

# CONDUCCIÓN POLÍTICA

## DOCTRINA Y TEORÍA DE LA ACCIÓN POLÍTICA

### LA EXPERIENCIA PERSONAL Y POLÍTICA DE PERÓN

### TRANSMITIDA CON AMOR A MILITANTES, A DIRIGENTES Y AL CONJUNTO DEL PUEBLO

#### ACLARACIÓN NECESARIA:

El ordenamiento de esta “síntesis” de Conducción Política toma como guía la realizada por la Escuela Superior Peronista en 1955 con el título “TEMAS DE DOCTRINA” materias fundamentales, básicas y complementarias. Libro cuya segunda edición de 1983, con el título de MANUAL DE ADOCTRINAMIENTO PERONISTA, tengo desde hace tiempo.

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

A esta síntesis le he agregado comentarios (con letra negra) que me parecen oportunos para contribuir a su mejor comprensión en cada uno de los capítulos o “bolillas” en que Perón presentó el programa de la materia en la primera clase sobre Conducción Política. Ese es también el ordenamiento que realicé en mi trabajo sobre Conducción Política como puede ver en el link que sigue. Además, las páginas mencionadas en los textos (en color azul intenso) corresponden a este libro:

<https://peronistakirchnerista.com/doc/1.0.CONDUCCIONTEMATICO.pdf>

Por último, es conveniente tener en cuenta que Perón no siguió estrictamente el ordenamiento de los temas tal como aparecen en el “programa” que pongo a continuación y en TEMAS DE DOCTRINA han seleccionado la mejor respuesta al tema y no siempre figura en esa bolilla. Por ejemplo: la definición de “los conductores” que figura en la bolilla uno de esta síntesis (pág. 7) corresponde a la bolilla sexta del texto original (pág. 185).

#### PROGRAMA DE LA MATERIA:

- 1º) La primera bolilla “*Elementos de la conducción política*”.
- 2º).- La segunda bolilla comprende las “*Características de la conducción moderna*”.
- 3º).- La tercera bolilla es “*La conducción y la doctrina, la teoría y la forma de ejecución*”.
- 4º).- La cuarta bolilla es el “*Método en la conducción*”.
- 5º).- La quinta bolilla comprende los “*Organismos de la conducción*”.
- 6º).- La sexta bolilla es la parte teórica: *El conductor, la teoría, las formas de ejecución*.
- 7º).- Bolilla siete: “*Parte aplicada de la conducción*”.
- 8º).- Bolilla ocho: “*Estudios complementarios*”.

Lic. Antonio Rougier

Buenos Aires, 07-12-2021

## APORTES A SU COMPRENSIÓN

**Una posible interpretación del mensaje contenido en conducción política** puede ser la de que Perón nos quiere dejar a militantes, a dirigentes y al conjunto del Pueblo, un mensaje de amor sobre lo que deberíamos **“ser y hacer”** para lograr **“el éxito”** en la conducción política aplicando las formas y maneras que él aplicó. O como expresa el prólogo de la primera edición de 1952:

*“Y abonada nada menos que con la experiencia de quien ha sabido, con esa filosofía, triunfar sobre sí mismo y convertirse en conductor de un pueblo y señalar un nuevo camino a la humanidad”.*

En las primeras cinco “bolillas” a las que él llama **“capítulos preliminares de la conducción”** podemos ver lo que nos propone saber para “hacer” con éxito y en la sexta bolilla, que él considera **“la médula misma de toda la parte de la conducción”**, lo que deberíamos “saber para ser” buenos conductores.

Por eso creó **La Escuela Superior Peronista** como instrumento para transmitir a militantes, a dirigentes y al **conjunto del movimiento peronista** sus ideas, su doctrina, su causa, su proyecto político.

Así el primero de marzo de 1951, al inaugurar dicha Escuela le propone a la Escuela y nos propone dos misiones y cuatro funciones fundamentales:

***“Esta Escuela tiene una doble misión:***

*--la primera, es la de formar justicialistas, y*

*--la segunda, exaltar los valores peronistas para servir de la mejor manera a la doctrina justicialista”.*

*“La Escuela Superior Peronista, que será una escuela que ha de cumplir **cuatro funciones fundamentales**, permitirá la realización de ciclos completos, desde la concepción, hasta la realización terminal.*

*---Para ello, en primer lugar, es función y es misión fundamental de la Escuela el desarrollar y mantener al día la doctrina.*

*---En segundo término, es su misión inculcarla y unificarla en la masa.*

*---En tercer lugar, debe formar los cuadros justicialistas.*

*---Y, en cuarto lugar, debe capacitar la conducción. Vale decir, trabajar para la formación de los conductores del Movimiento.*

¡Inmensa tarea para todas y todos!

<https://peronistakirchnerista.com/doc/1.0.CONDUCCIONTEMATICO.pdf>

Después, en 1952, al presentar el Segundo Plan Quinquenal, le da una orientación especial y particular a **“la conducción como filosofía de la acción del gobierno justicialista”**, como el modo de actuar justicialista.

### **Perón lo expresa así:**

*La tercera posición es una filosofía que conforma una doctrina y una teoría en lo político, en lo social y en lo económico; y es substancialmente distinta del individualismo capitalista y del colectivismo en cualquiera de sus formas.*

*La doctrina peronista, señores, es la doctrina de la tercera posición y se puede aplicar a la solución de los problemas políticos, sociales y económico del mundo contemporáneo. (Perón, 01-05-1952)*

*“Los gobiernos de las naciones pueden realizarse de diferentes maneras, pero todas ellas, a través de la historia, han ido oscilando como un péndulo entre el individualismo y el colectivismo.*

*Nosotros pensamos que entre esos dos extremos existe una tercera posición más estable y permanente, y sobre esa tercera posición hemos conformado toda nuestra doctrina, cuyos principios constituyen el Justicialismo y cuya realización ejecuta el Peronismo.*

*¿En qué se diferencian esencialmente las posiciones de gobierno que acabo de definir? En que cada una de ellas posee **una filosofía de la acción** propia y esencialmente distinta de las que poseen las otras dos. **La filosofía de la acción** es, más que la forma de gobierno, lo que da carácter democrático a una monarquía o carácter totalitario a una república (Perón 01-12-1952).*

*La Doctrina Justicialista trae al mundo su propia solución, fundada en **una filosofía propia de la acción de 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.*

*Las consecuencias de esta posición de gobierno se traducen*

*--en lo político como un régimen de libertad en función social,*

*--en lo económico, como de economía social, y*

*--en lo social como de dignificación del hombre y del Pueblo.*

*“El gobierno, según nuestra doctrina es, en síntesis, gobierno de conducción.*

*La conducción, como tal, importa toda una filosofía de la acción (Perón, 1º-12-1952).*

Se trata sobre cómo **realizar con éxito** una “doctrina” plasmada en un “Plan de gobierno” como fue el 2º Plan Quinquenal.

<https://peronistakirchnerista.com/doc/LA.CONDUCCION.FILOSOFIA.pdf>

<https://peronistakirchnerista.com/doc/SEGUNDO.PLAN.pdf>

Podríamos concluir a modo de síntesis general que, para Perón, los cinco primeros capítulos o “bolillas” son los preliminares de la conducción: lo que nos propone “saber para hacer”.

En el primero no indica que toda obra humana, por lo menos las sociales y políticas, no son una tarea individual. Son una obra colectiva. Necesitan primero de alguien 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”.

Para ello, en la bolilla dos y tres nos propone tomar al país o a cualquier organización como una unidad, un cuerpo. Y como toda organización para ser tal necesita un “finalidad compartida” que una a los integrantes de esa organización, Perón propone reemplazar a los caciques, a los caudillos y sectarios (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, 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 nos sugiere “aplicar” la conducción a ejemplos históricos, analizando una situación, resolución, plan de acción y aplicando el juicio crítico a situaciones concretas.

Concluye con una recapitulación general sobre todo lo estudiado dirigida especialmente a las y los dirigentes del movimiento nacional.

# CAPÍTULOS PRELIMINARES DE LA CONDUCCIÓN

## LO QUE DEBEMOS SABER PARA “HACER” CON ÉXITO

### BOLILLA 1.- ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN POLÍTICA.

#### 1.1.- OBJETO, COMPRENSIÓN Y ARTE.

En “la bolilla primera” empieza por decirnos que “el objeto u objetivo” de la materia no es “enseñar” sino “capacitar” para la conducción pues *“la conducción más bien es una facultad que se desarrolla que una cuestión teórica que pueda aprenderse”*. Pues, “la conducción se comprende o no, pero no se aprende”, ya que interviene no sólo el intelecto sino también el corazón, la emoción y el sentimiento.

Pero como la conducción también es un arte tiene su teoría y sus formas de ejecución. *“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 puede aprender. Y también tiene sus formas de ejecución, que también se pueden aprender”.

##### 1.1.1.- 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”* (pág. 46).

##### 1.1.2.- La comprensión.

*“La conducción se comprende o no, pero no se aprende. Decía en esto que es el ejercicio del criterio y que el que tiene criterio puede realizar una conducción racional, pero que el que no pone en juego su criterio y pretende reemplazarlo por la retentiva, por la memoria o por cualquiera otra facultad de las que a menudo ponen en juego en toda su acción las personas, 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”* (pág. 49).

### 1.1.3.- 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” (pág. 32).

## 1.2.- PROGRAMA DE LA MATERIA:

1º) La primera bolilla “*Elementos de la conducción política*”.

2º).- La segunda bolilla comprende las “*Características de la conducción moderna*”.

3º).- La tercera bolilla es “*La conducción y la doctrina, la teoría y la forma de ejecución*”.

4º).- La cuarta bolilla es el “*Método en la conducción*”.

5º).- La quinta bolilla comprende los “*Organismos de la conducción*”.

6º).- La sexta bolilla es la parte teórica: “*El conductor, la teoría, las formas de ejecución*”.

7º).- Bolilla siete: “*Parte aplicada de la conducción*”.

8º).- Bolilla ocho: “*Estudios complementarios*”.

## 1.3.- EL ELEMENTO HUMANO.

Después de desarrollar las “ocho bolillas” que constituirán su “programa”, aborda el tema central de la bolilla: LOS ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN, que no es ni más ni menos que “el elemento humano”. Vale decir, **el conductor, los cuadros auxiliares, la masa y su organización**.

“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. Conociendo eso va a llegar a una forma más perfecta que aquel que trabaja sin conocer los elementos con que trabaja”. (Pág. 59)

*“Vamos a estudiar cuáles son las condiciones que deben tener esos conductores, cuáles deben ser las condiciones que debemos desarrollar en los auxiliares de la conducción, que son los hombres y las mujeres que encuadran la masa que se conduce, y qué condiciones debe tener la masa para que obedezca y realice un trabajo inteligente, para que no sea una masa inerte, la que los romanos llamaban... “mudo y torpe rebaño”. ¡Esa no es la masa que le conviene a un hombre o a una mujer que conduce!” (pág. 60)*

### **1.3.1.- 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 o mujer que recibe un elemento –que es una situación-- y que recibe un objetivo, que es 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” (pág. 185).

#### **El conductor debe ser maestro.**

*“Conducir, en política, es difícil, porque a la vez de ser conductor hay que ser maestro;*

*---hay que enseñarle a la masa;*

*---hay que educarla.*

*---Hay que enseñar a los intermediarios de la conducción, porque la conducción no se puede realizar con un hombre o una mujer y una masa, porque si esa masa no está encuadrada, se disocia.*

*La masa debe estar encuadrada por hombres y mujeres*

*---que tengan la misma doctrina del conductor,*

*---que hablen en su mismo idioma,*

*---que sientan como él y piensen como él.*

***Eso es lo que nosotros queremos desarrollar y la tarea principal de la conducción...***

***Sin eso no se puede conducir.***

*Es como si yo, general, quisiera ir a la guerra contra un país y le dijera al pueblo argentino: “¡Venga un millón de hombres y mujeres; vamos a pelear!”  
¿Adónde los voy a llevar?*

*Tengo que tomar al millón de hombres y mujeres,*

*---enseñarles a pelear,*

*---desarrollar su instrucción, su intuición de lucha, su espíritu de lucha,*

---**darle la causa por la cual luchamos** y, entonces sí,  
---nombrarle sus oficiales y suboficiales para que los encuadren.  
Después me pongo al frente y, entonces... ¡pan comido!"

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

"Una clase será para los cuadros auxiliares de la conducción. Porque algunos creen que, si nosotros tuviéramos un conductor para la dirección general y miles de conductores para la conducción auxiliar, de las mismas condiciones del conductor, habríamos ganado algo. No habríamos ganado nada, porque **las condiciones que debe tener el conductor superior no son las mismas que las que debe tener el conductor auxiliar.** ¿Por qué? Porque uno es el creador y el otro es el ejecutor de esa creación.

Él no necesita tener espíritu creador; necesita tener espíritu de observación, de disciplina, de iniciativa para ejecutar bien lo creado por otro" (pág. 69).

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

Por esa razón es elemental y fundamental la formación de los hombres y mujeres auxiliares de la conducción" (pág. 164).

### **1.3.3.- Preparación de 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 y las mujeres 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. Él no es solamente conducido; también se conduce a sí mismo. ¡Él también es un conductor, un conductor de sí mismo!"



## **La masa. El peronismo fue el único que educó a la masa.**

“Quiero referirme a *la masa*. Nosotros quizá seamos, en el orden político, los únicos políticos que en este país nos hemos dedicado a dar a la masa el sentido y el sentimiento adecuado para la conducción.

Por eso nos ha obedecido, y han sido posibles un 17 de Octubre y un 24 de Febrero en las condiciones de adversidad tremendas en que nosotros debimos afrontar esos actos decisivos de la vida del Partido Peronista.

**Si la masa no hubiera tenido las condiciones que tuvo, cuando el 17 de Octubre perdió el comando, perdió la conducción, no hubiera procedido como lo hizo. Actuó por su cuenta; ya estaba educada”.**

"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 " (pág. 63).

**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" (pág. 64).

**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 " (pág. 64-65).

**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" (pág. 64-65).

**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" (pág. 64-65).

"Es indudable que la superioridad nuestra será muy grande" (pág. 312).

"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" (pág. 312).

"El movimiento político necesita lo mismo" (página 312).

"Podrá un pequeño sector vencer en una pequeña cosa, con una de esas avivadas de los políticos." (pág. 312).

"Pero en esta masa que significa toda la población de la República Argentina, tendrá que vencer el mejor organizado y el mejor conducido " (pág. 312).



## BOLILLA 2.- CARACTERÍSTICAS DE LA CONDUCCIÓN MODERNA 1ª PARTE

En la bolilla segunda y tercera nos habla de **su gran creación como “conductor político”, que cambió para siempre la política:**

**Reemplazar a los caudillos, a los caciques, a los sectarios, a las opiniones e intereses personales y de grupos por una doctrina, una causa, un ideal, un proyecto político “nacional” que exprese los anhelos y necesidades del “conjunto” del pueblo surgida, dicha doctrina, del “dialogo” permanente con ese pueblo.**

Para entender mejor esta “creación” de Perón hay que tener en cuenta que toma a la Argentina como una sola unidad, un cuerpo, una organización. Y toda organización tiene dos elementos esenciales:

- la organización espiritual: las ideas y sobre todo “la finalidad” que une a los integrantes de la organización, de los argentinos y argentinas (la doctrina), y
- la organización material que son todos los elementos que permiten la “realización” de esas ideas, de esa finalidad “nacional”.

**La segunda bolilla comprende las “Características de la conducción moderna”.** “Es decir, éste es el capítulo que debía comenzar con todo el estudio de la evolución filosófica de la conducción política, y que yo traigo solamente al momento actual (sólo a la Argentina), porque no tenemos tiempo para realizar un examen retrospectivo que nos condujera racionalmente desde la antigüedad hasta nuestros días” (pág. 54)

“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” (pág. 75).

### 2.1.- LA ANTIGUA CONDUCCIÓN POLÍTICA.

#### 2.1.1.- La antigua conducción política argentina: el caudillismo

“En esto podríamos considerar, a título de ejemplo, para poder certificar dos épocas y dos conducciones, **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, a la mujer de nuestro país. Era una forma de caudillismo o de caciquismo; hombres y mujeres que iban detrás de otros hombres o mujeres, no detrás de una causa. Nadie preguntaba al conductor, fuera éste el conductor de todo o el conductor de las partes, **cuál era su programa, qué era lo que quería él realizar**. Le ponían un rótulo o era don Juan, don Pedro o don Diego y detrás de él seguía la masa. Es decir, el sentido más primario de la conducción política”.

¿Por qué? Porque el caudillo no era un adoctrinador, ni un maestro, ni un conductor” (pág. 77).

### **2.1.2.- Causas del caudillismo.**

“Esto era una cosa explicable por dos causas fundamentales:

--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” (pág. 76-77).

### **2.1.3.- 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, es amplia, y donde hay sectarismo se muere porque la conducción no tiene suficiente oxígeno para poder vivir”* (pág. 81)

### **2.1.4.- 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” (pág. 85).

## 2.2.- LOS MEDIOS MODERNOS DE CONDUCCIÓN: LA DOCTRINA.

“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 manejar y conducir*. 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 (s. XIX) y de esta mitad del siglo presente (S. XX) por una doctrina”.***

### 2.2.1.- La doctrina, remedio del sectarismo. 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, de las mujeres y su acción intelectual y material en una dirección única.

¿Cómo realiza su marcha? 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 sentido y 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”** (pág. 83)

### 2.2.2.- 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” (pág. 84).

### 2.2.3.- - Hacia la cultura cívica, social y general de la masa.

Para alcanzar eso, debemos llevar un cierto grado de cultura cívica, social y general a la masa. Con un pueblo de ignorantes y de analfabetos, este tipo de conducción es sumamente difícil. Por eso, mientras antes se decía: *“Hay que educar al soberano”*, y todo el mundo le daba vino y empanadas, nosotros decimos: ***“Hay que elevar la cultura del pueblo”***, y nos ponemos a trabajar para hacerlo.

## 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" (pág. 40).

## Hay que predicar todos los días.

"No hay que desfallecer. ***Es indispensable seguir trabajando todos los días, predicando todos los días. Hay que tomar, si fuera necesario, hombre por hombre, mujer por mujer, inculcando en ellos esa mentalidad. Cuando todos estén en esa mentalidad, cuando todos compartan de corazón nuestra doctrina, tendremos el instrumento para la conducción, y entonces conducirá cualquiera.*** Es como un caballo, que cuando es potro lo conduce sólo el domador, pero cuando está adiestrado lo puede conducir hasta un chico. Así es la conducción".

CONDUCCIÓN ANTIGUA	CONDUCCIÓN MODERNA
Gregaria o descentralizada	Centralizada
Sin unidad de concepción. Sin doctrina "básica".	Con unidad de concepción. Con Doctrina
Sin unidad de acción.	Con unidad de acción.
Doctrina "sectaria".	Doctrina "nacional".
Base de apoyo: el caudillo	Base de apoyo: la doctrina
Divergía (irse apartando) a partir del caudillo.	Converge hacia el conductor.
El caudillo empuja a la masa.	El conductor va delante. La masa lo sigue.
El caudillo se sustrae a la masa.	El conductor busca, adoctrina y vive con la masa.
El caudillo trata de persuadir con palabras.	El conductor persuade con hechos.
El partido envejece con el caudillo.	El partido (el movimiento) no envejece,

## BOLILLA 3.- CARACTERÍSTICAS DE LA CONDUCCIÓN MODERNA 2ª PARTE

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

En este Capítulo, que es continuación de la bolilla anterior, Perón habla específicamente de su propuesta central: la doctrina. Pero no habla de su DOCTRINA PERONISTA específicamente sino de “la doctrina en general” como **nueva forma de conducción**: partir de una idea, de un objetivo, de una finalidad que debería ser “compartida” y “nacional”, para el conjunto del país. Y da sus razones.

#### **Doctrina, teoría y formas de ejecución.**

“La tercera bolilla es “La conducción y la doctrina, la teoría y las formas de ejecución”, es decir, *los elementos de la conducción en el aspecto espiritual, intelectual y material de la acción misma*. O sea, la doctrina, la teoría y las formas de ejecución. Dentro de esta bolilla tenemos la unidad de concepción y de acción en la conducción.

El alma cualitativa, la coordinación espiritual, es la base de la cooperación, de los métodos de ejecución; una misma manera de ver, de apreciar y de resolver: unidad de objeto. Eso es indispensable para la conducción. En cuanto a la teoría y a las formas de ejecución, las tomamos analizadas dentro de la conducción. El desarrollo racional de la doctrina, la tecnificación y actualización. Y tomamos, en la tercera bolilla, la trilogía de la acción, de la doctrina y de la teoría y formas de ejecución” (pág. 55)

**La Doctrina** (elemento de la conducción en el aspecto espiritual de la acción misma). Lo que da Unidad de concepción, unidad en las ideas.

## 3.1.- LA DOCTRINA

### 3.1.1.- Unidad de concepción y de acción en la conducción.

"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**" (pág. 24).

"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" (pág. 53).

### 3.1.2.- La doctrina: el alma colectiva, la organización espiritual.

"Por eso es indispensable para nosotros hacer la organización espiritual y la organización material.

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

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" (pág. 102)



## 3.2.- LA TEORÍA Y LAS FORMAS DE EJECUCIÓN EN LA CONDUCCIÓN.

### 3.2.1.- La teoría (la explicación de la doctrina).

“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” (pág. 106-107).

### 3.2.2.- Formas de ejecución de la teoría.

“Dentro de esa teoría, para seguir con el ejemplo, vienen las formas de ejecución. Nosotros decimos que hemos vencido al principio hedónico, que hemos puesto el capital al servicio de la economía, la producción al servicio del consumo, etc.; pero eso no es suficiente decirlo, sino que hay que hacerlo. **Para hacerlo tenemos las formas de ejecución”** (pág. 110).

Cómo “realizar” la doctrina, explicada por la 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” (pág. 102).

### 3.2.3.- 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" (pág. 102).

### **3.3.- LA DOCTRINA Y LA ESCUELA SUPERIOR PERONISTA.**

#### **3.3.1.- 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" (pág. 24).

#### **3.3.2.- 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" (pág. 105).

**La doctrina** que propone Perón en 1952, después de haberla "realizado" consiste en que TODOS, militantes, dirigentes y el conjunto del Pueblo tengamos como **"finalidad suprema" la felicidad del pueblo y la grandeza de la nación**, mediante **la justicia social, la independencia económica y la soberanía política, armonizando siempre** los valores materiales con los espirituales y los derechos del individuo con los de la sociedad.

## BOLILLA 4.- EL MÉTODO EN LA CONDUCCIÓN

Método es camino ya recorrido y comprobado por la experiencia como el mejor para lograr algo. En este caso Perón propone el mejor camino para lograr "unidad en la acción" y por lo tanto para lograr el éxito.

La cuarta bolilla es el "método en la conducción". La situación: la información, los estudios bases, la observación objetiva y la observación subjetiva. Apreciación de la situación: la premisa, el análisis y la síntesis. La resolución y el plan de acción; y las disposiciones, la ejecución y el control.

Así está toda la teoría sobre el método de la conducción.

La conducción tiene un método. Así como los cirujanos tienen sus métodos, los clínicos los suyos y los ingenieros también los tienen, la conducción tiene un método al cual hay que ajustarse, y que 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 eso es el método de la conducción" (pág. 55)

### 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" (pág. 86).

## 4.2.- EL MÉTODO RACIONAL.

### 4.2.1.- El método de la intuición y el método del raciocinio.

“En la conducción es menester desarrollar al máximo el raciocinio, pero sin matar la intuición, porque a menudo el hombre o la mujer no tienen tiempo de recurrir al raciocinio, y en ese caso lo salva la intuición. ***Si tiene tiempo, es mejor que analice su propia intuición por un método racional.*** En esto consiste todo el método a poner en juego en la conducción” (pág. 121).

“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” (pág. 122).

## 4.3.- ELEMENTOS DEL MÉTODO RACIONAL:

### 4.3.1.- 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” (pág. 127).

### 4.3.2.- 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” (pág. 128).

#### **4.3.3.- 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" (pág. 122).

#### **4.3.4.- 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" (pág. 133).

#### **4.3.5.- 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" (pág. 143)

"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" (pág. 133).

#### **4.3.6.- 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" (pág. 111).

"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" (pág. 174).

#### 4.4.- 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 preconceito 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 subconciente del individuo, trabajando mediante la intuición el que lo va llevando a esa dirección.

Algunas veces cometen gravísimos errores, pero en otras salen soluciones verdaderamente geniales, porque es una fuerza que no podríamos explicar; 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. (pág. 125).

## **BOLILLA 5.- ORGANISMOS (ORGANIZACIÓN) DE LA CONDUCCIÓN.**

Cuando Perón habla de “organismo”, de “lo orgánico” se refiere como metáfora o comparación a realidades existentes pero intangibles como por ejemplo la “estructura” y “funcionamiento” de una organización. De la “conducción” en este caso.

"La conducción en sí necesita tener un desarrollo permanentemente orgánico (como un organismo “vivo”). Es uno de los problemas básicos de la conducción, porque es, sin duda, una actividad difícil, no sólo en la concepción, en la planificación y en la ejecución, sino también en el control" (pág. 150).

Entonces **la conducción**, el hecho de conducir, visto como un “organismo”, como un “cuerpo”, consta de los siguientes elementos o “miembros” que son indispensables para lograr **el éxito** en la conducción:

### **5.1.- EL CONDUCTOR Y LOS AUXILIARES DE LA CONDUCCIÓN.**

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

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

La acción directa es la que él realiza y la indirecta es la que sugiere, con su propio procedimiento, al resto de las conducciones locales, a las demás conducciones. (pág. 162).

#### **Responsabilidad de la conducción:**

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

"De tal palo, tal astilla".

Como él sea, será la masa.

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

Por eso, uno debe tratar, aunque no sea nada, de serlo todo, si tiene la responsabilidad de la conducción" (pág. 163).

## **Elevación cultural de la masa.**

“Indudablemente que eso se facilita extraordinariamente con la difusión, el perfeccionamiento y la elevación del nivel cívico y cultural de la masa. Es más comprensible, más fácil y todo se sistematiza mejor, cuando hay una alta comprensión y ésta viene con la elevación del nivel cultural. De ahí que yo crea que el peronismo tiene una función esencial que realizar dentro del Pueblo Argentino: ir elevando la cultura política, la cultura cívica del pueblo”. (pág. 163)

### **5.1.2.- Los conductores auxiliares.**

“Si es importante la acción del conductor, no lo es menos la acción de los conductores auxiliares. Estos representan la multiplicación del conductor. Si hombres y mujeres de las mismas ideas y sentimientos, de la misma orientación doctrinaria, de la misma manera de ser, actúan en forma directa, en contacto con la masa, dando los mismos ejemplos, evidenciando las mismas virtudes, inculcando los mismos principios, se llega a inspirar a la masa con mucha más rapidez. Por esa razón es elemental y fundamental la formación de los hombres y mujeres auxiliares de la conducción” (pág. 164).

## **5.2.- ELEMENTOS AUXILIARES DE LA CONDUCCIÓN:**

la información, el encuadre del conjunto en la acción, la disposición y el control.

### **5.2.1.- Información de ida y vuelta.**

“Dentro de la conducción debe funcionar, en forma permanente, una información de ida y vuelta. Esto quiere decir que uno debe dar información a los que ejecutan, para dar conciencia de acción, es decir, que nadie debe actuar en política sin saber que está haciendo algo y qué está haciendo, además de llevar la persuasión de que debe hacerlo” (pág. 167).

### **5.2.2.- Encuadre del conjunto en la acción.**

“**Equilibrio entre la acción particular y la de conjunto.** Otra cosa que hay que vigilar permanentemente, en la conducción, es que las partes se encuadren siempre en la situación de conjunto y en la acción de conjunto. Una de las cosas más comunes en la conducción política es que el que conduce en el lugar cree que el mundo gira alrededor del pueblo que dirige, y entonces no hay problema que él no subordine a la acción política que desarrolla allá en el pueblito. Cuando viene alguna cosa, la resuelve por su cuenta. No es ése el procedimiento” (pág. 168)



### **5.2.3.- La disposición y el control.**

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

### **5.3.- LA TRANSMISIÓN DE LO QUE QUEREMOS HACER:**

a través de los medios técnicos y la acción personal.

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

Hay que organizar un sistema de transmisiones permanentes y completo para que las noticias, informaciones, disposiciones, directivas y órdenes lleguen oportunamente y a todas partes, porque, si no, la aplanadora no se forma. Esa aplanadora –de que tanto hemos hablado– no marcha, no funciona. Este defecto lo he observado mucho en nuestro trabajo, y es muy común”.

### **5.4.- LA EJECUCIÓN DEL PLAN:**

con unidad de acción, con amplitud de acción y continuidad de la acción.

Generalmente, las acciones fracasan porque las noticias son insuficientemente conocidas, porque la persuasión no ha llegado a todos los hombres, a todas las mujeres y unos están indecisos; esto es lo que pasa generalmente aquí, y que yo he tratado de ir terminando por la información.

### **5.5.- CONTROL SUPERIOR Y MULTILATERAL.**

es necesario ejercer un control permanente y minucioso de la ejecución. Los hombres y mujeres son todos buenos, pero si se los vigila son mejores

# **LA MÉDULA MISMA DE TODA LA PARTE DE LA CONDUCCIÓN. LO QUE DEBEMOS CONOCER PARA “SER”**

## **BOLILLA 6.- LA CONDUCCIÓN, PARTE TEÓRICA: EL CONDUCTOR, LA TEORÍA, LAS FORMAS DE EJECUCIÓN.**

"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" (pág. 212).

### **6.1.- EL CONDUCTOR, PARTE VITAL, 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" (pág. 100).

#### **6.1.1.- Valores morales e intelectuales del conductor. (pág. 193)**

*"Napoleón definía así al 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 o mujer*

que tiene repartidos muy armoniosamente sus valores morales y sus valores intelectuales, o sea, que es capaz de concebir bien y que tiene fuerza suficiente para ejecutar bien.

Esa era la definición que Napoleón daba del hombre o mujer perfectos para la conducción.

El conductor necesita tener valores intelectuales, como capacidad, criterio, método, espíritu creador..." (Conducción política).

"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.

Muchas veces una mala concepción realizada sistemáticamente y tenazmente, llega a un buen resultado, pero una buena concepción, con una mala realización, no llega nunca a nada.

Esa es la razón por la cual, en el hombre o mujer de arte y en el conductor, la acción está siempre por sobre la concepción.

Puede tener carencias intelectuales, pero lo que no puede tener son carencias morales, porque sin valores morales no hay conductor" (Perón, Conducción Política).

### 6.1.2.- Sus valores morales. (pág. 197)

"... ¿Cuáles son esos valores morales? Son muchos.

--En primer término, yo creo que el conductor debe sentirse apoyado por una fuerza superior, vale decir, que debe tener **una fe en sí mismo y un optimismo muy grande**. Eso solamente lo impulsa a las grandes acciones, porque los conductores no se empeñan nunca en pequeñas acciones, porque éstas no dan resultado de importancia.

--El conductor es siempre un hombre o mujer que **selecciona las acciones y se decide por las grandes**, por aquellas que para emprenderlas hay que tener la suficiente **fuerza de voluntad**, que nace de la fe en sí mismo y del optimismo que lleve dentro de sí.

Los pesimistas, generalmente, cuando se han puesto en marcha se anulan a sí mismos y se vuelven a la mitad del camino.

--Conviene que el conductor también **sea capaz de jugarse todo a una carta**, pues aquel que quiere exponer poco no va a llegar a ganar mucho: solamente con los grandes riesgos es como se obtienen grandes éxitos.

Y por esa razón, **el carácter** de cada conductor es la fuerza motriz fundamental.

Hay hombres y mujeres que sostienen la teoría de que para no sufrir grandes reveses es menester no exponerse mucho.

Esos no llegan nunca a ninguna parte.

Hay otros que no quieren exponer nada, y éstos no hacen nada tampoco. Es decir que en la conducción **se eligen los más grandes objetivos y con decisión, con fe en sí mismo y con optimismo.**

--Debe crearse lo que yo llamo **el deber de vencer**, que va acompañado con **la abnegación del individuo**. El deber de vencer es indispensable en la conducción.

Aquel conductor que no sienta el deber de vencer, difícilmente va a vencer en ninguna acción. Vale decir, que es un hombre o mujer decididos a vencer.

Si no vence, debe saber **soportar virilmente los golpes del destino.**

Es lo único que le podemos dar como compensación al haber sido derrotado.

Por eso **ha de jugarse** cada conductor, en cada una de las grandes acciones que él realiza.

No quiere decir esto que va a jugar todos los días, sino que bastará que lo haga una vez y con suerte.

Para establecerse el deber de vencer **no basta solamente la abnegación.**

Esa es la escuela de los estoicos, que a veces da buen resultado.

Es una escuela moral, pero no es la escuela del conductor.

**Es necesario tener el carácter, la energía y la tenacidad para cumplir el deber de vencer.** Esa es la escuela del conductor.

No es tampoco un hombre o mujer que se confía a la fuerza ciega de la suerte.

No; **él hace su éxito**, y lo hace con el carácter, con la energía y con la tenacidad.

--Por eso el conductor es, por sobre todas las demás cosas, **un luchador.**

Por inteligente, sabio y bueno que sea, si no lucha para alcanzar lo que se propone, no llegará nunca a ser un conductor" (Perón, *Conducción política*).

--"Si el conductor **debe ser también un maestro**, debe enseñar; y debe enseñar por el mejor camino, que es el del **ejemplo.**

No delinquiendo él, no formará delincuentes.

Porque en la conducción, de tal palo ha de salir tal astilla...

Es indudable que esa enseñanza es la más didáctica, pero la más difícil, porque hay que dominar el indio que uno lleva dentro de sí.

--De manera que es con eso que se inspira respeto también, que es otra de las condiciones que debe tener el conductor: **debe inspirar respeto por el respeto que él guarde a los demás**, que es la mejor manera de ser respetado.

*Un respeto cariñoso, pero respeto.*

*Respeto en lo que el hombre y la mujer tienen de respetable; porque algunos respetan las formas; yo soy partidario de **respetar el fondo de las cosas y de los hombres y mujeres**" (Perón, Conducción política).*

--"Lo importante es que en la conducción no basta decir todo esto; **hay que hacerlo**. Y es más difícil hacerlo que decirlo, porque **uno debe dominar muchas veces los impulsos**, y el impulsivo nunca fue ni será buen conductor. El buen conductor **es siempre reflexivo y profundo**.

*El audaz e impulsivo no tiene las condiciones del conductor, porque tiene que manejar hombres y mujeres, y no hay nada más difícil que manejar a los hombres y mujeres" (Perón, Conducción política).*

### **6.1.3.- Sus valores intelectuales. (pág. 205)**

--"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.

*El conocimiento del oficio es indispensable para el conductor, porque él no ha de ser un conductor inconsciente, sino que en todo momento ha de ser un conductor consciente.*

--Él debe ser moral, porque lo es; pero también ha de ser moral porque se controla en todo momento para poderlo ser.

--Él ha de ser un hombre capacitado porque, si no, puede hacer equivocar a los demás; pero debe conocer hasta el último detalle de su propio oficio de la conducción, para hacerlo conscientemente, porque lo mismo es equivocar a los demás a conciencia que inconscientemente.

*En esto hay también dos clases de hombres y mujeres: hay un hombre o mujer que está acostumbrado y le gusta andar por entre las cosas que los otros han creado.*

*Y hay hombres y mujeres a los que no les gusta eso, que les gusta crear las cosas por entre las que quieren andar.*

*Los conductores tienen esta segunda característica: nunca son hombres y mujeres que andan por caminos trillados.*

*Ellos tienen la fiebre de crear.*

*Por eso un conductor es maravilloso para crear, pero peligroso para estabilizar, porque tiene la fiebre de la creación y en las creaciones de los hombres y mujeres es necesario pensar que hay un alto grado de importancia en la perfectibilidad que presupone la creación permanente; pero que también hay un grado importante en la estabilidad, porque estar empezando siempre no es cosa de cuerdos" (Perón, Conducción política).*

*--"El conductor debe poseer una gran iniciativa y una gran capacidad de acción.*

*Uno de los defectos que más noto en la conducción, es que hay mucha gente que conduce y que no tiene iniciativa; están aferrados a normas fijas.*

*Es más fácil hacer de acuerdo con la costumbre que pensar en hacerlo cada vez mejor.*

*El hombre no solamente es haragán para trabajar materialmente, sino también para trabajar intelectualmente.*

*Con tal de no pensar, se mueve por el camino ya abierto. Ese es un gravísimo defecto en la conducción. Es un gravísimo defecto para todo conductor" (Perón, Conducción política).*

*--"En la conducción nada se puede hacer por las dudas; hay que hacerlo con seguridad.*

*En la conducción hay que ir como la muía en la montaña, que no mueve el pie de atrás hasta que no asienta bien el de adelante.*

*Aquí no hay nada especulativo ni imaginativo.*

*La conducción se hace a base de una realidad; tiene sorpresas muy desagradables el que confía la conducción en cuestiones más especulativas que reales. Hay que llegar a la realidad de alguna manera y de allí afirmar las conclusiones de la conducción. De otro modo es necesario esperar hasta que se produzca para proceder. Nunca se llega tarde cuando uno está vigilante en la conducción" (Perón, Conducción política).*

*--"En otras palabras: toda la conducción, en este aspecto, en el intelectual, se reduce a volver inicialmente a mis primeras palabras... a cumplir el consejo napoleónico: saber realizar el éxito.*

*Ustedes ven que cuanto yo he expuesto se reduce a esas pocas palabras: la conducción es saber realizar el éxito.*

*Para saber realizar el éxito hay que concebirlo, hay que prepararlo, hay que organizarlo, hay que ejecutarlo y hay que explotarlo.*

*Y todo cuanto yo les pudiera decir de la conducción es exclusivamente eso.*

*Si alguno es capaz de realizar el éxito, aunque no sea conductor, yo me quedo con él" (Perón, Conducción política).*

## **6.2.- LA TEORÍA: PARTE INERTE DEL ARTE DE LA CONDUCCIÓN. SUS GRANDES PRINCIPIOS: (pág. 175)**

6.2.1.- *La información, el secreto de la información, la sorpresa.*

6.2.2.- *La unidad de concepción, la unidad de acción.*

6.2.3.- *Disciplina partidaria, obediencia, iniciativa.*

6.2.4.- *La economía de fuerzas.*

6.2.5.- *La continuidad del (en el) esfuerzo.*

6.2.6.- *Dominio local y general, popularidad y prestigio, dominio de una masa y libertad de acción.*

6.2.7.- *Adoctrinamiento, acción solidaria, organización.*

6.2.8.- *Preparación de la masa, cultura cívica y selección humana.*

6.2.9.- *Acción cuantitativa y la acción cualitativa, la acción política y la acción técnica.*

6.2.10.- *El sentido de ubicuidad de la política en la conducción y el sentido popular de 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" (pág. 213).

### **6.3.- FORMAS DE EJECUCIÓN: (PÁG. 287)**

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

6.3.2- *Ejecución estratégica, ejecución táctica.*

6.3.3- *Agentes de ejecución, métodos de ejecución.*

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

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

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

"Las formas de ejecución no tienen ningún valor si no existe, para apoyarlas y sustentarlas, un fondo de ejecución, es decir, un pensamiento profundo que las fundamente y las haga racionales" (pág. 290).



## **BOLILLA 7: “LA CONDUCCIÓN APLICADA”**

Quedaría, por lo tanto, decir algunas palabras sobre lo que se refiere a la conducción aplicada.

### **7.1.- Los ejemplos históricos como fuente de enseñanza, comentarios: el caso concreto.**

El conocimiento de lo que ha ocurrido, de los errores que se han cometido, y relacionando causas y efectos, se hace un estudio crítico de ese hecho histórico, concreto, y se saca, en consecuencia, la enseñanza que de ello surge para no volver a cometer los errores y para emularse en los aciertos que ese caso concreto plantea.

Es decir, es un estudio aplicado de la conducción. (pág. 298)

### **7.2.- La situación, la apreciación, la resolución y el plan de acción.**

Ese estudio, generalmente, se realiza en tres formas:

*---primero, hacer un plan para realizar una acción de la conducción política.*

*---La segunda consiste en tomar un hecho histórico de la conducción política, analizarlo perfecta y profundamente y establecer de él el verdadero juicio crítico.*

*---La tercera forma es tomar una resolución para acostumbrarse a los casos, diremos, de la conducción rápida. (pág. 298)*

### **7.3.- El juicio crítico: estudio de situaciones concretas, resoluciones y fundamentos.**

**Cada cosa tiene su verdad: sólo existen casos particulares.**

Todo eso da una técnica y una intuición en la conducción, que se adquiere solamente mediante la contemplación de los casos concretos.

*La conducción nunca se estudia en un caso general, porque la conducción no tiene casos generales.*

*En la conducción, las verdades absolutas suelen ser unas grandes mentiras.*

Cada cosa tiene su verdad, que hay que desentrañar.

Quien en conducción se conforma con verdades generales, a menudo no llega lejos. Este es un arte basado en un profundo racionalismo, y su acierto estará en razón directa con los conocimientos con que uno forma ese racionalismo.

No se trata de ser un erudito en el amplio sentido de la palabra.

Pero sí se trata de tener una base erudita que a uno le permita afirmarse en algo, porque en estos tembladerales de la conducción si uno no lleva algo en qué apoyarse, se hunde, y cuando en esto uno se hunde, se hunde definitivamente. (pág. 299)

**CONVERSACIÓN EN FORMA DE RECAPITULACIÓN  
GENERAL DE TODO CUANTO HEMOS CONSIDERADO  
DURANTE EL CURSO DE CONDUCCIÓN POLÍTICA.**  
(DIRIGIDA ESPECIALMENTE A LAS Y LOS MILITANTES Y DIRIGENTES).  
**UNA SÍNTESIS DE LO QUE TENEMOS QUE SABER PARA “SER” Y “HACER”**  
(desde la pág. 300)

A.- *LO FUNDAMENTAL ES TENER LOS COMANDOS QUE ENCUADREN, ES DECIR, LOS CONDUCTORES DE TODO ORDEN: LOS LEONES “FORMADOS”.*

**a.- El fondo, las formas y los comandos que encuadren.**

Es difícil por eso la conducción en el orden político.

Tiene su fondo y tiene sus formas, y a menudo las formas suelen tener una importancia tan extraordinaria, que sobrepasan en algunos aspectos al propio fondo de la cuestión.

Eso es lo difícil de la conducción política.

Otras conducciones son más fáciles.

***Por eso, en la conducción política, lo fundamental es tener los comandos que encuadren, es decir, los conductores de todo orden.***

Las masas políticas, en general, no pesan ni valen por la cantidad de hombres y mujeres, o por dónde y cómo los tiene uno agrupados a esos hombres y mujeres.

***Más valen los hombres y mujeres 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.

**b.- Función de la Escuela Superior Peronista: hay que formar los leones.**

Esto es lo importante dentro del aspecto general y orgánico de la conducción.

***Vale decir que hay que formar los leones, leones de la conducción;*** que el éxito no estará en la cantidad de las ovejas que vayan detrás de cada león, sino en el temple, en la capacidad, en el arrojo y en el acierto con que esos leones actúen durante todo el tiempo en que la conducción política se realice.

***El objeto de la Escuela Superior Peronista es formar esos leones, es decir, formar dirigentes, ya que nosotros no aceptamos a los caudillos.***

## B.- DIRIGENTES, NO CAUDILLOS.

### a.- Formar *dirigentes* y no caudillos.

**Formar dirigentes para la política; la verdadera conducción ha de ser por dirigentes, no puede ser por caudillos.**

Y ¿por qué no puede ser por caudillos, y sí por *dirigentes*?

Por una simple razón: el caudillo es generalmente un hombre o una mujer que no se subordina racionalmente a una conducción.

Es un elemento díscolo dentro de la conducción.

Y la conducción, para que marche científicamente considerada, no puede tener hombres o mujeres dentro de ella que actúen discrecionalmente.

### b.- Patear para el mismo arco: consecuencias de la ruptura de la disciplina.

**Porque así se producirá la ruptura de la disciplina; la ruptura de la disciplina es la ruptura de la obediencia; la ruptura de la obediencia es la ruptura de la unidad de acción; y la ruptura de la unidad de acción trae el caos y trae la disociación.**

Entonces, no puede haber conducción posible donde esos hombres y mujeres encargados de la conducción quieran cada uno hacer las cosas por su cuenta.

**Yo ya he dicho que en nuestro Movimiento político no puede haber luchas entre *dirigentes*, y no debe haber luchas.**

**Esas luchas solamente existen cuando los hombres o las mujeres trabajan discrecionalmente; cuando cada uno trabaja en una dirección propia, que es la mejor forma de matar la dirección de conjunto.**

Lo primero que hay que hacer en ese caso es, como digo siempre, patear para el mismo arco.

Eso es lo primero que hay que asegurar en el movimiento político.

## C.- PRIMACÍA DE LOS VALORES ESPIRITUALES EN LOS CONDUCTORES. FORMAR LA CONCIENCIA DE NUESTROS DIRIGENTES EN MIL ESCUELAS PERONISTAS.

### a.- En el conductor privan los valores espirituales.

Y por eso, cuando tratamos de los conductores, empezamos por decir que los valores espirituales son los que privan en el conductor.

El conductor que no posea los valores espirituales necesarios será contraproducente y negativo para el movimiento de la conducción general.

Lo que el movimiento político debe comprender en su conducción es que el triunfo de cada uno está basado en el triunfo de todos, y que la derrota de cada uno está ligada también a la derrota de todos.

**Cuando todos seamos derrotados, no podrá triunfar ninguno dentro de nuestro movimiento, porque todos nos vendremos abajo; y ninguno se va a quedar colgado en el espacio.**

Este es el punto de partida de toda nuestra acción. Por eso digo yo siempre: el movimiento peronista es una gran bolsa en la que todos metemos algo; ponemos dentro todo lo que tenemos, porque sabemos que de esa bolsa depende el porvenir de todo el movimiento.

Cuando todos metemos lo nuestro dentro de esa bolsa, ninguno pelea.

Las peleas vienen cuando alguno quiere meter la mano para sacar algo de adentro.

### **b.- Función de la Escuela Superior Peronista: formar la conciencia de nuestros *dirigentes*.**

Entonces, señores, el secreto está en no meter la mano en la bolsa: en ir metiendo cosas. Y cuidando todos de que nadie meta la mano para sacar una parte de esa bolsa para sí, porque eso irá en perjuicio de todos.

Si uno va a meter la mano, la van a querer meter todos, y la bolsa va a quedar vacía. Este símil un poco grotesco que les hago encierra un gran fondo de verdad. Está allí la base de toda nuestra conducción.

**Es decir: la función de la Escuela Superior Peronista, y la de estos cursos es ir formando la conciencia de nuestros hombres y mujeres, que serán los *dirigentes* de nuestro movimiento en el futuro: hombres y mujeres de conciencia que estén en claro sobre qué es lo que todos debemos buscar, y que dispersen, a su vez, en toda la masa peronista, el caudal de estas ideas y estos pensamientos.**

### **c.- El valor del movimiento depende del valor de los *dirigentes*.**

En este orden de cosas, hemos empezado –como dije en cierta oportunidad– con esta pequeña Escuela, que será grande en el futuro.

***Ya mi señora ha expresado que en la sede central de la Fundación habrá treinta aulas destinadas a escuela, donde podremos formar mil dirigentes.***

***Estos cursos irán después a las provincias, donde podremos formar mil escuelas peronistas, que –dentro de ellas– formarán otros tantos miles de dirigentes; los que a su vez formarán los ateneos peronistas; que a su vez formarán miles de nuevos dirigentes.***

El valor de nuestro movimiento estará en esos miles de *dirigentes* que vamos a formar.

Ese será el acervo verdaderamente virtual de nuestro movimiento.

## D.- FORMAR UN MOVIMIENTO DE CONJUNTO CON DOCTRINA, MENTALIDAD Y MODALIDAD PERONISTAS.

### a.- Preparación paulatina de un movimiento de conjunto.

Muchos dirán: ¿y por qué no lo hicimos antes?

Bueno; no lo hemos hecho antes porque para tener un guiso de liebre lo primero que hay que tener es la liebre.

Buscamos tener un partido: hoy ya tenemos un partido.

Las grandes corrientes están ya organizadas.

***Estamos formando las escuelas para ir capacitando y uniformando el criterio de nuestros conductores para que todos llegemos a ver las cosas de una misma manera, apreciarlas y resolverlas de una misma manera.***

***Llegará así a formarse un inmenso movimiento de conjunto, que formará la aplanadora de que tantas veces hemos hablado.***

Sin esa aplanadora no vamos a ir lejos en política.

Vamos a pelear entre nosotros, vamos a discutir las cosas.

### b.- Estamos elaborando una doctrina única: doctrina, mentalidad y modalidad peronistas.

Hemos tratado de crear una doctrina única, ahora creamos una mentalidad y una modalidad única: una mentalidad peronista que nos impulse a una modalidad peronista.

Cuando hayamos conseguido eso mediante la dispersión y la preparación de nuestra dirección, el movimiento peronista tendrá una forma casi mecánica en su marcha, es decir, marchará solo.

El gran impulso, pues, se lo darán los ***dirigentes*** que se destaquen con su inteligencia y su capacidad.

Porque esto es una entidad que marcha sola; que ya puede marchar sola, que no hay que llevarla de la mano o del brazo, porque cuando se la larga se cae.

No; marcha sola. Lo primero que había que hacer era hacerla marchar sola. Ya está marchando sola.

Ya le podemos decir la dirección en que va a marchar en forma completa.

Y después podrá correr...

### c.- Educación y organización del pueblo.

***Pero primero hay que enseñarle a pararse; después a caminar; después a correr despacio, y después correrá ligero.***

***Todo esto está en la educación, en la organización del pueblo.***

**Es decir, convertir esa masa inorgánica en masas orgánicas y organizadas: convertir la masa en pueblo consciente de sus derechos y de sus deberes.**

Y que los defienda: que los defienda inteligentemente y sin violencia.

No hay necesidad de violencia de ninguna naturaleza.

La persuasión vale mucho más que la violencia en el trabajo del pueblo; y la conducción tiene esa finalidad: llevar a todo el pueblo la persuasión.

Cuando llegue la persuasión, la violencia será una fuerza insignificante al lado de la que la persuasión representa.

Esa persuasión ha de llegar a todos los límites a que debe llegar dentro del pueblo.

En otras palabras, como decían antes, hay que educar al soberano, pero hay que educarlo de verdad.

#### **d.- El peronismo inició la conducción científica.**

Señores: todo esto que nosotros hemos iniciado un poco apresuradamente, aprovechando el tiempo y fijando las primeras ideas, está dando nacimiento a toda una corriente intelectual dentro de nuestra conducción.

En otras palabras, nosotros queremos terminar con el panorama de la conducción de amateurs que se ha hecho siempre o de caudillos o caciques que se ha utilizado en la política argentina, para iniciar una corriente de conducción científica, conducción estudiada, racionalizada y capacitada que dé al país una garantía en la dirección.

**E.- TOMAR LA POLÍTICA COMO UNA VERDADERA RESPONSABILIDAD Y FORMARNOS PARA PODER EJERCERLA COMO DIRIGENTES. SU IMPORTANCIA Y NECESIDAD.**

#### **a.- La responsabilidad del dirigente es total.**

No es suficiente que le digan a uno: usted es un dirigente.

Él debe capacitarse para dirigir.

Desgraciado del pueblo que nombra como *dirigentes* a hombres y mujeres que no saben dirigir.

**La responsabilidad del dirigente es total.**

La del ciudadano es simplemente la de un ciudadano; los que dirigimos tenemos la responsabilidad por todos los ciudadanos: la responsabilidad de una sola persona por lo menos por quienes nosotros podemos tener una influencia.

#### **b.- Responsabilidad de la política: capacitarnos.**

**Es una cuestión de amor a la responsabilidad de enfrentar la tarea de conciencia y de responsabilidad el capacitarnos para desarrollar de la mejor manera y honradamente la tarea de dirigir.**

Yo creo que uno de los grandes males de la política criolla ha sido el tomar la política como un pasatiempo y no como una verdadera responsabilidad.

En general los hombres y mujeres hacían la política porque les gustaba, porque les entretenía politiquer, reunirse y hablar de esas cosas.

La política tiene una responsabilidad mayor si uno quiere honrar a la política.

Es claro que cuando la política cae en manos de hombres y mujeres desaprensivos, que no sienten la responsabilidad de dirigir y que desarrollan eso como un placer o un pasatiempo, no se puede llegar nunca al grado de perfección a que se debe llegar en esta actividad de la cual dependen el mayor o menor grado de la felicidad del pueblo que uno conduce y de la grandeza de la nación que uno dirige.

#### **c.- Responsabilidad política del dirigente.**

Cada dirigente tiene, en un sector, la misma responsabilidad que tengo yo en la presidencia de la República: él, en el sector en que actúe, y yo en el sector en que actúo.

Pero todos compartimos una responsabilidad y cada uno de los ciudadanos tiene también una pequeña parte de esa responsabilidad, que no es muy poca. En la República Argentina, es una diecisiete (cuarenta y dos) millonésima parte.

De manera que el dirigente tiene muchas diecisiete (cuarenta y dos) millonésimas partes que conducir y, en consecuencia, su responsabilidad está en razón directa de ese número que él conduce.

#### **d.- Necesidad de la capacitación en el dirigente.**

**Por eso es necesario que se capacite, sobre todo que se capacite moralmente, es decir, que tenga los lineamientos de una ética sin la cual la política resulta un oficio oscuro e intrascendente, y muchas veces perjudicial.**

**Darle esos principios de la conducción que lo capaciten para que no pierda su prestigio y para que no induzca con su ejemplo al error a un sinnúmero de ciudadanos que lo siguen convencidos de su capacidad y honradez, e ir así formando una escuela, es asegurar el porvenir.**

**De nada valdría la organización de un partido si nosotros, al encuadrarlo, no disponemos de hombres y mujeres capacitados en la conducción, porque toda la organización depende de esos hombres y mujeres.**

**e.- Los dirigentes salen de la acción.** Su falta de preparación, sus consecuencias y la acción.

***Si el movimiento peronista no realizara la preparación de sus conductores y de sus dirigentes, cometería indudablemente un gravísimo error.***

***Volvería a organizar otra vez a un pueblo para que mañana pudiera caer en manos de hombres y mujeres incapaces y deshonestos.***

Esa dirección y el ejercicio de esa dirección solamente pueden mostrar quiénes son los capaces y quiénes son los honestos, porque “para conocer a un cojo lo mejor es verlo andar”, según dice Martín Fierro.

Y es en la conducción donde los hombres y mujeres se muestran tales como son y no como quieren hacer creer que son.

Es en la conducción donde se podrá aquilatar a los hombres y mujeres, conociendo su capacidad y su honradez; y es de allí de donde deben salir los **dirigentes**; ellos no pueden salir de una escuela teórica.

Los **dirigentes** salen de la acción, y si no, no son **dirigentes**.

Los **dirigentes** que se pueden hacer a dedo dan muy mal resultado.

**f.- El óleo sagrado de Samuel: los griegos elegían a sus conductores.**

Considerando esta situación, siempre he dicho lo mismo.

Dicen que cuando los griegos comenzaron la conducción elegían a sus conductores, tanto en la política, como en el orden militar, como en todos los demás órdenes; y dicen que nunca las conquistas y las guerras fueron más maravillosamente desarrolladas que cuando eligieron sus conductores en los momentos de peligro y los pusieron a actuar.

Es indudable que, si esto ha sido cierto en la antigüedad, lo será mucho más en los tiempos modernos.

Es indispensable, para el que vaya a actuar en la conducción, que tenga el suficiente óleo sagrado de Samuel, sin el cual no va a tener buen resultado en su cometido.

*Y eso sólo lo da Dios, pero en secreto...*

**g.- Cada peronista lleva el bastón de mariscal...**

Nosotros lo podemos descubrir viendo actuar a los hombres y mujeres, viendo qué éxito consiguen en su acción o qué errores cometen en su trabajo. Y eso solamente se ve en el campo empírico de las realizaciones de la conducción política.

Por otra parte, cumple el principio peronista que dice que *cada peronista lleva el bastón de mariscal en su mochila*.

Eso representa también, dentro del campo de la conducción, una fuerza que es extraordinaria: la de la emulación, en que los hombres y mujeres van



puliendo sus aristas en la marcha misma; en la misma marcha constructiva del movimiento.

Es decir que van mostrando cuánto valen y capacitándose para conducir mejor cada día; y haciéndose conocer por sus compañeros durante la misma marcha.

#### **h.- El dirigente es un conductor. Los conductores no se hacen por decreto.**

Esto no lo puede dar nadie.

Decía uno de los más famosos hombres que han escrito sobre conducción en el mundo, Schlieffen, alemán, que el conductor nace y se muestra en los hechos mismos.

Muchas veces se hace un conductor “por decreto”, pero por lo general eso es un gravísimo error y una desilusión muy grande para el que lo nombró y creyó haber logrado por decreto un conductor.

El dirigente es, en su pequeño campo, un conductor.

Conductor ligado a una acción de conjunto o realizando una acción de conjunto.

Él vale por lo que puede hacer y los resultados que obtiene. No por otra cosa.

### ***F.- LA CONDUCCIÓN POLÍTICA NO ACTÚA POR MANDO SINO POR PERSUASIÓN, QUE INDICA CAMINOS Y MUESTRA EJEMPLOS.***

#### **a.- El mando y la dirección.**

Ahora bien, en ese sentido, señores, siempre he criticado el que no se distinga muy claramente a un conductor de lo que es el gobierno y de lo que es el mando o la dirección.

Siempre he presentado un caso muy notable que yo he observado durante mi vida, y que constituye una experiencia mía muy importante.

Me presento yo siempre como general en este asunto.

#### **b.- Conducción política y conducción militar.**

A mí me tomaron a los quince años en el Colegio Militar; me enseñaron la disciplina, me sometieron a ella; me dieron los conocimientos militares necesarios y me dejaron listo para que fuera a mandar.

Ejercí durante cuarenta años la disciplina, mandando y obedeciendo.

Cada vez que fui a hacerme cargo de un puesto de responsabilidad, me dieron un número de hombres, mi grado y el código de justicia militar.

Yo mandé, y todo el mundo obedeció.

Bien: yo trasladé eso a mi nuevo oficio, el de gobernar, y empecé a apreciar la situación: aquí los hombres no me los dan; me los tengo que ganar yo. Empecé por ahí; ya no me decían: “todos estos hombres están a sus órdenes”. No; están a mis órdenes aquellos que me gana yo, que es otra cosa. Segundo asunto: No tengo el grado. Tercero: No tengo el código. De manera que esto es otra cosa.

### **c.- El conductor persuade, no manda.**

Hay que distinguir bien lo que es mando de lo que es gobierno. Los métodos son distintos, la acción es distinta también. Bien se trate de la conducción política o de la dirección política, el método no puede ser jamás el del mando; es el de la persuasión. Allá se actúa por órdenes; aquí por explicaciones. Allá se ordena y se cumple. Aquí se persuade primero, para que cada uno, a conciencia, cumpla una obligación dentro de su absoluta libertad en la acción política. Siempre, pues, critico a aquellos **dirigentes** políticos que se sienten más generales que yo, y quieren mandar. No: aquí no se manda. De manera que el conductor militar es un hombre o mujer que manda. El conductor político es un predicador que persuade, que indica caminos y que muestra ejemplos: y entonces la gente lo sigue.

## **G.- EL ÉXITO, LOS FRACASOS, LA CAPACITACIÓN SIEMPRE POSIBLE Y LA CONDUCCIÓN CIENTÍFICA Y RACIONAL.**

### **a.- Un fracaso hace perder el valor de cuatro éxitos.**

Desgraciado el político que lleva sus hombres y mujeres adelante; debe llevarlos detrás de él. Vale decir, no debe empujar, lo deben seguir. Si los tuviera que empujar, no le alcanzarían las manos; son muchos hombres y mujeres.

De manera que el proceso de la formación de un conductor es simplemente su punto de origen y su disciplina, su conformación, su capacidad y su inteligencia, y la amalgama de todo esto, con una finalidad, es la conducción política, difícil, por excelencia, donde un fracaso le hace perder a uno el valor de cuatro éxitos anteriores; y, en consecuencia, es necesario andar con gran

tiento para que no se le produzcan a uno muchos fracasos, porque muchos fracasos hacen al final un fracaso definitivo y total.

**b.- Formar el carácter de acuerdo al trabajo: el carácter se educa y se forma.**

*Conducir hombres y mujeres en la acción política presupone una modalidad que hay que formar. Hay algunos que dicen: “Yo no tengo carácter para ser político: no me avengo a esta actividad”.*

*No es cierto; el carácter se educa, se forma.*

Si no tiene carácter para ser político, no será conductor: será conducido; y si no tiene ese carácter, y quiere conducir, tiene que formarlo, tiene que dominarlo.

Esa es una cuestión que no escapa a la posibilidad de ningún hombre o mujer: formar su carácter de acuerdo con la necesidad de su trabajo, lo cual es una cosa elemental y fundamental.

**c.- Un curso básico.**

*Señores: yo quisiera seguir hablando largamente sobre este tema.*

*En este año he querido hacer un curso lo suficientemente rudimentario como para que nos dé las bases para continuar en los cursos sucesivos, en los que podremos desarrollar con mayor amplitud todos estos conceptos de una conducción científica y racional.*

**d.- La conducción sólo puede ser científica y racional.**

*Lo único que he querido traer a estos cursos es la convicción o la persuasión de que no puede haber una conducción de aficionados, con espíritu deportivo.*

*En este aspecto debe haber una conducción científica y profundamente racional.*

*Es una cosa demasiado seria para que sea realizada sólo en las horas de ocio.*

*Esto debe constituir una cosa que nos ponga a pensar y que nos obligue a estudiar.*

*Difícilmente que el hombre o la mujer realice solo con lo que la naturaleza le ha dado lo que debe realizar.*

*Debe contraerse al trabajo, reflexionar muy profundamente y estudiar muchas cosas que no conoce.*

*Cuando más haya profundizado esas cosas, mejor comienza a penetrarlas.*

***Y como en la conducción no es cuestión de aprender, sino de comprender, es en la profundidad de ese análisis cuando uno llega a saber y realizar mejor las cosas.***

**e.- Conductores que nacen y que se hacen.**

Por esa razón he querido que este curso sea lo suficientemente rudimentario como para despertar la inquietud.

Y haremos llegar esta misma inquietud a todas las esferas del peronismo.

El apetito viene comiendo.

La gente que va leyendo todo esto, se va interesando.

Podrá decir que algunas cosas se pueden hacer mejor, y es profundizándolo como puede llegar a convertirse en conductor.

Porque si bien es cierto que el conductor nace, hay también muchos que se hacen.

No se conduce lo mismo a los diez años que a los cuarenta.

En ese lapso de treinta años hay muchas cosas que pueden aprenderse.

En esto, “el genio es mucho de trabajo”.

**f.- Empezar por lo simple para llegar a lo más complejo.**

Este curso, decía, es lo suficientemente rudimentario como para empezar a despertar la inquietud de todos.

Pero lo iremos desarrollando y profundizando hasta hacer un curso complejo de la conducción.

He querido seguir en esto el sistema que sigo en todos los casos: empezar por poco, por lo simple y fácil, para llegar después a lo difícil y a lo complejo con el tiempo.

**g.- Dar armas a los hombres y a las mujeres: el acervo intelectual de la conducción peronista.**

***Los grandes negocios, como las grandes cosas, empiezan en pequeñas cosas. Entonces, nosotros todos los días iremos aumentando un poco esto, para conformar el acervo intelectual de la conducción peronista.***

Y este acervo formará capas sucesivas con una profunda sedimentación paulatina que los hechos ya van dejando en la marcha de nuestro Movimiento.

Conformaremos después también una completa teoría de la conducción y entregaremos a todos nuestros conductores la posibilidad de que, a quien esto le guste, tenga también su orientación en ella. Pero lo que tenemos que asegurar es que ningún conductor llegue a la responsabilidad de la conducción de la gran masa sin las armas en la mano para defender esa responsabilidad, es decir, dar armas a los hombres y mujeres.

Nos cuidaremos muy bien de no darle armas a una mala persona, también.

## H.- LAS “ARMAS” DE LA ORGANIZACIÓN Y SU IMPORTANCIA.

### a.- Fuerza organizada y científicamente conducida.

*Pero sí daremos a nuestros dirigentes, con el corazón abierto y la convicción de que estamos haciendo un bien al movimiento, todas las armas que poseemos, la experiencia que hemos adquirido y la ayuda de compañeros que debemos a todos nuestros dirigentes, para que ellos puedan hacer el mejor papel en toda la dirección.*

Cuando llevemos esto a todo el movimiento peronista, cuando todos los **dirigentes** peronistas tengan las bases necesarias para proceder mejor cada vez, nuestro movimiento será cada vez más poderoso y llegará a adquirir un grado absoluto de invencibilidad en el campo político.

Porque, ¿qué podrán hacernos con este tipo de guerra de guerrillas y de montoneras, frente a nuestra fuerza organizada y científicamente conducida en toda su gradación?

### b.- En la lucha política vence el mejor organizado y el mejor conducido.

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 avivadas 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.

### c.- La organización vence al número y al tiempo.

*Lo único que vence al número es la organización.*

*Y no sólo esto. La organización es lo único que ha conseguido vencer a la muerte.*

Porque la organización también vence al tiempo.

No los hombres, pero sí las organizaciones.

Las organizaciones sobreviven a los hombres.

Quiere decir que es el único invento del hombre que ha sobrepasado al tiempo.

La organización vence, pues, al número y vence al tiempo.

Si nosotros queremos hacer del movimiento peronista una cosa que adquiera estabilidad y consolidación permanente dentro del país, tenemos que organizarlo.

Y es esa organización la que sobrevivirá a nosotros y nos honrará a nosotros en el futuro, quizá con hombres y mujeres más capacitados, mejor preparados y organizados que nosotros mismos.

**Porque, señores, la finalidad de la Escuela Superior Peronista es ésta: es perpetuar en la organización todas nuestras ideas y nuestras ilusiones de argentinos y de patriotas.**

**Conseguir eso es una de nuestras más perentorias obligaciones: no abandonar esto a lo que suceda.**

## ***I.- FORMAR “DIRIGENTES” Y PROFESORES DE CONDUCCIÓN PARA CONOCER, INTERPRETAR Y PENETRAR A LA MASA.***

### **a.- Aprender enseñando: formar *dirigentes* y profesores de conducción.**

No, no. Para que Dios nos ayude, tenemos que empezar nosotros por ayudar a Dios. Yo espero que para los futuros cursos que organice la Escuela Superior Peronista sobre esta base ya establecida podamos ir ampliando estos conceptos, en todos los aspectos de la conducción, para poder llegar a conformar –como digo– un curso completo sobre esta actividad.

***Y no solamente eso: también comenzar a formar los dirigentes, los profesores que han de enseñar la conducción en el futuro.***

Nunca se aprende mejor la conducción como cuando uno se ve obligado a enseñarla, porque eso obliga a pensar sobre distintos aspectos que uno nunca ha pensado.

***Yo sería muy feliz si entre los peronistas dirigentes comenzáramos ya a formar los profesores que empezaran a dar los primeros rudimentos de la conducción, a penetrar sus profundos problemas, a enseñar cuál es el método y cómo se trabaja en la conducción política.***

### **b.- Estudiar y penetrar las masas.**

***A estudiar las masas, a estudiarlas con sentido social, con sentido psicológico y con sentido sociológico; a penetrarlas, a aprender a conocer los designios de la masa, de la masa misma, porque somos encargados de servirla y debemos primero interpretarla para poder servirla.***

Entonces hay que ir bebiendo en eso que constituye la única fuente.

La conducción es más una cuestión inductiva que de erudición.

Hay que tener la sabiduría suficiente para extraer de allí las verdades que uno debe defender, seguro de que el pueblo acompaña a uno cuando uno está en la verdad.

El pueblo difícilmente se equivoca en las grandes verdades.

Entonces, la escuela de conducción resulta fácil en sí a poco que se la penetre y reflexione, a poco que se racione sobre ella.

**c.- Profundizar las enseñanzas: con estos rudimentos se puede empezar.**

*Por eso digo que sería para mí la más grande de las satisfacciones si entre nuestros muchachos dirigentes comenzaran a perfilarse aquellos que tienen predilección por esta clase de estudios, penetrándolos y empezando desde ya a enseñar a los demás los aspectos de la conducción.*

Con estos rudimentos que hemos dado, ya se puede empezar.

Ya tenemos los rudimentos; ahora es cuestión de profundizar e ir sacando las enseñanzas necesarias para capacitarnos y capacitar a los demás.

Todo lo que en este orden enseñemos es constructivo.

Se podrán cometer algunos errores, pero eso no interesa, en la conducción se trata de tener mayor número de aciertos que de errores, porque en todas las conducciones hay errores.

De manera que termino esta clase diciéndoles que mi aspiración es que todos ustedes, que tienen una base sobre esto, comiencen a estudiar, enseñando al resto de los **dirigentes**, porque ésa es la mejor arma para profundizar este aspecto de la conducción.

**d.- Difundir la experiencia personal: formación de escuelas y ateneos.**

**Empecemos ya a no quedarnos con lo que tenemos, sino a pasárselo a los demás, para que lo compartan los demás compañeros en los distintos órdenes.**

**Esa es mi preocupación al propugnar la formación de las escuelas peronistas en todas las provincias y en todas partes:** como así también los ateneos, porque eso va a terminar con los antiguos comités.

**Iremos allí a hablar de los problemas de la conducción política y del manejo político de las masas,** en vez de ir a tomar mate y a hablar de carreras.

¡No digo con esto que no debemos tomar mate ni hablar de carreras, pero conviene de cuando en cuando, hablar un poquito de estas cosas...

#### **e.- Agradecimiento los alumnos.**

Quiero dar por terminadas estas clases agradeciéndoles todas las amabilidades que han tenido conmigo durante este curso, haciéndoles presente que yo he venido a dictar estas clases a pesar de mis múltiples ocupaciones, ***porque creo que son de gran utilidad para nuestros dirigentes.***

Al agradecerles todo esto a los compañeros peronistas, que me han escuchado durante este curso, les pido disculpas, porque probablemente he sido un poco desordenado.

Yo no tengo mucho tiempo para preparar mis clases.

Quizás haya yo repetido muchas cosas, y alterado algunas veces el orden de los tópicos, porque, realmente, tengo la gran dificultad de mis muchas ocupaciones. Pero quizá el año que viene podamos nosotros estructurar cursos más racionales; es decir, de un menor tiempo sacar un mayor provecho a esto.

Yo he hecho lo que he podido; les he dado el remanente de mi experiencia y de cuanto he estudiado sobre la conducción en un número, el menor posible, de clases; y he tratado con buena voluntad de trasladar a la mentalidad de ustedes mi propia mentalidad de la conducción. Quizá en el futuro pueda yo ofrecer a los compañeros clases más racionales y mejor organizadas.



# BOLILLA OCHO: ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS.

PROGRAMA ESQUEMA.

## **8.-ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS.**

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

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

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

PROGRAMA DEL TEXTO ORIGINAL.

### **Estudios complementarios.**

**Bolilla ocho: “Estudios complementarios”.** Monografías y estudios analíticos sobre temas políticos; monografías y estudios analíticos sobre temas doctrinarios; monografías y estudios analíticos sobre temas de conducción.

Tanto lo que se refiere a los temas políticos como a los doctrinarios tomaremos solamente aquellos que tienen relación directa con la conducción. El estudio de la doctrina ni nada de eso me corresponde a mí, sino a los profesores que dictan esa materia. Yo solamente toco eso en lo que tiene que ver en forma directa con la conducción.

**Nota:** Como puede observarse, Perón no trata específicamente esta “bolilla” al finalizar *Conducción Política*, sino que sus fundamentos y justificación son tomados de diversos textos del contenido general como puede verse al final de cada uno. Según la síntesis ya mencionada en la que nosotros abrevamos para realizar este trabajo (*LOS TEMAS DE DOCTRINA de 1955 o MANUAL DE ADOCTRINAMIENTO PERONISTA de 1983*).

El texto original: <http://www.peronistakirchnerista.com/doc/MAP2.pdf>

## 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" (6.1.1.- *La conducción es un arte*, pág. 177)

### 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" (6.1.3.- *La conducción, el conductor y la política*, pág. 183)

## **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" (*Clase inaugural*).

## **8.3.- MONOGRAFÍAS Y ESTUDIOS ANALÍTICOS SOBRE TEMAS DE CONDUCCIÓN.**

"No queremos formar hombres y mujeres 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" (6.1.1.- *La conducción es un arte, tema h, pág. 177*)