

**JUAN DOMINGO PERÓN**

# **CONDUCCIÓN POLÍTICA**

(CAPÍTULOS VII, VIII, IX Y X)



*“El principio de la economía de fuerzas  
establece como condición fundamental  
para vencer en la lucha política que es  
necesario ser más fuerte en la acción  
en un momento y en un lugar que es donde  
se produce la decisión”*

***Juan Domingo Perón***

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

## CAPÍTULO VII LA ECONOMÍA DE LA FUERZA

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

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

Marzo de 2006

### **Definición del principio**

En la clase anterior había dejado para tratar hoy lo que se refiere a uno de los grandes principios de la conducción, quizá el más fundamental de todos: el de la economía de fuerzas.

En la conducción política –que indudablemente involucra siempre fuerzas políticas– la economía de fuerzas es un sistema que permite obtener un poder concentrado en un lugar y en un momento.

La lucha política presupone una acción permanente en numerosos lugares y de regular intensidad, vale decir, una lucha distribuida en el espacio en que se actúa y en el tiempo.

Tiempo y espacio; dos factores de toda acción de lucha.

El principio de la economía de fuerzas establece, como condición fundamental para vencer en la lucha política, que es necesario ser más fuerte en la acción en un momento y en un lugar, que es donde se produce la decisión.

Observen ustedes que esto es toda una técnica que no obedece solamente a la lucha.

Es un principio casi universal y permanente en la vida.

### **Mecánica del empleo de la fuerza**

Se cumple ese principio cuando decimos que hay que aprender una sola cosa a la vez; o que no hay que buscar cosas que respondan a dos objetivos, sino a uno solo.

Como éstos, existe una cantidad de hechos que caracterizan toda la mecánica del empleo de la fuerza en la conducción política.

Este principio, que trata de unificar el esfuerzo, establece que dentro de la lucha hay toda una técnica en acción, y es la misma técnica que existe en la vida para todas las cosas.

Decimos del sofá-cama que no sirve para sentarse y que se duerme mal en él.

Eso está también dentro del principio que nosotros llamamos de la economía de la fuerza, para darle un nombre con el que queremos significar que

en ese inmenso campo en que se desarrolla la lucha política hay un principio que es más importante que los demás.

### **Lugares y momentos principales y secundarios**

Yo no quiero hacer una exposición académica, sino una explicación dirigida al entendimiento.

No me importa, cuando hablo, cómo lo hago, sino utilizar la forma que lleve a la comprensión.

Decía que la lucha política se desarrolla en un inmenso campo que comprende el espacio y el tiempo.

En el espacio hay lugares donde predomina la importancia de una decisión favorable, y en el tiempo existen momentos en que es necesario ganar una cosa.

Hay, en lo referente al espacio, lugares principales y lugares secundarios de la lucha; y en el tiempo hay momentos secundarios y momentos principales o fundamentales de la lucha.

El principio de la economía de fuerzas consiste en ser más fuerte, vale decir, en dominar la situación política en un lugar y en un momento: en el lugar donde sea más decisiva y más principal.

### **Vencer en el lugar y en el momento oportunos**

Hay algunos que se gastan en un momento que no tiene ninguna importancia para ellos; otros, que se dedican a un lugar que es secundario y que olvidan otro que es principal.

En consecuencia, como arremeten en ese lugar y fracasan en el otro, pierden.

Ese es el principio de la economía de fuerzas; vale decir, es un sistema o un método de acción que permite vencer en el lugar decisivo y en el momento decisivo y oportuno.

### **Principio inmutable y permanente de la conducción**

Es indudable que este principio de la economía de fuerzas es, en todos los aspectos de la vida, y especialmente de la lucha, un principio inmutable de la conducción; es permanente.

Su valor es en todos los casos positivo.

Es decir, es el único gran principio de la conducción que no puede violarse en ninguno de los casos, porque establece el sistema medular de todos los grandes principios de la conducción.

De él nacen casi todos los principios de la conducción, y casi todos los demás principios de la conducción le sirven a él de una manera directa o de una manera indirecta.

De modo que pueden violarse algunas veces principios de la conducción, pero éste no puede ser violado sin atenerse a las consecuencias de su violación.

### **La economía de fuerzas en la propaganda**

Sobrentendido lo anterior, es decir, caracterizado este gran principio, quiero dar dos o tres ejemplos que aclaran más toda la técnica de su aplicación.

Supongamos que se trata de realizar la propaganda para el movimiento político.

¿Cómo aplicaremos nosotros el principio de la economía de fuerzas en la propaganda?

Observen ustedes por ejemplo, el panorama actual de la República.

Nuestros adversarios, como lo hemos comprobado mediante el estudio que nosotros hacemos sobre esto, cuando hacen un acto político en plaza Italia —que es uno de los sectores de la propaganda— llevan a la gente en automóviles, en numerosos automóviles; los custodian, establecen una cadena alrededor del grupo que está escuchando, etcétera.

Los que van a esos actos son los mismos que van a Palermo, a Medrano, al Puerto, a Avellaneda y a La Plata.

Realizan actos todos los días, y a las distintas partes van los mismos.

Poca gente los escucha.

Se protegen de los que van a atacarlos, pero nadie los ataca.

Si nosotros tuviéramos que luchar con un adversario y dispersar nuestras fuerzas poniéndolas en todas partes igualmente, esperando que ellos realicen una acción, iríamos diluyendo o acidulando un medio en todo un amplio panorama.

### **Técnica de la propaganda peronista**

Nosotros lo hacemos con otro sistema.

Nosotros no realizamos actos públicos; cuando lo hacemos, ya tenemos las fechas determinadas: 1° de Mayo, 17 de Octubre y entonces les ponemos un millón de hombres en la plaza de Mayo.

De la misma manera se procede en las demás cosas.

Nosotros vamos llevando una acción orgánica en la aplicación de este principio, como en todas las cosas, porque en la conducción política priva el principio de la economía de fuerzas, pero en todas sus formas y en todos los casos.

Se dice: hay que ganar la calle.

Pero si nosotros empleáramos a nuestros partidarios en ganar la calle, tendríamos que tener a todos los peronistas durante toda la vida en la calle, porque en cualquier momento pueden aparecer nuestros adversarios copándonos la calle.

No se puede proceder así.

La calle hay que tomarla de otra manera. Hay que coparla donde interesa y cuando interesa.

Si vencemos allí en ese momento, nos hemos ahorrado todo un inmenso desgaste de fuerzas, de actividad, de tiempo.

### **Pegar cuando duele y donde duele**

Seguros de la victoria, en lo único en que no hay que equivocarse es en el golpe. Hay que darlo en el momento oportuno y en el lugar oportuno, para que rinda sus efectos.

Yo siempre digo, para encauzar a mis colaboradores dentro del principio de la economía de fuerzas: no hay que pegar todos los días. Hay que pegar cuando duele y donde duele.

Es lógico. Es el principio de la economía de fuerzas en la lucha.

¿Para qué estar pegando todos los días? Al final el adversario no siente los golpes.

Hay que esperar el momento, hay que elegir el lugar y hay que dar el golpe entonces.

Pegar cuando duele y donde duele.

Es una cuestión de tiempo y de lugar.

### **La economía de fuerzas en la acción política**

Esto tiene una importancia extraordinaria. Yo he puesto el caso de la propaganda como podría haber puesto el caso de la acción política misma.

Para esto se hacen planes y en los mismos se establece perfectamente cómo ha de llevarse a cabo la acción conjunta, empezando por la propaganda, por la difusión, por la contrapropaganda, por las noticias, por la acción directa de la política y por la incidencia de la acción del gobierno en la política.

Hay que hacer un plan que asegure dónde duele y cuándo duele, para proceder entonces y no en cualquier otro momento.

Si resolvemos emprender una acción ofensiva contra nuestros adversarios políticos y para ello nos dividimos, dispersándonos por toda la República, vamos a ser débiles en todas partes.

Debemos analizar el panorama y decir: ¿para qué vamos a pegar en Tucumán, si allí, una vez, divididos los peronistas, ganamos la mayoría y la minoría?

¿Para qué vamos a realizar ofensivas en La Rioja o en Catamarca?

Pero hay otros puntos que son neurálgicos.

### **Determinar los lugares decisivos**

Nosotros debemos determinar los lugares decisivos, pero nos queda por establecer una segunda condición, que es el tiempo.

Entonces, sabemos que vamos a concentrar nuestros esfuerzos en esos lugares, pero nos falta determinar cuándo y con qué medios vamos a actuar.

Entonces, ésa es una acción discriminatoria que va determinando los centros de la acción y los momentos de la misma.

Es lo que permite establecer, dentro del gran panorama político y en todas las actividades políticas, lo que se refiere a tiempo y lo que se refiere a lugar.

Ahí se determina cuáles son las acciones principales en la política y cuáles son las secundarias.

### **Los cuatro puntos del principio**

Entonces nosotros les dedicamos el esfuerzo secundario a todas las provincias; y a las más difíciles, que representan el objetivo principal les dedicamos los medios principales.

Eso es todo lo que presupone la aplicación del principio de la economía de fuerzas en la conducción política.

Ahora, señores, de este gran principio podemos llegar ya a la determinación del cuarto punto.

El primero es su enunciación, su comprensión y compenetración.

El segundo, determinar las bases, o sea tiempo y lugar.

El tercer punto sería la determinación de los objetivos y de las acciones; cuáles son principales y cuáles son secundarias.

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

### **Teoría de los centros de gravedad**

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

Toda acción tiene un centro de gravedad.

El centro de gravedad de la acción política es el lugar o el objetivo principal en el momento decisivo.

Allí hay que concentrar las fuerzas.

En la distribución de las fuerzas, de los medios, de las medidas y de las acciones hay que hacer que toda la fuerza política se concentre en ese lugar y en ese momento, constituyendo allí el centro de gravedad de nuestra acción.

Esto conforma una teoría del empleo de las fuerzas.

### **El empleo de la fuerza política**

El empleo de la fuerza política no es un empleo mecánico, sino un empleo inteligente; no es una asignación arbitraria y discrecional, sino una dosificación perfecta de las fuerzas.

No hay que poner ni un gramo de fuerza más donde no es necesaria, para poder concentrar todo el peso de la acción en un momento y en un lugar.

A ese lugar y a ese momento los llamaremos, en este método a aplicar, el centro de gravedad.

### **No abandonar el centro de gravedad**

Es decir, que cuando se realiza la aplicación del principio de la economía de las fuerzas en la acción política, es necesario establecer, como teoría del centro de gravedad, que para poder destinar a los lugares decisivos y en los momentos decisivos toda la fuerza de nuestra acción política es preciso no perder ningún hombre en lugares donde no es decisivo.

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

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

### **Importancia de la teoría en el plan político**

Porque a esa acción, generalmente, también acompaña del otro lado un centro de gravedad en la importancia de los sectores que uno atiende.

Esta teoría del centro de gravedad tiene una importancia muy grande en la elaboración de todo plan de acción, y nosotros hemos dicho que en la conducción política, no se tiene un plan, no se hace nunca nada racional y bien hecho.

Al hablar de todas estas cuestiones, nosotros lo hacemos dándoles solamente un carácter informativo, porque de esto podríamos hacer un desarrollo muy grande.

Con tratar cada uno de los cuatro puntos que yo sólo he mencionado, podríamos ir al desarrollo de todo un curso sobre el principio de la economía de fuerzas, con ejemplos y aclaraciones de todo orden, que nos pusieran dentro de una técnica de acción.

Pero, desgraciadamente, por razones de tiempo no lo podemos hacer.

### **Criterio racional y metódico para la conducción**

Lo que yo he buscado con esto es ir formando un criterio de la conducción científica, de una conducción racional y metódica sin la cual, en política, no se va lejos.

Con la conducción por el buen sentido y por la buena orientación de los hombres que dirigen la acción política como caudillos, se puede llegar a cierto lugar, pero de ahí no se puede pasar.

La conducción en manos de gente de estas características es casi un oficio y adonde nosotros la queremos llevar es a toda una profesión.

Es decir, no nos conformamos con ser hombres manualmente habilitados.

No; queremos hacer una conducción de alto grado y de alto vuelo, y a esto se llega sólo cuando uno hace un estudio y una discriminación filosófica de todo el método y de todo el sistema, llegando profundamente a las raíces, que son las que orientan toda la conducción.

### **Bases de la doctrina total de la conducción**

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

El principio de la economía de fuerzas es, digamos así, el tronco.

Todo lo demás son las ramas, las hojas y las raíces.

Yo dije los otros días que quería dedicar por lo menos una clase a explicar este principio, mientras mencionábamos todos los demás principios que influyen en la conducción, porque a este principio es necesario penetrarlo profundamente, conocerlo, ejemplificarlo y dominarlo.

### **Dificultad para la explicación de los principios**

Teóricamente, estos principios de la conducción no se pueden a veces explicar bien. En este sentido deben considerarse dichos los hombres que trabajan con la ciencia, porque ellos se basan en leyes y con un enunciado tienen suficiente, mientras que nosotros, que no trabajamos con nada concreto, sino con cuestiones puramente abstractas, debemos ir conformando toda una mentalidad para encarar, enfrentar y resolver los problemas de la conducción.

Lo concreto, en esto, es la conducción misma. Todo lo demás es abstracto.

### **Aplicación inductiva y natural**

Yo quiero ampliar ahora algunas facetas, algunas distintas modulaciones, sobre la aplicación del principio de la economía de fuerzas en la política.

Este principio, en su aplicación, va desde las pequeñas cosas hasta las más grandes e importantes.

En cualquier acto político que uno realiza, como asimismo en la vida diaria, es necesario aplicar el principio de la economía de fuerzas.

Esto presupone que ese principio no se ha de aplicar puramente en forma reflexiva, sino que ha de aplicarse en forma inductiva, natural.

Hay que llevar al hombre que conduce a la costumbre de proceder siempre así en la aplicación de este principio de la conducción.

### **Un acto reflejo de la acción conductiva**

Los que hemos trabajado ya en varias actividades y que hemos ido sometiendo a este principio todas las acciones de nuestra vida, nos damos cuenta de que ya lo aplicamos directamente, como un acto reflejo de nuestra acción conductiva.

Es una cosa que se aplica sin que uno se dé cuenta.

Muchas veces, sin pensar, uno realiza una acción, pero después, cuando la analiza, piensa que ha aplicado bien el principio.

A eso hay que llegar.

Si cada vez que uno tiene que realizar un acto de conducción debe pensar cómo aplicará el principio de la economía de fuerzas, se pierde en detalles de todo orden.

Esto debe constituir algo así como una segunda naturaleza, en el que conduce, que le permita aplicarlo sin mencionarlo y sin pensar en él.

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

Solamente así uno asegura la posibilidad de conducir sin caer en grandes errores.

### **El gran secreto: no cometer los grandes errores**

Pequeños errores se cometen siempre en la conducción.

El gran secreto está en no cometer los grandes errores, porque los que llevan al fracaso no son los pequeños errores, cuando hay grandes aciertos.

Los que llevan a la derrota en las luchas políticas son los grandes errores, aun cuando los aciertos, aunque numerosos, sean pequeños.

Esto hay que grabarlo bien, porque es la base de toda la acción de la política.

Y perdonen que yo insista en esta cuestión en forma quizá un tanto exagerada.

### **Ejemplificación del principio**

Determinado de manera general todo cuanto se refiere a la forma exterior de este gran principio, quiero hacer, como decía, algunas consideraciones sobre su aplicación, más o menos meditando la acción que debemos realizar nosotros durante esta campaña política, lo que ya es un tema más concreto.

Allí se puede ver mejor la aplicación de este principio.

### **Sólo tenemos el problema internacional**

Tomando el campo general, yo he dicho muchas veces que nosotros, en nuestra acción interna como internacional, no tenemos más que un problema, que es el problema internacional.

El problema económico lo hemos resuelto.

El problema social se ha resuelto solo, con la solución del problema económico.

Y el problema político para nosotros no existe en este momento, porque en cuanto a las reformas constitucionales, las hemos realizado y las vamos aplicando en base a nuestra Constitución Justicialista, y de acuerdo con eso vamos elaborando un cuerpo de leyes y códigos que se refieren a la aplicación de aquéllas, de manera que todo eso sigue su normal y natural desarrollo, y no podemos pensar en su fracaso.

### **También ha cambiado la mentalidad de nuestros hombres**

También los hombres han ido cambiando poquito a poquito, y también se ha ido cambiando la mentalidad de nuestros hombres.

Este es un proceso lento, que se va realizando por su cauce natural, sin violencias, sin fricciones y sin ningún otro medio que la preocupación permanente de comprobarlo en los hechos y de vigilarlo en la ejecución.

En cuanto a la acción de nuestro Movimiento peronista en el país, tampoco tenemos problema de ninguna naturaleza.

Él ha ido imponiéndose poco a poco, y sigue imponiéndose cada vez más, a pesar de la lucha enconada de ciertos sectores de la política argentina.

### **Aumenta el caudal peronista**

Podemos decir que aquel capital inicial que tuvimos lo seguimos teniendo o lo hemos aumentado en la mayor parte de los lugares, de modo que no solamente contamos con ese enorme caudal, diremos, de hombres que comparten nuestra manera de pensar y de sentir, sino que también tenemos el concepto y el prestigio que nos han dado estos años de acción, en que habremos cometido algunos errores, pero no muy grandes como para llevarnos a la derrota o al desastre en la acción política.

En cuanto al hecho de la lucha comicial, nosotros no podemos temer nada.

Ahora con la incorporación de la mujer a la acción política, nuestra posibilidad aumenta, de manera que no tenemos ningún problema interno.

Sobre todo, no tenemos ningún problema interno al cual tengamos que dedicarnos con todas nuestras energías para resolverlo.

### **El problema internacional**

Pero tenemos el problema internacional; ése sí que es difícil. Es muy difícil, y es muy importante, porque el futuro del Justicialismo no depende solamente de la República Argentina, y tal vez habrá de resolverse en Europa.

La decisión de todo lo que en el mundo pasa hoy se va a producir en Europa.

Es lógico; el mundo vive una vida de dependencia y de relación extraordinaria.

Esto nos ha permitido establecer que hoy el objetivo más importante y la acción principal de toda nuestra acción de gobierno están en la parte internacional más que en la interna.

En 1946, lo decisivo era la parte interna, porque nosotros necesitábamos el predicamento de lo interno, que hoy tenemos.

Debíamos ganarnos esto, porque de lo contrario no teníamos nada que hacer; pero hoy lo hemos ganado, lo hemos impuesto, lo hemos dominado y lo vamos llevando cada vez mejor en todos los sentidos.

Pero ahora el problema está afuera.

Observen ustedes, entonces, que el centro de gravedad ha pasado de lo interno a lo externo, para nosotros.

Yo he de dedicar ahora a la acción internacional los principales medios, y a lo interno sólo los medios secundarios.

Ustedes han de haber observado que en nuestras campañas de ideas vamos saliendo a enfrentar la acción exterior y abandonando poco a poco lo que tenemos concentrado en la acción interna.

Eso tiene que ir aumentando cada día más, porque en un momento dado tal vez tengamos que afrontar todo un problema externo.

Esta acción es algo que yo ya había previsto.

### **El problema había sido previsto**

Mi señora, que junta todos mis manuscritos viejos y algunas veces los saca del canasto diciendo que son para la historia, me ha hecho el favor de guardarme los papeles de algo que escribí en la mañana del 5 de junio de 1946, luego de haber pasado mi primera mala noche como gobernante, pensando en las cosas que tenía que resolver al día siguiente.

### **Los momentos decisivos: el 5 de junio de 1946**

En la acción común de los hechos políticos internos o externos, uno debe proceder aplicando también el principio de la economía de las fuerzas; es decir, que el hombre tiene, en el curso de su vida, un sinnúmero de circunstancias que le representan a veces momentos decisivos en los que tiene que tomar resoluciones muy importantes para su propia existencia.

Hay momentos en la vida de una persona en los que debe tomar resoluciones que van a durarle 10 ó 15 años, o tal vez todo el resto de su vida.

No son frecuentes esos momentos, pero cuando llegan es cuando el centro de gravedad de su vida le exige que se resuelva.

El 5 de junio de 1946 yo creí que debía tomar una de las grandes decisiones de la cual dependería toda mi acción de gobierno, y en ese momento adopté una resolución que es la que me ha permitido mantener todo mi gobierno con un cierto grado de congruencia en la acción interna e internacional.



### **El dilema de ser o no ser**

En ese instante de mi vida estudié la situación y tomé la decisión que para mí era fundamental.

Les voy a leer esto, que escribí hace cinco años, una mañana, después de haber pensado mucho durante toda la noche:

Primero: cuando se viven tiempos de desbordados imperialismos, los Estados, como Hamlet, ven frente a sí el dilema de ser o no ser.

Segundo: por eso, la cuestión más importante para el gobernante de hoy es decidirse a enfrentar al exterior, si quiere ser, o sacrificar lo interno, si renuncia a ser.

Tercero: cuando defienda su independencia, haga respetar su soberanía y mantenga el grado de dignidad compatible con lo que debe ser una nación, deberá luchar duro con los déspotas y dominadores, soportando virilmente sus golpes.

Cuarto: cuando a todo ello renuncie, vivirá halagado por la falsa aureola que llega de lejos, lo enfrentará la lucha digna, pero tendrá que enfrentar la explotación de su pueblo y su dolor, que golpearán implacablemente sobre su conciencia.

Tendrá a menudo que recurrir al engaño para que lo tolere a su frente y renunciará a su independencia y soberanía, juntamente con su dignidad.

Quinto: ésta es la primera incógnita que debo despejar en el gobierno de mi país, delante mismo del pueblo.

Sexto: yo me decido por mi Pueblo y por mí Patria...

Estoy dispuesto a enfrentar la insidia, la calumnia y la difamación de los enemigos de adentro y de sus agentes de afuera.

### **Estudio de los propios aciertos y desaciertos**

Como la mejor didáctica es el ejemplo, yo he querido enunciar este gran principio, citando los ejemplos que pueden contemplarse vívidamente en la acción misma, porque yo no soy como los antiguos teólogos, que decían: “haced lo que yo digo, pero no lo que yo hago”.

Yo prefiero hablar sobre mis propios aciertos o mis propios desaciertos, que yo no puedo juzgar y que juzgarán, seguramente, el tiempo y los hombres que nos sigan a nosotros.

El momento que estamos viviendo yo ya lo había previsto en 1946 y he tomado todas las medidas para enfrentar esta situación que representa el centro de gravedad de nuestra acción.

### **El actual centro de gravedad**

Me he permitido, hasta ahora, dedicar siempre el centro de gravedad de mi acción al orden interno, lo que me ha traído el éxito en el interior.

Ahora yo puedo aprovechar ese éxito en lo interno para dedicar el centro de gravedad a la acción internacional.

Yo me despreocupo ahora de lo interno dejándolo a cargo de nuestra gente, para enfrentar al exterior, sin miedo de que nadie nos tire del saco desde adentro.

En el orden internacional está actualmente el centro de gravedad, porque ése es el único problema que no hemos podido solucionar y que no lograremos solucionar hasta que se plantee en forma bien determinada.

### **Las soluciones definitivas en lo internacional**

Tomar hoy soluciones definitivas en ese problema sería anticiparnos y obrar prematuramente. Hay que dejar que eso vaya madurando con una observación y preparación inteligente para poder llegar al momento oportuno, con todas las fuerzas en las manos y poder así hacer nuestra voluntad.

Todo esto no es otra cosa que la aplicación del principio: dar el golpe efectivo en el momento efectivo y en el lugar efectivo.

### **Correspondencia de la lucha interna con la internacional**

Porque la lucha en el orden internacional es exactamente igual a la lucha en el orden interno.

Se trata siempre de la lucha de dos voluntades contrapuestas.

Vale más el que emplea mejor los medios en la acción política o en la lucha.

La conducción, en el orden internacional, es igual que en el orden interno: es una misma lucha.

Y en estos tiempos, más, porque son luchas ideológicas, en que tiene una dependencia extraordinaria, un alto grado de dependencia, lo interno de lo internacional, y lo internacional de lo interno.

Si nosotros, en estos momentos, entregásemos nuestro país para el esfuerzo guerrero, no tendríamos problema en lo internacional.

Pero se me daría vuelta la batea en lo interno, y el “lío” lo tendríamos adentro.

Tal es el grado de dependencia que en nuestros días ha adquirido el problema interno respecto al internacional.



Lo importante es no equivocarse en cuál es el objetivo principal y cuál el secundario.

“Dónde y cuándo”, ése es todo el secreto, en mi concepto.

### **La lucha es para los que aguantan**

Cuando las circunstancias son muy adversas, a pesar de acertar uno el lugar y el momento, le dan un mamporro.

¡Y bueno: éstas también son cosas de la lucha!

En la lucha, uno nunca está seguro.

Esto es como el que anda en un alambrecarril, hasta que llega a la plataforma: puede llegar o no a ella.

Y si llega, en seguida sigue otro alambre.

Así es la vida; así es la lucha.

Tiene momentos seguros, que duran muy poco tiempo, para volver después a realizar la marcha insegura por mucho tiempo.

El que no se sacrifica, digamos así, a aceptar esas situaciones, es mejor que no se meta en la lucha.

La lucha es para los hombres que aguantan.

Los que no aguantan es mejor que no luchen.

También se puede vivir sin luchar.

### **El centro de gravedad internacional**

En esto hay que ver ahora, discriminado, el gran problema.

En esa acción internacional, ¿dónde está su propio centro de gravedad?

Nosotros vamos descartando lo interno, que es secundario, porque ya tenemos vencido y sobrepasado este problema.

Vamos a lo internacional, que es el teatro principal de nuestra acción en este momento.

¿Dónde está el centro de gravedad de todo ese inmenso panorama internacional?

Algunos dicen que es una lucha de dos imperialismos; unos dicen: ¿Por qué no nos arreglamos con éstos?

Uno lo oye decir todos los días.

Otros dicen: No los exacerbemos a los otros.

Todo eso es secundario.

Hay que establecer un objetivo que sea principal para nosotros.

Ese objetivo principal, en mi concepto, es el siguiente: se ha de producir una guerra en la que un imperialismo va a vencer y el otro va a ser derrotado, pero ninguno de los dos, ni el vencedor ni el vencido, va a ganar la guerra.

### **Política conforme con las características de la guerra moderna**

En la guerra moderna pierden todos; el vencido, miserable y hambriento, tiene que ser alimentado por el vencedor, porque de lo contrario se muere de hambre.

Esa es la guerra de nuestro tiempo.

Esto conforma una situación sui generis.

Hay que hacer una política que no nos vaya llevando hacia esa acción.

### **Nuestro centro de gravedad está en el frente occidental**

Por razones políticas, ideológicas, geográficas y estratégicas, nosotros no podemos entrar a favor del comunismo.

De modo que, descartado eso, nosotros ya determinamos en dónde está nuestro centro de gravedad en la acción: en el frente occidental.

Nosotros vamos a formar parte del frente occidental, y lo que se avecina va a ser una lucha entre el frente occidental y el oriental.

Como nosotros estamos en uno de ellos, tenemos determinado allí el gran espacio en donde vamos a actuar.

Pero nosotros tenemos que actuar con una gran prudencia.

### **Aplicación de la economía de fuerzas**

Todo esto, señores, en la forma que yo lo entiendo, es la aplicación, pura y exclusivamente, en toda la técnica de la acción, del principio de la economía de fuerzas.

Yo busco por todos los medios accionar en forma de ser superior en el lugar y en el momento oportunos.

Si eso se consigue, la acción generalmente se inclina a favor de uno, salvo que la fatalidad lo haga fracasar.

Y el día que eso sucede es porque Dios lo ha abandonado a uno, y entonces es mejor irse a su casa y dejar que venga otro que tenga mejor estrella y Dios lo siga ayudando.

A los hombres les pasa, como le pasó al más grande de los conductores, a Napoleón, que si se hubiera retirado un poco antes de Waterloo, no hubiera terminado en la isla de Santa Elena.

Estas cuestiones son muy importantes y hay que estudiarlas y resolverlas muy fríamente.

He tratado de desarrollar algunas consideraciones respecto a este asunto, y no sé si habré conseguido lo que me propuse, es decir, llegar a la comprensión de ustedes en una cosa tan difícil como es exponer algo tan abstracto.

He tratado de ponerles un ejemplo general y grande de esa acción, para que tengan una idea general.

## CAPÍTULO VIII CONTINUIDAD EN EL ESFUERZO

### Recapitulación

En las últimas dos clases empezamos a tratar, dentro de la teoría de la conducción, algunas de las que podríamos considerar las grandes orientaciones y los grandes principios de la conducción.

De eso tratamos con cierto detalle, aunque muy sintéticamente, lo que se refiere a la información, al secreto, a la sorpresa dentro de la conducción, a la unidad de concepción, a la unidad de acción, a la disciplina partidaria, a la obediencia, a la iniciativa.

### La continuidad en el esfuerzo

En la última clase tratamos lo que se refiere, diremos así, al gran principio central de la conducción, que es el de la economía de fuerzas, de que he hablado.

Hoy quiero seguir enumerando algunos de estos aspectos, y empezaré con el que sigue inmediatamente al de la economía de fuerzas, y que en cierta manera forma parte de él, y es lo que llamaríamos la continuidad en el esfuerzo.

Hay hombres, o personas, que en todos los actos de la vida están todos los días comenzando.

Es decir, que un día realizan una acción y al día siguiente ya se despiertan con otra idea e inician otra cosa, haciendo lo que los locos, que empiezan a cada rato una cosa nueva y nunca se detienen en una permanente.

### Actuar sabiendo lo que se quiere

Esto, que parecería algo sin mayor importancia, es, quizá, una de las cosas que tienen más importancia en la conducción.

En la conducción puede uno hacer cualquier cosa, puede cometer cualquier error; pero hay algunas cosas que son imprescindibles, en las cuales no puede cometerse error sin pagar muy caras las consecuencias.

Una de ellas es la continuidad en la acción.

Hay que obrar, hemos dicho ya en otra oportunidad, sabiendo lo que uno quiere, primero.

Parece una perogrullada, pero no lo es.

La mayor parte de los hombres que actúan en la conducción, a menudo no saben lo que quieren.

### **Congruencia en la acción**

Todos estos hechos o esas acciones presuponen asegurar una congruencia en la acción; es decir, no estar empezando todos los días y cambiando de orientación o dirigiéndose en otra dirección distinta de la que se marcha, sin fijar los grandes objetivos lejanos y dirigirse a ellos sorteando todos los inconvenientes que se encuentren en el camino.

Después que uno ha tenido un incidente que lo ha desviado momentáneamente debe aclarar su panorama y decir: “yo voy para allá”, y seguir esa línea.

Es lo que nosotros llamamos la continuidad en el esfuerzo.

### **Plan de acción**

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

### **La realización del plan**

La continuidad de la acción, que es otro de los grandes principios, es no desviarse parcialmente, para después encaminarse y seguir sobre su objetivo inicial.

Una mala idea desarrollada con continuidad puede producir un gran éxito; y una buena idea que no se desarrolle con continuidad puede producir un gran fracaso.

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

¿De qué puede valer un plan si uno lo abandona al primer incidente que se presenta sobre la marcha de los objetivos de ese plan?

Por eso dije muchas veces desde estas clases que en esto de la conducción no está bien planearlo solamente, sino que el arte está en realizarlo en todas sus partes.

### **Plan general y plan de detalle**

¿En qué consiste la continuidad de la acción en la realización de un plan cualquiera?

El plan general consta de dos partes: una de detalle y una general.

Es decir, cuando uno se lanza a una acción planificada, puede llegar con la previsión racional hasta un cierto punto con todo detalle.

Pero en ese momento en que se empeña una lucha cuya continuación depende de la posición que surja de ella, ya no se puede planificar en detalle.

Un ejemplo aclarará bien esto: nosotros tenemos que realizar una acción política dentro del plan establecido desde ahora hasta la terminación del Segundo Plan Quinquenal.

Es decir, nosotros decimos: vamos a hacer esta campaña política; vamos a vencer en las elecciones de 1952 y vamos después, a realizar el Segundo Plan Quinquenal, que encierra todos los objetivos, políticos, sociales y económicos.

### **Plan de detalle hasta el 24 de febrero**

Yo puedo establecer con detalle todo hasta el 24 de febrero de 1952, fecha en que se van a efectuar las elecciones.

Más allá, ¿de qué me vale a mí prever en detalle si a lo mejor puedo perder la elección? No hablo de esto con sentido político, sino con el sentido de la conducción.

Es sólo un ejemplo para poner en evidencia una acción.

De manera que yo puedo establecer un plan perfectamente bien hasta el día 24 de febrero de 1952.

Más allá solamente puedo tender grandes líneas, porque quién sabe cómo variará la situación.

No solamente se puede perder la elección; pueden producirse antes de la elección disturbios, o bien una revolución; puede declararse la guerra...

Desde ese momento, según como ganemos la elección, según sea la situación que reste, según sea la situación internacional y según otros factores que podrían producirse, se verá lo que hay que hacer.

### **Después, sólo las grandes previsiones**

¿De qué valdría, señores, prever todo ahora, si después no lo vamos a poder realizar porque la situación ha cambiado?

Nosotros sabemos que hasta el 24 de febrero no va a cambiar la situación. Pero ésta puede variar.

Entonces, prevemos hasta allí; más allá de eso solamente tiramos grandes líneas, como el gran hilo de Ariadna, como una estrella polar cuando se navega con grandes rumbos.

Sabemos la dirección en que vamos, pero no sabemos el cambio, ni sabemos cómo vamos a sortearlo porque no podemos prever con tanta anticipación.

### **Caso práctico de continuidad de acción**

Para el establecimiento de un plan de esa naturaleza, sólo se puede fijar en detalle hasta donde sea previsible como una línea de acción general.

La continuidad de la acción está en establecerse: de aquí hasta el 24 de febrero, como ejemplo, vamos a marchar hasta tal objetivo, pero si durante ese tiempo nos desvían y nos sacan en otra dirección, no nos vamos a quedar allí permanentemente para resolver esa situación solamente; resolvemos la nueva situación rápidamente, volvemos al camino e insistimos otra vez sobre el mismo objetivo.

Ése es el concepto de continuidad de acción.

### **La perseverancia en la acción**

Vale decir, no es estar siempre accionando, como algunos pueden creer.

No; la continuidad de acción es accionar siempre hacia el objetivo, como las agujas de una brújula, que pasan frente a una masa magnética, se desvían, pero tan pronto no sientan la influencia de la masa, vuelven a marcar otra vez el Norte.

Es decir, ante cualquier influencia que lo saque a uno de la idea primitiva, una vez que desaparece se vuelve a la idea primitiva, para asegurar así la continuidad en la acción inicial.

Esa perseverancia en la acción es uno de los grandes principios de la conducción, para evitar que uno sea desviado del objetivo y abandone el objetivo fundamental, que es el trazado, para desgastarse en un objetivo secundario, perdiendo la vista del conjunto y perdiendo también la marcha original del propio plan.

### **Necesidad de comprensión antes que de memoria**

Yo quiero dar solamente el concepto de esto.

No olviden que siempre he dicho que la conducción no se aprende, sino que se comprende.

De manera que mi clase no está nunca dirigida a que ustedes recuerden, sino a que ustedes penetren los pensamientos que sustentan toda la teoría de la conducción.

No va dirigida a la memoria, sino a la comprensión de cada uno; con que lo comprendan es suficiente, porque si lo quieren aprender no lo aprenderán jamás.

Uno comprende los grandes principios, después los practica sin acordarse siquiera de ellos.

Este es el ejercicio permanente que hay que realizar.

Pero estos grandes principios son, diremos así, el esqueleto de toda la conducción.

Quien posee el esqueleto puede ir formando lo demás durante el ejercicio; pero eso que sustenta toda la armazón de la teoría de la conducción es lo que cada uno necesita armar.

Ya les digo: comprender, penetrar.

Cuanto más se comprenda mejor será la aplicación de estos grandes principios.

### **El plan hay que cumplirlo**

Esta continuidad en el esfuerzo, vale decir, la perseverancia en la acción racional, es decir, el cumplimiento de un plan que establece el camino entre la situación y el objetivo que hay que lograr, permite esa marcha entre la situación actual, que es el punto de partida, y el objetivo, que es el punto de llegada.

En la marcha más o menos accidentada según sean los hechos que se produzcan durante ella, la continuidad asegura que uno, partiendo del punto base o inicial del plan, pueda alcanzar el objetivo en más o menos tiempo, en peores o mejores condiciones, con más o menos lucha en el camino; pero llega, tarde o temprano, al objetivo que persigue.

Eso es la continuidad en el esfuerzo, eso es lo que hay que trazarse como una cosa inviolable de la conducción. Sin eso, no se va lejos nunca en la conducción.

No hay que proceder como esos que hacen un plan y al día siguiente hacen otro, y después otro.

No; malo o bueno, el plan hay que cumplirlo.

### **La obra de arte está en las realizaciones**

Esa es la obra de arte, hemos dicho.

La concepción es solamente una concepción. No hay obra de arte en las concepciones.

La obra de arte está siempre en las realizaciones.

Las artes no son, diremos, cuestiones de concepto solamente; son cosas de acción, y en esto de la conducción lo más importante es accionar.

Accionar racionalmente con la concepción de todos los grandes principios.

Accionar siempre.

Y cuando uno ya no tiene a quien recurrir para lo racional, accionar aunque sea irracionalmente con las fuerzas espirituales.

### **Saberse jugar entero**

Hablando de estas cosas ha dicho uno de los más grandes conductores –por lo menos teóricos–, Clausewitz, que cuando el hombre está desesperado y no tiene ninguna solución racional frente a sí, todavía le queda el último recurso de las fuerzas espirituales, y es saber morir gloriosamente.

Ese es, sin duda alguna, el punto máximo de la conducción en ese sentido, es decir, saberse jugar todo a una carta y que sea después lo que Dios quiera.

El hombre que está animado del sagrado fuego de la conducción, muchas veces tendrá necesidad de recurrir a eso.

Cuando la desesperación no le deja otro camino, él toma una acción viril para saber cumplir el último principio.

### **Dominio general y dominio local**

En la conducción hay otras circunstancias.

No sé si los podríamos llamar principios.

Es el dominio que la conducción ejerce en los dos grandes aspectos en que la misma puede dividirse; o sea el dominio general y permanente, que es una de las formas del dominio, y el dominio local y circunstancial, que es otra de sus formas.

Conducción sin dominio, es muy difícil de realizar.

En primer lugar hay que tener el dominio de la propia fuerza que uno maneja.

¿Cómo puede conducir un político si la gente no lo sigue? ¿Si la gente lo tiene que llevar adelante, empujándolo?

No. El político ha de conducir con la gente que lo sigue por detrás, sin que él tenga necesidad de darse vuelta para ver quiénes son.

Vale decir que ha de tener un dominio.

### **El dominio general y permanente**

En esto hay dos clases de dominio.

El dominio general, que el conductor ejerce sobre la masa conducida por sus condiciones, por su predicamento político, por su acción política y por su capacidad de acción política.

Si el hombre tiene ese dominio general, lo único que le queda por hacer, es tratar de hacerlo permanente.

Y esa permanencia es posible de lograr de una sola manera: haciendo que el conductor no decaiga en su acción, porque si él obtiene predicamento con su conducta y con su capacidad, inicialmente, y no convence a las masas de lo contrario, él retendrá ese predicamento.

De manera que eso depende mucho de él y de los que lo acompañan.

Sus actos de conductor, sus actos de gobierno, sus virtudes personales no desmentidas, le pueden dar el dominio permanente dentro de la realidad de la permanencia humana, naturalmente.

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

### **Popularidad y prestigio**

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

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

La popularidad llega en un día, pero también es susceptible de irse en otro día.

El prestigio se gana paso a paso, pero también se pierde paso a paso.

Ningún hombre que se dedique a la conducción política deberá olvidar jamás estas dos circunstancias, y ustedes verán ejemplos de esto todos los días. La popularidad es la de los líderes deportivos y de las revoluciones.

### **Popularidad de la revolución setembrina**

Acuérdense: el 6 de setiembre la gente estaba toda en la Plaza de Mayo vitoreando la revolución, pero poco tiempo después estaba en la calle gritando en contra de la revolución; la popularidad de un día había caído al día siguiente.

### **Prestigio de la revolución junia**

Con nuestra revolución sucedió lo mismo hasta que nosotros fuimos a la Secretaría de Trabajo y Previsión y empezamos a acumular, todos los días, un poco de prestigio por nuestra acción.

Y ese prestigio lo hemos mantenido luchando, realizando y gobernando eficientemente.

### **El prestigio peronista ante la inercia radical**

Les diré que también eso se pierde despacito.

Por eso los radicales están empeñados en hacernos perder prestigio, todos los días, con sus actos y reuniones políticas.

Pero no debemos temerles.

Ellos realizan actos diariamente, con gente regimentada que llevan en sus automóviles, cuyos números –lo sabe cualquiera– son siempre los mismos.

Nosotros celebramos anualmente dos actos: el 1° de Mayo y el 17 de Octubre. ¿Para qué más? Mientras nosotros no procedamos mal desde el gobierno, nuestro prestigio no se perderá por las conferencias políticas.

En esto ocurre lo mismo que cuando uno saca la lotería un día y al siguiente juega lo que ganó en las carreras; o cuando uno recibe una herencia, deja su trabajo, se va a pasear y al poco tiempo no le queda un centavo.

En cambio, al que va ganando centavo por centavo, vendiendo naranjas, ¡nadie le saca después la riqueza que acumula!

### **Es necesario el prestigio para conducir**

Para conducir, no es suficiente la popularidad. Para conducir es necesario el prestigio. Y, cuando este prestigio se pierde, es necesario retirarse.

Es necesario dejar la conducción a otro que tenga prestigio, o de lo contrario ésta se va por tierra.

Nadie puede conducir sin ese principio básico de la conducción que es el prestigio.

Nadie, si no convence a la gente con hechos, de que es capaz de conducir, puede conducir de manera que tengamos algo que agradecerle, si no tiene ese prestigio.

Lo mismo ocurre en la guerra: un comando sin prestigio no lleva lejos a sus soldados.

Los griegos acostumbraban designar por elección a sus generales, y nadie ha conducido mejor que los griegos.

### **Conducción por hombres capacitados**

La conducción ha de hacerse por los hombres capacitados; no se puede hacer por los incapacitados.

Y a veces nosotros podemos estar engañados creyendo que alguien está capacitado y resulta luego que no lo está.

En una palabra, la conducción necesita de este prestigio; así surge la aglutinación de las masas, de los ejércitos o de las colectividades detrás de los hombres de prestigio.

Sin el prestigio no se va lejos ni se conduce nada.

### **Transformar la popularidad en prestigio**

Por eso, al hablar de estos dos factores fundamentales de la conducción para todos sus campos, es necesario que el hombre, si alcanza el momento de la popularidad, vale decir si ha obtenido ese dominio local y circunstancial, sea capaz más tarde de reafirmarlo en los hechos, transformándola paulatinamente en prestigio, que es el dominio permanente y general.

El que aspira a conducir tiene que trabajar sobre este deseo, y eso se adquiere con virtudes y con hechos, con obras y con virtudes; no se adquiere con cuentos, con mentiras o engaños.

Con esto no se va lejos.

La mentira tiene las piernas demasiado cortas; en seguida se la alcanza.

Con estos procedimientos el prestigio se derrumba.

### **Obrar con lealtad y sinceridad**

De allí que la política justicialista ha sostenido siempre el abandono de la antigua mentira política, para proceder siempre leal y sinceramente, que es la única forma que asegura el dominio en forma permanente.

Uno debe obrar siempre con lealtad y con sinceridad.

Aun los errores cometidos con lealtad son perdonables.

Imperdonables son los cometidos con mala fe.

Estos no los puede perdonar el pueblo ni ninguna persona de buena fe.

### **Base de la doctrina peronista: la lealtad**

Por esa razón, nuestra base, o la base de nuestra doctrina, afirma eso: que es necesario proceder con veracidad en todos los actos de peronistas, y afirmar eso en la lealtad y en la sinceridad de la acción.



El hombre que no procede con lealtad y con sinceridad en nuestro movimiento, o en cualquier otro movimiento, nunca llegará a ser nada.

Por eso, el cultivo de las virtudes personales es la base de la conducción.

Un conductor sin virtudes –dije al principio– es un conductor que va de a pie, no va lejos.

### **Dominio del pueblo por el prestigio**

Señores: sobre esto se podría extender la explicación, pero yo no quiero prolongarla más porque ya va siendo demasiado larga.

Lo importante es establecer con toda claridad que la conducción se hace en base al dominio de una masa organizada o sea de un pueblo, que no es otra cosa que una masa organizada; que ese dominio no se ejerce por la popularidad, sino por el prestigio, que es la base de todo; prestigio que da ese dominio general y permanente al conductor y que le da libertad de acción.

### **El prestigio asegura la libertad de acción del conductor**

Un conductor que no tenga dominio debe andar haciendo combinaciones raras para convencer a su gente de que haga tal o cual cosa.

Si no tiene ese prestigio, ese dominio, entonces resulta muy complicada la conducción, pues en cada ocasión tendría que persuadir a los hombres.

De esa manera no se puede llegar a ninguna parte, pues se tiene que explicar a cada uno lo que debe hacer.

El prestigio asegura la libertad de acción del conductor mediante la subordinación voluntaria de todos los hombres que lo siguen y creen en él.

Creyendo en él, él tiene su gente detrás y no necesita darse vuelta para comprobar si lo siguen o no; él sabe que lo siguen y que lo van a seguir.

### **La libertad de acción: otro factor fundamental**

De manera que la libertad de acción del conductor es otro de los factores fundamentales para la conducción.

¿Cómo podría conducir yo un gran movimiento si cada vez que tuviera que tomar una resolución necesitara preguntarme si los periodistas estarán de acuerdo con eso que yo pienso hacer?

Muchas veces yo imaginaría que ellos no estarían de acuerdo conmigo y que tal vez no me seguirían.

Eso me limitaría enormemente en mi acción de conductor, pues yo tendría que estar subordinado a lo que a la gente le gusta que uno haga.

Sin esta libertad de acción no se puede conducir; es totalmente imposible.

### **Doctrina y libertad de acción**

Por esa razón, el movimiento peronista no sólo ha buscado el prestigio de los líderes, sino también la libertad de acción en la conducción y ha hecho una doctrina dentro de la cual el conductor y los conducidos accionan; los conducidos saben que el conductor no se saldrá jamás de esa doctrina y que cualquier acción que realice será siempre dentro de ella porque ella es la que da la orientación general al movimiento.

Eso coadyuva para asegurar la libertad de acción del conductor, pudiendo usar toda la gama de recursos que la conducción le brinda, pues él sabe que conduciendo dentro de esa doctrina, aceptada por toda la masa peronista, siempre estará bien, y no tendrá temor de tomar una medida siempre que ella esté de acuerdo con la doctrina.

### **Regulación de la discrecionalidad por la doctrina**

La libertad de acción es fundamentalmente necesaria en el conductor; que él sea libremente apoyado por todos los hombres que lo siguen, de acuerdo con la orientación doctrinaria.

La libertad de acción es uno de los grandes principios, y cada hombre puede tomar el curso prudente y sabio que cada una de las ocasiones requiera utilizando la gama de recursos que pueda, pero siempre de acuerdo con la doctrina.

Quitarle armas al conductor es empequeñecer su acción; darle todas las armas puede ser peligroso.

Por esa razón se crea una doctrina, para no darle todas las armas incondicionalmente, sino las armas necesarias, es decir, lo que está dentro de la doctrina.

De esa manera el conductor no puede ser un tirano ni un dictador, pero tiene en sus manos la fuerza requerida para accionar con la suficiente libertad para cumplir los fines que constituyen los objetivos fundamentales del movimiento.

De esa manera, con la doctrina, hemos terminado con toda posibilidad de que existan tiranos dentro del movimiento, pero asegurando, al mismo tiempo, a los conductores la libertad de acción necesaria dentro del movimiento.



### **Sólo tres países que poseen doctrina**

Hemos dicho que para asegurar la libertad de acción es necesario contar con una doctrina. Observen ustedes que cuando nosotros decimos una doctrina estamos fijando una acción ideal, no una acción solamente real.

Yo analizo el mundo entero, y en él hay solamente, para mí, tres países que tienen una doctrina y actúan dentro de una acción bien racional. Uno de ellos es Rusia, que mala o buena, sabe lo que quiere y tiene una doctrina a la cual se ciñe.

Es decir, tiene un ideal; al servicio del Estado, con tiranía, con dictadura, con violencia, pero tiene un ideal.

Los ingleses siguen su sistema socialista un poco viejo, pero tienen un ideal.

El tercer país somos nosotros, que tenemos otro ideal, que es el Justicialismo.

### **Ausencia de una doctrina en el capitalismo**

¿Adónde va a ir, en cambio, el capitalismo?

¿Cuál es su doctrina?

Ellos tienen una táctica, pero no una doctrina.

¿Adónde van?

¿Cuáles son sus ideales?

Amasar dinero, formar grandes compañías, gastar todo lo que acumulan dentro de ese círculo vicioso de su dinero y de su negocio.

Pero, ¿cuál es su ideal?

¿Qué anhelan para el mundo?

¿Qué creen que debe ser el mundo?

### **El capitalismo no posee una orientación definida**

No pueden ir muy lejos porque no tienen una orientación ni un ideal. Si mañana el mundo derrotado por ellos estuviera en sus manos, ¿qué rumbo le darían?

¿Lo harían como ellos?

Ustedes pueden comprender que el adoctrinamiento es la base de todo.

Si no hay una doctrina que fije un ideal, no se llega muy lejos.

Si nosotros tuviéramos la humanidad en nuestras manos, sabríamos qué hacer con ella.

Pero si el capitalismo tuviese a la humanidad en sus manos le pasaría lo que le ocurre actualmente con el mundo, que lo tiene en sus manos, pero que no sabe qué hacer con él.

Menos sabría cuando se tratase de ideales.

### **El adoctrinamiento es base de la conducción**

El adoctrinamiento es la base de toda la conducción, porque para saber como hay que ir es necesario conocer adónde vamos, y para eso tenemos que seguir un ideal.

De ahí que los capitalistas hayan dicho a menudo que el Justicialismo es más peligroso que el comunismo; para ellos sí, porque ellos no saben lo que quieren.

Nosotros, en cambio, sabemos adónde vamos y si tuviéramos el mundo en nuestras manos lo haríamos justicialista sin someterlo a nuestro "imperio".

### **La filosofía de la conducción**

Señores: En este aspecto de la conducción, nosotros vamos desentrañando poco a poco, según pueden ir viendo, esos grandes principios, que son la filosofía de la conducción.

Es decir, la conducción no es un oficio oscuro e intrascendente cuando se la considera científicamente.

La conducción es un arte lleno de matices y constituye toda una filosofía de la vida, de los pueblos y de los hombres.

Si priváramos de esa filosofía a la conducción, haríamos de ésta una profesión; de esta capacidad artística de la conducción haríamos un oficio oscuro e intrascendente.

Pero nosotros estamos empeñados en una acción de alta conducción, de masas o de pueblos, y no podemos empequeñecer esta función que es tan importante.

Observen ustedes lo que ha pasado con nuestros pueblos y cuál ha sido el índice más desfavorable para la conducción de pueblos como el nuestro, pueblo nuevo, nacido con un empuje extraordinario después de su independencia y estancado cada vez en su marcha hasta llegar casi a una posición de inercia absoluta.

### **Desorientación argentina antes del 4 de junio**

¿Qué es lo que le ha ocurrido a nuestro pueblo en el aspecto de la conducción? En primer lugar, ¿sabíamos nosotros lo que queríamos?

La mitad de los argentinos eran comunistas o socialistas. La otra mitad éramos de tendencia cristiana; había también una pequeña parte que se conducía según el culto o el rito más que según la doctrina.

Nuestros enemigos marxistas fueron haciendo olvidar a la humanidad cristiana su doctrina.

Como era más fácil cumplir el rito que realizar la doctrina, todos nos fuimos por la línea de menor resistencia: abandonamos la doctrina y cumplíamos solamente el rito.

Tanto es así, que ahora hacemos el descubrimiento de que hoy en el mundo puede ponerse en ejecución la doctrina social cristiana que hace dos mil años estamos predicando.

Además, estaban los conservadores. Ya conocemos cuál es su doctrina: engañar siempre, para sacar algún beneficio material.

### **Los políticos no tenían programas definidos**

Los otros sectores luchaban por ver quién llegaba al gobierno, pero no sabían para qué querían llegar al gobierno ni qué iban a hacer en el gobierno.

Cuando se les preguntaba cuál era su programa, ellos contestaban cuatro o cinco paparruchas secundarias e intrascendentes, o decían que iban a hacer cumplir las leyes de la Nación, como si las leyes de la Nación pudieran constituir una especie de tabú permanente para el Estado o la Nación.

Este estado de cosas no ha permitido nunca una conducción de nuestro país.

### **Los hombres capacitados se dedicaron a decir y no a hacer**

Hombres altamente capacitados se dedicaron a decir, pero nunca a hacer. Teníamos hombres maravillosamente capacitados en todas las disciplinas científicas, pero ¿de qué le ha servido eso a la República?

Hombres que tenían mucho en la cabeza, y quizá mucho en el corazón, no llegaron nunca a la acción política.

Desgraciadamente, la democracia tiene sus defectos, como todos los regímenes tienen los suyos.

En nuestro país los hombres políticos fueron los vivos, los hábiles, los que sabían engañar mejor, y eran todos abogados de importantes compañías, con cuyo dinero contaban para hacer su campaña.

### **Abogados de empresas extranjeras**

En los últimos cincuenta años, salvo dos o tres casos, como Yrigoyen, por ejemplo, en general todos nuestros políticos fueron abogados de importantes empresas, de la Unión Telefónica, de los ferrocarriles o de alguna otra, pero todos eran abogados de compañías extranjeras.

Entonces, señores, ¿qué sabían esos hombres de la conducción y del gobierno?

No sabían absolutamente nada.

### **Ignorancia supina de la conducción y el gobierno**

Llegaban al gobierno y en los seis años que estaban en él aprendían algo a fuerza de los errores que cometían en perjuicio de todos los argentinos, pero entonces se hacía una nueva elección y venía otro que tampoco sabía nada de nada, y vuelta a lo mismo para que empezara a aprender.

En nuestras universidades, los muchachos estudiaban ciencias políticas; pero ¿de qué les ha servido?

Pasaban su vida estudiando ciencias políticas, y cuando salían de la Facultad iban a hacer de dactilógrafos en alguna oficina por doscientos pesos mensuales, y en donde su jefe “lo ataba a la pata de su silla” para que no pudiera progresar por su cuenta.

Este es el régimen que hemos vivido nosotros.

### **Propósito peronista: capacitar a los gobernantes**

Lo que el régimen justicialista quiere es capacitar a los hombres, darles una manera de conducir, una idea de gobierno, para que cualquiera, en cualquier situación, pueda emplear esa conducción y esa idea de gobierno, e ir formando con esto —que es como una célula inicial— una escuela dentro de nuestro gran movimiento para que los hombres se vayan capacitando.

Dentro de esto, hay que ir después elevando el horizonte, para que estos cursos, que hoy se inician de una manera tan rudimentaria y primaria, nos permitan en el futuro elaborar toda una gama de ciencia del gobierno; para que tengamos después nosotros hombres capacitados, no sólo en el gobierno, sino también en la conducción.

### **Lo más importante para el pueblo es el gobierno**

¿Qué puede haber más importante para un país que su gobierno y la conducción de su pueblo?

Y pensar que hemos perdido cien años sin dedicarnos a aprender y enseñar esto, que es lo más fundamental para el país, para que tengamos después “amateurs” haciendo política, “amateurs” haciendo la conducción y “amateurs” gobernando, cuando deberíamos tener hombres perfectamente formados en eso que es lo más fundamental para todos los argentinos.

Un error que comete un argentino lo sufre él, pero un error que comete un gobernante lo sufren los diecisiete millones.

Nosotros debemos ser los más interesados en ir formando toda una escuela de esto.

Debemos tener, primero, hombres formados en las virtudes; luego, en la capacidad para el comando y para la conducción y en la capacidad para el gobierno.

Esa es nuestra orientación.

Empezamos así en pequeño, en esta Escuela porque queremos empezar de a poco.

Después ya veremos cómo vamos a ir agrandando esto para hacer de esta Escuela una verdadera universidad, con todos los estudios integrales para la conducción y para el gobierno.

### **Capacitar las capas dirigentes**

Todo esto es la base de nuestro adoctrinamiento, es decir, ir “educando al soberano”... Cuanto más capacitemos las capas dirigentes, más trascenderá de esa preparación.

Queremos abandonar las viejas costumbres de aquellos tiempos en que se concurría al café para ver cómo se iba a realizar el fraude dentro del comité o cómo se le robarían los libros de inscripción.

En lugar de estudiar esas cosas, estudiaremos cómo debemos desarrollar nuestra doctrina y cómo vamos a cumplir con nuestro deber desde el gobierno.

Ganar una elección para fracasar en el gobierno es negocio.

Para fracasar desde el gobierno es mejor no ganar la elección.

Es preferible que la gane el otro; que fracase el otro.

Todo esto conforma dentro de nuestra doctrina un principio moral sobre el cual hay que construir toda la acción política.

### **Inteligencia y capacidad para las buenas causas**

No nos basamos en principios inmorales, porque la inmoralidad no tiene forma permanente en ningún aspecto de la vida.

No hay nada inmoral que viva.

Lo único que subsiste sobre grandes fundamentos de perennidad es el conjunto de los grandes principios morales.

La doctrina no es otra cosa que la sustentación de ideas que ajustan para la vida grandes principios morales.

Sobre eso asentamos todo nuestro estudio.

Es inútil la habilidad cuando está detrás de una mala causa; es grandiosa la habilidad, es grandiosa la capacidad cuando están detrás de una buena causa.

Cuanto más inteligente y capaz es el que ejerce una mala causa más peligroso y más dañoso resulta para la sociedad.

### **Conformamos un movimiento idealista y moral**

De manera que nosotros, que conformamos un movimiento idealista y moral, eso es lo primero que debemos inculcar a nuestra gente.

Estos son todos jalones que vamos marcando en el camino hacia ese gran objetivo que nos hemos propuesto inicialmente.

Todo esto lleva a otra de las conclusiones indispensables para la conducción: la acción solidaria.

### **La acción solidaria**

No hay conducción de masas, por bien organizada que esté en lo material, si no se ha creado por el adoctrinamiento una acción solidaria.

Ustedes lo pueden observar todos los días con los pequeños “caudillitos” que todavía actúan dentro del peronismo.

Esos no tienen acción solidaria, no tienen una conciencia justicialista y peronista ni tienen una conciencia social.

Sin esos dos estados de conciencia, la política es una cosa muy difícil.

El justicialismo o peronismo es una gran bolsa en la cual cada uno pone un poco de lo que él conquista y de lo que él tiene, de manera que cuando se ponen cosas dentro de esa bolsa nadie se puede pelear.

Se pelean cuando algún “vivo” quiere meter la mano en la bolsa y sacar algo.

Vale decir, que la acción solidaria está afirmada en esa conciencia política y en esa conciencia social.

### **Golpe de muerte para el individualismo**

Yo he dicho muchas veces que quizá de todo el bien que yo pueda haber hecho a la colectividad argentina, uno es inigualable: el haber desarrollado en el pueblo argentino una conciencia social.

Eso ha sido el golpe de muerte para el individualismo negativo en el que hemos vivido durante tantos años.

Todo el mundo era enemigo de todo el mundo, y una economía de miseria había creado en el campo económico una lucha permanente en la que, como dice el tango, todos los días había que salir en busca del “peso” para poder comer.

Esa economía de miseria ha sido el azote más extraordinario contra la solidaridad del pueblo argentino.

En política estaba el que le hacía la zancadilla mejor al otro, para que el otro cayera y él saliera adelante; ésa era la escuela nefasta y negativa de ganar haciendo mal a los demás, en vez de ganar corriendo más ligero que los demás y siendo más capaz y más moral que los otros.

Ese es el espíritu maldito del individualismo, carente de sentido social y de sentido político, que no sólo ha hecho de cada hombre un lobo, sino que ha hecho lanzar a unas naciones contra otras.

### **Importancia de la solidaridad**

Cuando nosotros decimos que para un peronista no debe haber nada mejor que otro peronista, estamos levantando la bandera de la solidaridad dentro de nuestras fuerzas.

Desgraciadamente, no la podemos levantar dentro de nuestros adversarios, pero cuando a ellos les decimos que queremos que en la Argentina todos estén unidos, les estamos levantando una bandera a favor de ellos dentro de nuestro movimiento.

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

### **Acción solidaria y doctrina**

La acción solitaria es también producto de la doctrina. Cuando todos los hombres piensan de una misma manera y sienten de un mismo modo, la solidaridad viene sola.

Viene esa solidaridad que se consustancia con la vida misma de los hombres, esa conciencia colectiva, esa conciencia social por la que nosotros lu-

chamos para que todos metan dentro de la bolsa y nadie se avive de querer sacar de la bolsa, pues lo que está dentro de ella se reparte entre todos.

Cuando un peronista, aun en la acción política pequeña, quiere sacar ventaja para sí, está perjudicándose él mismo.

Es tan ignorante y tan poco profundo, que no se da cuenta de que al proceder así hace un gran mal al movimiento, y que si el movimiento fracasa, él va a ser uno de los fracasados, no un triunfador.

Para que triunfemos cada uno de nosotros tenemos que empezar por hacer que triunfemos todos en conjunto; de allí saldrá el triunfo para cada uno en la medida que cada uno lo merezca, si hay justicia; y si hay injusticia, hay que soportar virilmente los golpes y tratar de llegar más lejos que los demás que no posean esas virtudes.

### **Una razón superior, que es la unidad partidaria**

La justicia entre nosotros es otra cosa.

Cuántas veces ha venido alguien con un problema frente a otro, con un problema contrapuesto, y me ha presentado el problema, le he dicho: “No me interesa este problema; me interesa que estén unidos y marchen unidos dentro del movimiento”.

Alguno me ha dicho: “Pero yo tengo razón”.

Y yo le he contestado: “A mí no me interesa. Yo tengo una razón superior, que es el partido”.

Yo no estoy aquí para darle la razón a nadie.

Estoy para darle la razón a la suprema obligación que tengo yo, que es el país, que es nuestro movimiento; que son, después, los hombres de nuestro movimiento.

Nadie me ha hecho juez para administrar justicia entre los hombres que tienen intereses encontrados.

Que pongan otro juez.

Lo que me interesa es que estén todos unidos en un movimiento único, con una única dirección, con un único objetivo.

Yo en el movimiento no tengo obligación de ser juez ni de administrar justicia entre los hombres.

### **Hay que imponer la solidaridad**

Lo importante es comprender que todo este espíritu de solidaridad, que es superior a la justicia y superior a todos los demás sentimientos que puede

tener la masa peronista, hay que imponerlo; hay que ir persuadiendo, si es preciso, de a uno, para que cada uno sepa sacrificar un poco de lo suyo en bien del conjunto, ya que resultará al final en su propio beneficio.

El espíritu de solidaridad en la conducción política es una cosa con la que hay que contar.

Las fuerzas que no estén animadas de esa solidaridad se parecen a una bolsa de gatos, y nadie puede conducir una bolsa de gatos, si alguien la lleva al hombro, le dañará igualmente la espalda.

### **Cultura cívica y selección humana**

En esto es muy importante el penetrar profundamente el pensamiento e inculcar en la masa y en cada uno de los hombres la necesidad del desarrollo de una conciencia política y social que lleve a esa solidaridad indestructible, hasta que sea cierto lo que nosotros afirmamos en una de las veinte verdades peronistas: para un peronista no debe haber nada mejor que otro peronista.

Para no alargar esta cuestión quiero dejar planteada una cosa que es fundamental.

Si ustedes han seguido el desarrollo de todas estas consideraciones de carácter doctrinario, habrán llegado a la conclusión, como he llegado yo —y esto si yo he sabido, por otra parte, explicarme bien—, de que para la conducción es indispensable una preparación; que en esa preparación es indispensable que nosotros alcancemos un cierto grado de cultura cívica, cultura cívica entendida y practicada con sentido positivo y no negativo; y que, además de eso, podamos realizar, dentro de esa masa ya preparada y con una cultura cívica, una perfecta selección de nuestros hombres.

### **Formar nuestros hombres dentro del movimiento**

Esas tres condiciones son indispensables para la conducción. Nosotros no podemos formar, diremos así, desde el niño, en las escuelas, los que han de encargarse de la conducción y del gobierno, porque eso presupondría la supresión total de la democracia, y nosotros no estamos en esa dirección.

Tenemos que formar nuestros hombres dentro del movimiento.

Para eso, además de prepararlos en conjunto e individualmente, debemos dar a la masa una cultura cívica suficiente y una capacitación suficiente para la conducción y el gobierno a sus dirigentes.

Debemos poder ejercer, dentro de toda esa masa, una perfecta selección de los hombres, porque la tarea del gobierno es cualitativa y allí hay que lle-

var lo más selecto que dentro del movimiento tengamos.

Duraremos tanto como buenos sean los hombres que representen la dirección de nuestro movimiento.

Si no, no duraremos mucho, porque vamos a desilusionar a nuestro pueblo, y con razón.

En la próxima clase vamos a tratar, entonces, todo lo que se refiere a esa preparación, a esa cultura cívica y a esa selección humana dentro de la conducción.

## CAPÍTULO IX **LA PREPARACIÓN DE LA MASA**

### **Recapitulación**

En la clase anterior habíamos terminado de considerar, muy sintéticamente, algunos de los grandes principios de la conducción política. Íbamos haciendo una revisión general de esos grandes principios, y no solamente principios sino también algunos factores que intervienen en el éxito o el fracaso de la conducción política.

Habíamos considerado en conjunto todo lo que se refería a la información, al secreto de la información, a la sorpresa que se prepara mediante esa información, a la unidad de concepción y a la unidad de acción; a la disciplina partidaria, a la obediencia, y la iniciativa dentro de la obediencia.

Habíamos, también, estudiado más o menos el principio de la economía de fuerzas en la acción política, la continuidad del esfuerzo, el dominio local y circunstancial, el dominio general y el dominio permanente, como así también el dominio de la masa, la popularidad, el prestigio y la libertad de acción que ese prestigio y esa popularidad dan al conductor, y habíamos, también, tratado rápidamente lo que se refería al adoctrinamiento, a la acción solidaria y a la organización.

### **Preparación de la masa**

Es indudable, señores, que vamos llegando al final del curso, y yo quiero, por lo menos en lo que queda por considerar, hacerlo con un carácter más sintético y rápido.

Así podremos llenar nuestro programa en dos clases que nos faltaría dictar, tratando un sector de estos factores o principios, y después hablar algo sobre formas de ejecución.

De manera que en esta clase vamos a tratar, un poco sintéticamente y apretado, todo lo que se refiere a los factores que falta considerar, y empezaremos para ello a hablar sobre la preparación de la masa, la cultura cívica y la selección humana dentro del movimiento de la conducción política.



### **Conocer, preparar y organizar la masa**

Señores: Sobre la preparación debo decir que éste es un factor de la conducción muy importante, es decir, que no puedo comenzar a conducir un instrumento que se le entrega a uno y uno lo desconoce, como pasa con todas las cosas de la vida.

La masa es para nosotros el instrumento de acción dentro de la política.

Para conducirla tenemos que empezar por conocerla; conocerla, prepararla y organizarla.

Por eso son tres factores que corren paralelamente y conjuntamente en la acción política.

El conocimiento –diríamos así– de este instrumento presupone, en primer lugar, que el conductor que va a conducir la masa sepa perfectamente bien cuáles son los factores que influyen en ella, cómo esa masa reacciona, cuál es el medio habitual de esa masa, dónde incide la acción de esa masa en conjunto o para cada una de sus partes.

### **Conducir la masa y considerar sus deseos**

Vale decir, debe saber profundamente no sólo el estado habitual de la masa, sino también sus reacciones y todas las circunstancias que influyen en los movimientos de esa masa en una o en otra dirección.

A esa masa unos la llaman pueblo cuando esa masa está organizada.

Es lo lógico.

Pero yo lo tomo en sentido genérico, solamente en sentido genérico.

Un político debe poder decir, cuando se le presenta una situación, mirando y conociendo a la masa; debe poder decir –repito– inmediatamente: “esa masa va a reaccionar de tal manera; esa gente, si yo les digo esto, va a reaccionar así; si les digo esto otro, va a reaccionar de esta otra manera”.

Es decir, debe ser un hombre que con un escalpelo, como hacen los médicos, toque los puntos del cerebro y haga maniobrar los brazos a ciegas, sin estar tanteando.

Él debe saber perfectamente cuál será la reacción de la masa, porque el juego, dentro de la conducción de la masa, es siempre un juego de acciones y reacciones; vale decir, que el conductor, no solamente debe conducir la masa porque él quiere, sino que también debe considerar lo que la masa quiere.

### **La voluntad de la masa**

Eso le da un don de ubicuidad política sin el cual él podrá muchas veces emprender una rápida carrera en una dirección, pero la gente no lo seguirá.

Él debe conocer profundamente, estudiar profundamente la masa y debe tener el sentido intuitivo de la interpretación de la reacción de la masa.

Si él no lo tiene, no será nunca un buen conductor político, porque él va a buscar una medida, va a hacer una acción y le va a resultar lo contrario en la reacción de la masa.

El que conduce una masa, una población, un sector de ella o una colectividad organizada, debe hacerlo en base a las reacciones.

Él no la debe llevar solamente con discursos o por las mentiras que pueda inventar.

Él la debe excitar y así hacerla marchar en la dirección que quiere.

De esa manera, la conducción se facilita extraordinariamente.

Uno no lleva la masa, la masa va sola, por reacción, adonde uno quiere que vaya, conjugándose así dos factores: la voluntad individual del conductor y la voluntad de la masa que él sabe interpretar en el momento oportuno.

### **Vivir junto a la masa**

Esto es todo lo que es necesario profundizar en tal sentido.

Claro que sobre esto podríamos escribir un libro, y se han escrito muchos.

Hay tratados de psicología colectiva.

Ingenieros escribió un ensayo muy interesante, pero puramente teórico.

Es el pensamiento de un hombre, pero no la vida de las masas.

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

### **Reglas teóricas**

Con el libro de Ingenieros no hacemos nada. Son unas cuantas reglas, que muchas veces, aplicadas a una colectividad determinada, resultan al revés de lo que se ha previsto.

Desgraciadamente, la teoría por lo general es así. No hay teorías aplicables para todos los casos. Cada caso tiene su propia teoría. Si no la conducción sería muy fácil y no necesitaríamos nada para ser conductores.

### **Reacciones intuitivas y orgánicas**

La masa reacciona intuitivamente, pero cuando está encuadrada con buenos comandos, con buenos dirigentes.

Hoy es posible hacer reaccionar a la masa en la forma y en la dirección que uno quiere, si esa masa está preparada.



Hay reacciones intuitivas y naturales, pero también las hay orgánicas, y uno completa los dos panoramas basándose en la interpretación de esa masa, a fin de que reaccione mediante la preparación que uno hace de esa masa, como uno desea.

La cuestión está en unir estos dos elementos en la proporción debida, tomando más de uno que de otro, o más de éste que de aquél, o todo de uno y nada de otro, con lo que tenemos la compulsión natural que el conductor hace en su habilidad para llevar la masa donde él desea.

### **Equivocaciones en la reacción y preparación de la masa**

Esto es mucho más complejo en la aplicación que fácil de decir. Lo difícil es acertar después en cada caso sin equivocarse. La conducción está hecha toda de eso.

Algunos hombres toman alguna medida y producen un efecto completamente contrario del que esperaban producir.

Se equivocaron en la reacción de la masa o no la prepararon para que reaccionase como ellos querían.

### **Preparación, cultura cívica y selección humana**

Por eso yo he establecido, como uno de los grandes principios de la conducción política, la preparación, la cultura y la selección humana.

¿Por qué digo esto de la preparación?

Porque ustedes preparan, mediante un sistema activo, que la masa reaccione como ustedes quieran, interpretando en gran parte sus reacciones intuitivas.

Y esto es la base de ese tipo de conducción.

Es indudable que una masa con cultura reacciona de una manera, y de otra manera si no tiene cultura.

Por esa razón, la cultura influye extraordinariamente en las reacciones de la masa y, mediante esa cultura, uno puede preparar las reacciones a voluntad.

### **Las masas no piensan, sienten**

Pero, señores, ambas cosas vienen no sólo por la preparación de esa masa, sino por la selección de los hombres dentro de ella, para encuadrarla.

Una masa, generalmente, no tiene valor intrínseco sino en el poder de reacción como masa misma.

Su poder, su verdadero poder de reacción y de acción, está en los dirigentes que la encuadran.

Una masa no vale por el número de hombres que la forman, sino por la calidad de los hombres que la conducen, porque las masas no piensan, las masas sienten y tienen reacciones más o menos intuitivas u organizadas.

Pero, ¿quién las produce?

El que las conduce. De manera que, siendo él el excitante natural de eso, ocurre como con el músculo: no vale el músculo, sino el centro cerebral que hace producir la reacción muscular.

### **El raciocinio, un reaseguro de la intuición**

Sin la excitación de la corriente eléctrica que acciona del nervio hacia el músculo, de nada vale éste, por potente y fuerte que sea.

Las masas tampoco valen por el poder que tienen, sino por los hombres que poseen, que son los excitantes naturales de ese juego de acciones y reacciones que componen la acción de la masa.

Señores: Generalmente, todo esto nosotros lo hacemos intuitivamente, pero debemos llegar a hacerlo científicamente, vale decir, racionalmente, metódicamente, porque la intuición sola a uno lo engaña algunas veces.

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

### **Utilización equilibrada de raciocinio e intuición**

No soy partidario de matar la intuición con el racionalismo, pero tampoco soy partidario de suprimir el racionalismo por la intuición.

En la utilización equilibrada de esas dos cosas está, para mí, la perfección.

La intuición yerra, pero también yerra el racionalismo, y comprobado, compulsado el uno por el otro, se complementan muy bien.

Todo eso, en la vida lo sabemos, y los métodos que la metafísica ha fijado no son ni la objetividad pura ni la inducción pura.

Hay en esto un sinnúmero de factores que juegan para establecer un método completo, que sea tanto objetivo como intuitivo, inductivo, etcétera; todo eso que compone el complejo de la inteligencia, que no nos explicaremos nunca, pero sí podremos sacarle la mayor utilidad posible a lo poco que sabemos de ella.

### **Factores cuantitativos y cualitativos**

En la conducción, esto interviene, diremos, en un coeficiente extraordinario.

Hay dos factores fundamentales a considerar en la conducción; cuando se produce un hecho, es necesario pensar si se trata de un acto cuantitativo o de un acto cualitativo.

La elección es un acto cuantitativo; se trata de poner votos dentro de las urnas, en las cuales valen lo mismo los votos de los buenos que los de los malos, de los blancos que los de los negros, de los sabios que de los ignorantes.

Se cuentan votos, en una acción total y absolutamente cuantitativa.

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

Allí no se trata de meter votos en una urna; se trata de lograr aciertos en una acción de gobierno, y el acierto está destinado a los hombres que tienen capacidad, que tienen moral para realizarlo y que tienen un poco de suerte, que también interviene y que es un gran valor.

### **Acción colectiva o constitutiva**

De manera que dentro de esto, de la preparación, de la cultura y de la selección humana, están contempladas, diremos así, las acciones cualitativas y cuantitativas de toda la acción política.

En política, nunca hay que confundir, cuando se inicia una acción de cualquier naturaleza, si se trata de un acto cuantitativo o de un acto cualitativo.

Eso es básico, porque confundir eso trae la confusión total de la acción política, y esa confusión generalmente trae los graves errores.

A veces uno quiere meter en el gobierno mucha gente, cualquiera que sea, para que ayude; pero muchas veces uno solo ayuda más que mil.

La cuestión está en encontrarlo, y una de las cosas más difíciles de la tarea de gobernar es encontrar a los hombres con capacidad para realizarla.

No siempre se tiene todo lo que uno quiere, pero se puede arrimar mucho de lo que uno ha deseado.

Esta acción es importantísima, y en todo acto político hay que hacer lo mismo.

Si yo establezco una unidad básica, allí van todos, pero si yo abro una Escuela Superior Peronista, ahí ya no pueden ir todos.

Es necesario discernir siempre si se trata de una acción colectiva o constitutiva, porque eso es la base en la política.

### **Conducción técnica y conducción política**

Si no, vamos a lo de antes; confundiremos lo bueno con lo malo y lo malo con lo bueno, y haremos un pastel en el que nadie entiende nada al final, deformándolo todo y terminando por prostituir una acción tan noble como la política.

Este es un punto de vista que también figura como uno de los factores fundamentales para la acción política, y respetando al mismo uno no puede equivocarse.

Señores: Dentro de esta política y dentro de la conducción de la política, es necesario distinguir perfectamente cuál es la acción política y cuál es una acción técnica, sea de la conducción, sea del gobierno o sea de cualquier cuestión.

Este es otro aspecto también importantísimo, en el que generalmente los hombres que conducen la política se equivocan.

La conducción técnica no debe mezclarse con la conducción política.

Lo que es político es político y lo que es técnico es técnico, con un amplio respeto de lo uno para lo otro.

Uno hace la lucha política y el otro hace el desarrollo técnico que está por resolver y lo resuelve técnicamente.

### **Gobierno y política**

Ahora, es indudable que hay un pequeño sector que hay que contemplar en las dos acciones. En la parte política hay que contemplar un poco el factor técnico, y si no, piensen ustedes que si hiciéramos política criolla no estaríamos ahora estudiando la conducción política.

Hay un aspecto técnico en la conducción que no debemos olvidar, constituido por todos estos principios de que estamos hablando; pero en la cuestión técnica hay también un sector político que contemplar, es decir, hay una penetración de estos dos elementos en la mayor parte de la conducción política.

Un miembro de gobierno debe obrar siempre con un sector de finalidad política.

Cualquier acto de gobierno debe encerrar siempre un pensamiento político, como cualquier acto político siempre encierra una parte de acción técnica.

### **Un curso sintético**

Es indudable que la conjugación de todos estos principios yo solamente puedo cristalizarla rápidamente en una comprensión sintética de ellos.

En cursos superiores, más adelante, nosotros vamos a hacer el desarrollo de cada una de estas cosas.

En estos cursos iniciales nosotros queremos dar primero la síntesis de todo, para después desarrollar bien cada uno de estos puntos para conformar al final los grandes planes.

Estas son cosas nuevas que nunca se han estudiado en el país.

En ninguna disciplina científica se ha estudiado la conducción de la masa.

No importa que no nos entienda nadie; empecemos por entendernos nosotros de a poco.

Por eso prefiero dar síntesis que ir a lo profundo del análisis de todo esto, porque de cada uno de estos aspectos se puede formar un curso completo si uno lo desarrolla con profundidad.

Pero yo me conformo con que nos entendamos en lo grande, es decir, en un curso sintético, para después hacer cursos analíticos.

### **Don de ubicuidad de los hombres**

Otro principio extraordinario de la conducción política es el don de ubicuidad de los hombres en la conducción.

Decía Napoleón que los ejemplos lo aclaran todo.

Este don de ubicuidad política tiene una gran similitud con lo que ya mencionamos sobre la interpretación de las reacciones de la masa.

Lo que se puede asegurar es que un conductor de la política no podrá jamás conducir bien si él no toma su puesto justo o no establece una comunión absoluta en el orden espiritual con la masa que conduce.

Las masas políticas no se conducen por órdenes.

No; hay un “fluido magnético” que une a los hombres que están en una misma causa y les forma un espíritu similar, dentro de esa alma colectiva, que es la primera acción de la política que debe ser conducida.

### **La situación en 1943**

Esa comprensión, ese sentido espiritual de la interpretación de las cosas, esa acción colectiva armada sobre realidades, obliga al conductor de la política a tomar su perfecta colocación; vale decir, a tener un sentido, una ductilidad y un tacto especiales sobre su ubicación política, su ubicuidad política.

Yo siempre cito un ejemplo que para mí fue el que significó más experiencia en toda la parte de la conducción política que yo he encarado.

Cuando fui a la Secretaría de Trabajo y Previsión, en 1944, me hice cargo, primero, del Departamento Nacional del Trabajo y desde allí pulsé la masa.

Comencé a conversar con los hombres, a ver cómo pensaban, cómo sentían, qué querían, qué no querían, qué impresión tenían del gobierno, cómo interpretaban ellos el momento argentino, cuáles eran sus aspiraciones y cuáles eran las quejas del pasado.

Fui recibiendo paulatinamente, como mediante una antena muy sensible, toda esa inquietud popular.

### **Apreciación de la situación**

Después que percibí eso, hice yo una apreciación de situación propia, para ver qué era lo que resumía o cristalizaba todo ese proceso de inducción, diremos, de la masa.

Llegué a una conclusión y comencé una prédica, para llevar la persuasión a cada uno de los que me escuchaban sobre qué era lo que había que hacer.

Lo que había que hacer era parte de lo que ellos querían y parte de lo que quería yo.

Quizá alguna vez no les satisfacía del todo lo que yo quería; pero, en cambio, les satisfacía todo lo que ellos querían y que yo había interpretado, y se los decía.

Algunos, cuando yo pronuncié los primeros discursos en la Secretaría de Trabajo y Previsión, dijeron: “Este es un comunista”.

Y yo les hablaba un poco en comunismo.

¿Por qué?

Porque si les hubiera hablado otro idioma en el primer discurso me hubieran tirado el primer naranjazo...

Porque ellos eran hombres que llegaban con cuarenta años de marxismo y con dirigentes comunistas.

### **La tarea de persuasión**

Lo que yo quería era agradecerles un poco a ellos, pero los que me interesaban eran los otros, los que estaban enfrente, los que yo deseaba sacarles.

Los dirigentes comunistas me traían a la gente para hacerme ver a mí que estaban respaldados por una masa.

Yo los recibía y les hacía creer que creía eso.

Pero lo que yo quería era sacarles la masa y dejarlos sin masa.

Es el juego político natural; es lógico.

Cuando les hablaba a los hombres, les decía primero y mezclado lo que había que hacer, lo que yo creía y que quizá ellos no creían.

Pero cuando yo les decía la segunda parte, que era lo que ellos querían, entonces creían todos, y se iban con sus ideas y con mis ideas, y las desparrahaban por todas partes.

Empezaron por decir: hay un loco en la Secretaría que dice algunas cosas que son ciertas, que nos gustan a nosotros.

Llegaban diez y les hablaba a diez; si llegaban diez mil, les hablaba a diez mil; si llegaba uno, le hablaba a uno.

Era mi tarea.

Mi tarea era persuadir.

### **Predicamento político por la persuasión**

Durante casi dos años estuve persuadiendo, y como iba resolviendo parte de los problemas que me planteaba la gente que yo iba recibiendo, la gente fue creyendo no solamente por lo que yo decía, sino también por lo que hacía.

Esa persuasión paulatina me dio a mí un predicamento político del que yo carecía anteriormente.

Yo no tenía antes nada de eso dentro de la masa, pero lo fui obteniendo con mi trabajo de todos los días y con una interpretación ajustada de lo que era el panorama de lo que esa gente quería y de lo que era.

### **Cuando llegó el momento, la masa estaba organizada**

Cuando llegó el momento que todos creían que ese trabajo era vano, que yo había perdido el tiempo hablando, sobrevinieron todos los acontecimientos que me demostraron a mí y a todos los demás que no habíamos trabajado en vano, que esa masa estaba ya, mediante un proceso lento, pero bastante efectivo, captada, con lo que ya tenía el primer factor que es necesario tener para conducir, que es la unidad total y que se obtiene cuando la masa comienza a estar organizada.

La masa inorgánica comenzó a tomar unidad y a ser conducible.

Es indudable que para esto tiene gran importancia que el que conduce sepa utilizar lo que tiene a mano para hacerlo.

El proceso de captación de la masa, si uno fuera a tomar uno por uno, es inalcanzable.

Es algo así como el que quiere terminar con las hormigas agarrándolas una por una y tirándolas al fuego.

### **Tomar la masa en grandes sectores**

Hay un procedimiento mucho más eficaz que los hombres olvidan, que es el de tomar a la masa en grandes sectores.

Los políticos nunca habían utilizado la radio para su acción.

Más bien utilizaban las conferencias callejeras, donde los hombres los veían.

Yo también me hice ver, primero, porque eso es indispensable.

La acción de presencia y la influencia directa del conductor es importante, pero la mayor parte de la masa ya me había visto y yo, entonces, les hablé por radio, que era como si me siguieran viendo.

De manera que yo les hablaba a todos.

### **La utilización de medios técnicos**

Imagínense lo que significa la utilización de los medios técnicos en la política, cosa que no habían hecho mis antecesores.

Por eso me fue posible, el día anterior a las elecciones, dar una orden que al día siguiente todos cumplieron.

Fue así como ganamos las elecciones.

Nuestros adversarios políticos, cuando nosotros dimos esa orden, se reían, pero después del escrutinio ya no se rieron tanto.

Era lógico.

Eran sistemas mediante los cuales asegurábamos una unidad de acción de la masa peronista que ellos no pudieron asegurar.

Esa sorpresa, mediante el mantenimiento del secreto hasta el último momento, fue la que nos permitió, de un solo golpe, decidir la acción a nuestro favor.

### **Penetrarse y penetrar**

Es indudable que todo esto que conforma, diremos así, este gran principio, yo lo he agrupado bajo un solo enunciado: el don de la ubicuidad.

El político, el conductor político, que no tiene ese don de la ubicuidad generalmente está a disgusto en todas partes en donde se encuentra.

Siempre está como en casa ajena.

El secreto consiste en penetrarse y penetrar, de manera que cuando uno llegue a la casa de los hombres que lo acompañan se encuentra siempre como en su propia casa, cosa que obtiene gracias a sus ideas y sentimientos afines.

Hablando un mismo idioma nos entendemos fácilmente y nos comprendemos, y eso los extraños o los que piensan de distinta manera no lo consiguen jamás.

Ese modo de verse, de apreciarse y de sentirse es el don de la ubicuidad.

**La verdad del “magnetismo” personal**

No puede haber un caudillo político completo para la conducción si no tiene ese don, que es natural.

Algunos dicen que hay magnetismo en esto o que hay alguna otra cosa, pero lo cierto es que hay razones, hay poder de convicción y de convencimiento.

Para convencer lo primero que hay que hacer es estar convencido.

Los políticos antiguos no tenían ese “magnetismo” personal.

Si estaban mintiendo, ¿cómo iban a tenerlo?

Para tener ese “magnetismo” es necesario tener primero lealtad y sinceridad.

Cuando uno tiene lealtad y sinceridad, cuando habla con convencimiento, entonces recién puede empezar a convencer a la gente, empezar a persuadirla.

**El verdadero “magnetismo”**

Entonces se agranda ese “magnetismo” personal de que tanto se habla, que no existe ni tiene ninguna razón de ser.

Existen ideas, existen razones: existen sinceridad, lealtad y convencimiento.

Ese es el verdadero “magnetismo”.

No hay secretos ni creo que en esto pueda haber, diríamos, alquimia de ninguna clase.

No hay tal cosa.

Los hombres se convencen o no se convencen, según se les hable con convencimiento, con sinceridad, etcétera.

**La elocuencia se forma por la verdad**

No puedo convencer yo a uno de una mentira que le endilgo mientras el otro me está descubriendo y diciendo que estoy mintiendo.

¡Cómo lo voy a convencer!

¡Cómo va a tener confianza en mí!

Hoy es difícil, porque lo miran a la cara a uno y ya se dan cuenta de que miente.

No se puede ya engañar, por más habilidad que tenga el mentiroso y por más hábil que sea la mentira que se dice.

Pero cuando uno tiene la verdad, ésa es la elocuencia.

No hay en esto dialéctica.

La elocuencia se forma por la verdad.

**Sentido popular de la conducción**

En otras palabras, señores: la conducción no es nada más que eso pero no es nada menos que eso.

Es una cosa muy fácil de enunciar, pero muy difícil de realizar en forma acabada y completa.

Pero es indudable, señores, que si uno se dedica a estudiar esto y a preparar estos grandes principios de la conducción está siempre en mejores condiciones de compulsarla y hacerla efectiva, de realizarla racionalmente, que si no los conoce y no los ha estudiado y penetrado.

Es todo cuanto se puede decir de este aspecto de la conducción.

Ahora, es indudable que aún dentro de este don de ubicuidad de la política, en el aspecto de la conducción, el sentido popular de la conducción es una condición indispensable.

Ustedes han observado que con ese sentido popular de la conducción nosotros, en el peronismo, hemos hecho una escuela de humildad y sencillez.

**Escuela de humildad**

Ninguno de nosotros se siente, diríamos, más de lo que es, aun cuando el trabajo tampoco se siente menos de lo que debe ser, como decimos nosotros.

Pero en general los hombres del peronismo son hombres humildes, que hacen escuela de humildad. No tenemos –y ésa es una de las cosas que siempre decimos nosotros– el empaque de la oligarquía.

No sé si tendremos la “prosopopeya” que tienen los hombres que conducen en otras partes y la parada que tenían antes nuestros políticos en la acción pública.

Pero lo que sí sabemos es que trabajamos todos los días, para hacer algo útil para el país, que ahí es donde hay que tener el empaque.

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

**Sentido popular del conductor**

Por eso, todo aquel que no haga una conducción popular podrá tener predicamento en un momento dado; pero el predicamento permanente de un conductor es su absoluta unificación en su manera de ser, de decir y de sentir como el pueblo.

Un hombre de nuestro movimiento podrá tener cualquier defecto, pero el más grave de todos será no ser un hombre del pueblo.

Si él no lo fuese por cualquier circunstancia, debe asimilarse y sentirse un hombre del pueblo.

Recién entonces podrá conducir.

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

Eso forma parte de su propia personalidad. Sin eso no podrá ir a ninguna parte y nunca podría hacer una conducción completa de la masa sobre la que quiere influir y dirigir.

### **El cumplimiento del fondo**

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

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

No es el sentido de la simulación de las formas lo que da en esto el concepto; el concepto lo da el cumplimiento del fondo.

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

### **Sacrificar una parte de la propia voluntad**

Es decir –y lo repito una vez más–, el mando y la conducción en el orden político se basan en lo siguiente: cuando uno quiere imponer su voluntad es menester que permita que los demás también realicen parte de la suya.

Es necesario sacrificar una parte de la propia voluntad, pero hay que tener la inteligencia de quedarse con las cosas importantes, dejando a los demás el cincuenta por ciento menos importante.

Esto, más que una cuestión teórica, es producto de la experiencia de los años que yo he tenido la suerte de conducir nuestro movimiento y de gobernar nuestro país.

Con un ejemplo quiero dar una idea de lo indispensable que es esta cuestión explicando no como lo he visto cumplir, sino lo he cumplido yo.

### **El ejemplo de la Secretaría de Trabajo**

Volviendo a la Secretaría de Trabajo y Previsión en 1944, yo sabía que toda la gente con quien había hablado en la Secretaría, que todo el pueblo que había concurrido a escucharme, tenía una idea y tenía un objetivo.

Ellos querían ir a un punto que creían, con la prédica de tantos años, era el conveniente.

Eran más bien de una orientación de fondo marxista y, como tal, propugnaban un tipo de revolución distinto al nuestro.

Se inclinaban más hacia la lucha de clases y la destrucción de un sinnúmero de valores que la nacionalidad tenía creados.

Yo no compartía esas ideas.

Creía que la lucha de clases es un agente de destrucción y no de construcción, y para que la humanidad vaya a un puerto seguro, no lo será nunca por el sistema de la destrucción; lo será siempre por el de la construcción.

Así, esta humanidad hambrienta y miserable, como producto de dos guerras, no la podrán arreglar con una tercera guerra que destruirá lo que les queda.

### **Se modificó el camino sobre la marcha**

En la vida y en la lucha diaria de los hombres, el fenómeno es exactamente el mismo. Todos los conflictos y luchas dentro de una colectividad destruyen y no construyen.

De manera que el secreto está en asegurar la justicia, que es la única forma de suprimir la lucha.

Señores: Cuando yo fui a la Secretaría de Trabajo y Previsión, repito, la gente que iba conmigo no quería ir hacia donde iba yo; ellos querían ir a donde estaban acostumbrados a pensar que debían ir.

Yo no les dije que tenían que ir adonde yo iba; yo me puse delante de ellos e inicié la marcha en la dirección hacia donde ellos querían ir; durante el viaje, fui dando la vuelta, y los llevé adonde yo quería...

### **Nadie puede rebatir las bases de la doctrina peronista**

Y, señores, creo que ninguno de los que entonces me escucharon está hoy arrepentido de haber seguido el camino que yo les indicaba, porque hasta



ahora estamos llegando, y hemos llegado a mejores conclusiones y a mejores soluciones que las que nos podía haber ofrecido la antigua escuela que se había inculcado al pueblo argentino.

La nueva doctrina peronista es una nueva escuela, es un nuevo sistema, es un nuevo método que supera total y absolutamente todos los sistemas conocidos, desde el crudo capitalismo de derecha hasta el más crudo izquierdismo comunista.

De toda esa gama de cuestiones, yo no he encontrado nadie que, por lo menos cuando actúa, pueda rebatirme las bases de la doctrina peronista; y yo, en cambio, he rebatido sistemáticamente las del capitalismo y las del comunismo, a los capitalistas y a los comunistas mismos.

Para mí esto es lo que debe llamarse el fondo del sentido popular de la conducción.

### **Alejar al pueblo del error por la persuasión**

Es la interpretación del pueblo.

El pueblo muchas veces ha sido inducido al error.

Pero así como a los hombres que han sido inducidos al error no hay que encaminarlos bruscamente, sino que hay que persuadirlos para que corrijan el rumbo, uno no puede perder el tiempo en estar sistemáticamente convenciendo a una masa.

Hay que dejarla marchar, y durante la marcha irle conversando, persuadiendo, y llevándola hacia donde debe llevarse.

Al final, la masa agradece a uno que por ese procedimiento más suave la haya alejado del error en que estaba.

Reconoce el error, y entonces se adhiere con todo lo que tiene a la nueva concepción que se le ha inculcado.

El conductor, entonces, ha vencido al indio que cada uno de nosotros lleva adentro, de acuerdo con las ideas primarias que practicamos.

Ese aspecto de la conducción es el sentido popular de fondo en la conducción del pueblo, según mi manera de ver este problema.

### **Análisis y síntesis**

Con esto doy por terminado, señores, todo lo que se refiere al aspecto de los principios y factores que influyen en la conducción.

Todos ellos han sido anotados en forma sintética en las clases que les he dado desde el principio de nuestro curso, hasta ahora.

Ustedes tienen otro trabajo que realizar: aislar de esa descripción “cinematográfica” que les he hecho el aspecto general de la conducción; aislar –digo– cada uno de esos factores y profundizarlos por el análisis.

La inteligencia humana realiza siempre, cualquiera sea la actividad a que se aplique, tres operaciones: la síntesis, o sea la premisa que es la síntesis perceptiva: lo que uno ve; el análisis, que la mira profundamente y va desmenuzando las cosas, las va haciendo ver hasta lo más hondo de esa acción de percepción; pero como el hombre sabe tanto como recuerda, y es difícil que recuerde el análisis para toda su vida, cristaliza esa percepción profundizado por ese análisis, y la cristaliza en una síntesis que es la que él va a retener, que es la que va a recordar.

### **Una síntesis profunda de todo lo enseñado**

Este es el proceso más útil para el estudio de la conducción.

Yo les he dado esa premisa, les he mostrado el panorama.

Ustedes lo ven. Ahora analícenlo, tomen cada uno de estos aspectos de la conducción, lleven la imaginación a cada uno de ellos, penétrenlos, desmenúcenlos, imaginen los ejemplos; sumen los ejemplos de la realidad, y mediante ese análisis profundo hagan una conclusión para cada uno de ustedes.

Que esto será el aprovechamiento útil de todo este curso.

### **Conversar consigo mismo sobre los temas de la conducción**

Si las compañeras y los compañeros realizan este trabajo conscientemente, conversando en muchas ocasiones consigo mismo –que es una de las formas aconsejadas por Séneca para ampliar la inteligencia–, es probable que lleguen a aspectos, dentro del análisis de la conducción, no imaginados todavía por ustedes mismos.

En esto es sumamente importante que, mediante esa doctrina y esa base ética que han recibido en la Escuela, realicen ese análisis, para el cual están capacitados.

Si no se tienen esas bases, si no se tienen esos conocimientos doctrinarios, si no se tienen en vista esos grandes principios morales que afirman y convierten en verdad esa doctrina, es hasta peligroso entrar en el análisis.

Eso les pasa a muchos hombres.

### **El alumno de Séneca**

Cuenta Séneca que un día uno de sus alumnos, siguiendo su consejo, se había aislado en un rincón, en donde desde hacía tres horas estaba pensando.

Se acercó Séneca y le preguntó: “¿Qué estás haciendo?”



A lo que le respondió el alumno: “Estoy conversando conmigo mismo, de acuerdo con su consejo”.

Séneca le dijo entonces: “¡Ten cuidado, no vayas a estar conversando con una mala persona!”

### Los principios éticos

Él quiso decirle que recordara que en ese análisis que estaba realizando de las distintas cuestiones no olvidase las reglas fundamentales y los principios éticos que él, en la propia escuela filosófica en que trabajan los estoicos, debía tener doctrina de la vida, que es la filosofía, pero basada sobre virtudes de los hombres, que es la base de toda buena filosofía de la vida.

Para no hablar con una mala persona, hay que tener siempre presentes esas virtudes que hacen una buena persona, y entonces ya se puede conversar consigo mismo.

Ustedes tienen ya todos los principios de esa escuela nuestra, de esa escuela política que es en el fondo, una escuela filosófica, que da una doctrina, que da los principios éticos y morales, que da las virtudes de los hombres, que nos permite comenzar a penetrar en esos aspectos de la conducción.

Un hombre sin esos principios se desviará, como se desviaron nuestros antiguos políticos hacia las “mañas” y no hacia las realizaciones virtuosas y honradas.

### Lo más importante es formar una buena persona

Estas bases de la Escuela Peronista deben ser practicadas e inculcadas a todos los que las quieran practicar.

Lo primero que hay que formar es una buena persona y después hay que darle todo lo demás.

Señores: Yo quiero referirme rápidamente a otro aspecto de la propia conducción.

Dijimos que la conducción está formada –para nosotros los políticos– por tres grandes sectores: primero, diremos, la parte viviente del arte, que es el artista, el inerte del arte, que es su teoría, y tercero, por la parte formal del arte, o sean las formas de ejecución, muchas de las cuales son, en cierta manera, totalmente mecánicas.

### Las formas de ejecución

Hemos tratado lo que se refiere al conductor y a la teoría.

Ahora quiero decir algunas palabras sobre las formas de ejecución.

Esto, diremos, es la técnica de la conducción política.

Lo primero, como dije, es el artista, el conductor; lo segundo, la teoría, y lo tercero, la técnica.

La técnica es más bien de oficio que de una actividad superior.

Es aprender que existe una manera de ejecutar que tiene también sus imposiciones.

Ejecutar, en política, sin haber llegado a impregnar la masa para producir la reacción, no tiene valor.

No hay un acto en la política que deba descargarse antes de haber preparado el ambiente que ha de recibir esa descarga.

Entonces, si ése es el principio que nos está indicando cómo debemos producir el hecho, hay una técnica para producirlo.

### En este aspecto lo fundamental es la preparación

Mediante esa técnica, que constituye las formas de ejecución, se puede hacer para esto un método, en el cual esas formas de ejecución se cristalicen en reglas más o menos aplicables a todos los casos, con distintas variantes.

Lo primero que impone las formas de ejecución es la preparación.

Nada puede ejecutarse sin una preparación, en política.

No se inicia un acto así, esporádicamente, sin que se haya preparado.

Es necesario tener en cuenta que la acción política se realiza por la concepción de un hombre y por la ejecución de una masa.

La concepción no necesita sino la preparación personal del hombre que conduce, pero la ejecución sin una preparación para una inmensa masa, en un inmenso espacio y en un tiempo largo, no puede ir muy lejos.

De allí que en las formas de ejecución lo fundamental es la preparación.

### Ejemplificación: la preparación mecánica

Ejemplifiquemos esto: supongamos que se va a realizar una elección. Para ejecutarla vamos a prepararla, porque de lo contrario todo lo tendríamos que preparar el día de la elección, exagerando para hacer resaltar el asunto. ¿En qué consiste esa preparación? Algunos lo toman mecánicamente: realizan la propaganda, forman los comités, hablan a la gente, etcétera. Esa es una preparación mecánica que la puede realizar cualquiera aunque no haya visto en su vida más que un solo acto político. Pero es necesario hacerlo mucho más racionalmente.

### Una información profunda

La preparación impone, en primer lugar, un estudio y un acopio de información total del hecho.

A menudo, los ojos ven poco y muy cerca, y es necesario ver las cosas muy lejos y muy profundamente.

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

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

### Apreciación, resolución y plan objetivo

Sólo mediante ese conocimiento profundo uno está en condiciones de apreciar la realidad, que en las masas jamás es periférico.

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

Apreciar eso es la segunda operación, después de haberla conocido.

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

Tiene muy poco valor. Es un valor inductivo, es lo que uno cree.

Pero, para conducir en política no es suficiente tener lo que uno cree.

Es necesario tener la realidad, y la realidad se bebe en su propia fuente.

### Importancia de la apreciación inicial y la preparación

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

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

Pero es claro que la propaganda, la publicidad y la acción del acto mismo se realizarán de una manera si uno ha penetrado profundamente los problemas de la masa o se realizará superficialmente si uno ha abarcado sólo la periferia de esa masa.

Vale decir que de esa apreciación inicial, de esa resolución inicial, va a estar influida toda la acción que va a realizarse a través de la publicidad, de la propaganda, de los planes y de la acción misma.

¡Hasta el último acto estará influido por esa apreciación inicial!

Y los errores que se hayan cometido en esa apreciación inicial, una vez lanzado al campo de la acción, no se modifican ni se corrigen durante toda la operación que se va a realizar.

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

### Formas de ejecución y fondo de ejecución

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

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

Generalmente, los que persiguen la forma son superficiales.

Cuando venga uno y les diga: “Vamos a hacer un plan de propaganda”; díganle ustedes: “Muy bien, ¿sobre qué base?”

Si el hombre les dice: “Vamos a hacer tal cosa, tal otra y esa de más allá”, ése lo va a hacer mecánicamente, y un plan así no tiene ningún valor: es un plan formal, y la propaganda de forma ya no conduce al convencimiento a nadie.

Hay que ir a la propaganda de fondo.

Pocas cosas, pero muy bien hechas.

Como digo yo, hay que pegar cuando duele y en el lugar que duele...

### Métodos de ejecución

Otro asunto importante en las formas de ejecución es el de los métodos de ejecución.

Un hombre, aprovechando inteligentemente los métodos de acción, puede hacer tanto como otro que, sin aprovecharlos inteligentemente, utilice el doble de los métodos de acción de que dispone.

Vale decir, una propaganda no está –o las posibilidades, o las formas de ejecución, no están– en razón directa de los métodos que se emplean, sino más bien, en razón directa de la racionalidad con que se emplean esos métodos.

El hombre, pues, tiene preeminencia sobre los métodos.  
Y sobre él, su propia inteligencia.

### **Acción oportuna y en el lugar preciso**

Si él realiza la acción oportunamente y en el lugar propicio, no necesitará ni la cuarta parte de los métodos que otro necesite si actuara esporádicamente, irracionalmente, en cualquier momento y en cualquier lugar.

Esto tiene una importancia muy grande, porque muchas veces de un pequeño medio se obtiene un gran efecto; y otras veces, de innumerables medios no se obtiene ninguno, porque no son métodos persuasivos, porque no son métodos que actúan sobre el fondo, sino sobre la forma.

En esto, yo recuerdo y cito siempre un caso.

### **Un ejemplo: San Martín y el Instituto Sanmartiniano**

Un día, el Instituto Sanmartiniano, donde dice “Geniol” en las bocacalles y en los cordones de las veredas, quería poner “San Martín”.

Yo les pregunté: Díganme: ¿dulce o seco?

Les dije: Ustedes, ¿sobre qué quieren hablar: sobre el General San Martín? ¿Ustedes creen que hay algún argentino que no crea en la existencia del General San Martín, para ponerlo en las veredas? ¿Qué bien va a reportarle a San Martín que ustedes pinten en las veredas “San Martín”? No lo hagan; a San Martín lo conocen todos los argentinos.

Lo que hay que hacer es decir cuál es la grandeza de San Martín, que eso sí no lo conocen todos los argentinos.

### **El peronismo debe llegar al fondo de ejecución**

Confesándonos aquí, entre nosotros, todos amigos, podríamos decir que con el peronismo pasa una cosa similar.

No hay que poner tanto peronismo en las paredes como persuadir a la población de que el peronismo es la verdadera causa.

Con esto quiero decir que nosotros todavía estamos accionando sobre las formas superficiales de estos aspectos. Tenemos que ir entrando paulatinamente al fondo, a la parte verdaderamente trascendente de esas formas de ejecución.

Claro que esto no se puede hacer de la noche a la mañana y que nosotros vamos creando paulatinamente los órganos necesarios para que vayan incidiendo profundamente en esto.

El día que lo logremos, quizá no será necesario poner un cartel más en la calle.

### **Lo que interesa es propagar la esencia del peronismo**

¿Quién no sabe que aquí existen el peronismo y el justicialismo, unos porque los apoyan y otros porque los combaten?

Lo que interesa decir ahora es lo que tiene adentro el peronismo, lo que él representa para la nacionalidad, lo que representa para el futuro del pueblo argentino.

Tenemos que proclamarlo en todas partes y a toda hora, especialmente en estos momentos en que la oposición recrudece en un estado de permanente difamación y desprestigio para todos nosotros.

### **Errores en la campaña opositora de desprestigio**

Esa lucha tampoco hay que hacerla como la hacen ellos. Ellos están imbuidos de los mismos errores que tenemos muchas veces nosotros.

Tienen menos medios que nosotros; en eso les llevamos alguna ventaja.

Como nuestros opositores hacen una campaña contra el gobierno, insultando a los gobernantes y a los funcionarios, eso realmente no vence a nadie.

Sería peor que la hicieran bien.

Por eso nunca digo nada cuando me dicen: “Ahí lo insultaron”.

Yo contesto: “Mejor que me insulten aquí, donde todos me conocen, porque saben que no es cierto”.

### **Nuevas formas peronistas de ejecución**

De manera que en esto siempre hay formas y formas de ejecución.

Nosotros también hemos de desarrollar en el futuro cursos sobre estas formas de ejecución para que vayamos abandonando lo superficial yendo verdaderamente a lo trascendente de la acción política en sus verdaderas formas de ejecución.

Si en lo espiritual, en lo político, en lo económico y en lo social hemos creado una nueva cosa en la Argentina, también en esto hemos de crear en el futuro una nueva cosa.

Vamos a transformar también esto, porque esto no es a lo que nosotros aspiramos como forma de ejecución dentro de la política.

### **Una escuela de ejecución**

Las formas de ejecución tienen una verdadera importancia. No se realizan solamente para el cumplimiento de una finalidad inmediata.

Es también una escuela, una educación y una cultura, en el fondo, que hay que inculcar en el pueblo.

Eso va influyendo en nuestros hombres para que lleguen, en todas las formas de ejecución de su vida, no sólo en las políticas, a buscar el máximo de provecho con el mínimo de sacrificio; y ese principio, tan fundamental en la vida de los hombres, irlo extendiendo a todas las actividades de los peronistas.

Quizá ésa sea una de las mejores escuelas que nosotros podamos formar para el futuro.

### **Formas de ejecución y conducción estratégica y táctica**

Bien, señores: en estas formas de ejecución, nosotros tenemos que separar perfectamente qué es la conducción estratégica política y qué es la conducción táctica política, estableciendo debidamente a quiénes corresponde una conducción, a quiénes corresponde la otra, para que no pase lo que está ocurriendo en muchos sectores –que ya hemos aclarado en gran parte–, donde chocan unos con otros.

Los que están haciendo el combate táctico del lugar quieren decir, a los que están aquí conduciendo todo el Partido, lo que el Partido tiene que hacer, cuando en realidad debe ser a la inversa.

Los que conducen el conjunto deben decir cómo debe encauzarse la lucha allí, en líneas generales, pero no en detalle, que no conocen.

Es decir, ir diversificando bien y creando verdaderos divértículos, diremos, entre la acción de un sector del comando de la dirección, y de otro sector, para que quede establecida perfectamente la esfera de acción y la responsabilidad de cada cual y no se produzcan fricciones dentro del mecanismo político, que suelen ser tan negativas y tan perjudiciales.

### **Los agentes de ejecución**

Esto lo vamos haciendo despacio. También debemos fijar perfectamente los agentes de ejecución, vale decir, los dirigentes.

Para que cada cual actúe al lado de otros dirigentes sin hacerles zancadillas; para que todos se ayuden, teniendo en cuenta que cada cual tiene una misión particular.

Por lo tanto, si él los puede ayudar en el cumplimiento de su misión, los ayuda; pero no tiene que hacerle zancadillas a nadie para voltearlo.

Una de las cosas más importantes, en lo que debemos realizar una verdadera escuela, es la formación de los agentes de ejecución.

La política, más que ninguna otra actividad, por el amplio campo en que se desarrolla, necesita cumplir perfectamente el principio orgánico que establece que la concepción ha de ser centralizada y la ejecución descentralizada.

### **Concepción centralizada y ejecución descentralizada**

Es el sistema universal de la acción, más que un principio de organización. Si es necesario realizar una concepción centralizada, se imaginarán ustedes que la concepción brillante no vale nada donde los agentes de la ejecución que van a actuar descentralizadamente no ejecutan bien.

La conducción es posible solo mediante esta perfecta coordinación entre la concepción y la ejecución, así como también entre los medios que transmiten y ejecutan en el campo de la acción la concepción de una dirección centralizada.

Esto es fácil también de enunciar en líneas generales, pero muy difícil de realizar.

Todos los problemas de la conducción tienen solución; los que no tienen solución son los hombres que la ejecutan.

Desgraciadamente, ésta es la gran verdad.

### **Los medios de ejecución**

Luego debemos considerar los medios de ejecución, que son más bien un factor orgánico.

Los medios de ejecución son todas las organizaciones que sirven a esos agentes de la ejecución; lo que nosotros llamamos, tomando un sector de nuestra actividad, por ejemplo la Escuela Peronista.

### **Escuela Superior Peronista, escuelas provinciales y ateneos**

Hemos fundado una Escuela Superior Peronista. Esto, lógicamente, conforma un pequeño sector de la formación peronista.

Lo hemos hecho solamente aquí, sin tener otro sector en cuenta.

Consideramos que por algo teníamos que empezar, y decidimos comenzar por arriba y no por abajo, porque abajo hay otra organización que responde a la política.

Hablamos ya con el director de la Escuela, pensando la manera de extender este medio de acción de la cultura política.

Como esta Escuela Peronista podrán formarse, por ejemplo, en las catorce provincias y ocho gobernaciones escuelas regionales, dependientes de la Escuela Superior que funciona en la Capital.

En las unidades básicas, entre cuatro, cinco o diez unidades que se hallen cercanas, se podrán formar ateneos peronistas, a los que concurran las personas de todas esas unidades básicas.

### **Organización vertical del movimiento doctrinario**

Entonces tendremos como medios de ejecución, de abajo arriba, las unidades básicas, sus ateneos de centralización, donde se hace escuela peronista; pero en cada provincia estaría ya la escuela peronista; y en la Capital Federal, la Escuela Superior Peronista.

Empezaríamos desde la unidad básica, donde las personas podrán concurrir a su escuela, llamémosla ateneo peronista; del ateneo pasarían a la escuela peronista regional, y de allí los mejores vendrían a la Escuela Superior Peronista, para continuar los cursos de cultura superior.

Esto en cuanto a la enseñanza peronista.

En cuanto a la conducción, nosotros tenemos las organizaciones partidarias que, como ustedes conocen, van desde el Consejo Superior hasta las unidades básicas, a las que poco a poco habrá que ir organizando y estableciendo ya con carácter permanente.

### **La organización es sedimentaria**

Ustedes saben que hasta ahora hemos estado viviendo en un permanente estado de organización. Apresurarse en eso no conviene.

Nunca he tenido apuro en esto: es inútil organizar apresuradamente y forzosamente.

Esto es una cuestión que se sedimenta: la organización es sedimentaria.

No es cosa de improvisación, no es improvisable: hay que dejar que todo se vaya sedimentando, asentando y decantando, pues así se estratifica; sobre la base de la improvisación no se logra la estratificación: queda todo siempre como polvo en el aire sin asentarse.

Por eso hemos querido ir realizando esto a medida que fuéramos marchando; para que cuando nosotros llegáramos, viéramos lista la organización y estuviéramos seguros de que contamos con una organización real, que existe, que es fuerte, que es orgánica, que es disciplinada. Es decir, no una organización donde cada cual hace lo que se le ocurre, y no hay unidad de concepción en las cosas.

### **Objetivos transitorios o parciales y objetivos definitivos**

Señores: Esto de las formas de ejecución es muy largo, y quizás árido. Yo solamente quiero darles, para que, con respecto a las formas de ejecución, vean ustedes cómo se actúa, un solo ejemplo de todo este ancho campo que es el de la acción: que es lo más grande y lo más difícil de la conducción.

Costaría mucho tiempo analizar cada una de las cuestiones que en la acción misma imponen las formas de ejecución.

Lo que sí podríamos decir de una manera general, y como ejemplo, es que hay dos clases de conducciones: la que va hacia objetivos definitivos y la que sólo busca objetivos transitorios, parciales o limitados, como indistintamente podríamos llamarlos.

### **Improvisación y método para la acción**

Se conduce con un objetivo limitado para una acción parcial; se conduce sobre objetivos definitivos para una acción general.

Todas las formas de acción para el interés de un objetivo limitado tienen una característica, que es la indecisión, que es el estudio particularizado de un caso concreto, para hacerlo rápidamente, por sorpresa, sacando ventajas inmediatas; en el otro caso hay una acción seria, persistente, tenaz, que va persiguiendo un objetivo mediante un plan. Aquí no hay improvisación alguna, sino método.

Imaginen ustedes que todas las formas de ejecución varían según se trate de una u otra clase de objetivos. En la conducción, las formas de ejecución estarán siempre encajadas dentro de uno de estos cuadros.

El estudiar las formas para cada uno de ellos implica también una acción muy larga.

Ustedes, en lo futuro, podrán meditar sobre esto y penetrar las formas de ejecución de la política con lo que se ve todos los días y con lo que se hace todos los días.

## CAPÍTULO X LA CONDUCCIÓN APLICADA

### **La conducción aplicada**

Hoy voy a cerrar mi materia con una conversación en forma de recapitulación general de todo cuanto hemos considerado durante el curso, un poco rápido y sintético.

En la última clase me referí a las formas de ejecución.

Por otra parte, están más o menos tratadas en líneas generales.

Quedaría, por lo tanto, decir algunas palabras sobre lo que se refiere a la conducción aplicada.

### **Gimnasia de la conducción**

La conducción, siendo una cuestión eminentemente de ejecución, no gana mucho con una exposición teórica.

Lo que la exposición teórica hace es, solamente, ponernos dentro de la materia.

El hurgar la materia con nuestras propias manos presupondría la ejercitación en algunos casos concretos, es decir, hacer una verdadera gimnasia de la conducción, gimnasia que va capacitando a uno poco a poco, no para aprender, sino para comprender la conducción, que es la base de todo esto.

Para eso, normalmente, se utiliza un sistema muy lógico y muy natural: plantearse un caso concreto, teórico o extraído de la historia de la conducción política.

### **Estudio crítico de aplicación**

En conocimiento de lo que ha ocurrido, de los errores que se han cometido, y relacionando causas y efectos, se hace un estudio crítico de ese hecho histórico, concreto, y se saca, en consecuencia, la enseñanza que de ello surge para no volver a cometer los errores y para emularse en los aciertos que ese caso concreto plantea.

Es decir, es un estudio aplicado de la conducción.

### **Tres sistemas para el estudio aplicado**

Ese estudio, generalmente, se realiza en tres formas: primero, hacer un plan para realizar una acción de la conducción política.



Es decir, para lo que nosotros llamamos elaborar un éxito, plantearse un objetivo, estudiar la situación y tomar las resoluciones y planificarlas para la ejecución. Eso es una forma de estudiar.

La segunda consiste en tomar un hecho histórico de la conducción política, analizarlo perfecta y profundamente y establecer de él el verdadero juicio crítico.

La tercera forma es tomar una resolución para acostumbrarse a los casos, diremos, de la conducción rápida.

Tomar una resolución y poner sus fundamentos, que es el sistema más rápido.

### **El más difícil: tomar resoluciones rápidas**

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

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

Pero, ejercitando esas tres formas, se hace la conducción aplicada, la verdadera conducción.

Para eso sirve todo el bagaje de erudición que uno pudo haber tomado de la teoría de la conducción.

### **La situación es siempre confusa**

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

La regla de la conducción es la oscuridad.

Siempre está uno en un tembladeral.

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

La conducción nunca es segura, porque la situación siempre es confusa.

Es muy difícil que se presente una situación clara.

Es muy fácil conducir en una situación clara, pero es muy difícil que esa situación clara se presente.

Por eso uno siempre anda a tientas y en indecisiones.

Pero planificando y estableciendo un lejano objetivo, uno, que tiene que marchar en un campo de sinuosidades, va rodeando los obstáculos, pero siempre en dirección al objetivo.

En la conducción no siempre la línea recta es el camino más corto; algunas veces la vuelta resulta más corta.

### **Sólo existen casos particulares**

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

La conducción nunca se estudia en un caso general, porque la conducción no tiene casos generales.

En la conducción, las verdades absolutas suelen ser unas grandes mentiras.

Cada cosa tiene su verdad, que hay que desentrañar.

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

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

No se trata de ser un erudito en el amplio sentido de la palabra.

Pero sí se trata de tener una base erudita que a uno le permita afirmarse en algo, porque en estos tembladerales de la conducción si uno no lleva algo en qué apoyarse, se hunde, y cuando en esto uno se hunde, se hunde definitivamente.

### **Los comandos que encuadren**

Es difícil por eso la conducción en el orden político.

Tiene su fondo y tiene sus formas, y a menudo las formas suelen tener una importancia tan extraordinaria, que sobrepasan en algunos aspectos al propio fondo de la cuestión.

Eso es lo difícil de la conducción política.

Otras conducciones son más fáciles.

Por eso, en la conducción política, lo fundamental es tener los comandos que encuadren, es decir, los conductores de todo orden.

Las masas políticas, en general, no pesan ni valen por la cantidad de hombres, o por dónde y cómo los tiene uno agrupados a esos hombres.

Más valen los hombres que encabezan la conducción de esa masa.

Es siempre mejor en la conducción tener cien ovejas mandadas por un león que cien leones mandados por una oveja.



### **Función de la Escuela Superior Peronista**

Esto es lo importante dentro del aspecto general y orgánico de la conducción. Vale decir que hay que formar los leones, leones de la conducción; que el éxito no estará en la cantidad de las ovejas que vayan detrás de cada león, sino en el temple, en la capacidad, en el arrojo y en el acierto con que esos leones actúen durante todo el tiempo en que la conducción política se realice.

El objeto de la Escuela Superior Peronista es formar esos leones, es decir, formar dirigentes, ya que nosotros no aceptamos a los caudillos.

### **Formar dirigentes y no caudillos**

Formar dirigentes para la política; la verdadera conducción ha de ser por dirigentes, no puede ser por caudillos.

Y ¿por qué no puede ser por caudillos, y sí por dirigentes?

Por una simple razón: el caudillo es generalmente un hombre que no se subordina racionalmente a una conducción.

Es un elemento díscolo dentro de la conducción.

Y la conducción, para que marche científicamente considerada, no puede tener hombres dentro de ella que actúen discrecionalmente.

### **Consecuencias de la ruptura de la disciplina**

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

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

Yo ya he dicho que en nuestro Movimiento político no puede haber luchas entre dirigentes, y no debe haber luchas.

Esas luchas solamente existen cuando los hombres trabajan discrecionalmente; cuando cada uno trabaja en una dirección propia, que es la mejor forma de matar la dirección de conjunto.

Lo primero que hay que hacer en ese caso es, como digo siempre, patear para el mismo arco.

Eso es lo primero que hay que asegurar en el movimiento político.

### **Privan los valores espirituales**

Y por eso, cuando tratamos de los conductores, empezamos por decir que los valores espirituales son los que privan en el conductor.

El conductor que no posea los valores espirituales necesarios será contra-productivo y negativo para el movimiento de la conducción general.

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

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

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

Cuando todos metemos lo nuestro dentro de esa bolsa, ninguno pelea.

Las peleas vienen cuando alguno quiere meter la mano para sacar algo de adentro.

### **Formar la conciencia de nuestros dirigentes**

Entonces, señores, el secreto está en no meter la mano en la bolsa: en ir metiendo cosas. Y cuidando todos de que nadie meta la mano para sacar una parte de esa bolsa para sí, porque eso irá en perjuicio de todos.

Si uno va a meter la mano, la van a querer meter todos, y la bolsa va a quedar vacía.

Este símil un poco grotesco que les hago encierra un gran fondo de verdad.

Está allí la base de toda nuestra conducción.

Es decir: la función de la Escuela Superior Peronista, y la de estos cursos es ir formando la conciencia de nuestros hombres, que serán los dirigentes de nuestro movimiento en el futuro: hombres de conciencia que estén en claro sobre qué es lo que todos debemos buscar, y que dispersen, a su vez, en toda la masa peronista, el caudal de estas ideas y estos pensamientos.

### **El valor del movimiento depende del valor de los dirigentes**

En este orden de cosas, hemos empezado –como dije en cierta oportunidad– con esta pequeña Escuela, que será grande en el futuro.

Ya mi señora ha expresado que en la sede central de la Fundación habrá treinta aulas destinadas a escuela, donde podremos formar mil dirigentes.

Estos cursos irán después a las provincias, donde podremos formar mil escuelas peronistas, que –dentro de ellas– formarán otros tantos miles de

dirigentes; los que a su vez formarán los ateneos peronistas; que a su vez formarán miles de nuevos dirigentes.

El valor de nuestro movimiento estará en esos miles de dirigentes que vamos a formar.

Ese será el acervo verdaderamente virtual de nuestro movimiento.

### **Preparación paulatina de un movimiento de conjunto**

Muchos dirán: ¿y por qué no lo hicimos antes?

Bueno; no lo hemos hecho antes porque para tener un guiso de liebre lo primero que hay que tener es la liebre.

Buscamos tener un partido: hoy ya tenemos un partido.

Las grandes corrientes están ya organizadas.

Estamos formando las escuelas para ir capacitando y uniformando el criterio de nuestros conductores para que todos lleguemos a ver las cosas de una misma manera, apreciarlas y resolverlas de una misma manera.

Llegará así a formarse un inmenso movimiento de conjunto, que formará la aplanadora de que tantas veces hemos hablado.

Sin esa aplanadora no vamos a ir lejos en política.

Vamos a pelear entre nosotros, vamos a discutir las cosas.

### **Doctrina, mentalidad y modalidad peronistas**

Hemos tratado de crear una doctrina única, ahora creamos una mentalidad y una modalidad única: una mentalidad peronista que nos impulse a una modalidad peronista.

Cuando hayamos conseguido eso mediante la dispersión y la preparación de nuestra dirección, el movimiento peronista tendrá una forma casi mecánica en su marcha, es decir, marchará solo.

El gran impulso, pues, se lo darán los dirigentes que se destaquen con su inteligencia y su capacidad.

Porque esto es una entidad que marcha sola; que ya puede marchar sola, que no hay que llevarla de la mano o del brazo, porque cuando se la larga se cae.

No; marcha sola. Lo primero que había que hacer era hacerla marchar sola. Ya está marchando sola.

Ya le podemos decir la dirección en que va a marchar en forma completa.

Y después podrá correr...

### **Educación y organización del pueblo**

Pero primero hay que enseñarle a pararse; después a caminar; después a correr despacio, y después correrá ligero.

Todo esto está en la educación, en la organización del pueblo.

Es decir, convertir esa masa inorgánica en masas orgánicas y organizadas: convertir la masa en pueblo consciente de sus derechos y de sus deberes.

Y que los defienda: que los defienda inteligentemente y sin violencia.

No hay necesidad de violencia de ninguna naturaleza.

La persuasión vale mucho más que la violencia en el trabajo del pueblo; y la conducción tiene esa finalidad: llevar a todo el pueblo la persuasión.

Cuando llegue la persuasión, la violencia será una fuerza insignificante al lado de la que la persuasión representa.

Esa persuasión ha de llegar a todos los límites a que debe llegar dentro del pueblo.

En otras palabras, como decían antes, hay que educar al soberano, pero hay que educarlo de verdad.

### **El peronismo inició la conducción científica**

Señores: todo esto que nosotros hemos iniciado un poco apresuradamente, aprovechando el tiempo y fijando las primeras ideas, está dando nacimiento a toda una corriente intelectual dentro de nuestra conducción.

En otras palabras, nosotros queremos terminar con el panorama de la conducción de amateurs que se ha hecho siempre o de caudillos o caciques que se ha utilizado en la política argentina, para iniciar una corriente de conducción científica, conducción estudiada, racionalizada y capacitada que dé al país una garantía en la dirección.

No es suficiente que le digan a uno: usted es un dirigente.

Él debe capacitarse para dirigir.

Desgraciado del pueblo que nombra como dirigentes a hombres que no saben dirigir.

La responsabilidad del dirigente es total.

La del ciudadano es simplemente la de un ciudadano; los que dirigimos tenemos la responsabilidad por todos los ciudadanos: la responsabilidad de una sola persona por lo menos por quienes nosotros podemos tener una influencia.

### **Responsabilidad de la política**

Es una cuestión de amor a la responsabilidad de enfrentar la tarea de conciencia y de responsabilidad el capacitarnos para desarrollar de la mejor manera y honradamente la tarea de dirigir.

Yo creo que uno de los grandes males de la política criolla ha sido el tomar la política como un pasatiempo y no como una verdadera responsabilidad.

En general los hombres hacían la política porque les gustaba, porque les entretenía politiquer, reunirse y hablar de esas cosas.

La política tiene una responsabilidad mayor si uno quiere honrar a la política.

Es claro que cuando la política cae en manos de hombres desaprensivos, que no sienten la responsabilidad de dirigir y que desarrollan eso como un placer o un pasatiempo, no se puede llegar nunca al grado de perfección a que se debe llegar en esta actividad de la cual dependen el mayor o menor grado de la felicidad del pueblo que uno conduce y de la grandeza de la nación que uno dirige.

### **Responsabilidad del dirigente**

Cada dirigente tiene, en un sector, la misma responsabilidad que tengo yo en la presidencia de la República: él, en el sector en que actúe, y yo en el sector en que actúo.

Pero todos compartimos una responsabilidad y cada uno de los ciudadanos tiene también una pequeña parte de esa responsabilidad, que no es muy poca.

En la República Argentina, es una diecisiete millonésima parte.

De manera que el dirigente tiene muchas diecisiete millonésimas partes que conducir y, en consecuencia, su responsabilidad está en razón directa de ese número que él conduce.

### **Necesidad de la capacitación en el dirigente**

Por eso es necesario que se capacite, sobre todo que se capacite moralmente, es decir, que tenga los lineamientos de una ética sin la cual la política resulta un oficio oscuro e intrascendente, y muchas veces perjudicial.

Darle esos principios de la conducción que lo capaciten para que no pierda su prestigio y para que no induzca con su ejemplo al error a un sinnúmero de ciudadanos que lo siguen convencidos de su capacidad y honradez, e ir así formando una escuela, es asegurar el porvenir.

De nada valdría la organización de un partido si nosotros, al encuadrarlo, no disponemos de hombres capacitados en la conducción, porque toda la organización depende de esos hombres.

### **Los dirigentes salen de la acción**

Si el movimiento peronista no realizara la preparación de sus conductores y de sus dirigentes, cometería indudablemente un gravísimo error.

Volvería a organizar otra vez a un pueblo para que mañana pudiera caer en manos de hombres incapaces y deshonestos.

Esa dirección y el ejercicio de esa dirección solamente pueden mostrar quiénes son los capaces y quiénes son los honestos, porque “para conocer a un cojo lo mejor es verlo andar”, según dice Martín Fierro.

Y es en la conducción donde los hombres se muestran tales como son y no como quieren hacer creer que son.

Es en la conducción donde se podrá aquilatar a los hombres, conociendo su capacidad y su honradez; y es de allí de donde deben salir los dirigentes; ellos no pueden salir de una escuela teórica.

Los dirigentes salen de la acción, y si no, no son dirigentes.

Los dirigentes que se pueden hacer a dedo dan muy mal resultado.

### **Los griegos elegían a sus conductores**

Considerando esta situación, siempre he dicho lo mismo.

Dicen que cuando los griegos comenzaron la conducción elegían a sus conductores, tanto en la política, como en el orden militar, como en todos los demás órdenes; y dicen que nunca las conquistas y las guerras fueron más maravillosamente desarrolladas que cuando eligieron sus conductores en los momentos de peligro y los pusieron a actuar.

Es indudable que si esto ha sido cierto en la antigüedad, lo será mucho más en los tiempos modernos.

Es indispensable, para el que vaya a actuar en la conducción, que tenga el suficiente óleo sagrado de Samuel, sin el cual no va a tener buen resultado en su cometido.

Y eso sólo lo da Dios, pero en secreto...

### **Cada peronista lleva el bastón de mariscal...**

Nosotros lo podemos descubrir viendo actuar a los hombres, viendo qué éxito consiguen en su acción o qué errores cometen en su trabajo. Y

eso solamente se ve en el campo empírico de las realizaciones de la conducción política.

Por otra parte, cumple el principio peronista que dice que cada peronista lleva el bastón de mariscal en su mochila.

Eso representa también, dentro del campo de la conducción, una fuerza que es extraordinaria: la de la emulación, en que los hombres van puliendo sus aristas en la marcha misma; en la misma marcha constructiva del movimiento.

Es decir que van mostrando cuánto valen y capacitándose para conducir mejor cada día; y haciéndose conocer por sus compañeros durante la misma marcha.

### **Los conductores no se hacen por decreto**

Esto no lo puede dar nadie.

Decía uno de los más famosos hombres que han escrito sobre conducción en el mundo, Schlieffen, alemán, que el conductor nace y se muestra en los hechos mismos.

Muchas veces se hace un conductor “por decreto”, pero por lo general eso es un gravísimo error y una desilusión muy grande para el que lo nombró y creyó haber logrado por decreto un conductor.

El dirigente es, en su pequeño campo, un conductor.

Conductor ligado a una acción de conjunto o realizando una acción de conjunto.

Él vale por lo que puede hacer y los resultados que obtiene.

No por otra cosa.

### **Mando y dirección**

Ahora bien; en ese sentido, señores, siempre he criticado el que no se distinga muy claramente a un conductor de lo que es el gobierno y de lo que es el mando o la dirección.

Siempre he presentado un caso muy notable que yo he observado durante mi vida, y que constituye una experiencia mía muy importante.

Me presento yo siempre como general en este asunto.

### **Conducción política y conducción militar**

A mí me tomaron a los quince años en el Colegio Militar; me enseñaron la disciplina, me sometieron a ella; me dieron los conocimientos militares necesarios y me dejaron listo para que fuera a mandar.

Ejercí durante cuarenta años la disciplina, mandando y obedeciendo.

Cada vez que fui a hacerme cargo de un puesto de responsabilidad, me dieron un número de hombres, mi grado y el código de justicia militar.

Yo mandé, y todo el mundo obedeció.

Bien: yo trasladé eso a mi nuevo oficio, el de gobernar, y empecé a apreciar la situación: aquí los hombres no me los dan; me los tengo que ganar yo.

Empecé por ahí; ya no me decían: “todos estos hombres están a sus órdenes”.

No; están a mis órdenes aquellos que me gano yo, que es otra cosa.

Segundo asunto: No tengo el grado.

Tercero: No tengo el código.

De manera que esto es otra cosa.

### **El conductor persuade, no manda**

Hay que distinguir bien lo que es mando de lo que es gobierno.

Los métodos son distintos, la acción es distinta también.

Bien se trate de la conducción política o de la dirección política, el método no puede ser jamás el del mando; es el de la persuasión.

Allá se actúa por órdenes; aquí por explicaciones.

Allá se ordena y se cumple. Aquí se persuade primero, para que cada uno, a conciencia, cumpla una obligación dentro de su absoluta libertad en la acción política.

Siempre, pues, critico a aquellos dirigentes políticos que se sienten más generales que yo, y quieren mandar.

No: aquí no se manda.

De manera que el conductor militar es un hombre que manda.

El conductor político es un predicador que persuade, que indica caminos y que muestra ejemplos: y entonces la gente lo sigue.

### **Un fracaso hace perder el valor de cuatro éxitos**

Desgraciado el político que lleva sus hombres adelante; debe llevarlos detrás de él.

Vale decir, no debe empujar, lo deben seguir.

Si los tuviera que empujar, no le alcanzarían las manos; son muchos hombres.

De manera que el proceso de la formación de un conductor es simplemente su punto de origen y su disciplina, su conformación, su capacidad y su

inteligencia, y la amalgama de todo esto, con una finalidad, es la conducción política, difícil, por excelencia, donde un fracaso le hace perder a uno el valor de cuatro éxitos anteriores; y, en consecuencia, es necesario andar con gran tiento para que no se le produzcan a uno muchos fracasos, porque muchos fracasos hacen al final un fracaso definitivo y total.

### **El carácter se educa y se forma**

Conducir hombres en la acción política presupone una modalidad que hay que formar. Hay algunos que dicen: “Yo no tengo carácter para ser político: no me avengo a esta actividad”.

No es cierto; el carácter se educa, se forma.

Si no tiene carácter para ser político, no será conductor: será conducido; y si no tiene ese carácter, y quiere conducir, tiene que formarlo, tiene que dominarlo.

Esa es una cuestión que no escapa a la posibilidad de ningún hombre: formar su carácter de acuerdo con la necesidad de su trabajo, lo cual es una cosa elemental y fundamental.

### **Un curso básico**

Señores: yo quisiera seguir hablando largamente sobre este tema.

En este año he querido hacer un curso lo suficientemente rudimentario como para que nos dé las bases para continuar en los cursos sucesivos, en los que podremos desarrollar con mayor amplitud todos estos conceptos de una conducción científica y racional.

### **La conducción sólo puede ser científica y racional**

Lo único que he querido traer a estos cursos es la convicción o la persuasión de que no puede haber una conducción de aficionados, con espíritu deportivo. En este aspecto debe haber una conducción científica y profundamente racional.

Es una cosa demasiado seria para que sea realizada sólo en las horas de ocio.

Esto debe constituir una cosa que nos ponga a pensar y que nos obligue a estudiar.

Difícilmente que el hombre realice solo con lo que la naturaleza le ha dado lo que debe realizar.

Debe contraerse al trabajo, reflexionar muy profundamente y estudiar muchas cosas que no conoce.

Cuando más haya profundizado esas cosas, mejor comienza a penetrarlas.

Y como en la conducción no es cuestión de aprender, sino de comprender, es en la profundidad de ese análisis cuando uno llega a saber y realizar mejor las cosas.

### **Conductores que nacen y que se hacen**

Por esa razón he querido que este curso sea lo suficientemente rudimentario como para despertar la inquietud.

Y haremos llegar esta misma inquietud a todas las esferas del peronismo.

El apetito viene comiendo.

La gente que va leyendo todo esto, se va interesando.

Podrá decir que algunas cosas se pueden hacer mejor, y es profundizándolo como puede llegar a convertirse un conductor.

Porque si bien es cierto que el conductor nace, hay también muchos que se hacen.

No se conduce lo mismo a los diez años que a los cuarenta.

En ese lapso de treinta años hay muchas cosas que pueden aprenderse.

En esto, “el genio es mucho de trabajo”.

### **Empezar por lo simple para llegar a lo más complejo**

Este curso, decía, es lo suficientemente rudimentario como para empezar a despertar la inquietud de todos.

Pero lo iremos desarrollando y profundizando hasta hacer un curso complejo de la conducción.

He querido seguir en esto el sistema que sigo en todos los casos: empezar por poco, por lo simple y fácil, para llegar después a lo difícil y a lo complejo con el tiempo.

### **El acervo intelectual de la conducción peronista**

Los grandes negocios, como las grandes cosas, empiezan en pequeñas cosas. Entonces, nosotros todos los días iremos aumentando un poco esto, para conformar el acervo intelectual de la conducción peronista.

Y este acervo formará capas sucesivas con una profunda sedimentación paulatina que los hechos ya van dejando en la marcha de nuestro Movimiento.

Conformaremos después también una completa teoría de la conducción y entregaremos a todos nuestros conductores la posibilidad de que, a quien esto le guste, tenga también su orientación en ella.

Pero lo que tenemos que asegurar es que ningún conductor llegue a la responsabilidad de la conducción de la gran masa sin las armas en la mano para defender esa responsabilidad, es decir, dar armas a los hombres.

### **Fuerza organizada y científicamente conducida**

Nos cuidaremos muy bien de no darle armas a una mala persona, también. Pero sí daremos a nuestros dirigentes, con el corazón abierto y la convicción de que estamos haciendo un bien al movimiento, todas las armas que poseemos, la experiencia que hemos adquirido y la ayuda de compañeros que debemos a todos nuestros dirigentes, para que ellos puedan hacer el mejor papel en toda la dirección.

Cuando llevemos esto a todo el movimiento peronista, cuando todos los dirigentes peronistas tengan las bases necesarias para proceder mejor cada vez, nuestro movimiento será cada vez más poderoso y llegará a adquirir un grado absoluto de invencibilidad en el campo político.

Porque, ¿qué podrán hacernos con este tipo de guerra de guerrillas y de montoneras, frente a nuestra fuerza organizada y científicamente conducida en toda su gradación?

### **En la lucha política vence el mejor organizado**

Es indudable que la superioridad nuestra será muy grande. Piensen ustedes que en la lucha de un barco contra otro barco podrá vencer un capitán con suerte o arrojado; pero en la lucha de mil barcos contra otros mil, han de vencer los que estén mejor organizados y tengan mejor establecidos sus servicios.

El movimiento político necesita lo mismo.

Podrá un pequeño sector vencer en una pequeña cosa, con una de esas adivadas de los políticos.

Pero en esta masa que significa toda la población de la República Argentina, tendrá que vencer el mejor organizado y el mejor conducido.

### **La organización vence al número y al tiempo**

Lo único que vence al número es la organización.

Y no sólo esto. La organización es lo único que ha conseguido vencer a la muerte.

Porque la organización también vence al tiempo.

No los hombres, pero sí las organizaciones.

Las organizaciones sobreviven a los hombres.

Quiere decir que es el único invento del hombre que ha sobrepasado al tiempo.

La organización vence, pues, al número y vence al tiempo.

Si nosotros queremos hacer del movimiento peronista una cosa que adquiera estabilidad y consolidación permanente dentro del país, tenemos que organizarlo.

Y es esa organización la que sobrevivirá a nosotros y nos honrará a nosotros en el futuro, quizá con hombres más capacitados, mejor preparados y organizados que nosotros mismos.

Porque, señores, la finalidad de la Escuela Superior Peronista es ésta: es perpetuar en la organización todas nuestras ideas y nuestras ilusiones de argentinos y de patriotas.

Conseguir eso es una de nuestras más perentorias obligaciones: no abandonar esto a lo que suceda.

### **Formar dirigentes y profesores de conducción**

No, no. Para que Dios nos ayude, tenemos que empezar nosotros por ayudar a Dios. Yo espero que para los futuros cursos que organice la Escuela Superior Peronista sobre esta base ya establecida podamos ir ampliando estos conceptos, en todos los aspectos de la conducción, para poder llegar a conformar –como digo– un curso completo sobre esta actividad.

Y no solamente eso: también comenzar a formar los dirigentes, los profesores que han de enseñar la conducción en el futuro.

Nunca se aprende mejor la conducción como cuando uno se ve obligado a enseñarla, porque eso obliga a pensar sobre distintos aspectos que uno nunca ha pensado.

### **Estudiar y penetrar las masas**

Yo sería muy feliz si entre los peronistas dirigentes comenzáramos ya a formar los profesores que empezarán a dar los primeros rudimentos de la conducción, a penetrar sus profundos problemas, a enseñar cuál es el método y cómo se trabaja en la conducción política.

A estudiar las masas, a estudiarlas con sentido social, con sentido psicológico y con sentido sociológico; a penetrarlas, a aprender a conocer los designios de la masa, de la masa misma, porque somos encargados de servirla y debemos primero interpretarla para poder servirla.



Entonces hay que ir bebiendo en eso que constituye la única fuente.

La conducción es más una cuestión inductiva que de erudición.

Hay que tener la sabiduría suficiente para extraer de allí las verdades que uno debe defender, seguro de que el pueblo acompaña a uno cuando uno está en la verdad.

El pueblo difícilmente se equivoca en las grandes verdades.

Entonces, la escuela de conducción resulta fácil en sí a poco que se la penetre y reflexione, a poco que se racione sobre ella.

### **Profundizar las enseñanzas**

Por eso digo que sería para mí la más grande de las satisfacciones si entre nuestros muchachos dirigentes comenzaran a perfilarse aquellos que tienen predilección por esta clase de estudios, penetrándolos y empezando desde ya a enseñar a los demás los aspectos de la conducción.

Con estos rudimentos que hemos dado, ya se puede empezar.

Ya tenemos los rudimentos; ahora es cuestión de profundizar e ir sacando las enseñanzas necesarias para capacitarnos y capacitar a los demás.

Todo lo que en este orden enseñemos es constructivo.

Se podrán cometer algunos errores, pero eso no interesa, en la conducción se trata de tener mayor número de aciertos que de errores, porque en todas las conducciones hay errores.

De manera que termino esta clase diciéndoles que mi aspiración es que todos ustedes, que tienen una base sobre esto, comiencen a estudiar, enseñando al resto de los dirigentes, porque ésa es la mejor arma para profundizar este aspecto de la conducción.

### **Difundir la experiencia personal**

Empecemos ya a no quedarnos con lo que tenemos, sino a pasárselo a los demás, para que lo compartan los demás compañeros en los distintos órdenes. Esa es mi preocupación al propugnar la formación de las escuelas peronistas en todas las provincias y en todas partes: como así también los ateneos, porque eso va a terminar con los antiguos comités.

Iremos allí a hablar de los problemas de la conducción política y del manejo político de las masas, en vez de ir a tomar mate y a hablar de carreras.

¡No digo con esto que no debemos tomar mate ni hablar de carreras, pero conviene de cuando en cuando, hablar un poquito de estas cosas...!

### **Agradecimiento los alumnos**

Quiero dar por terminadas estas clases agradeciéndoles todas las amabilidades que han tenido conmigo durante este curso, haciéndoles presente que yo he venido a dictar estas clases a pesar de mis múltiples ocupaciones, porque creo que son de gran utilidad para nuestros dirigentes.

Al agradecerles todo esto a los compañeros peronistas, que me han escuchado durante este curso, les pido disculpas, porque probablemente he sido un poco desordenado.

Yo no tengo mucho tiempo para preparar mis clases.

Quizás haya yo repetido muchas cosas, y alterado algunas veces el orden de los tópicos, porque, realmente, tengo la gran dificultad de mis muchas ocupaciones. Pero quizá el año que viene podamos nosotros estructurar cursos más racionales; es decir, de un menor tiempo sacar un mayor provecho a esto.

Yo he hecho lo que he podido; les he dado el remanente de mi experiencia y de cuanto he estudiado sobre la conducción en un número, el menor posible, de clases; y he tratado con buena voluntad de trasladar a la mentalidad de ustedes mi propia mentalidad de la conducción. Quizá en el futuro pueda yo ofrecer a los compañeros clases más racionales y mejor organizadas.

## ÍNDICE

Presentación .....	3
Introducción.....	5
Capítulo I - Elementos en la conducción .....	19
Capítulo II - Características de la conducción moderna .....	37
Capítulo III - El método de la conducción .....	71
Capítulo IV - Organización de la conducción.....	101
Capítulo V - El conductor .....	131
Capítulo VI - El arte y la teoría en la conducción .....	161
Primera parte - Las formas de ejecución.....	161
Segunda parte - Unidad de acción y unidad de concepción .....	173
Capítulo VII - La economía de la fuerza.....	191
Capítulo VIII - Continuidad en el esfuerzo .....	207
Capítulo IX - La preparación de la masa .....	229
Capítulo X - La conducción aplicada.....	257

## ÍNDICE TEMÁTICO

<b>Acción</b>	
Similitud de las luchas humanas .....	29
La acción política es cuantitativa .....	32
Fuerzas sin doctrina .....	41
Deben transformarse las formas políticas .....	41
La lucha en común .....	54
El ciudadano debe ennoblecer el cargo.....	55
El ejemplo de Epaminondas .....	55
Acción cuantitativa y acción cualitativa.....	57
Hacia la unidad de concepción y de acción .....	58
La acción está siempre por sobre la concepción.....	60
Un método objetivo para la acción .....	75
La elección es un acto cuantitativo.....	111
En política, no hay nada que por sí sea decisivo.....	112
Cada uno en su función.....	112
Interdependencia de política y gobierno .....	114
Levantar al pueblo, para combatir el fraude.....	122
El cálculo de las fuerzas.....	126
Concepto de Universalidad en la acción política.....	134
Hay que abarcar los conceptos fundamentales .....	139
El arte de la conducción ha nacido conduciendo.....	161
Método de acción y de concepción .....	162
Las grandes acciones deben seguir a las grandes concepciones.....	163
La economía de fuerzas en la acción política.....	182
Los actos violentos .....	184
Improvisación y método para la acción.....	255
Los dirigentes salen de la acción.....	265
V. POLÍTICA	
<b>Acción de masa</b>	
Acción de masa y economía de fuerzas.....	123
Ganar la calle en un momento y lugar decisivos .....	123
<b>Acción solidaria</b>	
La acción solidaria .....	223
Golpe de muerte para el individualismo .....	224
Importancia de la solidaridad .....	224

Acción solidaria y doctrina.....	224
Una razón superior, que es la unidad partidaria.....	225
Hay que imponer la solidaridad.....	225

**Adoctrinamiento**

El conductor debe ser maestro.....	29
Eficacia del adoctrinamiento peronista.....	32
Sólo se conduce lo orgánico y lo adoctrinado.....	33
Organizar, educar, enseñar, capacitar y conducir.....	33
Conducción gregaria y adoctrinamiento.....	43
El adoctrinamiento como base de la conducción.....	44
Hay que predicar todos los días.....	56
Trabajo paulatino de adoctrinamiento.....	124
El adoctrinamiento es base de la conducción.....	219

## V. DOCTRINA, ESCUELA SUPERIOR PERONISTA

**Apreciación de la situación**

Situación, apreciación y resolución.....	75
Apreciación objetiva y subjetiva.....	79
El método para la apreciación.....	81
Juego de los factores de la apreciación.....	82
Fuerzas, favorables y desfavorables.....	82
Estudio minucioso de las fuerzas.....	82
El análisis debe tener un objetivo preciso.....	83
Se sacan las conclusiones por eliminación.....	83
Apreciación de la situación.....	237
Apreciación, resolución y plan objetivo.....	248
Importancia de la apreciación inicial y la preparación.....	248

**Arte**

Necesidad de cultivar las artes.....	11
La ciencia y el arte de la conducción.....	11
Comparación con las artes plásticas.....	20
Condiciones naturales para el arte y la conducción.....	20
Técnica y arte de la conducción.....	20
Al arte se llega por el genio o por el método.....	128
La conducción: arte o ciencia.....	131
Ciencia y arte: diferencia.....	131

**Capacitación**

Desarrollar y mantener al día la doctrina.....	6
--	---

Capacitar a los peronistas.....	15
Capacitación indirecta de la masa.....	15
La capacitación política descuidada por la oligarquía.....	16
Organizar, educar, enseñar, capacitar y conducir.....	33
Hacia la cultura cívica, social y general de la masa.....	45
Sistema de captación y de reclutamiento.....	48
Educación de los elementos fundamentales.....	110
“Educar al soberano”.....	110
La elevación cultural de la masa.....	115
Se alcanza mediante la educación de la masa.....	181
Propósito peronista: capacitar a los gobernantes.....	221
Capacitar las capas dirigentes.....	222
Cultura cívica y selección humana.....	226
Preparación, cultura cívica y selección humana.....	232
Educación y organización del pueblo.....	263
Necesidad de la capacitación en el dirigente.....	264

**Capitalismo**

La antigua teoría económica capitalista.....	63
El principio hedónico en la economía aplicada.....	63
El punto óptimo de la economía capitalista.....	63
El consumo supeditado a la producción.....	63
Nuestra teoría económica superó a la del capitalismo.....	64
También conviene al capitalismo adoptar nuestro sistema.....	65
Ausencia de una doctrina en el capitalismo.....	218
El capitalismo no posee una orientación definida.....	218

**Captación**

Actuar sobre el corazón de los hombres.....	49
Ha llegado el momento de captar de otra manera.....	50
Es mejor no captar la opinión independiente.....	51
El arma es la persuasión.....	52
Actuar sobre las nuevas generaciones.....	53

**Caudillismo**

Causas del caudillismo.....	38
El caudillo.....	39
Envejecimiento de las fuerzas políticas.....	40
San Martín, O’Higgins, y Carrera.....	52
Muy pocos han sido los conductores argentinos.....	142
Luchadores de montoneras.....	142

Conductores y caudillos .....	143
Formar dirigentes y no caudillos.....	260

**Causa**

Darle al pueblo una causa permanente.....	29
Fracaso de las causas sin doctrina .....	34
Luchador de una causa .....	149
Inteligencia y capacidad para las buenas causas.....	222

**Centro de gravedad**

Teoría de los centros de gravedad.....	196
No abandonar el centro de gravedad .....	196
Importancia de la teoría en el plan político.....	197
El actual centro de gravedad.....	203
El centro de gravedad internacional.....	204
Nuestro centro de gravedad está en el frente occidental.....	205

**Ciencia de la conducción**

La ciencia y el arte de la conducción.....	11
La conducción: arte o ciencia .....	131
Ciencia y arte: diferencia.....	131
La conducción sólo puede ser científica y racional .....	268
Empezar por lo simple para llegar a lo más complejo .....	269

**Comunismo**

Socialismo y comunismo.....	41
-----------------------------	----

**Concepción**

La acción está siempre por sobre la concepción.....	60
Principios de la concepción de la conducción.....	162
Método de acción y de concepción .....	162
Las grandes acciones deben seguir a las grandes concepciones.....	163
Conducción, creación y concepción .....	163
El conductor, sobre la teoría; la ejecución, sobre la concepción.....	166
Peligros de la falta de congruencia .....	173
Concepción centralizada y ejecución descentralizada .....	253

**Conducción militar**

La conducción militar.....	108
Conducción política y conducción militar .....	108
Disciplina política y disciplina militar .....	109

Napoleón y las acciones política y militar.....	135
Mando y dirección .....	266

**Conducción política (Generalidades)**

Capacitar la conducción .....	10
Técnica de la conducción .....	11
La ciencia y el arte de la conducción.....	11
No hay recetas para conducir pueblos .....	12
Acciones inmediatas.....	12
Una fuerza superior .....	13
La conducción se comprende, no se aprende .....	19
El caso del mariscal de Sajonia .....	19
Comparación con las Artes Plásticas.....	20
Condiciones naturales para el arte y la conducción.....	20
Escuela activa de conducción .....	21
Función de la materia .....	21
No se puede enseñar sobre el error .....	22
Programa sintético y práctico.....	22
Un estudio más empírico.....	23
Elementos de la conducción .....	24
Historia y evolución de la conducción.....	24
La buena conducción se mide por el éxito .....	25
Organismos de la conducción .....	24
Parte aplicada de la conducción .....	27
Estudios complementarios .....	27
Conducción y gobierno: lucha y construcción.....	36
Diferencias entre gobernar y conducir.....	36
Condiciones de tiempo y de lugar.....	37
Referencia exclusiva a nuestro país .....	37
La antigua conducción política argentina .....	38
Sectarismo y conducción.....	43
El adoctrinamiento como base de la conducción.....	44
Conducción y cultura .....	45
Técnica moderna al servicio de la conducción.....	45
Interdependencia de los tres elementos de la conducción.....	58
Un arte simple y de ejecución .....	72
Los organismos de la conducción .....	26
Una actividad centralizada .....	102
Interferencias en la conducción.....	105
El sentido común divide la conducción táctica de la estratégica.....	106
Conducción política y conducción militar .....	108

Transigencia y tolerancia .....	108
Educación de los elementos fundamentales .....	110
La responsabilidad de la conducción .....	115
Los principios del arte de la conducción .....	127
En la conducción se triunfa o se fracasa .....	128
Enseñanza práctica de la conducción .....	128
Las ejercitaciones.....	129
La experiencia del General Perón.....	129
La conducción: arte y ciencia .....	131
La conducción es permanente creación.....	131
Es un arte simple para el que posee las cualidades.....	132
El secreto de la creación.....	133
Conducción política en el orden internacional.....	133
Napoleón y las acciones política y militar.....	135
El éxito se construye.....	136
No puede sistematizarse la conducción .....	137
Lo que no debe olvidarse .....	140
Conducir es actuar y crear .....	141
La conducción está al alcance de todos.....	143
La mujer en la conducción .....	156
La conducción se hace a base de realidades .....	157
Lo primero es la parte vital del arte .....	162
Comprensión de la conducción .....	162
La conducción tal como se presenta en la vida.....	167
La conducción no puede sistematizarse.....	167
Tres aspectos de la conducción.....	168
Las pequeñas ventajas son decisivas.....	172
Empleo inteligente de los medios.....	177
Bases de la doctrina total de la conducción .....	197
Dificultad para la explicación de los principios .....	198
El gran secreto: no cometer los grandes errores .....	199
Estudio de los propios aciertos y desaciertos.....	202
Necesidad de comprensión antes que de memoria .....	210
El adoctrinamiento es base de la conducción.....	219
La filosofía de la conducción .....	219
Conducción técnica y conducción política.....	235
Un curso sintético .....	235
La conducción aplicada .....	257
Gimnasia de la conducción .....	257
Estudio crítico de aplicación .....	257
Tres sistemas para el estudio aplicado.....	257

Sólo existen casos particulares.....	259
El peronismo inició la conducción científica .....	263
Mando y dirección .....	266
Un curso básico .....	268
El acervo intelectual de la conducción peronista .....	269
Formar dirigentes y profesores de conducción .....	271
Profundizar las enseñanzas.....	272

### **Conductor**

Los conductores nacen o se hacen por el trabajo .....	11
El ejemplo de los conductores.....	23
Imposibilidad de su estudio .....	23
Licurgo, el primer justicialista .....	23
El conductor .....	26
Conductores, cuadros y masas .....	27
El conductor debe ser maestro .....	29
Interpenetración de masa y conductor .....	32
El ejemplo napoleónico .....	33
El conductor es a veces conducido.....	33
Deformación de los elementos de la conducción.....	34
Vanidad estéril de los conductores.....	35
El conductor perfecto .....	35
El conductor no puede mentir .....	50
San Martín, O'Higgins y Carrera .....	52
Conductores estratégicos y conductores tácticos .....	73
Elemento primordial: el conductor y su doctrina .....	114
Cada conductor crea su instrumento.....	115
Con el sacrificio de todos los días .....	116
La esencia del conductor.....	127
Parte vital y parte inerte de la conducción .....	127
El artista de la conducción.....	127
La habilidad del conductor.....	132
El conductor puede crearse y perfeccionarse.....	132
Parte inerte y parte vital de la conducción .....	133
El conductor: un constructor de éxitos.....	136
El conductor actúa ante casos concretos.....	138
El conductor no debe dejarse conducir .....	139
Debe conocer cuál es el objetivo .....	139
Cualidades indispensables del conductor.....	141
Lo primero, forjar el propio instrumento.....	142
Complejidad de las funciones del conductor .....	142

Muy pocos han sido los conductores argentinos.....	142
Conductores y caudillos .....	143
El conductor, la causa y la fuerza.....	143
El genio y los conductores .....	144
Definición napoleónica del conductor .....	144
Valores espirituales del conductor.....	144
Fe y optimismo.....	145
Las grandes acciones .....	145
La audacia.....	145
El conductor trabaja para los demás.....	146
El conductor no es autoritario ni intransigente .....	147
Debe enseñar con el propio ejemplo.....	148
Hacerse seguir .....	149
Luchador de una causa .....	149
El conductor, un hombre sin pasiones.....	150
Bondad en el fondo y en la forma .....	152
El buen conductor es reflexivo y profundo.....	152
No deben faltar los valores espirituales.....	153
Lo primordial son los valores morales.....	153
Valores intelectuales del conductor.....	153
La técnica del conductor.....	155
Iniciativa y capacidad de acción .....	156
Lo primero es la parte vital del arte .....	162
Tipos de conductores.....	165
Sometimiento del método al conductor .....	166
El conductor, sobre la teoría; la ejecución, sobre la concepción.....	166
El conductor debe ser profundamente humanista.....	175
Conocer al hombre .....	175
El prestigio asegura la libertad de acción del conductor.....	216
Sentido popular del conductor.....	241
Responsabilidad del dirigente .....	264
Los griegos elegían a sus conductores.....	265
Los conductores no se hacen por decreto .....	266
El conductor persuade, no manda .....	267
El carácter se educa y se forma .....	268
Conductores que nacen y que se hacen .....	269
<b>Conductores auxiliares</b>	
Los cuadros auxiliares de la conducción.....	34
Deformación de los elementos de la conducción.....	34
Hacer rápidamente los conductores auxiliares.....	73

Los conductores auxiliares.....	73
Dirigentes con una profunda moral .....	118
Los comandos que encuadren .....	259
Formar dirigentes y no caudillos.....	260
Preparación paulatina de un movimiento de conjunto.....	262
Responsabilidad del dirigente .....	264
Necesidad de la capacitación en el dirigente .....	264
Los dirigentes salen de la acción.....	265

**Continuidad en el esfuerzo**

La continuidad en el esfuerzo.....	206
Actuar sabiendo lo que se quiere.....	206
Congruencia en la acción .....	208
Plan de acción .....	208
Caso práctico de continuidad de acción .....	210
La perseverancia en la acción .....	210
El plan hay que cumplirlo.....	211

**Control**

Desarrollo orgánico y control de la conducción .....	102
Las disposiciones y el control .....	121
Un sistema completo de transmisiones permanentes .....	122
El control de ejecución .....	126
Razones de la necesidad del control.....	126

**Creación**

La conducción es permanente creación.....	131
La creación, exigencia del conductor .....	133
El secreto de la creación.....	133
Creación, rutina y estabilidad.....	154
Reforma y estabilización.....	154
La fuerza de los pequeños medios.....	156
Conducción, creación y concepción .....	163
Sometimiento del método al conductor .....	166
La teoría subordinada al hombre .....	166

**Criterio**

Formar el criterio para las resoluciones rápidas.....	14
La conducción se comprende, no se aprende .....	19
El caso del mariscal de Sajonia .....	19



El criterio, base de la conducción.....	21
Un criterio amplio .....	137
Criterio racional y metódico para la conducción.....	197

**Cuadros peronistas**

Formación de los cuadros peronistas.....	9
Predicadores y realizadores.....	10
Estudiar a cada hombre .....	10
Hombres que sean consecuentes con los principios .....	17
Conductores, cuadros y masas .....	27
Conocimiento de los elementos .....	28
Realizadores y predicadores.....	59
Cada peronista lleva el bastón de mariscal .....	265

V. MOVIMIENTO PERONISTA

**Cultura**

Hacia la cultura cívica, social y general de la masa .....	45
Conducción y cultura .....	45

**Difusión**

Procedimientos modernos de difusión, información y propaganda.....	56
--	----

**Disciplina**

Disciplina política y disciplina militar .....	109
Obediencia y disciplina partidarias.....	178
Su importancia.....	178
Inculcar y realizar la disciplina.....	179
Para ser respetado, respetar .....	179
No hay disciplina que el hombre no pueda cumplir.....	180
Una disciplina comprensiva .....	180
La disciplina por el cumplimiento .....	180
Disciplina consciente y de corazón .....	181
Se alcanza mediante la educación de la masa .....	181
Consecuencias de la ruptura de la disciplina.....	260

**Doctrina**

Correlación entre doctrina, teoría y formas de ejecución .....	5
Desarrollar y mantener al día la doctrina .....	6
El proceso natural para el desarrollo doctrinario.....	7
Sólo los grandes principios son eternos.....	7
Profundización v adaptación de la doctrina.....	7

Inculcar la doctrina en las masas.....	8
La unificación de la doctrina.....	9
Es fundamental conservar la unidad doctrinaria .....	9
Doctrina, teoría y formas de ejecución.....	25
Fracaso de las causas sin doctrina .....	34
La revolución no sólo es social y económica, sino también política .....	36
Fuerzas sin doctrina .....	41
Doctrina: nueva forma de conducción .....	43
La doctrina aglutina a todos.....	47
La base doctrinaria.....	48
La doctrina: organización espiritual .....	57
La doctrina se inculca, la teoría se enseña .....	58
La comprensión de la doctrina lleva a la unidad de concepción.....	59
Nuestra doctrina en pleno desarrollo .....	60
Procedimientos: Doctrina y realizaciones .....	60
Actualización de la doctrina .....	61
Los grandes principios son eternos.....	62
Al pueblo no hay que darle principios abstractos .....	62
Doctrina y teoría .....	62
Elemento primordial: el conductor y su doctrina .....	114
Dosificación de la prédica doctrinaria .....	116
Doctrina y libertad de acción .....	217
Regulación de la discrecionalidad por la doctrina .....	217
Sólo tres países que poseen doctrina.....	218
Ausencia de una doctrina en el capitalismo .....	218
Acción solidaria y doctrina.....	224

V. ADOCTRINAMIENTO

**Doctrina peronista**

El mérito es de la doctrina y del pueblo.....	69
Base de la doctrina peronista: la lealtad .....	215
Nadie puede rebatir las bases de la doctrina peronista .....	243

V. JUSTICIALISMO

**Dominio**

Dominio general y dominio local .....	212
El dominio general y permanente .....	213
Dominio del pueblo por el prestigio.....	216

**Economía de fuerzas**

Acción de masa, economía de fuerza .....	123
--	-----

Ganar la calle en un momento y lugar decisivos .....	123
La economía de fuerza .....	168
Breve exposición del principio .....	168
La economía de fuerza .....	182
Objetivo, lugar y tiempo .....	183
Un caso concreto.....	183
La revolución ganó la calle en el momento oportuno .....	184
Definición del principio .....	191
Mecánica del empleo de la fuerza .....	191
Lugares y momentos principales y secundarios .....	192
Vencer en el lugar y en el momento oportunos.....	192
Principio inmutable y principios antes de la conducción.....	192
La economía de fuerzas en la propaganda .....	193
Pegar cuando duele y donde duele.....	194
La economía de fuerzas en la acción política.....	194
Determinar los lugares decisivos.....	195
Los cuatro puntos del principio .....	195
El empleo de la fuerza política .....	196
Ejemplificación del principio .....	199
Aplicación de la economía de fuerzas .....	205

### **Ejecución**

El control de la ejecución.....	126
El conductor, sobre la teoría; la ejecución, sobre la concepción.....	166
Formas de ejecución y fondo de ejecución.....	249
El peronismo debe llegar al fondo de ejecución.....	250
Una escuela de ejecución .....	251
Los agentes de ejecución.....	252
Concepción centralizada y ejecución descentralizada .....	253
Los medios de ejecución.....	253

### **Escuela Superior Peronista**

Doble misión de la Escuela Superior Peronista.....	5
Evitar las interpretaciones heterodoxas .....	5
Las cuatro misiones de la Escuela Superior Peronista.....	6
Profundización y adaptación de la doctrina.....	7
Inculcar la doctrina en las masas.....	8
No sólo deben formarse eruditos, sino también apóstoles .....	8
La unificación de la doctrina.....	9
Formación de los cuadros peronistas.....	9
Capacitar a los peronistas .....	15

Capacitación intelectual y escuela activa .....	16
Honrar a la Escuela Superior Peronista .....	17
La Escuela obrará sobre la inteligencia y el corazón .....	17
El triunfo de la Escuela Superior Peronista .....	18
Eficacia del adoctrinamiento peronista .....	32
La Escuela Superior Peronista .....	117
Escuela Superior Peronista, escuelas provinciales y ateneos.....	253
Organización vertical del movimiento doctrinario .....	254
Función de la Escuela Superior Peronista.....	260
Formar la conciencia de nuestros dirigentes .....	261

### **Estrategia**

Acción estratégica y acción táctica .....	71
El mismo método para ambas acciones.....	72
Conductores estratégicos y conductores tácticos .....	73
Acciones estratégicas y tácticas.....	103
Definición de estrategia y táctica en política .....	103
Otras veces se efectúa sólo la acción estratégica.....	104
El ideal: la mejor estrategia con una hábil acción táctica.....	104
Ejemplo de la estrategia peronista: las tres banderas .....	104
Las acciones son complementarias .....	105
Gobierno de conjunto.....	105
El sentido común divide la conducción táctica de la estratégica.....	106
Conducción superior y relaciones con los conductores tácticos .....	106
El peronismo eliminó los factores disociantes.....	107
Grandes directivas para la conducción estratégica.....	119
Equilibrio entre la acción particular y la de conjunto.....	120
Lo que decide es la situación de conjunto .....	121
Visión de conjunto.....	150
Formas de ejecución y conducción estratégica y táctica.....	252

### **Éxito**

Los éxitos casuales son muy raros.....	136
Las gradaciones en los éxitos de la conducción.....	137
Saber realizar el éxito .....	158
Pequeños y grandes éxitos para la victoria .....	185
Un fracaso hace perder el valor de cuatro éxitos.....	267

### **Experiencia**

Los principios y la experiencia .....	13
---------------------------------------	----

Valor de la experiencia política.....	135
La experiencia propia es difícil.....	138
Difundir la experiencia personal.....	272

**Formas de ejecución**

Correlación entre doctrina, teoría y formas de ejecución .....	5
Posibilidad de aprender la teoría y las formas de ejecución .....	19
Doctrina, teoría y formas de ejecución.....	25
Las formas de ejecución.....	27
Formas de ejecución de la teoría económica .....	66
Realizaciones de la teoría económica .....	66
Importancia de las formas de ejecución .....	66
Los objetivos se han cumplido .....	67
Principios y formas de ejecución .....	164
Las formas de ejecución.....	58
Formas de ejecución y fondo de ejecución.....	249
Nuevas formas peronistas de ejecución.....	251
Formas de ejecución y conducción estratégica y táctica.....	252

**Gobierno**

La acción de gobierno es cualitativa.....	32
Conducción y gobierno: lucha y construcción.....	36
Diferencias entre gobernar y conducir.....	36
La cosa pública quedó en las peores manos.....	40
Los socialistas en el gobierno.....	42
Dificultades gubernativas y desacuerdo entre argentinos.....	44
El ciudadano debe ennoblecer el cargo.....	55
El ejemplo de Epaminondas.....	55
El concepto de la energía en el gobierno.....	109
Para gobernar es imprescindible la organización.....	112
Cada uno en su función.....	112
Interdependencia de política y gobierno .....	114
Propósito peronista: capacitar a los gobernantes .....	221
Lo más importante para el pueblo es el gobierno .....	221
Capacitar las capas dirigentes.....	222
Factores cuantitativos y cualitativos.....	234
Gobierno y política .....	235

**Información**

Procedimientos modernos de difusión, información y propaganda.....	56
La información debe ser personal y objetiva.....	78

Los estudios bases .....	78
La depuración del conocimiento.....	79
El arte de la información .....	80
Información de ida y vuelta.....	119
Información recíproca permanente .....	120
Fracaso por insuficiencia de información .....	125
La información.....	169
Tres principios que no deben olvidarse .....	170
Su aplicación es cuestión de astucia, de habilidad .....	171
Saber aprovechar la información .....	171
Una información profunda .....	248

**Intuición**

Importancia de la intuición.....	13
Intuición y raciocinio .....	72
La intuición tiene algo de divino, de extraordinario.....	77
Equilibrio de raciocinio e intuición.....	77
La sensación intuitiva .....	165
El raciocinio, un reaseguro de la intuición .....	233
Utilización equilibrada de raciocinio e intuición.....	233

**Justicialismo**

La teoría económica justicialista .....	64
Nuestra teoría económica superó a la del capitalismo.....	64
Un mayor consumo por la realización empírica .....	65
Una nueva teoría absoluta y total.....	65
También conviene al capitalismo adoptar nuestro sistema .....	65
Hay que conformar una teoría política y social.....	65

**Lealtad**

Decir la verdad y actuar sinceramente .....	48
El conductor no puede mentir .....	50
Es necesaria la autocrítica entre peronistas .....	95
No hacer caso de cuenteros y aduladores .....	96
Empujar con lealtad desde cada puesto .....	113
“Lealtad a dos puntas” .....	147
Obrar con lealtad y sinceridad .....	215
Base de la doctrina peronista: la lealtad.....	215
La verdad del magnetismo personal .....	240
El verdadero magnetismo.....	240

**Libertad de acción**

La libertad de acción: otro factor fundamental.....216  
 Doctrina y libertad de acción .....217  
 Regulación de la discrecionalidad por la doctrina .....217

**Masa**

Inculcar la doctrina en las masas.....8  
 Conductores, cuadros y masas .....27  
 Conocimiento de los elementos de conducción.....28  
 Preparación de la masa .....28  
 Una masa de conductores.....28  
 Peligros de la masa ignorante .....28  
 La masa inorgánica, causa de cataclismos políticos .....29  
 Interpenetración de la masa y el conductor .....32  
 El ejemplo napoleónico .....33  
 El peronismo fue el único que educó a la masa.....34  
 Deformación de los elementos de la conducción.....34  
 Desarrollo de las virtudes en las masas.....35  
 Es necesario elegir y forjar los instrumentos de la conducción.....55  
 La elevación cultural de la masa.....115  
 Cada conductor crea su instrumento.....115  
 Con el sacrificio de todos los días .....116  
 La masa debe conocer la situación .....125  
 Un alma colectiva.....182  
 Preparación de la masa .....229  
 Conocer, preparar y organizar la masa .....230  
 Conducir la masa y considerar sus deseos.....230  
 La voluntad de la masa .....230  
 Vivir junto a la masa .....231  
 Reacciones intuitivas y orgánicas .....231  
 Equivocaciones en la reacción y preparación de la masa.....232  
 Las masas no piensan, sienten .....232  
 Tomar la masa en grandes sectores .....239  
 Estudiar y penetrar las masas .....271

**Método**

Los métodos .....21  
 Método equivocado .....22  
 Método de la conducción .....25  
 El método es indispensable.....71  
 El método hace racional la conducción .....71

El mismo método para ambas acciones.....72  
 La improvisación no puede ser un método completo .....73  
 Definición del método.....73  
 Observación, análisis y síntesis.....74  
 Adecuación del método general a la conducción política.....74  
 Los métodos deben ser simples y objetivos .....75  
 Un método objetivo para la acción .....75  
 Análisis de los factores favorables y desfavorables.....76  
 Operación libre y natural de la inteligencia.....76  
 El método intuitivo cuando el tiempo apremia .....76  
 El método para la apreciación .....81  
 Condiciones fundamentales de todo método.....97  
 Al arte se llega por el genio y por el método.....128  
 Método de acción y de concepción.....162  
 Sometimiento del método al conductor .....166  
 Análisis y síntesis.....244  
 Una síntesis profunda de todo lo enseñado.....245  
 Conversar consigo mismo sobre los temas de conducción.....245  
 El alumno de Séneca .....245  
 Improvisación y método para la acción.....255

**Movimiento peronista**

Eficiencia de la organización peronista.....31  
 Organización perfecta, a pesar de los defectos humanos.....31  
 El peronismo fue el único que educó a la masa.....34  
 Formas peronistas de conducción política .....46  
 Organización tripartita del peronismo .....47  
 Aglutinación y disociación .....47  
 Todavía no estamos organizados.....53  
 Nuevas normas para la organización política peronista .....53  
 Elementos inadaptados.....54  
 Una nueva escuela política .....54  
 La lucha en común.....54  
 El Movimiento Peronista es idealista .....54  
 Lo importante es la organización espiritual .....57  
 El peronismo predica con el ejemplo.....61  
 Debe formarse una multitud de hombres jóvenes y estudiosos.....66  
 Es necesaria la autocrítica entre peronistas .....95  
 Una acción común en base a un método.....96  
 Ejemplo de la estrategia peronista: las tres banderas .....104  
 Interferencias en la conducción.....105

Solución de los conflictos la unidad.....	105
El peronismo eliminó los factores disociantes.....	107
Solución amigable de los pequeños conflictos .....	107
En 1945 no teníamos fuerzas organizadas.....	111
Creación del Consejo Superior Peronista .....	113
Sólo el pueblo elige los candidatos.....	113
Eliminar los motivos de fricción en el movimiento.....	113
Empujar con lealtad desde cada puesto .....	113
Hay que evitar interferencia .....	114
Era imposible formar conductores en 1946.....	117
La primera vez que se hace una organización convergente .....	178
Técnica de la propaganda peronista.....	193
También ha cambiado la mentalidad de nuestros hombres .....	200
Aumenta el caudal peronista .....	200
Propósito peronista: capacitar a los gobernantes .....	221
Conformamos un movimiento idealista y moral.....	223
Cultura cívica y selección humana.....	226
Formar nuestros hombres dentro del movimiento.....	226
Sentido popular de la conducción .....	241
Escuela de humildad .....	241
El peronismo debe llegar al fondo de ejecución.....	250
Lo que interesa es propagar la esencia del peronismo .....	251
El valor del movimiento depende del valor de los dirigentes.....	261
Preparación paulatina de un movimiento de conjunto .....	262
Doctrina, mentalidad y modalidad peronistas.....	262
El peronismo inició la conducción científica .....	263
Cada peronista lleva el bastón de mariscal .....	265
Fuerza organizada y científicamente conducida .....	270
<b>V. CUADROS PERONISTAS</b>	

### Mujer

La mujer en la conducción .....	156
---------------------------------	-----

### Obediencia

Obediencia y disciplina partidarias.....	178
Su importancia.....	178
Requisito para ser obedecido.....	179
Para ser respetado, respetar .....	079
No hay disciplina que el hombre no pueda cumplir.....	180
Base doctrinaria de la obediencia.....	181
Se alcanza mediante la educación de la masa .....	181

### Objetivo

De la situación al objetivo .....	135
Debe conocer cuál es el objetivo .....	139
Desechar los objetivos sin valor .....	140
El plan y el objetivo.....	158
Un solo objetivo .....	174
Pero que sea el principal .....	174
El objetivo principal conduce a los objetivos secundarios.....	174
Abandonar los objetivos secundarios .....	175
Objetivo, lugar y tiempo .....	183
Objetivos transitorios o parciales y objetivos definitivos.....	255

### Oligarquía

La capacitación política descuidada por la oligarquía .....	16
La antigua conducción política argentina .....	38
La conducción superior permanecía aislada de la masa .....	38
La cosa pública quedó en las peores manos.....	40
Conducción y cultura .....	45
No puede admitirse ya la conducción anarquizada .....	46
Alejandro y la oligarquía.....	101
Desorientación argentina antes del 4 de junio .....	219
Los políticos no tenían programas definidos .....	220
Los hombres capacitados se dedicaron a decir y no a hacer .....	220
Abogados de empresas extranjeras.....	221
Ignorancia supina de la conducción y el gobierno.....	221

### Opinión independiente

La opinión independiente .....	51
Es mejor no captar la opinión independiente .....	51
Las leyes de Licurgo .....	51

### Oposición

El grupo de los opositores .....	51
Método para ganar a los opositores .....	52
Los opositores idealistas reforzarán nuestra posición.....	52
Errores en la campaña opositora de desprestigio.....	251

### Organización

La masa inorgánica causa de cataclismos políticos .....	29
Principios de la organización .....	30
La simplicidad .....	30

La objetividad.....	30
La estabilidad orgánica .....	30
La perfectibilidad .....	30
Necesidad de que los principios sean respetados .....	31
Consecuencias de los errores de organización .....	31
Eficiencia de la organización peronista.....	31
Organización perfecta, a pesar de los defectos humanos.....	31
Perfección humana y perfección orgánica.....	32
Sólo se conduce lo orgánico y lo adoctrinado .....	33
Organizar, educar, enseñar, capacitar y conducir .....	33
Todavía no estamos organizados.....	53
Aspectos materiales y espirituales de la conducción .....	57
Para gobernar es imprescindible la organización.....	112
El elemento de acción y la organización.....	124
La organización es sedimentaria .....	254
En la lucha política vence el mejor organizado .....	270
La organización vence al número y al tiempo .....	270

**Partidos políticos**

Consecuencias de los errores de organización .....	31
Fracaso de los políticos que olvidaron los elementos de la conducción .....	35
La antigua conducción política argentina .....	38
La conducción superior permanecía aislada de la masa .....	38
Descomposición de los partidos políticos .....	39
Las convenciones “soberanas” .....	39
Hasta de nombre cambiaron los partidos.....	40
Partidos sin arraigo .....	40
Envejecimiento de las fuerzas políticas.....	40
Aglutinación y disociación .....	47
La descomposición comienza por la cabeza .....	118
El fraude, los radicales y los manifiestos.....	122
El conductor, la causa y la fuerza.....	143
Fracaso de los partidos políticos en la Argentina .....	177
El prestigio peronista ante la inercia radical.....	214
Los políticos no tenían programas definidos .....	220

**Penetración**

Condición esencial: la penetración .....	19
Estudiar y penetrar las masas .....	271

**Persuasión**

El conocimiento de los hombres .....	110
La tarea de persuasión.....	237
Predicamento político por la persuasión .....	238
Alejar al pueblo del error por la persuasión .....	244
El conductor persuade, no manda .....	267

**Plan**

El plan y el objetivo.....	158
Importancia de la teoría en el plan político.....	197
Plan de acción .....	208
La realización del plan .....	208
Plan general y plan de detalle .....	209
Plan de detalle hasta el 24 de febrero .....	209
Después, sólo las grandes previsiones .....	209
El plan hay que cumplirlo.....	211
Apreciación, resolución y plan objetivo.....	248

**Política**

Las órdenes deben meditarde profundamente.....	109
Disciplina política y disciplina militar .....	109
La política es actividad integral.....	134
La política se comprende, no se aprende .....	135
Valor de la experiencia política.....	135
En política no hay que enojarse .....	150
Pasionismo y sectarismo son fatales en política .....	151
La lucha es para los que aguantan.....	204
Factores cuantitativos y cualitativos.....	234
Acción colectiva o constitutiva.....	234
Gobierno y política .....	235
Responsabilidad de la política .....	264
En la lucha política, vence el mejor organizado .....	270

**V. ACCIÓN**

**Política internacional**

Sólo tenemos el problema internacional .....	199
El problema internacional .....	200
El problema había sido previsto.....	201
Los momentos decisivos: el 5 de junio de 1946.....	201
El dilema de ser o no ser .....	202



Las soluciones definitivas en lo internacional .....	203
Correspondencia de la lucha interna con la internacional .....	203
El centro de gravedad internacional.....	204
Política conforme con las características de la guerra moderna.....	205
Nuestro centro de gravedad está en el frente occidental.....	205

**Popularidad**

Popularidad y prestigio.....	213
Popularidad de la revolución setembrina .....	213
Transformar la popularidad en prestigio.....	215

**Preparación**

En este aspecto lo fundamental es la preparación.....	247
Ejemplificación: la preparación mecánica .....	247
Importancia de la apreciación inicial y la preparación .....	248

**Prestigio**

Popularidad y prestigio.....	213
Prestigio de la revolución junia .....	214
El prestigio peronista ante la inercia radical.....	214
Es necesario el prestigio para conducir.....	214
Conducción por hombres capacitados .....	215
Transformar la popularidad en prestigio.....	215
Dominio del pueblo por el prestigio.....	216
El prestigio asegura la libertad de acción del conductor.....	216
Predicamento político por la persuasión .....	238

**Principios**

Los principios y la experiencia .....	13
Los principios del arte de la conducción .....	127
Los principios surgen de las obras maestras.....	138
Principios de la concepción de la conducción.....	162
Principios y formas de ejecución .....	164
Los principios se dirigen al subconsciente.....	164
Los principios y su aplicación .....	177
Dificultad para la explicación de los principios .....	198
Aplicación inductiva y natural .....	198
Un acto reflejo de la acción conductiva .....	198

**Propaganda**

Procedimientos modernos de difusión, información y propaganda.....	56
--	----

La economía de fuerzas en la propaganda .....	193
Técnica de la propaganda peronista.....	193
Métodos de ejecución .....	249
Acción oportuna y en el lugar preciso .....	250
Un ejemplo: San Martín y el Instituto Sanmartiniano .....	250
El peronismo debe llegar al fondo de ejecución.....	250
Lo que interesa es propagar la esencia del peronismo .....	251
Errores en la campaña opositora de desprestigio.....	251

**Pueblo**

Un milagro económico sin el sacrificio del pueblo .....	69
El mérito es de la doctrina y el pueblo.....	69
Sólo el pueblo elige los candidatos.....	113
Levantar al pueblo, para combatir el fraude.....	122
Sentido popular de la conducción .....	241
Sentido popular del conductor.....	241
El cumplimiento del fondo.....	242
Alejar al pueblo del error por la persuasión .....	244
Educación y organización del pueblo .....	263

**Raciocinio**

Intuición y raciocinio .....	72
Equilibrio de raciocinio e intuición .....	77
El raciocinio, un reaseguro de la intuición .....	233
Utilización equilibrada de raciocinio e intuición.....	233

**Realización**

Persuasión con hechos.....	49
Procedimientos: Doctrina y realizaciones .....	60
El peronismo predica con el ejemplo.....	61
La realización fue a veces dura y difícil.....	67
Lo único fundamental es ejecutar .....	163
La obra de arte está en las realizaciones.....	211

**Reforma económica**

Reforma social y reforma económica.....	67
El caótico estado financiero de 1946.....	68
Recuperación integral de nuestras finanzas.....	68
Se ha logrado una floreciente economía de abundancia.....	69
Un milagro económico sin el sacrificio del pueblo .....	69

**Reforma social**

Audacia de la reforma social peronista .....67  
 Reforma social y reforma económica.....67

**Resolución**

Formar el criterio para las resoluciones rápidas.....14  
 El famoso caso del general Verdy du Vernois.....14  
 Llegar al caso concreto y objetivo.....14  
 Situación, apreciación y resolución.....75  
 Las posibilidades de solución son infinitas.....135  
 Apreciación, resolución y plan objetivo.....248

**Secretaría de Trabajo y Previsión**

La “Secretaría” estaba abierta al pueblo .....49  
 Se trabajaba con las organizaciones .....49  
 Un caso concreto.....183  
 La revolución ganó la calle en el momento oportuno .....184  
 La situación en 1943 .....236  
 Apreciación de la situación.....237  
 La tarea de persuasión.....237  
 Predicamento político por la persuasión .....238  
 Cuando llegó el momento, la masa estaba organizada.....238  
 El ejemplo de la Secretaría de Trabajo .....243

**Secreto**

El secreto.....169  
 Tres principios que no deben olvidarse .....170

**Sectarismo**

El sectarismo político.....43  
 Sectarismo y conducción.....43  
 Conducción gregaria y adoctrinamiento.....43  
 El conductor, un hombre sin pasiones.....150  
 Pasionismo y sectarismo son fatales en política .....151  
 El sectarismo en el Ejército.....151  
 Elementos que se complementan.....151  
 El sectarismo renuncia a emplear todos los medios de lucha.....151

**Sinceridad**

Decir la verdad y actuar sinceramente .....48  
 El conductor no puede mentir .....50

El arma es la persuasión.....52  
 No hacer caso de cuenteros y aduladores .....96  
 La sinceridad .....147  
 Obrar con lealtad y sinceridad .....215  
 La verdad del magnetismo personal .....240  
 El verdadero magnetismo.....240  
 La elocuencia se forma por la verdad.....240

**Situación**

Situación, apreciación y resolución.....75  
 El método intuitivo cuando el tiempo apremia .....76  
 Un conocimiento certero de la situación .....77  
 Los errores provienen de un conocimiento defectuoso .....78  
 Vivir la situación .....79  
 Situación general y particular.....80  
 Apreciación de ambas situaciones.....80  
 Factores que integran la situación.....81  
 El elemento humano.....81  
 El escenario.....81  
 La masa debe conocer la situación .....125  
 De la situación al objetivo .....135  
 Conocer los hombres, la historia y los hechos.....157  
 El estudio filosófico de la historia y del presente.....157  
 Vivir la situación .....158  
 Hay que conocer y vivir la situación .....169  
 Política conforme con las características de la guerra moderna.....205  
 Reacciones intuitivas y orgánicas .....231  
 La situación es siempre confusa .....258

**Socialismo**

Un ejemplo: el socialismo.....41  
 Socialismo y comunismo.....41  
 Seguridad del fracaso socialista .....42  
 Los socialistas en el gobierno.....42  
 Los socialistas son hombres negativos .....42

**Sorpresa**

La sorpresa.....170  
 Tres principios que no deben olvidarse .....170  
 Su aplicación es cuestión de astucia, de habilidad .....171

**Táctica**

Conductores estratégicos y conductores tácticos .....73  
 Acciones estratégicas y tácticas.....103  
 Definición de estrategia y táctica en política .....103  
 Estábamos acostumbrados a confiar sólo en la lucha táctica .....103  
 El ideal: la mejor estrategia con una hábil acción táctica.....104  
 Las acciones son complementarias .....104  
 Gobierno de conjunto.....105  
 El sentido común divide la conducción táctica de la estratégica.....106  
 Conducción superior y relaciones con los conductores tácticos .....106  
 El peronismo eliminó los factores disociantes.....107  
 Órdenes para la conducción táctica .....119  
 Equilibrio entre la acción particular y la de conjunto.....120  
 Lo que decide es la situación de conjunto .....121  
 Formas de ejecución y conducción estratégica y táctica .....252

**Técnica**

Técnica de la conducción .....11  
 Técnica y arte de la conducción .....20  
 Técnica moderna al servicio de la conducción.....45  
 Se deben aprovechar los nuevos sistemas .....46  
 La organización de las fuerzas políticas .....47  
 Procedimientos modernos de difusión, información y propaganda.....56  
 Acción estratégica y acción táctica .....71  
 El mismo método para ambas acciones.....72  
 Hoy existen los medios de comunicación necesarios.....102  
 Hay que dominar la técnica de la conducción.....124  
 Parte vital y parte inerte de la conducción .....127  
 La técnica del conductor.....155  
 Ejemplos de evolución técnica .....155  
 Conducción técnica y conducción política.....235  
 La utilización de medios técnicos.....239

**Teoría**

Correlación entre doctrina, teoría y formas de ejecución .....25  
 La teoría basta conocerla .....8  
 Posibilidad de aprender la teoría y las formas de ejecución .....19  
 Doctrina, teoría y formas de ejecución.....25  
 La teoría .....26  
 Doctrina, teoría y formas de ejecución.....56  
 La doctrina se inculca, la teoría se enseña .....58

Doctrina y teoría .....62  
 Hay que conformar una teoría política y social.....65  
 Debe formarse una multitud de hombres jóvenes y estudiosos.....66  
 Parte vital y parte inerte de la conducción .....127  
 Necesidad de una teoría.....161  
 Cómo se ha formado una teoría de la conducción .....162  
 El conductor, sobre la teoría; la ejecución, sobre la concepción.....166  
 Síntesis de la teoría.....167  
 Reglas teóricas .....231

**Teoría económica**

La antigua teoría económica capitalista.....63  
 El principio hedónico en la economía aplicada .....63  
 El punto óptimo de la economía capitalista .....63  
 El consumo supeditado a la producción.....63  
 La teoría económica justicialista .....64  
 Nuestra teoría económica superó a la del capitalismo.....64  
 Un mayor consumo por la realización empírica .....65  
 Una nueva teoría absoluta y total.....65  
 También conviene al capitalismo adoptar nuestro sistema .....65  
 Formas de ejecución de la teoría económica.....66

**Ubicuidad**

Ubicuidad de la conducción.....37  
 Don de ubicuidad de los hombres .....236  
 La situación en 1943 .....236  
 Apreciación de la situación.....237  
 La tarea de persuasión.....237  
 Cuando llegó el momento, la masa estaba organizada.....238  
 La utilización de medios técnicos.....238  
 Penetrarse y penetrar .....239  
 Sacrificar una parte de la propia voluntad.....242  
 El ejemplo de la Secretaría de Trabajo .....243  
 Se modificó el camino sobre la marcha .....243

**Unidad de acción**

Unidad de acción y de concepción.....6  
 Unidad de concepción y de acción.....44  
 No puede admitirse ya la conducción anarquizada .....46  
 La unidad de acción se apoya en la unidad de la concepción.....173  
 La unidad de acción .....176

Concentración de esfuerzos.....	176
---------------------------------	-----

**Unidad de concepción**

Unidad de acción y de concepción.....	6
La unificación de la doctrina.....	9
Es fundamental conservar la unidad doctrinaria.....	9
Dificultades gubernativas y desacuerdos entre argentinos.....	44
Unidad de concepción y de acción.....	44
La base doctrinaria.....	48
Hacia la unidad de concepción y de acción.....	58
La comprensión de la doctrina lleva a la unidad de concepción.....	59
Unidad en la preparación de la Nación.....	134
La unidad de acción se apoya en la unidad de concepción.....	173
La unidad de concepción.....	173
Conducción y volubilidad.....	176

**Valores espirituales**

El sentido heroico de la vida.....	18
Desarrollo de las virtudes en las masas.....	35
Los valores espirituales en la conducción.....	50
El Movimiento Peronista es idealista.....	54
Lo importante es la organización espiritual.....	57
Dirigentes con una profunda moral.....	118
Valores espirituales del conductor.....	144
Fe y optimismo.....	145
El deber de vencer.....	145
Carácter, energía y tenacidad.....	146
Humildad y espíritu de sacrificio.....	146
“Lealtad a dos puntas”.....	147
Sentido innato de la justicia.....	148
Respeto recíproco.....	148
Bondad en el fondo y en la forma.....	152
El buen conductor es reflexivo y profundo.....	152
No deben faltar los valores espirituales.....	153
Lo primordial son los valores morales.....	153
Iniciativa y capacidad de acción.....	156
Saberse jugar entero.....	212
Inteligencia y capacidad para las buenas causas.....	222
Conformamos un movimiento idealista y moral.....	223
Los principios éticos.....	246

Lo más importante es formar una buena persona.....	246
--	-----

Privan los valores espirituales.....	260
--------------------------------------	-----

