

5.- ORGANISMOS (ORGANIZACIÓN) DE LA CONDUCCIÓN.

LOS ORGANOS (ELEMENTOS) CONSTITUTIVOS DE LA CONDUCCIÓN,
*el orden de la organización de las acciones,
su desarrollo permanentemente organizado.*

PROGRAMA.

5.- ORGANISMOS (ORGANIZACIÓN) DE LA CONDUCCIÓN

5.1.- El conductor: su acción directa e indirecta en la conducción.

5.2.- Los auxiliares de la conducción.

5.3.-Elementos auxiliares de la conducción: la información, el encuadre del conjunto en la acción, la disposición y el control.

5.4.- La transmisión: los medios técnicos y la acción personal.

5.5.- La ejecución: unidad de acción, amplitud de acción y continuidad de la acción.

5.6.- Control superior y multilateral.

"La conducción en sí necesita tener un desarrollo permanentemente orgánico. Es uno de los problemas básicos de la conducción, porque es, sin duda, una actividad difícil, no sólo en la concepción, en la planificación y en la ejecución, sino también en el control" (pág. 89).

INTRODUCCIÓN

Cuando empecé a analizar este capítulo, la palabra "organismos" me llamó la atención pues la palabra "orgánico" en Perón, tomando el ejemplo del "cuerpo" humano, significa casi siempre "organizado". Entonces podría suponerse que en este capítulo haría referencia a un elemento tan importante en la conducción como "la organización en sí".

Después él mismo describe los temas centrales de la exposición del día y expresa:

"Hoy vamos a conversar sobre los órganos constitutivos de la conducción. Vale decir, el conductor, los auxiliares de la conducción, la transmisión, la ejecución y el control de la conducción". Y éstos no son los elementos de una "organización peronista" como vimos. Aunque haya algunos elementos de la misma.

Aquí habla de "órganos". Como los "órganos" del cuerpo que lo "constituyen" para su funcionamiento. De manera que estaríamos hablando de "lo necesario" para la conducción (como los órganos lo son para "constituir" un cuerpo).

En la edición de 1952 de Conducción Política este capítulo 5° está dividido en dos temas:

1.- Conducción táctica y estratégica.

2.- Elementos y métodos de la conducción.

Y a partir de este segundo apartado empieza a desarrollar recién los temas anunciados para el día: el conductor, los auxiliares, etc. Vale decir que la palabra "organismos" de la conducción del título del capítulo se refiere a "los elementos" necesarios para la conducción, como los "ministerios" son organismos del Estado.

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

Por último en la edición de 1974 de *Conducción Peronista* este capítulo se titula directamente: **“ORGANIZACIÓN DE LA CONDUCCIÓN”**.

Se trataría entonces en este capítulo del “orden de la organización de las acciones”, del “proceso” de la conducción y de los “elementos” (organismos) necesarios y que no pueden faltar para que una conducción lleve al éxito.

En el “proceso” de la conducción no pueden faltar estos “organismos” o “elementos”: el conductor (estratégico), los auxiliares de la conducción (táctica), la información, el encuadre del conjunto en la acción, la disposición y el control, la transmisión, la ejecución (los medios técnicos, la acción personal) y el control superior. Si falta cualquiera de estos elementos se rompe la “cadena de transmisión” y la conducción al éxito se trunca.

Por lo tanto acá no hace referencia a la “definición” ni a las “cualidades” del conductor sino que se refiere al conductor y al auxiliar de la conducción “en acción”, “conduciendo” como pasa en la realidad.

Cuando se refiere a la información no alude a ella como parte del “método” sino que se refiere a la “acción” de informar y sus consecuencias. Cuando habla de ejecución no la menciona como un elemento de la organización material peronista sino como la acción de ejecutar y sus consecuencias.

Se trataría del análisis y consideración del siguiente proceso “activo”:

Un conductor que una vez analizada una situación toma **una decisión**, que transmite a **los auxiliares de la conducción**, utilizando **los elementos auxiliares de la conducción** (*la información, el encuadre del conjunto en la acción, la disposición y el control*) Luego **se transmite** esa decisión al conjunto del Pueblo por **medios técnicos** y por **la acción personal** de la conducción y de los auxiliares de la conducción.

Luego **se ejecuta** con **unidad, amplitud y continuidad de acción**.

Para finalmente realizar un **control superior y multilateral** sobre lo realizado y sobre ese control reiniciar el ciclo de: situación, análisis de la situación, resolución, ejecución y control.

SÍNTESIS DE LA PRIMERA PARTE:

I.- la conducción táctica y la conducción estratégica.

Evita relató antes que hay conductores que se asimilan a la oligarquía, que han caído en sus manos. No hablaremos de ellos sino de los otros, “de los que no se asimilaron a la oligarquía”.

Órganos constitutivos de la conducción: el conductor, los auxiliares de la conducción, la transmisión, la ejecución y el control.

La conducción necesita tener un *desarrollo permanentemente orgánico (organizado)* porque es una actividad difícil

- en la concepción,
- en la planificación,
- en la ejecución y
- en el control.

Al analizar cada uno de “los elementos constitutivos”, *en lo que se refiere al hecho de conducir*, es necesario escalonar el aspecto en que actúa cada una de las conducciones.

Punto de partida: *la conducción moderna* en todos los campos (económico, político, social o militar) *es una actividad centralizada* por las nuevas formas de comunicación nacionales e internacionales que han hecho evolucionar la forma de conducir.

Esto favorece la conducción “estratégica” o general. Porque en política hay una “acción estratégica” y una “acción táctica”. Y como la política es una lucha hay una lucha estratégica o general y luchas particularizadas o tácticas.

Definición de estrategia en política: prepara las mejores condiciones generales para obtener el éxito táctico en las acciones parciales. También es la serie de medidas y acciones que la conducción general establece dentro del marco total, para preparar las mejores condiciones de la lucha táctica en los lugares donde ella se realiza.

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

La conducción general, tiene por misión actuar en el campo político en forma tal que posibilite las mejores condiciones de lucha, en cada lugar que ella se realice (lucha táctica).

Hay que distinguir la conducción estratégica de la táctica.

A veces se efectúa sólo la acción estratégica pero afloja los resortes parciales y al no haber enemigos “se ponen a luchar entre ellos en vez de formar un frente para realizar la lucha”.

El ideal: la mejor estrategia general con una hábil acción táctica

--porque la conducción unilateral trae inconvenientes,

--porque debe haber una conducción estratégica: es la que fija los grandes objetivos que deben ser bien y hábilmente elegidos (ej: justicia social, independencia económica y soberanía política)

Las acciones son complementarias entre la conducción estrategia (conoce más lo general, el conjunto) y la táctica (conoce más el territorio, lo particular) y no debe haber “interferencias”

En el orden de la organización de las acciones, cada uno debe actuar en su puesto, ayudando sin interferir, porque toda interferencia es inoportuna y perjudicial y son el origen de casi todos los conflictos en el Movimiento.

El conductor superior no puede embanderarse.

Sólo el sentido común divide la conducción táctica de la estratégica. No hay línea divisoria. Pero “cada uno en su casa y Dios en la de todos, como reza el proverbio”.

Si todos actuamos dentro de esta esfera de acción que nos fija la propia función, nosotros no podremos interferir nunca, molestar o crear problemas inexistentes.

Cuando se produce algún pequeño roce, estudiamos y arreglarnos el roce y restañamos lo que pueda haber. No deo profundizar.

La conducción política es distinta a la militar.

--debe ganar a la masa para conducir

--hay que arreglárselas para que la gente haga caso y no ordenar nunca nada que que no se pueda hacer (que no desobedezcan una vez).

-- estar acorazado con la condescendencia y sobre todo con la transigencia. Hay que ser transigente, comprensivo y conformarse con que se haga el cincuenta por ciento de lo que uno quiere, dejando el otro cincuenta por ciento a los demás.

-- Naturalmente que hay que tener también el concepto de la energía cuando la energía está justificada.

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

Las órdenes deben meditarse profundamente.

--La disciplina política es una disciplina consciente, como lo es también la militar, pero sin rigidez. Es una disciplina de corazón, basada en la comprensión y en la persuasión, no en las órdenes ni en las obligaciones.

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

Educación de los elementos fundamentales.

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

Para lograr esta perfectibilidad, influye, más que nada, la educación de los tres elementos fundamentales de la conducción: el conductor superior, y los cuadros auxiliares de la conducción y la masa.

5.1.- El Conductor: su acción directa e indirecta en la conducción.

"De esta misma acción surge que **el conductor es** el elemento primordial, porque tiene una acción directa y otra indirecta en la conducción.

La acción directa es la que él realiza y la indirecta es la que sugiere, con su propio procedimiento, al resto de las conducciones locales, a las demás conducciones" (pág. 100).

(continúa el párrafo anterior)

Por otra parte, de esa conducción superior es de donde sale la doctrina.

La doctrina no puede salir de otra parte, y es la influencia de esa doctrina la que va preparando los métodos y sistemas de acción en la conducción táctica de toda la política.

LA RESPONSABILIDAD DE LA CONDUCCIÓN

Esa acción directa e indirecta del conductor, su ejemplo, sus virtudes, sus defectos, sus métodos, sus sistemas, trascienden todos hasta el último escalón de la masa.

"De tal palo tal astilla".

Como él sea, será la masa.

Sus virtudes las cosechará en los hechos y sus defectos los sufrirá también en los propios hechos. Esto es sumamente importante.

Por eso, uno debe tratar, aunque no sea nada, de serlo todo, si tiene la responsabilidad de la conducción.

LA ELEVACIÓN CULTURAL DE LA MASA

Indudablemente que eso se facilita extraordinariamente con la difusión, el perfeccionamiento y la elevación del nivel cívico y cultural de la masa. (100)

Es más comprensible, más fácil y todo se sistematiza mejor cuando hay una alta comprensión y ésta viene con la elevación del nivel cultural.

De ahí que yo crea que el peronismo tiene una función esencial que realizar dentro del pueblo argentino: ir elevando la cultura política, la cultura cívica del pueblo.

Sin eso estaremos siempre expuestos a que nos saquen la masa, engañándola; pero si le enseñamos a la masa a discernir por sí, a apreciar por sí, a comprender por sí, entonces estamos seguros de que no la volverán a engañar nunca más.

Y no engañada, no podrá irse con los que tienen la mala intención, sino que irá con los que tienen la buena intención.

CADA CONDUCTOR CREA SU INSTRUMENTO

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

Por esa razón, *al hablar del conductor es necesario decir que forma sus fuerzas, las organiza, las instruye, las prepara y las conduce.*

De lo contrario, no es conductor.

Cada conductor crea su instrumento, como cualquiera que debe realizar un trabajo.

Nadie lo puede hacer en su lugar, de manera que él tenga algo que agradecer.

Si no lo hace él personalmente, con sacrificio de todos los días, con la prédica constante y permanente, con el ejemplo, si él no se empeña con todas sus fuerzas y con toda su vida —y la vida de un hombre es demasiado corta para hacerlo todo— no podrá conducir bien.

Por esa razón, creo —y lo he sostenido siempre— que el genio es trabajo. Nada puede realizarse por inspiración de nada, sino por la prédica constante y permanente, por la continuidad extraordinaria del esfuerzo. Solamente así se podrán vencer las malas inclinaciones, a las cuales es siempre más propensa la gente, que a las buenas.

NO MUCHO, PERO BUENO

De manera que todo eso está sobre los hombros de uno. Es necesario ir arbitrando los medios para realizarlo, pensando que a los pueblos no se les puede dar eso por bolsas; hay también dosificación.

No es suficiente con que el pueblo engulla; es necesario que asimile, y hay que hacerlo de manera que el pueblo asimile. (101)

No hay que hacerlo en la medida de lo que uno puede decir o enseñar, sino en la medida en que el pueblo aprende, dándole suficiente para que asimile. No mucho; poco pero bueno.

Esta prédica de la doctrina, desarrollada paulatinamente, ha de ser convenientemente dosificada.

Nosotros podemos estar contentos con los resultados que, hemos obtenido con nuestra prédica.

¡Hasta nuestros propios adversarios están hablando en peronista desde sus propias tribunas!

Quiere decir que nuestra doctrina no sólo ha entrado en los peronistas, sino también en los contrarios.

5.2.- Los auxiliares de la conducción.

LOS CONDUCTORES AUXILIARES

Si es importante la acción del conductor, no lo es menos la acción de los conductores auxiliares. Estos representan la multiplicación del conductor.

Si hombres de las mismas ideas y sentimientos, de la misma orientación doctrinaria, de la misma manera de ser, actúan en forma directa, en contacto con la masa, dando los mismos ejemplos, evidenciando las mismas virtudes, inculcando los mismos principios, se llega a inspirar a la masa con mucha más rapidez.

Por esa razón es elemental y fundamental la formación de los hombres auxiliares de la conducción.

Me dirán: ¿por qué nosotros no comenzamos ya en el año 1946 a formar esto?

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

HOMBRES DE UNA MISMA CAUSA

Cuando el peronismo se formó no sabíamos quién era quién. No nos conocíamos, no éramos amigos, porque si hubiéramos dicho que en aquellos tiempos éramos amigos, hubiéramos mentado. Éramos hombres de una misma causa, que pensábamos alcanzar los mismos objetivos, pero que veníamos de todas partes y de todas direcciones.

¿Cómo podíamos pensar que ya éramos amigos?

Recién ahora comenzamos a hacernos amigos, cuando nos conocemos y sabemos cuáles son los puntos que calza cada uno. Las revoluciones, en su iniciación, marcan las horas de los audaces. Me he dado cuenta de que cuando se produce una revolución, a todos los que vienen a ofrecerse, diciendo: "Yo soy bueno para esto", siempre hay que dejarlos e ir a buscar a los que no vienen a ofrecerse.

Generalmente, éstos convienen más. (102)

Todos saben, tanto como yo, cuántos hombres hemos tenido que sacar de los que actuaron en los primeros tiempos, porque sus valores morales no estaban a la altura de sus ambiciones o de sus deseos.

LA ESCUELA SUPERIOR PERONISTA

La Escuela Peronista pudo haber empezado a funcionar en 1946. Esto que hemos hecho ahora lo podíamos hacer entonces, pero ¿quiénes hubieran venido a la Escuela Peronista? ¿Hubiéramos podido saber quiénes eran y hubiéramos podido seleccionar a los hombres que debían obtener por lo menos la iniciación de esta marcha en la preparación para la conducción? Eso me hizo pensar muchas veces, y nunca me apuré. Algunas veces sentía la necesidad, pero prefería que siguiésemos desarrolliéndolos más o menos como íbamos.

Ahora que nos conocemos, ahora que entre nosotros mismos nos seleccionamos de acuerdo con nuestros valores morales, ahora un hombre sin condiciones morales que viniese a esta escuela, él solo se iría; no se encontraría cómodo.

Y en el futuro, con los cuadros auxiliares de la conducción haremos lo mismo.

El hombre que no esté a tono con las virtudes que deben tener los que conducen, o los que dirigen, no se sentirá cómodo entre nosotros.

LAS FUERZAS MORALES

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

Un partido político cuyos dirigentes no estén dotados de una profunda moral —que no estén persuadidos de que ésta es una, función de sacrificio y no una ganga, que no estén armados de la suficiente abnegación, que no sean hombres humildes y trabajadores, que no se crean nunca más de lo que son ni menos de lo que deben ser en su función— ese partido está destinado a morir, a corto o largo plazo, tan pronto trascienda que los hombres que lo conducen y dirigen no tienen condiciones morales suficientes para hacerlo. (103)

LA DESCOMPOSICIÓN EMPIEZA POR LA CABEZA

Los partidos políticos mueren así, porque ya he dicho muchas veces que los pescados y las instituciones se descomponen primero por la cabeza.

El día en que nos descompusiéramos nosotros, no tardaría mucho en descomponerse todo el Movimiento, disolverse y dispersarse.

Así mueren las instituciones.

Por esa razón creo que es una responsabilidad la que adquirimos los que tomamos los puestos directivos.

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

En esto de la conducción es lo mismo.

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

LA CONDUCCIÓN EN GRANDE

Sobre las formas de la conducción en el orden estratégico, en grande, se conduce por grandes directivas, con gran amplitud. ¿Por qué? Porque deben ser cumplidas por todos en distintos lugares, circunstancias y tiempos.

No se pueden dar órdenes que resulten ciertas en una parte e inciertas en otra; que resulten buenas en una parte y malas en otra; débiles en un lado y fuertes en otro.

Hay que dar directivas que permitan que los que tengan que ejecutarlas dispongan de un amplio campo para jugar dentro de todas las soluciones que se pueden presentar.

Por eso se dan solamente directivas para la conducción en grande, o sea grandes líneas de acción con amplio frente para moverse dentro de esa acción.

La conducción táctica se dirige directamente por disposiciones. ¿Por qué? Porque él está viendo la lucha allí y puede decirle al otro: "Haga tal cosa", para tener la unidad y la centralización en la

dirección de la lucha.

Por eso, cuando actúa el Consejo Superior Peronista, no debe hacerlo por órdenes, sino por grandes directivas de conjunto pero cuando actúa el que dirige la lucha en una localidad, lo hace por disposiciones rígidas, que no deben ser violadas por nadie, es decir, por órdenes.

La conducción táctica es por órdenes, la estratégica es por directivas. (104)

5.3.- Elementos auxiliares de la conducción: la información, el encuadre del conjunto en la acción, la disposición y el control.

5.3.1.- La información.

EL PROPIO CONVENCIMIENTO

Dentro de la conducción debe funcionar, en forma permanente, una información de ida y de vuelta. Esto quiere decir que uno debe dar información a los que ejecutan, para dar conciencia de acción, es decir, que nadie debe actuar en política sin saber por qué está haciendo algo y que está haciendo, además de llevar la persuasión de que debe hacerlo.

En una orden militar se dice: "Haga tal cosa", y se terminó. En política no se puede hacer. El que lo hace se equivoca, debe llamar al hombre y decirle: "La situación es ésta. Nosotros tenemos que lograr estos objetivos. Yo he pensado que esto es todo lo que podemos hacer, ¿qué le parece a usted?"

Y así lo persuade y lo va convenciendo. Si lo larga sin convencerlo, cumplirá de mala gana o no lo hará, pero si se va convencido, es probable que lo haga.

Y siempre hay la posibilidad de llamarlo después y decirle por qué no cumplió; o por qué lo hizo mal, si en verdad estaba convencido de que debía hacer lo que se le indicó.

LOS SISTEMAS Y LAS FORMAS

Esto de los sistemas y de las formas tiene una importancia extraordinaria, pero implica un trabajo también extraordinario.

Para tenerlo siempre despierto al que realiza la tarea en el punto de contacto es necesario tenerlo permanentemente informado y que él a su vez lo tenga informado a uno.

Así, cuando va mal, se lo puede llamar y decirle: "Va mal, agarre para el otro lado". Ese cambio de opiniones, ese consejo, esa consulta permanente que puede realizarse en las pequeñas esferas, favorece y ayuda extraordinariamente la conducción, sobre todo la comprensión, y uno puede vigilar si cuando trabaja ese hombre lo hace para todos o para él, lo que es muy importante también en la conducción.

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

5.3.2.- El encuadre del conjunto en la acción.

EL MUNDO NO GIRA EN TORNO A UNO

Otra cosa que hay que vigilar permanentemente, en la conducción, es que las partes se encuadren siempre en la situación de conjunto y en la acción de conjunto. (105)

Una de las cosas más comunes en la conducción política es que el que conduce en el lugar cree que el mundo gira alrededor del pueblo que dirige, y entonces no hay problema que él no subordine a la acción política que desarrolla allá en el pueblito.

Cuando viene alguna cosa, la resuelve por su cuenta.

No es ése el procedimiento.

Él debe subordinar el pueblito a la República, porque el pueblito está en la República y no la República en el Pueblito.

El que hace una conducción de su pueblito, departamento, provincia o territorio ha de pensar siempre que va a resolver alguna cuestión de la lucha política, y ha de pensar, también, si eso que él hace favorece a la acción de conjunto o no la favorece, en cuyo caso, si no está seguro, lo mejor es

consultar a la acción de conjunto, y allí le dirán si conviene o no conviene, porque ellos están más en la acción de conjunto.

EQUILIBRIO DE LAS MENTALIDADES

Nunca, en la conducción táctica de una acción política, ha de pensarse y resolverse unilateralmente, porque así es como se rompe la unidad de acción y se actúa en fuerzas disolventes en vez de fuerzas concurrentes, que es la base del éxito en la política.

De la misma manera, en una situación estratégica falsa, el éxito en el pueblito no salva nada.

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

Por esa razón, en esto hay que llevar a los hombres y a la mentalidad de los hombres que conducen, que nada ha de hacerse fuera de la situación de conjunto, porque lo que decide es esa situación de conjunto.

De nada le va a valer a un peronista ser convencional en Calamuchita si el presidente de la República fuese un radical o un conservador.

Es decir que hay que servir al conjunto, en primer término, y, dentro del conjunto actuar, porque todo se viene eslabonando desde arriba.

5.3.4.- La disposición y el control.

LAS DISPOSICIONES y EL CONTROL

Además de la información y del encuadre del conjunto en la acción, es necesario cuidar las disposiciones y el control. Vale decir que hay que utilizar todos los medios posibles para que las noticias, directivas, disposiciones u órdenes alcancen oportunamente a los órganos a que están destinadas.

5.4.- La transmisión: los medios técnicos y la acción personal.

(continúa el párrafo anterior)

Una de las fallas fundamentales de los políticos es que se reúnen en organismos directivos y conversando dicen: "Bueno, esto hay que (106) transmitirlo". "Transmítelo", le dicen al secretario. Éste dice a otro: "Transmítelo".

Pasa el tiempo y la noticia, la orden o la directiva llega a algunas partes y a otras no llega.

A algunas partes llega al día siguiente, a otras al año siguiente; a algunas partes llega completa, e incompleta a las otras.

CÓMO ASEGURAR LA UNIDAD DE ACCIÓN

Esto es algo que tiene un valor importantísimo, aunque nos parezca que no. Que todo el mundo esté igual y oportunamente informado, después de la unidad de concepción, es lo único que asegura la unidad de acción.

De nada vale que nosotros lo pensemos si no lo hacemos pensar a todos los demás que deben actuar.

De manera que esto, que parece una cosa secundaria, es fundamental.

Hay que organizar un sistema de transmisiones permanentes y completo para que las noticias, informaciones, disposiciones, directivas y órdenes lleguen oportunamente y a todas partes, porque si no la aplanadora no se forma.

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

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

5.4.1.- Los medios técnicos.

UTILIZACIÓN DE LOS MEDIOS TÉCNICOS

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.

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. (206)

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.

5.4.2.-La acción personal.

Cada conductor crea su instrumento, como cualquiera que debe realizar un trabajo.

Nadie lo puede hacer en su lugar, de manera que él tenga algo que agradecer.

Si no lo hace él **personalmente**, con sacrificio de todos los días, con la prédica constante y permanente, con el ejemplo, si él no se empeña con todas sus fuerzas y con toda su vida —y la vida de un hombre es demasiado corta para hacerlo todo— no podrá conducir bien.

5.5.- La ejecución: unidad de acción, amplitud de acción y continuidad de la acción.

"Es indudable que quien está bien metido dentro de la unidad de concepción ya ha ganado mucho para la unidad de acción.

La unidad de acción es la unidad de concepción en marcha, en ejecución.

¿Qué quiere decir esto?

Quiere decir que, así como en el proceso de la inteligencia, en el análisis y en la determinación de los factores del éxito, en la conducción —o, más claramente, en los objetivos de la conducción— debe haber una absoluta congruencia.

En la acción eso se traduce en el empleo de todas las fuerzas concurrentes "(pág. 155).

5.5.1.- Unidad de acción.

LA UNIDAD DE ACCIÓN.

Ese es otro de los peores defectos dentro de la falta de concepción.

Es indudable que *quien está bien metido dentro de la unidad de concepción ya ha ganado mucho para la unidad de acción.*

La unidad de acción es la unidad de concepción en marcha, en ejecución. ¿Qué quiere decir esto?

Quiere decir que así como en el proceso de la inteligencia, en el análisis y en la determinación de los factores del éxito, en la conducción —o, más claramente, en los objetivos de la conducción— debe haber una absoluta congruencia.

En la acción eso se traduce en el empleo de todas las fuerzas concurrentes. Si en la concepción son las ideas, en la ejecución son las medidas, son las acciones; es decir que a ese objetivo que uno ha determinado congruentemente en la concepción hay que ponerle todas las fuerzas que marchen hacia él, porque si uno pone la mitad de la fuerza para un lado y la otra mitad para otro, el esfuerzo se divide.

Si el esfuerzo es divergente en vez de convergente, ninguna de las fuerzas encaminadas al objetivo va a llegar.

Es decir que *se trata de una concentración de esfuerzos, no de una diseminación de esfuerzos.*

Esa es la acción de la conducción, y la unidad de acción presupone eso.

Lo cual significa que no debe haber fuerzas en divergencia, sino en convergencia, y que la congruencia en la idea debe ser seguida por la congruencia en la acción. (155)

5.5.2.- Amplitud de acción.

LA CONDUCCIÓN EN GRANDE

Sobre las formas de la conducción en el orden estratégico, en grande, se conduce por grandes directivas, *con gran amplitud*. ¿Por qué? Porque deben ser cumplidas por todos en distintos lugares, circunstancias y tiempos.

No se pueden dar órdenes que resulten ciertas en una parte e inciertas en otra; que resulten buenas en una parte y malas en otra; débiles en un lado y fuertes en otro.

Hay que dar directivas que permitan que los que tengan que ejecutarlas dispongan de un amplio campo para jugar dentro de todas las soluciones que se pueden presentar.

Por eso se dan solamente directivas para la conducción en grande, o sea grandes líneas de acción con amplio frente para moverse dentro de esa acción.

La conducción táctica se dirige directamente por disposiciones. ¿Por qué? Porque él está viendo la lucha allí y puede decirle al otro: "Haga tal cosa", para tener la unidad y la centralización en la dirección de la lucha.

Por eso, cuando actúa el Consejo Superior Peronista, no debe hacerlo por órdenes, sino por grandes directivas de conjunto pero cuando actúa el que dirige la lucha en una localidad, lo hace por disposiciones rígidas, que no deben ser violadas por nadie, es decir, por órdenes.

La conducción táctica es por órdenes, la estratégica es por directivas. (104)

5.5.3.- Continuidad de la acción.

LAS DOS PARTES DEL PLAN GENERAL

¿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. (179)

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.

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.

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?

SABEMOS LA DIRECCIÓN EN QUE VAMOS

No hablo de esto con sentido político, sino con el sentido de 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 cómo 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.

¿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 camino ni sabemos cómo vamos a sortearlo porque no podemos prever con tanta anticipación.

UNA LÍNEA DE ACCIÓN GENERAL

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 hacia 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; (180) resolvemos la nueva situación rápidamente, volvemos al camino e insistimos otra vez sobre el objetivo.

Ese es el concepto de *continuidad de acción*.

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 sienten 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 de vista el conjunto perdiendo también la marcha original del propio plan.

5.6.- Control superior y multilateral.

"Además de la información y del encuadre del conjunto en la acción, es necesario cuidar las disposiciones y el control. Vale decir, que hay que utilizar todos los medios posibles para que las noticias, directivas, disposiciones u órdenes, alcancen oportunamente a los órganos a que están destinadas" (pág. 106).

"Los hombres son todos buenos, pero si se los vigila son mejores. Es decir, que en la conducción no puede considerarse solamente que las cosas se han de hacer, sino que se debe tener la seguridad de que se hagan, y que se hagan bien.

"Por eso, todos los organismos de la conducción deben tener sus controles de ejecución" (pág. 111).

NECESIDAD DE CONTROL

Otra cosa importante es lo que se refiere al control de la ejecución, que es otro de los factores que cierran el ciclo de la conducción.

Además de todos los elementos mencionados, es necesario ejercer un control permanente y minucioso de la ejecución.

Los hombres son todos buenos, pero si se los vigila son mejores. Es decir, que en la conducción no puede considerarse solamente que las cosas se han de hacer, sino que se debe tener la seguridad de

que se hagan, y de que se hagan bien.

Por eso, todos los organismos de la conducción deben tener sus controles de ejecución.

Vale decir, que la función de un elemento directivo de la acción política no sólo ha de conformarse con decir lo que hay que hacer y comunicarlo, sino también en comprobar que se haga.

En todas las actividades es necesario realizar esto.

Aun en el gobierno, yo sigo siempre el mismo sistema. Cuando me olvido, las cosas no se realizan hasta que hago sentir el control.

Ese control de todos los actos es necesario por dos razones

--primero, para saber si las cosas se hacen, y

--segundo, porque si todos nos controlamos a todos tendremos mayor interés en andar mejor.

En política, como en muchas otras cosas de la vida, hay que, obrar siempre como si uno estuviera en presencia de Dios, como si estuviera ante una presencia superior.