cual es el medio habitual de esa masa, donde incide la acción de esa masa en conjunto o para cada uno de sus partes .

Conducir la masa y considerar sus deseos

Vale decir, debe saber profundamente no solo el estado habitual de la masa, sino también sus reacciones y todas las circunstancias que influyen en los movimientos de esa masa en una o en otra dirección.
A esa masa unos la llaman pueblo cuando esa masa está organizada. Es lógico.
Pero yo lo tomo en sentido genérico, solamente en sentido genérico.
Un político debe poder decir, cuando se le presenta una situación, mirando y conociendo a la masa, debe poder decir –repito– inmediatamente: ¨esa masa va a reaccionar de tal manera; esa gente, si yo les digo esto, va a reaccionar así; si les digo esto otro, va a reaccionar de esta otra manera¨.
Es decir debe ser un hombre con un escalpelo, como hacen los médicos, toque los puntos del cerebro y haga maniobrar los brazos a ciegas, sin estar tanteando.

El debe saber perfectamente cuál será la reacción de la masa, porque el juego, dentro de la conducción de la masa, es siempre un juego de acciones y reacciones; *el conductor no solo debe conducir la masa por donde él quiere, sino que también debe considerar lo que la masa quiere.*

La voluntad de la masa

El que conduce una masa, una población, un sector de ella o una colectividad organizada, debe hacerlo en base a las reacciones. Él no la debe llevar solamente con discursos o por las mentiras que puede inventa. Él la debe excitar y así hacerla marchar en la dirección que quiere.
De esa manera la conducción se facilita extraordinariamente. Uno no lleva a la masa; la masa va sola por reacción donde uno quiere que vaya, conjugándose así dos factores: la voluntad individual del conductor y la voluntad de la masa que él sabe interpretar en el momento oportuno.

Vivir junto a la masa

Hay que vivir junto a la masa, sentir sus reacciones; entonces recién se podrá unir lo teórico a lo real, lo ideal a lo empírico. De allí saldrá el conductor.

Reacciones intuitiva y orgánica

Hay reacciones intuitivas y naturales, pero también las hay orgánicas, y uno completa los dos panoramas basándose en interpretación de esa masa, a fin de que reaccione mediante la preparación que uno hace de esa masa, como uno desea.
La cuestión está en unir estos dos elementos en la proporción debida, tomando más de uno que de otro, o más de este que de aquel, o todo de uno y nada de otro, con lo que tenemos la compulsa natural que el conductor hace en su habilidad para llevar a la masa donde él desea.

Preparación, cultura cívica y selección humana

Por eso yo he establecido, como uno de los grandes principios de la conducción política, la *preparación*, la *cultura* y la *selección humana*.
¿Por qué digo esto de la preparación?
Porque ustedes preparan, mediante un sistema activo, que la masa reaccione como ustedes quieran, interpretando en gran parte sus reacciones intuitivas.
Y esto es la base de este tipo de conducción.
Es indudable que una masa con cultura reaccione de una manera, y de otra manera si no tiene cultura. Por esa razón, la cultura influye extraordinariamente en las reacciones de la masa; mediante esa cultura, uno puede preparar las reacciones a voluntad.

Las masas no sienten, piensan

Una masa no vale por el número de hombres que la forman, sino por la calidad de los hombres que la conducen, porque las masas no piensan, las masas sienten y tienen reacciones más o menos intuitivas u organizadas.
Pero ¿Quién las produce? El que las conduce. De manera que, siendo él excitante natural de eso, *ocurre como en el musculo; no vale el musculo, sino el centro cerebral que hace producir la reacción muscular.*

El raciocinio: un reaseguro de la conducción

Entonces, hay que someter un poco la intuición – que es una fuerza extraordinario- al raciocinio, que es un reaseguro de la intuición.

Utilización equilibrada de raciocinio e intuición

Factores cuantitativos y cualitativos

La elección es un acto cuantitativo
No hay que confundir eso con el gobierno, que es un acto cualitativo.

Acción colectiva constitutiva

De manera que dentro de esto de la preparación, de la cultura y de la selección humana están contempladas, diremos así, las acciones cualitativas y cuantitativas de toda la acción política.
En la política nunca hay que confundir, cuando se inicia una acción de cualquier naturaleza, si se trata de un acto cuantitativo o de un acto cualitativo. Eso es básico, porque confundir eso trae la confusión total de la acción política, y esa confusión generalmente trae los graves errores.
A veces uno quiere meter en el gobierno mucha gente, cualquiera que sea, para que ayude; pero muchas veces uno solo ayuda más que mil. La cuestión está en encontrarlo, y *una de las cosas más difícil de la tarea de gobernar es encontrar a los hombres con capacidad para realizarla.*
No siempre se consigue lo que uno quiere, pero se puede arrimar mucho de lo que uno ha deseado.
Esta acción es importantísima, y en toda acto político hay que hacer lo mismo.
Las masas políticas no se conducen por órdenes; no hay un "fluido magnético" que une a los hombre que están en las mismas causas y le forman un espíritu similar, dentro de esa alma colectiva, que es la primer acción de la política que debe ser conducida.

Hablando un mismo idioma nos entendemos fácilmente y nos comprendemos, y eso los extraños o los que piensan de distinta manera no lo consiguen jamás.
Ese modo de verse, de apreciarse y de sentirse es el don de la ubicuidad.
Existen ideas, existen razones, existe sinceridad, lealtad y convencimiento. *Eso es el verdadero "magnetismo"*.
No hay secreto ni creo que en esto puede haber, diríamos, alquimia de ninguna clase. No hay tal cosa. Los hombres se convencen o no se convencen, según se les hable con convencimiento, con sinceridad, etc.

Sentido popular de la conducción

En otras palabras, señores, la conducción no es nada mas que eso, pero no es nada menos que esa.
Es una cosa muy fácil de anunciar, pero muy difícil de realizar en forma acabada y completa.
Pero es indudable, señores, que si uno se dedica a estudiar y a preparar estos grandes principios de la conducción, esta siempre en mejores condiciones de compulsarla y hacerla efectiva, de realizarla racionalmente, que si no lo conoce y no lo ha estudiado y penetrado.
Es todo cuanto se puede decir de este aspecto de la conducción.
Ahora, es indudable que aun dentro de este don de ubicuidad de la política, en el aspecto de la conducción, el *sentido popular de la conducción* es una condición indispensable.
Ustedes han observado que con ese sentido popular de la conducción nosotros, *en el peronismo, hemos hecho una escuela de humildad y sencillez.*

Escuela de humildad

Y en esto, señores, es cosa bien natural que, *para conducir a un pueblo la primera condición es que uno haya salido del pueblo que siente y piense como el pueblo, vale decir que sea como el pueblo.*

En los tiempos modernos, pues, una de las condiciones fundamentales para la conducción es el sentido popular del hombre que conduce.

Cumplimiento del fondo

Señores: en este sentido, podríamos decir que la interpretación de la popularidad en la conducción no está solo en las formas, sino profundamente en el fondo de la cuestión.

Yo no creo necesario que el hombre haga una excesiva demostración de un sentido popular y de su forma popular de ser en la vida diaria; que se prive de alguna cosa que le guste para tener en esa forma sentido popular; que deje de disfrutar de algunas comodidades que merece por su trabajo, porque ello sería mentir, seria simular.

Esto, señores, se cumple bien si uno siempre piensa que *para poder gobernar es menester no aferrarse siempre a la propia voluntad, no hacerles hacer siempre a los demás lo que uno quiere sino permitir que cada uno pueda hacer también una parte de lo que desea.*

Una información profunda

La preparación impone, en primer lugar, un estudio y un acopio de información total del hecho. A menudo, los ojos ven poco y muy cerca, y es necesario ver las cosas muy lejos y muy profundamente.

Esa información le da a uno la capacidad de penetración no solo, diríamos, en la periferia, sino adentro, profundamente, donde el problema se siente en su verdadera temperatura.

Las masas son como el sol: frías en la periferia y muy calientes en su interior. Hay que llegar al calor interno de las masas, sentirlo, para poder apreciar cual es el grado- diríamos así- de liberación de fuerzas que se produce dentro de esa masa.

Apreciación, resolución y plan objetivo

Solo mediante ese cumplimiento profundo uno esta e condiciones de apreciar la realidad, que en las masas jamás es periférico.

La realidad en las masas es interior, es profunda; esta en el sentir mismo de esa masa.

Apreciar eso es la segunda operación después de haberla conocido.

De acuerdo con esa apreciación, viene una resolución, de la cual surge todo un plan de acción, que es objetivo, porque lo ha tomado uno de la propia masa, y e*n política, lo que no es objetivo, vale decir, lo que no es real, que no persigue una finalidad, no tiene mucho valor.*

Tiene muy poco valor. Es un valor inductivo, es lo que uno cree. Pero, para conducir en política, no es suficiente tener lo que uno cree. Es necesario tener la realidad, y la realidad se bebe en su propia fuente.

Importancia de la apreciación inicial y la preparación

Ese proceso de información, ese proceso de análisis, que es la apreciación del hecho en si, ese proceso de síntesis, que es la resolución resultante de esa apreciación, conduce a un plan de acción que indica las formas de ejecución.

Esa preparación tendrá también publicidad, propaganda, la acción directa hasta el acto mismo.

Pero es claro que la propaganda, la publicidad y la acción del acto mismo se realizaran de una manera si uno ha penetrado profundamente los problemas de la masa o se realizara superficialmente si uno ha abarcado solo la periferia de esa masa. Vale decir que de esa apreciación inicial, de esa resolución inicial, va a estar influida toda la acción que va a realizar a través de la publicidad, de la propaganda, de los planes y de la acción misma.

¿Hasta el último acto estará influido por esa apreciación inicial! Y los errores que se hayan cometido en esa apreciación inicial, una vez lanzado al campo de la acción, no se modifican ni se corrigen durante toda la operación que se va a realizar.

Por eso, *la preparación tiene una importancia extraordinaria para cualquier acto de esta naturaleza.*

Formas de ejecución y fondo de ejecución

Por eso, las formas de ejecución tienen también su aspecto formal, que se puede llamar publicidad, propaganda, planes de acción, etc.; pero tiene su aspecto de fondo, que es el que fundamenta y realiza con eficiencia esos actos formales de ejecución.

Las formas de ejecución no tienen ningún valor si no existe, para apoyarlas y sustentarlas, un fondo de ejecución, es decir, un pensamiento profundo que las fundamente y las haga racionales.

Generalmente, los que persiguen la forma son superficiales. Cuando venga uno y les diga: ¨vamos a hacer un plan de propaganda¨, díganle ustedes: ¨Muy bien, ¿sobre qué base?¨
Si el hombre les dice: ¨vamos a hacer tal cosa, tal otra y esa de más allá¨, ese lo va a hacer mecánicamente, y un plan así no tiene ningún valor: es un plan formal, y la propaganda de forma ya no conduce al convencimiento a nadie.

Formas de ejecución y conducción estratégica y táctica

Bien, señores: En estas formas de ejecución, nosotros tenemos que separar perfectamente que es la conducción estratégica política y que es la conducción táctica política, estableciendo debidamente a quienes corresponde una conducción, a quienes corresponde la otra, para que no pase lo que está ocurriendo en muchos sectores- que ya hemos aclarado en gran parte-, donde chocan unos con otros.
Los que están haciendo el combate táctico del lugar quieren decir a los que están aquí conduciendo todo el partido, lo que el partido tiene que hacer, cuando en realidad debe ser la inversa. Los que conducen el conjunto deben decir cómo debe encauzarse la lucha allí en líneas generales, pero no en detalle, que no conocen.
Es decir, ir diversificando bien y creando verdaderos divertículos entre la acción de un sector del comando de la dirección y la e otro sector, para que quede establecida perfectamente la esfera de acción y la responsabilidad de cada cual y no se produzcan fricciones dentro del mecanismo político, que suelen ser tan negativas y tan perjudiciales.

Los agentes de ejecución

Esto lo vamos haciendo despacio. También debemos fijar perfectamente los agentes de ejecución, vale decir, los dirigentes. Para que cada cual actué al lado de otro dirigentes sin hacerles zancadillas, para que todos se ayuden, teniendo en cuenta que cada cual tienen una misión particular.

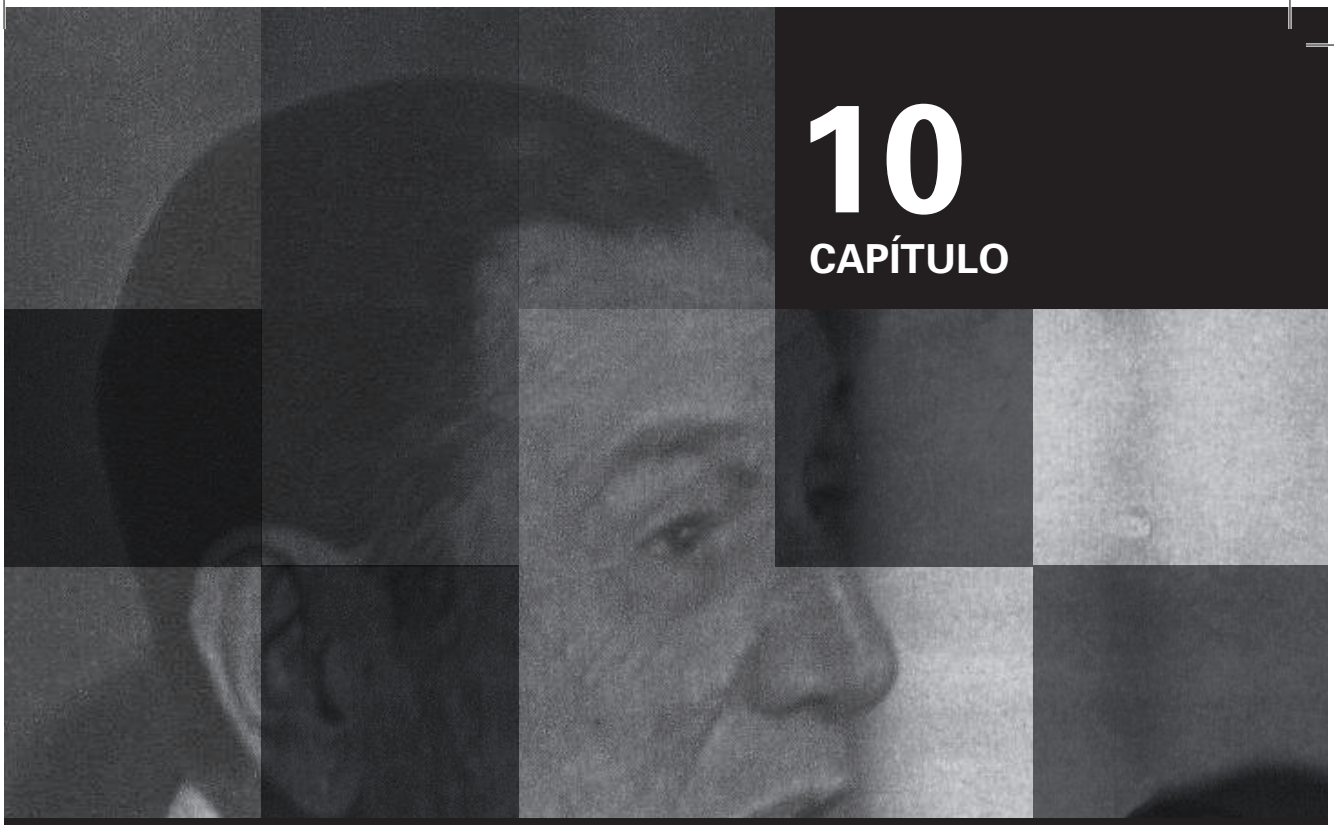
Por lo tanto, si él los puede ayudar en el cumplimiento de su misión, los ayuda; pero no tiene que hacerle zancadillas a nadie para voltearlo.
Una de las cosas mas importantes, en lo que debemos realizar una verdadera escuela, es la formación de los *agentes de ejecución.*
La política, mas que ninguna otra actividad, por el amplio campo en que se desarrolla, necesita cumplir perfectamente e principio orgánico, que establece que *la concepción ha de ser centralizada y la ejecución descentralizada.*

Concepción centralizada y ejecución descentralizada

Es el sistema universal de la acción, más que un principio de organización. Si es necesario realizar una concepción centralizada, se imaginaran ustedes que *la concepción brillante no vale nada sonde los agentes de la ejecución que van a actuar descentralizadamente no ejecutan bien.*
La conducción es posible solo mediante esta perfecta coordinación entre la concepción y la ejecución, así como también entre los medios que transmiten y ejecutan en el campo de la acción la concepción de una dirección centralizada.
Esto es fácil también de enunciar en líneas generales, pero muy difícil de realizar.
Todos los problemas de la conducción tienen solución; los que no tienen solución son los hombres que la ejecutan. Desgraciadamente, esta es la gran verdad.

Los medios de ejecución

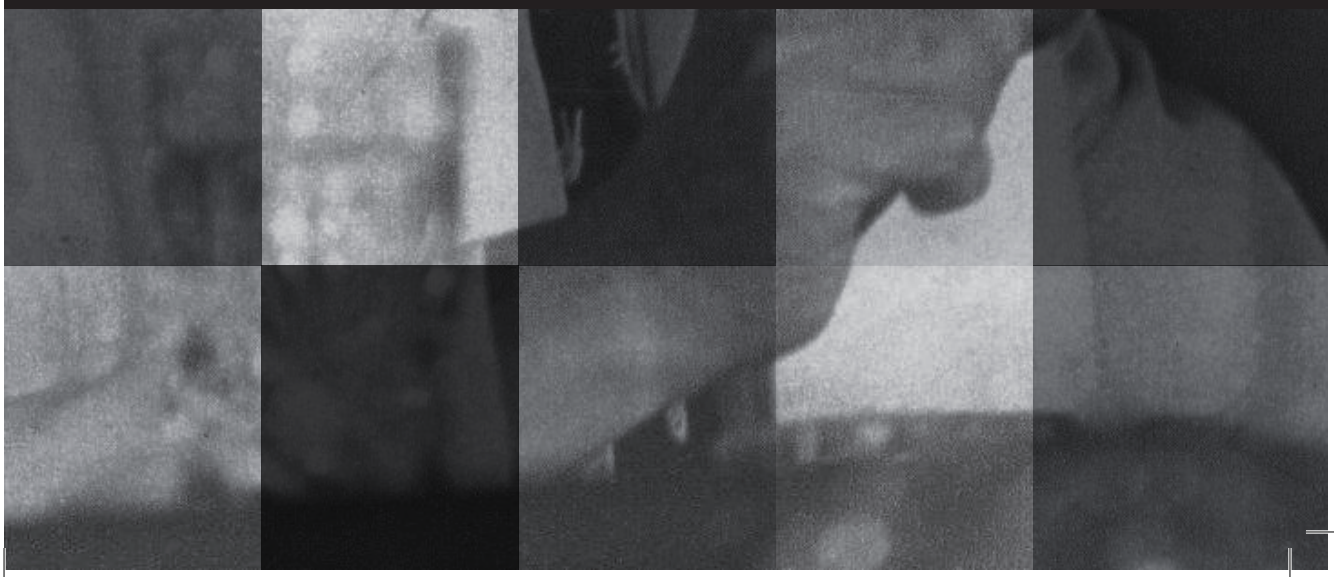
Luego debemos considerar los *medios de ejecución*, que son más bien un factor orgánico.
Los medios de ejecución son todas las organizaciones que sirven a esas agentes de la ejecución; lo que nosotros llamamos, tomando un sector de nuestra actividad, por ejemplo, la Escuela Peronista.



10

CAPÍTULO

La conducción aplicada



El más difícil: tomar resoluciones rápidas

Generalmente, en la conducción, los casos concretos se estudian mediante esos tres sistemas: uno, capacitarse para armar, planear y ejecutar un éxito; otro, para criticar errores y asegurar la enseñanza de las buenas medidas que se extraen de los propios casos concretos que la historia plantea; y tercero, habituarse a tomar rápida resolución sin hacer todo el proceso.

Este sistema es el mas difícil, porque, a menudo, cuando uno no hace una buena apreciación de la conducción, comete algunos errores.

Pero, ejercitando esas tres formas, se hace la conducción aplicada la verdadera conducción. Para eso sirve todo el bagaje de erudición que uno pudo haber tomado de la teoría de la conducción.

La situación es siempre confusa

Todo eso es útil, porque, indudablemente, orienta, da algunos asideros dentro de un campo tan difícil de palpar como es la conducción misma, porque en la conducción se actúa siempre en una nebulosa hasta el momento de la decisión.

La regla de la conducción es la oscuridad. Siempre está uno en un tembladeral.

El secreto está en saber caminar por ese tembladeral con una orientación y teniendo un objetivo que no le permita perder el camino.

La conducción nunca es segura, porque la situación siempre es confusa. Es muy difícil que se presente una situación clara. Es muy fácil conducir en una situación clara, pero es muy difícil que esa situación clara se presente. Por eso uno siempre anda a tientas y en indecisiones.

Pero, planificando y estableciendo un lejano objetivo, uno, que tiene que marchar en un campo de sinuosidades, va rodeando los obstáculos, pero siempre en dirección al objetivo. *En la conducción no siempre la línea recta es el camino más corto; algunas veces la vuelta resulta más corta.*

Solo existen casos particulares

Todo eso da una técnica y una intuición en la conducción, que se adquiere solamente mediante la contemplación de los casos concretos.

La conducción nunca se estudia en un caso general, porque la conducción no tiene casos generales. En la conducción, las verdades absolutas suelen ser unas grandes mentiras.

Cada cosa tiene su verdad, que hay que desentrañar.

Quien en conducción se conforma con verdades generales, a menudo no llega lejos.

Este es una arte basado en un profundo racionalismo, y su acierto acertara en razón directa con los conocimientos con que uno forma ese racionalismo.

No se trata de ser un erudito en el amplio sentido de la palabra. Pero si se trata de tener una base erudita que a uno le permita afirmarse en algo, porque en estos tembladerales de la conducción si uno no lleva algo en que apoyarse, se hunde, y cuando en esto uno se hunde, se hunde definitivamente.

Consecuencias de la ruptura de la disciplina

Porque así se producirá la ruptura de la disciplina; la ruptura de la disciplina es la ruptura de la obediencia; la ruptura de la obediencia es la ruptura de la unidad de acción; y la ruptura de la unidad de acción trae el caos y trae la disociación.

Entonces, no puede haber conducción posible donde esos hombres encargados de la conducción quieran cada uno hacer las cosas por su cuenta.

Yo ya he dicho que en nuestro movimiento político no puede haber luchar entre dirigentes, y no debe haber luchas. Esas luchas solamente existen cuando los hombres trabajan discrecionalmente; cuando cada uno trabaja en una dirección propia, que es la mejor de matar la dirección de conjunto.

Lo primero que hay que hacer en ese caso es, como digo siempre, patear para el mismo arco. Eso es lo primero que hay que asegurar en el movimiento político.

Priman los valores espirituales

Y por eso, cuando tratamos de los conductores, empezamos por decir que los valores espirituales son los que priman en el conductor. El conductor que no posea los valores espirituales necesarios será contraproducente y negativo para el movimiento de la conducción general.

Lo que el movimiento político debe comprender en su conducción es que el triunfo de cada uno esta basado en el triunfo de todos, y que la derrota de cada uno esta ligada también a la derrota de todos.

Cuando todos seamos derrotados, no podrá triunfar ninguno dentro de nuestro movimiento, porque todos nos vendremos abajo; y ninguno se va a quedar colgado en el espacio.

Este es el punto de partida de toda nuestra acción.

Por eso digo yo siempre: el movimiento peronista es una gran bolsa en la que todos metemos algo; ponemos adentro todo lo que tenemos, porque sabemos que de esa bolsa depende el porvenir de todo el movimiento.

Cuando todos metemos lo nuestro dentro de esa bolsa, ninguno pelea. Las peleas vienen cuando alguno quiere meter la mano para sacar algo de adentro.

Formar la conciencia de nuestros dirigentes

Educación y organización del pueblo

Primero hay que enseñarle a pararse; después a caminar; después a correr despacio; después correrá ligero.
Todo esto está en la educación, en la organización del pueblo. Es decir, *convertir esa masa inorgánica en masas orgánicas y organizadas: convertir la masa en pueblo consciente de sus derechos y de sus deberes.* Y que los defienda, que los defienda inteligentemente y sin violencia.
No hay necesidad de violencia de ninguna naturaleza.
La persuasión vale mucho más que la violencia en el trabajo del pueblo. La conducción tiene esa finalidad: llevar a todo el pueblo la persuasión.
Cuando llegue la persuasión, la violencia será una fuerza insignificante al lado de la que la persuasión representa.
Esa persuasión ha de llegar a todos los limites a que debe llegar dentro del pueblo. En otras palabras, como decían antes, hay que educar al soberano… pero hay que educarlo de verdad.

Responsabilidad del dirigente

Cada dirigente tiene, en un sector, la misma responsabilidad que tengo yo en la Presidencia de la Republica: él en el sector en que actué, y yo en el sector que actuó.

Los dirigentes salen de la acción

Es en la conducción donde los hombres se muestran tal como son y no como quieren hacer creer que son. Es en la conducción donde se podrá aquilatar a los hombres, conociendo su capacidad y su honradez; y es de allí de donde deben salir los dirigentes, ellos no pueden salir de una escuela teórica.
Los dirigentes salen de la acción, y si no, no son dirigentes. Los dirigentes que se pueden hacer a dedo dan muy mal resultado.

Los conductores no se hacen por decreto

El dirigente es, en su pequeño campo, un conductor. Conductor ligados a una acción de conjunto o realizando una acción de conjunto.
Él vale por lo que puede hacer y los resultados que obtiene. No por otra cosa.

El conductor persuade, no manda

El fracaso hace perder el valor de cuatro éxitos

La conducción solo puede ser científica y racional

Lo único que he querido traer a estos cursos es la convicción o la persuasión de que *no puede haber una conducción de aficionados, con espíritu deportivo.*
En estos aspecto *debe haber una conducción científica y profundamente racional*. Es una cosa demasiado seria para que sea realizada solo en las horas de ocio. Esto debe constituir una cosa que nos ponga a pensar y que nos obligue a estudiar.

Difícilmente que el hombre realice solo son lo que la naturaleza le ha dado lo que debe realizar. Debe contraerse al trabajo, reflexionar muy profundamente y estudiar muchas cosas que no conoce.
Cuanto mas haya profundizado esas cosas, mejor comienza a penetrarlas. Y como en la conducción no es cuestión de aprender, sino de comprender, en la profundidad de ese análisis llega uno a saber y realizar mejor las cosas.

Empezar por lo simple para llegar a lo más complejo

Fuerza organizada y científicamente conducida

En la lucha política vence el mejor organizado

La organización vence al número y al tiempo

Formar dirigentes y profesores de conducción

Estudiar y penetrar las masas

Difundir la experiencia personal

CAPÍTULOS 1 AL 10. Los textos que aquí presentamos son extractos de los cursos realizados y dictados por el entonces presidente de la Nación, General Juan Domingo Perón, en la Escuela Superior Peronista en el año 1951.

En este caso hemos tomado como fuente la obra publicada por la Fundación pro Universidad de la Producción y el Trabajo – Fundación Universidad a Distancia "Hernandarias", *Obras Completas / Tomo XIII*, 1998.

UPCN CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL
Secretaría de Profesionales

Secretaría de Publicaciones e Impresión de UPCN
Seccional Trabajador@s Públicos Nacionales y del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
Julio 2016

UPCN

UPCN CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL
Secretaría de Profesionales

"Es en la conducción donde los hombres se muestran tal como son y no como quieren hacer creer que son. Es en la conducción donde se podrá aquilatar a los hombres, conociendo su capacidad y su honradez; y es de allí de donde deben salir los dirigentes, ellos no pueden salir de una escuela teórica. Los dirigentes salen de la acción, y si no, no son dirigentes".

JUAN DOMINGO PERÓN

UPCN