

6.3.- FORMAS DE EJECUCIÓN:

6.3.1.- Preparación, publicidad, propaganda, medios de acción.

6.3.2.- Ejecución estratégica, ejecución táctica.

6.3.3.- Agentes de ejecución, métodos de ejecución.

6.3.4.- La lucha, sus objetivos generales y sus objetivos limitados.

6.3.5.- Procedimientos estratégicos y procedimientos tácticos en la conducción política.

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 conductor*;

---segundo, por la *parte 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. (213)

"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" (pág. 216).

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.

6.3.1.- PREPARACIÓN, PUBLICIDAD, PROPAGANDA, MEDIOS DE ACCIÓN.

A.- LA PREPARACIÓN: lo fundamental.

EN LAS FORMAS DE EJECUCIÓN, 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, etc.

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. (214)

UNA INFOREMACIÓN PROFUNDA: VER LAS COSAS LEJOS Y PROFUNDAMENTE.

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 —dinamos así— de liberación de fuerzas que se produce dentro de esa masa.

Apreciación, resolución y plan objetivo

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

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

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

De acuerdo con esa apreciación, viene una resolución, de la cual surge todo un plan de acción, que es objetivo, porque lo ha tomado uno de la propia *masa*, y 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.

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.

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. (215)

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

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

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 realizarán 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. (215)

¡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.

B.- PUBLICIDAD, PROPAGANDA, MEDIOS DE ACCIÓN: aspecto formal de las formas de ejecución.

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, etcétera; 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 de 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 medios.

Y sobre él, su propia inteligencia. (216)

ACCIÓN OPORTUNA Y EN EL LUGAR PROPICIO

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 ésa sí no la conocen todos los argentinos.

EL PERONISMO DEBE LLEGAR AL FONDO DE EJECUCIÓN

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

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

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, quizás no será necesario poner un cartel más en la calle.

LO QUE INTERESA ES PROPAGAR LA ESENCIA DEL PERONISMO: LO QUE TIENE DENTRO EL PERONISMO

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.

¿Quién no sabe que aquí existen el peronismo y el justicialismo, unos porque los apoyan y otros porque los combaten? (217)

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".

6.3.2.- EJECUCIÓN ESTRATÉGICA, EJECUCIÓN TÁCTICA.

NUEVAS FORMAS PERONISTAS 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.

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.

LAS FORMAS DE EJECUCIÓN, UNA DE LAS MEJORES ESCUELAS

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. Buscar el máximo provecho con el mínimo sacrificio.

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

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 provecho con el mínimo sacrificio, y ese principio, tan fundamental en la vida de los hombres, irlo extendiendo a todas las actividades de los peronistas. (218)

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 conducen el conjunto deben decir cómo debe encauzarse la lucha allí, en líneas generales, pero no en detalle, que no conocen. Para que quede establecida perfectamente la esfera de acción y la responsabilidad de cada cual y no se produzcan fricciones.

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 divertículos, 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.

6.3.3- AGENTES DE EJECUCIÓN (LOS DIRIGENTES), MÉTODOS DE EJECUCIÓN.

LOS AGENTES DE EJECUCIÓN (dirigentes).

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 (dirigentes).

CONCEPCIÓN CENTRALIZADA Y EJECUCIÓN DESCENTRALIZADA

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. (219)

Es el sistema universal de la acción más que un principio de organización.

La conducción es posible sólo 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.

Si es necesario realizar una concepción centralizada y una ejecución descentralizada, 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 sólo 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 (dirigentes); lo que nosotros llamamos, tomando un sector de nuestra actividad, por ejemplo, la Escuela Peronista.

ESCUELA SUPERIOR PERONISTA, ESCUELAS PROVINCIALES Y ATENEOS.

Entonces tendremos como medios de ejecución, de abajo arriba, las unidades básicas, sus ateneos de centralización, donde se hace escuela (220) peronista; pero en cada provincia estaría ya la Escuela Peronista, y en la Capital Federal la Escuela Superior 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.

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 diez 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.

Entonces tendremos como medios de ejecución, de abajo arriba, las *unidades básicas*, sus *ateneos de centralización*, donde se hace escuela (220) 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 podrían 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 forzadamente.

Esto es una cuestión que se sedimenta: la organización es sedimentaria.

No es cosa de improvisación, no es imprevisible: 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 acción ni unidad de concepción en las cosas.

6.3.4.- LA LUCHA, SUS OBJETIVOS GENERALES Y SUS OBJETIVOS LIMITADOS.

DOS CLASES DE CONDUCCIONES.

Hay dos clases de conducciones: la que va hacia objetivos definitivos y la (221) que sólo busca objetivos transitorios, parciales o limitados, como indistintamente podríamos llamarlos.

Señores: esto de las formas de ejecución es muy largo y; quizá 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, 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 (221) que sólo busca objetivos transitorios, parciales o limitados, como indistintamente podríamos llamarlos.

6.3.5.- PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS Y PROCEDIMIENTOS TÁCTICOS EN LA CONDUCCIÓN POLÍTICA.

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.

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 objetivo.

En la conducción, las formas de ejecución estarán siempre encajadas dentro de uno de estos cuadros.

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 objetivo. 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. (222)