

# 1.- CONDUCCIÓN POLÍTICA

PRIMER NIVEL

## MANUAL DE ADOCTRINAMIENTO PERONISTA

JUAN DOMINGO PERÓN

MATERIAS FUNDAMENTALES, BÁSICAS Y COMPLEMENTARIAS

de la Escuela Superior Peronista Plan 1953-1957

Segunda edición Editora Volver 1983

-----  
Primera edición: Editorial Mundo Peronista

Buenos Aires 1955

### Temas de Doctrina.

---

Bajo la denominación genérica de

“TEMAS DE DOCTRINA”,

Materias Fundamentales, Básicas y Complementarias”,

el presente volumen constituye la recopilación de los programas de las materias que integran el Plan de Estudios de la ESCUELA SUPERIOR PERONISTA, con su fundamentación doctrinaria en el pensamiento del General Perón y de la Señora Eva Perón.

MATERIAS DE LA ESCUELA SUPERIOR PERONISTA

#### FUNDAMENTALES:

- 1.- CONDUCCIÓN POLÍTICA
- 2.- HISTORIA DEL PERONISMO

#### BÁSICAS:

- 3.- FILOSOFÍA PERONISTA
- 4.- SOCIOLOGÍA PERONISTA
- 5.- POLÍTICA PERONISTA
- 6.- ECONOMÍA PERONISTA

#### COMPLEMENTARIAS:

- 7.- ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN PERONISTA
- 8.- TÉCNICA PERONISTA DEL ADOCTRINAMIENTO
- 9.- REALIZACIONES PERONISTAS

# EL LIBRO PERONISTA

## TEMAS DE DOCTRINA

EDITORIAL MUNDO PERONISTA

Revista Mundo Peronista, N° 83, pág. 40 del 01-04-1955

A través de años, el General Perón ha desarrollado una actividad inagotable, desde la tribuna, la prensa, la radio, para hacer conocer al mundo **la verdad** de su Doctrina. El Pueblo argentino, merced a esa prédica ha elevado su cultura social adquiriendo una conciencia y una solidaridad que ha asegurado la unidad nacional: pero para llegar a ese resultado ha sido necesario un largo proceso de persuasión, durante el cual la palabra casi diaria del Conductor ha llegado a todos los sectores del Pueblo.

Esa palabra, sencilla en su expresión, pero profunda en su contenido, ha vertido conceptos políticos, económicos, filosóficos y sociales, no como lemas aislados a desarrollar, sino como aspectos de una unidad doctrinaria. Esa unidad conceptual se destaca en la obra "Temas de Doctrina", en cuyas páginas los lectores pueden conocer el pensamiento del General Perón, en materia de Conducción Política, Historia del Peronismo, Filosofía Peronista, Sociología Peronista, Política Peronista, Economía Peronista, Organización Peronista, Técnica Peronista del Adoctrinamiento y Realizaciones Peronistas.

Esta obra complementa la publicación que la Editorial Mundo Peronista hiciera en fecha reciente de las clases dictadas sobre las referidas materias en la Escuela Superior Peronista, pero en esta oportunidad se eliminan las explicaciones de los profesores y los comentarlos, para ofrecer una recopilación sistematizada de conceptos, tal como los ha expuesto el General Perón y Eva Perón, expresándose en cada caso el lugar y la fecha en que fueron enunciados.

***“Temas de Doctrina” se ha de convertir en una especie de “introducción” necesaria para todo aquel que quiera profundizar nuestra verdad y en un libro imprescindible de consulta para profesores y alumnos que estudien Cultura Ciudadana y Doctrina Nacional.***

## NOTA INTRODUCTORIA PARA TODAS LAS MATERIAS DE LA ESCUELA SUPERIOR PERONISTA

Proponemos la división en “niveles” de la formación doctrinaria realizada por La Escuela Superior Peronista. Esto responde, no sólo a la lógica gradual de toda propuesta pedagógica, sino que pretendemos “recrear” lo realizado en la práctica por la misma Escuela Superior Peronista. Trataremos de explicarnos.

Lo que, en cada materia, aparece como “primer nivel”, corresponde a la síntesis de cada materia publicada en su primera edición por la Editorial Mundo Peronista en 1955 con el título de “TEMAS DE DOCTRINA” y cuya segunda edición de 1983 llegó a nuestras manos con el título de “MANUAL DE ADOCTRINAMIENTO PERONISTA”. Es una síntesis de las nueve materias de La Escuela Superior Peronista que usted puede observar en:

<https://peronistakirchnerista.com/doc/TEMAS.DE.DOCTRINA.1955.pdf>

<https://peronistakirchnerista.com/doc/MAP2.pdf>

Lo que proponemos como “nivel medio” corresponde a los “apuntes” de las nueve materias (faltan algunas) publicado en 1954, seguramente mimeografiado en letra de máquina de escribir. Evidentemente como material de estudio para las y los alumnos de la Escuela Superior Peronista. Por ejemplo:

<https://peronistakirchnerista.com/doc/APUNTES.ECONOMIA.pdf> .

Por “nivel superior” entendemos el programa real de las nueve materias que conformaron el “programa” de dicha la Escuela, según consta en el objetivo general 10 del “Plan 1953-1957”:

<https://peronistakirchnerista.com/doc/5.ESCUELANUEVA1.3.pdf> (pág. 99)

1°.- Doctrina y Teoría de la acción política: Conducción Política

2°.- Mística del Movimiento Peronista: Historia del Peronismo

3°.- Principios básicos de "Doctrina Peronista". 3.1.- Filosofía Peronista. 3.2.- Sociología Peronista. 3.3.- Economía Peronista. 3.4.- Política Peronista.

4°.- Teoría, Formas y Técnicas de Ejecución de la Doctrina Peronista: 4.1.- Organización Peronista. 4.2.- Técnica del adoctrinamiento. 4.3.- Realizaciones Peronistas.

Se trata de “libros de texto” de doce capítulos cada uno para el “estudio” como en cualquier nivel terciario o universitario. Por ejemplo:

<https://peronistakirchnerista.com/doc/3.4.POLITICATO.pdf>

La característica principal de la “síntesis” o “primer nivel”, es que contiene una serie de textos de Perón y Evita que bien puede tomarse como LA FUNDAMENTACIÓN DOCTRINARIA DE LA MATERIA, cuya explicitación o

teoría se realiza en el “segundo nivel” y se amplía en el “nivel superior. O como se explica en las primeras páginas de “Temas de Doctrina”: **“constituye la recopilación de los programas de las materias que integran el Plan de Estudios de la ESCUELA SUPERIOR PERONISTA, con su fundamentación doctrinaria en el pensamiento del General Perón y de la Señora Eva Perón”**.

Respecto al contenido, en los tres niveles, el programa es el mismo, pero con las siguientes diferencias fácilmente observables:

Para Perón, toda “doctrina” tiene “*principios*” generales que, “*son exposiciones sintéticas de grandes líneas de orientación*”. Incluye también las “*teorías*” o explicación de esos principios y “*las formas de ejecución*” o formas de realización de esos principios explicados por las teorías.

Entonces tendríamos el “primer nivel”: nivel primario, elemental, lo que deberíamos saber todas y todos, especialmente los que participan de una Unidad Básica u organización peronista. Nivel que, respetando el programa general sólo contiene textos de Perón o Evita relativos al tema (principios generales para orientación de todas y todos).

El “nivel medio”: semejante a nuestro nivel secundario, de conocimiento y “estudio” imprescindible para militantes y dirigentes. Son “los apuntes” que explican esos principios de forma sintética para hacerlos entendibles (teoría). En algunos casos anticipando el contenido del nivel superior.

Por último, el “nivel superior” (terciario o universitario, para perfeccionamiento de militantes y dirigentes) donde se hace la explicación lo más amplia posible del tema en cuestión. Exposición de los principios, explicados por la teoría y realizados por las formas de ejecución.

Se trata, evidentemente, de un PLAN DE ESTUDIOS. Por lo tanto, para su conocimiento no bastan “conferencias”. Es imprescindible una o mil “escuelas” y/o universidad “nacional” donde se “estudien” estos temas como elemento imprescindible para conocerlo, comprenderlo, sentirlo, quererlo y practicarlo.

Era el plan “nacional” para el Movimiento “Nacional” Peronista que, tenía Perón, para “empapar” a nuestro Pueblo de nuestra “doctrina”, nuestra causa, nuestro ideal, nuestra finalidad suprema: la felicidad de nuestro Pueblo y la Grandeza de la Nación. Consciente de que sin esa transmisión y conocimiento no era posible la “unidad de concepción” para la imprescindible participación popular en la realización de su proyecto político. Porque nadie quiere, ni valora, ni se juega por algo que no conoce.

## APORTES A LA COMPRESIÓN DE LA MATERIA

Podríamos decir a modo de síntesis general de la materia que, para Perón, los cinco primeros capítulos o “bolillas” son **los preliminares de la conducción**: lo que nos propone “saber para hacer”. En las bolillas siguientes nos indica lo que “debemos saber para ser” buenas y buenos conductores. Nos diferencia así de todo otro proyecto político.

En la primera “bolilla” nos indica que toda obra humana, por lo menos las sociales y políticas, no son una tarea individual. Son una obra colectiva. Necesitan primero de una persona que la conduzca, auxiliares que le ayuden en la tarea y una “masa” a la que transmitir esa tarea o propuesta social o política para que la comparta y realice “organizadamente”.

Las bolillas dos y tres las consideramos esenciales. No sólo para la comprensión de la “conducción política”, sino también para la comprensión del “proyecto político general de Perón”.

Es “esencial” para la propuesta política de Perón, tomar al país como una sola “organización”, como una unidad, como un cuerpo.

Por otro lado, en su pensamiento, toda organización, para ser tal, consta de dos elementos imprescindibles: la “organización espiritual” y la “organización material”.

La “organización espiritual es la esencial. Es la que debería dar unidad a todas y todos los integrantes de la organización. Unidad en el “objetivo”, unidad en las ideas, unidad en la “finalidad”. Para que esa finalidad sea “compartida” por todas y todos. Para que les dé “unidad de concepción”, unidad en las ideas, unidad en la finalidad a todos y cada uno de los integrantes de esa organización.

Para lograr esa “organización espiritual” del país, esa “unidad de concepción” en el conjunto del Pueblo, Perón nos plantea reemplazar a los caciques, a los caudillos (caudillismo) y sectarios (sectarismo), a las opiniones personales o de grupo, por una “doctrina”, una causa, una finalidad “nacional” que una y aglutine a todos los integrantes del País. Doctrina que consta de principios, teoría y formas de ejecución.

Esa doctrina no es para “teorizar” sino para “realizarla” y no de cualquier manera sino con método (bolilla cuatro), que siempre debe ser “racional” pero sin matar a “la intuición”.

En la bolilla quinta nos pide tener en cuenta que en “la acción de conducir”, debe haber un orden en la realización de las acciones. Debemos considerar que hay un elemento humano (el conductor, sus auxiliares y el pueblo), además de los elementos auxiliares de la conducción: la información, el encuadre, la disposición, la transmisión de lo que se quiere hacer, la ejecución y el control.

En la bolilla sexta, que Perón llama ***“la médula misma de toda la parte de la conducción”*** nos indica lo que “debemos saber para ser”. Lo que debemos ser como conductores políticos: con cualidades morales e intelectuales y con conocimiento claro e internalizado de todos y cada uno de los “principios” de la conducción que él analiza detalladamente.

Por último, en la bolilla siete y ocho nos sugiere “aplicar” la conducción a ejemplos históricos, analizando una situación, resolución, plan de acción y aplicando el juicio crítico a situaciones concretas y a ejercicios teórico-prácticos. Concluye con una recapitulación general sobre todo lo estudiado dirigida especialmente a las y los dirigentes del movimiento nacional, porque entiende que la responsabilidad de las y los dirigentes “es total”.

# DOCTRINA Y TEORÍA DE LA ACCIÓN POLÍTICA

## 1.- CONDUCCIÓN POLÍTICA

### ÍNDICE.

1.1.- ELEMENTOS DE LA CONDUCCION POLITICA.

1.2.- CARACTERISTICAS DE LA CONDUCCION MODERNA.

1.3.- LA CONDUCCION Y LA DOCTRINA, LA TEORIA Y LAS FORMAS DE EJECUCION, LA UNIDAD DE CONCEPCION Y DE ACCION

1.4.- EL MÉTODO EN LA CONDUCCIÓN.

1.5.- ORGANISMOS DE LA CONDUCCIÓN.

1.6.- LA CONDUCCIÓN. PARTE TEÓRICA.

1.7.- LA CONDUCCION. PARTE APLICADA.

1.8.-ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS.

## 1.1.- ELEMENTOS DE LA CONDUCCION POLITICA.

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

ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN PERONISTA.

### 1.1.1.- Objeto, comprensión y arte.

a.- *La conducción: su objeto.*

b.- *La comprensión.*

c.- *El Arte de la conducción.*

### 1.1.2.- El elemento humano.

a.- *Los conductores.*

b.- *Los cuadros auxiliares.*

c.- *La masa y su organización: simple, objetiva, estable y perfectible.*

## FUNDAMENTOS:

ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN POLÍTICA:

### 1.1.1.- Objeto, comprensión, arte y ciencia.

#### **a.- La conducción: Su objeto.**

"El objeto de la materia Conducción Política es capacitar para la conducción. Decimos capacitar, no enseñar, porque la conducción no se enseña. La conducción más bien es una facultad que se desarrolla, que una cuestión teórica que pueda aprenderse."

#### **b.- La comprensión.**

"La conducción se comprende o no, pero no se aprende. Es el ejercicio del criterio, y el que tiene criterio puede realizar una conducción racional, pero el que no pone en juego su criterio y pretende reemplazarlo por la retentiva o por la memoria, no llega a realizarla nunca. Por eso no es tampoco la conducción



misma la que enseña la conducción. Es más bien una facultad de la comprensión".

### **c.- Arte y Ciencia.**

"La conducción política es todo un arte, y ese arte está regido por principios, como todas las artes. Si no tuviera principios no sería un arte, así como una ciencia que no tiene leyes tampoco es una ciencia. La diferencia que hay entre la ciencia y el arte consiste en que la ciencia se rige por leyes, leyes que dicen que a las mismas causas obedecen los mismos efectos, y el arte se rige por principios que son comunes en su enunciación, pero que son infinitamente variables en su aplicación, y ahí está la dificultad del arte, porque el arte no presupone solamente la aplicación de leyes, sino también la aplicación de principios en los cuales la creación representa el ochenta por ciento del fenómeno, y la creación no es producto de una técnica".

### **1.1.2.- El elemento humano.**

#### **a.- Los conductores.**

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

#### **b.- Los cuadros auxiliares de la conducción.**

"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 en la masa con mucha rapidez. Por esa razón es elemental y fundamental la formación de los hombres auxiliares de la conducción".

#### **c.- La masa; su organización: simple, objetiva, estable y perfectible.**

*"Lo primero que hay que hacer es despertar en la masa el sentido de la conducción. Los hombres se conducen mejor cuando quieren y están preparados para ser conducidos. Es muy difícil conducir una masa que no está preparada; y esa preparación es de dos órdenes: una preparación moral para que sienta el deseo y la necesidad de ser conducida; y otra intelectual para que sepa ser conducida y ponga de su parte lo que necesite para que la conducción*

sea más perfecta. El último hombre que es conducido en esa masa tiene también una acción en la conducción. El no es solamente conducido; también se conduce a sí mismo. ¡Él también es un conductor, un conductor de sí mismo!". "Por eso digo que esa organización se necesita para la lucha política *Se facilita la lucha política cuando esa organización corresponde bien al objeto*. Vale decir, que al organizar la masa es necesario proceder cumpliendo los principios de toda organización".

a.- "Primero, que sea una organización simple; que no sea complicada; porque, si no, no se puede manejar. Por eso, la primera regla de la organización es la simplicidad".

b.- "Que sea objetiva, vale decir, que esté organizada con una finalidad específica y que sirva para cada especialidad, porque a menudo la gente quiere organizar una cosa que sirva para dos: como el sofá-cama, donde uno se sienta mal y duerme peor. Hay que organizar cada cosa para su finalidad, vale decir, que la segunda regla de la organización es la objetividad".

c.- "La tercera es la estabilidad orgánica; es decir, que se organice definitivamente y no se cambie todos los días, porque, si no, se conduce a la desorganización. Por eso es necesario un grado de estabilidad; pero si esa estabilidad es demasiado prolongada se anticúa. Pierde el cuarto factor".

d.- "El cuarto es la perfectibilidad, y los que se anquilosan en un sistema y se exceden en la estabilidad, pierden perfectibilidad. La perfectibilidad es la evolución. Es decir, que no se puede estar cambiando todos los días de organización, pero tampoco se puede permanecer siempre con la misma organización. Hay que hacerla evolucionar de acuerdo con el tiempo y la situación".

"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".

## 1.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA CONDUCCIÓN MODERNA.

"Una de las primeras cosas que la conducción, como historia, necesita tener, es un encuadramiento perfecto de tiempo y lugar.

La conducción ha evolucionado con la evolución del hombre, con la evolución de las ciencias y con la evolución de las artes. Cada nuevo descubrimiento altera y modifica la conducción. Por esa razón, para poder comprender la conducción, es necesario ubicarse en las condiciones de tiempo y de lugar. De tiempo, por la evolución; de lugar, por las características de esa misma conducción en el ambiente propio".

### CARACTERÍSTICAS DE LA CONDUCCIÓN MODERNA.

#### 1.2.1.-La antigua conducción política:

- a.- *El caudillismo.*
- b.- *Causas del caudillismo.*
- c.- *El sectarismo político.*
- d.- *La conducción anarquizada.*

#### 1.2.2.- Los medios modernos de conducción:

- a.- *El adoctrinamiento como base de la conducción.*
- b.- *Conducción centralizada.*
- c.- *Elevación de la cultura cívica y social del pueblo.*

### FUNDAMENTOS:

### CARACTERÍSTICAS DE LA CONDUCCIÓN MODERNA

#### 1.2.1.- La antigua conducción política:

##### **a.- El caudillismo.**

"La antigua conducción política argentina, que muchos de ustedes conocen, tan bien o mejor que yo, era la forma primaria de la conducción, o sea la conducción basada en el sentido gregario, natural al hombre de nuestro país. Era una forma de caudillismo o de caciquismo; hombres que iban detrás de otros hombres, no detrás de una causa".

##### **b.- Causas del caudillismo.**

"Primero, por la falta de cultura cívica en que el Pueblo argentino había estado sumido durante tantos años; y también por falta de cultura general. En los Pueblos evolucionados eso viene naturalmente cuando el hombre deja de

sentirse un espectador y pasa a tomar parte en el espectáculo como actor. Entonces él necesita saber algo más y no solamente que va detrás de un hombre, sino detrás de una idea o de una causa que quiere conocer, que quiere penetrar y entonces, racionalmente, va detrás de esa causa porque la comprende, la comparte y la siente".

### **c.- El sectarismo político.**

"Esto es lo que podríamos llamar una de las deformaciones de la conducción política: el sectarismo.

Con sectarismo no hay conducción. El sectarismo es el primer enemigo de la conducción, porque la conducción es de sentido universalista, y donde hay sectarismo se muere porque la conducción no tiene suficiente oxígeno para poder vivir".

### **d.- La conducción anarquizada.**

"Hoy no se puede admitir ni tolerar la conducción anarquizada de las partes, ya que es posible realizar la conducción centralizada mediante los nuevos métodos.

Así fue como nosotros derrotamos a nuestros adversarios aferrados a las viejas formas de los comités y de la transmisión por intermediarios, que eran los caudillos políticos. Nosotros tomamos la radio y dijimos a todos: "Hay que hacer tal cosa." Y la hicieron. Esa unidad de acción se obtuvo aprovechando un medio que ellos no supieron aprovechar en la misma forma que nosotros".

## **1.2.2.- Los medios modernos de conducción.**

"Bien, yo he querido citar estos ejemplos rápidos para dar una idea y llevar la persuasión de la necesidad que la conducción impone de hacer evolucionar los organismos políticos para que puedan ser susceptibles de ser manejados y de ser conducidos. Es decir, llevarlos a las nuevas formas. ¿En qué consiste la nueva forma de la conducción? Hay que reemplazar el sectarismo político del siglo pasado y de esta mitad del siglo presente *por una doctrina*".

### **a.- El adoctrinamiento como base de la conducción.**

"Dar esa unidad de doctrina es la base para formar las nuevas agrupaciones; vale decir, para formar agrupaciones conscientes e inteligentes, dentro de una orientación unitaria".

Eso es lo que la doctrina persigue; vale decir, encaminar los valores morales de los hombres y su acción intelectual y material en una dirección única".

¿Cómo realiza su marcha? Esto está librado a cada uno. ¿Cuándo la realiza? También el momento lo elige cada uno. Pero la orientación la fija la doctrina. Es la orientación y es el sentimiento de esa masa lo que la doctrina quiere fijar y

quiere establecer. En base a ese adoctrinamiento, recién puede pensarse en la conducción", 3.

***b.- Conducción centralizada.***

"No debemos hacer lo que nos conviene a nosotros sino lo que conviene a todos, lo que conviene al Estado, no a cada uno indistinta e incívicamente. Por eso cuando hablo de la moderna conducción, *hablo de la necesidad primaria de organizarse para actuar con unidad de concepción que nace de la doctrina y de la común unidad de acción, que nace de la unidad de concepción.* Sin esto, todas son dificultades para la conducción".

***c.- Elevación de la cultura cívica y social del Pueblo.***

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

## 1.3.- LA CONDUCCIÓN Y LA DOCTRINA, LA TEORÍA Y LAS FORMAS DE EJECUCIÓN, LA UNIDAD DE CONCEPCIÓN Y DE ACCIÓN.

"La unidad de concepción está en la teoría y en la doctrina; y la unidad de acción está en la buena conducción del conjunto de esta doctrina y de esta teoría. Vale decir, que se trata de poner en marcha no solamente la idea, para que ella sea difundida, sino la fuerza motriz necesaria para que esa idea sea realizada".

LA CONDUCCIÓN Y LA DOCTRINA, LA TEORÍA Y LAS FORMAS DE EJECUCIÓN, LA UNIDAD DE CONCEPCIÓN Y DE ACCIÓN.

1.3.1.- La Doctrina:

a.- *Unidad de concepción y de acción en la conducción.*

b.- *El alma colectiva.*

1.3.2.- La teoría y las formas de ejecución en la conducción:

a.- *Desarrollo racional de la doctrina.*

b.- *Tecnificación y actualización.*

1.3.3.- La trilogía de la acción; doctrina, teoría y formas de ejecución.

FUNDAMENTOS:

LA CONDUCCIÓN Y LA DOCTRINA, LA TEORÍA Y LAS FORMAS DE EJECUCIÓN, LA UNIDAD DE CONCEPCIÓN Y DE ACCIÓN.

**1.3.1.- La doctrina:**

**a.- *Unidad de concepción y de acción en la conducción.***

"La Doctrina todavía hay que difundirla e inculcarla mucho, porque muchos hablan de la Doctrina y no la leído siquiera, o sea, no han comenzado a realizar la primera tarea, que es conocerla, para luego entrar en la segunda, que es el análisis propio para comprenderla, y mediante ese conocimiento y esa comprensión comenzar a sentirla, y hacerla casi propia. Ese es el proceso que hay que desarrollar; que cada hombre la conozca, la comprenda y la sienta. ¿Por qué? Porque eso va a llevar a la unidad de concepción. La "unidad de Doctrina hace que cada hombre vea los problemas, los comprenda y los aprecie de una misma manera.

Y de una misma manera de percibir y de apreciar resulta una misma manera de proceder. Eso lleva a la unidad de acción".

### ***b.- El alma colectiva.***

"¿En qué consiste la organización espiritual? En la doctrina. Allí radica todo, porque mediante la doctrina, todos pensamos de una manera similar, y de lo que se trata, al inculcar la doctrina, es precisamente de llevar a los hombres a una concepción similar de la vida y de la acción en beneficio de la vida del movimiento".

### **1.3.2.- La teoría y las formas de ejecución en la conducción.**

"En cuanto a la teoría, otra de las cosas interesantes de la doctrina, es que da nacimiento a las teorías. La doctrina da el principio. La teoría es el análisis de ese principio y su desarrollo. Por ejemplo: en la doctrina decimos nosotros que, en el orden económico, la economía no está al servicio del capital, sino que el capital está al servicio de la economía. Bien: este es un principio. Pero eso presupone toda una teoría a desarrollar. No es suficiente ni para los técnicos en economía con sólo decirles eso. Ellos comprenderán mucho más profundamente que todos nosotros; pero eso conforma toda una nueva teoría. ¿Por qué? Porque existía una teoría capitalista que ponía la economía al servicio del capital. Y si nosotros queremos destruir esa teoría, así como una doctrina mala se puede destruir con otra doctrina mejor, una teoría mala se puede destruir con otra mejor. Y si la teoría capitalista, que dominó al mundo durante tantos años, estableció que la economía estaba al servicio del capital, nosotros para establecer que el capital está al servicio de la economía tenemos que elaborar otra teoría".

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

### ***a.- Desarrollo racional de la doctrina.***

"Esa es la razón fundamental de la existencia de una Escuela, porque eso ya no puede quedar librado a la heterogeneidad de las interpretaciones de los hombres ni al examen analítico de cada uno, sino que para conformar esa doctrina es necesario elaborar un centro donde la dignificación paulatina de cada una de las concepciones doctrinarias vaya desarrollándose y presentando formas de ejecución prácticas y racionales. Esa es, en el fondo, la razón de ser y la necesidad de la Escuela".

### ***b.- Tecnificación y actualización.***

"Las doctrinas políticas no pueden ser eternas, aunque sean eternos los principios que la sustentan.

Pero dentro de la doctrina, además de los grandes principios están contenidas muchas cuestiones de forma que obedecen a las condiciones de tiempo y espacio. La doctrina debe ser actualizada. Quizá dentro de diez o veinte años, lo que hoy decimos del peronismo y que vemos tan maravilloso, ya sea anticuado. Vale decir, que a la doctrina hay que mantenerla al día, y hay que hacerla evolucionar, presentando siempre nuevas formas activas de esa doctrina. Por eso es difícil conformar una doctrina. Hay que estudiar muy perfectamente el momento en que se la realiza, y hay que establecer también los organismos que vayan actualizando esa doctrina”.

### **1.3.3.- La trilogía de la acción; doctrina, teoría y formas de ejecución.**

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



## 1.4.- EL MÉTODO EN LA CONDUCCIÓN.

"La conducción tiene un método. Así como los cirujanos tienen sus métodos, los clínicos, los ingenieros los suyos, la conducción tiene un método al cual hay que ajustarse; no es nuevo. Descartes, hace más de cuatrocientos años hizo la enunciación definitiva y permanente del método. Es el autor del método.

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

### 1.4.- EL MÉTODO EN LA CONDUCCIÓN.

#### 1.4.1.- Condiciones fundamentales del método de la conducción:

- a.- *simple,*
- b.- *estable,*
- c.- *objetivo y*
- d.- *perfectible.*

#### 1.4.2.- Método racional:

- a.- *La situación, la información, los estudios-bases.*
- b.- *La observación objetiva y la observación subjetiva.*
- c.- *Apreciación de la situación, análisis y síntesis.*
- d.- *Premisas.*
- e.- *Resolución y plan de acción.*
- f.- *Disposiciones, ejecución y control.*

#### 1.4.3.- Método intuitivo.

### FUNDAMENTACIÓN:

### EL MÉTODO EN LA CONDUCCIÓN.

#### **1.4.1.- Condiciones fundamentales del método de la conducción: simple, objetivo, estable y perfectible.**

"Cuatro son las condiciones fundamentales para todos los métodos:

- a.- *que sea simple,* porque si es complicado no se cumple bien;
- b.- *que sea objetivo,* que se vaya a una finalidad y que sepa lo que quiere;
- c.- *que se lo pueda utilizar permanentemente, que tenga estabilidad en la acción,*  
y
- d.- *que sea perfectible,* que en cada momento lo podamos perfeccionar.

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

#### **1.4.2.- Método racional.**

"El hombre observa un hecho real, inmediato, objetivo y lo somete después a una de las operaciones más maravillosas de la inteligencia humana, a ese análisis que desmenuza las partes, penetra en el fondo y toma la realidad efectiva de los hechos en los hechos mismos y después de esa operación, del análisis, pasa finalmente a la síntesis”.

##### ***a.- La situación, la información, los estudios-bases.***

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

##### ***b.- La observación objetiva y la observación subjetiva.***

"No solamente está la apreciación objetiva que uno haya hecho, sino las conclusiones que surgen de esa apreciación objetiva; no solamente la deducción subjetiva de los hechos sino también las consecuencias a que esos hechos pueden conducir. Vale decir, esa preparación previa para presentar el fenómeno en condiciones de ser utilizado en forma directa en el análisis. El análisis es siempre una operación complicada y cuanto más se simplifica y facilita, la situación se verá simplificada y facilitado el análisis”.

##### ***c.- Apreciación de la situación, análisis y síntesis.***

"El análisis no se puede retener en todas sus partes, pero sí sus conclusiones en una ajustada síntesis. Como en todas las cosas de la vida, el hombre sabe tanto como recuerda; y el análisis es lo que se pierde; la síntesis se puede retener. Por esa razón, en esta acción reside toda la base del método. El método tiene una premisa, después un análisis y su consecuente síntesis, vale decir,

que la inteligencia hace el juego en tres acciones: va de la síntesis al análisis y de éste vuelve nuevamente a la síntesis”.

#### **d.- Premisas.**

"Cada hombre debe hacerse antes de la acción una pregunta: *¿qué quiero?, ¿adónde voy?, ¿qué es lo que busco?*". Cuando haya aclarado eso, se le habrá aclarado totalmente el panorama; todo lo subordina a esa necesidad y trabaja para ella.

"No es fácil encontrar muchos hombres que sepan lo que quieren. Por eso lo primero que ha de surgir de una apreciación es: *¿qué quiero hacer?* Ese es el objetivo. Esa es la finalidad para la cual uno trabaja. Se coloca el objetivo y entonces se extraen todas las conclusiones mirando el objetivo y cuáles son las que han de servir a ese objetivo”.

#### **e.- Resolución y plan de acción.**

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

"De esta situación perfectamente conocida y de esa apreciación perfecta y minuciosamente realizada surgen las conclusiones básicas para la acción. Es allí donde uno realiza la resolución. Esto es muy importante de decir y de mencionar, porque he observado a lo largo de toda mi vida que el ochenta por ciento de los hombres no saben lo que quieren... y en los políticos, más del ochenta por ciento”.

#### **f.- Disposiciones. Ejecución y control.**

"Todo esto tiene una técnica de la cual no se puede salir, y para realizarla es necesario sentirla primero, conocerla luego y después hacerla. Quedarse en sentir una cosa, ¿de qué vale? Quedarse en saberla, ¿qué interesa? Lo importante es cumplir las tres etapas para realizarlas y para realizarlas bien" (60). "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”.

#### **1.4.3.- Método intuitivo.**

"Cuando el tiempo apremia, el mejor método es el intuitivo. Yo he pasado más de treinta años enseñando el método racionalista para apreciación de la situación, la resolución y los planes de acción. En ese tiempo he aprendido una cosa muy útil, y es lo siguiente: que después de batallar mucho tiempo con los alumnos para enseñarles a prescindir del preconcepción en la apreciación y resolución de las cosas, no hemos conseguido todavía, los racionalistas, matar

la intuición de los hombres. Y cuando se le da un problema y se le dice que haga la apreciación y que prepare un plan de acción, generalmente el hombre va con una resolución preconcebida, es decir, toma la resolución antes de apreciarla y es el subconsciente del individuo, trabajando mediante la intuición el que lo va llevando a esa dirección; tiene algo de divino, algo de extraordinario.

"Por eso he dicho que, a pesar del método, el racionalismo puede ser una gran ayuda, pero va a ser mayor si uno no mata en el individuo el sentimiento natural de la intuición que suele ser generalmente el que da la gran dirección de marcha en todas las resoluciones".

## **1.5.- ORGANISMOS DE LA CONDUCCIÓN.**

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

### 1.5.- ORGANISMOS DE LA CONDUCCIÓN.

1.5.1.- El conductor: su acción directa e indirecta en la conducción. Elementos auxiliares de la conducción: información, transmisión, medios técnicos y acción personal.

1.5.2.- La ejecución: unidad de acción, amplitud de ejecución y continuidad del esfuerzo.

1.5.3.- Control superior y multilateral.

### FUNDAMENTOS:

#### **1.5.1.- El Conductor: *su acción directa e indirecta en la conducción. Elementos auxiliares de la conducción; información, transmisión, medios técnicos y acción personal.***

"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".

**1.5.2.- La ejecución:** unidad de acción, amplitud de ejecución y continuidad del esfuerzo.

"Es indudable que quien está bien medido 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”.

### **1.5.3.- 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" 10.

"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”.

## 1.6.- LA CONDUCCIÓN. PARTE TEÓRICA.

"Es indudable que todas las actividades tienen su teoría, según sea el método con que se encaren, se estudien y se resuelvan. Nada hay en la vida que no se pueda condensar en una teoría. La teoría es el producto del análisis.

Cualquier acción que se desarrolle en la vida puede ser sistematizada con todas las demás actividades que se realicen paralelamente, formando verdaderas series de asuntos.

Eso, que ha constituido inicialmente el verdadero estudio filosófico de los hechos de la vida, también comprende los estudios que se refieren al arte de la conducción".

### 1.6.- LA CONDUCCIÓN. PARTE TEÓRICA.

1.6.1.- El conductor: parte vital del arte; sus condiciones morales, intelectuales y partidarias.

1.6.2.- La teoría: parte inerte del arte de la conducción.

1.6.3.- Las formas de ejecución: preparación, propaganda, publicidad, medios de acción, ejecución estratégica y ejecución táctica, la lucha; economía de fuerzas.

#### FUNDAMENTOS:

##### **1.6.1.- El conductor; parte vital del arte; sus condiciones morales, intelectuales y partidarias.**

"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".

##### **1.6.2.- La teoría, parte inerte del arte de la conducción. Sus grandes principios:**

—La información. El secreto. La sorpresa.

—La unidad de concepción. La unidad de acción.

—Disciplina partidaria. Obediencia. Iniciativa.

---La economía de fuerzas. La continuidad del esfuerzo.

—Dominio local o circunstancial. Dominio general y permanente.

- Dominio de masa. Popularidad. Prestigio. Libertad de acción.
- Adoctrinamiento. Acción Solidaria. Organización.
- Preparación. Cultura cívica. Selección humana.
- Acción electoral cuantitativa. Acción de gobierno cualitativa.
- La acción política. La acción técnica.
- El sentido de la ubicuidad política en la conducción.
- El sentido popular en la conducción.

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

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

**1.6.3.- Las formas de ejecución:** preparación, propaganda, publicidad, medios de acción, ejecución estratégica y ejecución táctica, la lucha; economía de fuerzas.

"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".

## 1.7.- LA CONDUCCIÓN. PARTE APLICADA.

"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, vale 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".

### 1.7.- LA CONDUCCIÓN. PARTE APLICADA.

1.7.1.- Los ejemplos históricos como fuente de enseñanza: comentarios.

1.7.2.- El caso concreto. La situación. La apreciación, la resolución y el plan de acción.

1.7.3.- El juicio crítico: estudio de situaciones concretas, resoluciones y fundamentos.

#### FUNDAMENTOS:

##### **1.7.1.- Los ejemplos históricos como fuente de enseñanza: comentarios.**

"No puede la conducción basarse en especulaciones muy ideales, pero sí puede entrever la evolución futura; conociendo la presente y la pasada.

Ese estudio filosófico de la Historia y de los hechos del presente es el único camino que conduce a la posible previsión, pero a la previsión real, no ilusoria.

Basar cualquier solución de la conducción en elementos especulativos, conduce siempre a un fracaso tremendo".

##### **1.7.2.- El caso concreto. La situación, la apreciación, la resolución y el plan de acción.**

"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".



### **1.7.3.- El juicio crítico: estudio de las situaciones concretas; resoluciones y fundamentos.**

"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 en que apoyarse, se hunde, y cuando en esto uno se hunde, se hunde definitivamente".

## 1.8.- ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS.

"Yo trataré de hacer un análisis lo más profundo posible, y después de que hayamos terminado con la exégesis de esos grandes principios, haremos algunos ejercicios teórico-prácticos sobre conducción.

Yo plantearé una situación; ustedes harán la apreciación de la situación, tomarán la resolución y proyectarán un plan de acción.

Eso es lo más práctico, porque sobre la conducción se procede por dos sistemas: primeramente, por el análisis y estudio teórico, y después, por los estudios aplicados, que pueden ser situaciones concretas, porque esto de hablar de la conducción es fácil, pero lo difícil es conducir".

### 1.8.-ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS.

1.8.1.- Monografías y estudios analíticos sobre temas políticos relacionados con la conducción.

1.8.2.- Monografías y estudios analíticos sobre temas doctrinarios relacionados con la conducción.

1.8.3.- Monografías y estudios analíticos sobre temas de conducción.

### FUNDAMENTOS:

#### **1.8.1.- Monografías y estudios analíticos sobre temas políticos relacionados con la conducción.**

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

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

#### **1.8.2.- Monografías y estudios analíticos sobre temas doctrinarios relacionados con la conducción.**

"Decimos desarrollar y mantener al día. Desarrollar: nosotros hemos concebido una doctrina y la hemos ejecutado, y después la hemos escrito y la hemos presentado a la consideración de todos los argentinos. Pero esa doctrina no está suficientemente desarrollada. Es sólo el enunciado, en forma sintética, del contenido integral de la doctrina. Será función de cada uno de los justicialistas

argentinos, a lo largo del tiempo, ir poniendo su colaboración permanente hasta desarrollar el último detalle de esa doctrina, para presentar también, finalmente, una doctrina más sintética que la nuestra, más completa que la nuestra".

### **1.8.3.- Monografías y estudios analíticos sobre temas de conducción.**

"No queremos formar hombres que sepan hablar de la conducción, sino que sean capaces de tomar una resolución y ejecutarla.

"Esa ejercitación es la que va a ir dándole alas a uno para comenzar a volar en la aplicación de los grandes principios de la conducción.

"Esas ejercitaciones son también, en algunos casos, análisis de hechos históricos.

"Se plantea una situación producida en la Historia, se estudia críticamente y se dice por qué fracasó o triunfó. Cuáles son los factores, que condujeron al éxito. No se estudia una situación para volverla a aplicar, porque esa situación no se repite más. Se la estudia como una gimnasia, para ser más sabio en todas las ocasiones.

Ese es el camino para ejercitar la conducción".