

CONDUCCION  
POLITICA



**JUAN PERON**

# **CONDUCCION POLITICA**



**ESCUELA SUPERIOR PERONISTA  
BUENOS AIRES 1951**



*El Presidente de la República, General Juan Perón, designado Profesor Extraordinario de la Escuela Superior Peronista, tiene a su cargo la cátedra sobre el tema "Conducción Política", que se dicta en el local de ese instituto. El texto de las primeras seis exposiciones del primer mandatario se publica íntegramente en el presente folleto.*



PRIMERA CLASE DICTADA  
EL 15 DE MARZO DE 1951

Yo deseo tratar hoy quizá una parte un poco monótona pero siempre importante para la materia que se refiere a la conducción. Y es el objeto de la materia, el programa que vamos a desarrollar durante el tiempo en que realicemos el desenvolvimiento de esta clase. Finalmente, los elementos que componen la conducción política.

En cuanto al objeto de la materia, ya dijimos en la primera disertación sobre esto que *el objeto de la materia Conducción Política era capacitar la conducción*. Decimos capacitar, no enseñar ni ninguna de esas cosas, porque también dijimos que *la conducción no se enseña*. La conducción más bien es una facultad que se desarrolla que una cuestión teórica que pueda aprenderse. La conducción se comprende o no, pero no se aprende. Decía en esto que es el ejercicio del criterio y que el que tiene criterio puede realizar una conducción racional, pero que el que no pone en juego su criterio y pretende reemplazarlo por la retentiva, por la memoria o por cualquiera otra facultad de las que a menudo ponen en juego en toda su acción las personas, no llega a realizarla nunca. Por eso, *no es tampoco la conducción misma la que enseña la conducción. Es más bien una facultad de la comprensión*. En esto, hay un caso que se cita mucho en la conducción militar. Dicen que el Mariscal de Sajonia hizo todas sus campañas durante veinte años montado en una misma mula y que a pesar de haber hecho

durante veinte años todas las campañas la mula no aprendió nada de la conducción.

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

En cambio, *si bien la conducción no puede enseñarse, existen elementos de la conducción que es necesario aprender*. La conducción es un arte y, en 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. Comparando esto de la conducción con la pintura o con la escultura, que en el fondo son otras de las formas de las artes, podríamos decir que los principios de la perspectiva forman parte de la teoría de ese arte, forman parte de aquello que permite ejecutar, como el manejo de los instrumentos, de los pinceles, de los escalpelos, de lo que se maneja para hacer las artes plásticas. Son las formas de la ejecución del arte. Pero un hombre, aun penetrando y conociendo la teoría, o sea la perspectiva, el color, el ángulo, los desplazamientos, la colocación, todo eso que forma los grandes principios de la perspectiva para el arte plástico, no haría una obra de arte ni con esos conocimientos ni con el perfecto manejo de los instrumentos de ejecución. Si él no es un artista, si no es capaz de crear dentro de esa teoría y dentro de esas formas de ejecución, no será nunca un buen artista. Las obras de arte no se hacen con la teoría ni con los instrumentos de ejecución. Eso se hace con algo que da la naturaleza a los hombres, a todos en una medida diferente. Muchos resultan Miguel Angel, porque han venido dotados de una

inmensa cantidad de las facultades de creación; y otros, hacen un buen cuadro, que no llega a célebre, aunque posiblemente tenga mejor técnica que la de Miguel Angel, una ejecución más perfecta, pero le falta algo que ellos no tienen y que solamente hubiera podido dar un Murillo, un Rafael, o cualquiera de los grandes hombres. *Una obra de arte no se hace ni con la teoría ni con las formas de ejecución.* Esa es otra de las cosas que hay que conocer dentro de la conducción.

Por eso, diríamos nosotros que cuando queremos asimilar la teoría y las formas de ejecución del arte de la conducción política, tendremos que imaginarnos que hay una serie de sistemas dentro de los cuales uno puede organizarse y prepararse para la conducción; que eso lo capacita en cierta medida para la conducción y que cuando mejores conocimientos tiene, se le facilita más la conducción. Eso es lo que nosotros podemos asimilar en un curso de conducción. Lo que yo les puedo dar a ustedes es la técnica; lo que no les puedo dar es el arte de la conducción. De la misma manera que uno enseña a tocar la guitarra y le da la perfección de la técnica de la guitarra. Pero esa condición natural con que nace el artista, eso no se puede enseñar. Eso es la conducción.

Ahora, *la conducción técnica presupone generalmente el ejercicio amplio del criterio.* Para la conducción no sirve la memoria, no sirve la retentiva. Es solamente el criterio, criterio que debe estar basado, como todos los ejercicios del criterio, primero en una erudición suficiente. Es inútil que un hombre tenga un gran criterio si no tiene los elementos básicos sobre los cuales debe apoyar su criterio. Por eso, *dentro de la técnica, está primero la erudición.* Inmediatamente, el ejercicio de los métodos, que son únicos en esto. El método objetivo, es decir por la percepción, y el otro de la reflexión y la observación, o sea el método subjetivo. Eso es lo que pone en juego el criterio,

lo que nosotros haremos en la conducción. Esta es por eso una escuela activa. No nos dedicaremos a hacer permanentemente conferencias sobre esto, sino que también nos ejercitaremos; tomaremos 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 para hacerlo como una gimnasia que nos haga más sabios para todas las situaciones que puedan presentarse en la conducción política. Es decir, es un entrenamiento. Así como el boxeador pega en la bolsa o hace boxeo con el aire. Con eso no va a ganar a nadie, pero él se hace más ágil, más diestro.

Toda esta materia que contiene esta forma de enseñanza tiene una sola función dentro de nuestra acción escolástica. Está destinada a formar hombres capaces de tomar una resolución y de ejecutarla. Si yo consigo a fin de año en cada uno de los señores que estudian esta materia que se capacite para analizar profundamente una situación, tomar una resolución acertada y ser capaz de ejecutarla, habré cumplido con mi misión. Si no formo esa clase de hombres o de mujeres, no habré cumplido con la función que me propongo. Por eso, *más que una tarea escolástica, la mía es toda una escuela activa de conducción*. No es cuestión de que yo hable y ustedes escuchen. Eso será por un tiempo, mientras desarrollemos la parte teórica. Después, ustedes harán, y yo diré si está bien lo que hacen.

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

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

Como verán ustedes por lo que voy a enunciar en seguida como programa para la materia, son cosas totalmente nuevas dentro de lo que pueden estar acostumbrados los señores. El programa que vamos a desarrollar, y que yo trataré de hacerlo lo más sintético posible, es materia demasiado amplia para tratar en clases como las que desarrollamos. En un curso escolar, la conducción necesita, por lo menos, de trescientas horas, y nosotros hemos de tener mucho menos. De manera que yo he tenido que hacer una sexta parte de lo que se puede enseñar como conducción, porque he suprimido toda la parte de la evolución filosófica de la conducción, por ejemplo, es decir, la enumeración de todo el método que se ha seguido desde la antigüedad hasta nuestros días, a través de todos los grandes conductores de la historia. Todo eso lo daré como más o menos conocido, para entrar a analizar algunos casos concretos, también de esos grandes conductores, en los que se pueden tomar los hombres que han triunfado en la conducción de pueblos, que desde la época de los egipcios hasta la nuestra son bastante numerosos. Habría que tomar a cada uno de esos hombres y

estudiar en cada uno de ellos cuál fué el método que le permitió triunfar. Y analizaremos así, como hizo Plutarco en sus "Varones Ilustres", cien personalidades, y diremos por qué triunfaron en la conducción política. Algún factor debe haber para que triunfaran, habiendo millones que no triunfaron con él. Analizar así cada hombre a lo largo de la historia es el estudio de la evolución filosófica del arte de la conducción. Pero ello nos llevaría a nosotros por lo menos cien horas, a fin de poder estudiar cada personalidad. Eso lo dejo librado al criterio de ustedes, para que lo consulten individualmente.

Solamente estudiaremos algunos casos de hombres ilustres, comenzando quizás por Plutarco, que ya nos interesa a nosotros. Tendríamos que comenzar por Licurgo, que en el arte de la política fué sin duda el más grande hombre de la antigüedad, y podemos considerar que él fué el primer justicialista del mundo, por otra parte. Efectivamente, él quitó, por primera vez en la historia, la tierra a los terratenientes, entregándola al pueblo, dividiéndola en parcelas. Así practicó nuestro justicialismo novecientos a ochocientos años antes de Jesucristo. Por eso, quizás sea para nosotros el hombre a quien debemos observar con más atención. Fué un triunfador; fué un legislador que dejó a su país una enorme cantidad de leyes, que duraron casi quinientos años. Para que esto sucediera en aquella época, esas leyes debían ser muy buenas. Hoy nunca llegan a durar tantos años.

Por esa razón, si yo tuviera el tiempo necesario, este curso sería un estudio de cada uno de esos hombres. A través de ello estudiaríamos la evolución filosófica de toda la conducción, en todos los tiempos. Pero eso sería demasiado largo. Yo prefiero ser más empírico y comenzar a tomar directamente las formas de la conducción, prescindiendo de toda esa parte que es sumamen-

te interesante, pero que en realidad es demasiado extensa para poder desarrollarla en un curso regular.

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

La segunda bolilla comprende las "*Características de la conducción moderna*". Es decir, éste es el capítulo que debía comenzar con todo el estudio de la evolución filosófica de la conducción política, y que yo llevo solamente al momento actual, porque no tenemos tiempo para realizar un examen retrospectivo que nos condujera racionalmente desde la antigüedad hasta nuestros días. En esto que comprende las características de la conducción política moderna, solamente tomo los antiguos sistemas de partidos políticos, los antiguos medios, el caudillismo y la delegación de la conducción; la conducción anarquizada; y tomo un segundo punto, que son los medios modernos. La conducción evoluciona con las conquistas de las ciencias y de las artes, así como también con la cultura cívica. *Conducción centralizada*. Es decir, en esta bolilla a desarrollar teóricamente voy a hacer un análisis de cómo era la antigua organización y conducción política, a la que muchos de nosotros hemos asistido. Es decir, consideraremos la antigua inmediata, la anterior a la nuestra, y la nuestra, cuáles son los medios que hemos puesto en ejecución y por qué hemos triunfado sobre esa política anterior. Haremos un análisis de las causas por qué hemos triunfado nosotros, y por qué triunfaron todos los grandes conductores de la historia. En el arte de la conducción hay sólo una cosa cierta. Las empresas se juzgan por los éxitos, por sus resultados. Podríamos

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

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

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

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

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

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

enumeración definitiva y permanente del método. El es el autor del método.

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

La quinta bolilla comprende los "*organismos de la conducción*". Empezando siempre por el conductor, su acción directa e indirecta en la conducción. Los auxiliares de la conducción. Esto es lo complicado del arte de la conducción, y es que para conducir no es suficiente un conductor. Se lo necesita a él y a todos sus auxiliares, como así también la información, la acción, la disposición y el control. Es todo un sistema orgánico que condiciona la conducción. Por eso es difícil. La transmisión, los medios técnicos y la acción personal. La ejecución, unidad de acción, amplitud de acción y continuidad de la acción. Son los factores que gravitan en la ejecución. El control superior y multilateral. Es decir, el control que se ejerce desde arriba y el que se ejerce en los órganos de ejecución.

La sexta bolilla es la parte teórica. Allí tomamos y estudiamos "*el conductor*", parte vital, sus condiciones morales, intelectuales y partidarias. La teoría o sea la parte inerte del arte de la conducción. La enumeración de sus grandes principios, la información, el secreto, la sorpresa, la unidad de concepción, la unidad de acción, son todos factores de conducción. Disciplina partidaria, obediencia, iniciativa, la economía de las fuerzas, la continuidad del esfuerzo, dominio local o circunstancial. El dominio general y permanente, dominio de masa, popularidad, prestigio, libertad de acción, adoctrinamiento, acción solidaria, organización, son todos series de principios de la conducción. Prepa-

ración, cultura cívica, selección humana, acción electoral cuantitativa, acción de gobierno cualitativa. La acción política, la acción técnica, el sentido de ubicuidad de la política en la conducción. El sentido popular de la conducción, etcétera. Hay otra serie de éstos que se convierten en los grandes principios de la conducción política. Formas de ejecución; la preparación, publicidad, propaganda, medios de acción, ejecución estratégica, ejecución táctica, agentes de ejecución, métodos de ejecución. La lucha, sus objetivos generales y sus objetivos limitados. Procedimientos estratégicos y procedimientos tácticos en la conducción política.

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

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

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

Bien: ese es el programa a desarrollar, que haré copiar y lo entregaremos a ustedes en forma completa para seguir el desarrollo del curso.

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

Dijimos que los elementos de la conducción política son los

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

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

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

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 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. El no es sola-

mente conducido; también se conduce a sí mismo. El también es un conductor, un conductor de sí mismo.

Si conseguimos una masa de conductores, imagínense qué fácil será la conducción. Estos elementos de la conducción son la base de toda la conducción. Es imposible conducir cuando no existe en estos elementos el sentido de la conducción. *Algunos creen que al formar una masa para conducirla, cuando más ignorantes mejor.* Es teoría también de algunos conductores políticos. Cuanto más ignorantes, mejor, porque ellos la conducen por sus apetitos. Los apetitos propios de una masa ignorante son malos consejeros para la conducción, porque los apetitos están contra la función básica de la conducción: que sea una masa disciplinada, inteligente, obediente y con iniciativa propia. Si se consigue eso, esa es la masa 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 ese momento debe conducirse sola.

Ese es en política un fenómeno que sucede todos los días. Cuando esa masa no tiene sentido de la conducción y uno la deja de la mano, no es capaz de seguir sola y produce los grandes cataclismos políticos. Así fué la revolución del 6 de setiembre. Perdieron el conductor y la masa misma se alzó contra su propio conductor y lo echó abajo. Era una masa inorgánica, que no estaba preparada para ser conducida. Eso trae graves trastornos. Muchos dicen: "El pueblo está hoy con uno y mañana con otro". Hay que preparar al pueblo para que esté con una causa permanente. Si no tiene la causa, hay que crearla.

Por eso *conducir en política es difícil porque a la vez de ser conductor hay que ser maestro, hay que enseñarle a la masa, hay que educarla.* Hay que enseñar a los intermediarios de la conducción porque la conducción no se puede realizar con un hombre y una masa porque si esa masa no está encuadrada, se disocia. La

masa debe estar encuadrada por hombres que tienen la misma doctrina del conductor, que hablen su mismo idioma, sientan como él y piensen como él. Eso es lo que nosotros queremos desarrollar y la tarea principal de la conducción.

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

En política es lo mismo. La lucha política es lo mismo que la lucha militar, económica, etc. Las luchas son iguales. Varían los medios y las formas, pero la lucha es siempre la misma. Son dos voluntades contrapuestas a las que corresponden dos acciones contrapuestas. Las leyes que rigen la lucha son todas iguales porque las voluntades son iguales y las masas que luchan son siempre iguales. Siempre se trata de una voluntad que vence a otra, una voluntad que ha puesto en movimiento a una masa contra otra.

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

para dos: como el sofá cama: se sienta mal y se duerme peor. Hay que organizar una 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 anticúa.

Pierde el cuarto factor. El cuarto es la *perfectabilidad* 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.

Esos elementos de la conducción, tanto el conductor como los intermediarios de la conducción, vale decir los cuadros y el encuadramiento orgánico de la masa, deben estar perfectamente definidos en su organización, respondiendo a estos cuatro grandes principios orgánicos. Dentro de la organización política, eso es suficiente. Por eso ustedes habrán observado que los defectos orgánicos y los errores cometidos en la organización producen una perturbación y alteración permanente en los partidos políticos. Los comunistas expulsan todos los días veinte o treinta de su organización, cambian las células de fábrica por las de barrio, cambian los dirigentes gremiales por los políticos. De los radicales, no hablemos: lo arreglan todo a sillazos en el Comité Nacional. Los defectos orgánicos los ponen a unos frente a otros. Todos esos son errores orgánicos, y cambian de dirigentes como de camisa. Eso los lleva al caos orgánico.

Nosotros, mal o bien, durante estos cuatro años hemos mantenido un grado de estabilidad y dentro de ella un cierto grado

de perfectibilidad. Hemos cambiado los sistemas, pero despacito, de a poco. Es cierto que también nos peleamos, pero la sangre no llega al río. Son discusiones pequeñas, camandulerías de algunos caudillitos que todavía quedan. Eso obedece más que a defectos de nuestra organización a defectos de los hombres. Todos los problemas tienen solución pero no todos los hombres tienen solución. Alguna vez llega alguien con un proyecto y me lo entrega. Yo suelo decirle: muy bien; el problema yo lo resuelvo, pero usted ¿qué quiere? porque quién sabe si a Ud. lo puedo resolver.

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

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

Si pensamos por el gobierno allí sí hay que pensar de otra manera, porque la acción del gobierno es cualitativa. De manera que al compulsar todos los elementos de la conducción, nosotros debemos tener como punto de partida, que la perfección se alcance en lo orgánico. De ahí, que hay que trabajar de la periferia hacia adentro. Alcanzada la perfección orgánica se puede alcanzar la perfección humana. Pero la perfección humana no se alcanza nunca en la imperfección orgánica. Es decir, que se puede perfeccionar el contenido después de establecido el

continente. Antes, es inútil intentarlo. Lo mismo pasa en la organización de un ejército, que en la de un magisterio, que en la organización de un clero o de cualquier otra actividad. Todo eso se rige por una misma ley en la organización. Nosotros tenemos ya el continente, y tenemos gran parte del contenido. ¿Por qué? Y . . . porque el continente ha cristalizado la organización integral de los elementos de la conducción. Este acto de la creación de la Escuela Superior Peronista, como así también de los ateneos, de las unidades básicas, como también los elementos culturales que ya están dentro del partido, todo eso ya no está trabajando sobre el continente sino que está trabajando sobre el contenido. Y esto tenemos que llevarlo hasta la última célula partidaria, educando al último hombre que obedezca a nuestra doctrina y que vaya en nuestra conducción. Cuando lo hayamos obtenido podremos decir: ¡Ahora tenemos los elementos básicos de la conducción!

En esto, como en todo lo demás, se comienza a construir desde abajo y nunca desde arriba. Es inútil dar a una masa inorgánica y anárquica un conductor. Lo van a colgar. Primero hay que formar esa masa. Sobre ella edificar, y al final, en el vértice de la pirámide, ahí va a estar el conductor, y esa masa lo va a llevar al conductor cuando el conductor no pueda llevarla a ella, porque la conducción no se hace sólo por medio del conductor. Los triunfos de Napoleón no se deben sólo a él. Cuando él no pudo, fué el gran ejército el que lo llevó. ¡Cuántas veces dijo que se sentía llevado por su ejército!

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 flaquea el conductor se hunde él con todos sus cuadros.

Es decir que yo, al hablar sobre los elementos de la conduc-

ción, quiero dar la sensación de que no se conduce ni lo inorgánico ni lo anárquico. Se conduce sólo lo orgánico y lo adoctrinado, que tiene una obediencia y una disciplina inteligente y una iniciativa que le permite actuar a cada hombre en su propia conducción.

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

El conductor no es nada si los elementos de la conducción no están preparados y capacitados para ser conducidos. *Y no hay conducción que pueda fracasar cuando la masa que es conducida tiene en sí misma el sentido de la conducción.* Por eso, conducir es difícil, porque *no se trata solamente de conducir. Se trata, primero, de organizar; segundo, de educar; tercero, de enseñar; cuarto, de capacitar, y quinto, de conducir.* Eso es lo que nosotros debemos comprender. Y en el análisis sucesivo que hagamos de todo este programa yo he de ir deslizándoles con ejemplos fehacientes cada uno de los elementos de juicio que permitan ir adquiriendo los conocimientos necesarios sobre el conductor, que no lo he de tratar hoy porque he de dedicar una clase exclusivamente para considerarlo. Una clase será para los cuadros auxiliares de la conducción. Porque algunos creen que si nosotros tuviéramos un conductor para la dirección general y miles de conductores para la conducción auxiliar, de las mismas condiciones del conductor, habríamos ganado algo. No habríamos ganado nada porque las condiciones que debe tener el conductor superior no son las mismas que las que debe tener el conductor auxiliar.

¿Por qué? Porque uno es el creador y el otro es el ejecutor de esa creación.

El no necesita tener espíritu creador; necesita tener espíritu de observación, de disciplina, de iniciativa, para ejecutar bien lo creado por otro. Es lo mismo que pasa entre un presidente de la República, que es el que tiene que hacer y un congreso, que es el que tiene que colaborar en la formación de las leyes que permiten la creación de eso. El conductor, o el presidente, no se somete a voluntad alguna; el legislador y el colaborador, deben estar sometidos a la acción de la mayoría, a la cual yo no me someto sino en el orden general. Es un ejemplo, quizá no tan acertado, no tan justo, pero las condiciones de uno son distintas a las condiciones del otro. Uno hace primar su voluntad y el otro es el ejecutor de una voluntad ajena. No puede tener las mismas condiciones, no necesita tener las mismas condiciones.

Y finalmente, para terminar esta clase, que no quiero alargar porque hablaremos de otra cosa más interesante en el futuro, quiero referirme a *la masa*. Nosotros quizá seamos, en el orden político, los únicos políticos en este país que nos hemos dedicado a dar a esa masa el sentido y el sentimiento adecuado para la conducción. Por eso nos han obedecido y han sido posibles un 17 de Octubre y un 24 de Febrero en las condiciones de adversidad tremendas en que nosotros debimos afrontar esos actos decisivos de la vida del Partido Peronista. Si la masa no hubiera tenido las condiciones que tuvo cuando el 17 de Octubre perdió el comando, perdió la conducción, no hubiera procedido como lo hizo; actuó por su cuenta, ya estaba educada.

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

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

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

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

Los conductores que se equivocan en esto es porque echan mano de otras cosas y pierden el tiempo en cuestiones secundarias, abandonando lo fundamental de la conducción, que son esos tres elementos. Por eso los políticos perdieron la masa del pueblo, porque se dedicaron a algunas macanas, desconformaron la conducción auxiliar, no la mantuvieron dentro de la disciplina, porque por logrería política se embanderaron con un pequeño grupo, luego con otro, y ellos fueron los autores que descompusieron la organización de los cuadros. Algunas veces los con-

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

Por lo tanto, la conducción debe estar en manos de hombres de un perfecto equilibrio. Napoleón lo definía como un perfecto cuadrado: los valores morales son la base; los intelectuales la altura. Es necesario que un conductor tenga tanto de unos como de otros. Si logra ese equilibrio es el hombre de la conducción; pero cuando se le van los valores morales sobre los intelectuales, lo llevan a realizar cosas inconsultas, y cuando éstos últimos lo sacan de las virtudes, ya no deja macana por hacer.

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. Una es la lucha y el otro la construcción; pero en los dos prima esta misma regla, que ha de ser imperturbable, sobre todo cuando los hombres llegan a tener un gran poder y una gran autoridad.

*Algunos creen que gobernar o conducir es hacer siempre lo que uno quiere.* Grave error. El gobierno impone que para que uno pueda hacer el cincuenta por ciento de lo que quiere, ha de permitir que los demás hagan el otro cincuenta por ciento de lo que ellos quieren. Hay que tener la habilidad para que el cincuenta por ciento que le toque a uno sea lo fundamental. Los que son siempre amigos de hacer su voluntad, terminan por no hacerla en manera alguna. Ustedes han de haber visto esto entre los mismos compañeros. Hay algunos voluntariosos, que siempre

quieren imponer su voluntad, que nunca transigen con los otros. Si trabajan en su circunscripción, todo ha de ser para ellos. Esos son peligrosos, nunca llegan lejos y se matan solos en el camino. No han sido capaces de desprenderse de ese cincuenta por ciento e ignoran que en política, como en todo, el que mucho abarca poco aprieta.

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

Hasta entonces y muchas gracias.



## SEGUNDA CLASE DICTADA EL 29 DE MARZO DE 1951

Yo lamento que probablemente las cosas de las que yo tengo que hablar no sean tan galanas ni tan emocionales como las que trata mi señora. La conducción es una cosa positiva, un poco, diremos, esquemática en general. De manera que al tratarla uno, verdaderamente, trata factores. Una cosa más o menos así como la de Gómez Morales cuando da sus clases. ¡Claro que las cosas de él son peores que las mías!

Trataré de hacer lo más ameno posible este programa sintético que desarrollamos, dentro del aspecto, diremos, de la conducción, siempre complicado y difícil de exponer en poco tiempo.

Hoy vamos a tratar de las características de la conducción moderna. Una de las primeras cosas que la conducción como la historia necesita tener, es un encuadramiento perfecto de tiempo y de lugar. La conducción ha evolucionado con la evolución del hombre, con la evolución de las ciencias y con la evolución de las artes. Es lógico que cada nuevo descubrimiento altera y modifica la conducción. Por esa razón es que, 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 propias de esa misma conducción en el ambiente propio. No se conduce lo mismo a los argentinos que a los suecos o a los noruegos o a los lapones. Hay también en eso un don de ubicuidad de la conducción sin el cual uno fracasa irremisiblemente. Es decir, que en esto, como no hay métodos,

tampoco hay sistemas ni recetas para conducir, contando que la conducción es trabajo con elementos humanos antes que ninguna otra cosa, y los elementos humanos tienen sus características propias que se relacionan con el tiempo, que es su evolución, o con el lugar, que es la modalidad propia de los pueblos.

Por esa razón yo hablo de las características modernas de la conducción, pero referidas exclusivamente a nuestro país. En este momento, no conduce lo mismo Stalin — que lo hace en Rusia — que yo — que lo hago aquí —. Y es lógico porque ni la evolución nuestra es la misma que la de Rusia, ni el ruso es lo mismo que el argentino. Quiere decir que la evolución en el tiempo y en el espacio es un factor preponderante a tener en cuenta para toda la conducción. Por eso trato las características modernas de la conducción referidas exclusivamente a nuestro país.

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

En esto podríamos considerar, a título de ejemplo para poder certificar dos épocas y dos conducciones, la antigua conducción política argentina, que muchos de ustedes conocen tan bien o mejor que yo. Era la forma primaria de la conducción, o sea la conducción basada en el sentido gregario, natural al hombre de nuestro país. Era una forma de caudillismo o de caciquismo; hombres que iban detrás de otros hombres, no detrás de una causa. Nadie preguntaba al conductor, fuera éste el conductor de todo o el conductor de las partes, cuál era su programa, qué era que quería él realizar. Le ponían un rótulo o era don Juan, don Pedro o don Diego y detrás de él seguía la conducción. Es

decir, el sentido más primario de la conducción política. Esto era una cosa explicable por dos causas fundamentales:

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

Como consecuencia de que el contacto de las masas era directo con los caudillos de segundo orden y de que éstos eran los intermediarios entre la masa y la conducción superior (fuese ésta hombre o partido), no se podía, por razones de medios, realizar una conducción más o menos centralizada. Había que confiar en los caudillos de segundo orden, porque ¿cómo podía el caudillo total llegar hasta la masa misma? No eran hombres para adoctrinar masas o bien no les convenía llegar con su palabra a la masa. Por otra parte, ellos no querían de la masa el apoyo sentimental sino el apoyo electoral, con el cual se conformaban. En consecuencia, y como no existía entonces la radiotelefonía y aun después, cuando existió, ellos no quisieron ponerse en contacto directo con la masa por ese medio, que les brindaba la ciencia, permanecían aislados de la masa. ¿Por qué? Porque el caudillo no era un adoctrinador, ni un maestro, ni un conductor. Prefirió, pues, substraerse del contacto con la masa. Y decía más: "no hay que meterse mucho. Se gasta uno . . ." Eso es cierto, es de la época. Cuando yo era subteniente, había un capitán en mi compañía, de esos capitanes viejos, que decía lo mismo: "No hay que ir mucho a la compañía porque los subalternos pierden el respeto". ¡Es claro! como era ignorante y bruto, en cuanto lo

conocían, le perdían el respeto. Estando alejado, no lo conocían y estaban siempre en duda sobre su valor, inteligencia y capacidad. Lo mismo era el caudillo político. Eludía el contacto con el pueblo porque no le favorecía, porque carecía de las cualidades que debía tener para conducir. Es decir, que su resolución de no establecer contacto era sabia, en cierta medida. Pero el pueblo, a la larga tenía que conocer la verdad, porque las verdades se pueden ocultar por poco tiempo.

Esas antiguas formas de conducción llevaron a la descomposición de los partidos políticos cuando la gente comenzó a conocer la verdad. Ellos habían creado una serie de organizaciones que no permitían la conducción centralizada, es decir, no había una conducción del conjunto, pero sí de las partes, y con un aglutinante distinto al que se emplea en el orden moderno de las cosas. Por eso tenía sus convenciones soberanas. Yo entiendo que en cada país puede haber solamente una cosa soberana, porque cuando hay dos, ninguna de las dos es soberana. Las convenciones departamentales eran soberanas, hacían lo que querían y lo mismo hacían las provinciales y las nacionales. Al final, ¿quién era soberana? Cada una hacía lo que quería y el resultado era una anarquía permanente. Esas convenciones que debían ser para unificar, resultaban elementos de distorsión y disolución, porque se enfrentaban y chocaban entre ellas, originando procesos de disolución que terminaban con la atomización total de las organizaciones políticas.

Nosotros hemos asistido a la descomposición política argentina durante los últimos cincuenta años. Y observen ustedes que todos los partidos han cambiado de rótulo; no sólo han cambiado de caudillos, de causas, sino que han cambiado también de rótulos, algunos para mejorar en el nombre y otros porque no estaban de acuerdo con el que inicialmente ellos fundaron, crearon y propugnaron. Así, han tenido distintos calificativos:

lo que primero fué la Unión Nacional, fué después Partido Cívico, luego Unión Cívica Radical, más tarde Radical Personalista, o Antipersonalista. Esto evidencia un partido 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 ésto es una cosa tan extraordinaria. Me atrevería a afirmar que no son muchos los hombres que saben lo que quieren.

Para no alargar el análisis, diré que podremos estudiar todos esos males, en forma bien determinada, estudiando las distintas fuerzas políticas que actuaron en nuestro medio. Pero el mal que los aquejó siempre fué el envejecimiento de las fuerzas políticas por falta de evolución, otro de los males de la organización política antigua. Porque como se basaba en hombres y en caudillos, así como envejecía el caudillo, envejecía el partido. Como ellos no iban detrás de una doctrina que pudiera palpase y practicarse racional y conscientemente, los organismos envejecieron con sus hombres. Como ellos no dejaron entrar a las nuevas generaciones a compartir con ellos la responsabilidad o la prebenda de los puestos públicos, los hombres que valían fueron apartándose para dedicarse a otra cosa. Al final, la cosa pública quedó en las peores manos: en manos de los hombres con cerebros marchitos y con el corazón intimidado. La política no es para esa clase de hombres.

Todo eso que no permitió nunca la conducción centralizada es un mal que todavía se puede apreciar en nuestros días. Hay países de una enorme evolución en sus formas políticas, donde se afirma que existe la perfección hecha sistema de nuestra democracia. Pero la deformación se produce en otras direcciones y por otras partes. Se ven asociaciones ilícitas y de delincuencia que se han hecho cargo de la dirección de la cosa pública y esto obedece exactamente a lo mismo. Son fuerzas sin doctrinas, vale

decir, fuerzas que están detrás de los intereses materiales y de los bienes que el pueblo necesita para disfrutar de su felicidad y para preparar y realizar la grandeza de la Nación.

Sería largo que yo hiciera en estos momentos la crítica detallada de todo eso. Pero esas observaciones que uno va realizando a medida que ve desfilar nuestras formas políticas o analiza las de la Francia, que fracasó detrás de los viejos hombres que no supieron hacerle honor, observaciones como esta de cada una de esas formas antiguas de la política, nos indican que ésta deberá realizar una transformación si quiere seguir viva.

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

El socialismo nació en la III Internacional, es decir, que su lugar y época de nacimiento es casi simultáneo con el comunismo. Los dos son hijos de una misma madre: el marxismo. Cuando se realiza la III Internacional, se separa el socialismo del comunismo. Se produce la primera lucha y los comunistas pretenden iniciar una acción contra el socialismo para exterminarlo. Pero los que tomaron la dirección del comunismo, resolvieron sabiamente dejarlo actuar porque la tendencia del socialismo, desde su nacimiento, presuponía una acción demasiado demagógica y contemplativa, para que pudiera ser efectiva. En una misma internacional, los comunistas dijeron: "dejen actuar a los socialistas que ellos son especiales para sembrar, pero no sirven para cosechar. Los que vamos a cosechar somos nosotros".

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

Cuando les dijeron a los comunistas: "Y ¿si los socialistas toman el gobierno?" Ellos contestaron: "Déjenlos que lo tomen

porque es seguro que van a fracasar". Analicemos qué hicieron los socialistas donde tomaron el gobierno. En Italia, la acción socialista de Nitti, condujo al fascismo de Mussolini. En Alemania, la república socialista de Ubert, condujo al nacional-socialismo por reacción. En Francia, la república socialista de Poincaré, condujo a la primera guerra y la de Blum a la segunda. En Inglaterra, el primer gobierno socialista, de Ramsay MacDonald estuvo seis meses en el gobierno. En España, el gobierno de Azaña llevó a la guerra civil y a una situación económica que tal vez necesite mucho tiempo para hallar solución.

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

Lo mismo pasó con nuestro socialismo, que afortunadamente nunca llegó al gobierno porque nos hubiera hecho fracasar. ¿Por qué son malos? No porque sean incapaces, sino porque han desarrollado toda la vida una doctrina negativa. Nunca dicen lo que hay que hacer. Dicen, en cambio, lo que se ha hecho mal y 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 socialista progresar dentro del movimiento. Cuando salía uno bueno, lo echaban del Partido, porque protestaba, y si era sumiso lo ataban de una pata y lo hacían trabajar para ellos. Es la mejor manera de destruir cualquier organización por bien intencionada que sea. El socialismo no es una fuerza mal intencionada. Es una fuerza bien intencionada a la cual los hombres la han deformado y han terminado por destruir. Esto es lo que podríamos llamar una de las deformaciones del sectarismo político.

Con sectarismo no hay conducción. El sectarismo es el primer enemigo de la conducción, porque la conducción es de sentido universalista, es amplia, y donde hay sectarismo se muere porque no tiene suficiente oxígeno la conducción para poder vivir. No se pueden conducir los elementos sectarios. ¿Por qué? Porque cuando llega el momento en que la conducción debe echar mano a un recurso, ahí dice: no; esa es una herejía para el sectario. Entonces, los métodos y los recursos de lucha se reducen a un sector tan pequeño que presentan una enorme debilidad frente a otros más hábiles que utilizan los recursos que la situación les ofrece para la conducción. Por eso el sectarismo es la tumba de la conducción en el campo político.

Bien; yo he querido citar estos ejemplos rápidos para dar una idea y llevar la persuasión de la necesidad que la conducción impone de hacer evolucionar los organismos políticos para que puedan ser susceptibles de manejar y de conducir. Es decir, llevarlos a las nuevas formas. ¿En qué consiste la nueva forma de la conducción? Hay que reemplazar el sectarismo político del siglo pasado y de esta mitad del siglo presente por una doctrina. ¿Qué diferencia hay entre la conducción gregaria o sectaria y el adoctrinamiento? La doctrina no es una regla fija para nadie. Es, en cambio, una gran orientación, con principios; con principios que se cumplen siempre de distinta manera. No se está atado a nada fijo, pero sí se tiene la orientación espiritual para resolverse, en todas las ocasiones, dentro de una misma dirección pero en un inmenso campo de acción para la ejecución. Dar esa unidad de doctrina es la base para formar las nuevas agrupaciones; vale decir, para formar agrupaciones conscientes e inteligentes, dentro de una orientación unitaria. Eso es lo que la doctrina persigue, vale decir, encaminar los valores morales de los hombres y su acción intelectual y material en una dirección única. ¿Cómo realiza su marcha? Esto está librado a cada uno. ¿Cuándo la rea-

liza? También el momento lo elige cada uno. Pero la orientación la fija la doctrina. Es la orientación y es el sentido y el sentimiento de esa masa lo que la doctrina quiere fijar y quiere establecer. En base a ese adoctrinamiento recién puede pensarse en la conducción.

Ustedes se imaginan que todas las dificultades que encuentra el gobierno para hacer marchar a la nación en una misma dirección —teniendo en cuenta los dos objetivos fundamentales de hacer la felicidad del pueblo y la grandeza de la nación—, se deben al desacuerdo que existe entre los mismos argentinos. Unos quieren la independencia económica y otros no la quieren. Unos quieren la justicia social, y otros no la quieren. Unos quieren la soberanía política, y otros no la quieren. ¡Cuando son tres cosas que ningún argentino podría dejar de querer! Sin embargo, todas las dificultades están precisamente en esa falta de doctrina común de los argentinos, como consecuencia de que se ha tomado la conducción de la nación basados en las apetencias y en los sentidos de los hombres y no en los ideales de la nacionalidad y en las altas formas patrióticas de conducción y de realización por el Estado y para la nación misma. Ese enfoque hay que cambiarlo. No debemos hacer lo que nos conviene a nosotros si no 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 comunidad de acción, que nace de la unidad de concepción. Sin esto, todas son dificultades para la conducción.

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

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

Las formas nuevas o modernas han permitido también mucho la elevación cultural de las masas. Antes se efectuaba mediante la difusión fragmentaria, difícil, del contacto directo con las masas para poder educarlas o instruir las. Hoy, el chacarero, que no baja a una población durante un año, escucha lo que le decimos todos los días desde aquí mediante la radiotelefonía. Vale decir, que las modernas conquistas de la ciencia nos van facilitando la tarea. Cuando actuamos en un acto cívico nos basta hablar a todo el país por radio y no queda ningún argentino sin conocer lo que le terminamos de decir. Eso era antes imposible. Hoy lo hacemos en un minuto. Antes se necesitaban seis, ocho meses, un año. Por eso hoy no se puede admitir ni tolerar la conducción anarquizada de las partes, ya que es posible realizar la conducción centralizada mediante los nuevos métodos. Así fué cómo nosotros derrotamos a nuestros adversarios aferrados a las viejas formas de los comités y de la transmisión por intermedarios, que eran los caudillos políticos. Nosotros tomamos la

radio y dijimos a todos: "Hay que hacer tal cosa". Y la hicieron. Esa unidad de acción se obtuvo aprovechando un medio que ellos no supieron aprovechar en la misma forma que nosotros.

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

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

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

perfeccionamientos modernos para ponerlos al servicio de la conducción.

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

El peronismo tiene un partido político de hombres, tiene un partido político de mujeres y tiene una organización sindical, que también actúa en beneficio del peronismo, aun cuando muchos de sus integrantes no pertenecen a ningún sector político. Esta es la realidad. Hace mucho tiempo eso no hubiera sido posible porque como la dificultad de aquellos tiempos era precisamente la conducción, cuando mayor fuera el número de conducciones, los inconvenientes se multiplicaban con el número de los distintos organismos que debían conducirse. Por eso no podían darse el lujo de tener distintas agrupaciones y organizaciones para manejar. Pero hoy no existe ninguna dificultad para que sea así, y si las mujeres quieren organizarse por su cuenta y tener ellas su organización política, ¿por qué no les daremos el gusto? Y si los hombres quieren tener su partido político sin que nadie interfiera su acción, ¿por qué no les daremos el gusto? Y si los obreros no desean incorporarse a un partido político y quieren seguir formando parte de un sindicato, ¿por qué no les vamos a dar el gusto? Si practican nuestra doctrina, ¿qué nos interesa dónde están encuadrados y dónde actúan? Nos basta con que sientan y actúen como justicialistas, cualquiera sea la organización que los agrupe. ¿Por qué? Porque así los podremos manejar y porque podremos actuar en la conducción, cualquiera sea el tipo de organización que tengan.

Es indudable que si el Partido Peronista ha podido organizarse así, ello permite decir que en el futuro de nuestra organi-

zación política todo eso va a terminar en una misma cosa porque la doctrina va forzando hacia la aglutinación permanente. Los partidos antiguos estaban armados en forma divergente; cuanto más crecían, más se abrían, porque partían de una base demasiado pequeña para que pudieran ser fuerzas convergentes las que actuaban y no tenían una doctrina del tipo de la nuestra. Se agrandaban y pululaban inmensamente los distintos caudillos y caudillitos que eran todos elementos de disociación y no de convergencia. Nosotros hemos creado una inmensa base que está en nuestra doctrina y si se practica esa doctrina, cuanto más fuerza hagan los hombres más se unen y menos se separan. Es decir, hay más aglutinación política en nuestra organización y menos disociación de fuerza de cualquier naturaleza.

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

Esto será motivo de alguna profundización más adelante.

Para llegar a lo que hemos hecho, ¿cuál ha sido el sistema orgánico y de captación o de reclutamiento que hemos adoptado? Lo primero que hay que hacer para conducir es tener la masa, ya que para hacer guiso de liebre lo primero que hay que tener es la liebre. Primero hay que formar el contingente que se va a conducir, porque con el conductor sólo no se conduce nada. La conducción es posible cuando existe el objeto que se ha de conducir. ¿Cómo actuamos nosotros para formar ese contingente? ¿Cuál fué el sistema de captación y de reclutamiento?

Yo empecé a realizar ésto personalmente desde la Secretaría de Trabajo y Previsión.

¿Cuál era la orientación? La primera regla que yo cumplí fué: decir la verdad y actuar sincera y lealmente, porque sabía que la masa estaba descorazonada por la falta de sinceridad y de lealtad y por la mentira permanente con que habían procedido los que habían actuado antes que yo. Le prometían todo y no le daban nada. Entonces yo empleé un sistema distinto. No prometer nada y darles todo. En vez de la mentira, decirles la verdad. En vez del engaño, ser leal y sincero y cumplir con todo el mundo. Lógicamente que para un hombre analizar este problema, leal y sinceramente, no es suficiente con tener la intención porque muchas veces en la vida no se puede tener la seguridad de si se podrá cumplir con lo que se promete, ya que no se trata sólo de intención sino también de posibilidades.

Cuando empezamos nosotros a trabajar, recibimos a todo el que viniera, creando una organización que permitía a todos los argentinos, pobres, ricos, malos, buenos, blancos o negros, que viniesen allí a escuchar. Yo los recibía a todos, los saludaba y después les decía qué pensaba yo y cómo creía que debían resolverse los problemas. Si llegaban diez, les hablaba; si llegaban dos, también les hablaba; si eran diez mil, mejor. Así el número fué sumando y cuando quise acordarme tenía el predicamento político que yo necesitaba para comenzar a accionar. Yo siempre prefería, en vez de hablar a hombres, hablar a organizaciones. ¿Por qué? Por la misma causa que cuando uno quiere juntar todas las hormigas, no las agarra de a una sino que va al hormiguero y las agarra allí. Entonces, yo me dediqué a los hormigueros, con cierto provecho. ¿Por qué? Porque ellos vieron que lo que yo les decía, hacía. Ellos vieron que me traían sus inquietudes y las veían satisfechas. Es decir, que yo no era un macaneador

más. Por lo menos, prometía ser un hombre que hacía las diligencias necesarias para cumplir lo que ellos querían.

Yo no persuadía a la gente con palabras, porque las palabras poco persuaden. Yo la persuadí a la gente con hechos y con ejemplos. Yo les decía: Hay que trabajar. Pero yo le metía desde las cinco de la mañana hasta el otro día a las cinco. Fué así cómo persuadí a la gente, y cuando estuvo persuadida y tuve el predicamento político necesario me largué a una acción más grande porque ya tenía el apoyo. Había obtenido la palanca y empezaba a mover el mundo. Eso era lo que yo necesitaba para comenzar a conducir. Ya tenía una masa, todavía inorgánica, posiblemente, para conducir, pero que mediante distintos sistemas y maneras de actuar podría ir la conduciendo. Por lo pronto, contaba con lo primero que se necesita para mandar y para conducir; mandar sobre el corazón de los hombres. Yo mandaba más que el gobierno en ese momento, porque yo mandaba sobre el corazón de muchos miles de hombres. Esa es, quizá, la primera condición para conducir. Es decir, actuar sobre el corazón de los hombres, no sólo sobre su voluntad, para que lo acompañen a uno conscientemente y de corazón. Cuando eso se realiza la conducción es fácil. Si no se ha realizado, no hay nada más difícil que la conducción. Por eso la conducción no es el arte que especula en una cosa y en un momento. La conducción es un arte que especula sobre todas las cosas y sobre todos los momentos. Eso es, casualmente, lo difícil de la conducción. El hombre no puede decir la primera mentira; el hombre no puede cometer la primera falsedad ni el primer engaño; debe mantener una conducta honrada mientras actúe, y el día que no se sienta capaz de llevar adelante con conducta honrada será mejor que se vaya y no trate de conducir, porque no va a conducir nada.

Por eso digo que en la conducción no son sólo los valores materiales los que cuentan y no es sólo la inteligencia del indi-

viduo la que actúa. Actúan también sus sentimientos, sus valores morales, sus virtudes. Un hombre sin virtudes no debe conducir, y no puede conducir aunque quiera o aunque deba.

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

Bien; hemos realizado ese primer sistema de reclutamiento. Ahora podremos decir que todo aquello que está organizado, que era captable para el movimiento justicialista ya lo hemos captado. Si siguiéramos ahora con el mismo sistema fracasaríamos, porque lo que queda ya no lo vamos a poder captar así. Ahora hay que empezar como cuando se ha tomado el hormiguero. Ahora hay que empezar a juntar las hormigas sueltas. No hay más remedio, porque lo captable ya lo hemos captado. Ahora tenemos que hacer dos trabajos: uno, no perder lo que ya tenemos; y segundo tratar de captar lo que no tenemos. ¿Cómo está lo que no tenemos dentro del movimiento peronista? Hay dos grandes grupos. El primero, es el de los indiferentes, que algunos llaman la opinión independiente. Eso no es opinión independiente. Eso es indiferencia, que en el orden político puede llamarse estupidez política. Es eso que no tiene ni un color ni otro, que es como decía el famoso cura de "Flor de Durazno": "Es como la bosta de paloma, que no tiene ni bueno ni mal olor".

Algunos dicen: hay que captarse la opinión independiente. Grave error. Esa no se capta nunca, porque está tres días con uno y tres días contra uno. Esa opinión es la que no debe interesar al que conduce. Algunos han perdido lo que tenían por ganarse la opinión independiente. A esos hay que dejarlos al margen y no tratar de conducirlos. Esos son inconducibles; esos

son en todas las colectividades, los salvajes permitidos por la civilización, que viven aislados y al margen de las inquietudes de los demás. Esos no nos interesan. A esos, no los vamos a captar nunca. Y si los captamos, son elementos de disociación dentro de la organización política, porque ellos están siempre en contra, algunas veces de las cosas buenas y otras veces de las cosas malas. Porque un argentino que conoce su patria y que la quiere no ha tomado partido en eso, no debe tener grandes condiciones de patriota ni grandes condiciones morales.

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

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

El otro grupo es el de los opositores, que yo respeto más que a los independientes. Los respeto más porque siquiera, equivocados o no, tienen su idea y la defienden. Cuando un hombre decía: “yo soy apolítico”, es como si dijera yo soy un cretino. No digo lo mismo cuando un opositor dice que no comparte mis ideas. Pienso que es un equivocado, pero nunca pienso que es un cretino. Ese sector de los opositores, muchos de los cuales todavía viven en el siglo pasado o atrasados en veinte o treinta años, que no han evolucionado con los demás, que tienen lentitud en la percepción de los nuevos problemas y de las nuevas acciones, son respetables. A esos hay que tratar de ganárselos.

Ahora interesa conocer el método para ganarlos. Observen ustedes: los hombres que han sido de cualquier tendencia pero que no han estado afiliados a una obligación caciquesca o caudi-

llesca, están con nosotros. Quedan fuera de nuestra organización, sólo aquellos que obedecen a un caudillo, pero al caudillo se le puede sacar la gente, poniéndola frente al panorama de la República, hablándole de que no se sirve a un caudillo sino a la Nación.

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

Eso mismo es lo que nosotros necesitamos. Aquellos hombres que quieren servir más a un caudillo que a la patria no los queremos dentro de nuestro movimiento. Pero aquellos que se persuadan que somos sólo instrumentos al servicio de la Nación, serán siempre bienvenidos. Hay que persuadir a aquellos que están equivocados y toman la política como un fin y no como un medio y hay que traerlos a nuestras agrupaciones. Si son idealistas y hombres de bien, serán bienvenidos y reforzarán nuestra propia organización.

Ese es el trabajo que tenemos que realizar. Hay que tomar uno por uno e irlos persuadiendo. En política, el arma de captación no puede ser otra que la persuasión, porque queremos hombres conscientes que sirvan conscientemente a la doctrina. No inconscientes que por apetencias quieran ponerse al servicio

de una causa, que es noble para no ennoblecerla. Los hombres que vengan al peronismo deben hacerlo con la voluntad decidida a poner todos los días algo de su parte para ennoblecerlo y dignificarlo.

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

Nuestra acción de la conducción todavía la vamos realizando en forma inorgánica. No hay que creer que estamos organizados. Todavía no lo estamos. Una fuerza política no se organiza en cinco años porque la tarea de persuasión, de educación, de infiltración de la doctrina en el espíritu de los hombres no puede realizarse en tan corto tiempo. Menos aún si los hombres que llegan al peronismo han venido de distintos lugares, de distintas direcciones, con distintas orientaciones. Debemos hacer que se vayan olvidando de las antiguas creencias y doctrinas y vayan asimilando las nuevas. Eso es obra de generaciones. Cuando los que hoy son chicos lleguen a tener veinte o veinticinco años, el peronismo estará en el auge de su organización y de su número. Nuestro trabajo sobre la juventud y la niñez va formando las futuras generaciones que han de engrosar el peronismo. No tengo la menor duda. Si con el voto de los hombres hemos ganado enormemente, con el voto de las mujeres ganaremos mucho más aún; pero esto no es ni sombra de lo que será el día que voten los pibes de hoy.

En nuestra organización política debemos eliminar todas las antiguas formas, porque en la evolución estamos utilizando nuevas formas. Y cuando se utilizan nuevas formas, es necesario cambiar todos los sistemas para adecuarlos a ellas. Cuando el hombre pasó del caballo al automóvil, no pudo pretender que le pusieran un freno y un rebenque, sino que tuvo que acostumbrarse al volante y al acelerador. Igual cosa ocurre aquí. No

se puede cambiar una cosa sin cambiar todas las adherencias que tiene. No se puede cambiar un sistema, como hemos cambiado nosotros, y seguir aferrados a las viejas formas. Las pequeñas cuestiones que todavía ocurren en el Partido, se producen porque hay hombres que actúan de acuerdo con las viejas formas. De ahí choques entre pequeños dirigentes de uno y otro sector. La acción personal de algunos hombres que chocan con otros no tienen razón de ser en nuestro Partido, donde todos debemos ser artífices del destino común pero ninguno instrumento de la ambición de nadie. Tenemos que hacer desaparecer los vicios de la antigua escuela y establecer una escuela nueva, una escuela política moderna que nos lleve a la utilización de nuevas formas y cuando los hombres comiencen a darse cuenta de que con el progreso general de todos, ellos también progresan, se darán cuenta que es mejor pelear en conjunto y ganar en conjunto que pelear aisladamente, ganar alguna vez y perder otras. Es decir, no empeñarse en una lucha estéril entre nosotros, cuando tenemos al frente un enemigo contra el cual debemos luchar. La conquista que logremos todos en conjunto permitirá que cada uno obtenga lo que ambiciona dentro de nuestra organización. Siempre les digo a los dirigentes que están empeñados en una lucha política entre compañeros: "¿por qué luchan y por qué pelean entre ustedes?" Observen ustedes: en 1952 se realizarán elecciones generales. Hay veinte mil puestos para cubrir y nosotros no tenemos todavía veinte mil dirigentes capacitados moral e intelectualmente para desempeñarlos. Yo me explicaría que los puestos se pelearan por los hombres, pero no que los hombres se peleen por los puestos.

Nuestro movimiento, por otra parte, es un movimiento idealista, es un movimiento que no va tras objetivos inmediatos, que suelen ser los más perjudiciales no sólo para la organización sino también para los hombres que actúan dentro de ella. En el pero-

nismo hay que hacer la conciencia de que, para que se pueda realizar la conducción como nosotros la queremos hacer, el peronista que desempeñe un puesto lleve a cabo su función sin detenerse a considerar si el puesto es grande, chico, de figuración o no, si con él gana mucho o poco. Debe actuar en él desempeñándose de la mejor manera posible, porque si los cargos elevan o encumbran al ciudadano, el ciudadano tiene la obligación de ennoblecer el cargo.

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

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

man de la conducción deben tener el temple, la forma y todo adecuado a esa conducción.

Vale decir que el conductor moderno no debe tener solamente una masa para conducir. Debe tener una masa organizada, educada, elevada espiritualmente, porque entonces la conducción se facilita. Es como cuando yo tengo que realizar un trabajo. Lo primero que hago es munirme de las herramientas con que debo trabajar. El conductor que debe realizar la conducción, que es un trabajo, debe tener también las herramientas y los elementos necesarios para hacerlo, y entonces lo hará bien. De lo contrario, se le presentarán las dificultades. Es como si me pusiera a construir una casa y tomara una lapicera y un compás para trabajar. Para realizar esa tarea debo tener pala, cuchara y todas las demás herramientas. Ese instrumento se lo forma solo el conductor, y según como lo forme será como conduzca. Por eso siempre insisto tanto en esto: que para conducir, lo primero que hay que hacer es formar el instrumento que uno va a conducir, valerse de todos los medios para formarlo y para que resulte apropiado a la propia conducción.

Esa es la idea moderna de la conducción. Para hacerlo y formarlo, hoy el mundo y los conductores disponen de medios extraordinarios que antes no tenían. La difusión, la información, la propaganda, son extraordinarias y los medios son numerosos, y permiten realizar el trabajo fácilmente. Pero es necesario ir dosificando para evitar la saturación; es necesario realizar lentamente, de acuerdo con la necesidad. Y eso es lo que nosotros estamos haciendo en estos momentos con el peronismo. Eso no dura días, dura años, muchos años.

No hay que desfallecer. Es indispensable seguir trabajando todos los días, predicando todos los días. Hay que tomar, si fuera necesario, hombre por hombre, inculcando en ellos esa mentalidad. Cuando todos estén en esa mentalidad, cuando todos com-

partan de corazón nuestra doctrina, tendremos el instrumento para la conducción, y entonces conduce cualquiera. Es como un caballo, que cuando es potro lo conduce sólo el domador, pero cuando está adiestrado lo puede conducir hasta un chico. Así es la conducción.

Pasemos a considerar otro punto de la conducción. En la primera bolilla, como ustedes recordarán, hemos tratado los elementos de la conducción. Hoy les he hablado de las características de la conducción moderna, sólo en forma muy sintética; sobre cada uno de estos puntos se podrían hacer un curso entero de un año. Pero hay que andar rápido; así me lo dió a entender los otros días el director de la escuela. Me hizo notar que contaba sólo con tres meses, de manera que yo debo ir acortando los programas y las explicaciones, dando el concepto general.

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

¿Qué es lo más importante que hemos dicho para la conducción moderna? Es tener una masa orgánica, y en lo orgánico consideramos dos partes: la organización espiritual, que es la más importante; porque si ustedes toman cien individuos que piensan como quieren y los juntan, en seguida se separarán solos, pero tomen cien individuos que piensen de la misma manera y no se separan jamás. Quiero significar que en la organización hay un aspecto espiritual y otro material. Organizar no se trata de colocar en casilleros los hombres; se trata de darles un sentido y un sentimiento similar, y entonces, aunque usted no los ponga, ellos solos van al casillero. De nada sirve la organización material sin lo espiritual. Aun cuando una masa esté organizada espiritualmente no tiene gran importancia en la organización material. Yo pongo como ejemplo las primeras elecciones; ¿estábamos organizados? ¡Qué íbamos a estarlo! No sabíamos ni quién

era quién dentro de nuestro movimiento. Sin embargo, fuimos a las elecciones y todos estuvieron en el lugar donde los llamamos. Es decir, en un acto cualitativo, en la elección primó el sentido espiritual de la organización, porque es un hecho cuantitativo. Votaron todos los que pensaron como nosotros, estuvieran o no organizados. Claro que la acción política no es sólo cuantitativa, sino también cualitativa, porque nosotros no hacemos un fin de la política sino un medio.

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

Por eso es indispensable para nosotros hacer la organización espiritual y la organización material. ¿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 aquí, al inculcar la doctrina, es precisamente llevar a los hombres a una concepción similar de la vida y de la acción en beneficio de la vida.

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

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

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

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

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

La complementación de estos tres factores permite a la conducción inculcar una unidad de concepción y de ahí pasar a una unidad de acción. Eso es lo indispensable para la conducción. Daré un ejemplo: nadie puede negar que hoy tenemos nosotros una superioridad extraordinaria sobre todos nuestros adversarios juntos. Sin embargo, hay momentos de la conducción política que nos producen alguna . . . Debemos confesarlo. Hay veces que los partidos políticos con sus rumores, con sus cosas, nos tienen molestos, cuando en verdad, con la superioridad que tenemos deberíamos ser como una aplanadora. Sin embargo, a veces la "aplanadora" forcejea, y pasa con alguna dificultad. Eso ocurre simplemente porque todavía en el movimiento peronista no están en pleno desarrollo la doctrina, la teoría y las formas de ejecución. Eso es todo. En otras palabras, falta todavía dentro del

peronismo una unidad de concepción y una unidad de acción. Tenemos la aplanadora, pero el volante está en un lado, la casilla en otro, el que maneja en otro; y eso no anda. Hay que juntar todo, ponerlo en su lugar y hacerlo marchar. Entonces aplastaremos a nuestros adversarios.

Esto que explico gráficamente como ejemplo es a lo que tiendo cuando hablo de la unidad de doctrina, de la unidad teórica y de la unidad de acción en la ejecución. La doctrina hay todavía que difundirla e inculcarla mucho, porque muchos hablan de la doctrina y no la han leído siquiera, o sea no han comenzado a realizar la primera tarea, que es conocerla, para luego entrar en la segunda, que es el análisis propio para comprenderla y mediante ese conocimiento y esa comprensión comenzar a sentirla, y hacerla casi propia. Ese es el proceso que hay que desarrollar; que cada hombre la conozca, la comprenda y la sienta. ¿Por qué? Porque eso va a llevar a la unidad de concepción. La unidad de doctrina hace que cada hombre vea los problemas, los comprenda y los aprecie de una misma manera; y de una misma manera, de percibir y de apreciar, resulta una misma manera de proceder. Eso lleva a la unidad de acción. Y un partido político sin unidad de acción es una fuerza inorgánica que no va a realizar grandes obras ni se va a consolidar en el tiempo. Por eso he repetido tantas veces que sí necesitamos de realizadores, para poner en acción, necesitamos también predicadores que vayan formando la masa que empuje esa acción. De nada valen los realizadores sino están impulsados, apoyados y defendidos por la masa que se consigue mediante los predicadores. Hay que salir a predicar esa doctrina, no enseñar sino predicar. Quiere decir que hay que hacerla conocer, comprender y sentir. Eso es predicar. Predicar no es decir. Decir es muy fácil; predicar es muy difícil.

Cuando hablamos de la doctrina, de la teoría y de las formas de ejecución, queremos decir que nuestro movimiento está to-

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

Yo no soy de los hombres que creen que debemos conformarnos con hacer un cuerpo de doctrina muy bonito, ponerlo en la biblioteca y dejarlo para que lo lean las generaciones que vengan. Esa es una pavada, porque los que lo lean, cuanto más podrán decir: Qué buena idea tuvo este tipo; pero no habiéndola realizado, ¿de qué vale? El mundo no vive de buenas ideas; vive de buenas realizaciones. Por eso creo que las doctrinas son movimiento, son acción; no son sólo pensamiento, no son sólo concepción. Para mí, la acción está siempre por sobre la concepción. Muchas concepciones, no tan perfectas, y algunas veces bastante malas, han servido más a la humanidad que muchas concepciones hermosas que no se realizaron. Este es el punto de partida de la conducción que nosotros debemos tener presente. Debemos preparar una masa, lo más perfecta posible, pero sin pasarnos a ser los teóricos y no los realizadores.

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

La Revolución Francesa fué preparada meticulosa y maravillosamente durante cuarenta años por los enciclopedistas que tengo en los anaqueles de mi biblioteca — casi seis metros ocupados por estos tomos —. Cuando se produjo la revolución observamos que en las enciclopedias no aparecen un Dantón ni un Marat que les cambió todos los papeles, vale decir que no hay una continuidad en el proyecto y en la organización. Vale decir que no hay una seguridad del método ideal. En cambio, los acontecimientos suelen ser mucho más sabios. ¿Por qué? Uno, no aferrado a ideas viejas, que no ha hecho, diremos, 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, viniendo detrás los capaces recogiendo la experiencia y cristalizándola en una doctrina que después se entregará al ejemplo de las realizaciones.

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

Esa doctrina debe ser también elástica. Las doctrinas políticas no pueden ser eternas, aunque sean eternos los principios que las sustentan. Pero, dentro de la doctrina, además de los grandes principios están contenidas muchas cuestiones de forma que obedecen a las condiciones de tiempo y espacio. La doctrina debe ser actualizada. Quizá dentro de diez o veinte años, lo que hoy decimos del peronismo, y que vemos tan maravilloso, ya sea anti-

cuado. Vale decir, que a la doctrina hay que mantenerla al día y hay que hacerla evolucionar presentando siempre nuevas formas activas de esa doctrina. Por eso es difícil conformar una doctrina. Hay que estudiar muy perfectamente el momento en que se la realiza y hay que establecer también los organismos que vayan actualizando esa doctrina.

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

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

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

En cuanto a la teoría, otra de las cosas interesantes de la doctrina es, que da nacimiento a las teorías. La doctrina da el principio. La teoría es el análisis de ese principio y su desarrollo. Por ejemplo: en la doctrina decimos nosotros en el orden económico — y perdonen los señores que me meta en temas de

ellos — que la economía no está al servicio del capital sino el capital está al servicio de la economía. Bien; éste es el principio. Pero eso presupone toda una teoría a desarrollar. No es suficiente ni para los técnicos en economía con sólo decirles eso. Ellos comprenderán mucho más profundamente que todos nosotros, pero eso conforma toda una nueva teoría. ¿Por qué? Porque existía una teoría capitalista que ponía la economía al servicio del capital. Y si nosotros queremos destruir esa teoría, y bueno: así como una doctrina mala se puede destruir con otra doctrina mejor, una teoría mala se puede destruir con otra mejor. Y, si la teoría capitalista, que dominó al mundo durante tantos años estableció que la economía estaba al servicio del capital, nosotros para establecer que el capital está al servicio de la economía tenemos que elaborar otra teoría. No sé si estoy claro. Un ejemplo aclara todo, decía Napoleón. Yo digo que, cuando nosotros decimos que en el justicialismo el capital está al servicio de la economía, establecemos una cosa nueva. ¿En qué consistía la antigua teoría capitalista? En tener la economía al servicio del capital, y para eso toda la economía capitalista fué basada en un gran principio de economía pura.

*Sr. Ministro de Hacienda.* — Sí señor.

*Sr. Presidente.* — Eso, que en economía pura es perfecto, lo analizo como justicialista desde otro punto de vista. Lo veo desde el punto de la economía aplicada, porque la ciencia pura debe estar al servicio de los hombres y de la vida. No puede permanecer en la abstracción porque ahí no tiene ninguna utilidad como no sea la lectura, la reflexión y el trabajo de los intelectuales.

Si el principio hedónico es cierto en la economía pura, ya no es tan cierto, aun cuando no es incierto, en la economía aplicada. Un ejemplo aclarará todo esto. Se establece, por ejemplo, que en

la explotación de una empresa comercial o industrial, hay una curva en cuyo vértice se cumple el principio hedónico, vale decir donde se obtiene el máximo de ganancia con el mínimo de inversión, o sea el máximo de provecho con el mínimo de esfuerzo. A eso se llama en economía el punto óptimo, vale decir, que un fabricante instala su fábrica y durante la instalación pierde dinero. Cuando comienza a producir, comienza a ganar, pero aun no alcanza a cubrir los gastos; sigue produciendo y llega un momento en que gana, por ejemplo, diez. Si sigue aumentando la producción, advierte que no gana en proporción a lo invertido sino mucho menos. Y así llega a veinte, por ejemplo, donde pierde lo mismo que en el punto cero. A ningún industrial ni comerciante se le va a ocurrir producir fuera del punto óptimo y éstos son los que rigen la explotación de cualquier industria o comercio. Eso es perfecto. Nadie puede objetarlo desde el punto de vista económico. Pero en la vida de los pueblos, nosotros, los justicialistas, no creemos que la economía sea todo. Los hombres tienen su valor; la sociedad también es respetable, la comunidad tiene su importancia; el factor social juega un gran papel dentro de las comunidades modernas y lo mismo el factor político, como el factor cultural. Cuando nosotros sometemos esa teoría de los economistas a estos otros factores, vemos que ya no sigue siendo tan exacta. ¿Por qué? Piensen ustedes desde el punto de vista social. Si ese señor produce diez, y yo le digo que produzca un poco más, me dice que sale del punto óptimo. Yo le digo: "Vea que aquí la población tiene que comer veinte y usted solamente me produce diez". De acuerdo con la teoría económica, él dice: "Que revienten; que coman diez", aunque estén a media ración. Vale decir que el consumo está supeditado a la producción, que en ese tipo de economía capitalista el consumo, que es uno de los ciclos económicos se somete a la producción, que es uno de los ciclos beneficiarios del capital, porque él mantiene su punto

óptimo. Si el capitalista dice que el consumidor revienta, que esté a media ración, el sociólogo dice: "no, porque el que está a media ración aguantará un tiempo, después se rebelará y causará un desastre". Nosotros, los justicialistas, decimos que para que ese fenómeno no se produzca hay que buscar una solución. ¿Cuál puede ser? Aumentar la producción, aunque se salga del punto óptimo. El estómago no tiene puntos óptimos, sino un punto de saturación. El consumo no debe estar sometido a la producción, es decir, que subordine el capital y sus conveniencias al consumo y a las necesidades.

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

Es indudable que exagero un poco el razonamiento para hacer notar las diferencias. Hay cosas que se mantienen aún dentro del principio hedónico y que nunca saldrán de él. Lo que trato es de llevar a tolerar nuevas formas que hoy son intolerables, a establecer como aceptables lo que hoy se considera una herejía dentro de la economía universal. Eso constituirá toda la teoría del justicialismo que todavía está por escribirse aun cuando no está por hacerse, ya que aquí lo hemos hecho. Sabemos bien cómo las gasta el grupo económico en este tipo de modificaciones. Cuando aumentamos el standard de vida y forzamos el consumo, subordinamos el capital a la economía y la producción al consumo. No preguntamos a los industriales si van a producir más cuando aumentamos cinco veces el salario y aumenta cinco veces

el consumo. No les preguntamos si se salen del punto óptimo. No nos importa. Ahora están produciendo más. Los llevaremos a hacerlo por la forma empírica de la realización.

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

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

He citado un ejemplo en el orden económico, que es lo más visible y lo que más interesa en estos momentos. Hay que formar también una teoría social y una teoría política, y eso deben realizarlo los muchachos estudiosos del peronismo. Yo he dado de mí todo lo que podía dar; no puedo detenerme a analizar minuciosamente una cosa para establecer una teoría porque entonces abandonarí la casa de gobierno, y quién sabe lo que pasaría. Debo

seguir adelante, luchando con mis propias ideas y con los hombres que están dentro de mis ideas, golpeando todos los días, resolviendo los distintos problemas todos los días. Dentro del peronismo es necesario formar esa multitud de hombres jóvenes y estudiosos que son los que formarán después las bibliotecas, con la exposición de nuestras teorías.

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

Enumerar cómo hemos realizado nosotros durante cinco años de trabajo, sería muy largo. Primero, la nacionalización del Banco Central, la creación de todo un sistema financiero, la reforma de todo un sistema económico, la nacionalización de todos los servicios, la anulación de todos los consorcios financieros internacionales, la creación de una marina mercante; todas esas formas son las que nos han permitido realizar este tipo de economía. Esas formas de ejecución son tan importantes como la teoría y como la doctrina. De nada nos valdría pensarla y sentirla, si no la pudiéramos hacer. Con ello no ganaríamos sino un gran dolor: el de sufrir y no poder remediarlo. Las formas de ejecución, elegidas inteligentemente de acuerdo con esa doctrina y esa teoría, ponen en movimiento toda la organización. Esas formas, que son los reglamentos del Banco Central, los reglamentos del Consejo Económico, los reglamentos orgánicos de los bancos y de todo el sistema financiero, del IAPI y de todas las organizaciones, son las formas de ejecución. Cuando yo he hablado de estos problemas, algunos se han quedado mirando, sin entender. Todo esto tiene una técnica de la cual no se puede salir, y para realizarla es necesario sentirla primero, saberla luego y después hacerla.

Quedarse en sentirlo, qué vale; quedarse en saberlo, qué interesa; lo importante es cumplir las tres etapas para realizarlo y para realizarlo bien. Y para tener buena forma de ejecución hay que tener buena doctrina y buena teoría. De una mala teoría, de una mala doctrina, sale una mala forma de ejecución. Yo no sé si nosotros lo habremos hecho muy bien, pero lo hemos hecho. Lo que sé es que los objetivos se han cumplido y que en el futuro esto lo podremos hacer mucho mejor, porque cada día sentimos más, sabemos más y podemos más.

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

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

Observen ustedes que realizada la reforma social, nosotros llevamos, diremos así, los salarios, y en consecuencia la retribución, a un desequilibrio con la producción, porque para pagar hay que tener y para tener hay que trabajar y producir. De manera que lo lógico era ver cómo producíamos, cuánto podemos pagar y entonces pagar en relación con eso. Nosotros lo hicimos al revés, sin pensar si podíamos y si había, dijimos: que lo pague, después veremos cómo arreglamos. Es decir, quemamos las naves, porque ya no podíamos volvernos atrás.

Cuando nosotros enfrentamos el problema económico, la cosa era terrible, brava. Cuando me hice cargo del gobierno, me pregunté: ¿cuánta plata habrá? Teníamos tres mil millones en Estados Unidos y tres mil millones en Inglaterra, y debíamos seis mil quinientos millones. Me pregunté entonces cuál era el problema. El problema consistía en que teníamos que hacer plata, porque la producción argentina en esa época, más o menos en grandes líneas, sólo llegaba a diez mil millones de pesos. Pero cinco mil millones de pesos iban al exterior todos los años, en distintas formas visibles e invisibles. De los ferrocarriles salían 250 millones al año, de los teléfonos 150 millones, del gas otros ciento y tanto. Claro que en aquella época esto era un poco teórico, porque como no teníamos plata no mandábamos todo. Pero mucho salía. Gastábamos 850 millones por servicios financieros; la marina mercante nos llevaba de 400 a 500 millones de pesos en divisas, porque como no teníamos barcos teníamos que pagar flete, y eso cuesta mucho. El seguro nos llevaba 150 millones, el reaseguro 50 millones, la creación de los bancos y de todo el sistema bancario nos costó mucho dinero. La gente cree que la creación del Banco Industrial, por ejemplo, se trata de un decreto, y nada más, cuando la realidad dice que para ello se necesitan cientos de millones de pesos. Otro de los problemas era que había que pagar la guerra y la desvalorización de la moneda. Y nos-

otros nos encontrábamos con todos esos problemas y no teníamos un centavo, y debíamos realizar todo eso. Han pasado cinco años.

Ya no exportamos sino una insignificancia de capitales al exterior. Y todos los días nos rebajan un poco más. Casi han desaparecido los servicios financieros. Para pagar esa enorme reforma hicimos en parte buenos negocios, pero en parte la pagamos con la desvalorización de la moneda, lo mismo que hizo el mundo para pagar la guerra. Suspendimos el patrón oro. No debemos nada a nadie. Ahora estamos juntando oro, aunque el doctor Gómez Morales dice que no. Los cinco mil millones de pesos que salían anualmente al exterior no salen más. La manguera que echaba un chorro para afuera, la hemos dado vuelta para que eche el chorro para adentro.

Utilizamos un sistema distinto a todos los que se han usado en el mundo en épocas de crisis y necesidad. Cuando decían que había que hacer economías, les reducían los sueldos a los empleados y obreros. Nosotros dijimos: "¿Estamos pobres? Páguenles cinco veces lo que les pagaban antes". De ese modo se reactivó la economía y todo salió bien. Todo mejoró en el momento en que estábamos más pobres. Los yanquis decían hace cinco años: "Esos locos duran seis meses y se funden". Hoy dicen que el estado más floreciente de la economía en toda América es el de la República Argentina.

Contando esto anecdóticamente como lo cuento yo, parece una cosa simple.

Pero yo sé lo que han pasado los pobres muchachos del grupo económico junto conmigo; las penurias que ha habido que enfrentar para realizar la obra extraordinaria que se ha realizado en el proceso de la economía argentina; y posiblemente como único caso en el mundo que hemos enfrentado en los momentos más difíciles de la humanidad, cuando en otros países se están comiendo los botines, nosotros estamos en un estado de floreci-

miento extraordinario. Y este esfuerzo y este milagro económico realizado en la República Argentina se lo ha hecho sin imponerle a ningún argentino ningún sacrificio. Al contrario, dando una época de abundancia en un mundo de dolor, de miseria y de desesperación.

Y esto se debe en gran parte a nuestra doctrina, se debe a nuestra teoría y se debe, en mayor parte todavía, a las formas de ejecución que se han puesto en acción para realizarlo. El mérito no es de nadie; el mérito es de toda la República que ha compartido y que ha puesto en marcha no solamente esa doctrina, sino también esa teoría y los colaboradores que han elaborado esas formas de ejecución muchas veces, en la oscuridad. Imagínense que los economistas que trabajan, los grupos de economistas peronistas han debido realizar esto un poco a lo oscuro porque no estaban muy en claro sobre la teoría, si no la teníamos todavía desarrollada. No estaba muy en claro la doctrina porque es nueva, y ellos han creado, así a tientas, muchas veces en la oscuridad, las formas perfectas de ejecución que nos han llevado al éxito.

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

### **TERCERA CLASE DICTADA EL 5 DE ABRIL DE 1951**

Nosotros hemos ya considerado en las clases anteriores todo lo referente a los elementos de la conducción. Hemos analizado brevemente también las características de la conducción moderna y hemos tratado en síntesis todo lo relativo a la doctrina, a la teoría y a las formas de ejecución, como la trilogía de la acción, de la conducción misma. Yo quería hoy dedicarme a considerar el método en la conducción.

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

El método no solamente tiene por objeto dar racionalidad a la conducción, vale decir, hacer una conducción racional, sino también posibilitar que la conducción no pivotee sobre el conductor, para que las fuerzas de la conducción y las antagónicas a ella, en su juego de acción y reacción, no choquen y accionen en forma directa sobre el conductor, sino que haya filtros intermediarios que, imbuídos de esa conducción mediante el método,

puedan destruir las fuerzas de reacción de la conducción misma, en forma tal que éstas no accionen sobre el conductor sino sobre esos filtros intermediarios, que están representados por los agentes de la conducción, es decir, los elementos directivos que, al servicio de la conducción superior, conducen las partes.

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

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

En la conducción es menester desarrollar al máximo el raciocinio, pero sin matar la intuición, porque a menudo el hombre no tiene tiempo de recurrir al raciocinio, y en ese caso lo salva la intuición. Si tiene tiempo, es mejor que analice su propia intuición por un método racional. En esto consiste todo el método a poner en juego en la conducción. Una puede distinguir a lo largo de toda la historia hombres intuitivos y hombres racionalistas, y según las formas y desarrollo, la cantidad y la calidad de los que han conducido, no podría decir si el mayor número de éxitos está en los intuitivos o en los racionalistas. Pero yo creo que el método ideal es aquel que sin matar el sentido intuitivo de los conductores consigue someterlos a la comprobación racional del método. Y eso es lo que, en pocas palabras, me propongo en este momento desarrollar. Es decir, cuál es el método de la conducción.

La conducción, hemos dicho, es un arte fácil y todo de ejecución. Así definía Napoleón la conducción; y demostró ser un gran conductor tanto en lo militar como en lo político.

Si es un arte simple y todo de ejecución, podríamos decir nosotros que se puede conducir sin tener un plan; vale decir, que se puede conducir a base de improvisación.

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

no puede conciliarse con la lucha parcial y pequeña de la solución de un problema inmediato y parcial.

Esto es lo que impone el método y esto es lo que impone no solamente un conductor para el conjunto sino numerosos conductores para las partes, que conducir las partes es más fácil que conducir el conjunto, ya que necesita una visión más limitada. Eso es cierto. Pero tanto es indispensable el conductor estratégico como son indispensables los numerosos conductores tácticos. Es también real que con una gran conducción de conjunto se puede arribar a un éxito, pero éste se conquista con la conducción acertada de las partes. Es decir, que un conductor sin sus auxiliares no llegará nunca muy lejos en la conducción.

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

Señores: cuando hablamos de método de la conducción, hablamos simplemente del método en general. El método no es sólo para la conducción, es para todas las cosas de la vida. Desde que los antiguos se ocuparon de la metafísica y comenzaron el análisis de los métodos hasta llegar al estudio del método que parte de Descartes hasta nuestros días, el método ha sido siempre el mismo. Vale decir, es el ejercicio de la inteligencia habituada a la síntesis y al análisis.

El hombre observa un hecho real, inmediato, objetivo y lo somete después a una de las operaciones más maravillosas de la inteligencia humana, a ese análisis que desmenuza las partes, penetra en el fondo y toma la realidad efectiva de los hechos en los hechos mismos y después de esa operación, del análisis, pasa finalmente a la síntesis. El análisis no se puede retener en todas sus partes, pero sí sus conclusiones en una ajustada síntesis. Como

en todas las cosas de la vida, el hombre sabe tanto como recuerda; y el análisis es lo que se pierde; la síntesis se puede retener. Por esa razón, en esta acción reside toda la base del método. El método tiene una premisa, después un análisis y su consecuente síntesis, vale decir, que la inteligencia hace el juego en tres acciones: va de la síntesis al análisis y de éste vuelve nuevamente a la síntesis.

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

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

¿Cuáles serán las operaciones a realizar para poner en ejecución un pensamiento que nace de una percepción objetiva y subjetiva de un fenómeno político y social para llevarlo a un objetivo preconcebido a través de la realización de todo un sistema de acciones? Esto es lo más complejo del método; pero si el método es complejo, señores, no sirve como método. Los métodos han de ser simples y objetivos o dejan de ser métodos. Por esa razón es que quiero llevarlos paulatinamente a través de estas

reflexiones a fijar un método objetivo para la acción, es decir, un proceso inteligente a realizar en cada caso y con cada fenómeno para abarcarlo, analizarlo y dar la solución. Es lo que hace el médico: observa al enfermo, estudia su historia clínica, sus síntomas, su parte fisiológica y su parte psíquica, después se encierra, hace su propio análisis, consulta todas las pruebas que puedan haber, radiografías, etcétera, y al final da su conclusión y dice qué tiene el enfermo y cuál ha de ser el remedio para sanarlo de su enfermedad.

El caso que analizamos es exactamente el mismo. Abarca el fenómeno, lo penetra profundamente y después, con todos esos estudios en sus manos, los analiza, los desmenuza parte por parte haciendo el análisis de cada cuestión, relacionando perfectamente bien causas y efectos y al final de todo, dice: Muy bien; este es el cuadro sintético, y para llegar a este objetivo que perseguimos, esto es lo que yo tengo que realizar. La conducción es un arte fácil y todo de ejecución. Y el método que nos conduzca ha de ser también un método fácil y todo de ejecución.

¿En qué consiste y qué es cada una de las partes del método de la acción? Primeramente es la situación; segundo, la apreciación de esa situación; y tercero, la resolución que surge de esa apreciación de la situación que hemos contemplado. Vale decir que de la situación y de la apreciación, o sea del fenómeno y del análisis, fluye lo que hay que hacer. Eso fluye como una cosa natural, como un proceso lógico y sin forzar de la propia inteligencia del que realiza esa operación. El método va de la apreciación del fenómeno a la apreciación de ese fenómeno en su conjunto y en cada una de sus partes; y de ahí surge una acción, que mediante el sistema del análisis puede planificarse perfectamente. Podríamos decir que todo el método de la acción estriba en esto: conocimiento del fenómeno o sea de la situación; análisis del fenómeno o sea apreciación; y conclusión, o sea el método de

acción. Es decir, que de esta situación, que yo aprecio que es esto, extraigo la conclusión de que conviene realizar esto y después lo otro. Ahí está el método.

Siendo la conducción un arte simple y todo de ejecución, al método hay que reducirlo al menor número de operaciones. Es, lisa y llanamente, un cálculo de posibilidades que se realiza mediante un proceso eliminativo de factores, en el cual juegan dos grandes sectores: los favorables y los desfavorables para esa acción. ¿Cómo anulo los factores desfavorables? Alrededor de todo eso gira el método de la conducción. Hay algunos que realizan operaciones complicadísimas para llegar a estos resultados. No se trata aquí, en los fenómenos humanos, de un cálculo actuarial que se pueda hacer con cifras. No se puede aquí realizar un ajustado método de cálculo de posibilidades porque desgraciadamente todavía no hemos podido representar los factores que juegan dentro del hombre y de su alma por números, cifras o coeficientes. De manera que este análisis ha de realizarse como una operación libre y natural de la inteligencia con su acción perceptiva y objetiva y con su conclusión subjetiva del fenómeno, que cada uno lo aprecia de acuerdo con su capacidad, su erudicción y su intuición, que muchas veces vale tanto como las otras dos juntas. Cuando el tiempo apremia, el mejor método es el intuitivo. Yo he pasado más de treinta años enseñando el método racionalista para la apreciación de la situación, la resolución y los planes de acción. En ese tiempo he aprendido una cosa muy útil y es lo siguiente: que después de tres años de batallar con los alumnos para enseñarles a prescindir del preconcepto en la apreciación y resolución de las cosas, no hemos conseguido todavía, los racionalistas, matar la intuición de los hombres. Y cuando se le da un problema y se le dice que haga la apreciación y que prepare un plan de acción, generalmente el hombre va con una resolución preconcebida, es decir, toma la resolución antes de apreciarla y

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

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

Aclarado eso, entro más o menos a analizar cada una de las partes del método que fijamos, insistiendo que se trata de un fenómeno en su percepción de un análisis y de una conclusión en forma de plan de acción.

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

Desde ese grosero error en el conocimiento de la situación hasta aquel que domina toda la situación pero se equivoca en dos o tres factores que la influyen, existe un sinnúmero de gradaciones en el error de la percepción de la situación. Pero lo que sí podemos decir, es que el noventa por ciento de los errores co-

metidos en la conducción política de los pueblos, estriba precisamente en un conocimiento imperfecto, incompleto o erróneo de la situación. Si todos los hombres conocieran perfectamente bien la situación en que actúan, los errores de la conducción se reducirán en un noventa por ciento. Y eso es lógico, por lo mismo que dice Martín Fierro, que “árbol que nace torcido . . .” y si se comienza un análisis racional partiendo de un error, no se puede llegar a un acierto a través de un sinnúmero de operaciones, sino que ese error inicial va multiplicándose en cada nueva acción que se realiza para llegar a cometer errores garrafales e inexplicables, a posteriori naturalmente, cuando los hechos con su evidencia aplastante demuestran que se ha cometido un grave error en la conducción.

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

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

La primera ayuda para el conocimiento viene de la información, por todos los medios posibles, desde el informe parcial hasta la percepción propia y visual. Es indudable, señores, que para el que conduce ninguna observación, ni el informe ni el reconocimiento por interpósitas personas, ni el conocimiento objetivo o subjetivo de otros organismos, pueden reemplazar a la propia observación personal y objetiva. Es decir, que nada reemplaza lo que uno mismo puede ver, porque eso le da — diremos — el conocimiento vívido de una situación que él va también a vivir en el análisis y va a vivir en el establecimiento del plan de ac-

ción. Esa información parte del conocimiento personal y objetivo del propio conductor y en esto estriba, muchas veces, los aciertos de la conducción.

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

El hombre está inclinado en sus reflexiones a errar más cuando se fía en sus meditaciones teóricas que cuando se fía en los ojos, que están percibiendo la realidad misma. Por eso, nada reemplaza a esa impresión personal en el conocimiento de los hechos. Sin embargo, como es difícil que un hombre pueda abarcar personalmente el inmenso panorama con el gran número de facetas que presenta un panorama político, es necesario que recurra a lo que en este aspecto del método se llaman los estudios bases. Es decir, de toda la información, de toda la percepción objetiva, y de toda la percepción subjetiva que realice el que plantea la situación, es necesario hacer un estudio, estudio que va cristalizando en una ajustada síntesis cada una de las series de asuntos que son decisivos en la situación; vale decir, pelando los árboles, sacando las ramas para quedarse sólo con los troncos, porque si no las ramas son las que no le van a dejar ver la profundidad de la situación.

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

El análisis de esa situación es imposible si uno no ha conseguido primeramente aclararla perfectamente. Es inútil apreciar

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

Dentro del método racionalista de la acción la apreciación de la situación es siempre previa. Cuando uno vive la situación, la tiene perfectamente bien documentada y la repasa una y mil veces; una vez que la va estudiando va profundizando en el conocimiento de la misma. La fija en monografías, estudios generales y parciales. Esos se llaman los estudios-bases, porque allí no solamente está la noticia, sino el estudio de la noticia; no solamente la información sino también el estudio de la información. No solamente está la apreciación objetiva que uno haya hecho, sino las conclusiones que surgen de esa apreciación objetiva; no solamente la deducción subjetiva de los hechos sino también las consecuencias a que esos hechos pueden conducir. Vale decir, esa preparación previa para presentar el fenómeno en condiciones de ser utilizado en forma directa en el análisis. El análisis es siempre una operación complicada y cuanto más se simplifica y facilita, la situación se verá simplificada y facilitado el análisis.

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

La información es todo un arte. Cómo captar. Cómo descartar. Por qué hay en la noticia, en el rumor, en todas esas cosas una acción sobre el que ha de decidir. Es necesario aislar lo que no conviene y hacer llegar solamente lo que conviene que

llegue, porque de lo contrario se está induciendo al error y a la falsa apreciación. Todo esto se estudia.

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

Quiero, sin embargo, solamente dar una idea, y nada más que una idea para inducir al método. Esa situación general, cómo el método de la conducción, tiene dos grandes aspectos: la conducción total y estratégica y la conducción parcial o táctica. También la situación tiene esas dos grandes divisiones, que llamaremos la situación general, que abarca las noticias que establecen la situación de conjunto y la situación particular que plantean los distintos casos, que una es a la otra en razón de su grado de dependencia, porque el conjunto es la suma de las partes.

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

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

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

La segunda operación del método, que es el análisis, o sea, lo que nosotros llamaremos la apreciación de la situación, ¿en qué consiste? En primer lugar, hay que tener también un método para la apreciación, porque de lo contrario, como es un proceso de eliminación, es inútil que uno pretenda abarcar todo y hay que ir descartando lo que no interesa para quedarse con lo verdaderamente fundamental y hacerlo primar en la resolución de conjunto. Esa apreciación ha de establecer en sí un método. ¿Cuál es, en mi concepto, el mejor método para eso? Ante todo, de qué se compone una situación, porque en el análisis tenemos que ir tomando las partes de esa situación, analizándolas, y así sabremos de qué se compone la situación. Ella, en primer lugar, se compone de hombres. El elemento humano en toda apreciación política, es el elemento preponderante. Trabajamos con hombres para cosas de hombres, los consideraremos aisladamente o en conjunto. De manera que el primer factor de análisis es la fuerza con que contamos, llamémosla partido político femenino, masculino o sindicato, para nosotros los peronistas. Es necesario el primer análisis sobre la fuerza.

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

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

Cada uno de esos tres momentos fijaría tres apreciaciones que

tendrían puntos total y absolutamente distintos de apreciación. De manera que el tiempo, vale decir, el momento, es decisivo. Todo fenómeno humano ha de juzgarse en sus condiciones de lugar y de tiempo. Lo que hoy es cierto mañana puede ser total y absolutamente incierto; lo que es cierto aquí puede ser total y absolutamente incierto allá.

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

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

¿Cómo juegan cada una de estas bases? Las fuerzas las debemos considerar divididas en dos aspectos: las fuerzas que son favorables a la acción y las que son desfavorables a la acción.

La acción política es una lucha de voluntades. ¿Cuáles obedecen a nuestra voluntad y cuáles a la voluntad contraria a la nuestra? ¿Quiénes son peronistas o quiénes son de la "contra", diríamos nosotros? Es decir, estudiar minuciosamente esa fuerza. En su estudio concurren un sinnúmero de fenómenos que no pueden escapar a la percepción del que realiza el análisis o la apreciación: cómo actúa, la base en que está inspirada, la doctrina que la rige, los sentimientos individuales, los sentimientos colectivos, que desgraciadamente son distintos, ya que los hombres solos son una cosa y reunidos son otra cosa totalmente distinta. Los hombres que deciden y actúan han de ser estudiados individualmente y los que actúan en conjunto han de ser estudiados en conjunto también. No vale para esto el involucrar a todos los hombres en una misma apreciación.

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

En el análisis de las fuerzas propias y de las fuerzas <sup>(o)</sup>contrarias estriba el cincuenta por ciento de la importancia de la apreciación, juzgada en el lugar, en las condiciones de tiempo y de espacio necesarias. Todo ese análisis ha de realizarse preponderantemente con sentido objetivo; no se puede analizar todo el conjunto y desde todo punto de vista, sino que se debe analizar con una finalidad para ser efectivo. Si uno quiere analizar sin finalidades, anda dando vueltas en el aire, y esto hay que hacerlo teniendo los pies afirmados en la tierra; quiere decir, que todo ha de ser analizado objetivamente, con un objetivo, con una finalidad.

Realizada esa apreciación de la fuerza, descartando lo desagradable y aprovechado lo utilizable, uno va armando conclusiones por eliminación. De lo que se trata de aislar perfectamente en los fenómenos humanos o en los hechos, cuáles son los factores opuestos y cuáles son los factores favorables para aprovechar. Más minucioso es el análisis, mayor número de condiciones favorables neutralizadas y mayor número de condiciones favorables aprovechadas. Con eso, hecho minuciosamente, en las condiciones de escenario en que se actúa, del lugar en que se realiza y del tiempo en que se efectúa, se procede a apreciar la situación. Por ejemplo, para apreciar la situación peronista del 17 de octubre para acá, no hay que apreciarla en 1920 o en 1930. Lo

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

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

De esa situación perfectamente conocida y de esa apreciación perfecta y minuciosamente realizada surgen las conclusiones básicas para la acción. Es allí donde uno realiza la resolución. Esto es muy importante de decir y de mencionar, porque he observado a lo largo de toda mi vida, que el ochenta por ciento de los hombres no saben lo que quieren . . . y en los políticos, más del ochenta por ciento. Cada hombre debe hacerse antes de la acción una pregunta: ¿Qué quiero? ¿Adónde voy? ¿Qué es lo que busco? Cuando haya aclarado eso, se le habrá aclarado totalmente el panorama; todo lo subordina a esa necesidad y trabaja para ella. No es fácil encontrar muchos hombres que sepan lo que quieren. Por eso lo primero que ha de surgir de una apreciación es: ¿Qué quiero hacer? Ese es el objetivo. Esa es la finalidad para la cual uno trabaja. Se coloca el objetivo y entonces se extraen todas las conclusiones mirando el objetivo y cuáles son las que han de servir a ese objetivo. Analizando, aislando, cristalizando, tendrá todos los medios o caminos o rutas que conducen al objetivo buscado. Podrá apreciar los vientos favorables y la forma de aprovecharlos y los vientos en contra y la forma de neutralizarlos, como así también, dónde está la fuerza motriz que lo va a llevar. Todo surge de esa apreciación. ¿Por qué? En esa apreciación está toda la fuerza motriz, los vientos que soplan a favor o en contra y los que soplan favorables o desfavorables.

De ese análisis ha de surgir eso. Con ese objetivo y con todas esas conclusiones surge el verdadero plan de acción. Vale decir, que para ir a aquel objetivo desde esta situación y mediante el análisis, yo tengo que hacer primero tal cosa. Alcanzar eso, ahí voy a tal otra cosa, y de ahí voy a tal otra cosa.

Ese es el proceso metódico de la construcción de la acción. Claro que después que uno ha llegado a realizar esta apreciación, a una resolución, o a un plan de acción, viene lo más grave que es la ejecución.

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

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

Yo puedo fijar en un plan de acción todo, hasta la elección, por ejemplo, en el orden político partidario. Después de la elección, teóricamente, yo no puedo fijar nada, porque allí es donde se va a producir la decisión. ¿Qué voy a hacer planes para el caso de que gane? ¿Y si pierdo? Allí está la decisión. Y hasta allí se puede prever; más allá solamente se puede tener una gran línea directriz, como una estrella polar o el hilo de Ariana, que lo conduce a uno hasta ese lejano objetivo de la conducción, pero no más. Vale decir, que se prevé hasta un hecho decisivo; más allá la previsión humana no puede llegar, sino en grandes direcciones o en grandes líneas.

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

Señores: por este método, que va desde la situación a la apreciación, a la resolución y al plan de acción, para ejecutarlo es necesario, en primer lugar, tener los órganos de ejecución. Por eso mi interés siempre ha sido el de ir capacitando el encumbramiento de la masa por los cuadros dirigentes, diremos, porque como muy bien lo ha dicho la señora, nosotros hemos hablado de masas hasta que nos hicimos cargo del gobierno; después, hemos hablado de pueblo, porque tenemos la aspiración de transformar esa masa "*mutum ed unane pecus*", como decían los romanos, en una organización, con una conciencia social y una personalidad social.

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

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

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

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

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

El año 1951 es para nosotros un año eminentemente político.

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

Pero no se pueden mezclar las dos. Esto ha sido el defecto de los gobernantes anteriores: mezclar la lucha política con la administrativa y de gobierno. Mezcladas, una interfiere y molesta a la otra, la destruye, la perjudica. Si uno quiere hacer gobierno para la política, volvemos a lo de antes y nos desprestigiamos como gobernantes y administradores y no nos prestigia-

mos como políticos. Esa división ha permitido al peronismo no desgastarse durante la acción de gobierno, como se desgastan todos los gobiernos.

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

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

Sería imposible consolidar una acción política o social sin consolidar previamente una acción económica. Nosotros comenzamos por hacer una reforma social porque necesitamos el predicamento de las masas, que sólo se podía lograr mediante la satisfacción de lo que anhelaba. Cuando llegué al gobierno en 1945 se presentaba un panorama muy difícil. Habíamos hecho una reforma social, elevado el standard de vida, pagado mejor a nuestros obreros, desenvuelto una acción social quizá un poco más allá de lo que la República podía, quizá un poco ambiciosa y quizá un poco atrevida. Yo tuve que consolidar eso porque si lo hubiéramos hecho solamente para tres años y luego hubiéramos retrocedido, habríamos cometido un grave error. Yo me encontré con la situación económica en mis manos para consolidar la acción social realizada. ¿Qué había en la casa de gobierno cuando yo llegué? El país debía más de 6.500 millones de pesos. Teníamos 3.000 millones bloqueados en Inglaterra y otros tantos en Estados Unidos, producto de lo que habíamos vendido en los años de guerra. Hoy hacemos esa suma en seis meses. Antes lo hacíamos en cinco años y, además, debíamos 500 millones más. En la administración — está el Ministro de Hacienda que no me dejará mentir — teníamos muy poca plata; pero teníamos una ventaja: habíamos nacionalizado el Banco Central y tanto el aspecto financiero como el económico lo ma-

nejábamos nosotros y no los capitalistas extranjeros. De cualquier manera, la situación era terrible. Salían anualmente del país más de 5.000 millones de servicios financieros y otras yerbas. Podríamos decir, haciendo una comparación que había una manguera que chorreaba permanentemente hacia afuera y nos quitaba la mitad del riego. No teníamos dinero pero teníamos grandes ideas y grandes planes. Dimos vuelta la manguera e hicimos que chorreara toda el agua hacia adentro.

Hubo que comprar una marina mercante porque si séguíamos dependiendo, para la venta de nuestros productos, de la marina inglesa, ellos nos impondrían los precios. Hoy, con gran satisfacción y alegría, puedo decir que todo eso se solucionó. Pero no les puedo decir los sustos que yo pasé. No quisiera volver a pasar tres años como 1946, y 1947 y 1948. Parecía que no había soluciones económicas y no habiendo solución económica todas las soluciones sociales se venían abajo y nos aplastaban. Para fracasar después de tres años era mejor no haber realizado lo que habíamos hecho. Este extraordinario éxito de nuestra economía fué el que justificó la reforma social, porque sin esta economía no hubiera sido resuelta la reforma social; hubiera sido un disparate y nos habría llenado de escarnio a nosotros mismos.

Mediante buenos negocios, mediante buenas ventas, nosotros arreglamos la situación, situación que muy pocos hombres juzgaban posible, pero que nosotros, jugándonos el todo por el todo, la hicimos posible. Y esta es otra condición de la conducción. El que quiere conducir con gran éxito, tiene que exponerse; el que quiere solamente éxitos mediocres, es suficiente con que no se exponga nunca, y si no quiere fracasar ni cometer nunca ningún error, lo mejor es que nunca haga nada.

En estos momentos nosotros estamos magníficamente bien; no hay problemas. El mundo, para pagar la guerra, desvalorizó

la moneda. Nosotros, para pagar nuestra reformas, desvalorizamos la nuestra, pero con eso nosotros no pagamos la guerra. Hemos maniobrado, como podremos decir algún día — quizá hoy sea prematuro — no por sistemas o por métodos sino con resoluciones, es decir, con soluciones para cada momento.

Cuando el mundo está en un caos tan espantoso como el caos económico y financiero del mundo actual, no hay sistema que resista y no hay método que sea eficaz. Solamente hay soluciones. Vistos los casos concretos, solucionar caso concreto por caso concreto. Es la única manera de asegurar el éxito y eso es lo que hemos hecho nosotros en la conducción dinámica y objetiva, como solución para cada uno de los grandes problemas que se presentaron, pero sin ceñirnos jamás a un método. Cuando abandonamos el patrón oro o suspendimos el patrón oro, ¿no dijo todo el mundo que éramos unos animales? Naturalmente que nosotros sabíamos que no lo éramos. ¿Qué pasaba en ese momento? Estados Unidos se preparaba para reevaluar su oro aumentándolo en un veinte por ciento, vale decir, haciéndonos pagar con nuestro peso ese veinte por ciento para pagar la guerra anterior.

En ese momento nosotros cortamos el cordón umbilical que nos ataba al oro y dijimos: “el peso es un servicio público para la República Argentina”, porque de lo contrario ese veinte por ciento se lo hubieran llevado ellos y nosotros preferimos ese veinte por ciento gastarlo aquí para pagar los platos rotos que habíamos hecho acá. De manera que hicimos eso y mucho más. Todo ese oro lo cambiamos por barcos, y hoy esos barcos han traído casi cuatro veces el oro que costaron, que lo tenemos en el Banco Central, aunque el señor ministro de Finanzas no quiere que lo diga.

Pero eso no es todo. Esos barcos han traído cuatro veces el oro que costaron. Esos barcos que costaron un millón y medio de

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

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

Esos negocios son los que han compuesto la economía del Estado. Es inútil pensar que nosotros con reglas o sistemas vamos a arreglar. La riqueza se arregla con negocios, tanto entre los hombres como entre las naciones. El que hace malos negocios se hunde y el que los hace buenos se enriquece. Si con los hombres pasa así, ¿por qué no ha de pasar lo mismo con las naciones? La economía y las finanzas de una nación son las de un hombre amplificadas, nada más que eso. No hay diferencia entre lo que representan la economía individual y las finanzas individuales y lo que representan las colectivas; solamente se agrandan. La base de todo consiste en que no hay que olvidarse que para enriquecerse hay que hacer negocios con honradez, pero negocios. Para el Estado yo pienso así. Yo por el Estado, por el país, hago cualquier cosa. ¡Cómo no va a sacrificar eso un hombre por su Patria!

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

recimiento económico de este momento será mejor cada día que pase. De manera que no tenemos ninguna inquietud y podemos darnos el lujo de aumentar los sueldos, y hacer muchas otras cosas, porque tenemos los medios para hacerlas. En esto también trabajamos inteligentemente, resolviendo las situaciones.

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

Es decir que hay gente que todavía no sabe que la economía interna es una y la internacional es otra y que la ganancia la tenemos que sacar de la economía internacional para vivir bien, cualquiera sea el método que empleemos. No nos importa con tal de sacar el beneficio. No vamos a cobrar menos a los de afuera por el estúpido prurito de decir que bajamos los precios. Hay que bajarlos pero inteligentemente para que no se conviertan en un factor de pobreza en lugar de lo que nosotros deseamos, que es una economía de abundancia. Ya somos duchos en esto; hemos aprendido todas las triquiñuelas. En economía un poco se aprende en los libros, pero en la vida se aprende muchísimo más.

En esto fueron maestros los capitalistas. Ellos le decían al pueblo: Vea el valor del peso. Con este peso se puede comprar una casa. Pero no le decían cuándo iban a poder tener un peso. Lo corrían toda la vida y no lo alcanzaban nunca. El valor de la moneda no es el valor relacionado con el oro que se fija en Wall Street sino el poder adquisitivo en el país donde se utiliza y el poder de acceso que el pueblo tiene a esa moneda. Le he preguntado a un norteamericano y se lo pregunto a todos — si con un dólar en Nueva York se hace lo mismo que con un peso en Buenos Aires. ¡Qué esperanza! Un bife cuesta diez dólares en Nueva York o sea ciento cincuenta pesos. Nosotros compramos con ese dinero una vaca.

Yo analizo y veo la situación con hechos realistas y conocimiento profundo de los factores que juegan en todo este complejo problema que es la economía, lo social y lo político. Nosotros no tenemos problema económico y como consecuencia de eso no tenemos problema social. Si el porvenir de la economía es ascendente y si procedemos justicialistamente, lo social seguirá una curva paralela a lo económico. No permitiremos que alguien se quede con el santo y la limonsna sino que se reparta equitativamente de acuerdo con el esfuerzo de cada uno. Si eso sucede nosotros no tenemos nada que temer. El problema económico y el social están resueltos definitivamente. El problema económico y el social no son preocupación para el gobierno. En cuanto al problema político, no tengo ninguna preocupación. Cuando votaban los hombres, ganábamos; ahora, que votan las mujeres, vamos a robar. ¡Dios me libre cuando voten los pibes!

Nuestro movimiento, proyectado en el porvenir, no puede tener inquietudes políticas, sociales ni económicas. Partiendo de esa situación debemos analizarla. Como en 1951 es un año político, a base de esta rápida enunciación de la situación general de la República, yo puedo hacer una apreciación de conjunto;

pero sería insuficiente decir en el campo político cualquier solución y establecer cualquier plan solamente en base a una apreciación general. Nosotros no solamente debemos estar decididos en 1952 a ganar unas elecciones, sino a ganarlas en forma aplastante, para demostrar, señores, que hemos hecho un buen gobierno, porque es inútil que sepamos que hemos hecho un buen gobierno. Quien debe decirlo es el pueblo, y éste lo dirá por votos. Eso es fundamental para nosotros.

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

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

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

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

Para establecer esa situación con la mayor perfección y justicia posibles estamos, hace cuatro o cinco meses, trabajando con miles de rastreadores de noticias que van a los pueblos a ver por qué Juan Pérez pelea con José González, a pesar de ser los dos peronistas; por qué el caudillo equis bombardea a tal otro; por qué este señor de aquí está luchando con éste; por qué algún peronista manda a los peronistas a votar por el gobernador del

partido peronista y por los diputados del partido radical; por qué suceden cada una de esas cosas en cada pueblo y en cada lugar.

Tenemos nosotros el acopio de una información absolutamente fehaciente y completa por hombres que han vivido en el lugar el tiempo necesario para traer todas esas noticias que vienen por nuestro servicio de información, por las delegaciones de todos los sindicatos, por las delegaciones del partido peronista y el Consejo Superior, por Control del Estado, por el Correo, por veinte fuentes distintas de información. Cuando coinciden diez o doce fuentes es difícil que no sea como dicen.

Cuando hay contradicción en las noticias recibidas, se aparta y se dice: "dudoso. A comprobarlo". Y va uno allí y mete la nariz a ver cómo es el asunto, de manera que es difícil que nos equivoquemos.

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

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

Bien, una vez realizado ese trabajo, nosotros hacemos una apreciación de la situación de acuerdo a esa información. Hecha esa apreciación, tomamos una resolución y hacemos un plan de acción.

¿En qué consiste toda esa apreciación? Sería largo explicarlo. Hay diez hombres que hace tres meses que la están realizando; con eso sólo se imaginarán el trabajo que eso representa. Son

hombres especializados que no han hecho otra cosa en su vida y están auxiliados por todos los organismos. Esta es una cosa seria. No se puede hacer a ojo de buen cubero y en base a improvisaciones. Es toda una cuestión de método perfecto y completo.

¿Qué debo hacer yo? Mediante esa situación, estudiar lugar por lugar. Por ejemplo, en este pueblito de doscientos a trescientos habitantes, en el año 1946 ganamos por 50 votos y en la última elección ganamos sólo por 10 votos; ¿por qué hemos perdido 40? Entonces mando averiguar por qué hemos perdido esos votos. Viene toda la información y además la comprobación. Me dicen, por ejemplo, que fulano de tal, que era hombre influyente allí, hacía tal cosa; ahora resulta que anda medio tibio porque parece que le han puesto los puntos en tal parte . . . Entonces, nosotros tenemos que sacarle los puntos. Doy este ejemplo porque es el más común.

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

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

Voy a citar otro caso: me dicen que en una localidad hay un médico radical que cura gratis y regala los remedios. Mandamos un médico mejor, con remedios gratis y mejores.

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

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

Todo este análisis que hacemos aquí es la autocrítica a nuestra propia obra política y de gobierno. Esa autocrítica es la que permite que, en rueda de amigos, nos digamos la verdad, aunque no nos guste. Hay que decirla y entre amigos es obligación decirla. La verdadera colaboración no es alabar siempre sino señalar los errores, hablando un lenguaje claro de realidad, de verdad y de amistad. El verdadero amigo es el que aconseja; y si es el enemigo el que habla mal es mejor que esté cerca. Decía Alejandro, cuando uno de ellos se iba a ir enojado: "Tú te quedas aquí.

Prefiero que me critiquen donde me conozcan y saben que lo que dices no es cierto a que me vengas a criticar donde no me conocen". Aquí pasa lo mismo. Si son dos compañeros que se pelean entre ellos, es mejor que se critiquen de cerca. Se trata de pasiones que es inútil pretender quitarlas a los hombres porque sería desvirtuarlos. El hombre tiene sus pasiones buenas y malas y hay que tomarlo tal cual es, llevándolo despacio y con buena letra, como dicen los criollos. Con ductilidad, con paciencia y con tolerancia. Entre nosotros, compañeros de una misión común, con una doctrina común, no nos podemos ocultar la verdad, la verdadera colaboración está en decirle al amigo: "Esto está mal". Esa autocrítica es la que nosotros debemos propugnar. Nos reunimos y en círculos reservados decimos todo lo que pensamos. Entre nosotros no puede haber reservas mentales. La reserva mental es una forma de traición al compañero y al amigo. Esto se hace de dos maneras: Cuando la gente lo hace con encono termina a sillazos. Si lo hace con sinceridad, lealtad y bondad, termina con abrazos. Eso es lo que buscamos: Que estas reuniones terminen con abrazos de amigos que se han puesto de acuerdo y han quedado liberados de reservas mentales, porque la lucha política lleva fatalmente a eso. No son tanto los dirigentes como la gente que los rodea que siempre vienen con cuentos. En la Casa de Gobierno quedamos muy poquitos de los que llegamos. Yo he sacado a todo intrigante o al que venía con cuentos. Los que quedan trabajan en silencio y no dicen nada. El Gobierno es un pobre hombre que está buscando un objetivo lejano y marcha por su camino teniendo de un lado una legión de cuenteros, y del otro, una legión de aduladores, cada una de las cuales tira para su lado. La legión de la derecha, tira para la derecha, y la legión de la izquierda, tira para la izquierda. Lo sabio está en no apartarse, en hacer una sonrisa y seguir. Eso es clásico en todos los gobiernos y en todas las acciones.

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

Señores: éste es el método. Este es el método que seguimos nosotros. Podrá haber otros mejores, no me aparto, pero tengamos como método un método simple, un método objetivo, un método que podamos estabilizar dentro de nuestra organización y un método que con el ejercicio podamos llevarlo a su más alto grado de perfectibilidad cada día.

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

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

Si cumplimos esas cuatro condiciones, nuestro método, por simple que sea, por primario que parezca, será efectivo. Si no las cumplimos, por ampuloso, por grande y por científico que sea, nos llevará al fracaso. En esto no hay que olvidarse la sentencia napoleónica, que es una de las cosas más sabias que he oído atribuir a Napoleón. Preguntado por qué él siempre vencía a los generales austríacos, se limitó a decir: "los generales austríacos saben demasiadas cosas". En esto, como decía también Martín Fierro, "el quid del hombre no está en aprender muchas cosas sino en aprender cosas buenas".



## CUARTA CLASE DICTADA EL 12 DE ABRIL DE 1951

Después de haber escuchado la clase de la señora, tan interesante, especialmente en lo tocante a la oligarquía — que ella trató — pensaba yo que es, hasta cierto punto, tentadora la oligarquía.

Decía ella que Alejandro El Grande, que sin duda fué un rey descamisado, que al salir de Macedonia regaló todos sus bienes conservando para él sólo la esperanza, también cayó en manos del sentido y del sentimiento oligárquico. Cuando se apoderó de Persia y entró al palacio de Darío, y vió su trono de oro, se dió vuelta y dijo a los generales que lo acompañaban: “Esto sí que se llama ser rey”. Claro que él siempre había sido un rey descamisado.

También dijo la señora, que Alejandro, después de estar entre los persas se asimiló a ellos y cayó en manos de la oligarquía otra vez. Le pasó lo que dice la señora que no nos tiene que suceder a nosotros. Los conductores han caído mucho en eso.

Yo voy a seguir tratando de los otros conductores, de los que no se asimilaron a la oligarquía.

Habíamos visto ya los elementos de la conducción, las características modernas de la conducción, la doctrina, la teoría, las formas de ejecución y el método de la conducción. Hoy voy a hablar sobre los organismos de la conducción.

Antes de estudiar la conducción conviene referirse, siquiera sintéticamente, a todos los órganos componentes de la conduc-

ción. Por eso, cuando hablamos de los elementos de la conducción como valores intrínsecos de la conducción misma, nos referimos a los conductores, a los cuadros y a la masa en sus características originales. Cuando hablamos de las características de la conducción moderna, la situamos en el tiempo y en el espacio. Cuando nos referimos a la conducción, a la doctrina y a las formas de ejecución, nos referimos a los elementos de unidad de la conducción. Cuando hablamos del método de la conducción, establecemos las distintas particularidades acerca de cómo ha de considerarse, de desenvolverse y tratarse la conducción en sí.

Hoy vamos a conversar sobre los órganos constitutivos de la conducción. Vale decir, el conductor, los auxiliares de la conducción, la transmisión, la ejecución y el control de la conducción.

La conducción en sí necesita tener un desarrollo permanentemente orgánico. Es uno de los problemas básicos de la conducción, porque es, sin duda, una actividad difícil, no sólo en la concepción, en la planificación y en la ejecución, sino también en el control. No se concibe una conducción sin un control. Vale decir que no es suficiente que yo dé una disposición, que ha de cumplirse, si no compruebo personalmente que se cumple, porque los hombres son siempre rebeldes al cumplimiento, unos por inercia, otros por apatía y otros por mala intención. De manera que no es suficiente decirle al hombre lo que hay que hacer sino que es necesario comprobar si lo hace. Esa es la experiencia más clásica en toda clase de conducciones.

Por eso, al analizar cada uno de estos elementos constitutivos diremos, en lo que se refiere al hecho de conducir, que es necesario escalonar claramente cuál es el aspecto en que actúan cada una de las conducciones. Por eso debemos establecer como punto de partida que la conducción moderna en todos los campos, tanto en lo económico, en lo político, como en lo social o en lo militar se caracteriza por ser una actividad centralizada.

Es decir, hoy no se concibe una conducción como en la edad media, donde se dirigía a larga distancia o con gran espacio de tiempo, mediante largas directivas. ¿Por qué? Porque no existían los medios de comunicación necesarios. Para ir de un pueblo a otro tardaban lo que se tarda hoy en ir en avión de América del Sur a Europa. Es decir, los medios han hecho evolucionar la forma de la conducción. Y lo que digo para estas comunicaciones intercontinentales, lo digo también para las comunicaciones y transmisiones dentro de un territorio. Hoy para que todo el país quede impregnado de una noticia, de una directiva o de una orden, es suficiente que yo tome la radio en cadena general, diga una cosa y diez minutos después todo el país esté envuelto en la ola de esa noticia o de esa disposición.

Lógicamente, con esto ha ido evolucionando también la conducción. Antes era más necesario confiar en órganos intermediarios que hoy. Hoy es posible realizar la conducción directa en ciertos órdenes de acción.

Esto sirve para la conducción general, o sea lo que desde hoy en adelante llamaremos la conducción estratégica, porque en la política hay también una acción estratégica y hay acciones tácticas, porque la política es una lucha, y donde hay una lucha, hay una lucha general y hay luchas particularizadas. La lucha general es la estratégica y la lucha particularizada es la lucha táctica.

¿Qué hace la estrategia en la política? Prepara las mejores condiciones generales para obtener el éxito táctico en las acciones parciales.

Eso tomaremos en adelante, para entendernos, como definición de lo que es la estrategia política. Estrategia política es la serie de medidas y acciones que la conducción general establece dentro del marco total para preparar las mejores condiciones de la lucha táctica en los lugares donde ella se realiza. Y la lucha

táctica o sea la táctica política, es la acción puesta en movimiento en los sectores de acción política para vencer en la lucha dirigida contra los adversarios.

Es decir, en otras palabras, el que hace la conducción general, el conductor, tiene por misión actuar en el campo político en forma tal que posibilite las mejores condiciones de lucha en cada lugar que ella se realice.

¿Por qué, señores, debe dividirse este campo? ¿Por qué razón no se hace solamente la lucha estratégica y no la táctica? ¿Por qué razón no se hace solamente la táctica y no la estratégica? Nosotros estamos acostumbrados en nuestra política a confiar demasiado en la lucha táctica. Hasta ahora se ha hecho muy poco en el orden de la lucha estratégica. Se confiaba en la acción de los caudillos parciales. El gobierno hacía un sinnúmero de mancanas en el orden político, empezando por hacer demagogia en vez de obra de gobierno; hacía política desde el gobierno en lugar de realizar obra en el campo de las satisfacciones populares que son la base del predicamento general en política y que los caudillos locales estaban obligados después a destruir de una u otra manera. ¿Qué ayuda tenían los colaboradores locales de la acción política general? Ninguna, por parte del gobierno o del que gobernaba y conducía la política en el campo estratégico. En otros casos se efectúa una acción estratégica en la dirección de la política, pero no siempre acompañada con la acción táctica porque, eficaz en una forma general, la conducción estratégica afloja los resortes parciales. Entonces, allí donde no había enemigos, los hombres se ponen a luchar entre ellos en vez de poner un frente para realizar la lucha.

El ideal en este tipo de conducción ha de ser tratar de ejercer 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 de la conducción misma: debe haber una conducción estratégica, porque es la que fija los grandes objetivos que deben ser bien y hábilmente elegidos. Por ejemplo, en nuestra conducción política estratégica, ¿cuáles son los objetivos que nosotros hemos elegido como gran orientación de nuestro movimiento? ¿Cuáles son las banderas que hemos puesto al frente? La justicia social, la independencia económica y la soberanía política. ¿Por qué razón han sido bien elegidos esos tres objetivos? Porque nuestros adversarios, si quieren actuar, tendrán que tomar los mismos objetivos nuestros. Nadie puede ir ya en este pueblo contra la justicia social, contra la independencia económica o contra la soberanía. Y si van, peor para ellos.

De manera que elegidos hábilmente los grandes objetivos estratégicos, la acción de la lucha en cada lugar está facilitada enormemente para los que la realizan. ¿Por qué? Porque tienen tres banderas irremplazables contra las cuales ni los adversarios pueden luchar.

Esto lo doy sólo a título de ejemplo de cómo ha de complementarse una acción con la otra. ¿Por qué — dicen algunos — no dirijo yo toda la política del país? No puede ser, por una simple razón: ¿cómo podría yo manejar, gobernar o conducir la política en la provincia de La Rioja estando yo en Buenos Aires, si allí hay una lucha local encauzada en un medio que desconozco, en una situación que varía diariamente y que yo también desconozco? Yo necesito que esa lucha local la dirija alguien con conocimiento perfecto del lugar, de costumbres, de acción y de situación diariamente variables.

Esa es la conducción táctica; y así como yo no puedo permitir que ése que realiza la acción táctica me venga a interferir, o a dar las directivas de cuál será la conducción estratégica que yo

llevo en el país, tampoco me puedo meter a enmendarle la plana al que sabe y conoce la situación local.

Yo mando en conjunto, pero no en detalle. Mando en conjunto creándole las mejores condiciones para que en La Rioja esté en buenas condiciones y pueda empeñar su lucha táctica y triunfar.

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 interferencia es inoportuna y es perjudicial.

Observen ustedes que todos los conflictos que se nos plantean en la conducción política dentro del Movimiento son motivados por esas interferencias. Así llega el desacuerdo; el que está arriba interviene, observa, dice: "Yo estoy con éste". Y así se produce la división en el partido.

Yo, que conduzco desde aquí, no estoy con nadie; ¡estoy con todos! Por esa razón no puedo estar con ningún bando ni ningún partido. Cuando se hacen dos bandos peronistas, yo hago el "Padre Eterno": los tengo que arreglar a los dos. Yo no puedo meterme a favor de uno o del otro, aunque alguien tenga la razón. 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 macanas; ¡qué van a seguir discutiendo!; pónganse de acuerdo y arreglen el conflicto". Y cuando nos arreglemos y nos pongamos de acuerdo, no hay problema entre nosotros que no se pueda solucionar.

Por eso, en mi función de conductor superior si me embanderase pasaría a meterme en la conducción táctica del lugar donde no es mi esfera de acción. Perjudicaría los intereses locales,

ahondaría el problema, intervendría en lo que no es objeto de mi conducción, y al abstraerme en ese programa, abandonarí­a la conducción de conjunto y estaría mal conducido lo estratégico y mal conducido lo táctico. Y ésa no es la función del que conduce desde arriba.

Por esa razón he hecho esta disertación para explicar dónde está la línea divisoria entre la conducción táctica y la conducción estratégica. No hay una línea divisoria; hay un sentido común que dice hasta dónde llega uno en su actividad y una prudencia que anuncia dónde debe detenerse antes de invadir la jurisdicción de los demás; pero sobre todo eso hay un espíritu de amistad, de correligionario, de partidario, de doctrina, que le dice a uno que, cualquiera fuera la esfera de acción donde actúe, si lo hace con buena voluntad y para ayudar, está bien, y si lo hace con mala fe, con mala voluntad, para entorpecer o para producir fricción, está fuera de su acción y de su misión. Con buena fe y con buena voluntad, en todas partes; con mala fe y mala voluntad en ninguna parte resultará eficaz.

Por esa razón, al establecer estos elementos de la conducción, yo quiero ser suficientemente explícito para que dejemos ya, dentro de nuestro movimiento, esas ideas perfectamente fijadas: cada uno en su casa y Dios en la de todos, como reza el proverbio. En este caso, con disculpa de lo que digo, el que conduce lo estratégico es el que está en todas partes, pero de una manera general, y el que conduce lo táctico es el que está todo en su función y en su acción. No se mete en la casa de al lado. Si actúa dirigiendo la política en la Capital Federal que no se meta en un pueblo de Buenos Aires. Si actúa en un pueblo de Buenos Aires que no se meta en la Capital. Si actúa en La Rioja que no se meta en Catamarca. Eso está fuera de la función de ellos. Y está fuera de la esfera de ellos porque la conducción general y las relaciones entre los distintos sectores de la conducción corresponden a la conducción superior.

Si todos actuamos dentro de esta esfera de acción que nos fija la propia función, nosotros no podremos interferir nunca, molestar o crear problemas inexistentes. Ya en nuestro país se han producido. La intención de formar una liga de gobernadores se produjo. En nuestro movimiento todos esos que han actuado con antigua concepción han producido factores disociantes y de molestias en la conducción. Hoy, afortunadamente, ya se ha delimitado perfectamente bien. No se ha terminado con las interferencias, pero sin embargo lo vamos realizando orgánicamente bien.

Cada provincia, con su gobierno y su representante del partido peronista en el Consejo Superior; con sus autoridades partidarias dentro de cada una de ellas; con amable comprensión, y conducción parcial, va desenvolviéndose perfectamente bien. Cuando hay alguna pequeña cosa, nos reunimos, hablamos, nos ponemos de acuerdo. Sobre todo, viviendo la verdad y no teniendo reservas mentales, no hay problemas para nosotros que no podamos arreglar.

Cuando se produce algún pequeño roce, yo pongo especial atención y en seguida llamo a las partes y les digo: "A ver, ¿qué pasa?" "Vamos a estudiar". Estudiamos y arreglamos el roce y restañamos lo que pueda haber. No dejo profundizar. Hay que estar atento cuando se produce la rasgadura para que después no se haga la grieta. Cuando se produce la rasgadura voy y pongo un poco de mezcla, fratacho, y listo.

En otras palabras, la conducción no es el mando. Por eso los generales no sirven para esto, porque los generales están acostumbrados a mandar. Son unos hombres que a los quince años son puestos frente de una unidad o empiezan a educarse en la disciplina. Cuando tienen dieciocho años recién empiezan a mandar, y entonces para ellos todo es mando. Luego cuando llegan a general les ponen tres o cuatro mil hombres a sus órdenes, les

dan su grado, el código de justicia militar y el mando. Nadie dice que no. ¡Cómo va a decir que no!

En la política el asunto es otra cosa. Primero que los tres mil hombres no se los dan; se los tiene que ganar el conductor. El grado no lo tiene, ni tampoco el código, y si manda una macana no le obedece nadie. Esa es una conducción muy distinta. Aquí hay que arreglárselas para que la gente haga caso y sobre todo tener cuidado de no ordenar nunca nada que no se pueda hacer, porque si eso se hace una vez abre la puerta para que por ahí pasen todos los demás que no quieren hacer lo que deben o lo que conviene hacer.

Es decir, hay que procurar que no desobedezcan por primera vez. Cuando se trata de un asunto escabroso, mejor es maniobrar bien para que no tenga nada que decir nadie.

Desde que estoy en el gobierno nunca he tenido que decir: "Hay que hacer tal cosa", siempre me las arreglé para que me vengan a decir los demás lo que yo quiero que se haga.

Y sobre todo, en esta clase de conducción superior es conveniente estar acorazado con la condescendencia y sobre todo con la transigencia. La política, a pesar de que en ella hay algunos intransigentes, es un juego de transigencias. 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. Pero hay que tener la inteligencia para que el cincuenta por ciento de uno sea el más importante. En esta conducción, nada rígida, todo dúctil, nada imponente, todo sencillo, hay que ser tolerante hasta con la intolerancia. Naturalmente que hay que tener también el concepto de la energía cuando la energía está justificada. Un gobierno débil termina con su prestigio; pero no hay que ejercer la energía inoportunamente. Un acto de energía realizada en una oportunidad por impulso,

por pasión, por odio o por cualquiera de esos malos consejeros, lleva al desprestigio. 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.

La conducción política es difícil porque es cuestión de tacto, ductilidad y aplicación consciente de las medidas de la conducción. Si un general da una orden mal dada, lo más que le puede pasar es arrepentirse y dar una contraorden. En política, una vez que se toma una medida mala, ya no tiene arreglo. Dirán que es un animal, un sinvergüenza y eso nadie se lo sacará más de encima, porque no tiene el código ni un montón de cosas con que cuentan los militares. De manera que esta conducción ha de meditararse muy profundamente, porque la disciplina con que se actúa en política es muy distinta de la militar.

Es una disciplina consciente, como lo es también la militar, pero sin rigidez; porque el militar está allí en un servicio: si es soldado, obligatorio, y si es jefe u oficial, en su profesión, de la cual él ha hecho fe para cumplirla y ha jurado realizarla con honor, disciplina y dignidad. De manera que cuando recibe una orden, buena o mala, está obligado a cumplirla, porque está en su servicio, en su obligación; pero al político si le dan una orden que no le gusta, manda al diablo al conductor y no la cumple. Es decir que hay un grado y una forma totalmente distintas de disciplina. Es una disciplina de corazón basada en la comprensión y en la persuasión, no en las órdenes ni en las obligaciones.

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 matarlo! En política no se puede herir. Nunca hay que largar a uno con una "pata rota", porque, ¡hay que ver el mal que hace! En política no se hiere, se mata o no se hace nada. Esas son imposiciones del medio en que uno actúa en esa clase de conducción.

Indudablemente, que realizada la conducción dentro de esas esferas de acción a que me he referido, en lo grande y en lo particular, o en lo estratégico y en lo táctico, dentro de formas perfectamente orgánicas, cumpliendo cada uno su función, conscientemente, en la realización de esa conducción, puede llegar a adquirir un alto grado de perfectabilidad.

Para lograr esta perfectabilidad influye, más que nada, la educación; la educación de los tres elementos fundamentales de la conducción: el conductor superior, los cuadros auxiliares de la conducción y la masa. Claro que ese ideal no se alcanza en dos ni en cinco ni en veinte años; son necesarios cincuenta años de trabajo para "educar al soberano", como decían antes. Cuando nosotros decimos que hay que educar al ciudadano, nos ponemos a educarlo. Antes, de acuerdo con las formas de la conducción política les convenía más bien que "el soberano" no estuviera muy educado, que no tuviese mucha conciencia de sus derechos y de sus prerrogativas.

Señores: yo me extendí un poco en esto porque quería dar una idea general sobre los dos grandes aspectos de la conducción. Por ejemplo, para particularizar y terminar este tema debo de-

cirles que cuando tomé la dirección de la conducción recién tuvimos nosotros algunas fuerzas orgánicas. En 1945, cuando se preparó la elección del 24 de febrero, me vinieron a decir que no teníamos fuerzas organizadas, que cómo íbamos a hacer nosotros frente a esos partidos que hacía tantos años que estaban organizados, que gastaban mucho en su propaganda, que tenían todos sus comités instalados, que gastaban millones en movilizar a sus hombres, y nosotros no teníamos ni partido, ni comité, ni dinero, ni propaganda, sino la que hacían los descamisados con carbón en la calle. Hasta un amigo mío me dijo: “¿Pero, vos sos loco? ¿Qué te crees que vas a hacer frente a éstos? ¡Es una macana monstruosa! Y yo, que no sabía mucho de política, le dije: Para mí la elección es un acto cuantitativo. Son votos que se meten dentro de las urnas, y para meter votos dentro de las urnas, los hombres que comparten mis ideas y las de todos los que pensamos así ¿necesitamos estar organizados?”. Lo que necesitamos es gente que meta votos, y para eso no es necesario organizar. Es cuestión de llamar a la gente para meter votos. Y si nosotros hemos persuadido al pueblo argentino de que tenemos razón, ¿para qué vamos a tener comités?

Efectivamente, los hechos me dieron la razón en las elecciones, pues con lo poco que pudimos hacer nosotros orgánicamente se superó todo lo previsto. ¿Qué iba a conducir a una masa como la que tenía el peronismo, total y absolutamente inorgánica? ¿Qué conducción política podíamos hacer? Para conducir hay que tener una masa organizada, hay que tener comandos organizados y hay que tener un comando superior también organizado, que pueda actuar. Si no se cuenta con eso, es mejor callarse la boca y no conducir; hay que dejar que todo se conduzca solo, sobre todo en la elección, que es un acto cuantitativo.

Los hechos me dieron la razón en estos problemas a pesar de que no teníamos nada.

El tiempo, que nos dijo que para ganar elecciones no se necesita organización, nos dijo después, que para gobernar es imposible hacerlo sin tener una organización, porque el gobierno es un acto cualitativo. Ahí se necesita seleccionar a los hombres. Y hemos pagado caro en el peronismo el no haber estado organizados y no haber seleccionado los hombres con que hemos actuado.

De manera que, bien apreciado, eso debe ser una pauta que nos presenta la clase de conducción y el valor de la conducción en cada uno de los actos políticos en que actuamos nosotros, considerando como actos políticos el gobierno y la lucha comicial.

En este sentido la conducción tiene aspectos sumamente diversificados, a muchos de los cuales uno les asigna coeficientes exagerados. Algunos giran alrededor de puntos fijos y dice: "Vea, el que nosotros tengamos a tales hombres en el movimiento es decisivo para él". Otros dicen "Es decisivo que hagamos tal cosa en tal parte". En política no hay nada que por sí sea decisivo. Lo decisivo es que aunemos todos los coeficientes de acción efectiva y los conduzcamos bien. Eso es lo único que la conducción puede hacer dentro de la política. Lo demás son resortes de otra naturaleza, administrativos o de gobierno, pero no de la política.

Y esto divide el otro sector en que actúa la política: el gobierno por un lado y la política por otro. Ni los del gobierno haciendo la política ni los de la política haciendo el gobierno. Este es otro de los factores fundamentales de la conducción: no embarrullar los tópicos, cada uno en su función y nada de cada uno fuera de su función ni en la del vecino.

Por esa razón, al establecer nosotros las bases para la conducción, debemos fijar claramente esos cuatro aspectos. El que conduce la política actúa en lo estratégico y en lo táctico. El que gobierna por un lado y el que conduce la política por otro. Por eso mientras he estado en el gobierno no he querido tomar la di-

rección de la política y he creado el Consejo Superior Peronista, que es quien conduce. Nadie podrá decir que estando yo en el gobierno he dicho: "Quiero que fulano de tal sea tal cosa". ¡No! A mí me vienen a preguntar — y me lo preguntan todos los días — "¿Quién es su candidato?". Yo, invariablemente, contesto lo mismo: "El que elija el pueblo. Ese es mi candidato". Flaco servicio haría si yo me pusiera a digitar quiénes han de ser los hombres que deben actuar en cada parte. Empezaría por demostrar que era un macaneador cuando dije que cada peronista lleva el bastón de mariscal en su mochila. Será el pueblo quien los elija y si tienen las condiciones morales necesarias para actuar en la función pública.

Yo puedo decir: "Ese no debe ser, porque no tiene condiciones morales para serlo". Pero si el pueblo lo decide yo le diré al pueblo: "Este hombre tiene tales condiciones que no convienen". Pero si el no renuncia o el pueblo no lo renuncia, yo tampoco lo voy a renunciar.

Mientras nosotros mantengamos bien dividido eso, no habrá motivos de fricción dentro del movimiento peronista. Los que gobiernan, los que conducen la política, los que la conducen en el campo estratégico y los que la conducen en el campo táctico, deben empujar desde el puesto que les ha correspondido y al que tienen derecho, y empujar lealmente y corriendo ligero, pero no haciéndole zancadillas al que corre al lado para hacerlo caer y ganar él. No; con formas lícitas cada uno en su andarivel, como decimos los que hemos hecho atletismo, sin molestar a los costados. Si la conducción se realiza en esta forma, todo se facilita, absolutamente todo. El que conduce en grande vive en jauja, porque no tiene problemas de los hombres, ya que los problemas de las cosas se solucionan inmediatamente. Siempre es lo mismo. El hombre complica todo. La naturaleza es maravillosa, si el hombre no la echara a perder, algunas veces. Todo esto que conforma

una técnica general para la conducción, está basado en no interferir en esos cuatro aspectos a que me he referido.

Esto lo debemos fijar profundamente en todo el movimiento peronista. Si ustedes echan una mirada al panorama, se darán cuenta de que todos los inconvenientes que tenemos surgen de eso. El que está arriba se mete en lo de abajo o el de abajo se mete en lo de arriba o en lo de al lado; el que está en el gobierno se mete en la política y el que está en la política, se mete en el gobierno. Esto es una acción de conjunto que manejamos de acuerdo, respetando en cada caso lo que hay que respetar. Si yo me metiese en la conducción de detalles de cada provincia o territorio, cometería muchos desaguisados.

Nosotros hemos creado una organización que permite que la política esté conducida de acuerdo con el gobierno, porque no podemos dividirlas en forma absoluta, ya que el gobierno es parte de esa política y la política es parte de ese gobierno; pero cada uno en lo suyo. Cada uno en su conducción y todos de acuerdo.

Claro está que esto es más fácil decirlo que hacerlo. Pero con la práctica y el respeto de esas grandes directivas, llegaremos a ejecutarlas mecánicamente, sin que a nadie se le imagine siquiera que puede hacer lo que no debe. Si cada uno entra en esta acción, con la prédica de unos cuantos años — por ejemplo veinte — tendremos educada a la masa, los dirigentes y conductores.

De esta misma acción surge que el conductor es el elemento primordial, porque tiene una acción directa y otra indirecta en la conducción. La acción directa es la que él realiza y la indirecta es la que sugiere, con su propio procedimiento al resto de las conducciones locales, a las demás conducciones. Por otra parte, de esa conducción superior es de donde sale la doctrina. La doctrina no puede salir de otra parte, y es la influencia de esa doctrina la que va preparando los métodos y sistemas de acción en la conducción táctica de toda la política. Esa acción directa e indirecta

del conductor, su ejemplo, sus virtudes, sus defectos, sus métodos, sus sistemas, trascienden todos hasta el último escalón de la masa. De tal palo tal astilla. Como él sea, será la masa. Sus virtudes las cosechará en los hechos y sus defectos los sufrirá también en los propios hechos. Esto es sumamente importante. Por eso, uno debe tratar, aunque no sea nada, de serlo todo, si tiene la responsabilidad de la conducción.

Indudablemente que eso se facilita extraordinariamente con la difusión, el perfeccionamiento y la elevación del nivel cívico y cultural de la masa. Es más comprensible, más fácil, todo se sistematiza mejor cuando hay una alta comprensión y ésta viene con la elevación del nivel cultural. De ahí que yo crea que el peronismo tiene una función esencial que realizar dentro del pueblo argentino: ir elevando la cultura política, la cultura cívica del pueblo. Sin eso estaremos siempre expuestos a que nos saquen la masa, engañándola; pero si le enseñamos a la masa a discernir por sí, apreciar por sí, a comprender por sí, entonces estamos seguros de que no la volverán a engañar nunca más. Y no engañada, no podrá irse con los que tienen la mala intención, sino que irá con los que tienen la buena intención.

Eso será a la vez el reaseguro del peronismo, para que nunca estemos tentados de tener una mala intención, para que seamos siempre instrumentos del pueblo y no lleguemos jamás a hacer del pueblo un instrumento nuestro.

Por esa razón, al hablar del conductor es necesario decir que forma sus fuerzas, las organiza, las instruye, las prepara y las conduce. De lo contrario, no es conductor. Cada conductor crea su instrumento como cualquiera que debe realizar un trabajo. Nadie lo puede hacer en su lugar, de manera que él tenga algo que agradecer. Si no lo hace él personalmente, con sacrificio de todos los días, con la prédica constante y permanente, con el ejemplo, si él no se empeña con todas sus fuerzas y con toda su vida — y la vida

de un hombre es demasiado corta para hacerlo todo — no podrá conducir bien. Por esa razón, creo — y lo he sostenido siempre — que el genio es trabajo. Nada puede realizarse por inspiración de nada, sino por la prédica constante y permanente, por la continuidad extraordinaria del esfuerzo. Solamente así se podrán vencer las malas inclinaciones, a las cuales es siempre más propensa la gente que a las buenas.

De manera que todo eso está sobre los hombros de uno. Es necesario ir arbitrando los medios para realizarlo, pensando que a los pueblos no se les puede dar eso por bolsas; hay también una dosificación. No es suficiente con que el pueblo engulla; es necesario que asimile, y hay que hacerlo de manera que el pueblo asimile. No hay que hacerlo en la medida de lo que uno puede decir o enseñar, sino en la medida en que el pueblo aprende, dándole lo suficiente para que asimile. No mucho; poco, pero bueno.

Esta prédica de la doctrina, desarrollada paulatinamente, ha de ser convenientemente dosificada. Nosotros podemos estar contentos con los resultados que hemos obtenido con nuestra prédica. ¡Hasta nuestros propios adversarios están hablando en peronista desde sus propias tribunas! Quiere decir que nuestra doctrina no sólo ha entrado en los peronistas sino también en ellos.

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.

Por esa razón es elemental y fundamental la formación de los hombres auxiliares de la conducción. Me dirán: ¿por qué nosotros no comenzamos ya en el año 1946 a formar esto?

Diré a ustedes, que pensé sobre eso, y me dije lo siguiente: "Dios nos libre de los malos maestros, porque un mal alumno es un mal, y un mal maestro son miles de males, por todos los alumnos que forma".

Cuando el peronismo se formó no sabíamos quién era quien. No nos conocíamos, no éramos amigos, porque si hubiéramos dicho que en aquellos tiempos éramos amigos hubiéramos mentido. Eramos hombres de una misma causa que pensábamos alcanzar los mismos objetivos pero que veníamos de todas partes y de todas direcciones. ¿Cómo podíamos pensar que ya éramos amigos? Recién ahora comenzamos a hacernos amigos, cuando nos conocemos y sabemos cuáles son los puntos que calza cada uno.

Las resoluciones en su iniciación, marcan las horas de los audaces. Me he dado cuenta que cuando se produce una revolución que a todos los que vienen a ofrecerse, diciendo: "Yo soy macanudo para esto", hay siempre que dejarlos e ir a buscar a los que no vienen a ofrecerse. Generalmente, éstos convienen más. Todos saben tanto como yo, cuántos hombres hemos tenido que sacar de los que actuaron en los primeros tiempos, porque sus valores morales no estaban a la altura de sus ambiciones o de sus deseos.

La Escuela Peronista pudo haber empezado a funcionar en 1946. Esto que hemos hecho ahora lo podíamos hacer entonces, ¿pero quiénes hubieran venido a la Escuela Peronista? ¿Hubiéramos podido saber quiénes eran y hubiéramos podido seleccionar a los hombres que debían obtener por lo menos la iniciación de esta marcha en la preparación para la conducción?

Eso nos hizo pensar muchas veces, y nunca me apuré. Algunas veces sentía la necesidad, pero nos desenvolvíamos más o menos como íbamos. Ahora que nos conocemos, ahora que entre nosotros mismos nos seleccionamos de acuerdo a nuestros valores morales, ahora un hombre sin condiciones morales que viniese a esta escuela, él solo se iría; no se encontraría cómodo. Y en el fu-

turo, con los cuadros auxiliares de la conducción haremos lo mismo. El hombre que no esté a tono con las virtudes que deben tener los que conducen a los que dirigen no se sentirá cómodo entre nosotros.

Quizá en ciertos aspectos tiene más importancia el conductor auxiliar que el propio conductor, porque el auxiliar es el que está en contacto directo con la masa, y por buenas que sean las intenciones del que conduce de arriba, él no puede dar su ejemplo personal ni llegar con su palabra todos los días a quienes él debe ir formando en la misma mística y en la misma moral.

Un partido político cuyos dirigentes no estén dotados de una profunda moral, que no estén persuadidos de que ésta es una función de sacrificio y no una ganga, que no esté armado de la suficiente abnegación, que no sea un hombre humilde y trabajador, que no se crea nunca más de lo que es ni menos de lo que debe ser en su función, ese partido está destinado a morir, a corto o largo plazo, tan pronto trascienda que los hombres que lo conducen y dirigen no tienen condiciones morales suficientes para hacerlo.

Los partidos políticos mueren así, porque ya he dicho muchas veces que los pecados y las instituciones se descomponen primero por la cabeza. El día que nos descompusiéramos nosotros no tardaría mucho en descomponerse todo el movimiento, disolverse y dispersarse. Así mueren las instituciones. Por esa razón creo que es una responsabilidad la que adquirimos los que tomamos los puestos directivos.

Siempre que veo una orquesta lo miro al que la dirige y pienso: "Preferiría estar tocando allí un instrumento y no ser el director que tiene que vigilar a los que tocan y debe tener una capacidad superior". Es más cómodo tocar y hacer lo que le indican.

En esto de la conducción es lo mismo. 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 nuestros hombres.

Sobre las formas de la conducción en el orden estratégico, en grande, se conduce por grandes directivas, con gran amplitud. ¿Por qué? Porque deben ser cumplidas por todos en distintos lugares, circunstancias y tiempos. No se pueden dar órdenes que resulten ciertas en una parte e inciertas en otra; que resulten buenas en una parte y malas en otra; débiles en un lado y fuertes en otro. Hay que dar directivas que permitan que los que tengan que ejecutarlas dispongan de un amplio campo para jugar dentro de todas las soluciones que se pueden presentar. Por eso se dan solamente directivas para la conducción en grande, o sea grandes líneas de acción con amplio frente para moverse dentro de esa acción.

La conducción táctica se dirige directamente por disposiciones. ¿Por qué? Porque él está viendo la lucha allí y puede decirle al otro: "Haga tal cosa" para tener la unidad y la centralización en la dirección de la lucha. Por eso cuando actúa el Consejo Superior Peronista, no debe hacerlo por órdenes sino por grandes directivas de conjunto; pero cuando actúa el que dirige la lucha en una localidad, lo hace por disposiciones rígidas, que no deben ser violadas por nadie. Es decir, por órdenes. La conducción táctica es por órdenes; la estratégica es por directivas.

Dentro de la conducción debe funcionar en forma permanente una información de ida y de vuelta. Esto quiere decir que uno debe dar información a los que ejecutan para dar conciencia de acción, es decir que nadie debe actuar en política sin saber por qué está haciendo algo y qué está haciendo, además de llevar la persuasión de que debe hacerlo. En una orden militar se dice: "Haga tal cosa", y se terminó. En política no se puede hacer. El que lo hace se equivoca. Se debe llamar al hombre y decirle: "La situación es ésta. Nosotros tenemos que lograr estos objetivos. Yo he pensado que esto es lo que podemos hacer. ¿Qué le parece a

usted?” Y así lo persuade y lo va convenciendo. Si lo larga sin convencerlo, cumplirá de mala gana o no lo hará, pero si se va convencido, es probable que lo haga. Y siempre hay la posibilidad de llamarlo después y decirle por qué no cumplió o por qué lo hizo mal, si en verdad estaba convencido de que debía hacer lo que se le indicó.

Esto de los sistemas y de las formas tiene una importancia extraordinaria pero implica un trabajo también extraordinario. Para tenerlo siempre despierto al que realiza la tarea en el punto de contacto, es necesario tenerlo permanentemente informado y que él a su vez lo tenga informado a uno. Así cuando va mal, se lo puede llamar y decirle: “Va mal; agarre para el otro lado”. Ese cambio de opiniones, ese consejo, esa consulta permanente que puede realizarse en las pequeñas esferas, favorece y ayuda extraordinariamente la conducción sobre todo la comprensión y uno puede vigilar si cuando trabaja ese hombre lo hace para todos o para él, lo que es muy importante también en la conducción.

Ese sistema de información de ida y vuelta es indispensable en la realización de toda la conducción, no sólo para mantener latente y permanente la acción sino también para vivir informado sobre lo que hacen en el lugar de la conducción.

Otra cosa que hay que vigilar permanentemente en la conducción, es que las partes se encuadren siempre en la situación de conjunto y en la acción de conjunto. Una de las cosas más comunes en la conducción política es que el que conduce en el lugar, cree que el mundo gira alrededor del pueblo que él dirige, y entonces no hay problema que él no subordine a la acción política que desarrolla allá en el pueblito. Cuando viene alguna cosa, la resuelve por su cuenta. No es ése el procedimiento. El debe subordinar el pueblito a la República porque el pueblito está en la República y no la República en el pueblito. El que hace una conducción de su pueblito, departamento, provincia o territorio, ha

de pensar siempre que va a resolver alguna cuestión de la lucha política, y ha de pensar también si eso que él hace favorece a la acción de conjunto o no la favorece, en cuyo caso, si no está seguro lo mejor es consultar a la acción de conjunto, y allí le dirán si conviene o no conviene, porque ellos están más en la acción de conjunto.

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. ¿Qué va a hacer con que venza en el pueblito si nos dan la "biaba" en la República? Es una cosa bien clarita: en una situación política estratégica falsa, el éxito táctico no conduce a nada.

Por esa razón, en esto hay que llevar a los hombres y a la mentalidad de los hombres que conducen, que nada ha de hacerse fuera de la situación de conjunto, porque lo que decide es esa situación de conjunto. De nada le va a valer a un peronista ser convencional en Calamuchita si el presidente de la República fuese un radical o un conservador. Es decir, que hay que servir al conjunto, en primer término, y, dentro del conjunto, actuar, porque todo se viene eslabonando desde arriba.

Además de la información y del encuadre del conjunto en la acción, es necesario cuidar las disposiciones y el control. Vale decir, que hay que utilizar todos los medios posibles para que las noticias, directivas, disposiciones u órdenes alcancen oportunamente a los órganos a que están destinadas. Una de las fallas fundamentales de los políticos es que se reúnen en organismos directivos y conversando, dicen: Bueno, esto hay que transmitirlo. Transmítelo, le dice al secretario. Este dice a otro: Ché, transmítelo. Pasa el tiempo y la noticia, la orden o la directiva llega a

algunas partes y a otras no llega. A algunas partes llega al día siguiente, a otras al año siguiente; a algunas partes llega completa e incompleta a las otras.

Esto es una cosa 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 completo 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. Yo recuerdo siempre a los radicales y menciono esto como un caso de la eficacia de las medidas que se toman contra la acción del adversario. Siempre, con los radicales amigos míos, he criticado una cosa: “A ustedes le metían la mula, hablando en criollo, en la provincia de Buenos Aires, y con el fraude les ganaban la elección. Ustedes se reunían en el comité, encajaban un manifiesto y se quedaban tan tranquilos por cuatro años”, y la masa también se conformaba.

No; hay que hacer una cosa, hay que levantar al pueblo. ¡Qué manifiesto ni que ocho cuartos! Una orden: levantar al pueblo. Frente al fraude se reacciona de una sola manera. Hay que tener todo bien conectado y a la voz de “ahora” se levanta todo el mundo, le queman los comicios, le matan los fiscales, cualquier cosa. Es la única forma de combatir el fraude, pero con manifiestos . . .!

Indudablemente que para hacer una cosa así es necesario tener la conducción y todo un sistema de acción establecido, de trans-

misión, para que llegue y se conecte en un todo, y accione todo el mundo junto. La acción de conjunto es extraordinaria. Ya vamos a hablar, cuando hablemos de los principios de la conducción, de la acción de masa, que es la base en política.

La acción de masa es un principio eterno e inmutable de la conducción, porque todas las conducciones en el orden militar o económico, la usan. Es decir, no hay que echar gotas. Hay que echar con el balde para que haga efecto. Eso se llama el principio de la economía de la fuerza que dice que no hay que pretender ser fuerte en todas partes, porque entonces uno termina por no ser fuerte en ninguna. También dice que no se puede pretender ser siempre fuerte porque termina por no ser fuerte nunca.

Hay que ser fuerte en un lugar y en un momento, y por eso que hay que tener todo en la mano para poderlo manejar a fin de conducir.

Esa acción de masa destruye cualquier cosa. Recuerdo que una vez, cuando estaba en la Secretaría de Trabajo, en 1944, que salía a la calle la F. U. B. A. y la U. D., yo estaba metido adentro, pero tenía todos los obreros atrás y les decía "De casa al trabajo y del trabajo a casa". Venían y me decían todos los días: "Nos están ganando la calle y no hay que dejársela ganar". Yo contestaba: "Y bueno, ¿para qué quieren la calle?; dejémosles que tengan la calle". "Que hacen manifestaciones, que insultan a la gente, que nos pegan cuando nos encuentran aislados, que matan vigilantes", me decían. "Paciencia — contestaba — somos una víctima más de los políticos". Hay que ganar la calle en un momento y en un lugar decisivo. Pretender tener siempre la calle es gastar la fuerza y no ser nunca fuerte".

Les dije: "Les voy a demostrar que en esto la economía de la fuerza triunfa". Llamé a los madereros y les pedí: "Muchachos, háganme unos garrotes grandes". Después llamamos al gremio de la carne y les dijimos: "Muchachos: ¿se animan con quinientos

bastones a salir a la calle?" Les dimos quinientos palos, salieron, ganaron la calle y los otros no la volvieron a recuperar más.

Claro que para hacer eso nosotros esperamos dos meses. Cuando ellos se habían aburrido de andar solos por la calle, nosotros estábamos fresquitos, listos y con ganas de salir a la calle. Lógicamente todo se terminó en un sólo acto. Todo eso tiene una técnica, no se hace porque sí. Esa técnica es la que hay que dominar en la conducción, y está basada en principios científicos, en los verdaderos principios del arte de la conducción. No se conduce a ojo de buen cubero, sino a conciencia y estudiando minuciosamente un problema y resolviéndolo científicamente. Hay que hacerse un conductor, un profesional, si es posible, dominando los principios del arte y aplicándolos bien y oportunamente. Todo eso lo vamos a considerar en su momento. Me refiero a que para poder realizar eso, cumplir los principios y ejecutarlos es indispensable que tengamos esto que es la base. Se podrá dominar y accionar en conjunto, porque de qué sirve el principio si no podemos juntar la gente y hacerla salir en un momento oportuno con unidad de acción y de concepción. Es inútil. Uno se queda con la linda idea. Decimos muy bien las cosas, las pensamos mejor, pero las hacemos mal, porque no tenemos el elemento de acción, la técnica ni la organización. Para poder golpear con un martillo, primero hay que tener la fuerza y el martillo. Con esto es exactamente igual. No se puede accionar en la conducción si uno no ha preparado su instrumento y su herramienta. Cuando tiene la herramienta en la mano, golpea fuerte y bien.

Todo esto que nosotros tratamos de formar y que haremos paulatinamente, no se improvisa. Es trabajo de años y años, porque hay que ir llevando estos conocimientos a la masa, a los dirigentes y poniéndolos en práctica para que la experiencia misma lo vaya formando a uno en la escuela de la acción, que es la mejor escuela. El que lo haya hecho una vez, no se olvida más; el

que se haya equivocado una vez, tal vez se olvide menos porque tiene la lección del fracaso, que es una de las grandes lecciones que da la vida. Claro que es una experiencia cara y que llega a menudo tarde, pero siempre vale para la vida.

Otra de las cosas indispensables en la conducción y para la cual hay que estar conectado hasta con el último órgano, es que hasta el último hombre conozca la situación; qué es lo que se quiere hacer y qué se debe hacer. Hay que arbitrar los medios para que todo hombre conozca la situación, sepa lo que hay que hacer y cómo hay que proceder. Eso hay que llevarlo a la masa. Cuanto más penetrada esté la masa sobre estas cuestiones, mejor será el procedimiento, más inteligente, más comprensiva y la unidad de acción vendrá con más fuerza y decisión. Esa es otra cosa que hay que sistematizar. Generalmente, las acciones fracasan porque las noticias son insuficientemente conocidas, porque la persuasión no ha llegado a todos los hombres y unos están indecisos; esto es lo que pasa generalmente aquí y que yo he tratado de ir terminando por la información. Es una cosa muy común que en determinadas situaciones todo el mundo dice: "¿Qué dice el General?". Se habla de un candidato: "¿Qué dice el General?". Eso no se debe decir en una masa organizada. Cuando llega la noticia debe llegar completa y todo el mundo debe saber qué se piensa en el medio, arriba y abajo. Esto hay que sistematizarlo, porque todavía no lo tenemos bien sistematizado. Si eso se realiza, es posible la ejecución con unidad de acción. Y si se asegura un sistema es algo que se va produciendo en las mejores condiciones. Si la conducción política es buena frente a una conducción política inorgánica es invencible. Un partido político que tuviese una conducción bien realizada, tiene que ser invencible, porque forma un cuerpo de acción que aplica la fuerza en el momento oportuno, donde hay que aplicar la mitad de la fuerza para vencer, reservando la otra mitad. Claro que hablo teniendo en cuenta que exis-

te un predicamento político como el del peronismo, porque de lo contrario sería inútil que se condujera bien. Primero es necesario cumplir las demás condiciones que hemos mencionado, porque si fuéramos demócratas progresistas, por bien que condujéramos nuestro esfuerzo resultaría inútil.

Otra cosa importante es lo que se refiere al control de la ejecución, que es otro de los factores que cierran el ciclo de la conducción. Además de todos los elementos mencionados, es necesario ejercer un control permanente y minucioso de la ejecución. Los hombres son todos buenos, pero si se los vigila son mejores. Es decir, en la conducción no puede considerarse solamente que las cosas se han de hacer, sino que se debe tener la seguridad de que se hagan, y que se hagan bien. Por eso, todos los organismos de la conducción deben tener sus controles de ejecución.

Vale decir, que la función de un elemento directivo de la acción política no sólo ha de conformarse con decir lo que hay que hacer y comunicarlo, sino también en comprobar que se haga. En todas las actividades es necesario realizar esto. Aun en el gobierno, yo sigo siempre el mismo sistema. Cuando me olvido, las cosas no se hacen hasta que hago sentir el control.

Ese control de todos los actos es necesario por dos razones. Primero, para saber si las cosas se hacen; y segundo, porque si todos nos controlamos a todos, tendremos mayor interés en andar mejor. En política, como en muchas otras cosas de la vida, hay que obrar siempre como si uno estuviera en presencia de Dios, como si estuviera ante una presencia superior.

Señores: por hoy yo doy por terminada esta clase con la que he cerrado los capítulos preliminares de la conducción y desde la próxima clase deseo entrar directamente en la conducción. Todo lo que hemos hablado son los prolegómenos de la conducción que son muy importantes, pero la médula misma de toda la parte de la conducción la comenzaremos a tratar en la próxima clase, ha-

blando del conductor como la parte vital del arte de la conducción, sus condiciones morales, intelectuales y partidarias.

Haré una rápida recopilación de lo que yo creo que debe ser el conductor para después entrar inmediatamente a lo referente a la parte inerte del arte.

El arte está compuesto siempre de una parte vital que es el artista y de una parte inerte que es la teoría del arte.

Lo primero que quiero presentar es lo que considero que constituye el artista en la conducción. Como en todas las artes la conducción no escapa a las reglas generales.

Quiero presentar al conductor como considero que debe ser: cuáles son sus valores y cualidades para después considerar directamente la teoría del arte, analizando una serie de principios que lo caracterizan.

Nadie puede decir cuáles son los principios del arte de la conducción, ni tampoco nadie se ha animado a decirlo. Unos han dicho mucho y otros poco.

Que existen principios es indiscutible porque si no existieran la conducción no sería un arte. Y es arte y tienen principios porque de lo contrario no es arte.

Cristalizando unos cuantos principios, analizándolos nos iremos metiendo suavemente, como un tornillo, dentro del arte mismo, pensando que de nada vale la teoría si no se tiene un poco del artista. Lo que la teoría puede dar es una técnica, y eso no es solamente técnica. La teoría sirve al arte, pero si no hay un artista se hará una obra perfecta pero sin vida. La inspiración la da el artista. En esto todos tienen un poco de artista según la cantidad de gotas de óleo sagrado de Samuel que Dios ha puesto en cada uno.

Unos lo hacen con acierto y otros con menos acierto, porque de artista y de locos, como dicen, todos tenemos un poco.

Todo el mundo tiene en esto un poco de artista. Pero eso se perfecciona extraordinariamente por el método. Los antiguos decían que al arte se llegaba por dos caminos: por el genio o por el método. Los que no tengamos la suerte de haber recibido mucho óleo sagrado por lo menos tengamos la perseverancia de persistir en el método para arrimarnos al arte.

Por otra parte la conducción no requiere solamente genios, necesita hombres medianos y de trabajo que muchas veces son más eficaces. La inspiración puede dar una solución en algunas circunstancias; no hay que caer en la escuela que estuvo en boga en 1800, que decía que el arte es solamente para los que nacen artistas y que los que no nacen artistas para qué se van a dedicar al arte. ¡Se nace o no!

Esa escuela negativa no es la de la conducción. Si en la conducción aparecen los hombres artistas mejor, pero no son siempre indispensables. Se puede conducir mejor sin artistas. En el arte aparece un artista, pero hay muchos otros que pintan bien y que a veces gustan como los mismos artistas. Hay muchos cuadros de un pintor moderno, que pinta más o menos, y que a mí me gustan mucho. Es cuestión de gustos. Y en la conducción hay mucho de gustos. Pero, naturalmente, el arte de la conducción es más perfecto en ese sentido, porque a un cuadro o a una escultura uno la aprecia y le gusta o no; pero en el arte de la conducción "el tipo triunfa o suena".

Yo trataré en pocas clases de poner en evidencia esos factores de éxito o de fracaso en el análisis del conductor y de la teoría de la conducción. Si lo consigo, quedaré satisfecho. Es una cosa bastante difícil. Yo trataré de hacer un análisis lo más profundo posible y después que hayamos terminado con la exégesis de esos grandes principios haremos algunos ejercicios teórico-prácticos sobre conducción. Yo plantearé una situación; ustedes harán la apreciación de la situación, tomarán la resolución y

proyectarán un plan de acción. Eso es lo más práctico, porque sobre la conducción se procede por dos sistemas: primeramente, por el análisis y estudio teórico, y después los estudios aplicados, que pueden ser situaciones concretas, porque esto de hablar de la conducción es fácil, pero lo difícil es conducir. No queremos formar hombres que sepan hablar de la conducción, sino que sean capaces de tomar una resolución y ejecutarla. Esa ejercitación es la que va a ir dando alas a uno para comenzar a volar en la aplicación de los grandes principios de la conducción. Esas ejercitaciones son también, en algunos casos, análisis de hechos históricos. Se plantea una situación producida en la historia y es estudiada críticamente, y se dice por qué fracasó o triunfó. Cuáles son los factores que condujeron al éxito. No se estudia una situación para volverla a aplicar, porque no se repite más. Se la estudia como una gimnasia para ser más sabio en todas las ocasiones. Ese es el camino para ejercitar la conducción.

Yo podría hablarles años sobre esto, porque me he pasado la vida estudiando, pero nunca podría transmitirles la enseñanza que ustedes sacarán en cuatro o cinco trabajos sobre situaciones que ustedes estén obligados a analizar, a aislar y familiarizarse con los factores del éxito y del fracaso, como así apreciar situaciones concretas, tomar resoluciones concretas y planear un plan para llevar a cabo una acción táctica o estratégica en la política.

En las próximas clases empezaremos a tratar sobre el conductor. Sobre esto he escrito varias cosas, que si las tienen a mano podrían leerlas. Hay varios trabajos míos sobre el conductor y un librito mío que habla mucho sobre la conducción. Es de carácter militar, pero es aplicable a la política. Las condiciones del conductor en la política son más o menos las mismas que se requieren para la técnica de la conducción. Claro que las condiciones son otras y sobre eso es lo que voy a tratar.

## QUINTA CLASE DICTADA EL 19 DE ABRIL DE 1951

En nuestra clase anterior habíamos dejado para tratar hoy lo referente al conductor, es decir, lo que yo llamo la parte vital del arte.

Se ha llegado a discutir muchas veces si la conducción es un arte o una ciencia. Asunto difícil — diremos — de establecer en forma categórica, porque en ella uno utiliza todos los conocimientos, sean éstos de la ciencia o sean de la vida, que es la más grande de todas las ciencias para un conductor. Sin embargo, es indudable que la conducción es un arte; es puramente un arte, y utiliza también, como las demás artes, partes de la ciencia. Si en lugar de arte fuese una ciencia, ya existiría alguna fórmula para crear una obra de arte como la de Napoleón, como la de Alejandro o la de César. Creo que todavía no existe una ciencia que capacite al hombre para realizar esa clase de trabajos. La ciencia en general difiere del arte y se rige por leyes, las cuales establecen que a los mismos efectos, corresponden las mismas causas.

El arte, en cambio, es una cosa distinta; no tiene reglas fijas ni leyes sino que se rige por principios, grandes principios que se enuncian en una misma forma pero que se aplican de infinitos modos y maneras. Vale decir que nada nos da la posesión de un arte, de un principio como cierto, sino mediante la transformación que el criterio y la capacidad del conductor hace en su aplicación en cada caso concreto, porque las mismas causas en

la conducción no producen los mismos efectos. Intervienen los hombres e intervienen los hechos y aun en casos similares, a iguales causas 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, permanentemente, 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 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. Eso 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.

El conductor es un ente de transformación maravilloso, que percibe un fenómeno y saca una solución elaborada por sí, parte intuitivamente, parte por el análisis y parte por la síntesis. Difícil de comprender, porque son fenómenos que no creo haya nadie que pueda explicar de una manera certera. Lo que sí se puede expresar es que éste es un arte simple y todo de ejecución — como decía Napoleón. Simple, para el que tiene las cualidades y las calidades; difícil para el que no las posee. Que esas cualidades y calidades pueden adquirirse realmente, es cierto. De ma-

nera que el conductor, indudablemente, puede nacer, pero puede también crearse y perfeccionarse.

De esto se podría hablar con sentido analítico y con sentido filosófico días enteros. Pero no es nuestra finalidad extendernos en conocimientos abstractos de lo que es un conductor, sino en catalogar algunos de los conocimientos que él debe poseer para ser más "sabio" en cada una de las ocasiones en que deba actuar. Por principio el conductor no es solamente un captador, diremos, de fenómenos y que elabora éxitos y fracasos. Quien proceda con un criterio más o menos formal a cristalizar sistemas, a establecer métodos y a crear recetas para conducir — como para hacer la comida — se equivoca. 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. Pero es difícil, precisamente, porque la principalísima exigencia de la conducción es crear y hasta ahora, lo que más difícil se le ha presentado al hombre es la creación. Tenemos mucho hecho en el mundo, pero no mucho creado. La tarea del conductor es crear, crear siempre, estar siempre predispuesto a crear.

Al dividir el arte de la conducción deben tenerse en cuenta dos partes fundamentales: la parte vital del arte, que es el conductor, el artista, y la parte inerte, que comprende toda la teoría del arte y su técnica. Esta teoría del arte y su técnica puede ser aprendida por cualquiera y, en consecuencia, cualquiera puede llegar a poseer los secretos de la conducción. 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.

Uno de los grandes errores en la preparación de los hombres de Estado en el mundo ha sido precisamente prescindir de la técnica de la conducción. La conducción política en el orden internacional se distingue muy claramente de la conducción militar. Se dice que la conducción militar es la continuación de la conducción política, o en otras palabras, la guerra es la continuación de la política por otros medios. Hay una continuidad absoluta entre una y otra conducción. En la política interna la técnica de conducción es también la base de la conducción militar, porque quien hace la conducción de la política por otros medios, vale decir la guerra, utiliza el instrumento natural del trabajo de toda la conducción interna. 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.

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 quizá jamás hicieron política, pero cuando actuaron, lo hicieron bien, porque la habían

comprendido. El error de enfoque y de penetración del aspecto político de la nación está en no mirar en grande la política; ella no se puede mirar en pequeño, porque es la actividad integral; todo está comprendido por la política; y quien no abarque el programa y mire sólo un sector por un pequeño agujerito, no podrá hacer nunca nada en política. ¿Por qué? Porque las grandes causas están en los fenómenos integrales, no en las pequeñas partes que componen ese fenómeno de conjunto.

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; éstos son asesores y no conductores.

En otras palabras, no se comprende política si no se tiene un panorama de la unidad integral de la política, que es universal e indivisible, pero que uno la puede penetrar y comprender. La política no se aprende; se comprende. Tonto es perder una vida estudiando la política solamente para aprenderla, porque cuando se la ha aprendido, se muere y no sirve para nada. Debe tratarse de comprenderla.

Es imposible aprender la política. Es tan infinito el número de casos concretos que la política plantea que quien quisiera aprenderlos todos se moriría antes de haber aprendido la milésima parte. 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. Jamás pretender acordarse de qué caso ha pasado que se parezca al que se debe resolver o qué es lo que la teoría dice como principio a aplicar. Eso no tiene ningún valor; es la penetración y la comprensión del problema lo que va a dar la solución.

De cualquier situación fluye, teniendo en cuenta el objetivo, qué es lo que hay que hacer para que marchemos desde esta si-

tuación en que vivimos a ese objetivo que perseguimos. El camino surge de la experiencia de la situación. Y eso hay que mirarlo objetivamente. Es poner en movimiento la materia, directamente, y entonces de ahí va a salir el camino, camino único o camino múltiple, pero camino, que es lo que uno busca entre las situaciones y el objetivo que persigue.

Es difícil establecer también en este campo nada ajustado a una realidad concreta. 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 de actuar. Sin embargo, Napoleón — que es uno de los hombres más admirables, no sólo en la solución de los problemas sino por las ideas que ha legado sobre sus métodos de conducción — tenía una afirmación de extraordinario valor para todo el que conduce, no sólo en lo militar sino también en lo político. Porque Napoleón fué, por sobre todo, un político. El luchó con una idea política, no luchó jamás con una idea militar. La acción militar de Napoleón fué un medio para ejecutarla. Su objetivo — su gran objetivo — fué político. Si él enfrentó a ocho o diez coaliciones, no lo hizo nunca por una razón militar. Las enfrentó militarmente, pero por una razón política. Es que siempre la acción militar está subordinada a la política.

La guerra no se hace nunca por sí; no tiene valores intrínsecos; se hace siempre al servicio de una idea política. Y él, entonces, ha afirmado una teoría que para mí es lo más valioso que se puede encontrar en la conducción: una verdadera "trouvage", como dicen los franceses. En la teoría que Napoleón esbozó en varias oportunidades, dijo: "el éxito no depende de la suerte, tampoco de la casualidad y no es un designio del destino. El éxito — dijo Napoleón — se construye; el éxito se realiza".

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.

Señores: el conductor es un constructor de éxitos. Esa es la mejor definición que se puede dar de un conductor. Es decir, es un hombre que recibe un elemento — que es una situación — y que recibe un objetivo, que es en lo que él debe lograr, partiendo de esa situación. Entonces él concibe. El éxito es alcanzar el objetivo. Lo prepara, lo organiza, lo realiza y cuando llega allá, le saca provecho.

La conducción es, lisa y llanamente, la construcción de éxitos y el conductor es un constructor de ellos. Quiere decir que el éxito puede construirse. Algunos creen que es la casualidad, otros que es la suerte, que es la fortuna. Sí, puede haber éxitos casuales, pero en un hombre que obtiene ochenta éxitos puede haber tres éxitos casuales. Los setenta y siete restantes los ha construído él mismo. Es difícil que a uno se le dé setenta y siete veces la suerte en la ruleta; puede darse tres veces... A Napoleón, que enfrentó durante treinta años cientos de suertes distintas, no fué la casualidad ni el azar quienes lo favorecieron siempre hasta Waterloo, en que la suerte no lo favoreció. Allí él no preparó ni realizó el éxito; quizá lo esperó del azar y por ser ésta quizá la única vez que él esperó de la suerte, ella le jugó una mala partida. Pero esa es la realidad.

Si yo quisiera determinarles a ustedes cuál es la virtud del conductor y qué es la conducción, podría decirles, como cosa absolutamente cierta, algo vaga pero real: 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. Si tiene una gran técnica, puede salir una linda casa, una buena casa; si tiene una buena inspiración, puede hacerla grande; pero si tiene talento, entonces

la hace hasta linda, y si tiene más talento, hace una cosa nueva que revoluciona la arquitectura en el mundo. En fin, esto tiene infinito número de gradaciones, como infinitas pueden ser las creaciones del hombre.

Sobre el conductor en sí y sobre la conducción, yo no les podría decir nada más nuevo ni más concreto que esto, que por otra parte no es mío; es, en muchos conceptos, de Napoleón.

Pero podemos sacar de aquí también alguna enseñanza para la conducción. Lo primero que se necesita es tener un criterio amplio y descartar los sistemas, el esquema, la rutina y la receta. Es decir, que en esto no hay que copiar; hay que crear, porque el arte es creación. Nadie se ha hecho famoso copiando cuadros o esculturas, ni tampoco copiando ejemplos, porque algunas veces se copian también los malos ejemplos. Es cuestión de discernimiento de cada individuo, pero lo importante es que cuando se quiere realizar una obra de este orden, que tenga algún valor, haya creación. En consecuencia, hay que poner en juego el criterio, no la memoria, los modelos, las recetas, ni los sistemas. Para esto no hay sistemas. La conducción es uno de los aspectos de la vida imposible de sistematizar; no puede haber sistematización. Esa es la enseñanza que surge de la teoría de la construcción de los éxitos. Por otra parte, es necesario pensar que lo que el conductor enfrenta es una situación concreta y que lo que necesita es una solución, que no encontrará en ninguno de los ejemplos de la historia ni sacará explícitamente de ninguno de los principios de la teoría del arte.

Los principios de la teoría del arte han surgido de las grandes obras maestras de la conducción política. De manera que, siendo principios empíricos, no los podremos fabricar nosotros sino que surgen de los hechos. Por eso la conducción no es una técnica, sino un arte y de allí que el conductor no es un técnico sino un artista. El artista que debe crear tiene ante sí un caso con-

creto; le encargan la obra, tiene los materiales, todo lo necesario. El debe darle vida; ésa es la solución que buscará si es escultor o pintor. Si es conductor le dan un desorden tremendo y tiene que arreglarlo para salir adelante. Le entregan una Argentina capitalista, sin justicia social, sin soberanía política y sin independencia económica, y tiene que solucionar todos los problemas. No es que yo quiera citar un ejemplo nuestro, pero sí quiero dar el ejemplo real. Hay que darse cuenta de los inconvenientes con que se tropieza en la realización de una obra de conducción, los malos ratos que hay que pasar, las amenazas, las noches y los días tristes; pero al final se llega a una solución y entonces la satisfacción compensa todos los malestares. 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 en los errores que cometen 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 acopiando, 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 más sabios en todas las ocasiones, para entrenamiento, pura y exclusivamente, para hacer una gimnasia de la conducción. Ese es el valor de los ejemplos.

Pero, aunque parezca una "verdad de Perogrullo", una de las cosas más importantes para el conductor es que tenga presente que quien debe conducir los acontecimientos es él. Y que no debe ser conducido jamás por los acontecimientos.

Esa es una de las condiciones fundamentales del conductor. Que sea conductor; que él conduzca los acontecimientos, y que no sean los acontecimientos los que lo conduzcan a él. Primera cuestión. Y segunda, que debe saber siempre lo que quiere.

Debe conocer siempre cuál es el objetivo sobre el cual marcha. Estas dos cosas parecen asimismo dos “verdades de Pero-grullo”, porque conducir, lógicamente, presupone que sea uno el que origina, desencadena y realiza los acontecimientos, y no que sea él el juguete de esos sucesos. También hay que saber lo que se quiere, cuál es el objetivo por el cual se conduce. Yo les diría a ustedes que en la historia son muchos más los conductores que han sido conducidos por los acontecimientos y que no sabían qué era lo que querían, o cuál era su objetivo, que los que han conducido y los que han tenido claro el objetivo y la finalidad por la que luchaban. Es una cosa extraordinaria, pero es así. Es exactamente como yo les digo.

Otra de las cuestiones que el conductor no debe jamás olvidar es que todos los hechos tienen factores determinantes y factores secundarios. Generalmente, como le pasó a Don Quijote, muchos de los hombres luchan, dirigen la acción contra los molinos de viento, y se olvidan de sus enemigos. Es decir, son atraídos a esos objetivos secundarios donde gastan toda su energía y su tiempo, mientras ven desfilar los objetivos principales sin apoderarse de ellos y encaminarlos a su voluntad.

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.

Otro asunto que a menudo los hombres olvidan en la conducción — y ustedes han de haberlo observado mil veces —, es que hay personas que tienen temas fijos. Se ocupan de cosas sin importancia, se ven atraídas por un objetivo que no tiene valor,

y por él desprecian los verdaderamente importantes. Eso es muy común en los hombres, porque el hombre no solamente tiene criterio para discernir, sino que tiene también pasiones que lo arrastran; y las pasiones lo llevan, generalmente, hacia los objetivos secundarios. Muchas veces un político, por perseguir a otro, ha perdido toda su acción política. Se hundió él por otro, sin alcanzar el objetivo que persiguió; perdió todo lo que buscaba.

Esto es un asunto muy importante, porque contiene la razón misma de ser de la conducción. Y también está en la naturaleza del hombre. El hombre suele ser pasionista por naturaleza y aun por costumbre. Y el conductor no puede tener esa clase de defectos.

En otras palabras, señores, surgiría de todo esto, que yo muy sintéticamente expongo en razón del tiempo, que el conductor debe tener ciertas cualidades y ciertas calidades sin las cuales será siempre obstruido por su propia personalidad durante la conducción. Hay cosas que no debe olvidar jamás, ya que el olvido de ellas constituirá una serie de inconvenientes y factores desfavorables que se sumarán a los factores desfavorables que los hechos le van a presentar, y que, a medida que él los vaya poniendo en juego durante la conducción, se irán multiplicando en progresión geométrica hasta que el cúmulo de errores y de factores desfavorables anulen toda su posibilidad de conducción.

Por eso quiero mencionar brevemente estas cualidades y calidades. Lo sublime de los principios no está en su enunciación sino en su ejercicio. Diremos, al pasar, algunas de las cualidades que yo creo son indispensables en el conductor. Empecemos por establecer que el conductor es un artista; no un técnico. Vale decir, que él no elabora nada mecánicamente, que la conducción es producto de su creación. De lo contrario, no va a tener nada que agradecer a su acción de conductor. En este sentido un perito en ciencias políticas y sociales, no presupone, en manera al-

guna, un conductor, como tampoco un conductor necesita ser un perito en ciencias políticas y sociales. Uno es un técnico; el otro, es un artista. Para hacer una "Piedad", de Miguel Angel, o una "Cena" de Leonardo, o un Chacabuco, de San Martín — que he citado tantas veces — o un Wagram, de Napoleón, no intervino un técnico. Técnicos ha habido muchos, y al lado de Napoleón había también un técnico. Ahora, probablemente en Napoleón, cuando en Italia venció a los austríacos y piamonteses, no había un técnico — ¡si era un hombre de veintiún años! — había un artista, y él suplió toda la técnica como la suplió Miguel Angel; y éste era un hombre que no tenía técnica, según sostienen los pintores. Pero él hizo las grandes obras. Otros, que han sido técnicos, no han hecho ninguna obra. Lo mismo pasa, más o menos, con todos. No es la técnica, sino el arte lo que lleva a la producción de las obras maestras.

El arte tiene un sentido vital que no puede reemplazarse con la técnica. Por eso digo que no son en realidad los conocimientos ni la extraordinaria erudición lo que da la capacidad. Conducir es actuar, es crear. Lo único que la técnica enseña es un sistema, pero no enseña los medios de realizarlo. Eso está en cada individuo, o no está. Por eso digo que no presupone un perito en ciencias políticas y sociales, un buen conductor político. Tenemos tantos formados por nuestras facultades y, sin embargo, no he visto ninguno que se haya destacado en el orden de la conducción política.

Señores: la conducción política necesita para triunfar, en este orden de cosas y en primer término, un conductor. Pero un conductor en la política no ha de ser sólo eso; tiene que ser un maestro, porque su acción no es solamente conducir, sino que es, primeramente, enseñar; luego formar; organizar después y, por último, recién, conducir. Porque el instrumento de trabajo de él es tan heterogéneo e inmenso que lo primero que tiene que

hacer es formar su instrumento. De lo contrario, ¡cómo va a trabajar! El podría suplir, en algunos casos, con la acción, la falta de instrumento, del mismo modo que alguno podrá modelar a dedo o pintar con el dedo. Pero no puede ser éste, el sistema permanente, porque no llegará a producir obras de arte acabadas, como deben ser las que produce la conducción. Por esa razón él debe ser también el conductor de pueblos; tiene que ser, además de un hombre que conduzca, un hombre que sepa enseñar, que sepa formar al pueblo, que sepa organizarlo y que sepa, finalmente, conducirlo. Por eso creo que los conductores de la política en la Argentina han sido muy pocos. ¿Por qué pienso así? Porque hemos llegado hasta esta altura y vemos que el pueblo argentino no está todavía ni formado, ni instruido, ni organizado para posibilitar esa conducción.

Nosotros hemos tenido caudillos; no hemos tenido conductores. Si hubiéramos tenido muchos conductores, el pueblo ya estaría educado, formado, organizado, y sería fácil conducirlo. Por eso no lo podemos conducir ahora con un sentido técnico. Somos capaces de hacer una diablura o una acción popular, o un bochinche, pero no somos capaces de construir una obra perfecta a través de los años. Es decir, somos luchadores de montonera; no somos luchadores constructivos de una organización permanente. Por eso tenemos todavía el sentido gregario y no el sentido técnico de la conducción.

¿Para qué es ese sentido técnico? Para dar continuidad a las obras y a la existencia misma de la organización y de la conducción dentro del país. Sin esa educación el pueblo no irá muy lejos; cambiará de caudillos, pero no hará nada permanente. Si los hombres de la conducción no fueran capaces de organizar una acción permanente dentro del pueblo, no serían conductores; serían caudillos. La diferencia que existe entre el caudillo y el conductor es natural. El primero hace cosas circunstanciales

y el segundo realiza cosas permanentes. El caudillo explota la desorganización y el conductor aprovecha la organización. El caudillo no educa, más bien pervierte; el conductor educa, enseñar y forma. Es decir, son maneras diametralmente opuestas en la acción política, en mi concepto. Si un conductor, después de haber manejado un pueblo, no deja nada permanente, no ha sido un conductor: ha sido un caudillo. Esa es la diferencia que yo establezco; no sé si estaré equivocado. Lo que sí se puede decir es que los partidos políticos triunfan o son destruidos por sus conductores. Cuando un partido político se viene abajo, no es el partido político quien tiene la culpa sino el conductor; en el último análisis, el culpable es siempre el conductor. Algún error habrá cometido, o quizás muchos errores, ya que salvar al partido es su función, porque es su causa. Pero el conductor, cuando sucumbe su causa, también sucumbe él; y generalmente, la fuerza que lo acompaña con él, sistemáticamente.

Algunos dicen que los conductores nacen solamente; no se hacen. Es cierto que los conductores de excepción nacen y no se hacen; pero también es cierto que al genio de muchos grandes conductores se puede llegar por el método. El genio, en el fondo, es trabajo en gran parte. 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.

La conducción puede ser objeto de capacitación. Se obtiene y se alcanza, en los sistemáticos, quizás por un sistema muy malo. Los hombres de criterio, por el ejercicio permanente de su capacidad intelectual, impulsada por los factores morales, pueden llegar a ser un día conductores, sin necesidad de nacer genios.

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 hombre, que emplea sus valores en forma bien equilibrada y compensada. Napoleón definía así al genio: representado los valores morales por las coordenadas verticales y los valores intelectuales por la base, el genio es aquel que tiene una base igual a su coordenada; es decir, un hombre que tiene repartidos muy armoniosamente sus valores morales y sus valores intelectuales, o sea que es capaz de concebir bien y que tiene la fuerza suficiente para ejecutar bien. Esa era la definición que Napoleón daba del hombre perfecto para la conducción.

El conductor necesita tener valores espirituales, vale decir, morales, y también necesita tener valores intelectuales, como capacidad, criterio, método, espíritu creador; en fin, un sinnúmero de condiciones que voy a tratar de enumerar a continuación.

En cuanto a los valores espirituales del conductor, lo que puede afirmarse en este sentido es que un conductor puede carecer de preparación, pero no puede carecer de valores morales. Si carece de valores morales, no es un conductor, porque los valores morales en el conductor están por sobre los intelectuales, porque en la acción siempre la realización está por sobre la concepción. Muchas veces, una mala concepción realizada sistemáticamente y tenazmente, llega a un buen resultado, pero una buena concepción, con una mala realización, no llega nunca a nada. Esa es la razón por la cual en el hombre de arte y en el conductor la acción está siempre por sobre la concepción. Puede tener carencias intelectuales, pero lo que no puede tener son carencias morales, porque sin valores morales no hay conductor.

¿Cuáles son esos valores morales? Son muchos. En primer término, yo creo que el conductor debe sentirse apoyado por

una fuerza superior, vale decir, que debe tener una fe en sí mismo y un optimismo muy grande. Eso solamente lo impulsa a las grandes acciones, porque los conductores no se empeñan nunca en pequeñas acciones porque éstas no dan resultado de importancia.

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 lleve dentro de sí. Los pesimistas, generalmente, cuando se han puesto en marcha se anulan a sí mismos y se vuelven a la mitad del camino.

Conviene que también el conductor sea capaz de jugarse todo a una carta; aquel que quiere exponer poco no va a llegar a ganar mucho; solamente con los grandes riesgos es como se obtienen grandes éxitos. Y por esa razón, el carácter de cada conductor es la fuerza motriz fundamental.

Hay hombres que sostienen la teoría de que para no sufrir grandes reveses es menester no exponerse mucho. Esos no llegan nunca a ninguna parte. Hay otros que no quieren exponer nada y éstos no hacen nada tampoco. Es decir, que en la conducción se eligen los más grandes objetivos y con decisión, con fe en sí mismo y con optimismo.

Debe crearse lo que yo llamo el deber de vencer, que va acompañado con la abnegación del individuo. El deber de vencer es indispensable en la conducción. Aquel conductor que no sienta el deber de vencer, difícilmente va a vencer en ninguna acción. Vale decir, que es un hombre decidido a vencer. Si no vence, debe saber soportar virilmente los golpes del destino. Es lo único que le podemos dar como compensación al haber sido derrotado. Por eso ha de jugarse cada conductor, en cada una de las grandes acciones que él realiza. No quiere decir esto que se va a

jugar todos los días, sino que bastará que lo haga una vez y con suerte.

Para establecerse el deber de vencer no basta solamente la abnegación. Esa es la escuela de los estoicos, que a veces da buen resultado. Es una escuela moral, pero no es la escuela del conductor.

Es necesario tener el carácter, la energía y la tenacidad para cumplir el deber de vencer. Esa es la escuela del conductor. No es tampoco un hombre que se confía a la fuerza ciega de la suerte. No; él hace su éxito, y lo hace con el carácter, con la energía y con la tenacidad. Por eso el conductor es, por sobre todas las demás cosas, un luchador. Por inteligente, sabio y bueno que sea, si no lucha para alcanzar lo que se propone, no llegará nunca a ser un conductor.

Quiere decir que esta complicada personalidad del conductor, presupone muchas cosas que son muy difíciles de cumplir.

Es indudable que el conductor debe saber en política que él trabaja para los demás. En esto, como dijo recién la Señora, hay dos clases de hombres: aquellos que trabajan para sí mismo y los que trabajan para los demás. El conductor que trabaje para sí mismo no irá lejos. El conductor siempre trabaja para los demás, jamás para él. Porque si él se obsesiona con su conveniencia, abandona la conveniencia de los demás, y cuando ha abandonado la conveniencia de los demás, falta poco tiempo para que los demás lo abandonen a 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.

Estas condiciones, que parece que no tuvieran importancia, la tienen — y extraordinaria — en el conductor político. No ocurre lo mismo en un conductor militar, para quien son secun-

darias. En el conductor político esto es quizá lo más fundamental.

Es natural que para esto también se necesita una alta dosis de espíritu de sacrificio, porque en esto se es siempre protector, nunca protegido. Por lo tanto, puesto en la tarea de hacer por los demás y proteger a los demás, uno tiene que soportar también los golpes que vienen dirigidos a los demás con estoicismo y resignación. A eso llamo yo espíritu de sacrificio.

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. En lo que uno debe ser intransigente, es en su objetivo fundamental y en el fondo de la doctrina que practica. Pero debe ser alta y profundamente transigente en los medios de realizarla, para que todos, por su propio camino, puedan recorrer el camino que les pertenece. Ese proceder del conductor es lo que va deshaciendo paulatinamente su pedestal. El conductor político nunca manda; cuando mucho aconseja; es lo más que se puede permitir. Pero debe tener el método o el sistema necesario para que los demás hagan lo que él quiera, sin que tenga que decirlo. Quien conduce en política de otra manera, choca siempre, y en política el choque es el principio de la destrucción del poder. 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. La sinceridad es el único medio de comunicación en política. Las reservas mentales, los subterfugios y los engaños se pueden emplear en política dos o

tres veces, pero a la cuarta no pasan. ¡Y para emplear la falta de sinceridad por dos o tres veces, mal negocio! Es mejor no emplearla. Empleando siempre la sinceridad, quizás algún día desagrada, pero en conjunto agrada siempre. El engaño es un arma muy traicionera en política y, por otra parte, como dicen los italianos: "le bugie anno le gambe corte". En esa lealtad y sinceridad, el conductor debe tener grabado profundamente en su alma el amor al pueblo y a la patria, porque esa es la base para que él tenga en su alma un sentido perfecto de la justicia. Entiendo que el conductor debe tener encarnada en sí mismo la verdadera justicia, la justicia humana, la justicia de los hombres, con todos los defectos y virtudes. Eso no debe conocerlo sino sentirlo, porque en sus manos está el discernir los honores y la dignidad a quien le corresponda, porque, como decía Aristóteles: "La dignidad no está en los honores que se reciben sino en los honores que se merecen." De manera que el conductor debe comprender claramente que su justicia es la base de las buenas relaciones, del respeto que por él tengan y de la aglutinación natural de la masa que conduce. Sin este sentido innato de la justicia, nadie puede conducir. Si el conductor debe ser también un maestro, debe enseñar; y debe enseñar por el mejor camino, que es el del ejemplo. No delinquiendo él, no formará delincuentes. Porque en la conducción, de tal palo ha de salir tal astilla . . .

Es indudable que esa enseñanza es la más didáctica, pero la más difícil, porque hay que dominar el indio que uno lleva dentro de sí. De manera que es con eso que se inspira respecto también, que es otra de las condiciones que debe tener el conductor: debe inspirar respeto por el respeto que él guarde a los demás, que es la mejor manera de ser respetado. Un respeto cariñoso, pero respeto. Respeto en lo que el hombre tiene de respetable; porque algunos respetan las formas: yo soy partidario de respetar el fondo de las cosas y de los hombres.

El conductor no lleva a nadie. A él lo siguen; si no, no es conductor. En la política, es una técnica total y absolutamente distinta de todos los demás tipos de conducción. El político que quiere llevar a la gente . . . no llegará a su objetivo. Es como aquel que decía: "Le mando doscientos votantes, pero devuélvame los bozales". ¡Ese no puede ser conductor!

El conductor no debe llevar a nadie. El va adelante, y los que quieren, lo siguen. Los que tienen que hacerse seguir a la fuerza no van lejos. En la política eso es fundamental. De manera que la tarea fundamental del conductor político es hacerse seguir. Y uno se hace seguir por dos cosas: porque dice la verdad que conviene a todos y porque la cumple honorable y estoicamente.

Por esa razón, el conductor, que debe ser un luchador, no lucha nunca en forma personal. El lucha por una causa. Por eso, cuando algo anda mal, él no se debe ofender personalmente. El debe mirar, desapasionada, inteligentemente, cómo corregir el error en beneficio de la causa que persigue.

Cuando algunos políticos reaccionan violentamente y luchan entre sí, no están trabajando por la causa de todos: están trabajando por la causa de ellos.

Porque nadie que conduzca debe olvidarse que él es un luchador de una causa, no de su persona; y cuando alguno de los correccionistas equivoca el camino, puede hacerlo con buenas o con malas intenciones. Si lo hace con buenas intenciones, lo llama, lo aconseja, y le dice: "Amigo, no es ése el camino; es éste", sin enojarse. El conductor no se ha sentido, no se puede sentir ofendido personalmente, porque el otro haya fallado en la elección de los métodos que conducen al objetivo que él también persigue. Y cuando lo hace con mala intención, lo llama y le dice: "Amigo, ¡que lástima!, usted no es capaz para esa función . . . Va a tener que dejar lo que tiene para dárselo a Fulano; y usted tendrá

que incorporarse a la cola y empezar de nuevo, a ver cómo lo hace otra vez. Yo estoy persuadido de que usted va a tener éxito al final". Le da un abrazo y no tiene por qué enojarse, porque no lo sanciona por haberlo perjudicado personalmente; lo sanciona porque está haciendo mal a la causa de todos y para evitar males mayores lo saca.

Yo he tenido casos de éstos que los he resuelto siempre de esta manera. Se trataba de compañeros míos que andaban por ahí politiquando: "Te has metido en esto; entonces te quedarás aquí y en lugar tuyo pongo a fulano allá y esperá para ver cómo vendrá el futuro". Y me han comprendido. En política no hay por qué enojarse, puesto que uno no persigue intereses personales.

Es más fácil decir estas cosas que hacerlas. No hay en esto por qué tomar las cosas a la tremenda; no conduce a nada.

Otra de las condiciones que el conductor debe tener es estar siempre lejos de la pasión. La pasión es, generalmente, producto de un sectarismo. Cuando el hombre que conduce toda la política se sectariza, pierde la mitad de las armas que tiene para defenderse. En segundo lugar, cuando obedece a su pasión, abandona la conducción de todos para dirigirse a un sector que es el que lo apasiona. Ese no es un conductor. El conductor debe ser un hombre frío, sin pasiones, y, si las tiene, ha de dominarlas y no dejarlas ver nunca. Esa es una cualidad muy peligrosa en la conducción. Es necesario que mire con lente planar, que vea todo el panorama, que no se deje nunca atraer hacia una parte de ese panorama haciéndole abandonar el conjunto, porque entonces conducirá a una pequeña parte abandonando la conducción del conjunto, que es lo que importa e interesa.

Por esa razón, el pasionismo, como el sectarismo, son fatales en política. ¿Por qué razón ha sucumbido el Partido Socialista? Por su sectarismo. ¿Por qué va a sucumbir el comunismo? Por

su sectarismo. ¿Por qué va a sucumbir el nacionalismo? Por su sectarismo.

¿Qué es un sectario? Yo siempre combino esto y lo explico con cosas de mi oficio, que son las que más conozco.

En el ejército también puede haber sectarios. Hay algunos que no quieren más que la infantería; otros que no quieren más que la artillería y creen que todo lo hace la artillería; otros, en cambio, no creen ni en la infantería ni en la artillería y creen que la aviación es lo que decide todo. Esos son sectarios. ¿Para qué se han construido y hecho las armas en el ejército? La lucha se empeña desde muy lejos, pero se va acercando. Cuando estamos a doscientos kilómetros, tiran los aviones sus bombas; cuando nos hallamos a cuarenta, tiran los cañones de largo alcance, cuando estamos a doce empiezan a accionar los cañones de pequeño alcance; ya cuando nos hallamos solamente a dos kilómetros, empiezan las ametralladoras, y cuando estamos a quinientos metros se utilizan los fusiles; y cuando las fuerzas se juntan, se emplea la bayoneta, el puñal y todas las armas que uno tiene.

El sectario sería aquel que quisiera formar otro ejército con artillería solamente. No podría pelear con su enemigo nada más que a cuarenta kilómetros de distancia. Cuando se juntaran ¿qué iba a hacer?

En política, el sectario es algo similar. La lucha debe tender a la universalidad en la utilización de los medios. El sectario se va cortando las manos solo, mientras que el otro combate con todos los medios. Esto lo arruina. Esa es su muerte. Renuncia por sí a muchos medios de lucha, cuando en política hay que multiplicarlos para vencer. Es una cosa simple, y sin embargo tan olvidada. Es el pasionismo de los hombres el que los lleva a su sectarismo.

De manera que el conductor no puede ser nunca sectario si ambiciona al éxito, si quiere el éxito y si tiene el deber del éxito.

Otras de las condiciones del conductor es la bondad de fondo y de forma.

Hay conductores que son buenos en el fondo, pero en su manera de ser son ásperos para tratar a la gente. ¡Qué tontos: son buenos en el fondo y no lo demuestran! Hay otros que son malos en el fondo y buenos en la forma. Pegan una puñalada con una sonrisa. No puede ser conductor quien tenga esos defectos, porque lo descubren en seguida. En la primera puñalada, descubren que es un asesino, aunque lo haya hecho con toda dulzura. Y, a ése que es dulce, muchas veces la gente lo tolera más que al otro que siendo bueno en el fondo se hace odiar por su forma. Conoci un jefe muy eminente que un día recibió a una señora que lo quería ver para que resolviese el problema de su hijo. El, por cumplir su deber, le dijo que no; pero después que se retiró la señora, se lamentaba. Yo me decía: mejor que se hubiera lamentado allí, cuando atendió a la señora, y no después. El hombre es un ser tan complicado que muchas veces no puede hacer nada completo por sus propios defectos. 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.

Lo importante es que en la conducción no basta decir todo esto; hay que hacerlo. Y es más difícil hacerlo que decirlo, porque uno debe dominar muchas veces los impulsos, y el impulsivo nunca fué ni será buen conductor. El buen conductor es siempre reflexivo y profundo. El audaz y el impulsivo no tiene las condiciones del conductor, porque tiene que manejar hombres y no hay nada más difícil que manejar a los hombres. Es necesario emplear toda la ciencia, todos los valores morales y toda la conciencia que uno tiene para poder manejarlos bien.

En este sentido, también el justicialismo sostiene que es más difícil hacer que decir. Lo que tenemos que tratar es que en toda

la acción de los conductores, en cualquier grado que ejerzan la conducción, no falten los valores que hemos mencionado. El podrá ser quizás no tan capacitado ni tan preparado para conducir, pero si carece de algunas de estas condiciones que hemos mencionado no podrá conducir. Por eso dije al principio que puede conducirse sin valores intelectuales, pero no puede lograrse sin valores morales, porque los valores intelectuales son los que conducen al conductor y los valores morales son los que conducen a la masa.

sb Cada acto de la conducción le da ocasión al conductor de mostrar esos valores morales; lo que nunca debe hacer es desperdiciarlos.

Cada vez que tenga que mostrar valores intelectuales en la conducción, ello tendrá una relativa importancia, salvar su prestigio; pero cada vez que deba mostrar valores morales, ello tiene el inmenso valor del ejemplo.

Por esa razón yo sostengo que si en toda clase de conducción, es importante poseer los valores morales, en la conducción política es indispensable. Quien no posea esos valores morales es inútil que ensaye conducir; lo hará siempre mal.

Señores: para no extender más esta conversación, quiero decir dos palabras sobre los valores intelectuales del conductor.

En primer lugar, el conductor ha de conocer su oficio, que es sumamente difícil, porque no solamente ha de conocer las formas de acción, sino que también debe tener en evidencia permanente los valores que ponen en movimiento esas formas de acción.

El conocimiento del oficio para el conductor es indispensable, porque él no ha de ser un conductor inconsciente, sino que en todo momento ha de ser un conductor consciente. El debe ser moral porque lo es, pero también ha de ser moral porque se controla en todo momento para poderlo ser.

El ha de ser un hombre capacitado, porque si no puede hacer equivocar a los demás; pero debe conocer hasta el último detalle

de su propio oficio de la conducción para hacerlo conscientemente, porque lo mismo es equivocarse a los demás a conciencia que inconscientemente.

En esto hay también dos clases de hombres: hay un hombre que está acostumbrado y le gusta andar por entre las cosas que los otros han creado. Y hay hombres a los que no les gusta eso, que les gusta crear las cosas por entre las que quieren andar. Los conductores tienen esta segunda característica: nunca son hombres que andan por caminos trillados. Ellos tienen la fiebre de crear. Por eso un conductor es maravilloso para crear, pero peligroso para estabilizar, porque tiene la fiebre de la creación y en las creaciones de los hombres es necesario pensar que hay un alto grado de importancia en la perfectibilidad que presupone la creación permanente; pero que también hay un grado importante en la estabilidad, porque estar empezando siempre no es cosa de cuerdos.

Es difícil que un conductor, que es un hombre hecho para crear, se someta a la necesidad de esperar la estabilización para no seguir reformando. Todo reformador, ya que la reforma es en el fondo la base fundamental de la creación, se hace sobre formas hechas, reformando, creando nuevas cosas. Esto es un asunto que en el conductor político tiene una importancia extraordinaria, que no se deje devorar por la fiebre de la creación, porque entonces lleva al caos, de la misma manera que no debe caer en el extremo opuesto, porque entonces no hace nada. En esto, como en todas las cosas, los extremos suelen juntarse. Esto es una cosa fundamental que el conductor no debe olvidar jamás.

Pero es indudable que él debe construir y crear, no copiar. Esa es la condición del conductor. El otro temperamento de las formas de creación se lo pongo yo, porque tengo experiencia de esto.

Deben poseer una técnica inteligente, y digo una técnica inteligente, porque ésta, objetivamente apreciada, se divide, para

mí, en dos: hay una técnica que llega a cierto punto y se esquematiza, se hace rutinaria y realiza siempre lo mismo. La técnica del conductor ha de ser una técnica inteligente, una técnica en permanente evolución, porque la humanidad, de la cual él conduce una parte, está en permanente evolución. Si él se estabiliza, se queda atrás. Por eso digo que el conductor ha de poseer una técnica, pero una técnica inteligente y en permanente evolución.

No se puede decir cuál es la técnica de la conducción, porque es distinta en cada lugar del mundo y es distinta también en cada momento del mundo. La inteligencia del conductor está en mantener al día su técnica y no esquematizarse o caer en la rutina de una técnica que es superada por el tiempo.

Este es un asunto difícil, pero que suplen todos los que tienen una técnica: los médicos, que tienen que vivir al día; los guerreros, etc.

Yo recuerdo cuando nosotros habíamos estudiado profundamente la guerra antes de 1914. Vino la del 14-18 y no sabíamos nada. Tuvimos que empezar de nuevo. Vino la del 39-45, y ocurrió lo mismo; cambió la técnica y uno tiene que seguir. Esto le pasa a todos. Lo mismo les ocurre a los zapateros que construyen una horma y después tienen que tirarla y cambiarla porque ya a la gente no le gusta ese modelo, es decir, que hay una técnica permanentemente evolucionada, como evolucionan los gustos, las formas, los hombres. No creo que los botines que se usaban en la edad media — esas sandalias anchas — servirían para un pie como los de ahora.

Hay enormes cambios en todas las cosas, ya sean morales, materiales e intelectuales. La técnica inteligente presupone que el conductor debe vivir al día con su técnica. Esto no es un traje que se compra y se usa hasta que se rompa. No; hay que ir reformándola.

El conductor debe poseer una gran iniciativa y una gran capacidad de acción. Uno de los defectos que más noto en la conducción, es que hay mucha gente que conduce y no tiene iniciativas; están aferrados a normas fijas. Esa falta de iniciativa se traduce en todos los actos de la vida de esos hombres. Es más fácil hacer de acuerdo con la costumbre que pensar en hacerlo cada vez mejor. El hombre no solamente es haragán para trabajar materialmente, sino también para trabajar intelectualmente. Con tal de no pensar, se mueve por el camino ya abierto. Ese es un gravísimo defecto en la conducción. Es un gravísimo defecto para todo conductor.

Cada conductor ha de tener permanentemente una iniciativa, y 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 en 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 puede dar éxitos extraordinarios a 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.

Por otra parte, el arte de la conducción presupone vivir la situación, no solamente conocerla. Vivir la situación presupone conocer los hombres, la historia y los hechos, tres cosas que se

enuncian con tanta facilidad pero que comprenden el conocimiento integral de la vida. Es difícil conocer los hombres, es difícil conocer la historia de la humanidad, conocerla bien, pero lo más difícil es conocer los hechos, porque éstos están por producirse y casi hay que adivinarlos para conducir. Es decir, que nosotros, cuando estudiamos los hechos para la conducción, lo hacemos como un encadenamiento, diremos, filosófico de la dinámica de la vida, de la dinámica de todos los hechos, hasta cierto punto, y para asomarnos al porvenir, para ver qué puede producirse e ir ya previendo. Tan anhelante debe ser la conducción, que llega hasta el extremo de asomarse en los últimos hechos para entrever el futuro. No puede la conducción basarse en especulaciones, muy ideales, pero sí puede entrever la evolución futura, conociendo la presente y la pasada. Ese estudio filosófico de la historia y de los hechos del presente es el único camino que conduce a la posible previsión, pero a la previsión real, no ilusoria. Basar cualquier solución de la conducción en elementos especulativos conduce siempre a un fracaso tremendo. En la conducción nada se puede hacer por las dudas; hay que hacerlo con seguridad. En la conducción hay que ir como la mula en la montaña, que no mueve el pie de atrás hasta que no asienta bien el de adelante. Aquí no hay nada especulativo ni imaginativo. La conducción se hace a base de una realidad; tiene sorpresas muy desagradables el que confía la conducción en cuestiones más especulativas que reales. Hay que llegar a la realidad de alguna manera y de allí afirmar las conclusiones de la conducción. De otra manera es necesario esperar hasta que se produzca para proceder. Nunca se llega tarde cuando uno está vigilante en la conducción. Este es también un factor sumamente importante, pero presupone nada menos ni nada más que el conocimiento de la historia de los hombres y de los hechos, vale decir, lo que yo llamo vivir la situación. El hombre

que vive la situación está listo para proceder bien en cualquier circunstancia que se le pueda presentar, porque es un hombre que vive iluminado por el conocimiento de los hechos pasados, de los que están sucediendo y ya asomando las narices en el porvenir. Solamente así se puede conducir. Con estas condiciones, todo se reduce a tener una concepción clara, un criterio reflexivo y profundo, y un método, del que ya hemos hablado. El método es una muleta o un hilo de Ariadna por el cual uno va conduciendo su propia conducta en los hechos. Si puede seguir, llegará a un éxito, porque la obra de arte en los planes no está en su concepción sino en su realización. Un plan generalmente es una gran línea que uno debe respetar y seguir, como la estrella polar para el navegante, que he mencionado muchas veces. Lo sacan a uno y el secreto está en volver y tomar la ruta. Pero uno llega.

Lo malo es cuando lo sacan. Pierde el rumbo y ya no llega. La conducción es ese trabajo permanente: es su brújula y su marcha, y si lo sacan, pierde su rumbo y naufraga. En cambio, el que no tiene su brújula y su decisión de llegar a ese objetivo, a menudo no llega a ninguna parte.

En otras palabras, señores: toda la conducción en este aspecto, en el intelectual, se reduce a volver inicialmente a mis primeras palabras de esta clase, a cumplir el consejo napoleónico: saber realizar el éxito. Ustedes ven que todo esto cuanto yo he expuesto se reduce a esas pocas palabras: la conducción es saber realizar el éxito. Para saber realizar el éxito hay que concebirlo, hay que prepararlo, hay que organizarlo, hay que ejecutarlo y hay que explotarlo. Y todo cuanto yo les pudiera decir de la conducción es exclusivamente eso. Si alguno es capaz de realizar el éxito, aunque no sea conductor, yo me quedo con él.



## SEXTA CLASE DICTADA EL 10 DE MAYO DE 1951

En las clases anteriores tratamos el programa hasta llegar a la conducción, parte teórica, es decir, elementos de la conducción, características de la conducción moderna, la doctrina en la teoría, la forma de la ejecución, el método en la conducción, los organismos de la conducción; y habíamos comenzado a tratar ya la parte de la conducción misma en su aspecto teórico.

En la última clase hablé sobre el conductor, vale decir, sobre la parte vital de la conducción, y dije que, en mi concepto, la gran tarea que había que hacer en esta actividad era distinguir claramente y enumerar los elementos que componen la parte vital del arte, que es el artista, el conductor, y la parte inerte del arte, o sea la teoría.

Es indudable que todas las actividades tienen su teoría, según sea el método con que se encaran, se estudian y se resuelven. Nada hay en la vida que no se pueda condensar en una teoría. La teoría es el producto del análisis. Cualquier acción que se desarrolle en la vida puede ser sistematizada con todas las demás actividades que se realicen paralelamente, formando verdaderas series de asuntos. Eso que ha constituido inicialmente el verdadero estudio filosófico de los hechos de la vida, también comprende los estudios que se refieren al arte de la conducción. El arte de la conducción es eminentemente empírico, es decir, que

no se ha podido conformar una teoría previa para el arte de la conducción, como no se ha podido conformar una teoría previa para ninguna de las demás artes. La pintura comenzó pintando, no comenzó con una teoría sobre la pintura. Y lo mismo ocurrió con la escultura, las letras, etcétera, lo cual equivale a decir que *el arte de la conducción ha nacido conduciendo*. Por eso, lo lógico es colocar en primer término a la parte vital del arte, porque el artista es el que ha comenzado; y por eso también nosotros damos preeminencia en el arte de la conducción al conductor. Este, constituyendo la parte vital del arte, es quien pone al servicio de esa actividad su propia personalidad, personalidad que reúne las condiciones de todo orden que se necesitan para una realización acabada de la obra que él quiere confeccionar mediante su trabajo, su actividad, su entusiasmo, su alma y su inteligencia.

Es indudable, sin embargo, que a medida que los hechos han ido repitiéndose en la conducción, ha podido ir conformándose toda una teoría del arte. Es decir, que la enseñanza dejada por todos los conductores de la historia, sean éstos conductores políticos, religiosos o militares, ha sido útil. Es de allí de donde vamos a extraer toda una teoría, teoría que comprende lo que nosotros ya hemos comenzado por establecer al mencionar la conducción como una actividad creadora, como una actividad artística y no científica ni laboral ni de ningún otro orden.

Es así que en esa teoría, al ocuparse de estudiar científicamente su desarrollo, surge como primera observación que hay un sinnúmero de principios cuya enunciación no interesa tanto como su aplicación; pero en la sistematización de ese estudio hay que llegar a considerar un sinnúmero de principios que se aplican invariablemente en toda la conducción política.

Es a esos principios a que nos hemos de referir, en primer término, como formando parte de la teoría del arte. Esos prin-

principios forman algo así como el fondo mismo de la concepción de la conducción.

Es indudable que además de esos principios que conforman el andamiaje sobre el cual se sostiene la teoría de la conducción, existen también otros aspectos que obedecen no a la concepción misma sino al método de la ejecución, porque *la teoría debe conformar un método de acción*, además de un método de concepción, porque, por tratarse de una actividad creadora, de una actividad artística, *el conductor no ha de conformarse sólo con una maravillosa concepción.*

Un plan perfectamente bien elaborado no tiene ningún valor como no sea aplicado. Por eso yo muchas veces he dicho que en la conducción, la obra de arte no está en elaborar un magnífico plan; la obra de arte consiste en realizarlo, porque no se concibe el conductor como un hombre de gran concepción; *el conductor se concibe como un gran hombre de acción.*

Esto es lo primero que hay que tener en cuenta cuando uno se dedica a estudiar la teoría del arte, porque estudiar la teoría significa hablar de las grandes concepciones, pero si olvidamos que a esas grandes concepciones han de seguir las grandes acciones, no estudiaremos conducción; estudiaremos un "macaneo" alrededor de la conducción que no conduce a nada.

Por esa razón, antes de iniciar las consideraciones sobre los principios de la conducción, como así también sobre las formas y los medios de ejecución, hago esta aclaración previa indispensable: de nada vale la teoría del arte si no está el conductor, y de nada vale el conductor que se reduce a concebir. Nada de eso es nada o todo eso es nada. *Lo único fundamental es ejecutar.* Por eso es conducción; no es concepción. Hay que llevar y para llevar hay que andar, hay que conducir. Esa es la tarea fundamental. Caminar no es concebir los movimientos sino poner las

piernas en acción. Conducir no es concebir la marcha, sino realizarla.

Dijimos que la conducción, por ser una actividad artística, presupone, en primer término, una creación. Las creaciones, si son racionales, están siempre afirmadas en una concepción, es decir, que el servir a la acción comienza por concebir la acción. Eso, indudablemente, es previo; si no, el realizar una obra de cualquier naturaleza impensadamente no conduce al raciocinio, que también es una de las bases en que se afirma la teoría del arte.

Aprender los principios no presupone, tampoco, conducir; presupone conducir el aplicarlos en los hechos mismos. Vale decir que no se puede deslindar en forma absoluta el campo de los principios con el de la aplicación, no se puede aislarlo. Yo no puedo decirles: "los principios son tales y las formas de ejecución son cuales". Yo tengo que decirles que hay principios y hay formas de ejecución. ¿Cuál es la línea divisoria? ¡No hay! Es un esfumaje donde se mezcla una actividad con la otra en forma que yo no puedo, rígidamente, dividir una cosa de la otra. En algún momento se triunfa solamente con buenas formas de ejecución.

En otros casos se prescinde de la forma de ejecución y se triunfa aplicando los principios. ¿Cuándo hay que aplicar los principios? Siempre. ¿Cuándo hay que aplicar las formas rígidas de ejecución? Algunas veces. ¿Cuándo hay que cambiar las formas? Eso yo no lo puedo decir, porque hay que cambiarlas en infinito número de casos. De manera que lo que yo no puedo enseñar es la aplicación de esto. Hay que asimilar los principios, discernirlos y digerirlos. Van más bien dirigidos, en un conductor, casi a la subconciencia; él debe asimilarlos de manera tal, que los aplique sin necesidad de mencionarlos, sin necesidad hasta de recordarlos. Es una técnica que radica casi siempre en el

subconsciente del hombre de acción. El no comete un error, no porque recuerde que no debe cometerlo, sino porque hay algo en su espíritu mismo que hace que le repugne el error, porque él ha hecho una gimnasia que lo ha conducido a un camino, y cuando no está en el camino es como el ciego que tiene la sensación de que no se halla en el camino y tantea buscándolo. Hay algo así en todo esto de la conducción; algo verdaderamente inexplicable, como inexplicables son algunos fenómenos que radican en la conciencia y en la subconsciencia de los hombres. En esto hay mucho de esa sensación intuitiva, natural, que se crea por el ejercicio. Por eso *la conducción es un arte todo de ejecución*, decía Napoleón. Es un arte simple, pero todo de ejecución. Es decir, es simple porque no hay nada forzado que uno tenga que recordar, que uno tenga que grabar, que cotejar. No. No es un cálculo de probabilidades, no es un cálculo actuarial, no. Es un cálculo realizado por un fenómeno interno cuya explicación es muy difícil, porque son muy difíciles los campos que actúan, y muy indeterminados en su actuación.

Ese es el proceso que se produce dentro de uno. Lo que hay que capacitar es la mente y el espíritu, para que ciertas formas repugnen al espíritu de manera natural, porque si uno tiene que discernirlas mediante el proceso de la inteligencia llega tarde, y paga caro. Es decir, es la experiencia. En esto hay una mezcla de concepción, de estudio, una mezcla de temor natural. Es un proceso del alma y de la inteligencia, y es un proceso — diremos — de la experiencia, de lo que uno conoce, de lo que uno ha estudiado, de lo que uno ha penetrado en la concepción de cada uno de estos grandes principios de la conducción. Por eso he dicho yo que *a conducir no se enseña*; es una cosa que no se aprende. Lo que uno puede hacer, es comprender, lo cual ya es una base muy grande para aprender o para realizar.

*La conducción no se aprende, se comprende.* Por eso muchas veces vemos hombres que durante toda su vida han conducido sin saber una palabra de conducción, y han conducido bien, porque la han comprendido. Hay otros que conducen durante toda su vida sin saber una palabra de conducción, y no dejan "macana" por hacer. Y también hay otros hombres que, sin haber conducido nunca son capaces de penetrar rápidamente el problema, de comprenderlo y de ejecutar bien, sin haber tenido ninguna experiencia.

Quiere decir que no es ni la experiencia ni la comprensión absoluta; no es tampoco el estudio ni la preparación; es todo, es un conjunto de todo. No es un método; no es el método el objetivo del proceso; no es el método de la inducción, no es el método real, no es el método ideal. No hay método. Es otra cosa. Los metódicos suelen equivocarse porque son unilaterales, en el fondo. El método conduce al esquema, el esquema a la rutina; y la conducción es la antítesis del esquema y de la rutina. Pero, se necesita método para la ejecución y también se necesita método para la concepción. Pero, si uno se somete al método, fracasa; hay que someter el método a uno.

Hay que someter el método a la conducción. Es decir, señores, en otras palabras, lo que yo quiero decirles finalmente como conclusión, es que *hay una parte vital del arte, que es el artista, y una inerte, que es la teoría del arte.* Es la teoría subordinada a ese hombre. Y es ese hombre el que hace; ese hombre es el que lleva adelante todo cuanto hay en la teoría. Y debe conducir con éxito. ¡Con éxito! La teoría no da recetas, no da posibilidades de actuar correctamente. Es el hombre el que le da la posibilidad de actuar correctamente. Por eso digo siempre: *el conductor está por sobre la teoría; y la ejecución está por sobre la concepción.*

Ese es el punto de partida para apreciar qué vale la teoría del arte, cuál es el valor de la teoría del arte. Es un valor relativo. Es un bastón que usa el que necesita bastón. Es un bastón... Eso no es mío. Es de Napoleón. El nunca usó bastón: por eso podía decirlo...

Señores: Por esa razón, yo no he querido, al tratar estas clases, de aislar dentro de la teoría del arte, solamente los principios. He querido tratar esto no en una forma ideal, como se presentaría al análisis profundo, sino más bien como se presenta en la vida. *Que es también un método: tomar las cosas como se presentan en la vida, sin estos principios, sin formas de ejecución. Sin métodos o sin creaciones nuevas.*

Lo que quiero es presentar la conducción como la conducción se presenta en la vida. Cada uno, después, puede hacer su propio análisis y su propio desarrollo. A mí me basta con presentarla tal cual desfila delante de nosotros en la acción; y por eso, al ordenar los principios y formas de ejecución, no he querido poner tales principios y tales formas en ejecución. Hay cosas que no resisten método. Y la conducción es una de las cosas de la vida que no resisten método. No resisten método... ¿Por qué? Porque en la vida las cosas no se presentan metódicamente. No se puede sistematizar lo insistematizable. En la vida hay cosas que no se pueden sistematizar. La conducción es una de ellas. Y si yo la presentara en forma sistematizada, entonces cometería un grave error. Porque en la vida no se presenta así la conducción. Y yo prefiero presentar la conducción en su teoría del arte, tal cual se presenta en la vida. La comprendemos mejor y la trataremos mejor también.

Distinguir lo que es de forma o lo que es de fondo, eso está en el espíritu de cada uno.

Por eso trataré las formas de ejecución sistemáticamente, en conjunto con los grandes principios de la ejecución.

Por otra parte, señores, no es fácil desarrollar una materia tan amplia como es la conducción, y sobre todo como es la teoría del arte, que conforma toda una inmensa teoría, en las pocas clases que nosotros tenemos que dar. Por eso, yo me tengo que arreglar de alguna manera para ir comprimiendo esto y dar solamente una síntesis. Y más bien que hacer esa síntesis, hacerla comprender. Valerme de todo para hacerla comprender. Es más importante que ustedes comprendan lo que es la conducción, que ustedes se dediquen a estudiarla para aprenderla. Entonces, yo quiero hacerles comprender, llevarles la idea básica, al conocimiento de ustedes. Siempre será más útil que todo lo que yo pudiera presentarles como desarrollo en cada uno de estos principios.

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 a las cuestiones principales, atendiendo las secundarias también con medidas y medios secundarios. ¡Principio que es de economía de fuerzas, aplicable a todos los actos de la vida!

Sobre esto, haciendo un estudio analítico, podríamos conformar todo un curso regular para un año de trabajo. Porque eso, analizarlo en todos sus aspectos, por ser uno de los grandes principios, no de la conducción solamente sino de todas las actividades de la vida, nos llevaría a un análisis profundo y a una sistematización total de todos los aspectos con que midiésemos el empleo de ese principio a las actividades totales de la vida. Nosotros lo tenemos que tratar aquí en diez o veinte minutos. Eso les dará una idea de lo que podemos decir al respecto.

Por esa razón, señores, yo no he querido desarrollar un curso, como podría desarrollarse sobre esto, porque 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. 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 un tipo de la luna y ponerlo aquí a hacer; no. Yo observo muchas veces que vienen algunos a hablar conmigo que son hombres que viven acá, y andan aquí; los escucho un rato, y me dan ganas de preguntarle: "Dígame, amigo, ¿usted viene del Japón o de la China, que no sabe de lo que está pasando en la República Argentina?" ¡Hay tantos hombres de éstos! Y a lo mejor le vienen a dar consejo a uno.

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 toda conducción.

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 es, simplemente, la lucha de dos grandes volun-

tades contrapuestas; ésa es la política. La política es una lucha, una lucha de dos voluntades, sean éstas 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. A la asignación del éxito a una de esas dos voluntades, la llamamos nosotros decisión en el campo de la conducción.

Bien; si son voluntades contrapuestas, lo que hay que hacer es siempre poner 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.

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 suficiente que cuando él lo conozca, ya no esté en tiempo de reaccionar convenientemente y neutralizar la acción de esa sorpresa.

En la acción de la conducción política tiene una importancia extraordinaria la sorpresa. Es mediante la sorpresa que uno, muchas veces, desarma totalmente al adversario político.

Señores: ésos son los puntos de partida de toda la conducción política. La información, mediante la cual se puede llegar a la sorpresa, a través de un secreto bien conservado en los planes de

acción y en la ejecución de la cosa. *Tres aspectos que no debemos olvidar nunca: estar bien informados, mantener el secreto del propio designio y obrar siempre obteniendo el factor sorpresa, que es uno de los principios de valor intrínseco en la conducción.* Sorprender al adversario político, siempre produce una utilidad en la conducción. Es un principio absoluto. *Eso da siempre ventajas.* Nunca es un inconveniente el que nosotros lo sorprendamos, y es siempre un inconveniente el ser sorprendido. Son tres asuntos que no debemos olvidar jamás en toda conducción.

Podríamos hablar mucho acerca de cómo se obtiene la información, de cómo se mantiene el secreto y de cómo se obtiene la sorpresa. Pero eso nos llevaría quién sabe adónde. Nos basta saber que son tres elementos, donde la viveza criolla — como decimos nosotros —, entra mucho y donde *no hay un método sino que hay ocasiones.* Lo importante es aprovecharlas.

Nadie puede enseñar 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.

Es también importante saber cómo hay que mantener el secreto, sobre todo, haciéndole caso a Martín Fierro: “en uno; con gran precaución en dos”. Hay después miles de formas para disimular y también cómo obtener la información. Allí entra mucho el hombre, no los hombres. Es decir, hay que saber cómo uno va a informarse, adónde va a llegar, cómo va a obtenerla y cómo la va a aprovechar, porque hay algunos espíritus sherlock-holmescos que todo quieren saberlo pero no aprovecharlo, porque si lo aprovechan se descubren. Y yo les pregunto: *si no la va a aprovechar, para qué quiere 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 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. Hay que darse cuenta que el mundo lleva miles de años en el trabajo de la información; miles de años en el mantenimiento de los secretos y miles de años en la obtención de las sorpresas. ¡Si habrá hecho el hombre! ¡Si habrá penetrado el hombre! ¡Si habrá desarrollado el hombre estas tres cuestiones tan fundamentales!

En la conducción no hay nada nuevo. Es todo viejo como el mundo es viejo. Sólo que constituye muchas veces un sector de esto el olvido; y ese olvido es el que nos es funesto en la conducción.

Pero recordemos siempre estos tres aspectos; que queden bien grabados en cada uno. Bien informado, una boca y dos ojos, y dos orejas; para hablar poco, ver mucho y escuchar también mucho. Que es el consejo más sabio que la naturaleza nos da. Y después dar duro, cuando uno tiene la oportunidad de obrar por sorpresa, para sacar ventajas en la conducción. Esas pequeñas ventajas que se acumulan a lo largo de la conducción, son muchas veces el factor que, echado en la balanza de la decisión, inclina el platillo a nuestro favor. Pequeñas cosas. Para vencer, se necesita tener un poquito más que el otro: nada más que un poquito . . . ¡Es lo que inclina la balanza!

Otro principio fundamental en la conducción, a menudo muy olvidado por los hombres — sobre todo por los hombres que proceden inorgánicamente —, y esto no podríamos decir si es un principio perfectamente determinado o es también una forma de ejecución; no podríamos determinar dónde empieza y dónde termina; es cuanto se refiere a la necesidad de *accionar en la conducción con unidad de concepción y con unidad de acción*. Lo que sí podemos decir es que el no obrar con unidad de concepción en la conducción política, es siempre un factor desfavorable. Como es otro factor desfavorable el no proceder con unidad de acción. Es indudable que *la unidad de acción está apo-*

yada en la unidad de concepción. Y esta unidad, que establece el método, es indispensable en toda clase de conducción.

¿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, y él se ha pasado media hora afirmando una cosa, y media negándola. Y entonces, cuando el hombre termina, usted dice: Pero, en conclusión, ¿qué quiere este hombre; adónde va, cuál es la idea? Hay hombres naturalmente incongruentes, incongruentes en la concepción de las cosas... Porque de eso de que todos tenemos un poco... algunos tienen mucho, otros menos. Pero todos, todos tenemos un poco. Entonces, hay siempre un cierto grado de incongruencia en cada hombre. Un hombre hace una apreciación, y la va desarrollando. Y usted se dice: bueno, entonces este hombre va a decir que se haga tal cosa. Pero no: indica todo lo contrario. Es decir, que su apreciación es diametralmente opuesta a la conclusión o a la resolución, o a lo que él quiere. *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.

Bien: a esa falta de congruencia lleva la falta de unidad en la concepción. Hay algunos que quieren dos, tres, cinco, diez, veinte cosas; y terminan por no alcanzar ninguna. Como pasa con los que corren detrás de cuatro liebres. No agarran ninguna. El que corre detrás de una: ése sí suele alcanzarla.

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 vayan corriendo, éste toma por otro lado y llega. Llega.

En esto hay que tener un objetivo, no veinte para no lograrlos. Hay que tener la habilidad de lograr que ese objetivo que uno alcance sea el principal, el que lo lleve al éxito en todos los demás objetivos. Porque en la vida, como en la conducción política, siempre hay un objetivo que es el principal, y veinte objetivos que son los secundarios. Algunos son vistosos, porque Dios ha sido ingenioso en esto: ha hecho las cosas lindas, grandes, para que les gusten a todos. Pero eso no es lo importante: a lo mejor lo chico es lo más importante. Pero Dios ha disfrazado lo otro para que el que lo vea se vaya de boca. Pero éste es un objetivo secundario. Y cuando lo alcanza, el que ha corrido tras de él, dice: ¿Pero, era esto? Y recién se da cuenta. Recién, como decimos nosotros, cuando desata el paquete se da cuenta de lo que hay adentro. En cambio, muchas veces, el que ha sabido elegir profundamente y ve el objetivo allá, lejano, quizá sin apariencias, cuando llegue y lo alcanza, dice: "Había sido mucho mejor de lo que yo imaginé". Ese es el que acierta, el que va al objetivo principal, porque es el objetivo principal el que le da la posesión de todos los secundarios.

La conducción política le presenta a uno un tipo, diremos, de armado, con un sinnúmero de objetivos; uno es el fundamental, que, alcanzado, hace caer a todos los demás; los otros son secundarios. Por eso siempre decimos, en la conducción: *al objetivo principal, con todo; a los secundarios, con nada*, abandonándolos, que cuando cae aquél, caen todos los demás. 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 en el pecado lleva la propia penitencia. Cuando uno se

va de boca, hay que ver las "ensartadas" que tiene; en cambio, cuando busca lo sólido, aunque no sea aparente, quizá llegue al objetivo que culmina su vida.

*La conducción no se aparta de las leyes naturales de la vida, porque es una actividad de la vida.* Quien 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 lo 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.

Podríamos hablar de la unidad de concepción días enteros, pero en el fondo es esto que yo digo, es esa idea congruente que siguiendo un desenvolvimiento va rectamente a un objetivo, que es el objetivo principal, caído el cual caen todos los demás. De manera que *en la conducción puede haber cualquier defecto, pero no la volubilidad.* Es decir, no ser voluble en la conducción, no andar cambiando de objetivos. Hay algunos que conducen y se ponen en marcha con un objetivo, y están decididos a él, pero se les aparece algo por el camino y ya se van al otro. Como yo digo, hay algunos que en la conducción andan como perro que ha perdido el dueño: le huele a todos y no siguen a ninguno. Esto es muy común en la conducción política. Esos son hombres que

no tienen unidad de concepción, son hombres que no han discernido, no se han decidido y no han tomado la resolución de cumplir esa decisión.

Ese es otro de los peores defectos dentro de la falta de concepción. 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 del éxito, en la conducción — o, más claramente, en los objetivos de la conducción —, debe hacer una absoluta congruencia. En la acción eso se traduce en el empleo de todas las fuerzas concurrentes. Si en la concepción son las ideas, en la ejecución son las medidas, son las acciones, es decir, que a ese objetivo que uno ha determinado congruentemente en la concepción, hay que ponerle todas las fuerzas que marchen hacia él, porque si uno pone la mitad de la fuerza para un lado y la otra mitad para otro, el esfuerzo se divide. 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. Lo cual significa que no debe haber fuerzas en divergencia sino en convergencia y que la congruencia en la idea debe ser seguida por la congruencia en la acción.

Esto parece una cosa simple, y es simple, efectivamente, en su enunciado. Pero hay que ver lo difícil que resulta en la aplicación, en los hechos mismos y cómo los acontecimientos lo van llevando a uno paulatinamente a ir dispersando esfuerzos y disminuyendo la acción convergente de los medios sobre el objetivo. Esto conforma, diríamos así, toda una teoría de la conducción.

La unidad de concepción y la unidad de acción es toda una teoría dentro de la conducción. Yo no puedo, en esta ocasión, extenderme extraordinariamente sobre la parte teórica. Tengo que conformarme con lo ya expresado; ustedes seguirán ahondando en su contenido.

No se trata del empleo mecánico de los medios en la conducción política. El empleo mecánico de la conducción política conduce siempre a graves errores y a falta de unidad de acción. Es un empleo inteligente de los medios que puede variar cada cinco minutos, porque no es bastante con mandar los medios sobre un objetivo; el asunto está en mantenerlos sobre ese objetivo cuando empiecen a querer irse para un lado o para otro. El hombre es un bicho muy complicado en la conducción. Por ejemplo, la destrucción de todos los partidos en la historia política de la República Argentina obedeció exclusivamente a esto, a que esos conductores no tuvieron una unidad de concepción y las fuerzas que organizaron no contaron nunca con una unidad de acción. Entonces formaron una pirámide invertida. Cada uno, al hacer fuerza, se iba para afuera, porque no tenían una doctrina común. Lo que tenemos que hacer es formar una pirámide con su base y con fuerzas convergentes sobre un objetivo determinado. De esta manera, cuando los hombres hagan fuerza, ésta será aglutinante y no disolvente, pues impulsará hacia un mismo objetivo hasta alcanzarlo.

Toda esta falla de nuestros hombres en la conducción política argentina quizá obedezca a ese único defecto. Nuestros partidos han sido organizados divergentemente. Posiblemente, la primera vez que se haya organizado un partido en forma convergente sea ahora, porque nosotros comenzamos por fijar nuestra doctrina, nuestros objetivos, nuestra forma de ejecución, y ahora estamos trabajando para llevar a la gente en esa

dirección y para que no se nos separen. Sin embargo, tenemos siempre alguno que medio hace rancho aparte y se separa.

Es indudable que con esto nosotros ya damos — más o menos — por mencionado este tópico tan importante de la conducción. Y que inmediatamente debemos poner detrás de él los medios que lo sirven especialmente, o sea: la *obediencia partidaria* y la *disciplina partidaria*.

Porque cuando se habla de unidad de acción, para asegurarla, el conductor puede hacer la mitad; la otra mitad debe ser hecha por los conducidos. Y entonces, es inútil que un conductor asegure la unidad de acción mediante su propia conducción si en la ejecución de los hechos mismos hay fuerzas de distorsión dentro del panorama orgánico de ejecución, que le destruyen la mitad de su trabajo. De manera que la *obediencia partidaria* y la *disciplina partidaria* son dos de las grandes formas indispensables para la conducción. Vale decir, para que la idea del conductor que conduce una unidad de acción basada en su unidad de concepción sea ejecutable, ha de mediar en la masa organizada la obediencia para marchar sobre el objetivo, y la disciplina para no pelearse en el camino. Eso es todo.

Pero, ¿cómo hace? Porque es muy fácil hablar de la obediencia y de la disciplina. Es muy difícil inculcarlas y realizarlas. *¿Quién no va a estar de acuerdo con que hay que obedecer? Pero, ¿obedecen todos? ¿Quién no va a estar de acuerdo con que hay que tener una disciplina? Pero, ¿son todos disciplinados? El hombre quiere que todos sean disciplinados... menos él. Como quiere también que todos obedezcan, menos él. Es propio de la naturaleza humana.* 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

inculcar, que hay que enseñar, que hay que llevar a la ejecución, más bien haciendo que diciendo.

Siempre digo yo que aprendí desde muy joven que debía ser obedecido y que debía ser respetado. Y en eso no me puedo quejar. Afortunadamente, siempre me han obedecido, y siempre me han respetado. *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.*

*Y 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, aun quizá 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 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 del respeto, que es la única disciplina que vale en la vida de los hombres.

Por eso, sobre todo es indudable que podríamos hablar mucho. Yo, señores, soy quizá un técnico en disciplina. Cuarenta años he obedecido, y cuarenta años me he hecho obedecer. De manera que algo debo saber de la disciplina. Por otra parte, la disciplina castrense es la disciplina más dura, más rígida y más insoportable.

Sin embargo, la naturaleza del hombre llega a soportarla hasta con placer, de manera que no hay disciplina suficientemente rígida como para que el hombre no la pueda respetar y no la pueda cumplir.

*La disciplina política no es la disciplina militar. No es la disciplina castrense, ni es la disciplina religiosa. No es esa disciplina. 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 de los hombres la disciplina política.

Cuando eso no se ha conseguido en la masa, es inútil pedirle disciplina. Al hombre no hay que exigirle el cumplimiento de la disciplina; hay que exigirle la disciplina por el cumplimiento. Es decir, primero hay que enseñarle a cumplir, para lo cual hay que ponerle en el alma en marcha esa necesidad; después, la disciplina viene sola. Vale decir, que la disciplina política es distinta a todas las demás disciplinas, como que todos somos soldados enrolados en un ejército que tiene que hacer una sola cosa, pero por voluntad propia, porque cuando la voluntad se fuerza, el hombre deserta, y no hay pena ni castigo que le caiga bien a un hombre que políticamente deserta de sus ideas, de su partido o de sus principios.

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 convencimiento se 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 puedan tomar contra él. Hay que llevar a toda la 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 disci-

plinar el alma de los hombres, para lo cual lo que más necesita el hombre es una bandera a la cual sacrificar todas 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. Eso, en política es indispensable. Por eso vemos "algunos sillazos" y todas esas cosas, y decimos: indisciplina. Todo eso es lógico: comienzan porque uno piensa A y el otro piensa B; unos piensan blanco y otros negro. Lo primero que hay que hacer es ponerse en marcha en la misma dirección, para no andar a los encontronazos. Es decir, que todo eso está viciado en su base, y cuando la base está mal, es inútil que uno quiera bailar: le va a temblar el piso. Lo primero que hay que asegurar es la base en la conducción. Asegurando eso, todo lo demás marcha como sobre un carril, sin desviaciones ni distorsiones de ninguna naturaleza.

Lo que quiero decir, en conclusión, es que estas cosas son indispensables en la conducción política: la disciplina y la obediencia. Pero son difíciles de alcanzar, porque se alcanzan mediante la educación de la masa, y la educación de la masa es lo más difícil y lo más largo; pero es lo que más debe entusiasmarlos, porque sin esa educación de la masa, sin la formación de ella en esos sentimientos y en esos pensamientos, es inútil que queramos conducir: será incongruente.

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

Vale decir que el conductor no es sólo un artista que lleva; es también un maestro que forma, que enseña, que va educando y que va conformando toda la organización, y *toda organización presupone dos cosas: la formación de todas las almas creando un alma colectiva que piense congruentemente y ac-*

*túe congruentemente.* Después el organismo, cuando tiene alma, marcha solo, pues el alma lo va llevando. *Son las almas las que llevan los cuerpos y no los cuerpos los que llevan las almas.*

Señores: yo quiero dar término a esto porque en la próxima clase deseo tratar, con cierta extensión, todo lo referente al principio de la economía de las fuerzas y a la continuidad de esfuerzos en la acción de la conducción política. Esto lo quiero tratar con cierta detención, porque el principio de economía de fuerzas es la médula misma de toda la conducción política.

Preparando el tema para la próxima clase, les voy a dar solamente un ejemplo para que despierte un poco la inquietud alrededor de este asunto de la economía de fuerzas.

La economía de fuerzas presupone, en la conducción, el empleo de todas las fuerzas que un conductor dispone, en el estado, en el momento y en el lugar en que él dispone de esas fuerzas. Emplear bien esas fuerzas es lo más difícil que hay. Es indudable que es lo más difícil. ¿Por qué? Porque cuando uno toma una acción — diremos — ofensiva contra un adversario político, se divide la lucha en veinte escenarios distintos, de los cuales uno es el decisivo y los más son secundarios. Donde hay que vencer e imponerse es ahí donde está el objetivo principal, atendiendo los objetivos secundarios con medios solamente secundarios, sirviendo a la unidad de acción.

Ahora bien; cuando uno ha elegido ese objetivo, no es suficiente con que exista un objetivo. Existe una acción de tiempo. Hay que dominar allí en el momento que es oportuno; no se puede dominar siempre; hay que dominarlo en el lugar, es decir, que hay que vencer en el lugar y en el momento al objetivo importante. El hacer coincidir esas tres cosas es lo más difícil de la conducción.

Les voy a contar un caso que ocurrió en Trabajo y Previsión siendo yo Secretario. Nosotros estábamos enfrentando desde allí toda la lucha política que mantenía el gobierno de la Revolución en ese momento. Yo estaba en contra del gobierno de la Revolución, porque no dejaba error por hacer, según mi criterio. Ellos creían que el que cometía esos errores era yo. Estábamos en marcha y hasta el momento de la decisión no íbamos a saber si el equivocado era yo o eran ellos. En ese momento, nosotros estábamos con Mercante plantados en contra del gobierno. Yo tenía que enfrentar a todo el gabinete cuando se reunía. La contra nos había ganado la calle y desde hacía seis meses nos metían bochinche todos los días. En una reunión de gabinete muy peliaguda, donde discutimos mucho, el gobierno me dijo: "Pero si usted tiene tanta fuerza ¿por qué no gana la calle, se impone y nos asegura la tranquilidad". Les contesté: "No; yo no voy a ganar ahora la calle, porque ello no interesa en este momento. Voy a ganar la calle en el momento y en el lugar que sea necesario".

El dominio de la calle no se puede mantener en forma permanente porque habría que tener a toda la gente todo el día en la calle. ¿Es posible realizar una cosa de éstas?

Entonces, yo me acuerdo que contesté a eso diciéndoles a los obreros, que eran nuestros hombres: "De casa al trabajo, y del trabajo a casa". Los otros siguieron en las calles, hicieron peleas, armaron escándalos. Hasta que un día, nosotros dijimos: Ha llegado el momento... Porque lo veíamos venir. Esto se estaba poniendo grave: ya mataban a vigilantes, y otras cosas más. Dijimos: A ganar ahora la calle; y se acabó. Efectivamente, salimos a la calle, y se acabó. Y no salieron más a la calle, ni la Fuba ni los demás... Claro, ellos se habían gastado durante seis meses, y cuando estaban en su punto culminante, le dimos la gran paliza y se acabó el pro-

blema. Salimos a la calle, y desde ese día ellos ni hicieron un acto más. Sólo nosotros hicimos actos. ¿Qué habíamos hecho? Los habíamos derrotado en el momento oportuno. Y no en la plaza, no. No: en la calle Florida, en Florida y Diagonal, allí donde ellos habían establecido su baluarte. Allí se la dimos, y se acabaron.

Yo cito estos actos violentos de conducción, porque son precisamente estos actos violentos la síntesis de los otros tranquilos, que culminan en un momento y en un lugar, y evidencian claramente cuál es el principio de la economía de fuerzas en la conducción política. Y esto se aplica en todo momento de la conducción y en toda circunstancia de la acción política. El poder de discernir bien ese principio, y aplicarlo directamente, bien metódicamente, en cada una de las circunstancias, va acumulando para uno ventajas y ventajas en la conducción política. Porque cada uno de esos pequeños éxitos conforma también el gran éxito. El gran éxito se obtiene en un momento decisivo; y con un golpe decisivo. Y también al acumular pequeños éxitos, porque muchos pequeños éxitos forman también un gran éxito. Es decir, que *en la acción de guerrillas hay que vencer con todas las guerrillas; y en la batalla decisiva, hay que vencer con la masa*. Cualquiera de las dos cosas da el éxito, da la victoria. *Y el conductor no persigue más que una sola cosa: la victoria*.

En la próxima clase voy a desarrollar el análisis y el estudio de este principio, para que dentro del espíritu de cada una de las señoritas, de las señoras y de los señores quede una comprensión completa del mismo.

Muchas gracias.

## INDICE

	<u>Pág.</u>
PRIMERA CLASE .....	9
<i>Dictada el 15 de marzo</i>	
SEGUNDA CLASE .....	31
<i>Dictada el 29 de marzo</i>	
TERCERA CLASE .....	69
<i>Dictada el 5 de abril</i>	
CUARTA CLASE .....	101
<i>Dictada el 12 de abril</i>	
QUINTA CLASE .....	131
<i>Dictada el 19 de abril</i>	
SEXTA CLASE .....	161
<i>Dictada el 10 de mayo</i>	

