

# 7.- ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN PERONISTA

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.

<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.- Realizaciones Peronistas. 4.3.- Técnica Peronista del Adoctrinamiento.

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

Una posible interpretación puede expresarse en que, para Perón, toda “doctrina” tiene “principios” generales que “son exposiciones sintéticas de grandes líneas de orientación”. Tiene 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 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 (principios, teoría y 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” 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 imprescindible participación popular en la realización de su proyecto político. Porque nadie quiere, ni valora, ni se juega por algo que no conoce.

# 7.- ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN PERONISTA

<http://www.peronistakirchnerista.com/doc/2.4.organizacionperonista.pdf>

<http://www.peronistakirchnerista.com/doc/2.3.1.unidos.pdf>

## PRIMERA PARTE: NOCIONES GENERALES

**"Se trata de formar, en lo posible, el mayor número de hombres capaces de hacer, porque en este país, hasta ahora, no hemos formado más que hombres capaces de decir..."**

**"... formar hombres capaces de tomar una resolución, y de realizarla, es decir, hombres de acción."**

### 7.1.- FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

#### 7.1.1.- Necesidad de la organización

"La organización suprime los factores negativos creando los factores constructivos." (10-VII-50).

"Lo único que triunfa sobre el tiempo es la organización." (1-VIII-51).

#### 7.1.2.- La conducción como sistema orgánico de la acción.

"La conducción no es otra cosa sino un sistema de acción que coordina perfectamente la concepción y la acción y, por otra parte, establece los grandes principios que dan unidad a la concepción y unidad a la acción, y pone en correspondencia a los elementos directores de la conducción vale decir, al conductor mismo con los intermediarios de la conducción que son las fuerzas destinadas a encuadrar la organización." (Conducción Política, pág. 83).

#### 7.1.3.- El cuadro orgánico: la línea de organización, la cadena de objetivos y los escalones de mando.

"En primer grado son los que dirigen el conjunto; en segundo grado son los que dirigen las partes, y en (245) tercer grado son las partes mismas que se realizan obedeciendo." (Ante delegados del Congreso General Constituyente del Partido Peronista, I-XII-1947).

"Al analizar cada uno de estos elementos constitutivos, diremos, en lo que se refiere al hecho de conducir, que es necesario escalonar claramente cuál es el aspecto en que actúa cada una de las conducciones." (Conducción Política, pág. 123).

#### **7.1.4.- El encuadramiento orgánico**

"A la vez que ser conductor hay que ser maestro: hay que enseñar a los intermediarios de la conducción, porque la conducción no se puede realizar con un hombre y una masa, porque si esa masa no está encuadrada, se disocia. La masa debe estar encuadrada por hombres que tengan la misma doctrina del conductor, que hablen en su mismo idioma, que sientan como él. Eso es lo que nosotros queremos desarrollar y la tarea principal de la conducción." (Conducción Política, pág. 26).

#### **7.1.5.- La doctrina como medio para la unidad de acción: entendimiento mutuo, coordinación de esfuerzos y cooperación.**

"El punto de partida de toda organización consiste en organizar a los hombres espiritualmente: que todos los hombres comiencen a pensar y a sentir de una manera similar, para asegurar una unidad de concepción que es el origen de la unidad de acción. Juntar (246) hombres y realizar organizaciones no resuelve nada, si cada uno de esos hombres no siente lo que hay que hacer y no sabe lo que hay que hacer." (Acto de clausura de la Conferencia de Gobernadores, 17-VI-1950).

#### **7.1.6.- La organización y el progreso. Los estudios sobre organización: su enseñanza.**

"La Organización marca el grado de adelanto de los países que marchan a la vanguardia de la civilización."  
(10-VI-1948).

"La organización es una ciencia que hoy se estudia en todas partes y en todas las etapas de la instrucción de los Pueblos." (4-VIII-1947).

"El país tiene un grave defecto: la falta de estudios de organización. El estudio de la organización existe en todas las escuelas europeas. La única escuela que estudia organización es la Escuela Superior de Guerra — especialmente organización militar—, pero en el país no hay ningún otro instituto superior en que se estudie organización, lo que resulta curioso." (Ante periodistas en la Casa de Gobierno, 21-X-1944).(247).

## 7.2.- CONCEPTOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN

### 7.2.1.- Orgánica pura y aplicada. Ciencia y arte de la organización.

"La organización es una ciencia que se puede considerar en su parte pura y en su parte de aplicación." (Ante intelectuales argentinos, 13-XI-1947).

a).- *La orgánica pura. Ciencia de la organización. Los principios de la ciencia orgánica*

"Lo primero que se necesita es conocer la parte inerte del arte. La parte inerte del arte es lo que el hombre puede recoger de su inteligencia y reflexión y de lo que la historia presenta como ejemplo. Vale decir, hay una teoría que se conoce, que se puede enunciar con una serie de principios que nacen de la racionalización de los hechos mismos. Es un estudio filosófico de los hechos que cristalizan en reglas, que en la mayor parte de los casos han dado resultado y han sido aparentes para la conducción. A eso llamamos, principios." (Conducción Política, pág. 25).

b).- *La orgánica aplicada. Técnica de la organización. Arte de la organización: la intuición*

"Ahora, la conducción técnica presupone generalmente el ejercicio amplio del criterio. Para la conducción (249) no sirve la memoria, no sirve la retentiva. Es útil solamente el criterio que debe estar basado, como todos los ejercicios del criterio, primero en una erudición suficiente. Pero es inútil que un hombre tenga un gran criterio si no tiene los elementos básicos sobre los cuales debe apoyar su criterio. Por eso, dentro de la técnica, está primero la erudición o sea el conocimiento de sus elementos." (Conducción Política, pág. 15 y 16).

"Si bien la conducción no puede enseñarse, existen elementos de la conducción que es necesario aprender. La conducción es un arte, y, en consecuencia, como todas las artes, tiene su teoría. La teoría se aprende. Y también tiene sus formas de ejecución, que también se pueden aprender." (Conducción Política, pág. 14).

"En el arte de la conducción hay sólo una cosa cierta. Las empresas se juzgan por los éxitos, por sus resultados. Podríamos nosotros decir: ¡qué maravillosa conducción!, pero si fracasó, ¿de qué sirve?"

"La conducción es un arte de ejecución simple: acierta el que gana y desacierta el que pierde, y no hay otra cosa que hacer. La suprema elocuencia de la conducción está en que, si es buena, resulta, y si es mala, no resulta. Y es mala porque no resulta y es buena porque resulta. Juzgamos todo empíricamente por sus resultados. Todas las demás consideraciones son inútiles." (Conducción Política, pág. 21).

"Ese sentido de la conducción tiene mucho de intuición. Conocemos casos, en la conducción, de hombres oscuros que no han cometido casi errores y de hombres sabios que no han dejado de cometer casi ninguno de los errores que se le presentaron en el camino de la (250) conducción.." (Conducción Política, pág. XXIV y XXV).

### **7.2.2.- Organización espiritual y material. Doctrina, teoría y formas de ejecución.**

"En la organización hay un aspecto espiritual y otro material. Organizar no se trata de colocar en casilleros a los hombres; se trata de darles un sentido y un sentimiento similar. De nada sirve la organización material sin lo espiritual." (Conducción Política, pág. 74).

"¿En qué consiste la organización espiritual? En la doctrina." (Conducción Política, pág. 65).

"La doctrina da el principio. La teoría es el análisis de ese principio y su desarrollo." (Conducción Política, pág. 71).

"Las formas de ejecución, elegidas inteligentemente, de acuerdo con esa doctrina y esa teoría, ponen en movimiento toda la organización." (Conducción Política, pág. 78).

### **7.2.3.- Organización ideal y empírica o funcional.**

"Hay dos modos de organización; el ideal, que nunca sale del papel; y el empírico, en que se hace primero la organización y luego se pasa ésta al papel. Esta es la que da resultado." (Ante miembros de la Bolsa de Comercio, 10-VII-1950). (251)

## **7.3.- CONCEPCIONES DE LA ORGANIZACIÓN**

### **7.3.1.- Concepción individualista.**

"Los capitalistas no planifican nada, porque ellos dejan en manos de los grandes capitales toda la organización y la explotación de la riqueza de la Nación. Por eso ellos no planifican nada; recuerden. la República Argentina nunca tuvo un plan de gobierno, ¿Por qué no lo tuvo? Porque ellos son partidarios de dejar al capitalismo que haga, y ustedes saben mejor que yo qué es lo que hace el capitalismo cuando lo dejan hacer." (Ante docentes particulares y miembros del sindicato fideero, 10-VII-1952).

### **7.3.2.- Concepción colectivista.**

"Los comunistas planifican todo porque para ellos el Estado es todo y nada escapa al Estado y a la planificación estatal." (Ante los miembros de la C.G.E., 16-XII-1952).



"El régimen fascista y el régimen nacional-socialista trataron de aprovechar estos sistemas haciendo organizaciones estatales con los sindicatos. Grave error. Le quitaron lo único bueno que podía tener el sindicalismo, que es su desenvolvimiento en un medio natural de libertad." (En la Escuela Nacional de Guerra, 14-1-1952).

### **7.3.3.- Concepción peronista**

"El país necesita tener todas sus fuerzas organizadas para que se vaya estableciendo naturalmente la armonía y el equilibrio en esa lucha de intereses contrapuestos que, para nosotros, los argentinos, han de transformarse en una colaboración y cooperación nacional con la finalidad de hacer grande y feliz a esta Patria." (En la inauguración de la primera exposición Regional de Economía de la Provincia de Buenos Aires, 22-IX-1950).

"Lo más importante en la organización argentina es la organización del espíritu de los hombres." (A miembros del Poder Judicial, 31-1-1952). (pág. 254)

## **7.4.- LA ORGANIZACIÓN EN LA REPÚBLICA ARGENTINA**

### **7.4.1.- La evolución argentina y la organización.**

"Heredamos una patria prácticamente sin organización y sin haber terminado un mandato histórico de nuestros próceres." (Ante una delegación de estudiantes chilenos, 17-IX-1949).

#### *a).- El proceso de la llamada "organización nacional": su alcance*

"Cuando se hablaba de la organización nacional, cuando se mataron aquí cientos de miles de personas para realizar la unidad nacional, después de todos los incidentes, que en Buenos Aires fueron tan importantes y tan principales, se dijo que estaba hecha la organización nacional. En mi concepto, nunca se dijo una mentira más grande que esa. En ese entonces se organizó el Estado, no la nacionalidad argentina. Y el Estado que surgió de esa organización trabajó durante toda su existencia para que no se organizase la República, porque en realidad la organización de la República y del Pueblo es la verdadera organización nacional." (En la sede del Partido Peronista de Lobos, 25-X-1953).

#### *b).- El gobierno justicialista y la organización del país.*

"La organización nacional no se ha realizado hasta nuestros días; recién el Movimiento Justicialista es el que está realizando la organización nacional." (En una concentración popular en la ciudad de Lobos, 25-X-1953).

*c.-) La falta de organización y la improvisación en el pasado.*

“Hemos prescindido en muchos casos de la organización. Nuestra producción es totalmente desorganizada. Lo prueba el hecho de que hace veinte años éramos un país enormemente más potente económicamente que Canadá y Australia, y en estos veinte años esos dos países nos han aventajado en forma extraordinaria, debido solamente a que ellos han organizado su producción mientras nosotros seguimos en una absoluta anarquía” (Ante una delegación de maestros y profesores católicos, 1-VII-1944).

#### **7.4.2.- La Nueva Argentina: el imperativo de la organización.**

"El imperativo fundamental de la hora es organizarse" (Ante miembros de la Bolsa de Comercio, 10 VII-1950).

## SEGUNDA PARTE: ORGÁNICA PURA

### 7.5.- ORGANIZACIÓN (O ESTRUCTURACIÓN)

#### 7.5.1.- El principio de la organización. La preparación de la organización.

"Organizar es simplemente crear el instrumento de trabajo que uno debe tener a su disposición para realizar cualquier obra." (Ante legisladores y dirigentes del Partido Peronista, 18-VI-1948).

"Para gobernar una cosa lo primero que hay que tener es organización." (Ante representantes de la Producción, la Industria y el Comercio, 21-XII-1951).

#### 7.5.2.- Normas o requisitos fundamentales de la organización.

"Los cuatro principios inmutables que rigen el arte de la organización son: primero, el principio de la objetividad; segundo, el de la simplicidad; tercero, el de la perfectibilidad orgánica, y cuarto, el de la estabilidad orgánica." (Ante legisladores y dirigentes del Partido Peronista, 18-VI-1948).

##### a).- *Objetiva:*

"Que sea objetiva, vale decir que esté organizada con una finalidad específica y que sirva para cada especialidad, (259) 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." (Conducción Política, pág. 28).

##### b).- *Simple:*

"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." (Conducción Política, pág. 28).

"Los beneficios de la organización están en *razón* directa de su simplicidad estructural y funcional." (Ante inspectores de enseñanza, 20-11-1953).

##### c).- *Estable:*

"La tercera es la estabilidad orgánica; es decir, que se organice definitivamente y no se cambie todos los días, si no, se conduce a la desorganización." (Conducción Política, pág. 28).

d).- *Perfectible*.

"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 (260) evolucionar de acuerdo con el tiempo y la situación." (Conducción Política, pág. 28).

### **7.5.3.- Sistema-tipo de organización: a) lineal o militar y lineal asesorada; b) funcional; c) combinada. La unidad de concepción.**

"La centralización es la base de la organización tipo, establecida dentro de una correlación tipo, establecida dentro de una correlación que abarca unidad de concepción, comando único y dirección unificada. Esta unidad encauza la unidad de acción". (A los delegados de la Confederación Argentina de Deportes, 9-VI-1950). (261)

## **7.6.- PLANIFICACIÓN.**

### **7.6.1.- El principio de la previsión: necesidad de la planificación.**

"Lo lógico, lo racional, lo orgánicamente perfecto, es hacer las cosas de acuerdo con una planificación". (Ante delegados a la Primera Reunión de Estadística y Censos, 26.-VI-1949).

"Hoy nada se puede hacer en el mundo, sin planificar. La vida es demasiado compleja y lleva a una dispersión de valores naturales." (En la reunión del Consejo General de Planes de Gobierno, 16-1-1953),

### **7.6.2.- Planificación y organización**

"La planificación es una consecuencia de la organización".

"De la organización nace la necesidad de la planificación".

"Para planificar, primero es necesario comenzar por organizar". (En la reunión del Consejo Federal de Planes de Gobierno, 16-1-1953). (263)

### **7.6.3.- Planificación y conducción. Ejecución, contralor**

"La obra de arte, no está en concebir ni en escribir un plan; la obra está en realizarlo. De manera que, si nosotros hemos concebido y planeado, hemos también tomado las medidas para asegurar su ejecución." (Exposición sobre el Plan Quinquenal ante dirigentes gremiales en el Teatro Colón, 25-XI-1946).

### **7.6.4.- El método en la acción. Etapas del proceso de su planeación.**

"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 (como se va a resolver el asunto) o sea el plan, después la ejecución, y ver y comprobar cómo se realiza. Todo eso es el método de la conducción." (**Conducción Política**, pág. 22).

#### *Necesidad del método.*

"El método no solamente tiene por objeto dar racionalidad a la conducción, vale decir, hacer una conducción racional sino también posibilitar que la conducción no pivotee sobre el conductor, para que las fuerzas de la conducción, y las antagónicas a ella, en su juego de acción y reacción, no choquen y accionen en forma directa sobre el conductor, sino que haya filtros intermediarios que, imbuidos de esa conducción mediante el método, puedan destruir las fuerzas de reacción de la (264) conducción misma, en forma tal que estas no accionen sobre el conductor, sino sobre esos filtros intermediarios, que están representados por los agentes de la conducción, es decir, los elementos directivos que, al servicio de la conducción superior, conducen las partes." (Conducción Política, pág. 83 y 84).

#### *Elección del método.*

"La conducción es un arte fácil y todo de ejecución. Y el método que nos conduzca ha de ser también un método fácil y todo de ejecución." (Conducción Política, pág. 89).

"¿Cuál es el método de la conducción? Sobre esto poco nuevo podemos decir; las acciones de los hombres tienen dos orígenes: uno que nace en la intuición de los hombres y otro que se afirma en el raciocinio, es decir, en la racional concepción de las cosas. El método intuitivo da una pequeña parte que en la conducción no hay que matar. Pero el raciocinio da, verdaderamente, la base fundamental del método". (Conducción Política, pág. 89).

#### *Etapas del proceso de planeación.*

"¿En qué consiste y qué es cada una de las partes del método de la acción? Primeramente, en la situación; segundo, la apreciación de esa situación y tercero, la resolución que surge de esa apreciación de la situación que hemos contemplado.

Vale decir, que de la situación y de la apreciación, (265) o sea del fenómeno y del análisis, fluye lo que hay que hacer.

Eso fluye como una cosa natural, como un proceso lógico y sin forzar la inteligencia del que realiza esa operación.

El método va de la apreciación del fenómeno a la apreciación de ese fenómeno en su conjunto y en cada una de sus partes; y de ahí surge una acción, que mediante el sistema de análisis puede planificarse perfectamente. Podríamos decir que todo el método de la acción estriba en eso: conocimiento del fenómeno o sea de la situación, análisis del fenómeno o sea apreciación y conclusión, o sea el método de acción." (Conducción Política,, pág. 89 y 90).

*A).- LAS BASES CORRECTAS PARA LA SOLUCIÓN.*

"La base de toda planificación es siempre la información..." (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

*a.- La situación: el conocimiento de ella.*

"También la situación tiene dos grandes divisiones, que llamaremos la situación general, que abarca las noticias que establece la situación de conjunto y la situación particular que plantean los distintos casos." (Conducción Política, pág. 96).

*b.- Valor de la información.*

"Los hombres proceden tan bien como bien informados estén." (Conducción Política, pág. 92). (266)

*c.- El conocimiento directo.*

"...para el que conduce, ninguna observación, ni e1 informe ni el reconocimiento por interpósitas personas, ni el conocimiento objetivo o subjetivo de otros organismos, puede reemplazar a la propia observación personal y objetiva. Es decir, que nada reemplaza lo que uno mismo puede ver, porque eso le da —diremos — el conocimiento vivido de una situación que él va también a vivir en el análisis y va a vivir en el establecimiento del plan de acción. Esa información parte del conocimiento personal y objetivo del propio conductor, y en esto estriban, muchas veces, los aciertos de la conducción." (Conducción Política, pág. 93).

*d.- Estudios-bases.*

"Cuando uno vive la situación, la tiene perfectamente bien documentada y la repasa una y mil veces; una vez que la va estudiando, va profundizando en el conocimiento de la misma. La fija en monografías, estudios generales y parciales. Esos se llaman los estudios-bases porque no solamente está la noticia, sino el estudio de la noticia; no solamente la información sino también el estudio de la información." (Conducción Política, pág. 95),

*e.- Trabajo de depuración.*

"Ese trabajo se llama de depuración, y en él se toma la noticia, se comprueba, se refirma o se descarta por errónea, donde se analiza la situación mediante el (267) conocimiento directo o el reconocimiento que uno va a hacer." (Conducción Política, pág. 94).

### **B).- LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA PLANTEADO: LA APRECIACIÓN DE LA SITUACIÓN.**

"La segunda operación del método, que es el análisis," o sea lo que nosotros llamaremos la apreciación de la situación, ¿en qué consiste? En primer lugar, hay que tener también un método para la apreciación, porque de lo contrario, como es un proceso de eliminación, es inútil que uno pretenda abarcar todo y hay que ir descartando lo que no interesa, para quedarse con lo verdaderamente fundamental y hacerlo privar en la resolución de conjunto." (Conducción Política, pág. 97).

#### **Factores integrantes de la situación.**

"Ante todo, de qué se compone la situación, porque en el análisis tenemos que ir tomando las partes de esa situación, analizándola, y así sabremos de qué se compone la situación.

--*El elemento humano.* Ella, en primer lugar, se compone de hombres... Trabajamos con hombres para hombres, así los consideremos aisladamente o en conjunto.

--*El escenario.* El segundo, la situación de lugar, vale decir dónde actúa y cómo actúa esa fuerza; en otras palabras, el escenario que hay que analizar porque hay una relación constante y fundamental entre el hombre y su punto de acción o su escenario de acción. (268)

--*Espacio.* El tercer elemento es el espacio, vale decir todo lo que juega la situación relativa de lugar, de distancia.

--*Tiempo.* Y el cuarto es el tiempo, es decir, el momento actual de la evolución de los hechos..." (Conducción Política, págs. 97 y 98).

### **C).- LA RESOLUCIÓN.**

"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..." (Conducción Política, pág. 101).

### **7.6.5.- El Plan.**

"Conocido el punto de partida, corresponde fijar los objetivos a alcanzar para llevar a cabo luego la segunda etapa que constituye la planificación propiamente dicha, es decir, la que debe desarrollar el técnico." (Exposición del Plan Quinquenal ante Ministros de Hacienda provinciales, 15-XI-1946).

"Un plan es lisa y llanamente una tarea escalonada en dos grandes aspectos: 1º) el de la concepción integral y 2º) el de la concepción técnica de preparación para la realización". (Exposición sobre el Plan (269) Quinquenal ante Ministros de Hacienda provinciales, 15-XI-1946).

*Plan sintético (estimativo o enunciativo) y plan analítico (u operativo)*

"Hay dos clases de planes: los analíticos y los sintéticos". (Exposición sobre el Plan Quinquenal ante representantes de la prensa, 4-X-1946).

"En el plan sintético solamente se estudian los grandes objetivos. El Plan analítico descompone esos objetivos y planifica, vale decir, establece el camino que se ha de seguir en la ejecución para alcanzar tales objetivos". (Exposición de los aspectos fundamentales del Plan, formulado en la Cámara de Diputados, 21-V-1946). (pág. 270)

## **7.7.-CONDUCCIÓN.**

### **7.7.1.- El principio del mando (dirección, gobierno). La filosofía de la acción**

"La conducción como tal importa toda una filosofía de la acción". (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

"Toda acción humana debe ser objeto de la conducción: la acción económica, la social, la política, la científica, se conducen todas. El secreto está en conducir las bien, orgánica y racionalmente, y, por sobre todas las cosas, saberlas conducir". (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

### **7.7.2.-Órganos de la conducción**

"Los órganos constitutivos de la conducción son, el conductor, los auxiliares de la conducción, la transmisión, la ejecución, y el control de la conducción". (Conducción Política, pág. 122).

#### **A).- El Conductor.**

"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". (Conducción Política, pág. 140).



*a.- Acción directa e indirecta.*

"Esa acción directa e indirecta del conductor, su ejemplo, sus virtudes, sus defectos, su método, sus sistemas, trascienden hasta el último escalón..." (Conducción Política, pág. 140).

*Su prédica: la doctrina*

Por otra parte, de esa conducción superior es de donde sale la doctrina". (Conducción Política, pág. 140).

"La doctrina no es una regla fija para nadie. Es, en cambio, una gran orientación con principios; principios que se cumplen siempre de distinta manera. No se está atado a nada fijo, pero sí se tiene la orientación espiritual para resolverse en todas las ocasiones, dentro de una misma dirección, pero en un inmenso campo de acción para la ejecución. Dar esa unidad de doctrina es la base para formar las nuevas agrupaciones; vale decir, para formar agrupaciones conscientes e inteligentes, dentro de una orientación unitaria. Eso es lo que la doctrina persigue, vale decir, encaminar los valores morales de los hombres y su acción intelectual y material en una dirección única." (Conducción Política, pág. 46).

*b.- El conductor como artista (genio) de la conducción o como constructor metódico del éxito.*

"La teoría sirve al arte, pero si no hay un artista se hará una obra perfecta, pero sin vida. La inspiración es del artista. En esto todos tienen un poco de artistas, según la cantidad de gotas de óleo sagrado de Samuel que Dios ha puesto en cada uno. Unos lo hacen con acierto y otros con menos acierto porque de artistas y de locos, como dicen, todos tenemos un poco. Todo el mundo tiene en esto un poco de artista. Pero eso se perfecciona extraordinariamente por el método. Los antiguos decían que al arte se llega por dos caminos: por el genio o por el método. Los que no tenemos la suerte de haber recibido mucho óleo sagrado, por lo menos tengamos la perseverancia de persistir en el método para arrimarnos al arte. Por otra parte, la conducción no requiere solamente genios, necesita hombres medianos y de trabajo, que muchas veces son más eficaces" (Conducción Política, pág. 157-8).

*c.- Valores morales e intelectuales del conductor.*

"Napoleón definía así el genio: representando los valores morales por las coordenadas verticales y los valores intelectuales por la base, el genio es aquel que tiene una base igual a su coordenada; es decir un hombre que tiene repartidos muy armónicamente sus valores morales y sus valores

intelectuales, o sea, que es capaz de concebir bien y tiene fuerza suficiente para ejecutar bien." (Conducción Política, pág. 179-80).

– *Sus valores morales.*

"En cuanto a los valores espirituales del conductor, lo que puede afirmarse en este sentido es que un conductor puede carecer de preparación, pero no puede carecer de valores morales. Si carece de valores morales no es un conductor, porque los valores morales, en el conductor, están por sobre los intelectuales, porque en la acción, la realización está siempre por sobre la concepción." (Conducción Política, pág. 179-80).

– *Sus valores intelectuales*

"En primer lugar el conductor ha de conocer su oficio, que es sumamente difícil, porque no solamente ha de conocer las formas de acción, sino que también debe tener en evidencia permanente los valores que ponen en movimiento esas formas de acción." (Conducción Política, pág. 192).

### ***B).- 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." (Conducción Política, pág. 142).

### ***C).- La transmisión. Conducción centralizada.***

"Además de la información y del encuadre del conjunto en la acción, es necesario cuidar la transmisión de 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 destinados". (Conducción Política, pág. 149).

### ***D).-Ejecución.***

"De nada vale la teoría del arte si no está el conductor, y de nada vale el conductor que se reduce a concebir. Lo único fundamental es ejecutar. Por eso es conducción; no es concepción.

Hay que llevar, y para llevar hay que andar, hay que conducir. Esa es la tarea fundamental. Caminar no es conducir los movimientos, si no poner las piernas en acción.

Conducir no es concebir la marcha, sino realizarla." (Conducción Política, pág. 202).

### ***E).- El contralor (supervisión de la acción planeada).***

"No se concibe una conducción sin un control. Vale decir, que no es suficiente que yo de una disposición que ha de cumplirse, si no compruebo personalmente que se cumple, porque los hombres son siempre rebeldes al

cumplimiento, unos por inercia, otros por apatía y otros por mala intención. De manera que no es suficiente decirle al hombre lo que hay que hacer, si no es necesario comprobar si lo hace." (Conducción Política, pág. 122-3).

### **7.7.3.- Teoría de la conducción: sus principios.**

"Nada hay en la vida que no se pueda condensar en una teoría. La teoría es el producto del análisis. Cualquier acción que se desarrolle en la vida puede ser sistematizada con todas las demás actividades que se realicen paralelamente formando verdaderas series de asuntos.

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

El arte de la conducción es eminentemente empírico, es decir, que no se ha podido conformar una teoría previa para el arte de la conducción, como no se ha podido conformar una teoría previa para ninguna de las demás.

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 llevar a considerar un sinnúmero de principios que se aplican invariablemente en toda la conducción.

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

Esos principios forman algo así como el fondo mismo de la concepción de la conducción". (Conducción Política, págs. 200 y 201).

#### *a).- Principio de la unidad de concepción y de acción.*

"Toda tarea de conducción exige, para ser realizada que, mediante la unidad de concepción, se logre, en germen, la unidad de acción. Cuando se conducen acciones de cualquier naturaleza, sin unidad de concepción, no hay unidad de acción". (En una exposición del Segundo Plan Quinquenal).

#### *b).- Principio de la concepción centralizada y ejecución descentralizada.*

"Si es necesario realizar una concepción centralizada, se imaginarán ustedes que la concepción brillante no vale nada donde los agentes de la ejecución que van a actuar descentralizadamente no ejecutan bien.

La conducción es posible 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." (Conducción Política, páginas 311 y 312).

c).- *Principio de la economía de fuerzas (o de la acción masiva).*

"...Cuando yo hablo del principio de la economía de fuerzas, se trata exclusivamente de ese gran principio universal que no rige una cosa determinada, sino que rige todo en la vida. Para que de un esfuerzo o un trabajo útil resulte un rendimiento oportuno, es necesario concentrar el esfuerzo en el espacio y en el tiempo, vale decir hacer un esfuerzo conjunto y simultáneo." (Al recibir los planes Quinquenales Provinciales, 16-1-1953).

"Eso se llama el principio de la economía de la fuerza que dice que no hay que pretender ser fuerte en todas partes, porque entonces uno termina por no ser fuerte en ninguna.

También dice que no se puede pretender ser siempre fuerte porque termina por no ser fuerte nunca." (Conducción Política, pág. 151).

## **7.8.- RACIONALIZACIÓN.**

### **7.8.1.- El principio de la coordinación**

"La coordinación representa unidad orgánica y funcional, unidad de concepción y unidad de acción." (En el acto organizado por los docentes secundarios, 4-VIII-1947).

### **7.8.2.- La racionalización.**

"La racionalización, en mi concepto, es el ajuste de detalle, es el ajuste de los tornillos que fijan el cuerpo orgánico de cualquier organización." (Ante miembros del Poder Judicial, 31-1-1952).

La organización es lo básico; la racionalización es la consecuencia de la organización. Racionalizar es apretar el detalle: apretar los tornillos de la organización. En consecuencia; para hacer racionalización hay que tener primero una organización; el detalle es la racionalización, que se obtiene creando secciones que se encarguen de vigilar la organización. Al aconsejar la organización, ya de por sí se está realizando una racionalización real y permanente." (Clausura de la Conferencia, de Gobernadores, 4-IX-1952).

# TERCERA PARTE: ORGÁNICA APLICADA A LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD

## 7.9.- ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD EN GENERAL

"La Doctrina Peronista entiende que los fines permanentes e inmutables de la comunidad nacional organizada son la felicidad del Pueblo y la grandeza de la Nación." (En la Cámara de Diputados de la Nación, 1-XII-1952).

### 7.9.1.- Organización.

"Aspiramos a alcanzar el mayor grado de organización en todos los órdenes de la actividad del país." (A los gerentes de Sucursales del Banco de la Nación Argentina, 6-XI-1950).

#### *a.- Proceso de la Organización.*

"De una comunidad fraccionada y explotada hemos hecho un Pueblo organizado," (En la inauguración de los cursos de la Escuela Sindical de la C. G. T., 17-IV-1953).

"La tarea de organización del país ha sido una tarea verdaderamente ciclópea." (Concentración popular en la Ciudad de Lobos, 25-X-1953).

#### *b.- Necesidad de la organización.*

"Por otra parte, los hombres pueden ser decisivos en la vida de los Pueblos, pero no son permanentes si no se traducen en obras y organizaciones, porque el tiempo vence al hombre, pero lo que no puede vencer el tiempo es a la organización, que trasunta los pensamientos, las ideas y las acciones a través del tiempo y de la distancia." (Quinta Conferencia de Gobernadores, 24-II-1954).

#### *c.- La comunidad organizada.*

"Para realizar es menester una concepción centralizada y una ejecución descentralizada. La primera, compete al gobierno; lo segundo, al Estado. Por eso hablamos de un gobierno centralizado y un Estado descentralizado. La comprensión, acuerdo y cooperación de gobierno y Pueblo, indispensables para la realización racional, sólo es posible mediante la existencia de un Pueblo libremente organizado. La comunidad funcionalmente organizada es la base de una democracia orgánica." (Mundo Peronista, I-X-1951).

"Según la Doctrina Peronista, estos elementos de la conducción general del país se ordenan así: Gobierno centralizado, Estado descentralizado, Pueblo libre, y todos juntos, Gobierno, Estado y Pueblo, integran la comunidad organizada." (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

*d.- Consecuencias de la organización de la comunidad.*

"A fin de obtener la unidad nacional mediante la organización integral del Pueblo, el Estado y las Organizaciones sociales, económicas y políticas habrán de tener como objetivo general de sus acciones paralelas y concurrentes el de lograr un alto nivel de vida material y espiritual para el capital humano que compone la comunidad." (Segundo Plan Quinquenal, Capítulo I-G-6).

*e.- Normas de la organización.*

"La organización del gobierno, del Estado y del Pueblo no escapa, por demás, a los grandes principios que rigen lo orgánico: la simplicidad, la objetividad, la perfectibilidad y la estabilidad." (" Mundo Peronista, N° 6, página 1).

## **7.9.2.- Planificación: Plan Quinquenal.**

*a.- Antecedentes.*

"En nuestro país nunca existió un plan de gobierno, por lo menos en lo que yo conozco del gobierno federal. Nosotros somos en esto, como en muchas otras cosas, los iniciadores en el país de la realización de un plan de gobierno y de una planificación racional." (Al clausurar la Primera Conferencia de Gobernadores, 17-VI-1950).

*b.- Contenido doctrinario.*

"Formular un plan de gobierno es, en realidad, establecer cómo han de tomar formas de ejecución una doctrina y una teoría. No puede haber plan sin teoría y sin doctrina. Puede haber doctrina y teoría sin plan, es decir, sin formas de ejecución, pero en este caso la doctrina y la teoría son totalmente inútiles para los hombres y para los Pueblos." (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

"La planificación argentina se diferencia fundamentalmente de la planificación capitalista, teórica y prácticamente imposible, y de la planificación colectivista, en los siguientes aspectos: no se abstiene frente a los intereses o actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo; no toma la dirección total de las actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo; dirige la acción del

Estado y auspicia, promueve o facilita la acción del Pueblo." (En la Cámara de Diputados de la Nación.", I-XII-1952).

*c.- Método de Planificación.*

"La información del Segundo Plan Quinquenal comprendió: 1º) la información popular individual de las organizaciones (más de cien mil iniciativas llegaron al Consejo de Planificación); 2º) la información de los gobiernos provinciales y territorios sobre cada materia; 3º) la información de los ministerios; 4º) la información de las universidades sobre problemas de carácter técnico y regional." (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

*d.- Estructura. Objetivos.*

"El plan ha estructurado distintos momentos. Primero, los objetivos fundamentales, que son las aspiraciones permanentes de la República en cada uno de sus aspectos. Así como nosotros fijamos en el orden de la realización nacional las tres banderas fundamentales: la justicia social, la independencia económica y la soberanía política, fijamos aquí, en los distintos treinta capítulos que comprende el Plan, cada uno de los objetivos fundamentales e irrenunciables del Pueblo y de la Nación Argentina.

Esos **objetivos fundamentales** están después desarrollados en los **objetivos generales** que los sirven. Esos objetivos generales son también permanentes, irrenunciables hasta su total realización. Le siguen después los **objetivos especiales**. Esos objetivos especiales son las realizaciones destinadas a cumplirse en el Segundo Plan Quinquenal entre el año 1953, inclusive, al año 1957, también inclusive." (En la Cámara de Diputados de la Nación, 1-XII-1952).

### **7.9.3.- Conducción.**

*a.- Gobierno de Conducción.*

"El Gobierno, según nuestra doctrina, es, en síntesis, gobierno de conducción." (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

"La doctrina Justicialista trae al mundo su propia solución fundada en la filosofía propia de la acción del Gobierno que no es de abstención total como en el individualismo, ni de intervención total como en el colectivismo, sino de conducción de las actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo." (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

*b.- Conducción de lo orgánico: la doctrina.*

"La conducción de las actividades sociales, económicas y políticas de la comunidad organizada exige, como toda forma de la conducción, la

existencia de una doctrina, teoría y forma de ejecución, y de los elementos de conducción: conductor, cuadros auxiliares y masa organizada." (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

#### **7.9.4.- Racionalización.**

"En la organización del gobierno, del Estado y del Pueblo, debemos luchar por la completa racionalización a fin de lograr su más alto grado de perfectibilidad orgánica." (I-IV-1953).

## **7.10.- ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO**

### **7.10.1.- Organización.**

#### *a.- Necesidad de la organización:*

"No se concibe un Estado moderno sin una organización científica para gobernar". (2-VII-1952).

#### *b.- Proceso de la organización:*

"Comenzamos por organizar el Gobierno. Hemos organizado también el Estado, que vivía en una desorganización tan grande como el Gobierno, y la Constitución Justicialista y las leyes que la van reglamentando en el orden orgánico van estableciendo una organización. Es mediante eso que se pudo cumplir el principio fundamental de las realizaciones de gobierno, pues se basan en una acción centralizada y en una realización descentralizada. Es también mediante esa organización que ha sido posible realizar la planificación ajustada de la tarea a cumplirse por el Gobierno, por el Estado y por el Pueblo argentino organizado. (En la Cámara de Diputados de la Nación." (I-XII-1953).

### **7.10.2.- Planificación.**

#### *a.- Los planes de gobierno.*

"Organizado ahora el sistema de coordinación y planificación nacional con la creación y funcionamiento de los Consejos Interministeriales y Coordinador Federal, hemos obtenido así la elaboración anual de los planes coordinados integrales de trabajos públicos, con lo que se ha logrado el ordenamiento necesario, para la buena y lógica distribución de las obras de Gobierno." (Mensaje al Congreso Nacional, (I-V-1950).



*b).- Método de la planeación. La información: censos y estadísticas.*

"La compilación estadística es necesaria para el gobierno. No se puede planificar ni estudiar nada sino se tiene, por lo menos una base estadística. Nosotros tenemos aquí muy desarrollada toda la cuestión estadística y ponemos a disposición de las provincias todo nuestro trabajo estadístico." (Clausura de la Conferencia de Gobernadores, 4-IX-1952).

### **7.10.3.- Conducción.**

"E1 Gobierno es responsable de la conducción social, económica, y política del país." (Segundo Plan Quinquenal, Cap. I.G.4).

*a).- Conducción de la comunidad.*

"A fin de realizar el ordenamiento armónico de las actividades sociales, económicas y políticas de la comunidad, el Gobierno debe conducir con el auxilio del Estado las actividades económicas, sociales y políticas del Pueblo, que es la masa organizada." (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

*b).- Participación de las organizaciones del Pueblo.*

El gobierno debe seguir siendo Gobierno. Pero la única posibilidad de conciliar el gobierno con la libertad del Pueblo, es gobernar con las organizaciones del Pueblo.

Es la única forma por medio de la que el Gobierno puede arbitrar soluciones justas para las organizaciones del Pueblo, para su felicidad y para su grandeza." (Mensaje al II. Congreso Nacional, I-V-1954).

*c).- Conducción y gobierno.*

"La conducción y, por lo tanto, el gobierno, que es una de sus partes, es un arte difícil y todo de ejecución. Es cuestión de perfeccionarse en él, conocer su doctrina, su teoría y su técnica. Lo demás es acción, puramente acción." (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

### **7.10.4.- Racionalización.**

*a).- Organización, planificación y Racionalización.*

"A esta organización y planificación que presentamos a las Honorables Cámaras de Senadores y de Diputados ha de seguir, en el gobierno, tal cual está planeada en el Segundo Plan Quinquenal, la natural racionalización sin la cual las tareas de gobierno se complican y llevan a una superabundante burocracia siempre contraria a las realizaciones efectivas de gobierno." (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

*b).- Los equipos de gobierno.*

"Nosotros no trabajamos por Ministerios, sino por equipos de Ministerios. El único Ministerio que no entra en los equipos es el de Relaciones Exteriores, porque, de acuerdo con la Constitución es el Secretario directo del Presidente el que conduce las relaciones internacionales." (Del folleto "El Presidente de la Nación Argentina, General Juan Perón, se dirige a los intelectuales, artistas, pintores, maestros", 1947).

*c).- Reuniones de Gobernadores.*

"Las reuniones de Gobernadores, que hemos establecido ya como una costumbre en nuestra conducción política, tienen por objeto colocarnos en situación de establecer una acción coordinada, de modo que la unidad de concepción que presupone nuestro movimiento y los planes políticos de gobierno podamos cumplirla con una absoluta unidad de acción en todo el territorio de la República." (5ª Conferencia de Gobernadores, 22-II-1954).

## **7.11.- ORGANIZACIÓN DEL ESTADO.**

### **7.11.1.- Organización.**

*a.- Proceso de la organización.*

"Esta organización del gobierno trajo de inmediato la necesidad de organizar el Estado, que también estaba desorganizado." (Al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, " 6.-X-1952).

"Esto es fundamental para el Estado. Si nuestro movimiento político no dejara a la República la garantía de una administración cuantitativa y cualitativa capaz de gobernarla, habría dejado de gobernarla, habría dejado de cumplir quizá su principal función de gobierno para la consolidación de las garantías que el país necesita de su gobierno." (Ante funcionarios de la Administración Nacional, 2-VII-1952).

*b.- Normas de la organización.*

"Organizando lo funcional es como se evita la burocracia, que es la consecuencia de una organización no objetiva; de ese tipo de organización que suele crearse para un señor importante a quien no se le debe dar un destino cierto. Propugnamos mirar los objetivos y las necesidades del país y, de acuerdo con esas necesidades y objetivos, planear la organización objetivamente encarada por su finalidad." (Acto de clausura de la Conferencia de Gobernadores, 7-VI-1950).

*c.- Consecuencias.*

"La organización de la administración pública ha permitido enviar en favor del pueblo todo el dinero que antes se perdía en favor de fuerzas extrañas." (Ante delegados del Comité Confederal de la C. G. T., 9-VIII-1950).

### **7.11.2.- Planificación.**

"Por eso creo que uno de los grandes males que han azotado al país, a su gobierno, ha sido precisamente la falta de coordinación planificada de una acción administrativa, como consecuencia de la cual se ha llegado a una dispersión de fuerzas cuyo efecto natural se traduce en dar siempre vueltas en un mismo lugar, marchando para adelante y para atrás sin llegar nunca a un determinado objetivo." (Al recibir los planes Quinquenales Provinciales, 16-1-1953).

### **7.11.3.- Conducción.**

"El Gobierno, según nuestra doctrina es, en síntesis, gobierno de conducción. En la conducción de un país, el conductor es el Gobierno, sus cuadros auxiliares son el Estado y la masa organizada es el Pueblo." (En la Cámara de Diputados de la Nación, I-XII-1952).

### **7.11.4.- Racionalización.**

*a.- Estructural.*

"Las estructuras orgánicas de la Administración Pública serán racionalizadas adecuando cada repartición al cumplimiento de su finalidad propia y de sus funciones específicas, y estableciendo escalas simples de jerarquías para los organismos de cada repartición y para las reparticiones de cada departamento de Estado, precisando sus funciones de manera simple, objetiva, estable y perfectible." (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, G.5).

*b.- Funcional.*

"Por eso los he reunido este día para hablar, no ya de la organización estructural, que está hecha, sino para encarecerles que nos ayudemos todos nosotros para encarar la tarea cualitativa de ir perfeccionando la administración y perfeccionando el hombre, porque eso ya, no depende de la organización, sino que depende del hombre; depende del funcionario, del empleado y aún del obrero que trabaja dentro de la administración." (Ante funcionarios de la Administración Nacional, 2-VII-1952).

## 7.12.- ORGANIZACIÓN DEL PUEBLO.

### 7.12.1.- En general.

#### *a.- Proceso de organización.*

"En todo ese proceso orgánico, después de diez años de trabajo, estamos recién en los prolegómenos de la organización. He podido organizar el Estado porque eso depende de mí: he podido organizar el Gobierno, porque también es un órgano propio; pero al Pueblo no lo puedo organizar yo, porqué entonces no tendría mucho que agradecerme el Pueblo. El Pueblo debe organizarse por sí, libremente; debe constituirse por acciones efectivas, con vida propia para poder funcionar y gobernarse por sí, trabajando después, también por sí en el orden sindical y profesional, y de esa manera se van sumando un sinnúmero de actividades que representan el trabajo final de las comunidades." (Ante una delegación de estudiantes, 18-1-1954).

#### *b.- Organización espiritual.*

"En nuestra tarea de organización hemos comenzado por organizar espiritualmente al Pueblo, dándole a cada individuo una concepción de la comunidad y animándolo de verdaderos sentimientos hacia esa comunidad." (25-X-1953).

#### *--Organización integral del Pueblo.*

"Nuestra orientación ha ido creando una organización popular. Esa organización popular que abarca a todos los sectores del Pueblo argentino, anhela suprimir definitivamente ese espíritu individualista, que colocaba a los hombres uno frente a otro, para crear en el Pueblo argentino una comunidad solidaria que permite a todos ponerse a trabajar sin desmayos, sin hesitaciones, y sin pausas por la felicidad del Pueblo y la grandeza de la Nación." (En la inauguración del Campo de Deportes del Círculo Militar de Suboficiales de las Fuerzas Armadas, 9-I-1954).

#### *--Encuadramiento orgánico.*

"Hago la diferencia de organización y de encuadramiento, porque Pueblo organizado es una cosa y Pueblo encuadrado es otra cosa. El Pueblo no vale por su organización ni por el número de hombres que están organizados. Vale por los dirigentes que tiene a su frente, porque la acción jamás está impulsada ni por la masa, ni por el Pueblo, sino por los dirigentes que son los que conducen. La masa va adonde la conducen sus dirigentes, y sino, se desborda." (Conducción Política, pág. 104).

*--Coordinación de las organizaciones.*

"Es necesario coordinar las funciones que cumplen las organizaciones del Pueblo. Esta tarea de coordinación debe ser llevada a cabo por las mismas organizaciones del Pueblo conducidas por el Gobierno. Deberán armonizar para ello sus funciones sociales, económicas, políticas o culturales. Deberán tener en cuenta que una organización del Pueblo es sólo preponderantemente social, o económica o política, o cultural; pero que ninguna de ellas es absoluta y totalmente social o económica o política o cultural. La C.G.T. por ejemplo, es una organización preponderantemente social, pero puede considerar, sin ningún inconveniente, con la G.G.E., los problemas de la producción que son prevalentemente económicos." (Mensaje al H. Congreso Nacional. 12-V-1954).

*--Consolidación de las organizaciones.*

"A través de esas divisas nos hemos organizado, pero debemos pensar que la organización no es todo y que es necesario consolidarla. La consolidación de las organizaciones viene por el desarrollo de la solidaridad social. Cada uno de nosotros, dirigentes responsables del país, debe saber que la organización no se consolida si no se desarrolla profundamente el sentido de la solidaridad entre los hombres." (En el Congreso de Luz y Fuerza, 8-X-1953).

*d.- El Gobierno, el Estado y las organizaciones.*

"Las organizaciones sociales, económicas y políticas del Pueblo serán respetadas por el Estado en el ejercicio pleno de su libertad, mientras concurren a la consolidación y defensa de la Justicia social, la Independencia económica y la Soberanía política de la Nación. La legislación pertinente habrá de establecer las formas de ejecución de este objetivo general." (Segundo Plan Quinquenal, Cap. I. G. 5).

*e.- Conducción: dirigentes.*

"Los dirigentes son el alma, el verdadero espíritu de la organización; los adherentes son sólo un número, tal vez un valor en potencia. Pero el valor en presencia es siempre el dirigente, ya que las organizaciones no hablan por boca de sus asociados sino por la de sus dirigentes, ni obran por acción de sus asociados, sino por la de sus dirigentes. Luego, los aciertos y los desaciertos están en manos de los dirigentes y no de los asociados. El éxito es el honor de los dirigentes y el fracaso, su responsabilidad y su desgracia." (Ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27-VII-1954).

*f.- Consecuencias de la organización.*

"Quiero una comunidad organizada porque ello asegurará que en el futuro gobierno quien gobierne, siempre se respetará la voluntad popular." (17-VII-1950).

## **7.12.2.- Organización social.**

### **A).- En general**

*a.- Importancia.*

"He sostenido que si el siglo pasado fue el de las organizaciones políticas, el siglo del futuro será el de las organizaciones sindicales." (Acto inaugural del Congreso de Obreros Portuarios, 9-X-1946).

"El mundo, cansado de las organizaciones antinaturales, que son las organizaciones políticas, evoluciona hacia las organizaciones naturales, que son las organizaciones gremiales." (En el acto organizado por la agremiación del Oriente Argentino, I-XII-1950).

*b).- Proceso de organización.*

"La organización política fue una creación para desplazar a las organizaciones de derecho natural. Indudablemente, con los errores cometidos por los ensayos sistemáticos, se llegó a desvirtuar el concepto de organización gremial. Por ejemplo, el fascismo, que organizó las corporaciones como organismos estatales: ahí está el error. La organización sindical tiene que ser libre, auténtica. Comete un gran error el gobierno que la quiere atar. A nosotros nos dicen que dirigimos la acción sindical. Se equivocan. Nosotros no somos tan torpes para hacer eso. Dejamos que ellos se organicen libremente, porque si han de constituir una fuerza y si sus dirigentes han de tener el suficiente predicamento para conducir sus organizaciones: nosotros no podemos hacerlos a dedo. Esos dirigentes formados así no conducen a nada; son conducidos." (Al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6-X-1952).

### **B).- Sindical.**

*a.- Estado y Sindicato.*

"El Estado auspicia el desarrollo del sindicalismo, que habrá de organizarse libremente, con la sola condición de que concurra, mediante su acción nacional e internacional, a la consolidación y defensa de la justicia social, la independencia económica y la soberanía política." (Segundo Plan Quinquenal, Cap. I, G. 1).

*--Acción paralela.*

"La Confederación General del Trabajo, tal cual desenvuelve sus actividades, es una organización que trabaja paralelamente con el Gobierno." (En la sede de la C.G.T. de la ciudad de Lobos, 25-X-1953).

*--Libertad Sindical.*

"El Gobierno anhela que las organizaciones del Pueblo actúen libremente. No les imponemos más que la condición legal de que concurran a afianzar en el orden interno y en el orden internacional la justicia social, la independencia económica y la soberanía política de nuestro Pueblo." (Mensaje al H. Congreso Nacional, I-V-1954).

*b.- Conducción: Dirigentes.*

"Los dirigentes que representan a la masa trabajadora argentina están en condiciones de defenderla porque llevan, como Sarmiento, los puños llenos de verdades de la organización sindical." (Ante una delegación de estudiantes brasileños, 19-VII-1950).

"Las organizaciones sindicales no valen tanto por la cantidad de gente que agrupan cuanto por los dirigentes capacitados que las conducen." (19-IV-1950).

*c.- Consecuencias de la organización sindical.*

"Las ventajas de la organización implicada en los sindicatos da a éstos el poder de las grandes organizaciones de opinión, como así también la organización económica factible de invalidar toda reacción capitalista." (Ante delegados del Comité Central Confederal de la C.G.T., 9-VIII-1950).

*d.- Solidaridad sindical.*

"La solidaridad social es la única fuerza indestructible que aglutina las organizaciones sindicales." (Ante delegados de la Cooperativa del Personal de los FF. CC. del Estado, 8-VI-53).

**C).- Cultural.**

"Yo espero también la organización de los profesionales, de los artistas y de todas las actividades del país; cada una en su propia organización. Entre todos forman lo que yo llamo la organización popular y permitirán al Gobierno vivir en permanente contacto con cada uno de esos sectores, saber qué quiere cada uno de ellos y qué es lo que se puede hacer también por cada uno de ellos." (Al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6-X-1952).

### 7.12.3.- Organización política.

#### **A).- Estado orgánico. Acción estratégica y táctica. Organización institucional.**

"La organización de las fuerzas políticas es un avance en la civilización de los Pueblos. Hay que reemplazar el caudillismo por el Estado permanente, orgánico, de las masas políticas." (Ante legisladores y dirigentes peronistas, 18-VI-1948).

"Siempre he soñado con una organización política cuyos valores espirituales estuvieran en condiciones de neutralizar las miserias que la política acumuló durante tantos años en nuestra patria." (Durante la visita efectuada a la Villa Olímpica, 23-II-1951).

#### **B).- Conducción.**

##### *a).- La conducción científica.*

"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." (Conducción Política, pág. XXIII).

##### *b).-Conducción técnica y conducción política.*

"Dentro de la conducción de la política es necesario distinguir perfectamente cuál es la acción política y cuál es la acción técnica, sea de la conducción, sea del Gobierno o sea de cualquier cuestión. Este es otro aspecto también importantísimo en el que generalmente los hombres que conducen la política se equivocan. La conducción técnica no debe mezclarse con la conducción política. Lo que es político es político y lo que es técnico es técnico, con un amplio respeto de lo uno para lo otro. Uno hace la lucha política y el otro hace el desarrollo técnico que está por resolver y lo resuelve técnicamente" (Conducción política, pág. 287).

##### *c).- Método.*

"La información, el secreto y la sorpresa; son los tres aspectos de toda conducción." (Conducción política, pág. 20).

##### *d).- Conductor.*

"En la conducción política, lo fundamental es tener los comandos que encuadren, es decir, los conductores de todo orden. Las masas políticas, en general, no pesan ni valen por la cantidad de hombres, o por donde y cómo los tiene uno agrupados a esos hombres. Más valen los hombres que



encabezan la conducción de esa masa. Es siempre mejor en la conducción tener cien ovejas mandadas por un león, que cien leones mandados por una oveja" (Conducción política, pág. 320-321).

*e).- Principios de la teoría de la conducción.*

"Si en la concepción son las ideas, en la ejecución son las medidas, 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." (Conducción Política, página 220).

#### **7.12.4.- Organización económica.**

*a).- Necesidad.*

"En nuestro país los gobiernos se conforman siempre con realizar el gobierno político y nunca realizaron el gobierno económico. Por otra parte no tenían organizaciones apropiadas como para poder realizarlo. Eso lo hacían algunas organizaciones bursátiles y las cámaras de comercio extranjeras que tenían una influencia preponderante sobre la economía argentina." (Sexta conferencia de Gobernadores, 17-V.1954).

*b).- Participación de las organizaciones en la conducción económica.*

"Nosotros queremos que el proceso económico sea dirigido en cierta manera por las organizaciones económicas, es decir, por los propios interesados. Queremos organizaciones que hagan la defensa de sus intereses. Estamos seguros que nadie va a defender mejor los intereses económicos que los que tienen en sus manos las organizaciones económicas, ayudados y protegidos por el Gobierno. De la misma manera que aceptamos que los profesionales sean quienes tengan en sus manos la defensa de sus intereses; que las organizaciones de trabajadores sean las que defiendan los intereses de los asalariados; que las organizaciones culturales estén en manos de los que realizan y dirigen la cultura del país, vamos a entregarle a cada uno los medios necesarios para que trabaje por el logro de un nivel más elevado." (Sexta Conf. de Gobernadores, 17-V-1954).

c).- *Consecuencias.*

"Cuando estén organizadas la producción, la transformación y la distribución juntamente con las fuerzas del trabajo, la tarea será fácil para el Gobierno, porque esas inmensas organizaciones tendrán sus representantes directos en el Congreso." (A empleados de la Cámara de Diputados, 10-VIII-1952).

d).- *La empresa en la economía social justicialista.*

"Reconocemos a esa empresa como un factor de progreso, como un factor de riqueza y como un factor de felicidad cuando desarrolla sus actividades en el concepto de una economía social y no de una economía netamente capitalista, egoísta, como era la empresa en los tiempos pasados." (En el acto inaugural del Primer Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, 23-VIII-1954).

e).- *La organización cooperativista*

"La organización cooperativa mancomuna el trabajo, abarata los costos y reduce el esfuerzo financiero para la explotación." (28-III-1952).