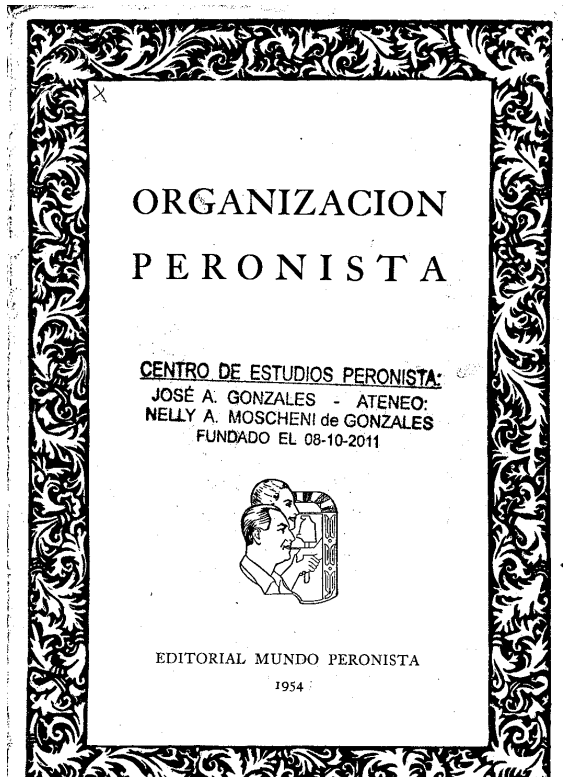


JUAN DOMINGO PERÓN

ORGANIZACIÓN PERONISTA



(Versión completa escaneada de este libro)

Se trata de formar, en lo posible, el mayor número de hombres capaces de hacer, porque en este país, hasta ahora no hemos formado más que hombres capaces de decir (...); formar hombres-capaces de tomar una resolución y de realizarla, es decir, hombres de acción.

Juan Domingo Perón

PRÓLOGO

DOS PALABRAS

La Editorial *Mundo Peronista* da a publicidad, en el presente volumen, las clases de *Organización Peronista*, tal como se dictan en la Escuela Superior Peronista, siguiendo el programa vigente de la materia.

Son lecciones claras y simples. Como simple y sencillo es el pensamiento del general Perón, que estas páginas intentan recoger con orgulloso exclusivismo.

Con exclusivismo, decimos, porque no hay nada "nuestro" en ellas.

Y con orgullo. Porque nuestra única ambición es la de no separarnos en lo más mínimo, de lo que Perón ha expresado, en todos los rincones de nuestra Patria y en todos los momentos de su lucha.

Así, esta nueva publicación lleva también el sello del fanatismo y del fervor peronista que supo infundirnos la señora Eva Perón, en aquel primer año de vida de la Escuela Superior Peronista, cuando, a pesar de los primeros síntomas de su enfermedad, quiso hacernos el regalo inapreciable de su curso de *Historia del Peronismo*.

Por eso, este libro no está destinado a los mediocres ni a las "mentalidades complicadas". ¡Ella misma los anatematizó con el fuego de su amor por la causa del Pueblo usando las mismas palabras de la Escritura: "los tibios me dan náuseas!..."

Únicamente los humildes podrán comprender el Mensaje Peronista que encierran estas páginas. Así como fueron hombres humildes los primeros que comprendieron, intuyendo al genio, al coronel Perón de la Secretaría de Trabajo...

En realidad, sólo cuando sepamos que este libro ha sido entendido también por ellos, podremos decir que nuestro esfuerzo no ha sido vano.

¡Porque recién entonces estaremos seguros de haber empleado el mismo lenguaje de Perón!...

Primera Parte

NOCIONES GENERALES

Capítulo I

1.- FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Programa:

1.- FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1.- NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1.1.- La conducción como sistema orgánico de la acción.

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

1.1.4.- La Doctrina como medio para la unidad de la acción: entendimiento mutuo, coordinación de esfuerzos y cooperación.

1.2. LA ORGANIZACIÓN Y EL PROGRESO.

1.2.1.- Los estudios sobre organización: su enseñanza.

1.1.- NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

"Para poner en marcha cualquier obra es necesario considerar dos aspectos fundamentales: la organización y los hombres" (13-11-1947).

"La vida civilizada, en general, y la económica en particular, del mismo modo que la propia vida humana, se extingue cuando falla la organización de las células que la componen" (transmisión radial, 2-12-1943).

"La organización suprime los factores negativos, creando los factores constructivos" (10-7-1950).

"Lo único que triunfa sobre el tiempo es la organización" (1-8-1951).

"El hombre no ha conseguido vencer al tiempo. El tiempo siempre lo vence al hombre. Pero hay una forma en que el hombre puede llegar, si no a vencer al tiempo, por lo menos a perdurar él a través del tiempo: la organización" (ante autoridades de la CGT y de la CGP, 10-9-1954).

"Al compulsar todos los elementos de la conducción, nosotros debemos tener como punto de partida, que la perfección se alcanza en lo orgánico.

Hay que trabajar de la periferia hacia adentro. Alcanzada la perfección orgánica se puede alcanzar la perfección humana.

Pero lo perfecto humano no se alcanza nunca en la imperfección orgánica. Es decir, que se puede perfeccionar el contenido después de establecido el continente. Antes, es inútil intentarlo. Lo mismo pasa en la organización de un ejército, que en la de un magisterio, que en la organización de un clero o de cualquier otra actividad. Todo eso se rige por una misma ley en la organización" (*Conducción política*).

1.1.1.- La conducción como sistema orgánico de la acción.

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

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

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

"En primer grado son los que dirigen el conjunto; en segundo grado son los que dirigen las partes, y en tercer grado son las partes mismas que se realizan obedeciendo" (ante delegados del Congreso General Constituyente del Partido Peronista, 1-12-1947).

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

"Esto es lo complicado del arte de la conducción, que para conducir no es suficiente un conductor. Se lo necesita a él y a todos sus auxiliares, como así también la información, la acción, la disposición y el control. Es todo un sistema orgánico que condiciona la conducción. Por eso es difícil" (*Conducción política*).

"La acción directa o indirecta del conductor, su ejemplo, sus virtudes, sus defectos, sus métodos, sus sistemas, trascienden todos hasta el último escalón de la masa" (12-4-1951).

1.1.3.- El encuadramiento orgánico.

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

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; vamos a pelear! ¿Adónde los voy a llevar? Tengo que tomar al millón de hombres, enseñarles a pelear, desarrollar su instrucción, su intuición de lucha, su espíritu de lucha, darle la causa por la cual luchamos y, entonces sí, nombrar sus oficiales y suboficiales para que los encuadren. Después me pongo al frente y, entonces... ¡pan comido!" (*Conducción política*).

"... Esa organización se necesita para todas las luchas..." (*Conducción política*).

"... La conducción es la lucha y el gobierno es construcción..." (*Conducción política*).

"Las conducciones, de cualquier naturaleza, son todas iguales, porque los que varían son los medios y los factores; la conducción es una sola cosa para lo político, para lo social, para lo económico, para lo militar y para todos los órdenes" (*Conducción política*).

"La lucha política es lo mismo que la lucha militar, económica, etcétera. Las luchas son todas iguales. Varían los medios y las formas; pero la lucha es siempre la misma. Son dos voluntades contrapuestas, a las que corresponden dos acciones contrapuestas. Las leyes que rigen la lucha son todas iguales, porque las voluntades son iguales, y las masas que luchan son siempre iguales. Siempre se trata de una voluntad que vence a otra; una voluntad que ha puesto en movimiento a una masa contra otra masa" (*Conducción política*).

1.1.4.- La Doctrina como medio para la unidad de la acción:

entendimiento mutuo, coordinación de esfuerzos y cooperación.

"Cuando uno organiza, lo primero que tiene que crear es la doctrina común, manera común de ver las cosas, un modo especial de apreciarlas y un modo similar de resolverlas" (25-10-1953).

"El punto de partida de toda organización consiste en organizar a los hombres espiritualmente: que todos los hombres comiencen a pensar y a sentir de una manera similar, para asegurar una unidad de concepción que es el origen de la unidad de acción. Juntar hombres y realizar

organizaciones no resuelve nada, si cada uno de esos hombres no siente lo que hay que hacer y no sabe lo que hay que hacer" (acto de clausura de la Conferencia de Gobernadores, 17-6-1950).

"Reunir hombres sin haberlos previamente animado con una doctrina que les dé objetivos comunes y aspiraciones similares, más bien que organizar es desorganizar" (25-10-1953).

"El alma cualitativa, la coordinación espiritual, 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" (*Conducción política*).

1.2. LA ORGANIZACIÓN Y EL PROGRESO.

"La organización es, sin duda, el imperativo más importante de estos tiempos. No hay nada sin organización" (ante una delegación de maestros y profesores católicos, 1-6-1944).

"La organización marca el grado de adelanto de los países que marchan a la vanguardia de la civilización" (10-6-1948).

"Hay un principio según el cual lo único que vence al número es la organización" (13-11-1947).

1.2.1.- Los estudios sobre organización: su enseñanza.

"La organización es una ciencia. No se organiza así no más; hay que aprender a organizar, primero" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6-10-1952).

"La organización es una ciencia que hoy se estudia en todas partes y en todas las etapas de la instrucción de los pueblos" (4-8-1947).

"En el mundo, en general, no se ha estudiado mayormente esta conducción, porque los hombres encargados de realizarla, en su mayoría, no apuntaron a ser grandes conductores desde muchachos. Apuntaron a todas las demás inclinaciones, más o menos convenientes para ganarse la vida o para triunfar en la vida, pero pocos se han dedicado a profundizar lo que es la conducción, pensando a los quince años que a los cincuenta ellos serían conductores. De manera que poca gente se ha dedicado, en el mundo, a estudiar profundamente lo que es la técnica de la conducción" (*Conducción política*).

"El país tiene un grave defecto: la falta de estudios de organización. El estudio de organización existe en todas las escuelas europeas. La única escuela que estudia organización es la Escuela Superior de Guerra - especialmente organización militar- pero en el país no hay ningún otro

instituto superior en que se estudie organización, lo que resulta curioso" (ante periodistas en la Casa de Gobierno, 21-10-1944).

"Entre las fallas fundamentales de nuestra instrucción y de nuestra preparación, está la de que en este país se ha tenido siempre un desprecio supino por la organización. No hay una sola escuela del país donde se estudie organización, y ése es el anacronismo más extraordinario, porque éste es un país nuevo que debe organizado todo, y a nadie se le ha ocurrido que hay que estudiar profundamente las leyes de la organización, que es necesario que en todas las escuelas figure esa materia como ciencia pura, para discriminar sus grandes principios y luego establecer la aplicación de los mismos. Los países nuevos que desprecian eso andan, como nosotros, sometidos a una anarquía integral del punto de vista social, político y económico" (discurso en la Cámara de Diputados, ante industriales que ofrecieron su colaboración al Gobierno, 18-1-1945).

"Recuerdo que cuando fui a Italia, en 1938, se daban algunos cursos, diremos de cultura general. Yo fui a esos cursos y me encontré con que 'Organización' era una materia que se estudiaba con un coeficiente de dos a uno sobre cualquiera de las otras. Me llamó la atención y pregunté al jefe de los cursos por qué se daba tanta 'Organización'. Y éste me contestó: '¿No ve que estamos cambiando el método en este país y por lo tanto debemos enseñar a organizar para cambiar esto?'. Cuando volví a mi país pensé: hace unos ciento cincuenta años que nosotros estamos organizando y no hemos organizado nada.

Tenemos que convencernos de que hay que empezar a estudiar organización, porque en nuestro país nunca nadie ha estudiado eso, y creo que si alguno lo hace, llama 'Organización' al 'Derecho Administrativo', que es una cosa totalmente distinta" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6-10-1952).

"La organización es una ciencia cuyo estudio debemos alentar en nuestro país" (10-7-1950).

"Este es el momento oportuno para que los hombres jóvenes cursen los estudios necesarios, no solamente para convertirse en técnicos, sino en conductores de las organizaciones industriales" (30-1-1953).

"Tenemos que formar hombres capaces de decir y 'hombres capaces de hacer', y en este caso se trata de formar, en lo posible, el mayor número de hombres capaces de hacer, porque en este país, hasta ahora, hemos formado más que hombres capaces de decir" (*Conducción política*).

"... Formar hombres capaces de tomar una resolución y de realizarla, es decir, hombres de acción" (*Conducción política*).

"Debe utilizarse un método lo suficientemente activo como para que los hombres se capaciten para obrar, para que pongan en juego su actividad,

pero que la pongan en forma criteriosa, en forma capaz de llegar a conclusiones constructivas, y que a la vez tengan la fuerza motriz suficiente para realizar, porque lo sublime de la solución, como lo sublime de los principios, como lo sublime de las virtudes, no está en la enunciación sino en la práctica de esas virtudes, de esos principios. Lo que nosotros queremos no es formar hombres que sepan enunciar bien tales cuestiones, sino hombres que cumplan esos principios, que tengan esas ideas y que posean esas virtudes" (*Conducción política*).

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

Capítulo II

2.- CONCEPTOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN

Programa:

2.1. ORGÁNICA PURA Y APLICADA. CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE DE LA ORGANIZACIÓN⁹

2.1.1.- La orgánica pura. Ciencia de la organización. Los principios de la ciencia orgánica.

2.1.2.- La orgánica aplicada. Técnica de la organización. Arte de la organización: la intuición.

2.2.- ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL Y MATERIAL.

2.2.1.- Doctrina, teoría y formas de ejecución.

2.3.- ORGANIZACIÓN IDEAL Y EMPÍRICA O FUNCIONAL.

2.1. ORGÁNICA PURA Y APLICADA. CIENCIA, TÉCNICA, Y ARTE DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.1.- La orgánica pura.

a.- Ciencia de la organización.

"La organización es una ciencia que se puede considerar en su parte pura y en su parte de aplicación" (13-11-1947).

b.- Los principios de la ciencia orgánica.

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

En la historia hay un sinnúmero de ejemplos, que en tales circunstancias, mediando tales causas, produjeron tales efectos. Y eso le da al hombre la experiencia, experiencia que no puede esperar de su propia persona, porque la experiencia de la conducción llega tarde y cuesta muy caro,

puesto que cuando uno la aprende, ya no le sirve para nada" (*Conducción política*).

2.1.2.- La orgánica aplicada.

a.- Técnica de la organización.

"Lo que yo les puedo dar a ustedes es la técnica; lo que no les puedo dar es el arte de la conducción. De la misma manera, que uno enseña a tocar la guitarra y da la perfección de la técnica de la guitarra. Pero esa condición natural con que nace el artista, eso no se puede enseñar. Eso es la conducción" (*Conducción política*).

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

b.- Arte de la organización: la intuición.

"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.

Comparando esto de la conducción con la pintura o con la escultura, que en el fondo son otras de las formas del arte, podríamos decir que los principios de la perspectiva forman parte de la teoría de ese arte, forman parte de aquello que permite ejecutar lo mismo que el manejo de los instrumentos, de los pinceles, de los escalpelos, de todo lo que se maneja para hacer las artes plásticas. Son las formas de la ejecución del arte. Pero un hombre, aun penetrando y conociendo la teoría, o sea la perspectiva, el color, el ángulo, los desplazamientos, la colocación, todo eso que forma los grandes principios de la perspectiva para el arte plástico, no haría una obra de arte ni con esos conocimientos ni con el perfecto manejo de los instrumentos de la ejecución. Si él no es un artista, si no es capaz de crear dentro de esa teoría y dentro de esas formas de ejecución, no será nunca un buen artista. Las obras de arte no se hacen con la teoría ni con los instrumentos de ejecución. Eso se hace con algo que da la naturaleza a los hombres, a todos en una medida diferente. Muchos resultan Miguel Ángel porque han venido dotados de una inmensa cantidad de las facultades de creación; y

otros hacen un buen cuadro, que no llega a célebre, aunque posiblemente tenga mejor técnica que la de Miguel Angel, una ejecución más perfecta, pero le falta algo que ellos no tienen y que solamente hubiera podido dar un Murillo, un Rafael o cualquiera de los grandes hombres. Una obra de arte no se hace ni con la teoría ni con las formas de ejecución. Esa otra de las cosas que hay que conocer dentro de la conducción" (*Conducción política*).

"La conducción (...) es un verdadero arte, difícil, complejo y todo él de ejecución. No puede dividirse en pequeños sectores. Es como cualquiera de las otras artes, como pintar. No decimos que hay un pintor de perros, un pintor de caballos, de uniformes, de civiles o de militares, sino que el que sabe pintar pinta todo, porque es un artista que domina el arte pictórico y lo hace bien. En la conducción sucede exactamente lo mismo. No se conduce una cosa u otra. Lo mismo que el pintor: sabe pintar o no sabe" (ante los egresados de la Escuela de Elevación Cultural "Juan Perón", 9-1-1953).

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

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

"... Ese sentido de la conducción tiene mucho de intuición.

Conocemos casos, en la conducción, de hombres oscuros que no han cometido casi errores y de hombres sabios que no han dejado de cometer casi ninguno de los errores que se les presentaron en el camino de la conducción" (*Conducción política*).

2.2.- ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL Y MATERIAL.

"En toda organización lo más difícil de establecer es la unidad de doctrina, que es el cimiento sobre el cual deben apoyarse todas las construcciones" (26-09-1952).

"Lo primero que hay que organizar es el espíritu la gente" (25-10-1953).

"Lo primero que hay que darle a un organismo es espíritu. Así como un hombre sin alma es siempre un cadáver, una organización que no posea espíritu o alma, será cadáver; grande o chico, pero cadáver al fin" (ante delegados al Congreso Constituyente del Partido Peronista, 1-12-1947).

"En la organización hay un aspecto espiritual y otro material.

Organizar no se trata de colocar en casilleros los hombres; se trata de darles un sentido y un sentimiento similar. De nada sirve la organización material sin lo espiritual" (*Conducción política*).

"¿En qué consiste la organización espiritual? En la doctrina" (*Conducción política*).

2.2.1.- Doctrina, teoría y formas de ejecución.

"La doctrina da el principio. La teoría es el análisis de ese principio y su desarrollo" (*Conducción política*).

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

"La complementación de estos tres factores permite a la conducción inculcar una unidad de concepción, y de ahí pasar a una unidad de acción. Eso es lo indispensable para la conducción" (*Conducción política*).

2.3.- ORGANIZACIÓN IDEAL Y EMPÍRICA O FUNCIONAL.

"Hay dos modos de organización: el ideal, que nunca sale del papel, y el empírico, en que se hace primero la organización y luego se pasa ésta al papel. Ésta es la que da resultado" (10 de julio de 1950).

"La organización que importa es la que se halla en marcha y no la que está en el papel" (2 de julio de 1952).

"Lo más importante de toda organización es su aspecto funcional" (20 de marzo de 1953).

"Ese que organiza en el papel y cree que ya está hecha la organización, después quiere pasar a la realidad, se equivoca, y generalmente no llega a hacer una organización. Porque el proceso orgánico no es ideal, no es teórico; el proceso orgánico es empírico y es real, se va realizando sobre el terreno" (ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

"La organización... tiene dos fases distintas. Hay una organización que es de carácter funcional. Es muy fácil tomar un gran papel, sentarse en un escritorio con todos los datos y hacer una cantidad de cuadros con su nombre adentro; eso puede ser una organización ideal, pero no es una organización estructurada... Es necesario que ande eso" (en la Casa de Gobierno ante funcionarios de la Administración Nacional, 2 de julio de 1952).

Capítulo III

3.- CONCEPCIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Programa:

3.1.- CONCEPCIÓN INDIVIDUALISTA.

3.2.- CONCEPCIÓN COLECTIVISTA.

3.3.- CONCEPCIÓN PERONISTA.

3.1. CONCEPCIÓN INDIVIDUALISTA.

"Los gobiernos capitalistas no querían que el Pueblo se organizara, para poder ellos manejarlo mediante su organización" (ante docentes particulares y miembros del Sindicato Fideero, 10 de diciembre de 1952).

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

"Piensen ustedes que el capitalismo ha explotado a los Pueblos del mundo durante un siglo y medio, con su organización. Muchas veces los trabajadores creen que son más organizados que los capitalistas internacionales. Pero no; no están organizados. Son los capitalistas los que están organizados por el mundo entero, en una trenza indestructible" (ante obreros azucareros, 8 junio de 1951).

"Si los capitalistas han podido explotar a los trabajadores del mundo entero durante más de un siglo -ellos, que son unos pocos, pero que están organizados-, lo que representarían los trabajadores, que son todos, que son el mayor número, el día que estén organizados. El triunfo de la clase trabajadora está en la organización: solamente una clase trabajadora organizada puede triunfar" (ante obreros azucareros, 8 de junio de 1951).

3.2.- CONCEPCIÓN COLECTIVISTA.

"El comunismo explota al obrero en base a la organización estatal, teniendo al Estado como base de toda su organización" (a los trabajadores mosaístas y representantes de la CGT de Córdoba, 18 de junio de 1951).

"Entre los que planifican tenemos a los colectivistas, que todo lo planifican, porque el Estado lo es todo" (ante docente particulares y miembros del Sindicato Fideero, 10 de diciembre de 1952).

"Los comunistas planifican todo porque para ellos el Estado es todo y nada escapa al Estado y a la planificación estatal" (ante los miembros de la Confederación General Económica, 16 de diciembre de 1952).

"El régimen fascista y el régimen nacional socialista trataron de aprovechar estos sistemas haciendo organizaciones estatales con los sindicatos. Grave error. Le quitaron lo único bueno que podía tener el sindicalismo, que es su desenvolvimiento en un medio natural de libertad" (en la Escuela Nacional de Guerra, 24 de septiembre 1952).

3.3.- CONCEPCIÓN PERONISTA.

"Lo más importante en la organización argentina es la organización del espíritu de los hombres" (ante miembros del Poder Judicial, 31 de enero de 1952).

"Si queremos hacer algo que asegure la continuidad del esfuerzo que realizamos, tenemos que llegar al organismo que tenga un alma colectiva, que tenga su objetivo, que tenga su bandera y que tenga su organización" (ante los legisladores nacionales y dirigentes políticos del Partido Peronista, 18 de junio de 1948).

"No se organiza para los hombres, se organiza para una función a cumplir por un organismo" (clase sobre *Conducción política* a los dirigentes peronistas, 21 octubre de 1952).

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

Capítulo IV

4.- LA ORGANIZACIÓN EN LA REPÚBLICA ARGENTINA

Programa:

4.1.- LA EVOLUCIÓN ARGENTINA Y LA ORGANIZACIÓN.

4.1.1.- El proceso de la llamada "organización nacional": su alcance. El Gobierno Justicialista y la organización del país,

4.1.2.- La falta de organización y la improvisación, en el pasado.

La Nueva Argentina: El imperativo de la organización.

4.1.- LA EVOLUCIÓN ARGENTINA Y LA ORGANIZACIÓN.

4.1.1.- El proceso de la llamada "organización nacional":

a.- Su alcance.

"Durante largos años hemos luchado por la organización nacional" (23 de enero de 1953). †

"Heredamos una patria prácticamente sin organización y sin haber terminado un mandato histórico de nuestros próceres" (17 de septiembre de 1949).

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

"Por alguna razón la Constitución Nacional ha colmado en el Preámbulo la exigencia de la unidad nacional. Alguna razón han tenido los constituyentes para haber dado, en la enumeración de cuestiones, la mayor importancia a la unidad nacional, que es la base de la nacionalidad, dejando para después la conformación del Estado y la Nación Argentina, considerados en el artículo respectivo.

Lo que la Constitución quiere establecer es una organización, ya que la materialización de esa unidad, como también del sistema que le sigue, es un asunto puro y exclusivamente de organización. Cuando hemos hablado durante tantos años, hemos luchado por la organización nacional. Quién sabe si a pesar de eso que hemos hablado y de esa lucha que ha costado muchos muertos a la República, hemos llegado a realizar realmente la organización nacional, base de toda nuestra posible acción, ya sea en el Gobierno, ya sea en el Estado, ya sea en el pueblo.

Francamente, sin jactancia de ninguna especie, y hablando con sinceridad - estamos hablando entre argentinos-, cuando yo me hice cargo del Gobierno no se había hecho sino una parte de la organización nacional, esa parte, diremos, cruenta que se realiza en todas las organizaciones, donde hay que sacrificar alguna cuestión y algunas veces a personas, cuando se trata de la organización del país, frente a las tendencias, a las luchas regionales o generales y frente a los intereses también generales o parciales que se conjugan en esa organización. No hay organización sin esos factores.

En consecuencia, realizada, diremos, esa etapa cruenta de nuestra organización nacional, quedó por realizar la que tiene más trascendencia para el Gobierno y para la existencia de la Nación misma, que es la parte incruenta, la parte del trabajo.

Así se hizo la parte de lucha, pero no se llegó a hacer totalmente la parte de trabajo. Nosotros pensamos que tenemos que hacer esa parte de trabajo y realizarla, sobre todo, mediante una organización, con la cabeza, estudiando cuáles son nuestras necesidades, cuáles son nuestras conveniencias, cuáles serán en consecuencia nuestros objetivos, cuál es nuestra situación y cómo debemos pasar de esa situación a la consecución de nuestros objetivos. Ese es, a mi parecer, el trabajo a realizar.

En ese trabajo, tan importante para la Nación, debemos establecer una estructura orgánica, bien coordinada y racionalmente ejecutada. Esa estructura o esa organización estructural del país está, en general, realizada, aun cuando hay que ajustar numerosas cuestiones que no lo están, entre ellas las que se refieren a la división política territorial, y llevar al día esa evolución que impone nuestra propia forma de estructura y terminar esa organización estructural, trabajo éste se va cumpliendo a medida que realizamos nuestro plan.

Pero hay otra organización que es quizá más importante que la estructural: la organización funcional. Puedo asegurarles hoy, basado en mi experiencia y un conocimiento profundo de la cuestión, que esa organización era verdaderamente desastrosa. Había una organización estructural, y luego se daba "piedra libre" en lo demás. La organización no presupone solamente una organización estructural; presupone, como muy importante, lo funcional.

Ese es el trabajo que debemos realizar. Hemos hecho mucho; podemos citar dos ejemplos al respecto. Pensemos en una ley dictada en la República hace veinte y tantos años, sobre vialidad nacional, y a la cual no se han adherido todas las provincias durante todo ese tiempo, hallándose desperdigadas todas las cuestiones que se relacionan con ella. Por otro lado, pensemos en el Plan Quinquenal, que comprende veinte o cincuenta leyes de vialidad nacional, en cuyo estudio hemos conseguido, en nueve días, ponernos de acuerdo y marchar juntos y absolutamente coordinados. Ese ejemplo, nos va ilustrando en mi sentir, acerca de cuál ha sido el progreso de nuestra organización funcional dentro del país.

Es indudable que tanto la estructural como la funcional, son organizaciones al servicio del mejor entendimiento de la coordinación y de la solidaridad nacional, vale decir que, aun realizando esta división de funciones, de tareas y de obligaciones para nuestros funcionarios del Estado nacional y de los Estados provinciales, mediante esa organización, tanto en lo estructural como en funcional, estamos sirviendo los intereses fundamentales que nuestra Constitución fija, ya sea en lo que se refiere a la unidad nacional como al sentido federal de nuestra existencia jurídica. Ese es el punto de partida que es importante para nosotros para colocarnos dentro de la perfecta orientación que seguimos" (durante la visita de los concurrentes a la Séptima Conferencia de Ministros de Hacienda, 23 de enero de 1953).

b.- El Gobierno Justicialista y lo organización del país.

"La organización nacional no se ha realizado hasta nuestros días; recién el movimiento justicialista es el que está realizando la organización nacional" (25 de octubre de 1953).

"La recuperación nacional y la organización del país son los grandes objetivos logrados por el Gobierno Justicialista" (22 de agosto de 1951).

"Con la doctrina justicialista hemos echado las bases para asentar sobre ellas las organizaciones institucionales" (26 de septiembre de 1951).

4.1.2.- La falta de organización y la improvisación en el pasado.

"En la Argentina ha existido en el pasado cierta lucha por evitar la organización, para combatirla y olvidarla" (10 de julio de 1950).

"Hemos prescindido en muchos casos de la organización. Nuestra producción es totalmente desorganizada. Lo prueba el hecho de que hace veinte años éramos un país enormemente más potente económicamente que el Canadá y Australia, y en estos veinte años esos dos países nos han aventajado en forma extraordinaria, debido solamente a que ellos han organizado su producción, mientras nosotros seguimos en la absoluta

anarquía" (ante una delegación de maestros y profesores católicos, 1 de junio de 1944).

"Hay que combatir la improvisación, la falta de organización que nos angustia sobre la posibilidad o no del éxito de cualquier empresa" (9 de junio de 1950).

"Otro de nuestros males es dar el comando de cualquier actividad a quienes nada entienden de organización" (9 de junio de 1950).

4.2.- LA NUEVA ARGENTINA: EL IMPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN.

"El imperativo fundamental de la hora es organizarse" (10 de julio de 1950).

"La iniciativa y la fuerza de cada argentino residen en su organización" (14 de enero de 1953).

"El porvenir que se le presenta a la Argentina es el de una comunidad organizada marchando hacia la conquista de claros objetivos" (5 de julio de 1950).

SEGUNDA PARTE

ORGÁNICA PURA

Capítulo V

5.- ORGANIZACIÓN (O ESTRUCTURACIÓN)

Programa:

5.1.- EL PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN.

5.1.1.- La preparación de la organización.

5.2. NORMAS O REQUISITOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN.

5.2.1.- Simple.

5.2.2.- Objetiva.

5.2.3.- Estable.

5.2.4.- Perfectible.

5.3.- SISTEMAS, TIPO DE ORGANIZACIÓN.

5.3.1.- Lineal o militar; y lineal asesorada;

5.3.2.- Funcional;

5.3.3.- Combinada. La unidad de concepción.

5.1.- EL PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN.

5.1.1.- La preparación de la organización

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

"Para gobernar una cosa lo primero que hay que tener es organización" (21 de diciembre de 1951).

"Una organización bien cimentada es la clave para toda gran realización" (28 de julio de 1947).

"Cuando encaramos una nueva actividad debemos concretarla sobre la marcha, mas enseguida debemos iniciar la labor de organización" (9 de junio de 1950).

"Hay que ponerse a hacer y después que estemos haciendo vamos a ir organizando a medida que vayamos concibiendo la organización" (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo 1954).

"Hay gente que tiene sobre la organización un concepto sui generis; creen que organizar una cosa es sentarse ante una mesa, tomar un gran papel y

hacer sobre él una serie de cuadritos unidos con líneas. Y dicen: ¡Ya está todo organizado! No, eso no es organización. Eso es, simplemente, un esquema. Siempre recuerdo, al respecto, las clases de anatomía que nos daban en el colegio, cuando nos ponen a la vista un mapa del cuerpo humano, levantan el esternón, abren los intestinos y vamos viendo así todos los órganos. Pero eso no es un hombre, eso no anda, eso no funciona. Lo que se necesita es tener un hombre, en el cual se realicen todas las funciones sistemáticas: que piense, que accione, que haga cosas buenas y malas, como hacemos todos los hombres. Hasta que no tengamos eso no tenemos organización" (ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

"La organización no es un asunto teórico, sino más bien, un asunto empírico. Los resultados reales de los organismos de acción, ya sean éstos para la concepción o para la ejecución de la tarea, solamente pueden comprobarse en el trabajo mismo. Los frondosos estudios teóricos orgánicos, destinados generalmente a fracasar en un gran porcentaje en la ejecución del trabajo mismo, son inútiles. Es por eso que solamente se puede hablar de su eficacia o ineficacia mediante la comprobación empírica de las organizaciones" (en reunión de gabinete, 19 de mayo de 1954).

5.2. NORMAS O REQUISITOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN.

"Y hay que crearla siguiendo varios principios inmutables que rigen el arte de la organización" (ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

"Los cuatro principios que he mencionado en organización se llaman: primero, el principio de la objetividad; segundo, el de simplicidad; tercero, el de la perfectibilidad orgánica; y cuarto, el de la estabilidad orgánica" (ante legisladores y dirigentes del Partido Peronista, 18 de junio de 1948).

5.2.1.- Simple.

"Primero, que sea una organización simple; que no sea complicada; porque si no, no se puede manejar. Por eso, la primera regla de la organización es la simplicidad" (*Conducción política*).

"Los beneficios de la organización están en razón directa de su simplicidad estructural y funcional" (20 de marzo de 1953).

"Vale decir, realizar esa función con los menores organismos posibles, ya que si son muy numerosos se produce una obstrucción natural que trae siempre el concepto de esa excesiva burocracia donde los hombres andan estorbándose. En esto pasa como en todos los trabajos. Para hacer un pozo de un metro cuadrado hay que poner un hombre; si ponemos dos se

estorban y no pueden cavar. Lo mismo pasa con esto. Si ponemos muchos se estorbarán físicamente o materialmente, pero si se estorbaran desde otro punto de vista, es porque siempre alguno crea dificultades al otro que realiza y así se va anulando el trabajo. De manera que es necesario que esa organización tenga un amplio sentido de simplicidad. Con el menor organismo hay que realizar la labor" (exposición sobre Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, 19 de mayo de 1954).

5.2.2.- Objetiva.

"Que sea objetiva, vale decir, que este 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" (*Conducción política*).

"En la organización hay un principio que es inviolable: las organizaciones deben ser objetivas, es decir, deben referirse a la finalidad que cumplen" (ante miembros del Consejo Federal de Seguridad en el Ministerio del Interior, 16 de septiembre de 1952).

"No hay que crearla como a uno se le ocurra, como pasa a menudo en la administración pública cuando uno tiene un buen amigo que le dice: 'No te preocupes, yo te voy a organizar, vas a ver lo que te voy a organizar, vas a ver lo que voy a organizar para vos'. No se organiza para los hombres; se organiza para una función a cumplir por un organismo; el hombre viene después, y a lo mejor lo echa a perder. Es decir, no se puede delinquir contra las reglas de la organización" (ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

"Toda organización tiene su parte cruenta, que impone sacrificios y algunas veces supresión de personas" (23 de enero de 1953).

5.2.3.- Estable.

"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" (*Conducción política*).

"La estabilidad se consigue creando formas orgánicas que se prolongan en el tiempo" (ante legisladores peronistas en su visita a la Casa de Gobierno, 29 abril de 1952).

"El apresurarse constituye un factor negativo para la organización" (24 de febrero de 1950).

"A mayor tiempo, mejor organización; a menor tiempo, peor organización" (24 de febrero de 1950).

"Por eso es necesario un grado de estabilidad; pero si esa estabilidad es demasiado prolongada se anticúa. Pierde el cuarto factor" (*Conducción política*).

5.2.4.- Perfectible.

"El cuarto es la perfectibilidad, y los que se anquilosan en un sistema y se exceden en la estabilidad pierden perfectibilidad. La perfectibilidad es la evolución. Es decir, que no se puede estar cambiando todos 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" (*Conducción política*).

"Tanto en las organizaciones estatales como en las biológicas la falta de evolución es envejecimiento" (4 de agosto de 1947).

"... Se consigue la perfectibilidad mediante medidas de aplicación que van racionalizando permanentemente la acción adaptándola a esa evolución" (ante legisladores peronistas en su visita a la casa de Gobierno, 29 de abril de 1952).

"Una organización ha de tener una perfección estructural y funcional muy alta para que realmente sea una organización" (12 de septiembre de 1952).

5.3.- SISTEMAS, TIPO DE ORGANIZACIÓN.

5.3.1.- Lineal o militar; y lineal asesorada;

5.3.2.- Funcional;

5.3.3.- Combinada. La unidad de concepción.

"La centralización es la base de la organización tipo, establecida dentro de una correlación que abarca unidad de concepción, comando único y dirección unificada. Esta unidad encauza la unidad de acción" (9 de junio de 1950).

Capítulo VI

6.- PLANIFICACIÓN

Programa:

6.1.- EL PRINCIPIO DE LA PREVISIÓN.

6.1.1.- Necesidad de planificación.

6.1.2.- Planificación y organización.

6.1.3.- Planificación y conducción: ejecución, contralor.

6.2.- EL MÉTODO EN LA ACCIÓN. Etapas del proceso de su planeación.

6.2.1.- Necesidad.

6.2.2.- Elección del método.

6.2.3.- Etapas del proceso de la planeación: Las bases correctas para la solución. La situación: el conocimiento de ella. Valor de la información. El conocimiento directo. Estudios bases. Trabajo de depuración. La solución del problema planteado: la apreciación de la situación. Factores integrantes de la situación. La resolución.

6.3.- EL PLAN.

6.3.1.- Plan sintético (estimativo o enunciativo) y plan analítico (u operativo).

6.1.- EL PRINCIPIO DE LA PREVISIÓN.

"Combinar la evolución del tiempo con el espacio es lo que da las bases de una buena organización" (10 de julio de 1950).

"Sin tener en cuenta los factores que juegan en la evolución del tiempo y del espacio, irá al fracaso cualquier organización en su funcionamiento" (10 de julio 1950).

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

6.1.1.- Necesidad de planificación.

"Hoy ya nada se puede hacer en el mundo sin planificar. La vida es demasiado compleja y lleva a una dispersión de valores naturales" (al recibir los Planes Quinquenales Provinciales, 16 de enero de 1953).

"Quien tiene un plan y quiere realizado, si no pasa por la etapa de una perfecta planificación, no llega a la realización. O llega irracionalmente, en

cuyo caso los perjuicios suelen ser superiores a los propios beneficios" (clase magistral en la inauguración de la Escuela Nacional de Guerra, 14 de mayo de 1952).

"Para llegar a alcanzar el grado de perfección necesario, para resolver los problemas en la verdadera oportunidad de su resolución prevenida, es necesario actuar planificadamente" (al clausurar la primera Conferencia de Gobernadores, 17 de junio de 1950).

6.1.2.- Planificación y organización.

"La planificación es una consecuencia de la organización" (16 de enero de 1953).

"De la organización nace la necesidad de la planificación" (16 de enero de 1953).

"Para planificar, primero es necesario comenzar por organizar" (16 de enero de 1953).

"Para planificar y para establecer planes, lo primero que se necesita es una organización. Si no se tiene la organización, es imposible hacer un plan y efectuar una planificación, ni realizarla" (clase magistral en la inauguración de la Escuela Nacional de Guerra, 14 de mayo de 1952).

"La planificación es la base de la organización y de la racionalización" (20 de marzo de 1953).

6.1.3.- Planificación y conducción: ejecución, contralor.

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

6.2.- EL MÉTODO EN LA ACCIÓN. Etapas del proceso de su planeación.

"La conducción sin método no va adelante. El método de la conducción, como es un método de acción está basado en la observación de la situación, en su análisis, o sea en la apreciación, en su consecuencia, o sea la resolución (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" (*Conducción política*).

"El método no es sólo para la conducción, es para todas las cosas de la vida. Desde que los antiguos se ocuparon de la metafísica y comenzaron el análisis de los métodos hasta llegar al estudio del método que parte de

Descartes hasta nuestros días, el método ha sido siempre el mismo. Vale decir, es el ejercicio de la inteligencia habituada a la síntesis y al análisis.

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.

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.

Esto es, brevemente, la explicación que quiero fijar bien claramente para determinar el método en la conducción. Se ha dicho que en la conducción el éxito depende más del método que de cualquiera otra operación que la inteligencia pueda realizar durante la conducción misma, porque los errores cometidos en la percepción del fenómeno que da origen a la realización, no pueden corregirse en el desarrollo de todos los acontecimientos posteriores. O, en otras palabras, como dice Martín Fierro, 'árbol que nace torcido, nunca su tronco endereza'.

Esto nos permite trazar en grandes líneas el origen del método en la acción. Es indudable que el método activo, o sea el método de la acción y de la realización misma, no es lo mismo que el sinnúmero de métodos, que pueden existir para la realización de un sinnúmero de conformaciones teóricas o de realizaciones prácticas de otros órdenes que el de la conducción" (*Conducción política*).

6.2.1.- Necesidad.

"... Siendo la conducción todo un sistema de acción... es indispensable recurrir a un método" (*Conducción política*).

"El método no solamente tiene por objeto dar racionalidad a la conducción, vale decir, hacer una conducción racional, sino también posibilitar que la conducción no pivotee sobre el conductor, para que las fuerzas de la conducción, y las antagónicas a ella, en su juego de acción y reacción, no choquen y accionen en forma directa sobre el conductor, sino que haya filtros intermediarios que, imbuidos de esa conducción mediante el método puedan destruir las fuerzas de reacción de la conducción misma, en forma tal que éstas no accionen sobre el conductor, sino sobre esos filtros

intermediarios, que están representados por los agentes de la conducción, es decir, los elementos directivos que, al servicio de la conducción superior, conducen las partes" (*Conducción política*).

"Si sometemos esto a lo que dije primeramente, que la acción de la conducción no es unitaria, sino que se divide en dos grandes acciones --una que mira con lente planar todo el panorama sin que pierda ninguna de sus partes, y eso se llama la conducción estratégica, y la otra que mira con lente de concentración cada uno de los panoramas locales para penetrarlo profundamente y resolverlo--, nosotros vemos que la improvisación no puede ser un método completo para la realización de las acciones de la conducción, porque no se puede mirar con una lente de concentración lo mismo que con una lente planar. En otras palabras, que la acción de conjunto que va hacia un lejano objetivo, no puede conciliarse con la lucha parcial y pequeña de la resolución de un problema inmediato y parcial" (*Conducción política*).

6.2.2.- Elección del método.

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

"Por esa razón es que quiero llevarlos paulatinamente a través de estas reflexiones a fijar un método objetivo para la acción, es decir, un proceso inteligente a realizar en cada caso y con cada fenómeno para abarcarlo, analizarlo y dar la solución.

Es lo que hace el médico: observa al enfermo, estudia su historia clínica, sus síntomas, su parte fisiológica y su parte psíquica, después se encierra, hace su propio análisis, consulta todas las pruebas que puedan haber, radiografías, etc., y al final da su conclusión y dice qué tiene el enfermo y cuál ha de ser el remedio para sanarlo de su enfermedad.

El caso que analizamos es exactamente el mismo. Abarca el fenómeno, lo penetra profundamente, y después, con todos esos estudios en sus manos, los analiza, los desmenuza parte por parte, haciendo el análisis de cada cuestión y efectos, y al final de todo, dice: 'Muy bien; éste es el cuadro sintético, y para llegar a este objetivo que perseguimos, esto es lo que yo tengo que realizar'." (*Conducción política*).

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

conductores, muchas veces, hombres casi analfabetos, que toman resoluciones verdaderamente geniales, impulsados por la intuición que llevan en sí. La naturaleza dio a los hombres una fuerza para reemplazar la falta de una cultura avanzada que no tienen, en razón de no haber hecho una gimnasia intelectual permanente para poner en juego su inteligencia. En cambio de ello, les dio un bastón para andar que es la intuición" (*Conducción política*).

"Pero yo creo que el método ideal es aquel que sin matar el sentido intuitivo de los conductores, consigue someterlos a la comprobación racional del método" (*Conducción política*).

"En la conducción es menester desarrollar al máximo el raciocinio, pero sin matar la intuición, porque a menudo el hombre no tiene 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" (*Conducción política*).

"Cuando el tiempo apremia, el mejor método es el intuitivo. Yo he pasado más de treinta años enseñando el método racionalista para la 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 preconcepto en la apreciación y resolución de las cosas, no hemos conseguido todavía, los racionalistas, matar la intuición de los hombres. Y cuando se le da un problema y se le dice que haga la apreciación y que prepare un plan de acción, generalmente el hombre va con una resolución preconcebida, es decir, toma la resolución antes de apreciarla y es el subconsciente del individuo, trabajando mediante la intuición, el que lo va llevando a esa dirección.

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.

En el aspecto de la conducción, yo no quisiera influenciar a nadie en contra de su propia intuición. Yo me inclino más al racionalismo en la realización de las cosas, pero a eso me ha llevado el tiempo y el ejercicio.

Pero no quisiera matar nunca en los hombres que han de conducir algún día, ese sentido extraordinario de la intuición que suele ser superior muchas

veces a todos los métodos y a todos los racionalismos" (*Conducción política*).

6.2.3.- Etapas del proceso de la planeación.

"Siendo la conducción un arte simple y todo de ejecución, al método hay que reducirlo al menor número de operaciones. Es, lisa y llanamente, un cálculo de posibilidades que se realiza mediante un proceso eliminativo de factores, en el cual juegan dos grandes sectores: los favorables y los desfavorables para esa acción.

¿Cómo anulo los factores desfavorables? Alrededor de todo eso gira el método de la conducción. Hay algunos que realizan operaciones complicadísimas para llegar a estos resultados. No se trata aquí, en los fenómenos humanos, de un cálculo actuarial que se pueda hacer con cifras. No se puede aquí realizar un ajustado método de cálculo de posibilidades, porque desgraciadamente todavía no hemos podido representar los factores que juegan dentro del hombre y de su alma por número, cifras o coeficientes. De manera que este análisis ha de realizarse como una operación libre y natural de la inteligencia con su acción perceptiva y objetiva y con su conclusión subjetiva del fenómeno, que cada uno lo aprecia de acuerdo con su capacidad, su erudición y su intuición, que muchas veces vale tanto como las dos juntas" (*Conducción política*).

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

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

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

El método va de la apreciación del fenómeno a la apreciación de ese fenómeno en su conjunto y en cada una de sus partes; y de ahí surge una acción, que mediante el sistema del análisis puede planificarse perfectamente.

Podríamos decir que todo el método 'de la acción estriba en esto: conocimiento del fenómeno o sea de la situación; análisis del fenómeno o sea apreciación; y conclusión, o sea el método de acción" (*Conducción política*).

a.- Las bases correctas para la solución.

"La base de toda planificación es siempre la información..." (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

---La situación: el conocimiento de ella.

"También la situación tiene esas dos grandes divisiones, que llamaremos la situación general, que abarca las noticias que establecen la situación de conjunto y la situación particular que plantean los distintos casos" (*Conducción política*).

"El análisis de esa situación es imposible, si uno no ha seguido primeramente aclararla perfectamente. Es inútil apreciar una situación si uno no la ha penetrado y conocido profunda y sistemáticamente en todas sus partes" (*Conducción política*).

"Esto implica para el método, que el punto de partida del mismo radica en el conocimiento perfecto de la situación. Entonces recurrimos a los medios de conocimiento de la situación, porque naturalmente, para conocer la situación, también existe un sistema, debe existir un sistema" (*Conducción política*).

"En una falsa situación, en una mala situación, en una mal comprendida situación, todo lo que sigue son errores, porque uno está actuando fuera de escenario o fuera de foco, como dicen algunos" (ante representantes de la Liga de Abogados pro reforma de la Constitución Nacional, 2 de diciembre de 1948).

---Valor de la información.

"Los hombres proceden tan bien como bien informados estén" (*Conducción política*).

"La primera ayuda para el conocimiento viene de la información, por todos los medios posibles, desde el informe parcial hasta la percepción propia y visual" (*Conducción política*).

"... Una adecuada planificación (...) no es posible si no se tiene una información veraz y completa y la información es lo que da básicamente la estadística" (ante delegados a la Primera Reunión de Estadística y Censos, 26 de noviembre de 1949).

"Las elaboraciones estadísticas y censales constituyen un elemento indispensable para la organización" (1 de mayo de 1947).

---El conocimiento directo.

"... Para el que conduce, ninguna observación, ni el informe ni el reconocimiento por interpósitas personas, ni el conocimiento objetivo o subjetivo de otros organismos, pueden reemplazar a la propia observación personal y objetiva. Es decir, que nada reemplaza lo que uno mismo puede ver, porque eso le da -diremos- el conocimiento vivido de una situación que él va también a vivir en el análisis y va a vivir en el establecimiento del plan de acción. Esa información parte del conocimiento personal y objetivo del

propio conductor, y en esto estriban, muchas veces, los aciertos de la conducción" (*Conducción política*).

---Estudios-bases

"Sin embargo, como es difícil que un hombre pueda abarcar personalmente el inmenso panorama con el gran número de facetas que presenta..., 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 objetiva, y de toda la percepción subjetiva que realice el que plantea la situación, es necesario hacer un estudio, estudio que va cristalizando en 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" (*Conducción política*).

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

---Trabajo de depuración.

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

b).- La solución del problema planteado: la apreciación de la situación.

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

"Analizando, aislando, cristalizando, tendrá todos los medios o caminos o rutas que conducen al objetivo buscado. Podrá apreciar los vientos favorables y la forma de aprovecharlos, y los vientos en contra y la forma de neutralizarlos, como así también dónde está la fuerza motriz que lo va a llevar. Todo surge de esa apreciación" (*Conducción política*).

---Factores integrantes de la situación.

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

*

1º) *El elemento humano.* Ella, en primer lugar, se compone de hombres... Trabajamos con hombres para cosas de hombres, así los consideremos aisladamente o en conjunto.

2º) *El escenario.* El segundo, la situación de lugar, vale decir dónde actúa y cómo actúa esa fuerza; en otras palabras, el escenario que hay que analizar, porque hay una relación constante y fundamental entre el hombre y su punto de acción o su escenario de acción.

3º) *Espacio.* El tercer elemento es el espacio, vale decir, todo lo que juega la situación relativa de lugar, de distancia.

4º) *Tiempo.* Y el cuarto es el tiempo, es decir, el momento actual de la evolución de los hechos..." (*Conducción política*).

c).- La resolución.

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

"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" (*Conducción política*).

6.3.- EL PLAN

"Con ese objetivo y con todas esas conclusiones surge el verdadero plan de acción. Vale decir, que para ir a aquel objetivo desde esa situación y mediante el análisis, yo tengo que hacer primero tal cosa. Alcanzar eso, ahí voy a tal otra cosa y de ahí voy a tal otra cosa" (*Conducción política*).

"Conocido el punto de partida, corresponde fijar los objetivos a alcanzar para llevar a cabo luego la segunda etapa que constituye la planificación

propriadamente dicha, es decir, la que debe desarrollar el técnico" (exposición del Plan Quinquenal ante ministros de Hacienda provinciales, 15 de noviembre de 1946).

"... Después que uno ha llegado a realizar esta apreciación, a una resolución, o a un plan de acción, viene lo más grave que es la ejecución" (*Conducción política*).

"Un plan es lisa y llanamente una tarea escalonada en dos grandes aspectos: 1º) el de la concepción integral y 2º) el de la concepción técnica de preparación para la realización" (exposición del Plan Quinquenal ante ministros de Hacienda provinciales, 15 de noviembre de 1946).

6.3.1.- Plan sintético (estimativo o enunciativo) y plan analítico (u operativo).

"Hay dos clases de planes: los analíticos y los sintéticos" (4 de octubre de 1946).

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

"Es indudable que si yo me propusiera un plan analítico donde se entre al detalle, haría un plan que no podría ejecutarse... Un plan sintético... toma solamente las grandes cuestiones fundamentales. Ahora, los encargados de la ejecución directa deben hacer su plan analítico, en el que entra el detalle de las cosas" (4 de octubre de 1946).

Capítulo VII

7.- CONDUCCIÓN

Programa:

7.1.- PRINCIPIO DEL MANDO (DIRECCIÓN, GOBIERNO).

7.1.1.- La filosofía de la acción.

7.2.- ÓRGANOS DE LA CONDUCCIÓN.

7.2.1.- El conductor: a.- Acción directa e indirecta. Su prédica: la doctrina. b.- El conductor como artista (genio) de la conducción o como constructor metódico del éxito. c Valores morales e intelectuales del conductor. Sus valores morales. Sus valores intelectuales.

7.2.2.- Conductores auxiliares.

7.2.3.- La transmisión. Conducción central.

7.2.4.- La ejecución.

7.2.5.- El contralor (supervisión de la acción planeada o verificación).

7.3.- TEORÍA DE LA CONDUCCIÓN: SUS PRINCIPIOS

7.3.1.- Principio de la unidad de concepción y de acción.

7.3.2.- Principio de la concepción centralizada y ejecución descentralizada.

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

7.3.4.- Principio de la continuidad en el esfuerzo (o en la acción).

7.1.- PRINCIPIO DEL MANDO (DIRECCIÓN, GOBIERNO).

7.1.1.- La filosofía de la acción.

"Toda acción humana puede ser objeto de la conducción: la acción económica, la social, la política, la empresa científica, se conducen todas. El secreto está en conducir las bien, orgánicamente y racionalmente, y por sobre todas las cosas, saberlas conducir" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"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" (*Conducción política*).

"... Siendo la conducción todo un sistema de acción -porque no es otra cosa sino un sistema de acción que coordina perfectamente la concepción y la acción y, por otra parte, establece los grandes principios que dan unidad a la concepción y unidad a la acción, y pone en correspondencia a los elementos directores de la conducción, vale decir, al conductor mismo con los intermediarios de la conducción, que son las fuerzas destinadas a encuadrar la organización y luego, con el elemento básico de la conducción..." (*Conducción política*)

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

"La conducción como tal importa toda una filosofía de la acción..." (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"La conducción se comprende o no, pero no se aprende. Es el ejercicio del criterio, y el que tiene criterio puede realizar una conducción racional, pero el que no pone en juego su criterio y pretende reemplazarlo por la retentiva o por la memoria, no llega a realizarla nunca. Por eso no es tampoco la conducción misma la que enseña la conducción. Es más bien una facultad de la comprensión" (*Conducción política*).

7.2.- ÓRGANOS DE LA CONDUCCIÓN

"... Los órganos constitutivos de la conducción. Vale decir, el conductor, los auxiliares de la conducción, la transmisión, la ejecución, y el control de la conducción" (*Conducción política*).

"Para conducir lo primero que hay que hacer es formar el instrumento con que uno va a conducir, valerse de todos los medios para formarlo y para que resulte apropiado a la propia conducción" (*Conducción política*).

"Cuando yo tengo que realizar un trabajo, lo primero que hago es muñirme de las herramientas con que debo trabajar. El conductor que debe realizar la conducción, que es un trabajo, debe tener también las herramientas y los elementos necesarios para hacerlo, y entonces lo hará bien. De lo contrario, se le presentarán dificultades. Es como si me pusiera a construir una casa y tomara una lapicera y un compás para trabajar. Para realizar esta tarea debo tener pala, cuchara y todas las herramientas apropiadas. Sus instrumentos se los forma sólo el conductor, y según cómo los forme será cómo conduzca" (*Conducción política*).

7.2.1.- El conductor.

"... El conductor es el elemento primordial, porque tiene una acción directa y otra indirecta en la conducción.

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

"Cuando uno conduce con verdadera pasión, lealtad y sinceridad, es mucho más difícil el puesto del que dirige que el puesto del que ejecuta" (*Conducción política*).

a.- Acción directa e indirecta.

"Esa acción directa e indirecta del conductor, su ejemplo, sus virtudes, sus defectos, sus métodos, sus sistemas, trascienden todos hasta el último escalón..." (*Conducción política*).

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

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

Si no lo hace él personalmente, con sacrificio de todos los días, con la prédica constante y permanente, con el ejemplo, si él no se empeña con todas sus fuerzas y con toda su vida -y la vida de un hombre es demasiado corta para hacerlo todo- no podrá conducir bien. Por esa razón, creo -y lo he sostenido siempre- que el genio es trabajo" (*Conducción política*).

--- Su prédica: la doctrina.

"Por otra parte, de esa conducción superior es de donde sale la doctrina" (*Conducción política*).

"Las doctrinas son, generalmente, exposiciones sintéticas de grandes líneas de orientación, y representan, en sí y en su propia síntesis, solamente el enunciado de innumerables problemas; pero la solución de esos problemas, realizada por el examen analítico de los mismos, no puede formar cuerpo en esa doctrina sin que constituya toda una teoría de la doctrina misma, así como también de ese análisis surgen las formas de ejecución de esa doctrina y de esa teoría. Una doctrina sin teoría resulta incompleta; pero una doctrina y una teoría sin las formas de realizarlas, resultan inútiles; de manera que uno no ha cumplido el ciclo real e integral mientras no haya conformado e inculcado una doctrina, enseñado una teoría y establecido las formas de cumplir una y otra" (*Conducción política*).

"La doctrina no es una regla fija para nadie. Es, en cambio, una gran orientación, con principios; con principios que se cumplen siempre de distinta manera.

No se está atado a nada fijo, pero sí se tiene la orientación espiritual para resolverse, en todas las ocasiones, dentro de una misma dirección, pero en un inmenso campo de acción para la ejecución.

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

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

"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" (*Conducción política*).

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

"Todo lo que hemos hablado, como prolegómeno de la conducción, es muy importante, pero la médula misma de toda la parte de la conducción la comenzaremos a tratar, hablando del conductor, como la parte vital del arte de la conducción" (*Conducción política*).

"La teoría sirve al arte, pero si no hay un artista se hará una obra perfecta, pero sin vida. La inspiración es del artista. En esto todos tienen un poco de artista, según la cantidad de gotas de óleo sagrado de Samuel que Dios haya puesto en cada uno.

Unos lo hacen con acierto y otros con menos acierto, porque de artista y de loco, como dicen, todos tenemos un poco.

Todo el mundo tiene, en esto, un poco de artista. Pero eso se perfecciona extraordinariamente por el método.

Los antiguos decían que al arte se llegaba por dos caminos: por el genio o por el método.

Los que no tengamos la suerte de haber recibido mucho óleo sagrado, por lo menos tengamos la perseverancia de persistir en el método para arrimarnos al arte.

Por otra parte, la conducción no requiere solamente genios, necesita hombres medianos y de trabajo, que muchas veces son más eficaces.

La inspiración puede dar una solución, en algunas circunstancias: No hay que caer en la escuela que estuvo en boga en 1800, que decía que el arte es solamente para los que nacen artistas y que los que no nacen artistas ¡para qué se van a dedicar al arte! ¡Se nace o no!

Esa escuela negativa no es la de la conducción. Si en la conducción aparecen los hombres artistas, mejor, pero no son siempre indispensables. Se puede conducir mejor sin artistas" (*Conducción política*).

"De manera que el conductor, indudablemente, puede nacer, pero puede también crearse y perfeccionarse" (*Conducción política*).

"Esta teoría del arte y su técnica puede ser aprendida por cualquiera y, en consecuencia, cualquiera puede llegar a poseer los secretos de la conducción" (*Conducción política*).

"En la teoría que Napoleón esbozó en varias oportunidades, dijo: 'El éxito no depende de la suerte, tampoco de la casualidad y no es un designio del destino'. El éxito -dijo Napoleón- se construye; el éxito se realiza.

Es decir, que el éxito se concibe, se prepara, se organiza, se realiza y se explota, porque el éxito de los hombres está en los hombres mismos, está en su propia acción.

El conductor es un constructor de éxitos. Esa es la mejor definición que se puede dar de un conductor. Es decir, es un hombre que recibe un elemento -que es una situación- y que recibe un objetivo, que es 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.

La conducción es, lisa y llanamente, la construcción de éxitos, y el conductor es un constructor de ellos" (*Conducción política*).

"Luego, la conducción se puede alcanzar; uno se puede capacitar; no aprender, que no es el termino exacto, sino capacitar, porque presupone la educación del alma y la educación intelectual" (*Conducción política*).

Esa es la razón por la cual, en el hombre 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" (*Conducción política*).

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

"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 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 perfecto 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.

---Sus valores morales.

"... ¿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 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 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 decidido 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 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" (*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 tiene de respetable; porque algunos respetan las formas; yo soy partidario de respetar el fondo de las cosas y de los hombres" (*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 no hay nada más difícil que manejar a los hombres" (*Conducción política*).

---Sus valores intelectuales.

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

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.

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

El 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: hay un hombre que está acostumbrado y le gusta andar por entre las cosas que los otros han creado.

Y hay hombres 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 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 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" (*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" (*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" (*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" (*Conducción política*).

7.2.2.- Conductores auxiliares.

"Si es importante la acción del conductor, no lo es menos la acción de los conductores auxiliares. Estos representan la multiplicación del conductor" (*Conducción política*).

"... 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" (*Conducción política*).

7.2.3.- La transmisión.

"Además de la información y del encuadre del conjunto en la acción, es necesario cuidar la transmisión de las disposiciones y el control. Vale decir, que hay que utilizar todos los medios posibles para que las noticias,

directivas, disposiciones u órdenes, alcancen oportunamente a los órganos a que están destinados" (*Conducción política*).

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

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

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

Hay que organizar un sistema de transmisiones permanente 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" (*Conducción política*).

Conducción centralizada.

"Por eso, al analizar cada uno de estos elementos constitutivos diremos, en lo que se refiere al hecho de conducir, que es necesario escalar claramente cuál es el aspecto en que actúa cada una de las conducciones.

Por eso debemos establecer, como punto de partida, que la conducción moderna en todos los campos, tanto en lo económico, como en lo político, en lo social o en lo militar, se caracteriza por ser una actividad centralizada.

Es decir, hoy no se concibe una conducción como en la Edad Media, donde se dirigía a larga distancia o con gran espacio de tiempo, mediante largas directivas.

¿Por qué? Porque no existían los medios de comunicación necesarios. Para ir de un pueblo a otro tardaban lo que se tarda hoy en ir en avión de América del Sur a Europa. Es decir, los medios han hecho evolucionar la forma de la conducción. Y lo que digo para estas comunicaciones intercontinentales, lo digo también para las comunicaciones y transmisiones dentro de un territorio" (*Conducción política*).

"Esa es la idea moderna de la conducción. Para hacerla y formarla, hoy el mundo y los conductores disponen de medios extraordinarios que antes no tenían. La difusión, la información, la propaganda, son extraordinarias. Los medios son numerosos y permiten realizar el trabajo fácilmente. Pero es necesario ir dosificándolos para evitar la saturación; es necesario utilizarlos lentamente, de acuerdo con la necesidad" (*Conducción política*).

"En toda conducción es necesario distinguir dos clases de acciones. Una, de acciones que obedecen a la conducción de conjunto, lo que llamaríamos en política la conducción estratégica, o sea la conducción total. Y otra, que llamaríamos la conducción de las partes, es decir, la conducción táctica" (*Conducción política*).

"... La conducción táctica es por órdenes; la estratégica por directivas" (*Conducción política*).

7.2.4.- La ejecución.

"Es indudable que además de esos principios que conforman el andamiaje sobre el cual se sostiene la teoría de la conducción, existen también otros aspectos que obedecen, no a la concepción misma, sino al método de la ejecución, porque la teoría debe conformar un método de acción, además de un método de concepción, porque, por tratarse de una actividad creadora, de una actividad artística, el conductor no ha de conformarse sólo con una maravillosa concepción.

Un plan perfectamente bien elaborado no tiene ningún valor como no sea aplicado. Por eso en la conducción, la obra de arte no está en elaborar un magnífico plan; la obra de arte consiste en realizarlo, porque no se concibe el conductor como un hombre de gran concepción; el conductor se concibe como un gran hombre de acción" (*Conducción política*).

"En este proceso siempre hay que tener en cuenta los dos aspectos: la filosofía de la concepción y la filosofía de la acción. Si a la filosofía de la concepción no le agregamos la filosofía de la acción, no llegaremos a ninguna parte. Tenemos individuos que conciben maravillosamente bien, piensan y planean admirablemente, pero todo eso no vale nada si después no lo demuestran en la práctica con los hechos. Una cosa hecha vale más que mil bien planeadas y bien concebidas. Indudablemente, lo perfecto es cuando uno consigue ejecutar bien algo bien planeado. Ese es el ideal" (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

"... De nada vale la teoría del arte si no está el conductor, y de nada vale el conductor que se reduce a concebir.

Lo único fundamental es ejecutar. Por eso es conducción; no es concepción.

Hay que llegar, y para llegar hay que andar, hay que conducir. Esa es la tarca fundamental.

Caminar no es conducir los movimientos sino poner las piernas en acción.

Conducir no es concebir la marcha, sino realizarla" (*Conducción política*).

7.2.5.- El contralor (supervisión de la acción planeada o verificación).

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

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

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

Por eso, todos los organismos de la conducción deben tener sus controles de ejecución" (*Conducción política*).

"No se concibe una conducción sin un control. Vale decir, que no es suficiente que yo dé una disposición, que ha de cumplirse, si no compruebo personalmente que se cumple, porque los hombres son siempre rebeldes al cumplimiento, unos por inercia, otros por apatía y otros por mala intención.

De manera que no es suficiente decirle al hombre lo que hay que hacer, sino que es necesario comprobar si lo hace.

p

Esa es la experiencia más clásica en toda clase de conducciones" (*Conducción política*).

7.3.- TEORÍA DE LA CONDUCCIÓN: SUS PRINCIPIOS

"Es indudable que todas las actividades tienen su teoría, según sea el método con que se encaran, se estudian y se resuelven.

Nada hay en la vida que no se pueda condensar en una teoría. La teoría es el producto del análisis.

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

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

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

La pintura comenzó pintando, no comenzó con una teoría sobre la pintura.

Y lo mismo ocurrió con la escultura, las letras, etc., lo cual equivale a decir que el arte de la conducción ha nacido conduciendo.

Por eso, lo lógico es colocar en primer término a la parte vital del arte, porque el artista es el que ha comenzado; y por eso también nosotros damos preeminencia en el arte de la conducción al conductor.

Éste, constituyendo la parte vital del arte, es quien pone al servicio de esa actividad su propia personalidad, personalidad que reúne las condiciones de todo orden que se necesitan para una realización acabada de la obra que él

quiere confeccionar mediante su trabajo, su actividad, su entusiasmo, su alma y su inteligencia.

Es indudable, sin embargo, que a medida en que los hechos han ido repitiéndose en la conducción, ha podido ir conformándose toda una teoría del arte.

Es decir, que la enseñanza dejada por todos los conductores de la historia, sean éstos conductores políticos, religiosos o militares, ha sido útil.

Es de allí de donde vamos a extraer toda una teoría, teoría que comprenda lo que nosotros ya hemos comenzado por establecer al mencionar la conducción como una actividad creadora, como una actividad artística y no científica ni laboral, ni de ningún otro orden.

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.

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

Esos principios forman algo así como el fondo mismo de la concepción de la conducción" (*Conducción política*).

7.3.1.- Principio de la unidad de concepción y de acción.

"Toda tarea de conducción exige, para ser realizada, que mediante la unidad de concepción, se logre, en germen, la unidad de acción. Cuando se conducen acciones de cualquier naturaleza, sin unidad de concepción, no hay unidad de acción" (*Segundo Plan Quinquenal*, Subsecretaría de Informaciones, Buenos Aires, 1953).

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

¿Que quiere decir esto?

Quiere decir que, así como en el proceso de la inteligencia, en el análisis y en la determinación de los factores del éxito, en la conducción --o, más claramente, en los objetivos de la conducción-- debe haber una absoluta congruencia" (*Conducción política*).

7.3.2.- Principio de la concepción centralizada y ejecución descentralizada.

"Es el sistema universal de la acción, más que un principio de organización. Si es necesario realizar una concepción centralizada, se imaginarán ustedes que la concepción brillante no vale nada donde los agentes de la ejecución que van a actuar descentralizadamente no ejecutan bien.

La conducción es posible sólo mediante esta perfecta coordinación entre la concepción y la ejecución, así como también entre los medios que transmiten y ejecutan en el campo de la acción la concepción de una dirección centralizada" (*Conducción política*).

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

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

"La acción de masa es un principio eterno e inmutable de la conducción, porque todas las conducciones, en el orden militar o económico, la usan.

Es decir, no hay que echar gotas. Hay que echar con el balde para que haga efecto.

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

También dice que no se puede pretender ser siempre fuerte porque termina por no ser fuerte nunca.

Hay que ser fuerte en un lugar y en un momento, y por eso que hay que tener todo en la mano para poderlo manejar a fin de conducir" (*Conducción política*).

"Es indudable que este principio de la economía de fuerzas es, en todos los aspectos de la vida, y especialmente de la lucha, un principio inmutable de la conducción; es permanente.

Su valor es en todos los casos positivo.

Es decir, es el único gran principio de la conducción que no puede violarse en ninguno de los casos, porque establece el sistema medular de todos los grandes principios de la conducción.

De él nacen casi todos los principios de la conducción, y casi todos los demás principios de la conducción le sirven a él de una manera directa o de una manera indirecta. De modo que pueden violarse algunas veces principios de la conducción, pero éste no puede ser violado sin atenerse a las consecuencias de su violación" (*Conducción política*).

7.3.4.- Principio de la continuidad en el esfuerzo (o en la acción).

"... De estos aspectos, el que sigue inmediatamente al de la economía de fuerzas, y que en cierta manera forma parte de él..., es lo que llamaríamos la continuidad en el esfuerzo.

Hay hombres, o personas, que en todos los actos de la vida están todos los días comenzando.

Es decir, que un día realizan una acción y al día siguiente ya se despiertan con otra idea e inician otra cosa, haciendo lo que los locos, que empiezan a cada rato una cosa nueva y nunca se detienen en una permanente.

Esto, que parecería algo sin mayor importancia, es, quizá, una de las cosas que tienen más importancia en la conducción.

En la conducción puede uno hacer cualquier cosa, puede cometer cualquier error; pero hay algunas cosas que son imprescindibles, en las cuales no puede cometerse error sin pagar muy caras las consecuencias.

Una de ellas es la continuidad en la acción.

Hay que obrar... sabiendo lo que uno quiere, primero.

Parece una perogrullada, pero no lo es. La mayor parte de los hombres que actúan en la conducción, a menudo no saben lo que quieren.

Todos estos hechos o esas acciones presuponen asegurar una congruencia en la acción; es decir, no estar empezando todos los días y cambiando de orientación o dirigiéndose en otra dirección distinta de la que se marcha, sin fijar los grandes objetivos lejanos y dirigirse a ellos sorteando todos los inconvenientes que se encuentren en el camino.

Después que uno ha tenido un incidente que lo ha desviado momentáneamente debe aclarar su panorama y decir: 'yo voy para allá', y seguir esa línea.

Es lo que nosotros llamamos la continuidad en el esfuerzo.

Creo yo que en la conducción es fundamental hacerse un plan de acción.

El plan de acción tiene, casualmente, la virtud, en primer término, de llevar al hombre a la obligación de saber bien qué es lo que quiere, fijar sus objetivos; y en segundo lugar, perseverar en la dirección de ese objetivo para alcanzarlo.

La continuidad de la acción, que es otro de los grandes principios, es no desviarse parcialmente, para después encaminarse y seguir sobre su objetivo inicial.

Una mala idea desarrollada con continuidad puede producir un gran éxito; y una buena idea que no se desarrolle con continuidad puede producir un gran fracaso.

Vale decir, que no es solamente suficiente establecer un plan, sino que ceñirse a ese plan durante toda la realización es más fundamental que concebirlo.

¿De qué puede valer un plan si uno lo abandona al primer incidente que se presenta sobre la marcha de los objetivos de ese plan?" (*Conducción política*).

"Ése es el concepto de continuidad de acción.

Vale decir, no es estar siempre accionando, como algunos pueden creer.

No; la continuidad de acción es accionar siempre hacia el objetivo, como las agujas de una brújula, que pasan frente a una masa magnética, se desvían, pero tan pronto no sientan la influencia de la masa, vuelven a marcar otra vez el Norte.

Es decir, ante cualquier influencia que lo saque a uno de la idea primitiva, una vez que desaparece se vuelve a la idea primitiva, para asegurar así la continuidad en la acción inicial.

Esa perseverancia en la acción es uno de los grandes principios de la conducción, para evitar que uno sea desviado del objetivo y abandone el objetivo fundamental, que es el trazado, para desgastarse en un objetivo secundario, perdiendo la vista del conjunto y perdiendo también la marcha original del propio plan" (*Conducción política*).

Capítulo VIII

8.- RACIONALIZACIÓN

Programa:

8.1.- EL PRINCIPIO DE LA COORDINACIÓN.

8.2.- LA RACIONALIZACIÓN

8.1.- EL PRINCIPIO DE LA COORDINACIÓN.

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

"La coordinación sólo es posible cuando se cuenta con la vocación decidida de implantarla, la capacidad técnica para proseguirla y el tiempo suficiente para consolidarla" (en la ceremonia de integración del Consejo Nacional de Posguerra, 6 de septiembre de 1944).

"Tanto en la concepción del Plan, como en la realización posterior, el problema más difícil es precisamente el de la coordinación. Si la misma no existiera, estos asuntos se realizarían mal y el aspecto financiero sería simplemente irrealizable" (en la exposición del Plan Quinquenal ante ministros de Hacienda provinciales, 15 de noviembre de 1946).

8.2.- LA RACIONALIZACIÓN.

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

"Racionalizar es ajustar los tornillos de detalle de un mecanismo u organización con el fin de que sirva para aquello que se los proyectó" (ante los miembros del Consejo Federal de Seguridad, 16 de septiembre de 1952 y *Mundo Peronista*, N° 50).

"Para racionalizar es necesario montar la organización" (16 de septiembre de 1952).

"Para racionalizar y ajustar cualquier detalle orgánico se necesita una organización" (31 de enero de 1952).

"La organización es lo básico; la racionalización es la consecuencia de la organización. Racionalizar es apretar el detalle: apretar los tornillos de la organización. En consecuencia, para hacer racionalización hay que tener primero una organización. Nadie puede racionalizar lo inorgánico. Lo grande

es la organización; el detalle es la racionalización, que se obtiene creando secciones que se encarguen de vigilar la organización. Al aconsejar la organización, ya de por sí se está realizando una racionalización real y permanente" (en la clausura de la Conferencia de Gobernadores, 4 de septiembre de 1952).

"Para racionalizar, lo primero que hay que tener es una organización, porque no se racionalizan las funciones, sino las organizaciones. En efecto, para poder martillar bien, lo primero que hay que tener es un martillo. Si el martillo, es decir, el órgano o instrumento no anda bien, hay que componerlo, ajustado, racionalizarlo para que desempeñe adecuadamente la función para la cual está destinado" (*Mundo Peronista*, N° 50).

TERCERA PARTE

ORGÁNICA APLICADA A LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD

Capítulo IX

9.- EN GENERAL

Programa:

9.1. ORGANIZACIÓN.

9.1.2.- Necesidad de la organización.

9.1.3.- La comunidad organizada.

9.1.4.- Consecuencias de la organización de la comunidad.

9.1.5.- Normas de la organización.

9.2.- PLANIFICACIÓN: PLAN QUINQUENAL

9.2.1.- Antecedentes.

9.2.2.- Contenido doctrinario.

9.2.3.- Método de la planificación.

9.2.4.- Estructura. Objetivos.

9.3.- CONDUCCIÓN.

9.3.1.- Gobierno de conducción.

9.3.2.- Conducción de lo orgánico: la doctrina.

9.3.3.- La ejecución: las realizaciones.

9.4. RACIONALIZACIÓN.

"Nuestra doctrina, en su base filosófica, habla de una comunidad organizada" (en la Facultad de Medicina al inaugurar el Segundo Congreso de Kinesiología, 13 de abril de 1950).

"La acción nacional, en materia de población, ha de tener como objetivo fundamental la conformación de la unidad del Pueblo argentino sobre las bases y principios de la Constitución Nacional Peronista. A tal fin, el Estado auspicia la organización integral de la comunidad nacional en sus sectores básicos: social, económico y político" (*Segundo Plan Quinquenal*, I. F).

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

"Hemos sabido entender el antiguo mensaje cristiano del amor, construyendo una fraternal comunidad organizada sobre un pedestal monolítico de Justicia" (mensaje de Fin de Año al Pueblo, 31 de diciembre de 1951).

"Me considero feliz, en este 1° de Mayo nuestro de tantas glorias y recuerdos, porque la Providencia me otorga esta suprema satisfacción de hablar, no sólo como Presidente de cada uno de los argentinos individualmente considerados, sino como Presidente del Pueblo argentino organizado" (mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

9.1. ORGANIZACIÓN.

9.1.1.- Proceso de la organización.

"Nuestra finalidad desde el gobierno ha sido echar las bases de una organización" (20 de marzo de 1953).

"La organización total de todos los factores que concierne al Estado y al pueblo es una de las funciones fundamentales del gobierno" (21 de enero de 1949).

"El fondo de nuestra acción es la organización como nación y como pueblo" (11 de enero de 1949).

"Aspiramos a alcanzar el mayor grado de organización en todos los órdenes de la actividad del país" (6 de junio de 1950).

"Yo sueño con una comunidad organizada, y la organización estatal, lo mismo que la organización de las fuerzas del trabajo, evidencia ya una acción paralela y concreta en ese sentido" (17 de julio de 1950).

"A medida que realizamos la organización integral y sistemática de cuanto concierne al Estado y a la comunidad, mi orgullo de argentino renueva su fe en el pueblo" (22 de julio de 1949).

"El ideal de la comunidad organizada es que su realización sea simultánea con la realización de cada ciudadano que la integra" (17 de abril de 1953)

"De una comunidad fraccionada y explotada hemos hecho un pueblo organizado" (15 de enero de 1953).

"Estoy satisfecho con el progreso que hemos logrado en materia de organización en estos últimos años" (31 de enero de 1952).

"La tarca de organización del país ha sido una tarca verdaderamente ciclópea" (25 de octubre de 1953).

9.1.2.- Necesidad de la organización.

"Cuando cesan las luchas ha llegado el momento de construir, y el primer paso en este sentido es organizarse" (10 de julio de 1950).

"Si pensamos... en el bien extraordinario que la organización representa, yo creo que no puede haber ninguno que no este de acuerdo en que es menester organizarse" (14 de agosto de 1953).

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

"La nación que vive sin sistematizar en una organización su acción, es como aquel que escribe en el aire. En cambio, el que realiza orgánicamente va consolidando en una organización sus conquistas; ése está grabado sobre roca, y eso es lo que los países deben tratar de hacer cuanto antes para salir de su estado colonial. Es precisamente en los países coloniales donde no existe organización, porque el colonizador necesita que ese país no se organice, por cuanto si se organiza deja de ser una colonia. El primer paso contra el colonialismo es, precisamente, la propia organización" (Quinta Conferencia de Gobernadores, 24 de febrero de 1954).

"Queremos ir propugnando una organización general de la comunidad, a fin de colocarla, dentro de nuestra doctrina, en la acción solidaria y común, cumpliendo así el primer objetivo que es el de nuestra doctrina que es el de realizar la comunidad. En esa forma dentro de ella podremos realizarnos cada uno de nosotros, de acuerdo con los valores intrínsecos que poseamos. Todo el sistema gira alrededor de eso" (*Mundo Peronista*, N° 65).

9.1.3.- La comunidad organizada.

"Constituimos un gobierno centralizado, un Estado organizado y un pueblo libre" (*Verdad Peronista* N° 19).

"Devolvemos a los argentinos: un gobierno centralizado que entiende el federalismo con sentido práctico y no literario, y que por eso gobierna a todo el país y a todos los argentinos; un Estado organizado para el cumplimiento de todas sus funciones; y un pueblo libre al que hemos dado vigorosa personalidad social, una clara conciencia social de su origen, de sus fuerzas y de su destino, y la organización necesaria para defender sus derechos, cualesquiera sean las circunstancias en que deba realizar su historia en los días inciertos que esperan a la humanidad" (mensaje al Congreso Nacional, 1 de mayo de 1951).

"El régimen justicialista tiene tres gradaciones: en el orden institucional, un gobierno centralizado donde nadie discute otro derecho que el de sacrificarse por el pueblo, único derecho para los hombres de gobierno; un

Estado organizado, dependiente de ese gobierno, para la realización de los hechos concebidos por los hombres de gobierno; y un pueblo libremente organizado como el pueblo quiera organizarse y dirigido y representado por hombres que surjan de esc mismo pueblo, sin presión de ninguna naturaleza" (1 de diciembre de 1950).

"Para realizar es menester una concepción centralizada y una ejecución descentralizada. Lo primero compete al gobierno; lo segundo, al Estado. Por eso hablamos de un gobierno centralizado y un Estado descentralizado. La comprensión, acuerdo y cooperación de gobierno y pueblo, indispensables para la realización racional, sólo es posible mediante la existencia de un pueblo libremente organizado. La comunidad funcionalmente organizada es la base de una democracia orgánica" (*Mundo Peronista*, 1 de octubre de 1951).

"Para que la unidad de concepción se traduzca en unidad de acción, se necesitan tres elementos fundamentales para la conducción: el conductor, sus cuadros y la masa organizada" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"En la conducción de un país, el conductor es el Gobierno, sus cuadros auxiliares son el Estado y la masa organizada es el Pueblo" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Según la Doctrina Peronista, estos elementos de la conducción general del país se ordenan así: Gobierno centralizado, Estado descentralizado, Pueblo libre, y todos juntos. Gobierno, Estado y Pueblo, integran la comunidad organizada" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

9.1.4.- Consecuencias de la organización de la comunidad.

"Soñamos con una comunidad organizada, donde el hombre sea objeto y fin de la misma" (ante delegados al Séptimo Congreso Internacional de Cirugía en el Salón Blanco de la Casa de Gobierno, 1 de agosto de 1950).

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

"Los pueblos organizados son los únicos que tienen el destino en sus manos" (25 de octubre de 1953).

"Un gobierno, un Estado y un pueblo organizados constituyen la verdadera solidaridad social y política, y la unidad nacional" (27 de marzo de 1953).

"Frente a toda esa obra material realizada por el movimiento justicialista, la que estamos por realizar a través de una organización que consolide y garantice la existencia permanente de la Nación, con sus ideas y sus objetivos, es mucho más trascendental e importante que todo lo que podamos hacer" (25 de octubre de 1953)

"Con una organización como la que posee actualmente el pueblo argentino, no sólo será invencible la clase trabajadora, sino también la Nación Argentina".

"Sin la organización del Estado moderno de características sociales, se irá fatalmente a sistemas totalmente carentes de estabilidad" (10 de julio de 1950).

"Resisten los países organizados y sucumben los países no organizados" (Quinta Conferencia de Gobernadores, 24 de febrero de 1954).

"El Estado moderno no resiste la acción demoledora de los hechos económicos, sociales y políticos si no organiza su propia defensa. La organización y coordinación de sus fuerzas económicas, sociales y políticas es la única defensa contra los cataclismos a que asistimos y que debemos tomar como enseñanza en cabeza ajena, ya que la enseñanza en la propia cabeza suele ser el maestro de los tontos" (en la Cámara de Diputados ante la Asamblea de Industriales que ofrecen su colaboración al gobierno, 18 de enero de 1945).

"Cuando nosotros, los justicialistas, hablamos de la organización de la comunidad, hablamos de la comunidad política, no de la comunidad económica; hablamos precisamente de la comunidad social para dar el sentido de conciencia social a nuestro pueblo, sin cuyos sentimientos y sin cuyo sentido los pueblos van a la disociación" (1 de diciembre de 1950).

"La comunidad organizada es la base para que marchemos sincronizadamente, de acuerdo con una concepción razonable y dentro de la cual cada uno tendrá el máximo de libertad, libertad que termina donde comienza la libertad de los demás" (ante delegados de la Agronomía del Magisterio y Profesorado Argentino, 16 de octubre de 1950).

"Solamente cuando la comunidad argentina esté completamente organizada, será posible en este aspecto de la vida nacional realizar lo que es una ambición de todos los hombres y mujeres del mundo: hacer triunfar la fuerza del derecho y no el derecho de la fuerza" (1 de diciembre de 1950).

"Es para echar cimientos que consideramos más perfectos que la desorganización que imperó en el país anteriormente, que nosotros estamos empeñados en esta tarea de unión, base de toda organización; es decir, trabajamos para fundar la base de una franca comprensión de todos

los factores económicos y sociales" (en el acto de la inauguración de un campo deportivo en la Penitenciaría Nacional, 17 de octubre de 1946).

"A fin de organizar el ordenamiento armónico de las actividades sociales, económicas y políticas de la colectividad, el gobierno debe conducir con el auxilio del Estado las actividades económicas, sociales y políticas del Pueblo como masa organizada" (en la Cámara de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"En este país, a través de esas organizaciones hemos de establecer algún día que un argentino no puede ser feliz mientras haya otro argentino desgraciado a quien no pueda tender la mano para levantarlo. Esc espíritu de solidaridad es el único que podrá formar a la Nación como nosotros, los justicialistas, la concebimos: una Nación que se realice como comunidad para que dentro de esa comunidad realizada nos realicemos cada uno de nosotros en la medida de nuestra capacidad, y a veces de nuestra suerte" (ante los delegados al Congreso de la Federación de Luz y Fuerza).

"El trabajo individual esporádico perfecciona al individuo y lo puede llevar a las regiones etéreas de la ciencia, pero lo que a nosotros nos interesa es el trabajo sistemático de organización que impregna a la masa.

Nos interesa más todo aquello que va directamente a la masa popular, para elevarla en su concepción y en su vida, que los esfuerzos aislados y esporádicos de los hombres, que tienen muy poco valor para las demás personas" (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

"Toda la organización que paga el Pueblo debe servirlo" (al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).

"Nosotros hemos fijado bien en nuestra doctrina cuáles son las gradaciones y los servicios que los hombres prestan a la comunidad, estableciendo perfectamente quiénes son los agentes del Estado, vale decir, los que estén en el gobierno y los que están conformando las organizaciones estatales, como así también las organizaciones del pueblo, aquéllas que, libremente constituidas*representan las fuerzas que actúan popularmente en la comunidad" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"La organización es lo único que puede mantener y consolidar a nuestro régimen" (10 de septiembre de 1951).

9.1.5.- Normas de la organización.

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

"La organización integral del país ha de ser simple para que sea efectiva" (21 de diciembre de 1951).

"Las bases fundamentales de la organización de un país son la concepción centralizada y la ejecución descentralizada" (25 de febrero de 1953).

9.2.- PLANIFICACIÓN: PLAN QUINQUENAL

9.2.1.- Antecedentes.

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

9.2.2.- Contenido doctrinario.

"Formular un plan de gobierno es, en realidad, establecer como han de tomar formas de ejecución una doctrina y una teoría.

No puede haber plan sin teoría y sin doctrina. Puede haber doctrina y teoría sin plan, es decir, sin formas de ejecución, pero en este caso la doctrina y la teoría son totalmente inútiles para los hombres y para los pueblos" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"La unidad de concepción se obtiene mediante una doctrina, una teoría y las correspondientes formas de ejecución".

"Ese es el contenido del *Segundo Plan Quinquenal*: una doctrina, una teoría y las formas de ejecución de las tareas que emergen, en lo material y en lo espiritual, de esa doctrina y de esa teoría del Estado" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"La planificación... deberá conformarse sobre los principios de la Doctrina Nacional" (*Segundo Plan Quinquenal*, Cap. XXVIII, G.3).

"La doctrina del *Segundo Plan Quinquenal* no puede ser otra que la doctrina aceptada por el Pueblo, para ser gobernado según ella. Es la Doctrina Peronista, cuyos principios conforman el alma del Segundo Plan y que tiene como finalidad suprema alcanzar la felicidad del Pueblo y la grandeza de la Nación, mediante la Justicia Social, la Independencia Económica y la Soberanía Política, armonizando los valores materiales con los valores espirituales, y los derechos del individuo con los derechos de la sociedad. Es ésta una doctrina nacional, como elemento concurrente al logro de sus grandes objetivos. Hemos dado al *Segundo Plan Quinquenal* una doctrina propia que se concreta en todos sus objetivos y que se sintetiza en el artículo 3º de la ley, que dice: "Fijase como objetivo fundamental para el Gobierno, el Estado y Pueblo argentinos, para el *Segundo Plan Quinquenal*,

consolidar la Independencia Económica para asegurar la Justicia Social y mantener la Soberanía Política" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"...un plan de gobierno no puede ser la fría enumeración de intenciones a cumplir ni de proyectos a realizar. Eso sería un plan carente de un alma; sería un verdadero muerto, por bonito y bien armado que estuviese. Un plan de gobierno, para que tenga alma, debe tener una doctrina, ya que la doctrina nacional es la verdadera alma colectiva del Pueblo; y de esa alma colectiva del Pueblo está animado profundamente el Plan Quinquenal..." (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Todo plan tiene un contenido formal y frío, inerte. La parte vivida es su ideología, sin la cual la ejecución será también fría. Un buen plan, sin contenido ideológico, puede ser como un hombre sin alma: en el mejor de los casos, sólo un hermoso cadáver" (exposición del Plan Quinquenal en la Cámara de Diputados, 21 de octubre de 1946).

"La planificación como instrumento de gobierno debe abarcar todas las actividades del país, y a tal efecto la Nación coordinará su acción planificadora con las provincias y las organizaciones sociales, económicas y políticas del Pueblo" (*Segundo Plan Quinquenal*, Cap. XXVIII, G. 3).

"La planificación argentina se diferencia fundamentalmente de la planificación capitalista, teórica y prácticamente imposible, y de la planificación colectivista, en los siguientes aspectos: no se abstiene frente a los intereses o actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo; no toma la dirección total de las actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo; dirige la acción del Estado y auspicia, promueve o facilita la acción del Pueblo" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Nosotros no planificamos detalles ni obligamos a la actividad privada a cumplir esos objetivos; los cumplirá el que quiera. Pero el Estado ayudará a los que cumplan esos objetivos y no ayudará a los que no quieren cumplirlos" (ante los representantes de la Confederación General Económica, 17 de diciembre de 1953).

"La planificación argentina, elaborada sobre estos principios, tiende a señalar objetivos fundamentales, generales y especiales para la acción social, económica y política del Gobierno, del Estado y del Pueblo, a fin de obtener, por la unidad de concepción y de acción, la Justicia Social, la Independencia Económica y la Soberanía Política, que habrán de hacer la felicidad del Pueblo y la grandeza de la Nación" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Nosotros planificamos ajustadamente todo lo estatal, pero ayudamos también toda la organización y planificación de lo privado" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de octubre de 1952).

9.2.3.- Método de la planificación.

"El método de la planificación comprenderá: la información adecuada, la formulación de los planes generales, particulares y discriminados; la coordinación de los planes entre sí, y la verificación y el contralor de su ejecución" (*Segundo Plan Quinquenal*, Cap. XXVIII, G. 3)

"La técnica en la conformación de este *Segundo Plan Quinquenal* es simple. El plan de gobierno, que comprende la planificación integral de un país, exige: 1º) una información exhaustiva; 2º) la apreciación en síntesis de la situación; 3º) la formulación del Plan y su coordinación; 4º) su ejecución, y 5º) el control de su ejecución" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

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

"Para que se ejecute, el primer acto ha de ser destinado a que todos los argentinos lo conozcan, para que cada uno de ellos pueda poner su patriotismo, su buena fe y su decisión en llevarlo adelante y aplicarlo hasta en el último rincón de la República, para que, asegurando así una absoluta unidad de acción, se ponga en ejecución la unidad de concepción del Gobierno" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"El *Primer Plan Quinquenal*, por circunstancias sobradamente conocidas, no pudo tener ni la racionalización absoluta de su contenido, ni tampoco los estudios bases permitieron afirmarlo en realidades absolutas, desde que la falta de estadísticas, la falta de censos y el desconocimiento en que el país vivía de su propia realidad, no me permitieron realizar una planificación perfecta. La base de toda planificación es siempre la información y careciendo de esa información, fueron solamente nuestros conocimientos personales, nuestros cálculos y nuestras apreciaciones los que dieron la base para armar todo ese *Primer Plan Quinquenal* que ha culminado con la realización de más de 75 mil obras en el orden material y muchas más en el orden moral e institucional de la República" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Ese Primer Plan nació realmente de los estudios que se realizaron en el Consejo Nacional de Postguerra, cuya creación databa del año 1945. Ello permitió, en cierta manera, reemplazar por encuestas directas lo que el Estado no había realizado en estadigrafía y en censos. Yo debo recordar a ese Consejo Nacional de Posguerra. Fue mediante su acción que nos enteramos que el país estaba sin maquinarias, que estaba encadenado, realmente, por factores indestructibles a poderes económicos extraños. Fue mediante ese Consejo Nacional de Posguerra que pude determinar y fijar cuáles eran esos hilos invisibles que nos ataban a la esclavitud económica, fue también mediante esos conocimientos básicos que nos fue posible adquirir toda esa maquinaria sin la cual hoy el país tendría cientos de miles de desocupados; y fue también mediante ese estudio que pudimos romper esos hilos invisibles y preparar el camino a la prosperidad que entiendo y a la que aspiro para todo el futuro de la República" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"La elaboración del *Segundo Plan Quinquenal* ha sido más propicia y ajustada. Hemos tenido cinco años para preparar los organismos necesarios que nos permitieran, no solamente crear todos los estudios bases necesarios para planificar, sino también establecer las organizaciones permanentes de planificación y de racionalización, como así también conectarnos con nuestros hermanos provincianos, para que, en conjunto, el gobierno federal, los gobiernos provinciales y territoriales, como el de la Capital Federal, pudieran establecer un plan único, perfectamente coordinado y perfectamente racionalizado, para su ejecución como el *Segundo Plan Quinquenal* (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Los organismos que componen los consejos de planificación en el orden federal y en el orden general de la República, nos han permitido trabajar con racionalidad en la planificación, factor tan fundamental en esta clase de estudios. Esos consejos nos ofrecen una concepción centralizada del problema nacional en el orden económico, social, político, cultural, etc. y nos ofrecen también la posibilidad de armar toda su ejecución con una absoluta idea de coordinación en todos los órdenes" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Sobre cada materia el organismo nacional de planificación realizó, con el asesoramiento de los ministerios específicos en la materia, una apreciación total y sumaria de la situación" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"La apreciación de la situación en cada materia se concretó en una síntesis final de formulación simple, objetiva, estable y perfectible, que luego fue sometida a las observaciones de cada ministerio, provincia o territorio, a los

efectos de su coordinación y acuerdo final" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 diciembre de 1952).

"Un plan no es una obra del arte si no se realiza. La ejecución está siempre por sobre la concepción. La conducción del *Segundo Plan Quinquenal* será centralizada en sus aspectos de verificación y control, pero sólo la percepción total del Pueblo posibilitará la ejecución. El *Segundo Plan Quinquenal* es de todos y para todos; es del Pueblo y para el Pueblo. El Gobierno puede controlar en parte su ejecución, pero es el Pueblo el único capaz de exigir su cumplimiento total. De allí la necesidad de que todo el Pueblo conozca el Plan, y con ese fin la formulación del Plan es accesible a todo el mundo. El control del Pueblo es más importante que el control del Estado" (en la Cámara de Diputados Nación, 1 de diciembre de 1952).

"El *Segundo Plan Quinquenal* es un plan simple y objetivo, primera condición para que un plan sea de ejecución ideal. Las publicaciones técnicas limitan las posibilidades de ejecución de un plan, porque el conocimiento de un plan es el primer paso para que sea realizado. Nadie hace lo que no conoce, y sólo las cosas preceden y conducen la voluntad del Pueblo hacia la acción. La ejecución del Plan corresponde al Estado y al Pueblo. La ley establece que el Poder Ejecutivo determinará la responsabilidad de sus organismos a los efectos del cumplimiento de los objetivos que se establecen para la acción del Estado; y el Pueblo y sus organizaciones sociales, económicas y políticas, mediante el desarrollo libre de sus actividades, habrán de cumplir los demás objetivos con el apoyo del Estado hasta los límites previstos en cada materia" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Entiendo que la planificación de gobierno de un estadista es una cuestión simple, si él encara racionalmente el problema, sea en el orden político, en el orden social o en el económico. En pocas palabras, se trata de saber cuál es la situación real, cuál es el objetivo al que se ha de llegar en cada aspecto, para luego llamar al técnico, al baqueano, para que indique el camino más corto para alcanzar dicho objetivo. Ese es todo el planteo" (en la Cámara de Diputados, ante la Asamblea de Industriales que ofrecen su colaboración al Gobierno, 18 de enero de 1945).

"Cada uno de los ministerios tiene que realizar su plan técnico o sea el plan analítico. Si el sintético, que hacen el Presidente y su Secretaría Técnica, establece la situación y el objetivo, el técnico indica el camino por donde se ha de llegar desde la situación en que el país se encuentra hasta el objetivo que persigue" (exposición sobre el Plan Quinquenal ante dirigentes gremiales el Teatro Colón, 25 de noviembre de 1946).

"En primer término, hay que distribuir las tareas con inteligencia: el estadígrafo va a exponer la situación, el estadista dará los objetivos y el

técnico ha de indicar el camino para alcanzarlos. La distribución del trabajo debe hacerse racionalmente; y respetar a cada uno en lo que cada cual sabe, es, normalmente, el mejor camino para llegar al éxito" (exposición del Plan Quinquenal en la Cámara de Diputados, 21 de octubre de 1946).

9.2.4.- Estructura. Objetivos.

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

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

9.3.- CONDUCCIÓN

9.3.1.- Gobierno de conducción.

"El Gobierno, según nuestra doctrina, es, en síntesis, gobierno de conducción" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"La Doctrina Justicialista trae al mundo su propia solución, fundada en la filosofía propia de la acción del Gobierno que no es de abstención total como en el individualismo, ni de intervención total como en el colectivismo; sino de conducción de las actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Nuestro gobierno será, tal y como lo anhelamos, gobierno de conducción: posición de justicia y de armonía entre las concepciones liberalistas de los gobiernos que todo lo dejan abandonado al imperio del libertinaje individual, y las concepciones colectivas que todo lo subordinan a la suprema decisión dictatorial" (mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

"La conducción de un país no difiere fundamentalmente, en sus principios generales, de las demás actividades del hombre que pueden y deben ser

conducidas. Toda tarea de conducción exige, para ser realizada, que mediante la unidad de concepción, se logre en germen la unidad de acción. Cuando se conducen acciones de cualquier naturaleza, sin unidad de concepción no hay unidad de acción; cuando se conduce un país, también la unidad de acción ha de lograrse mediante la unidad de concepción, que ha de traducirse en unidad de acción, pero no de una manera coercitiva sino persuasiva, de auspicio o de fomento de la acción del propio Pueblo" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

9.3.2.- Conducción de lo orgánico: la doctrina.

"La conducción de las actividades sociales, económicas y políticas de la comunidad organizada exige, como toda forma de la conducción, la existencia de una doctrina, teoría y forma de ejecución, y de los elementos de conducción: conductor, cuadros auxiliares y masa organizada" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"No se conduce ni lo inorgánico ni lo anárquico. Se conduce sólo lo orgánico y lo adoctrinado, lo que tiene una obediencia y una disciplina inteligente y una iniciativa que permite actuar a cada hombre en su propia conducción.

Esto es simple: un conductor, por genial que fuese, no podría llegar a cada uno de los millones de hombres que conduce. Hay una cosa que debe marchar sola; es decir, la doctrina, que pone a todo el

mundo "a patear para el mismo arco". Ya eso le da una dirección a la masa. Luego está la organización, que le da unidad en la ejecución de las cosas. Sin esa unidad de concepción y sin esa unidad de acción, "ni el diablo puede conducir". Es decir, que en la conducción no es suficiente tener - como algunos creen- un conductor" {Conducción política).

"... Una doctrina nacional es tan fundamental en el Estado, en la Nación, como fundamental es el alma y pensamiento en un hombre. ¿A dónde va un hombre que no tenga sentimientos ni pensamiento? ¿Y a dónde iría una Nación que no tuviese un pensamiento y un sentimiento comunes? Hay cosas en las cuales podemos estar diametralmente opuestos en la apreciación, pero hay sectores y factores de la nacionalidad en los cuales ningún argentino puede estar en contra.

La doctrina nacional se conforma alrededor de estos últimos, vale decir, de aquellos asuntos en que todos los argentinos debemos estar de acuerdo para bien de la Nación. Eso es lo que conforma el contenido fundamental de la doctrina nacional. Es así como vamos a dar a la Nación un alma colectiva que nos haga sentir y, quizás, que nos haga pensar de la misma manera. Eso en cuanto a la Nación" (ante funcionarios de la Administración Nacional, 2 de julio de 1952).

"La comunidad argentina estará bien organizada sólo cuando esté unida por el espíritu, además de la organización que la aglutina, desde el punto de vista jurídico" (24 de junio de 1949).

"... La doctrina es el punto de partida de la organización de una colectividad" (ante funcionarios de la Administración Nacional, 2 de julio de 1952).

"Para organizar el país lo primero que tuvimos que hacer fue crear una doctrina nacional" (25 de febrero de 1953).

"Sin doctrina es difícil organizar un país y un pueblo.

"Es inútil querer organizar un pueblo, una nación, un Estado si no se ha logrado antes unificar una doctrina que encamine los espíritus de todos los hombres de la comunidad" (20 de marzo de 1953).

"Lo primero que hay que organizar es el espíritu de los hombres, de acuerdo con una aspiración que conviene al pueblo de la Nación" (20 de marzo de 1953).

"Veo ya el desarrollo de una comunidad en conciencia social, que permite ir pensando en una organización. Para organizarse, lo importante no es juntar una cantidad de gente. Algunos creen que organizar es juntar mucha gente en un organismo. Eso es relativo. Lo primero que hay que organizar es el espíritu de las personas que han de nuclearse, porque sino, a menudo, el juntarlas resulta una desorganización en vez de organización" (14 de agosto de 1953).

"Solamente con unidad de doctrina se llega a la cohesión que toda organización necesita para poder subsistir" (27 de marzo de 1953).

"En toda organización lo más difícil de establecer es la unidad de doctrina, cimiento sobre el cual han de apoyarse todas las construcciones de orden orgánico en la política" (26 de septiembre de 1951).

"La primera idea de una organización debe ser una doctrina común que no admita los contubernios, sino que reúna a hombres que piensen de una misma manera" (27 de marzo de 1953).

"No concibo una nacionalidad sin una mística conformada por los principios que el país sigue en su orientación de gobierno, de organización y de acción en la vida nacional" (7 de marzo de 1950).

"Cualquier organización es posible cuando está inspirada en un sentido fanático de la vida".

"Hay que organizar al hombre para organizar después las instituciones" (10 de julio de 1950).

9.3.3.- La ejecución: las realizaciones.

"Sin embargo, la doctrina sola no hubiera sido suficiente para consolidar todo cuanto nosotros hemos pretendido hacer, porque ella es más bien la concepción, y las concepciones, cuando no se transforman en

realizaciones, generalmente no tienen sino el cincuenta por ciento de su valor. En cambio, transformándolas en verdaderas y sistemáticas realizaciones, las doctrinas adquieren su verdadero valor. Hacer o conformar una doctrina no es la obra de arte; la obra de arte es hacerla vivir en los hechos y en el pueblo. Y para ello, no es bastante inculcar principios ni fijar normas ni formas de ejecución, sino que es indispensable crear el instrumento que sistemáticamente lo vaya realizando. Todo eso es la organización" (ante autoridades de la CGT y de la CGP, 10 de septiembre de 1954).

9.4. RACIONALIZACIÓN.

"La racionalización de las actividades del Gobierno y del Estado tendrá como objetivo fundamental facilitar la conducción general del país mediante la unidad de concepción del Gobierno y la unidad de acción del Estado" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, F).

"El Segundo Plan Quinquenal está dedicado a la racionalización total de la organización del Gobierno, del Estado y del Pueblo" (16 de septiembre de 1952).

"En la organización del Gobierno, del Estado y del Pueblo, debemos luchar por la completa racionalización, a fin de lograr su más alto grado de perfectibilidad orgánica" (1 de abril de 1953).

"Una comunidad organizada presupone en lo político, en lo social y en lo económico, la creación de fórmulas imperturbables de acción permanente; y eso viene por la cooperación y la coordinación de todos los actos comunes a los que actuamos como gobernantes en el Gobierno, a los que actúan conformando al Estado Nacional, Provincial o territorial y los que conforman después la Nación, encuadrados en las distintas formas de organización civil" (en el acto de clausura de la Conferencia de Gobernadores de Provincias y Territorios nacionales, 17 de junio de 1950).

"Tanto en la concepción del Plan, como en la realización posterior, el problema más difícil es, precisamente, el de la coordinación. Si la misma no existiera estos asuntos se realizarían mal y el aspecto financiero sería, simplemente, irrealizable" (en la exposición del Plan Quinquenal ante los ministros de Hacienda provinciales, 15 de noviembre de 1946).

Capítulo X

10.- ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO

Programa:

10.1. ORGANIZACIÓN.

10.1.1.- Necesidad de la organización.

10.1.2.- Proceso de la organización.

10.2.- PLANIFICACIÓN.

10.2.1.- Los planes de gobierno.

10.2.2.- Método de la planeación. La información, censos y estadísticas.

10.3.- CONDUCCIÓN.

10.3.1.- Conducción de la comunidad.

10.3.2.- Participación de las organizaciones del pueblo.

10.3.3.- Conducción y gobierno.

10.4.- RACIONALIZACIÓN.

10.4.1.- Organización, planificación y racionalización.

10.4.2.- Los equipos de gobierno.

10.4.3.- Reunión de Gobernadores.

10.1. ORGANIZACIÓN.

10.1.1.- Necesidad de la organización.

"En la civilización actual la única forma de gobierno reside eminentemente en la organización" (21 de diciembre de 1951).

"Nadie administra ni gobierna lo inorgánico" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"Para gobernar es indispensable contar con una organización" (19 de mayo de 1953).

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

"La organización es lo único que permite la existencia de un buen gobierno" (10 de agosto de 1951).

"El Segundo Plan Quinquenal estará dedicado a la realización total de toda la organización del gobierno" (6 de septiembre de 1951).

10.1.2.- Proceso de la organización

"Indudablemente nosotros recibimos una organización, a nuestro juicio insuficiente, para el trabajo que debíamos realizar" (en reunión de Gabinete, 19 de mayo de 1954).

"... Yo recibí un gobierno total y absolutamente desorganizado" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Cuando llegue al gobierno en 1946, una de las preocupaciones más importantes que tuve fue la de que debía gobernar con un gobierno desorganizado. Lo primero que me pregunte fue si era posible gobernar lo inorgánico. Francamente, yo creo que es una de las pocas cosas que el hombre todavía no ha podido realizar: gobernar sin organizar" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de 1952).

"Cuando nos hicimos cargo del gobierno, la organización propiamente dicha del mismo comprendía un Presidente de la República, una oficialía mayor de la Casa de Gobierno, encargada de la documentación oficial; una secretaria de la Presidencia de la República que atendía los asuntos de la Casa de Gobierno en todas sus relaciones políticas; una secretaria privada para contestar las cartas y atender los asuntos privados del Presidente de la República y una Casa Militar, encargada de la recepción y organización del funcionamiento propiamente dicho de la Casa de Gobierno.

En nuestro concepto, esto se prestaba a un sinnúmero de irregularidades por falta de una organización eficiente. Para que nos demos cuenta de la trascendencia que tenía esta falta de organización, citaré un caso concreto.

La República carecía de un archivo, por lo menos en lo referente a la documentación oficial, que permitiese ir pasando al Archivo General de la Nación todo el diligenciamiento de los asuntos de Estado. Se recibían aquí los expedientes de los Ministerios, encabezados generalmente con un decreto que se firmaba por la Oficialía Mayor y luego volvían al ministerio de origen. Según dicen algunos, en el viaje a veces se cambiaban algunos nombres, se hacían algunas modificaciones. Vale decir, que no había ninguna comprobación fehaciente de lo que se hacía. A este respecto, yo siempre digo que los hombres somos todos buenos, pero cuando se nos comprueban los actos que realizamos, somos mucho mejores. Por lo tanto, esa comprobación es un asunto que da seriedad a la función pública.

Nosotros establecimos un sistema completamente distinto. Los expedientes que entran en la Casa de Gobierno y que firma el representante del Poder Ejecutivo, vale decir, el Presidente de la República, ya no salen de la Casa de Gobierno; pasan a la caja fuerte, se sacan copias fotostáticas, todo lo cual hace que no se pueda cometer ninguna irregularidad ni alteración en las resoluciones, decretos, etc., que salen de la Casa de Gobierno. Asimismo se organizó un archivo, para que la Casa de Gobierno pueda

tener su propio archivo, lo que le permite pasar los originales al Archivo General de la Nación.

Desde que nosotros estamos en el gobierno, aseguramos que no hay ningún decreto o resolución que no haya pasado por el

Archivo General de la Nación para formar, diríamos, la parte histórica del propio gobierno en sus resoluciones oficiales y decretos. Así también nosotros suprimimos la secretaría que funcionaba en la Casa de Gobierno, creando el ministerio Político y creamos la secretaría administrativa de la Casa de Gobierno, que es de importancia por el manejo de todos los fondos y la vigilancia de un sinnúmero de fondos un tanto discrecionales, que todavía figuran en nuestro presupuesto y que deberán ir desapareciendo paulatinamente.

Yo creo que hemos hecho un gran avance suprimiendo todas esas partidas de subvenciones, que era una forma de gastos discrecionales, de gastos reservados, muy reducidos a las reales e imprescindibles necesidades para que en el presupuesto figure ninguna cuestión que no sea ya predeterminada por su partida correspondiente y autorizada por los sistemas naturales, orgánicos y legales. Y esto lo hemos organizado en la Casa de Gobierno" (en reunión de Gabinete, 19 de mayo de 1954).

"Hoy podemos ofrecer al país un gobierno orgánico. Podemos también ofrecer un Estado organizado, y mediante ello, realizar la tarea gubernamental con unidad de concepción y con descentralización en la ejecución de la tarca concebida por el Gobierno" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"El concepto que nosotros perseguimos en este orden de cosas es básico y fundamental. Nuestra función tiene dos fases: una es función de gobierno, es decir, primero de concepción; después, de dirección, luego de control o de verificación, porque nosotros concebimos, ordenamos la ejecución y vigilamos si se cumple y si se cumple bien.

Esa es la función del primer escalón de esa tarca, vale decir, del escalón gobierno. Y éste no debe ser un organismo constreñido a una absoluta centralización, porque el gobierno de un país, como el gobierno de una casa de familia, necesita una concepción centralizada, vale decir, una conducta congruente en todos los aspectos, porque ni una nación ni una casa de familia tienen compartimientos estancos para ninguna de sus actividades. Esa concepción centralizada da la congruencia necesaria para disponer la tarca de conjunto.

Indudablemente que si esa concepción centralizada se dedicara también a una ejecución centralizada, no podría cumplir sus funciones. Por eso, a ese escalón Gobierno le corresponde un escalón Estado, encargado de la ejecución para que se pueda hacer una concepción centralizada y una

ejecución descentralizada, que es eminentemente la filosofía de la acción. Se concibe centralizadamente; se ejecuta descentralizadamente en todos los aspectos, pero con una idea congruente de conjunto.

Esto es fácil de concebir; es fácil de exponer, pero no es tan fácil de realizar, porque las organizaciones son todas buenas hasta que interviene el hombre con todas sus virtudes y con todos sus defectos. Con algunas virtudes las mejora y con los defectos las destruye, porque interviene el individuo. Intervienen sus pasiones, sus propios pensamientos, sus intereses personales, e intervienen, en fin, un sinnúmero de cosas que desvían naturalmente a los hombres de sus funciones específicas y de su función específicamente orgánica. Lo que nosotros debemos hacer, es crear una organización que funcione y funcione bien, a pesar de nosotros" (en reunión de Gabinete, 19 de mayo de 1954). r

"Comenzamos por organizar el Gobierno. Hemos organizado también el Estado, que vivía en una desorganización tan grande como el Gobierno, y la Constitución Justicialista y las leyes que la van reglamentando en el orden orgánico, van estableciendo una organización. Es mediante eso que se pudo cumplir el principio fundamental de las realizaciones de gobierno, que se basan en una acción centralizada y en una realización descentralizada. Es también mediante esa organización, que ha sido posible realizar la planificación ajustada de la tarca a cumplirse por el Gobierno, por el Estado y por el Pueblo argentinos organizados" (en la Cámara de Diputados la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Si hay algo en lo que no se puede improvisar, es en el gobierno. Se perturban demasiadas cosas; es demasiado grave para todo el país cualquier medida inconsulta que tomemos para que podamos estar experimentando en el "cuero" del pobre pueblo, todos los días, algunas ideas un tanto peregrinas que a veces tenemos.

Son necesarias la estabilización y la consolidación. No hay nada mejor, para lograrlas, que consolidar sobre una experiencia orgánica y acumular un acervo que nos permita un día revisar las fichas archivadas y ver todos los errores cometidos para no volver a caer en ellos. Al mismo tiempo, podremos de esa manera ver qué medidas nos han dado buen resultado, para insistir en ellas e impedir el estar improvisando diariamente" (en reunión de Gabinete, 19 de mayo de 1954).

"He realizado una organización estructural y funcional en todos los aspectos del Gobierno y del Estado" (20 de marzo de 1953).

"El Segundo Plan Quinquenal habrá cumplido en este orden de ideas en lo orgánico si nos permite afirmar en 1958, que así como hoy hemos terminado con la funcional, legándole a la República una organización estatal que le permita decir que se administra y gobierna de la mejor

manera, por sí sola, por sí misma. Porque en nuestro país no debe darse el panorama lamentable de un país que se gobierna todavía en 1952 mediante la discrecionalidad política de los hombres tan llenos de defectos y tan llenos de pasiones, como también tan cargados algunas veces de virtudes" (ante funcionarios de la Administración Nacional, 2 de julio de 1952).

10.2.- PLANIFICACIÓN

10.2.1.- Los planes de gobierno

"La unidad de concepción se alcanza en el gobierno mediante la planificación general de la acción en orden al cumplimiento de los principios de la Doctrina Nacional" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, G.I).

"La elaboración del Primer Plan Quinquenal me llevó a mí dos meses de trabajo permanente y personal. Me persuadí, entonces, de la necesidad de crear en la Casa de Gobierno un organismo que, en primer lugar, corrigiese todas las fallas que había dentro de las disposiciones gubernamentales y, en segundo término, que planificara todo lo que íbamos a llevar a cabo, pues no sabía a dónde íbamos ni cómo realizaríamos ese Plan. Esa era la realidad, realidad difícil y dolorosa para un hombre con un buen sentido de la responsabilidad que asumía el gobierno" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de 1952).

"En la República Argentina no había ninguno que planificara la acción de gobierno, ni había habido nunca un plan de gobierno. Había que organizar ese gobierno, y yo, hoy, sin jactarme, tengo una organización; una organización que en el gobierno es capaz de concebir centralizadamente para que después en el Estado se realice descentralizadamente, que es lo fundamental y elemental. Eso me llevó a confeccionar un plan mediante la existencia de un Consejo de Planificación General y un Consejo de Planificación Federal" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de 1952).

"Todo el proceso de gobierno está acompañando a una evolución. El país vive en permanente evolución, evolución que se realiza sin necesidad de que nosotros la impulsemos y aun a pesar de lo que hagamos por detenerla. Hay una evolución natural y fatal. Esa evolución puede ser considerada desde dos puntos de vista: sintiéndose uno un elemento del fatalismo evolutivo, vale decir, soportando la evolución, sufriendola, o ejerciendo, diríamos así, una dirección de esa evolución, es decir, controlándola y equilibrándola, para que no sea uno juguete de ella, sino un elemento que actúe dentro de esa evolución, en forma de controlarla en ciertos momentos y de dirigirla en otros, pero tratando siempre de equilibrarla.

Para encuadrar la evolución dentro de una concepción racional, nosotros hemos seguido una doctrina. Doctrina que marca la evolución y la impulsa, racionalmente y sobre objetivos predeterminados; vale decir, que le da dirección y la ejecución en esa dirección.

Los que prescinden de un plan, se ajustan empíricamente a resolver los problemas que la evolución plantea a medida que ellos se presentan; nosotros, en cambio, tratamos de regular antes, mediante una planificación. Ese es el plan quinquenal o plan de gobierno. Si nosotros consideramos la cuestión desde ese punto de vista, no interpretaremos, como muchos, que el plan quinquenal de gobierno es un plan de obras públicas. Las obras públicas comprenden un quince o veinte por ciento de ese plan; el ochenta por ciento restante no es de obras públicas, pues corresponde al resto de la evolución. Por ello, hemos creado objetivos para dirigir la evolución hacia los mismos en todos los aspectos; vale decir, en un aspecto integral de la evolución del país.

No nos ocupamos solamente de hacer obras públicas, como muchos piensan.

Dentro de todo ese panorama, esto se refiere a la evolución de las formas del gobierno y del Estado; en otras palabras, la conducción que hace el gobierno y la ejecución que realizan los ministerios, para que pueda tenerse una concepción centralizada y una ejecución descentralizada.

Las organizaciones de los demás elementos constitutivos de la Nación -que nosotros llamamos organizaciones del pueblo- funcionan dentro de otra formalidad. Esto es sólo para el gobierno y el Estado, que establecen aquí los propios organismos de conexión con las organizaciones del pueblo, ya sean las de trabajo, las de la producción, las de la industria o el comercio, las culturales o las profesionales. Todas se conectan con el Estado a través de esta organización y con el gobierno por medio de las organizaciones.

¿Qué hemos hecho nosotros, por ejemplo, en el **Primer Plan Quinquenal**, y qué estamos haciendo en el **Segundo Plan Quinquenal**, desde el punto de vista gubernamental y estatal? Los planes que regulan la evolución, según nuestra manera de ver este problema de conducción -porque éste es un problema de conducción-, tienen características especiales, según sea la situación que el país vive y el grado de evolución que puede realizar.

Un autor ruso que consideraba los planes quinquenales de Rusia, decía que él se conformaba con que cada plan quinquenal pudiera realizarse en diez años. Decía una gran verdad, porque, aunque parezca una aberración, los planes quinquenales deberían durar diez años. Generalmente hay dos etapas: un plan quinquenal puede ser de impulsión, o sea de reactivación, o de activación.

Pero no se puede seguir a ese plan de tal característica con otro de características iguales. Generalmente, después de eso, vienen el plan de capitalización, el de trabajo, el de ahorro, que duran otros cinco años. Así hacen los comerciantes: primero invierten y luego recogen, porque si invierten solamente, se funden. A las organizaciones les pasa exactamente lo mismo. Al Primer Plan Quinquenal, en el que realizamos 76.000 obras públicas y se hizo una transformación extraordinaria en lo político, en lo social y en lo económico a través de una inyección, de una reactivación, debe seguir un plan de racionalización, de equilibrio, que no implica ser solamente de construcción, ya que abarca otros sectores. Hemos invertido; ahora vamos a capitalizar, que es lo que nosotros estamos haciendo ahora. Esto atenúa en cierta medida los factores que gravitan sobre la acción constructiva, vale decir, que en este Segundo Plan Quinquenal nosotros no podremos ya construir 76.000 obras públicas ni levantaremos cinco mil escuelas, como hicimos en el primero. Pero tampoco las obras que haremos las realizaremos sobre los mismos sistemas con que hicimos las primeras. En esto una cosa muy elemental que hay que contemplar es, por ejemplo, el sector de la construcción de la vivienda. Algunos dicen que nosotros hemos dejado de construir viviendas, lo que es exacto en cierta medida. El Estado no construye más viviendas. En el Primer Plan Quinquenal construyó 350.000; en este Segundo Plan Quinquenal no construye. Lo hacen los privados.

Eso significa que, en lugar de tomar el Estado la construcción por su cuenta, invierte todos los recursos del crédito otorgándolo a los particulares, para que ellos construyan su propia vivienda, como sucede actualmente. El ritmo que se sigue es de, más o menos, sesenta mil casas por año, proporcionando los medios para construir más económicamente, más a gusto del propio dueño de la casa. Calculen ustedes, edificando sesenta mil casas por año, cuántas viviendas se construirán en cinco años. Quiere decir, entonces, que no es que no se construya, sino que hemos cambiado el sistema. ¿Por qué? Porque hoy no es necesario que construya el Estado. Si en el Primer Plan Quinquenal no hubiera construido el Estado, difícilmente lo habrían hecho los particulares, porque no había materiales ni organizaciones para construir. Ello fue posible solamente mediante la acción estatal, decidida y enérgica, que permitió crear los elementos necesarios para ese fin. Hoy, si dejáramos de construir, tendríamos el cincuenta por ciento de desocupados en la industria de la construcción.

Actualmente el Estado no tiene interés en construir, porque están los interesados en hacerlo y nosotros les damos los medios. Es un sistema más económico, más racional, más cómodo también; el Estado, después de crear la posibilidad de construir, va entregando paulatinamente al interés

privado los medios necesarios que es el sistema que nosotros estamos sosteniendo.

En esto procedemos de la misma manera que para las demás cosas. Nosotros hemos montado fábricas, pero no para que el Estado se convierta en industrial, sino para llenar la etapa que ningún industrial llenaría, pues ninguno instalaría una fábrica para perder dinero. Si hay que perder, el único inversor es el Estado. Quiere decir que nosotros no contamos con esos sectores industriales de carácter privado que no invertían, sino obtenían beneficios inmediatos.

¿Qué hacemos nosotros? Montamos la fábrica ahí, cuando la curva económica comienza a dar los resultados esperados por nosotros, llamamos a la actividad y le decimos: aquí está la fábrica, ahora comienza a dar ganancia, tómela usted que le va a dar mayores ganancias, y va a dar como posible resultado un futuro promisorio y conveniente. La entregamos entonces a la industria privada.

Es decir, todo está planificado a través de la acción estatal. Está destinado no a llenar sectores unilaterales, sino a crear una concepción integral que, a través de organizaciones sucesivas, nos permita ir, empíricamente, contemplando la solución integral del problema, en lo político, en lo social, en lo económico, en lo cultural, etcétera. Toda esta organización tiende a eso..

Es indudable, que el Plan Quinquenal no es un plan de obras públicas, como muchos creen o como muchos han sostenido, sino que contempla y encamina la evolución" (ante los periodistas en la Casa de Gobierno, 20 de agosto de 1954).

"Organizado ahora el sistema de coordinación y planificación nacional, con la creación y funcionamiento de los Consejos Interministerial y Coordinador Federal, hemos obtenido así la elaboración anual de los planes coordinados integrales de trabajos públicos, con lo que se ha logrado el ordenamiento necesario para la buena y lógica distribución de las obras de gobierno" (mensaje al inaugurar el 84° período ordinario de sesiones del Honorable Congreso Nacional, 1 de mayo de 1950).

10.2.2.- Método de la planeación. La información, censos y estadísticas.

"Es indudable que un gobierno puede proceder tan bien como bien informado esté. En general, nadie puede proceder acertadamente si no posee una información suficiente. Dentro de esa información, la tarea censal, vale decir, la compilación y recuento de todas las existencias nacionales, tiene una importancia extraordinaria, sobre todo para la planificación armónica de la tarea de gobierno.

Uno de los problemas más graves con que tropiezan siempre los gobiernos es, precisamente, la falta de esa compilación estadigráfica respecto de los bienes que componen el patrimonio nacional, fijando el número, lugar, actividad y estado de cada uno de ellos. En general, nosotros hemos sufrido no sólo las consecuencias de la falta de esa estadística, sino también las que provienen del retardo con que llegan esas informaciones. Es sabido que una información censal que llega con retardo no tiene ningún valor" (ante miembros del Comando Nacional de Censos, 13 de julio de 1954).

"Lo mismo en estadística. La compilación estadística es necesaria para el gobierno. No se puede planificar ni estudiar nada si no se tiene, por lo menos, una base estadística. Nosotros tenemos aquí muy desarrollada toda la cuestión estadística y ponemos a disposición de las provincias todo nuestro trabajo estadístico; pero, claro, nosotros no podemos enviar a cada provincia una comisión para llevarla. Ponemos a disposición de las provincias la Dirección de Estadística nuestra para que ustedes saquen todos los datos que necesiten. Con dos o tres hombres capacitados, en un mes de trabajo puede llevarse toda la estadística completa y tener la base para organizar una dirección de Estadística provincial, porque la estadística provincial muchas veces necesita de la estadística nacional, ya que la vida de las provincias es una vida de relación. Si se va a sembrar más trigo, tiene que saberse cuál va a ser la producción, y entonces se necesita la estadística general. Todo tiende a un equilibrio de la producción. Doy este ejemplo del trigo, pero la estadística es igualmente útil para la industria o cualquier otra actividad.

Si las provincias de Corrientes, Entre Ríos, Presidente Perón y la Gobernación de Formosa hubieran contado con una estadística buena, hubieran advertido todo el contrabando que nosotros hemos descubierto aquí por el enorme desplazamiento de una gran cantidad de productos manufacturados que iban a zonas fronterizas, donde la absorción normal es de sólo el cinco por ciento. De manera que la estadística tiene una utilidad extraordinaria.

Como se hace con el escrutinio, el censo lo vamos a hacer en la mesa, porque para gobernar uno necesita tener el dato fehaciente de la estadística. Es necesario tener el dato estadístico inmediatamente, porque los datos a los tres años no nos sirven para nada. A los tres años sirven, pero para el estudio científico, no para gobernar. Después que ha pasado toda la debacle, ¿qué hago yo con que me digan lo que pasó? Necesito la información al día, porque en caso contrario el dato estadístico le sirve de muy poco al gobierno" (clausura de la Conferencia de Gobernadores, 4 de septiembre de 1952).

"Cuando nosotros llegamos al gobierno y debimos establecer el primer plan para cinco años -tarea que tuve que tomar a mi cargo yo personalmente porque no había organismos, como tenemos ahora, que pudieran encargarse de toda esa tarea de planificación y racionalización-, tropezamos con ese primero y grave inconveniente: los datos estadísticos estaban basados en antiguas compilaciones, sobre las que se habían ajustado cálculos aproximados.

Al respecto, diré que el primer censo que nosotros hicimos sobre población arrojó un déficit de tres millones y medio con respecto al cálculo aproximativo que se tenía. Es decir, que todos aquellos cálculos económicos -que siempre encontramos en los libros que tratan esas materias y que terminan siempre en un cálculo ajustado "per cápita"- tenían un "pequeño" error de un veinticinco o treinta por ciento.

Todo esto nos indica que una tarca -ya sea de planificación o de apreciación posterior de los hechos políticos, sociales y económicos del gobierno- basada en una mala estadística nos conducirá, naturalmente a cálculos más o menos alegres pero no ajustados a la realidad. Es indudable, sin embargo, que no es posible tampoco planificar si no se cuenta por lo menos con un dato aproximativo, eficazmente aproximativo.

Los sistemas utilizados hasta nuestros días tenían tres graves inconvenientes: primero que eran muy caros. El más modesto de nuestros censos costaba más de diez millones de pesos. Ese era el primer inconveniente grave, porque las partidas para los censos inciden en el presupuesto, y como son varios los censos que deben realizarse, empleando diez millones de pesos en cada uno, resultan gastos muy elevados. Segundo, que era una tarea improvisada, con el personal numeroso en la mayor parte de los casos, un tanto irresponsable e incapacitado. Y tercero, que resultaba el censo a través de una burocracia improvisada. Si las burocracias normales tardan un año para hacer una cosa, las improvisadas tardan dos, porque son menos especializadas" (ante miembros del Comando Nacional de Censos, 13 de julio de 1954).

10.3.- CONDUCCIÓN.

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

10.3.1.- Conducción de la comunidad.

"A fin de realizar el ordenamiento armónico de las actividades sociales, económicas y políticas de la comunidad, el Gobierno debe conducir con el auxilio del Estado las actividades económicas, sociales y políticas del

Pueblo, que es la masa organizada" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"El peronismo tiene su doctrina económica, social y política, su teoría para cada materia de doctrina, y sus formas de ejecución. El Gobierno conduce con los cuadros auxiliares del Estado, organismos estatales de acción social, económica y política a la masa organizada" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"En el gobierno, la doctrina debe ser para nosotros el punto de partida para toda la organización" (ante funcionarios de la Administración Nacional, 2 de julio de 1952).

"Un gobierno sin doctrina es un cuerpo sin alma. Por eso el peronismo tiene su propia doctrina política, económica y social: el Justicialismo" (Verdad Peronista N° 13).

"Para organizar y hacer una cosa, lo primero que hay que hacer es explicar mucho, llevar la idea, convencer a la gente de la necesidad de hacerla. Todo esto es tiempo ganado, porque cuando, después, cada uno recibe la orden de hacerlo, dice: ¡Ah, sí, esto es por lo que nos dijeron tal vez, esto es por lo que se dijo entonces! Ya el hombre está convencido de lo que se debe hacer. Entonces, todo el tiempo que se ha perdido en decir esto, en hablar, en argumentar para que la gente se convenza y sea partidario, todo ese tiempo perdido se gana después en la ejecución, porque en pocos días más ya está todo en realización. De lo contrario, uno se expone a esa discusión, que hace larga la tarca de organizar" (ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

10.3.2.- Participación de las organizaciones del pueblo.

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

Es la única forma por medio de la que el Gobierno puede arbitrar soluciones justas para las organizaciones del Pueblo, para su felicidad y para su grandeza" (mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

"Yo no me lavo las manos. Muchas veces he jugado toda mi vida y mi destino a una sola carta.

No es mi costumbre la 'política de la media palabra'. ¡O la digo entera o no la digo!

Si trato de asignar alguna responsabilidad directa en la resolución de los problemas económicos, sociales, políticos o culturales de la República, no me lavo las manos. Todo lo contrario: asumo en cada caso, ante la Historia, la responsabilidad de compartir el Gobierno con las organizaciones que han

nacido o que se han desarrollado y se han ido consolidando bajo nuestros auspicios.

Si se diese el caso de que fracasasen las organizaciones del Pueblo, que van compartiendo cada vez más esas responsabilidades de Gobierno, desde ya cualquiera puede prever que tal fracaso no le será asignado al Pueblo, sino a mí... que trato de 'gobernar conduciendo', que es la única solución entre la dictadura del liberalismo y el libertinaje de la dictadura" (mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

10.3.3.- Conducción y gobierno.

"El Gobierno es una parte del arte de la conducción, como la pintura sería una parte de las artes plásticas. En este sentido, el arte de la conducción no hace distingos. Hay personas que unilateralizan este arte y se dedican a conducir una cosa u otra. Es el mismo caso de un pintor que se dedicara solamente a pintar perros o a pintar caballos y no supiera pintar otra cosa. Para ser pintor hay que pintar todo, y el que es pintor pinta lo mismo una casa que un perro o un edificio. En el arte de la conducción se sabe o no se sabe conducir, como en el arte de la pintura se sabe o no se sabe pintar.

En el caso del gran Alejandro, de Federico el Grande o de Napoleón, algunos se extrañan que, habiendo sido guerreros, fueran también grandes gobernantes. Eso es lo común; ellos sabían pintar y pintaban cualquier cosa.

Así es el arte; universal e indivisible. En el arte se sabe o no se sabe, pero no se saben determinadas cosas y se ignoran otras" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"La conducción y, por lo tanto, el gobierno, que es una de sus partes, es un arte difícil y todo de ejecución. Es cuestión de perfeccionarse en él, conocer su doctrina, su teoría y su técnica. Lo demás es acción, puramente acción" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952). »

10.4.- RACIONALIZACIÓN

10.4.1.- Organización, planificación y racionalización.

"A esa tarea de planificación, que es consecuencia de la organización, ha de seguir también la racionalización que es consecuencia de las dos anteriores" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"A esta organización y planificación que presentamos a las Honorables Cámaras de Senadores y de Diputados ha de seguir, en el gobierno, tal cual está planeada en el **Segundo Plan Quinquenal**, la natural racionalización, sin la cual las tarcas de gobierno se complican y llevan a una

superabundante democracia siempre contraria a las realizaciones efectivas del gobierno" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"Lo que nosotros vamos haciendo es ajustar los distintos órganos, a fin de obtener el máximo de perfectibilidad en nuestra estructura y en nuestro funcionamiento, vale decir, en la organización estructural y en la organización funcional del gobierno y del Estado" (ante los periodistas en la Casa de Gobierno, 20 de agosto de 1954).

"Todo ha de ser coordinado desde arriba. Es al gobierno a quien le corresponde fijar el objetivo, toda la organización y funcionamiento debe ser dirigida por él" (ante docentes secundarios en el Teatro Colón, 4 de agosto de 1947).

10.4.2.- Los equipos de gobierno.

"Nosotros no trabajamos por Ministerio, sino por equipos de Ministerios. El único Ministerio que no entra en los equipos es el de Relaciones Exteriores, porque, de acuerdo con la Constitución, es el secretario directo del Presidente el que conduce las relaciones internacionales. Lo difícil de toda organización, es asegurar una coordinación. Por esta razón es que nosotros hemos establecido dentro de nuestro organismo, compuesto -diremos- por el gabinete, una coordinación de primer grado. Esa coordinación de primer grado es nuestra doctrina. En cada una de las políticas que deben establecerse, ya sean éstas internacionales, internas, comerciales o culturales, hemos fijado un tipo de política congruente con las demás, con objetivos comunes y coadyuvantes a la acción de conjunto. La coordinación de segundo grado está asegurada por el funcionamiento en equipos... La tercera coordinación es la que establece el Presidente de la República entre los distintos equipos, para los trabajos de conjunto" (del folleto "El Presidente de la Nación Argentina, General Juan Perón, se dirige a los intelectuales, escritores, artistas, pintores, maestros", 1947).

"Somos un país que por necesidades propias de nuestro sistema tenemos una organización de gobierno distinta a casi todos los gobiernos del mundo. Nosotros trabajamos por equipo; los ministros son ministros porque los nombra el Poder Ejecutivo, pero son hombres de un equipo. Hay un grupo económico, un grupo político, un grupo militar y un grupo técnico" (ante los representantes de la Confederación General Económica, 17 de diciembre de 1953).

"Señalo también, como absolutamente necesario, acordar la acción de las organizaciones del pueblo, con la que deben cumplir concomitantemente, y según sus propias responsabilidades, los organismos de conducción y de ejecución del Gobierno y del Estado.

Esta norma determina implícitamente la necesidad de armonizar las estructuras orgánico-funcionales del Gobierno y del Estado, con las estructuras orgánico-funcionales del Pueblo" (mensaje al inaugurar las un Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

10.4.3.- Reunión de Gobernadores.

"Mantenemos un permanente contacto, un entendimiento absoluto y una coordinación lo más completa posible con los gobernadores, mediante el intercambio continuo de informaciones, aclaraciones, consejos, directivas, conversando y tratando directamente con el Gobierno" (ante Gobernadores y legisladores provinciales en la Casa de Gobierno, 28 de mayo de 1952).

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

Capítulo XI

11.- ORGANIZACIÓN DEL ESTADO

Programa:

11.1.- ORGANIZACIÓN.

11.1.1.- Proceso de la organización.

11.1.2.- Normas de organización.

11.1.3.- Consecuencias.

11.2.- PLANIFICACIÓN.

11.3.- CONDUCCIÓN.

11.4.- RACIONALIZACIÓN.

11.4.1.- Estructural.

11.4.2.- Funcional.

1.- Organización, a) Proceso de la organización, b) Normas de organización, c) Consecuencias.

2.- Planificación.

3.- Conducción.

4.- Racionalización, a) Estructural, b) Funcional.

11.1.- ORGANIZACIÓN

11.1.1.- Proceso de la organización.

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

"La administración pública no debe reducirse a un conglomerado burocrático, sino constituir un cuerpo organizado" (13 de noviembre de 1947).

"El Estado es ahora una organización montada para impulsar el progreso de la Nación" (10 de mayo de 1951).

"Hemos ajustado la organización de las instituciones del Estado, y en esa forma tenemos hoy un Estado organizado" (3 de agosto de 1950).

"Han pasado seis años y hoy tenemos una organización estructural buena. No la creo muy buena ni la creo excelente, pero yo me conformo con que esa organización sea buena, porque a menudo lo mejor es enemigo de lo bueno. Tengamos lo bueno. También creo que sólo es estructuralmente buena; no lo es todavía funcionalmente, sino regular. Vale decir, en otras palabras, que hemos organizado estática y estructuralmente bien la

administración pública y los órganos de gobierno, resolviendo así el problema cuantitativo de la organización. Ahora es menester encarar el cualitativo. Esa organización estructural puede ser muy buena, pero cuando se le pone el hombre, cambia, haciéndose mejor o dejando de ser buena, porque el hombre trae sus pasiones, sus virtudes y sus defectos a esta organización.

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

"En cuanto a la organización del Estado, también alteramos totalmente el sistema de compartimentación estatal creando numerosos ministerios.

La organización actual tiene para nosotros ya ocho años de experiencia; se han asentado ya los grandes principios que deben regir en la organización estatal creando los ministerios con sus reparticiones, etcétera. Todos los países del mundo, de acuerdo a su evolución, evolucionan también en los organismos de gobierno y en los estatales. Lo que podemos decir referente a esto es que algunos países crean numerosos ministerios; Rusia llegó a tener cuarenta y tantos ministerios, llegó hasta tener un Ministerio de Petróleo, un Ministerio de Transporte, en fin los más variados organismos estatales de ejecución y una cosa que se justifica, porque cuando Rusia creó, por ejemplo, el Ministerio del Petróleo, era porque no tenía petróleo y necesitaba petróleo para sus actividades. Creó también el Ministerio de Energía, destinado exclusivamente a la energía eléctrica, también asunto sumamente importante. Francia sigue más o menos el mismo sistema. Cuando tiene un gran problema crea un ministerio para resolver ese problema. Cuando se ha resuelto el problema y desaparecen las necesidades, desaparece también el ministerio. Otros países, en vez de hacer eso, crean organizaciones autárquicas dependientes de un ministerio. Ya eso es una rueda intermedia.

Hay otros países que en vez de seguir ese sistema, tienen pocos ministerios y dentro de ellos tienen grandes reparticiones que actúan casi con la misma autoridad y decisión con que actúa un ministerio. Ese es otro sistema. ¿Cuál es el sistema que corresponde para todos los países? No lo podemos decir. Cada país, de acuerdo a su idiosincrasia, a sus necesidades y posibilidades, de acuerdo a su mentalidad, tiene una organización diferente. Nosotros tenemos que llegar, a través de la comprobación empírica en la función de gobierno y en la de administración del país, también a establecer nuestro propio módulo orgánico para

desenvolvemos de la mejor manera. Los defectos de la organización son siempre los mismos. Exceso de organismos, complicación de los organismos, órganos que no responden a la necesidad para la que han sido creados. Órganos que se cambian todos los días, organismos que no se cambian nunca. Esos son los defectos de la organización.

En otras palabras, yo diría que nosotros debemos sostener que no existe una organización permanente, inmutable, porque no hay ningún país que en sus características sea tampoco permanente e inmutable.

Hay una evolución permanente que aconseja también procedimientos permanentemente evolutivos. Lo que sí podemos establecer, son los principios inmutables en la organización y de los que ya liemos hablado muchas veces" (en reunión de Gabinete, 19 de mayo de 1954).

"Por primera vez en la historia del país hemos dictado un decreto asignando a cada ministerio, por materia, su responsabilidad y determinando la responsabilidad que el ministro tiene en el gobierno. Eso ha sido hecho por primera vez, y se imaginarán ustedes que no se ha efectuado para tener un adorno en la biblioteca, sino para hacerlo cumplir. Hemos establecido perfectamente bien la responsabilidad de los ministros y vamos a hacerles cumplir esa responsabilidad. Les damos a los señores ministros absoluta autoridad, pero también les atribuimos toda la responsabilidad. Solamente así se puede ir adelante y terminar con las cosas mal hechas.

El ministro deberá hacer lo mismo con sus subalternos, cargándolos con toda la responsabilidad, pero dándoles, al mismo tiempo, toda la autoridad necesaria. Esa descentralización será el primer ensayo serio que se haga contra la burocracia, ensayo que nosotros estamos dispuestos a realizar. Se conseguirá también un gran perfeccionamiento administrativo y aun cualitativo, en lo que se refiere al personal de la administración, porque la única manera de conocer a los hombres es ponerlos a jugarse todos los días en la responsabilidad. ¿Cómo voy a saber yo qué funcionario es Juan Pérez, si éste nunca resuelve nada? Veámoslo resolver los problemas que se le presenten, de acuerdo con lo que se haga será el concepto que merezca en la administración pública. Es un asunto de orden. Hasta ahora nunca se pudo hacer de forma tan orgánica; aunque lo hemos venido realizando paulatinamente en grado a la perfectibilidad que pudimos alcanzar" (ante los periodistas en la Casa de Gobierno, 20 de agosto de 1954).

"La estructuración, dentro del gobierno, del organismo de conducción, que son las secretarías, y los organismos de ejecución, o sea los ministerios; las secretarías, en el orden político, económico, social, técnico y relaciones exteriores, forman un organismo de gobierno y se constituyen en cuerpo de gobierno, vale decir, un consejo de gobierno. Ustedes difícilmente puedan

ignorar lo que le pasa a un Presidente de la República que debe manejar veinte ministerios. Todos los días se presentan problemas que han sido estudiados seis semanas o seis meses, y pueden tener dos conclusiones: una por A y otra por B. Y yo, en pocos minutos, tengo que resolverlos. Pero yo no puedo improvisar en cosas de gran trascendencia. Necesito tener un organismo de estudio. Por eso he creado los grandes organismos de Estado de carácter técnico, militar, político y económico. Entonces, cuando me presentan los problemas, se los paso al secretario pertinente. Este lo lleva a su gabinete, y lo trae perfectamente estudiado. En consecuencia, estoy en condiciones de resolver con conocimiento de causa, sin necesidad de tener que hacer una investigación histórica o científica sobre cada cuestión que me plantean. De lo contrario, tendría que decidir a ojo de buen cubero. Eso no es posible. Por eso, esos organismos son los que preparan y elaboran dicho trabajo para que yo pueda decir con responsabilidad y conocimiento que se haga tal cosa y se tomen las grandes soluciones" (ante los periodistas en la Casa de Gobierno, 20 de agosto de 1954).

11.1.2.- Normas de organización.

"La unidad de acción del Estado se logra con una organización simple, objetiva, estable y perfectible, coordinada mediante la planificación de gobierno" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, G. 2).

"Organizando lo funcional es como se evita la burocracia, que es la consecuencia de una organización no objetiva; de ese tipo de organización que suele crearse para un señor importante a quien no se le debe dar un destino cierto. Propugnamos mirar los objetivos y las necesidades del país y, de acuerdo con esas necesidades y objetivos, planear la organización objetivamente encarada por su finalidad" (en el acto de clausura de la Conferencia de Gobernadores, 17 de junio de 1950).

"¿Y cuál es la organización más perfecta en nuestro concepto? En primer lugar, la que sea más objetiva, vale decir, aquélla que componga un cuadro orgánico general destinado al cumplimiento de una función específica, es decir, la que llene el concepto del principio orgánico de la objetividad que es el básico. Esto parecería una perogrullada dentro de la concepción de los principios orgánicos, pero, a menudo, sabemos nosotros que las organizaciones no siempre obedecen a su finalidad. Algunas veces, creamos una organización para dársela a un amigo que queremos mucho o para llenar algún sector un poco insatisfecho de la administración, etcétera. La organización ha de crearse solamente con una finalidad y ha de dedicarse exclusivamente a esa finalidad, nunca a dos o tres finalidades, porque sino resulta como un sofá-cama, donde se sienta mal y se duerme peor. Las organizaciones para que sean objetivas deben conseguir

dedicarse a un objetivo y realizarlo. Ese es el concepto que yo tengo de la objetividad orgánica, primero y gran principio de la organización.

El segundo principio ha de ser el de la simplicidad, vale decir, realizar esa función con los menores organismos posibles, ya que si son muy numerosos se produce una obstrucción natural que trae siempre el concepto de esa excesiva burocracia, donde los hombres andan estorbándose. En esto pasa como en todos los trabajos. Para hacer un pozo de un metro cuadrado hay que poner un hombre, si ponemos dos se estorban y no pueden cavar. Lo mismo pasa con esto. Si ponemos muchos no se estorbarán físicamente o materialmente, pero sí se estorbarán desde otro punto de vista, porque siempre alguno crea dificultades al otro que realiza y así se va anulando el trabajo. De manera que además de la objetividad, es necesario que esa organización tenga un amplio sentido de simplicidad. Con el menor organismo hay que realizar la labor.

El tercero de los principios es el de la estabilidad. Yo entiendo que ninguna organización puede rendir sus frutos acabadamente, si no tiene un cierto grado de estabilidad. Si estamos todos los días cambiando gente, los trabajos no pueden realizarse congruentemente. La estabilidad es un concepto fundamental de la organización. Pero indudablemente, esa estabilidad no puede llegar a un grado tal que cree, dentro de la función que realizan los organismos, el concepto de la rutina y del esquematismo, porque eso está en contra de otro principio de la organización, que es la perfectibilidad.

La perfectibilidad es antagónica con la estabilidad. Lo más perfecto es lo que evoluciona más a menudo para ponerse a tono con la evolución natural de las cosas de la vida" (en reunión de Gabinete, 19 de mayo de 1954).

"La organización de un Estado moderno exige un absoluto ajuste de todos sus mecanismos" (12 de agosto de 1944).

"La descentralización lleva la responsabilidad hacia los estamentos inferiores de la burocracia; eso agiliza el trámite, pero tiene el peligro extraordinario de que se cometan graves errores o cosas aun peores que son consecuencia «de la deshonestidad administrativa. Eso también hemos tenido que cuidarlo. Hemos ido creando entes que, a nuestro juicio, son responsables. Fallaremos muchas veces, pero hay que agilizar descentralizando.

Queremos que las resoluciones no solamente estén en manos del señor Presidente de la República y de sus ministros, sino también de los funcionarios que les siguen en jerarquía, para poder agilizar el trámite administrativo y terminar con el fin natural de las burocracias centralizadas que son retardatarias, lentas y, muchas veces, destructivas. Yo siempre cuento un caso. Cuando llegué al gobierno, si se moría una muía en la

Provincia de Jujuy perteneciente al Ejército, yo tenía que firmar el acta de defunción de la misma, porque la muía figuraba en el inventario. Esto es un ejemplo de la centralización que tratamos de evitar. Tenemos que darle autoridad al enfermero de aquel puestito de Jujuy para que, cuando se muera una muía, él mismo haga el certificado de defunción, y no sea el Presidente de la República el encargado de esa tarea.

Se han reformado muchas de todas estas cosas, pero aún hay muchas que tenemos que reformar descentralizando y dando responsabilidad a los funcionarios. Tenemos que matar esa maldita costumbre del 'déle trámite', en que llega un expediente al subsecretario, éste se lo pasa al secretario y le dice 'déle trámite'; este, a su vez, dice: 'García, déle trámite', y García dice: 'Pérez, déle trámite', y así sucesivamente hasta que se llega al escribiente que es quien te da trámite. Mientras tanto, se ha perdido una semana pasando el expediente de mano en mano. Esto no sólo mata la inteligencia del funcionario, que no se necesita para pasar un papel de una mano a otra, sino que cuesta miles de pesos. Nosotros queremos suprimir definitivamente ese 'déle trámite', queremos que el que reciba un expediente, tenga la obligación de resolverlo y darle el trámite correspondiente.

Así como esto hay multitud de cosas que hay que arreglar, pero las burocracias difícilmente se vencen en corto tiempo, sólo se vencen a través de una acción sistemática y de una racionalización científica y permanente, porque para suprimir la burocracia hay que matar al burócrata, desgraciadamente, o hay que transformarlo, que es más difícil todavía. Esa es la acción que nosotros estamos empeñados en realizar.

La sensación que da una administración pública es, generalmente, de la lentitud, porque el que es expeditivo va arrastrando el inmenso peso de todos esos inoperantes que están detrás de él, colgados de la acción burocrática" (ante los periodistas en la Casa de Gobierno, 20 de agosto de 1954).

"El agente del Estado o el funcionario público más capaz, no es aquel que realiza mayor cantidad de trabajo, sino el que perfecciona más la organización de su oficina o la tarea que se le ha confiado" (26 de junio de 1953).

11.1.3.- Consecuencias.

"La organización de la administración pública ha permitido emplear en favor del pueblo todo el dinero que antes se perdía en favor de fuerzas extrañas" (9 de agosto de 1950).

"Los beneficios de la organización han permitido encauzar todos los resortes de la administración pública y defender la riqueza argentina, antes

drenada por los monopolios y hoy al servicio del país" (9 de agosto de 1950).

"Los organismos políticos, económicos y sociales deben transformarse en organizaciones al servicio del pueblo" (12 de febrero de 1946).

"Y organización del Estado, para que gobierne en bien de las otras fuerzas, sin interferir sus intereses y sin molestar su acción, sino propugnando los valores reales de la nacionalidad y beneficiando a los que merezcan el beneficio, porque trabajan con lealtad para el Estado y para la Nación. Organización del Estado para que no lleguemos a pensar que el Estado es todo y los individuos son nada, porque el todo es la Nación y el Estado es, dentro de ella, una sola de sus partes" (discurso pronunciado en la Cámara de Diputados ante la Asamblea de los Industriales que ofrecen su colaboración al Gobierno, 18 de enero de 1945).

11.2.- PLANIFICACIÓN.

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

"Lo que nos ha dado buenos resultados en este orden de cosas es la creación de la Secretaría Técnica, que se encarga de todo lo que se refiere a racionalización, planificación y estadística. Es decir, elabora elementos sin los cuales no se puede trabajar desde el gobierno. Y no se puede realizar una planificación sino mediante un organismo, que no necesita ser muy grande, sino contar con hombres que trabajen y que trabajen bien. No es posible hacer una racionalización, como se ha tratado siempre de hacer hasta ahora, con una comisión de racionalización que acumulaba papeles sobre toneladas de papeles, informes y expedientes y que no racionalizaba nada. Y no lo hacía porque hay que crear una secretaría técnica como la hemos creado nosotros, que se encargue de la organización y de la racionalización" (en la clausura de la Conferencia de Gobernadores, 4 de septiembre de 1952).

"El Consejo Nacional de Planificación está integrado por representantes directos de todos los gobiernos provinciales, de territorios, de los ministerios y de la Municipalidad de la Capital Federal" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

11.3.- CONDUCCIÓN.

"... Y a tales fines el Estado desarrollará sus organismos auxiliares, dando intervención progresiva en sus tareas a las organizaciones nacionales del Pueblo en sus tres sectores básicos: social, económico y político, como elementos esenciales para la conducción integral del país y con el objeto de que el Gobierno pueda actuar haciendo efectiva y racionalmente lo que el Pueblo quiere..." (Segundo Plan Quinquenal, Cap. I, G.4).

"El Gobierno, según nuestra doctrina es, en síntesis, gobierno de conducción. En la conducción de un país, el conductor es el Gobierno, sus cuadros auxiliares son el Estado y la masa organizada es el Pueblo" (en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

11.4.- RACIONALIZACIÓN.

11.4.1.- Estructural.

"La organización funcional de la Administración Pública será racionalizada por el adecuado ordenamiento estructural de los organismos que la integran y la coordinación, reglamentación y contralor de sus funciones" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, G. 4).

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

"La acción racionalizadora en la Administración Pública tendrá en cuenta que los organismos y las funciones se clasifican en: a) organismos o funciones de conducción; b) organismos o funciones de ejecución; c) organismos o funciones de acción general o inspcífica; d) organismos o funciones de acción técnica o específica. Cada uno de estos cuatro grupos de organismos y funciones debe ser objeto de una tarca básica de racionalización, a fin de realizar luego la racionalización del conjunto" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, G. 6).

"La coordinación funcional de la Administración Pública será realizada por el organismo responsable de la conducción general de las distintas materias que son objeto de la acción del Estado, según las disposiciones de la ley de organización de los Ministerios" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, G. 7).

"Las reglamentaciones administrativas deberán fijar: a) la finalidad específica de cada organismo; b) las funciones que deberá cumplir con el

objeto de obtener la finalidad específica; c) la organización interna, que deberá subordinarse al cumplimiento de sus funciones; d) las funciones, responsabilidades y atribuciones del personal; e) las normas de procedimiento destinadas a simplificar el trámite y precisar el mecanismo burocrático" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, G.8).

"La organización y las funciones de cada servicio administrativo o público del Estado, serán examinadas a fin de simplificarlas, refundiendo en una sola entidad los servicios que ejerzan funciones superpuestas, duplicando innecesariamente sus tareas" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, E. 1).

"En el quinquenio 1953-57 serán estudiadas todas las disposiciones legales que rigen en la Administración Pública, a fin de racionalizarlas en orden al cumplimiento del presente Plan y a los fines de su actualización y perfeccionamiento funcional e institucional, reuniéndolas en un solo cuerpo legal que revista el carácter de un verdadero código administrativo" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, E. 2).

"Los servicios u organismos generales y/o comunes a todos los departamentos de Estado, serán racionalizados mediante la formulación de reglamentos básicos también comunes, que serán aplicados por cada Ministerio según sus características propias, mediante las reglamentaciones especiales y adecuadas. Los organismos generales que exigen una racionalización inmediata, son aquellos que realizan funciones vinculadas con: administración, despacho, personal, asuntos jurídicos o legales, información, difusión, suministro, intendencia y obras sociales. Las Subsecretarías serán objeto de una reglamentación básica de funciones" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, E. 3).

"En el quinquenio 1953-57 el Estado, por conducto del Consejo Nacional de Racionalización Administrativa, promoverá una intensa racionalización de procedimientos, simplificándolos, mecanizándolos y agilizándolos mediante la expresa determinación legal de la responsabilidad personal de los funcionarios y de sus atribuciones" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, E. 4).

11.4.2.- Funcional.

"De poco valdrá una organización del Estado si no hacemos del hombre que la compone un funcionario honrado y capaz" (2 de julio de 1952).

"Por eso los he reunido este día para hablar, no ya de la organización estructural que está hecha, sino para encarecerles que nos ayudemos todos nosotros para encarar la tarca cualitativa de ir perfeccionando la administración y perfeccionando el hombre, porque eso ya no depende de la organización sino que depende del hombre; depende del funcionario, del

empleado y aún del obrero que trabaja dentro de la administración" (ante funcionarios de la Administración Nacional, 2 de julio de 1952).

"El personal de la Administración Pública será objeto de la acción racionalizadora mediante su adoctrinamiento, capacitación y el establecimiento de normas generales para su ingreso, y de los derechos y obligaciones que tiene: escalafón, horarios y normas de trabajo" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, G. 12).

"Los agentes de la Administración Pública tienen más que ningún otro trabajador del país una fundamental función social que cumplir, toda vez que el pueblo les paga para que sirvan sus intereses. A tales fines el Estado creará en sus servidores una plena conciencia de la responsabilidad social que tienen con relación al Pueblo" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, G. 11).

"En el quinquenio 1953-57 será creada la Escuela Superior del Estado, que tendrá a su cargo la capacitación de los funcionarios superiores de la Administración Pública, a fin de perfeccionar sus conocimientos en materia de: conducción, doctrina nacional de gobierno, ciencias sociales, económicas y políticas en general, y en particular ciencia de la Administración Pública. Las funciones de la Escuela Superior del Estado serán complementarias de los cursos de capacitación que se realicen en cada departamento de Estado y tenderán a lograr la formación del criterio y del sentido de la responsabilidad social de los funcionarios" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, E. 16).

"En cuanto al Estado, ese concepto se estrecha mucho más: no puede haber un funcionario de ninguna categoría ni un empleado destinado al servicio de la Nación, que no piense estrechamente dentro de la doctrina nacional, porque él es el ejecutor directo de esa doctrina. En otro ciudadano de otra actividad, quizá no sea tan pecaminoso que hiera a la doctrina o, aun, que esté en contra del dictador de la doctrina.

Pero un funcionario o un empleado público, que es el ejecutor directo por mandato implícito de la Constitución y de la ciudadanía, no puede estar fuera de eso" (ante funcionarios de la Administración Nacional, 2 de julio de 1952).

"En la cuestión de racionalización administrativa, personal, nombramientos, hemos utilizado aquí un sistema muy bueno, desde hace tres años: no hacer nombramientos e ir eliminando poco a poco a los que no sirven, que no trabajan; retribuir bien y aumentar la capacitación, instruir al personal, preparando la gente y pagándoles mejores sueldos a aquellos que más merecen, a costa de los que se han ido. Es un sistema que hemos aplicado con bastante éxito" (en la clausura de la Conferencia de Gobernadores, 4 de septiembre de 1952).

"La unidad de acción del Estado deberá ajustarse a la unidad de concepción planificada por el Gobierno, mediante normas generales y especiales de contralor y verificación de las tareas de ejecución" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, G. 9).

Capítulo XII

ORGANIZACIÓN DEL PUEBLO

Programa:

12.1.- EN GENERAL. 90

12.1.1.- Proceso de organización. 90

12.1.2.- Organización espiritual. 91

12.1.3.- Organización integral del pueblo: el encuadramiento orgánico.

Coordinación de las organizaciones. Consolidación de las organizaciones.

12.1.4.- El gobierno, el Estado y las organizaciones.

12.1.5.- Conducción: dirigentes.

12.1.6.- Consecuencias de la organización.

12.1.7.- Defensa de las organizaciones.

12.2.- ORGANIZACIÓN SOCIAL.

12.2.1.- En general: Importancia. Proceso de organización.

12.2.2.- Sindical: a) Estado y Sindicato. Acción paralela; Libertad Sindical;

b) Conducción: dirigentes; c) Consecuencias de la organización sindical; d)

Solidaridad sindical;

12.2.3.- Cultural.

12.3.- ORGANIZACIÓN POLÍTICA.

12.3.1.- Estado orgánico. Acción estratégica y táctica. Organización institucional.

12.3.2.- Conducción: a) La conducción científica; b) Conducción técnica y conducción política; c) Método; d) Conductor; e) Principios de la teoría de la conducción.

12.4.- ORGANIZACIÓN ECONÓMICA.

12.4.1.- Necesidad.

12.4.2.- Participación de las organizaciones en la conducción económica.

12.4.3.- Consecuencias.

12.4.4.- La empresa en la economía social justicialista.

12.4.5.- La organización cooperativista.

121.-EN GENERAL.

"En el año 1945, en que yo hablé por primera vez de la organización, para después declarar a 1952 el año de la organización, estábamos echando las bases (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

12.1.1.- Proceso de organización.

"El año 1952 fue para nosotros el año de la organización, y yo he dicho que el año 1953 debe ser el año de la solidaridad" (ante el sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"El año gubernamental que iniciáramos el 1 de mayo de 1953 y en este mismo recinto tiene, según la opinión del Poder Ejecutivo, una característica fundamental: el Pueblo realiza aceleradamente su organización social, económica y política" (mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

"En el Segundo Plan Quinquenal desarrollaremos un amplio sentido solidario en la comunidad argentina y sus organizaciones" (27 de marzo de 1953).

"Iniciamos este nuevo período parlamentario de sesiones bajo *El signo del Pueblo*, que ya no es, como hace diez años, una masa inorgánica y amorfa, sino un cuerpo orgánico que ha crecido y se ha desarrollado libremente bajo el auspicio franco del Gobierno, cuya única exigencia o condición ha sido la de que sus organizaciones sociales, económicas, políticas y culturales concurriesen a realizar, conjunta, responsable y solidariamente con nosotros, la felicidad y la grandeza de todos, mediante la justicia social, la independencia económica y la soberanía política de la Nación" (mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

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

"Para que nosotros, el Estado o el Gobierno, podamos ayudar a la organización, es necesario, antes que ella se organice, que se constituya y

se ayude a sí misma. Es el caso que yo cito siempre de que mal se puede hacer un guiso de liebre si no se cuenta primero con la liebre" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954). "Nosotros recién entramos ahora en estado de organización; recién el movimiento peronista, en todas sus gradaciones y en todos sus compartimientos, comienza a estar maduro para organizarlo" (25 de octubre de 1953).

"Estoy desarrollando todos los tipos de organizaciones que puedan existir en el país. Nos falta mucho todavía. Tenemos que ir desde los chicos hasta los viejos, desde los **más** modestos hasta los más encumbrados, hasta las profesiones" (ante delegados al Congreso de Federación de Luz y Fuerza).

"Las organizaciones populares no se improvisan, porque la tarca de organización es extraordinariamente larga.

Nosotros hemos hecho posible la organización de los distintos sectores del pueblo, porque todos son ahora grupos de gente satisfecha. Cuando las cosas andan mal, la gente se pelea y nadie piensa en organizarse" (10 de julio de 1950).

12.1.2.- Organización espiritual.

"Organizar, no es juntar gente; juntar gente que no está unificada en una doctrina es más bien desorganizar que organizar: es preparar el triunfo de las fuerzas de disociación sobre las fuerzas de aglutinación" (ante los legisladores peronistas, 16 de diciembre de 1953).

"Organizar es poner de acuerdo el entendimiento, es poner de acuerdo las ideas, es poner de acuerdo a los hombres en una reunión general" (16 de septiembre de 1953).

"Ante todo, el Gobierno ha creado una doctrina nacional, alma del Pueblo organizado. La doctrina nacional es política en el alto y noble sentido de la palabra" (en la comida de Camaradería de las Fuerzas Armadas de la Nación, 7 de julio de 1954).

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

"Organizar, no quiere decir juntar a la gente; quiere decir juntar los entendimientos y juntar los corazones a hombres que piensan y sienten de un mismo modo, que tienen los mismos objetivos, que están adoctrinados de una misma manera hacia finalidades que son solidarias y comunes, cuando se los junta, se aglutinan. Pero si piensan de distinta manera y tienen objetivos diversos y manejan también intereses diversos ¿Qué es lo que ocurre? Al juntados se repelen y se produce la disociación" (ante el

Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre 1953).

"Para organizarse, lo importante no es juntar una cantidad de gente. Algunos creen que organizar es juntar mucha gente en un organismo. Eso es relativo. Lo primero que hay que organizar es el espíritu de las personas que han de nuclearse, porque si no, a menudo, el juntarlas resulta una desorganización en vez de organización. Esto es una cosa simple. Si uno toma cincuenta personas de un lugar, cincuenta de otro, que piensen de distinta manera, las reúne en una sala para que conversen y se pongan de acuerdo, diciéndoles "discutan" y vuelve a la hora, probablemente estarán a los golpes. Antes de llegar a eso, es menester unificar un poco los criterios, poner un poco en armonía los pensamientos y los sentimientos comunes; que todos vean los problemas de una misma manera y los resuelvan de un modo semejante. Como decimos nosotros en el orden doctrinario, con unidad de doctrina. Entonces, la aglutinación es ya un proceso y un fenómeno natural de las masas. Las masas anárquicas o sin doctrina, no pueden sentir el proceso de la aglutinación ni de la conciencia común, y menos aún el de la solidaridad, que es la base para toda consolidación orgánica" (ante profesores y maestros de la Capital Federal y del Gran Buenos Aires, 14 de agosto de 1953).

"Estas organizaciones, como todas las otras, nacen y se desarrollan bajo un solo impulso y una sola fuerza: la solidaridad" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"Todas las organizaciones van marchando, se van realizando, y ellas son las que desarrollarán el espíritu de solidaridad para matar los últimos reductos que quedan del individualismo egoísta en que a nosotros nos educaron" (ante delegados al Congreso de la Federación de Luz y Fuerza).

"La solidaridad es lo que ata a las organizaciones. Es el cemento que ha de fraguar en los corazones para hacer indestructible la organización. Esto hay que unirlo, y se une solamente a base de sentimientos solidarios, que son los que transforman a la organización en una organización de derecho natural" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"Por eso digo que la solidaridad es el cemento espiritual que ha de fraguar la consolidación permanente de nuestra organización. Para conseguirlo, cuál es el camino, es lo que nos debemos preguntar" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"Resulta imprescindible, por lo tanto, que todas las organizaciones del Pueblo conozcan y comprendan los principios fundamentales de la Doctrina Nacional.

Ella les dará unidad de concepción para realizar sus fines con unidad de acción, y les facilitará la convivencia solidaria con las demás organizaciones del Pueblo" (mensaje al inaugurar las sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

"Toda esta concepción da nacimiento a esa imprescindible necesidad de la capacitación. Nosotros queremos capacitar nuestra gente para la dirección de nuestra organización, vale decir, que nosotros queremos ir realizando la elevación cultural de la masa, para despertar en todas las actividades de la comunidad un sentido solidario de acción. En otras palabras, queremos ir propugnando una organización general de la comunidad a fin de colocarla, dentro de nuestra doctrina, en la acción solidaria y común, cumpliendo así el primer objetivo de nuestra doctrina, que es el de realizar la comunidad" (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

"Por esa razón, nosotros empezamos a establecer -cuando la organización comenzó a cristalizarse-, los cursos de elevación cultural. Vale decir, que tratamos de ir elevando la cultura social de la masa por distintos caminos, y en esto la concepción es bien clara. ¿Cuál es el punto inicial para la elevación cultural y social de la masa? Las unidades básicas, masculinas y femeninas, de nuestro movimiento. Y éstas ¿qué son? Son simplemente centros de predicación de la doctrina, y el punto de partida para la elevación cultural de la masa es, precisamente, esa doctrina. Es lo primero que hay que aprender. Si una persona no conoce la doctrina, es como si no supiera leer ni escribir en la enseñanza general; le falta la base sin la cual nada podrá comprender; dentro de nuestro movimiento, si se ignora la doctrina, nada podrá hacerse. El hombre que no tenga un conocimiento completo de la doctrina no podrá comprender nada" (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

"Nunca me he sentido otra cosa que un hombre demasiado humilde al servicio de una causa siempre demasiado grande para mí; y no hubiese aceptado nunca mi destino si no fuese porque siempre me decidió el apoyo cordial de nuestro Pueblo.

Por eso he tratado de conformar la serie de principios que constituyen nuestra doctrina y al mismo tiempo he trabajado permanentemente por la organización de aquella masa inorgánica y disociada de 1943, tratando de convertirla en un Pueblo conscientemente organizado, con caracteres básicos de una personalidad que ya advierte el mundo... y que se manifiesta en el ejercicio pleno y absoluto de nuestra independencia y de nuestra soberanía" (mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

"Para cumplir la misión asumida en 1946 y perpetuar nuestros ideales, era necesario llevar a cabo dos tareas .indispensables:

1°) Conformar una Doctrina Nacional sobre la base de "nuestras banderas";
2°) Organizar todos los sectores del Pueblo para completar nuestros fines, entregándole al Pueblo organizado aquella Doctrina y las realidades logradas bajo sus signos de justicia, de libertad y de soberanía" (mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

"Recién cuando hayamos puesto de acuerdo a la gente, será posible comenzar a organizarla" (25 de octubre de 1953).

"Ahora que tenemos más o menos adoctrinada a la masa, debemos ir a la organización definitiva" (25 de octubre de 1953).

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

"Lo primero que hay que organizar en las personas es su espíritu y su inteligencia, y una vez logrado eso, juntarlas para que actúen constructivamente" (25 de octubre de 1953).

"Recién ahora nosotros podemos hablar, de organización. Cuántos de mis compañeros, un poco apresurados, llegaban hasta mí a decirme: 'Mi general, hay que organizarse, hay que juntar a la gente'. Yo contestaba 'No se apresuren; todo el tiempo que gastemos nosotros en adoctrinar, lo vamos a ahorrar luego en organizamos'. Lo primero es la doctrina, organizar los espíritus, la comprensión y la inteligencia de los hombres. Una vez realizado eso, es fácil y rápido juntarlos" (25 de octubre de 1953).

"Esa enorme base que crea la doctrina, permite que sea todo el pueblo organizado en la forma que el pueblo quiera, porque cuando él haga fuerza, no hará fuerza para separarse, sino para unirse, ya que está en una misma orientación y marcha hacia un mismo objetivo. Es como si pusiéramos cien hombres y les diéramos un punto a cien metros, cuando llegasen a los cien metros estarían todos muy ajustados porque habrían marchado hacia un mismo y solo objetivo" (**Conducción política**).

"La organización nacional no puede ser solamente la organización del Estado dando las autoridades y creando los poderes que deben gobernar, sino que es necesario poner a los gobernadores en un grado de orientación tal, que esos poderes del Estado puedan trabajar para el bien del pueblo" (25 de octubre de 1953).

"Si no aceptamos como premisa ineludible que hoy 'los Pueblos deciden su destino labrando su propia ruina o su propia fortuna' no nos será posible comprender la importancia de la unidad integral que componen el cuerpo de sus organizaciones y el espíritu de su doctrina" (en la comida de camaradería de las Fuerzas Armadas de la Nación, 7 de julio de 1954).

"Es aconsejable que las organizaciones del pueblo se desarrollen sobre los principios orgánico-funcionalcs de simplicidad, objetividad, perfectibilidad y estabilidad impuestos por la experiencia universal en todas las organizaciones que han cumplido eficientemente las finalidades que inspiraron su creación" (mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

12.1.3.- Organización integral del pueblo:

---El encuadramiento orgánico.

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

"Tal vez no pueda ser llamada aún la expresión total de nuestro Pueblo, desde que muchas organizaciones recién empiezan a funcionar dentro del complejo mecanismo que es el cuerpo vivo de la comunidad, y algunas de esas organizaciones no han alcanzado a desarrollar su acción en toda la República, ni han podido coordinar sus tareas con las que realizan las otras organizaciones del Pueblo, con los correspondientes organismos del Estado y con el Gobierno mismo.

Pero ya están aquí presentes, deseosas de participar en la plenitud de la vida nacional... y esto me alegra casi como si me fuese dado contemplar, en este momento y en este recinto, la presencia augusta de la Patria entera... reunida, por primera vez, en el milagro de encamación viviente que es el Pueblo, cuyo cuerpo de organizaciones sirve de base de sustentación para el alma que le da nuestra Doctrina Nacional" (mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

"Así como nosotros hemos reemplazado, diremos, nuestra concepción social, de un individualismo egoísta y avaro, por una concepción social con sentido de solidaridad en una comunidad coadyuvante y colaborante en la acción común; así como nosotros hemos desterrado en gran parte el

egoísmo haciendo un justicialismo extensivo, porque tenemos que cambiar la mentalidad y el sentimiento de las personas, realizando una verdadera reforma; así como en lo económico hemos suprimido la economía puesta al servicio del capital para poner el capital al servicio de la economía y éste al servicio del bienestar social, dando una concepción de comunidad a la antigua economía capitalista e individualista; y así como en lo político hemos suprimido los caudillos para crear organizaciones de bien público, también tenemos que suprimir en la mente y en el corazón de las personas el egoísmo para reemplazarlo por el altruismo social" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"De un pueblo heterogéneo, fraccionado y dividido, en continuas luchas unos contra otros, empujando la mitad para un lado y la mitad para otro, en medio de peleas y disensiones, azotado por la miseria y la desesperación que trajo la explotación del hombre por el hombre, de un pueblo en esas condiciones, hemos hecho una comunidad organizada, en la que nos estamos poniendo de acuerdo para empujar todos en la misma dirección, para que no haya miseria y desesperación para nadie y para que todos, confiados y felices, trabajemos para elaborar la grandeza que en el futuro será de nuestros hijos y de nuestros nietos" (ante representantes de FOEVA, 15 de enero de 1953).

"En 1944... el fenómeno que se producía en la comunidad argentina se caracterizaba por una circunstancia perfectamente bien determinada. Era una masa que había repudiado a sus dirigentes. Esa era la verdad.

De un lado estaban los dirigentes, en lo político, en lo económico y aun en lo social. Del otro las masas descreídas que ya no tenían confianza en sus propios dirigentes. En lo político, eso se manifestaba por las revoluciones y todas esas cosas. En lo económico, por las huelgas y las luchas permanentes. En lo social, por las mismas razones, por las mismas causas y con los mismos fenómenos. Como hombre injertado desde fuera de ese panorama -ya no pertenecía yo a ninguna de las dos fracciones sino al cúmulo general de sedimento popular argentino, porque como militar había estado un poco al margen-, yo debía decidirme por uno de los dos bandos en que, naturalmente, se dividían. Y aunque mucha gente creyó que era mi personalidad la que había arrastrado a las masas en mi apoyo, se equivocaron. No hay personalidad posible que arrastre a esas masas si no se hace causa común con ellas.

Y no se las interpreta, si uno no se pone al servicio de ellas. Como en ese momento no había ningún dirigente que levantase esa bandera, la levanté yo y, al hacerlo, inmediatamente tuve todas esas masas en apoyo de mi concepción y no de mi persona. Me tracé entonces una conducta, una

misión. Era la de hacer evolucionar la comunidad hasta tanto consiguiéramos poner de acuerdo a los dirigentes y al pueblo. Para eso habría incluso necesidad hasta de luchar. Pero creo yo que "París bien valía una misa" en esas circunstancias. Bien valía la pena para resolver este problema, si no queríamos caer en problemas mucho más graves. Pero de esto han pasado diez años y algunos de nosotros nos hemos olvidado de muchas circunstancias. Y cuando yo llegué a la Secretaría de Trabajo, los dirigentes obreros que encuadraban a nuestras organizaciones eran de tendencias terriblemente peligrosas, no sólo para las organizaciones mismas, sino también para el país" (al inaugurar el Primer Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

"Organizadas estas grandes bases de la organización, construiremos sobre ellas todo nuestro sistema orgánico nacional. Por eso, hay que ayudarlas e impulsarlas. Muchas veces un consejo a tiempo del gobernador o del ministro ayuda a que los profesionales, los encargados de la organización cultural, obrera o patronal, se vayan nucleando o poniéndose de acuerdo, en la seguridad de que en el gobierno se les va a dar cierta participación, como nosotros la damos aquí. Nosotros hemos dado la participación más amplia a las organizaciones obreras, económicas y profesional" (sexta Conferencia de Gobernadores, 17 de mayo de 1954).

"Están organizándose los últimos restos dispersos de la comunidad argentina, los que todavía no comprendieron que en una comunidad organizada los que no están organizados no pueden subsistir y no subsistirán" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"Los solitarios son algo así como los salvajes permitidos por la civilización, pero esos salvajes permitidos por la civilización no están permitidos en las organizaciones solidarias de las comunidades" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"Los sectores populares que no cuenten con una organización, quedarán débiles y tendrán una dura lección en el futuro".

"Yo no juzgo a las organizaciones por los millones de personas que aunan; yo las juzgo por la homogeneidad del sentido y por la solidaridad del sentimiento. Eso es lo que aglutina; eso es lo que organiza. Por esa razón yo digo que para mí, no existe en el mundo una organización mejor que la nuestra. Podrá existir cuantitativamente una organización mayor, pero no cualitativamente. Y como en la organización lo que vale es lo cualitativo y no lo cuantitativo, yo sostengo que ésta es la mejor organización del

mundo" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"Las organizaciones no valen por el número de sus adherentes, sino por la calidad de los dirigentes que están a su frente" (18 de marzo de 1953).

"Hoy, nosotros, ya no hablamos de masa como al principio; estamos hablando ahora de pueblo. Cada día hablamos menos de masa y más de pueblo, porque a las masas es muy difícil conducir las y los pueblos son muy fáciles de conducir cuando uno lo hace de buena fe, de manera que, para esa ejecución, de nada vale todo el proceso racionalista de un método que nos conduce de la situación a la apreciación, a la resolución y al plan de acción, si no tenemos preparado el instrumento para realizarlo. El instrumento para realizarlo es el pueblo organizado y encuadrado perfectamente" (Conducción política).

"Los problemas básicos y fundamentales de todo movimiento multitudinario, como son los grandes movimientos de masa, son siempre dos: primero, darle una doctrina común; y segundo, darle un encuadramiento homogéneo" (sexta Conferencia de Gobernadores, 17 de mayo de 1954).

"Hago la diferencia de organización y de encuadramiento, porque pueblo organizado es una cosa y pueblo encuadrado es otra cosa. El pueblo no vale por su organización ni por el número de los hombres que están organizados. Vale por los dirigentes que tiene a su frente, porque la acción jamás está impulsada ni por la masa ni por el pueblo, sino por los dirigentes que son los que conducen. La masa va a donde la conducen sus dirigentes, y si no, se desborda, y ¡Dios me libre!" (Conducción política).

"De la calidad y de las cualidades que poseen los conductores depende, en su mayor grado, la calidad y las cualidades de la propia masa. Por eso, nuestro interés justicialista, al tratar de formar los cuadros para el encuadramiento de esa masa y convertir, mediante ese proceso orgánico y de encuadramiento, esa masa en pueblo, es fundamental.

Nosotros queremos que cada uno de esos pequeños conductores, que encuadran esa inmensa cantidad de pueblo, con todas sus organizaciones de carácter económico, político y social, representen una garantía en la conducción de las partes, porque así solamente podrá obtenerse una garantía en la conducción del conjunto" (Conducción política).

---Coordinación de las organizaciones.

"Es necesario coordinar las funciones que cumplen las organizaciones del Pueblo. Esta tarea de coordinación debe ser llevada a cabo por las mismas organizaciones del Pueblo conducidas por el Gobierno.

Deberán armonizar para ello sus funciones sociales, económicas, políticas o culturales. Debe tener en cuenta que una organización del Pueblo es sólo 'preponderantemente' social, o económica, o política, o cultural; que ninguna de ellas es 'absoluta y totalmente' social, o económica, o política, o cultural.

La Confederación General del Trabajo, por ejemplo, es una organización preponderantemente social, pero puede considerar sin ningún inconveniente, con la Confederación General Económica, los problemas de la producción, que son prevalentemente económicos" (mensaje al inaugurar las sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

"Me he permitido en tantas ocasiones pedir a todo el pueblo argentino que se organice para que, situadas las distintas fuerzas en su representación fehaciente y colectiva, sin singularidades en la defensa de los intereses que son de todos, podamos conformar un panorama que correlacione armónicamente esas fuerzas para que en vez de estar en sentido antagónico, se pueda colocar en sentido paralelo" (en el Salón Blanco, ante representantes de la Producción, de la Industria y del Comercio, 21 de diciembre de 1951).

"Para trabajar en bien de la comunidad, hay que llegar al equilibrio permanente de las fuerzas organizadas" (10 de julio de 1950).

"El sistema de equilibrio en la organización de la comunidad argentina debe ser perfectamente comprendido por todos los trabajadores" (24 de febrero de 1951).

"Es menester ir formando los conglomerados orgánicos dentro de los cuales se desarrollan, que después yo me encargaré, en las grandes organizaciones, de conectarla al fin común, obteniendo esa solidaridad nacional sin la cual la unidad nacional será siempre una cuestión geográfica, pero no una cuestión real" (14 de agosto de 1953).

"Los pueblos se organizan de una sola manera: en núcleos afines y solidarios".

"Las organizaciones sindicales hay que hacerlas por sectores, porque no se puede unir a los dieciocho millones de argentinos en una sola organización" (29 de enero de 1953).

"No podemos unir los dieciocho millones en una sola organización. Cada una de estas organizaciones representa un sector del pueblo argentino y me basta a mí que en ese sector sean todos amigos y aumenten su solidaridad, su amistad y su cariño entre ellos, para ir trabajando por la unión nacional, pues yo me encargo después que cada una de esas organizaciones se una a la otra para que, unidas entre sí, se forme la verdadera unidad nacional" (a los trabajadores gráficos, 29 de enero de 1953).

"Cada uno de nosotros es uno más de esta inmensa organización de hombres de trabajo que sirven a una sola causa: la causa del pueblo argentino" (11 de abril 1951).

"Poco se puede esperar de las grandes acumulaciones de hombres sin organización, lo que equivaldría decir, de colectividades, donde cada uno piensa para sí y nadie piensa para todos, que es la idea de disociación absoluta que existe en los organismos o en las colectividades, donde la organización no ha puesto en marcha las voluntades en forma paralela" (ante los miembros del personal civil de la Nación, 5 de diciembre de 1949).

"Nuestra orientación no consiste en poner frente a frente a fuerzas colectivas, sino fuerzas colectivas en colaboración y cooperación con otras fuerzas colectivas, dentro de las cuales está el Estado" (ante delegados al Congreso de Asistencia y Previsión Social para Ferrovianos, 11 de marzo de 1950).

---Consolidación de las organizaciones.

"Es necesario y urgente que las organizaciones del Pueblo, sociales, económicas, políticas y culturales, se desarrollen y consoliden en toda la Nación, siguiendo en lo posible el sistema de nuestra organización política federal" (mensaje al inaugurar las sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

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

"Además del sentido de solidaridad de la organización, está el sentido de solidaridad individual" (16 de septiembre de 1953).

"En primer lugar, los caminos son en dos direcciones sobre un mismo objetivo, que es la solidaridad. Esos dos caminos son el de la acción colectiva de la organización y el camino, diríamos, de la acción individual de las personas que componen la organización, sean dirigentes o adherentes" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"El camino colectivo está en la organización. ¿Cómo debemos hacer para afirmar y consolidar la solidaridad social en las organizaciones sindicales? Con el trabajo normal de las organizaciones, que no pueden ser lo que han sido siempre, una comisión de diez o doce personas para la defensa de los intereses profesionales. Hasta ahora hemos practicado ese sindicalismo en

el mundo. Pero ése es el sindicalismo fragmentado y aleatorio. Y se explicaba que fuese así cuando para conseguir diez centavos de mejora había que luchar veinte años y quedar en el camino la mitad de los dirigentes" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"Afortunadamente el justicialismo, con su justicia social, ha cambiado ese panorama. Hoy discutimos posibilidades amablemente, y se reparte justicieramente lo que a cada uno le corresponde por su esfuerzo o por su sacrificio. Y cuando las partes no pueden avenirse, interviene el Estado, que siempre, con toda justicia, da todo cuanto se puede dar a los hombres que ofrecen su esfuerzo constructivo para la producción y para el trabajo de todos los días. De manera que la lucha por los intereses profesionales ha pasado a ser algo normal de inteligencia y comprensión y no de lucha y de destrucción. Por esa razón, los encargados de las tareas dentro de los sindicatos, están realizando una tarea de solidaridad porque están luchando por el bien de los demás. Y eso es ya un sentido de aglutinación" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"Es indudable que nosotros, una vez realizada la reforma inicial del país, vamos colocando cada una de las cosas en su verdadero lugar, para que el juego natural de los intereses y de las aspiraciones vaya realizando también su natural equilibrio. No procederemos hoy de la misma manera que procedíamos hace cinco, ocho o diez años. Procedemos de una manera distinta, porque vamos adaptando nuestra forma de acción a las verdaderas circunstancias del panorama popular argentino, manifestado a través de sus organizaciones y de sus distintas manifestaciones de la vida. Así, por ejemplo, en los últimos convenios que hemos realizado ya hemos dejado, en cierta manera, un poco libradas a sus propias fuerzas a nuestras organizaciones.

Algunos han dicho que con ello habíamos abandonado a los obreros, habíamos abandonado a los trabajadores o habíamos abandonado a las fuerzas del trabajo, para desentendernos, egoístas, de los problemas de los convenios colectivos. Nosotros, cuando no existían las organizaciones actuales, fuimos siempre defensores de los que no estaban organizados, porque alguien tenía que defenderlos. Entonces dijeron que éramos políticos, que hacíamos, diríamos, electoralismo con el bolsillo de los que pueden pagar; que tratábamos de ganarnos la voluntad de las masas, a través de un abuso contra los hombres y las empresas que tenían dinero. Después, en distintas oportunidades, nos consideraron como oportunistas políticos. Nosotros hemos aguantado, cumpliendo un programa. Y todas esas personas que antes nos dijeron todas esas cosas, nos dicen hoy que

hemos abandonado ya los intereses que antes defendíamos. Y tienen razón. ¿Saben por qué? Yo les voy a explicar. Antes, cuando el Pueblo Argentino, inermes por una desorganización total, no tenía quien le defendiese sus intereses, tratábamos de defendérselos nosotros. Por eso fijábamos muchas veces por decreto los salarios y estipulábamos, también por decreto, los sueldos y lo que debía pagarse por otros conceptos. Hoy, que el Pueblo Argentino está organizado y defiende sus propios intereses, puede arreglarse él mismo, y defenderse en la forma que lo crea más conveniente.

Hoy tenemos conciencia de que existe una organización, entonces ¿para qué vamos a intervenir en un problema que las organizaciones pueden resolver por sí, con tanto conocimiento y con más ventaja que nosotros? Hoy, una organización sabe perfectamente bien cómo defender los intereses colectivos y cada uno también sabe cómo defender sus intereses individuales. De manera que nosotros solamente estamos para aquellos casos en que no puede haber acuerdo entre las partes, para tratar de arreglar el problema que surge de la discusión de los intereses en pugna.

Todo esto va dando la conciencia de nuestra organización y va permitiendo al gobierno desligarse de los antiguos problemas que empequeñecían en cierta manera la obra que debe dirigir y realizar; por eso, en una de las finalidades de los sindicatos, aún cuando no sean muy grandes, es la defensa de los intereses colectivos de la gente que aglutinan. Para nosotros eso es lo más grande y lo más importante, y deben ser los dirigentes los que arreglen ese problema" (ante delegados de los congresos de la Asociación Gente de Radioteatro y del Sindicato Único de Joyeros, Relojeros y Afines, 8 de septiembre de 1954).

"En los países que evolucionan, sobre todo en los que evolucionan con ritmo moderno, aceleradamente, llevar la paz y la tranquilidad a los espíritus es ya una gran conquista. Pero la mayor conquista de todas es, sin duda, el alcanzar a reunir a hombres de buena voluntad, en una tarea común, que en colaboración y en cooperación, representando todas las fuerzas nobles de la comunidad, se dedican a un trabajo constructivo.

Por esa razón, entre tantas tribulaciones que tenemos los que llevamos a costas una tremenda responsabilidad, tenemos también estos oasis de felicidad al ver que se está realizando lo que nosotros anhelamos como uno de los objetivos fundamentales de la Nación" (al inaugurar el Primer Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

"Pero no es todo. La creación de mutualidades para la defensa de la salud física de los asociados a través de consultorios, policlínicos, dentisterías, maternidades, etcétera, es un sentido de solidaridad que está tratando de

unir en una inmensa red de buenos sentimientos a todos los asociados de los sindicatos. Cuando se hacen o se crean proveedurías, cooperativas, etc., para la defensa del poder adquisitivo de los salarios contra el agio y la especulación, tan comunes en todos los tiempos y en todas partes, se está haciendo una obra de solidaridad. Es mediante el esfuerzo mancomunado de una organización, que se defiende el bolsillo de todos los demás, y esa defensa del bolsillo trae en sí un sentido solidario de toda la organización. Cuando se crea una escuela para elevar el nivel sindical, o simplemente para elevar la cultura social de la masa, estamos también realizando una acción solidaria" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"Las instituciones que, en cumplimiento de esta organización, tienden a desarrollar la solidaridad y la camaradería en el pueblo, son siempre bienvenidas para nuestra manera de pensar. Por eso estamos propugnando a lo largo de toda la República, la creación de centros sociales y deportivos, que permitan al pueblo argentino vivir en comunidad y en contacto permanente, que es la única forma de desarrollar esa solidaridad que hace más amable y más bella la propia vida" (en la inauguración del campo de deportes del Círculo Militar de Suboficiales de las Fuerzas Armadas, 9 de enero de 1954).

"Todas esas acciones que implican en sí la verdadera organización sindical, son las que están consolidando, por el sistema o método colectivo de la organización, la solidaridad. Individualmente es una tarea más larga y más compleja" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados de Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"El camino para preparar la solidaridad en el aspecto individual, es la educación del pueblo, y eso es resorte del Estado más que de ningún otro organismo" (ante el Sindicato de Obreros y Empleados del Ministerio de Educación, 22 de septiembre de 1953).

"La tarea burocrática de una organización es inoperante, intrascendente y es, muchas veces, la fuerza que mata a la propia organización. En esto se necesitan hombres entusiastas, que todos los días estén pensando que pueden hacer en bien de los demás" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

12.1.4.- El gobierno, el Estado y las organizaciones.

"Las organizaciones sociales, económicas y políticas del Pueblo serán respetadas por el Estado en el ejercicio pleno de su libertad, mientras concurren a la consolidación y defensa de la justicia social, la independencia económica y la soberanía política de la Nación.

La legislación pertinente habrá de establecer las formas de ejecución de este objetivo general" (Segundo Plan Quinquenal, Cap. 1, G. 5).

"En este orden de actividades, ni el Gobierno ni el Estado, ni ninguna fuerza interna o externa, puede resolver el problema que no resuelve la propia organización" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"Nosotros, desde el gobierno, hemos podido hacer algo por las grandes organizaciones; pero, para hacer un guiso de liebre lo primero que hay que tener es la liebre. Para poder ayudar a las organizaciones, lo primero que hay que tener es la organización" (ante profesores y maestros de la Capital Federal y del Gran Buenos Aires, 14 de agosto de 1953).

"El desarrollo de la conciencia social no ha quedado circunscripto a las organizaciones sindicales. Ha trascendido a todas las demás organizaciones, expandiendo su benefactora acción en todo el país" (17 de abril de 1953).

"Cuando nosotros propugnamos la organización, algunos dicen que estamos haciendo política. Sí, estamos haciendo política, pero alta política. Nosotros no discriminamos en la organización; nosotros pedimos que se organicen, porque es imposible gobernar a un pueblo que no está organizado" (16 de septiembre de 1953).

"Queremos tener una organización que junte no solamente a los argentinos de buena voluntad, sino a todos los argentinos de cualquier manera que pensemos, en una tarea común, en la que los intereses de la Nación estén en primer término, después los intereses partidarios y por último los intereses personales" (25 de octubre de 1953).

"La democracia es consustancial con el pueblo organizado en función de la solidaridad nacional, social y popular" (18 de marzo de 1953).

"El gobierno está en la obligación de respetar y apoyar a las organizaciones que tienen a su frente hombres responsables y leales" (21 de noviembre de 1949).

"Toda organización representativa forma parte del propio gobierno" (18 de mayo de 1953).

"Cuando las organizaciones están bien aglutinadas y preparadas, se constituyen en un factor de importancia para los gobiernos" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

12.1.5.- Conducción: dirigentes.

"Se precisa una concepción y se necesita una realización. La concepción que no se realiza de poco vale y la realización con una mala concepción puede ser hasta perjudicial y contraproducente.

Hay que aunar estas dos cosas: la inteligencia y la capacidad de acción, que son indudablemente los factores más decisivos y preponderantes en la vida de los hombres.

Formar en nuestra comunidad los sectores que hagan posible el proceso integral de la comunidad en el orden político, económico, social, cultural, etc., es indudablemente el "desiderátum" final de nuestra organización" (ante las autoridades de la CGT y de la CGP, 10 de septiembre de 1954).

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

"El hombre, en la organización, es importante por una sola cosa: por lo que él rinde en beneficio de los demás. Ese es el único camino por el que el dirigente llega a valer algo y a importar algo" (ante los delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"A diferencia de lo que muchos creen, los hombres que triunfan en estas organizaciones no son los que trabajan para ellos sino los que trabajan para los demás" (ante los delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"... Hombres que viven pensando, no en sí mismos, sino en los demás. Esta, indudablemente, debe ser característica fundamental del dirigente. El dirigente es un hombre que vive para los demás; no para sí mismo. Cuando los dirigentes piensan de esta manera, las organizaciones tienen que ir adelante; cuando son egoístas, cuando piensan solamente para ellos, entonces las organizaciones, los pueblos y las naciones, no pueden marchar muy lejos" (ante los delegados del Congreso de la Federación de Luz y Fuerza).

"El hombre que posee ambiciones -yo alabo a los hombres que teniendo ambiciones quieren llegar- tienen un solo camino: sacrificarse todos los días un poco más por los otros y realizar una obra en beneficio del conjunto" (ante los delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"En este sentido, habría que enseñarles todavía mucho a los hombres. Los hombres, presididos generalmente por ese espíritu egoísta que todos tenemos adentro -y que debemos trabajar incesantemente para arrojarlo por la ventana de una vez- van pensando en el provecho que ellos pueden

obtener de una situación de preeminencia en la dirección de cualquier organización. Grave error" (ante los delegados de la Unión de Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"Nosotros trabajamos con solidaridad, trabajamos con humildad y con abnegación, tratando de servir a los demás. En estas obras que nosotros realizamos, rara vez va el interés personal; la mayor parte de las veces, va el interés de los demás" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"Seremos más valiosos en todas las manifestaciones de la organización, cuando tengamos al frente de la mismas hombres que se sacrifiquen abnegadamente por servir a la organización y cuando, además, hayamos terminado con aquellos que son encumbrados no para sacrificarse por los demás sino para aprovechar la canonjía de los puestos y dedicar a la satisfacción de sus intereses materiales lo que debe estar al servicio del interés de la comunidad" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"No queremos en nuestro movimiento a caudillos de ninguna naturaleza; queremos dirigentes" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"La diferencia que hay entre caudillo y dirigente es muy simple: el caudillo se sirve de la masa para triunfar en sus ambiciones; el dirigente es un hombre que renuncia a lo suyo para servir a los demás" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"Uno es el que se sirve de la masa, y el otro es el que sirve a la masa, conceptos total y absolutamente distintos" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"Por eso, lo que nosotros queremos matar en el país definitivamente son los caudillos. Por tal motivo, cuando surge un dirigente dentro de nuestro movimiento, todos le ponemos el hombro; cuando surge un caudillo todos ayudamos a eliminarlo" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"Todo se va conformando con la marcha del tiempo" (ante los delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

12.1.6. - Consecuencias de la organización.

"No se organiza un pueblo solamente para que esté organizado, sino para que surja un sinnúmero de consecuencias que la organización crea".

"No quiero dejar este tema sin decir una vez más aquí, ante Vuestra Honorabilidad, que debemos propiciar incansablemente la organización del pueblo argentino.

Hemos realizado ya toda una revolución política, económica y social. Para hacer la revolución no era necesario tener una organización... ¡bastaba tener encendido en el alma el fuego ardiente del amor por la Patria, como para iluminar las cumbres hacia cuya gloria queríamos llevarla!

Pero ninguna revolución es duradera sin organización. Por eso, de la revolución política, social y económica hemos pasado a ser gobierno político, social y económico, y esta nueva situación requiere una organización paralela del pueblo, a fin de que el pueblo mismo defienda todo lo que nosotros hemos conquistado en la revolución y en el gobierno" (mensaje al Congreso Nacional, 1 de mayo de 1951).

"Para defender las conquistas sociales sólo hay un camino: la organización" (28 de junio de 1951).

"El pueblo debe velar incansablemente por mantener una organización que sea la garantía de sus nuevas conquistas" (3 de octubre de 1947).

"Los humildes deberán buscar en la asociación y en la fuerza de las organizaciones del Estado, la protección del derecho de vivir con dignidad" (15 de octubre de 1944).

"Así como los hombres cuidan individualmente de su propia dignidad, la organización cuida colectivamente de la dignidad del conjunto.

La dignidad individual y la dignidad de conjunto son cosas que solamente los propios hombres y las propias organizaciones pueden defender en forma que el futuro tenga algo que agradecerles. Hay una ética profesional que solamente puede ser cuidada acabadamente por una organización encargada de mantener y sostener esa ética, que es la base fundamental de la dignidad profesional.

En este concepto, nosotros hemos entregado a casi todas las profesiones y a sus organizaciones, el cuidado de esa ética y de esa dignidad colectiva" (ante delegados de la Unión Docentes Argentinos, 26 de enero de 1954).

"Organizados, iremos adelante. Esta organización que el gobierno propugna está destinada, precisamente, a la defensa de los intereses comunes y para que actúen sobre el Estado en representación de esos intereses generales, y no de los intereses individuales. Generalmente, estos últimos se oponen a los intereses de conjunto. Por eso, no nos importan los intereses individuales, porque cada uno debe defenderlos por su propia cuenta. Es obligación del Estado defender los intereses mancomunados de todos, y en esa acción, a través de estas organizaciones que traen representantes fehacientes y reales de la comunidad de intereses, el Gobierno tiene el más grande empeño en que compartan con él su acción y su responsabilidad en el sector que corresponda" (Mundo Peronista, N° 51, pág. 3).

"Si el gobierno es culpable, porque no satisface en la medida en que cada uno desea las aspiraciones de la colectividad, la colectividad es culpable

cuando no se organiza para saber defender los distintos sectores, frente a ese gobierno que, ciego de las necesidades, no puede satisfacerlas" (ante representantes patronales en la Quinta de Olivos, 10 de agosto de 1951).

"En las grandes organizaciones, el pueblo cristaliza sus derechos a defender sus propias actividades".

"De nosotros y de todo cuanto hagamos, probablemente no sobreviva nada más que la doctrina que dejemos al pueblo argentino, las leyes que estén inspiradas en esa doctrina y las organizaciones, a través de las cuales podremos prolongarnos en el tiempo.

Por eso he considerado a la organización como algo de un valor absolutamente fundamental, para que todo cuanto nosotros estamos haciendo se arraigue y perdure" (ante autoridades de la CGT y de la CGP, 10 de septiembre de 1954).

"Recuerdo que hace más o menos seis años hablé por primera vez de las verdaderas organizaciones que nosotros debíamos realizar dentro de nuestro país. Al hacerlo, tuve en cuenta algo que para mí ha sido fundamental a través de toda la evolución y de toda la revolución que nosotros hemos realizado, y que es lo siguiente: todo movimiento de transformación, de evolución y de revolución, diríamos, por norma general inicialmente sigue a alguna persona. Son movimientos gregarios, al menos así lo dice la historia, y se consolidan o no en el tiempo.

En mi concepto, eso se debe a que los movimientos gregarios desaparecen con la muerte de quien los cataliza, es decir, el elemento de aglutinación. En cambio, se consolidan si el que realiza esto es capaz de dejarle a ese movimiento transformador una doctrina que le dé aglutinación natural, y una organización que la perpetúe en el tiempo.

La doctrina ha faltado en muchos países que han hecho verdaderos movimientos revolucionarios, y en esos casos los mismos han terminado por lo general muy pronto o muy mal. Esa es una experiencia que la historia de todos los tiempos nos presenta como un principio absolutamente inviolable" (ante autoridades de la CGT y de la CGP, 10 de septiembre de 1954).

"Cuando las comunidades están organizadas con toda la fuerza que la organización presupone, siempre serán respetadas".

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

"Quiero que los argentinos tengan una organización que les garantice para siempre su propia dignidad, su propia libertad y su propia vida".

"Un pueblo organizado puede hacer frente a cualquier crisis".

"Yo he de dejar al pueblo organizado y con el destino en sus manos".

"El pueblo argentino debe estar organizado para hacer triunfar su voluntad y hacerla ejecutar en el momento necesario".

"Los pueblos que carecen de organización, son pueblos donde se puede instaurar cualquier tiranía, porque se tiraniza lo inorgánico. Lo organizado es imposible tiranizarlo.

Por esta razón quiero dejarle al pueblo argentino por lo menos ese sentido de organización que es su propia garantía" (16 de septiembre de 1953).

"Yo quiero organizar la comunidad, porque la organización del pueblo me permitirá auscultar la voluntad popular" (17 de julio de 1950).

"Cuando yo consulto al Pueblo no puedo estar consultando a dieciocho millones de habitantes, y si consulto a uno de ellos no me dará el sentir de la comunidad sino el que conviene a sus propios intereses.

Yo no quiero caer en eso; quiero tener organismos que me presenten las necesidades, conveniencias, aspiraciones e ideales del conjunto y no de cada uno de sus individuos, puesto que yo trabajo para la comunidad y cada uno dentro de ella trabaja para sí. Yo no puedo trabajar para nadie de la comunidad pero sí puedo trabajar para la comunidad en conjunto.

Así concebimos nosotros el gobierno" (ante una delegación de estudiantes, 18 de enero de 1954).

"Es menester organizar a la gente para que cada uno considere el problema, lo plantee y se haga dentro del gremio una verdadera concepción. Además, se suman allí las inteligencias de todos los que intervienen en ése, que no es un organismo técnico y frío que resuelve burocráticamente un problema que implique el espíritu mismo de la nacionalidad del pueblo. Esc es el punto de partida, diremos, de la parte verdaderamente constructiva, técnica y profesional de cada una de nuestras organizaciones. De ahí que hayamos creado, aún dentro del gremio, las escuelas sindicales, que son las que están madurando las verdaderas concepciones de acuerdo a la diversificación gremial y sindical del país, y dentro de eso presentamos las tesis y antítesis de cada uno de los asuntos para que, una vez discutidos, salga de ellos una cosa que convenga a todos sin perjudicar a ninguno" (ante una delegación de estudiantes, 18 de enero de 1954).

"Estas organizaciones, por otra parte, no solamente tienen esa función dentro del sentido sociológico, sino también dentro del aspecto técnico, cumpliendo una tarea cual es la consideración de los problemas intrínsecos del gremio y, en consecuencia, la adopción de una línea de conducta que permita actuar aún técnica y profesionalmente con unidad de concepción y realizar con unidad de acción, pues de otra manera la organización gremial no puede existir" (ante una delegación de estudiantes, 18 de enero de 1954).

"Aparte de eso, que fija la política general, nosotros necesitamos la organización del pueblo; porque no gobernamos obligando, sino persuadiendo. Ustedes habrán observado que nosotros, en nuestra tarea de gobierno, dedicamos una importancia extraordinaria a enseñarle al pueblo; no a obligarle. No damos una ley fría; ni un decreto frío, que de la noche a la mañana establezca que todo debe ser tal cosa; sabemos que eso produce fricciones y choques dentro de la colectividad. Nosotros explicamos, convencemos; cuando no con nuestra palabra, con una política y una propaganda hasta persuadir a la gente, y cuando persuadimos a la gente damos el decreto o la ley. Porque esta manera de proceder prepara la ejecución de la propia ley. No estamos acostumbrados a crear una ley para que la gente se dedique a estudiar cómo la habrá de eludir; nosotros queremos que se dedique a estudiar cómo la ha de cumplir. Y eso es muy fácil cuando uno lleva la persuasión y la enseñanza, y no la aplicación dura y fría en el momento circunstancial en que la ley sale" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de 1952).

12.1.7.- Defensa de las organizaciones.

"Las organizaciones deben obligar a sus asociados a cumplir con su deber" (24 de abril de 1953).

"Las organizaciones no pueden tener elementos negativos que perjudiquen el buen nombre orgánico que representan" (24 de abril de 1953).

"En toda organización actúan dos fuerzas: una que aglutina, empujando desde la periferia al centro; y otra que lucha por divorciarse, del centro hacia la periferia. El secreto está en hacer tan poderosa la fuerza de asociación, que la fuerza interna de disociación no pueda vencerla con su reacción. Y eso es de orden doctrinario; es puramente de orden doctrinario" (ante delegados de la Confederación General Económica, 1 de diciembre de 1953).

"Las organizaciones argentinas son aquellas que están determinadas por las leyes correspondientes. Las organizaciones profesionales tienen sus estatutos legales y determinan cómo deben organizarse y cómo deben funcionar. Son sus dirigentes los que tienen la responsabilidad de la organización y de la conducción. Todos aquellos que con pretextos diversos se organizan al margen del estatuto legal, forman organizaciones ilegales. La organización de distintas asociaciones está permitida a los ciudadanos argentinos cuando se realiza con fines lícitos, según dice la Constitución. Pero cuando se organizan con un fin y actúan después con otro, es porque ese otro fin es inconfesable y, si es inconfesable, es para nosotros una organización ilícita. Por eso no se puede reunir a los hombres para defender

el color de sus cabellos y después actuar en las organizaciones profesionales saboteando los verdaderos fines de las mismas. Las organizaciones al margen de los estatutos legales representan una verdadera injusticia. Si los obreros dividen a un gremio para formar una organización equis que no defiende los intereses profesionales, están traicionando a la organización, porque ellos quieren gozar de todas las conquistas alcanzadas por el gremio pero no quieren participar en las luchas por conseguirlas" (en la Plaza de Mayo, el Día de la Lealtad, 17 de octubre de 1954).

12.2.- ORGANIZACIÓN SOCIAL.

12.2.1.- En general.

a.- Importancia.

"He sostenido que si el siglo pasado fue el de las organizaciones políticas, el siglo del futuro será el de las organizaciones sindicales" (9 de octubre de 1946).

"El sindicalismo, para nosotros, es una asociación de bien público colocada dentro de la organización del Pueblo y constituye un inmenso, un poderoso sector de la comunidad como lo es la asociación de los que trabajan" (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

"La organización gremial tiene todo el carácter de una organización de derecho natural, como es la de la familia" (20 de marzo de 1953).

"Ninguna organización puede reemplazar a la organización sindical, que es de derecho natural, como la familia" (19 de septiembre de 1952).

"El mundo, cansado de las organizaciones antinaturales, que son las organizaciones políticas, evoluciona hacia las organizaciones naturales, que son las organizaciones gremiales" (1 de diciembre de 1950).

"La organización del país está en plena marcha, y es parte de ella la organización obrera" (9 de agosto de 1950).

"Las organizaciones obreras van fortaleciendo con su acción la estructura de la Nueva Argentina" (30 de marzo de 1951).

"La organización de trabajadores, disciplinada y capacitada para la conducción, será un movimiento invencible para toda la historia de la República Argentina" (19 de febrero de 1952).

"El gremio organizado es la seguridad de una conducta racional y armónica en el movimiento sindicalista argentino" (6 de septiembre de 1944).

"El pueblo argentino se aglutina en sí y sobre la columna vertebral de la organización popular: el sindicalismo.

Dentro de las organizaciones populares, la organización sindical es la columna vertebral". (3 de junio de 1953).

"La organización sindical es la columna vertebral de nuestro sistema justicialista". (13 de marzo de 1952).

b.- Proceso de organización.

"Hemos dado por primera vez en la República estado legal a las organizaciones sindicales" (18 de septiembre de 1950).

"Hemos hecho de los sindicatos -antes considerados asociaciones ilícitas- organizaciones de bien público" (18 de diciembre de 1950).

"Hemos ido fortaleciendo las organizaciones sindicales, para darles el grado de dignidad que deben tener como instituciones de bien público" (24 de febrero 1951).

"El capitalismo combate sistemáticamente la organización de las fuerzas sindicales, porque ella no conviene a sus intereses" (3 de agosto de 1950).

"La oligarquía siempre trató de evitar toda organización obrera" (9 de julio de 1947).

"El Estado manteníase alejado de la población trabajadora. No regulaba sus actividades sociales como era su deber: sólo tomaba contacto en forma aislada cuando el temor de ver turbado el orden aparente de la calle, le obligaba a descender de la torre de marfil de abstencionismo suicida.

El ideal del Estado abstencionista era encontrarse frente a ciudadanos aislados, desamparados y económicamente débiles, con el fin de pulverizar las fuerzas productoras y conseguir por contraste un poder arrollador" (discurso sobre la Política Social del Estado, 2 de diciembre de 1943).

"En general, todos los sindicatos y organizaciones de obreros, en el mundo entero, han sido hechos para la defensa de los intereses profesionales, dentro de un medio adverso, y no han podido desarrollar otra tarca que luchar para obtener un mejor salario, un mejor sueldo o mejores condiciones de trabajo" (16 de septiembre de 1953).

"Y es indudable también que en el largo accionar de las organizaciones gremiales, el mundo asiste todos los días a numerosas novedades. Es que la lucha en los pueblos está en plena gestación; es como cuando la madre comienza a notar dentro de su propio ser los movimientos del nuevo vástago, diríamos, ya en formación y en conformación. El movimiento sindical del mundo asiste en estos momentos a una gestación que ha de desenvolverse y que algún día ha de alumbrar a las nuevas organizaciones, destruyendo los antiguos y caducos andamiajes de la organización capitalista, y destruyendo también los falsos mirajes de nuevas organizaciones que no satisfacen ni satisfarán en forma alguna a la clase trabajadora del mundo.

En el orden social, las gestaciones son movimientos de acciones y reacciones. Es el espíritu de la clase trabajadora donde se desarrolla el problema y es en la mentalidad de sus dirigentes donde se resuelven o, por lo menos, dilucidan los grandes problemas de la acción social.

Nosotros no podemos escapar a eso, a pesar de haber tenido en nuestro país la ventaja de haber alcanzado una organización que en nuestros días puede ser modelo en el mundo; porque la masa trabajadora está unida en organizaciones sindicales y el gobierno las apoya dispuesto a consolidarlas y a asumir toda la organización de la comunidad argentina, teniendo como columna vertebral, para mantenerla enhiesta y permanente, a la organización de los trabajadores argentinos" (ante delegados de la Unión Ferroviaria y La Fraternidad, 28 de junio de 1954).

"Los pequeños grupos de grandes capitalistas con organización vencieron a la masa proletaria desorganizada" (6 de agosto de 1951).

"El sindicalismo es una fuerza real organiza para la defensa de los grupos profesionales, llamada comúnmente organización para la defensa de los intereses profesionales. Se reúnen en ellos sin distinción de ocupaciones y de profesiones. ¿En qué consiste el error capitalista? En haberse puesto frente a esas organizaciones y combatirlos. Lo que debieron haber hecho era ponerse al lado de ellas, apoyándolas y ayudándolas a organizarse en base a ese sistema, porque eso es lo permanente. La organización sindical es casi una organización de derecho natural. Es casi como la familia, porque la familia lo es por ser una misma sangre y vivir bajo un mismo techo. En consecuencia, la organización gremial es de carácter permanente. Ustedes observen cómo nacen y mueren numerosas organizaciones políticas, económicas y de otro orden, pero el sindicato sigue adelante con un carácter de absoluta permanencia, porque está apoyado por ese derecho natural" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de 1952).

"Yo creo que uno de los errores más grandes cometidos por el régimen capitalista, que ha gobernado durante más de dos siglos, ha sido precisamente el de no tomar en cuenta el sindicalismo" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de 1952).

"Lo social no se puede separar de lo político. Eso es lo que querían los capitalistas, a fin de que aquel que actuaba en el orden sindical no actuara en el orden político. Claro, porque si lo dejaban actuar libremente, entonces los echaba a ellos. Esto es algo que el capitalismo organizó con gran habilidad. Ellos le decían: si usted es dirigente sindical, en la política no tiene nada que hacer. No puede separarse lo social de lo político, porque lo político es el medio de realizar lo social. No es el fin, pero es el medio. Sin la posición política, ¿cómo va a realizarlo? Volveríamos a lo de antes" (al

inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

"La organización política fue una creación para desplazar a las organizaciones de derecho natural. Indudablemente, con los errores cometidos por los ensayos sistemáticos, se llegó a desvirtuar el concepto de organización gremial. ,

Por ejemplo, el fascismo, que organizó las corporaciones como organismos estatales: ahí está el error. La organización sindical tiene que ser libre, auténtica. Comete un gran error el gobierno que la quiere atar. A nosotros nos dicen que dirigimos la acción sindical. Se equivocan. Nosotros no somos tan torpes para hacer eso. Dejamos que ellos se organicen libremente, porque si han de constituir una fuerza y si sus dirigentes han de tener el suficiente predicamento para conducir sus organizaciones, nosotros no podemos hacerlos 'a dedo'. Esos dirigentes formados así no conducen nada; son conducidos" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de 1952).

"En 1944, cuando yo fui Secretario de Trabajo y Previsión, el primer problema que se me presentó allí fue considerar que tenía que vérmelas con todas las organizaciones obreras, ver cómo estaban dentro del régimen legal las asociaciones profesionales. Y me encontré con este panorama: las organizaciones gremiales de todo orden, de acuerdo con la Constitución, existían en el país bajo la garantía de que todo ciudadano argentino tenía derecho de asociarse con fines lícitos. Indudablemente, la Constitución en ese sentido o era lo suficientemente amplia para hacer lo que se quería, a pesar de la cláusula constitucional de la garantía individual, o de lo contrario, para actuar por ley o por reglamentación en un sentido restrictivo. Esa garantía constitucional, de la cual nosotros hicimos alarde durante un siglo y medio, en el orden de la organización profesional, llevaba a esta situación.

Estaba considerada la organización profesional, dentro del país, como una organización lícita, siempre que no luchase por los intereses profesionales, porque si llegaba a alguna huelga era declarada ilícita, y procesados todos sus componentes. Asunto establecido jurídicamente por la Corte Suprema de Justicia de la Nación. De manera que podían organizarse, pero cuando tenían que defenderse, para lo cual debían formar una asociación, se los detenía y procesaba a todos por asociación ilícita.

Indudablemente que, bajo esta concepción jurídica, no podría existir en el mundo ninguna organización profesional, porque la organización profesional está hecha para la lucha por los intereses profesionales y la defensa de esos intereses. Pero la lucha y la defensa no siempre se pueden hacer conversando, y como deben emplearse muchas veces otros métodos,

resultaba que iban a purgar su ilicitud a la cárcel. Ustedes comprenderán que con ese concepto de la asociación profesional no era posible seguir. La primera medida que tomé entonces, fue reunir a dirigentes que estaba seguro que conocían prácticamente los males y las virtudes de las organizaciones profesionales, y luego dicté el estatuto de la asociación profesional, hoy convertido en ley de la Nación. En él se establece la inviolabilidad de esas organizaciones" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de 1952).

"Es indudable que en estos tiempos ya comienzan a aparecer en el panorama de la organización sindical, en forma bien determinada, algunos de los agentes de disociación permanente de los movimientos organizados. Los organismos sindicales, las organizaciones institucionales, son semejantes a la organización biológica, diremos, del hombre. Tienen los mismos enemigos. Así como el enemigo del organismo del hombre es el microbio, que ataca todos sus órganos, -huesos, músculos, nervios- de la misma manera en la organización sindical existe también un enemigo que ataca su organismo y una vez que se infiltró empieza a roer, disociando, anarquizando y desarrollando centros de rumores y chismes de todo tipo.

En el organismo biológico nosotros tenemos, naturalmente, las defensas orgánicas. Es decir, ha sido tan sabia la naturaleza con nuestro organismo que no permite dentro de él el desarrollo de cuerpos extraños, porque ya está conformada su defensa sistemática. Si entra un microbio al ojo, éste por sí ya hace que salga. Si entra a la sangre por una herida, el organismo tiene todo un sistema de lucha para evitar la infección. Cuando se produce la herida, el microbio que es un agente externo se introduce. Inmediatamente que entra en la herida, concurren hasta allí todos los glóbulos blancos para hacer la defensa, lo luchan, lo pelean y algunas veces, lo matan y se evita así la infección.

Cuando el microbio es más fuerte y entra a los ganglios allí se enquistan. En ese lugar están las defensas regionales del sector, para que el microbio no entre al resto del organismo. Cuando es muy fuerte se introduce en él. Entonces es cuando ya la infección se generaliza, se produce septicemia y, a menudo, uno muere. Muere porque el microbio ha vencido en esa lucha. Con las organizaciones institucionales ocurre lo mismo. Es necesario crear esas autodefensas y entonces la defensa se hace sola" (al clausurar el Congreso de la F.A. de T de la I.Q. y de la OMA, 29 de septiembre de 1954).

"Yo recuerdo, cuando vine aquí, que había sindicatos de oficios varios. Había también, otros sindicatos religiosos, que cuando me venían a ver decían: 'Somos la asociación de obreros de tal cosa'. Y yo les decía: '¿Qué tiene que ver la religión con esto?'. Así como los trabajadores no se meten

con la religión, ésta no debe meterse en la organización sindical. Puede ser que entre en el corazón y en la mente de cada trabajador, pero con la organización, ¿qué tiene que ver? Esas son desviaciones. Imagínense lo que sería esto si nosotros nos decidiéramos a hacer sindicatos religiosos, sindicatos raciales y sindicatos políticos. Tendríamos cientos de sindicatos para cada gremio, lo que no es posible aceptar. Es una cosa que no resiste el menor análisis.

Los que bajo esa apariencia se meten en la organización sindical, lo único que logran es destruir la unidad sindical y la unidad doctrinaria que debe tener el sindicalismo. Que hagan política o religión en su casa, pero no en la organización, donde somos todos iguales. Cuando salgamos de aquí, practiquemos la religión de nuestra preferencia, de acuerdo con nuestra raza, por fuera del sindicato no interesan esos problemas.

Todo eso es tan claro que es menester ir haciendo conciencia en la organización sindical, teniendo siempre a mano una buena dosis de desinfectante para utilizarlo cuando sea necesario. La organización sindical es bien clara. Hay un solo sentido y un solo sentimiento: el sindicalismo. Aquí no se practica otra doctrina que la que impulsa a la defensa de la clase trabajadora y al mantenimiento inquebrantable de la ayuda social entre los trabajadores, llevando adelante las escuelas sindicales, para que cada día tengamos dirigentes más capacitados para la lucha.

Nosotros tenemos que crear las autodefensas, las que deben estar más que nada en la repulsión natural que cada uno de nosotros sentimos por los cuerpos extraños. Así como cuando entra una tierrita en un ojo uno hace lo posible por sacársela, en cada organización debe haber un movimiento de espasmo violento cuando entre cualquiera de esos en la misma para expulsarlo, de la mejor o de la peor manera posible, como sea, pero expulsarlo.

Ahora, no es tan fácil, porque es cierto que existen las autodefensas biológicas o fisiológicas, la defensa de nuestro organismo que reacciona rápidamente contra el microbio: pero hay muchas clases de microbios, hay algunos que se meten en forma parasitaria, viven dentro del organismo y aparentemente son inofensivos: son las enfermedades, diríamos, ambulantes. Ustedes saben que muchas veces llevamos los microbios de la tifoidea o de la tuberculosis, viajan y viven con nosotros, y como no nos hacen nada, nosotros tampoco hacemos nada por desalojarlos, pero ellos no hacen nada mientras estamos fuertes y sanos, pero apenas nos debilitamos aparecen con todas sus fuerzas y terminan con nosotros" (al clausurar el Congreso de la F.A. de T. de la I.Q. y de la OMA, 29 de septiembre de 1954).

12.2.2.- Sindical.

a.- Estado y Sindicato

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

"El sindicalismo argentino no es el sindicalismo que se practica en otras partes del mundo. El nuestro es un sindicalismo justicialista, es un tipo de organización.

¿Por qué? Porque no funciona lo mismo que en donde la organización sindical tiene que andar a salto de mata, peleando con los gobiernos y con la policía. Aquí no se procede así. Aquí el gobierno ampara la organización, la protege y marcha de acuerdo con ella. Por eso el sindicalismo argentino no es el que se practica en otras partes del mundo" (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

actuar discrecionalmente dentro de un sindicato" (ante trabajadores gráficos, 29 de enero de 1953).

"Mediante su organización, en la Argentina los trabajadores gravitan en el gobierno, en el Parlamento y en la política" (19 de febrero de 1952).

"Una masa trabajadora inorgánica como la querrían algunas personas, es fácil caldo de cultivo para las más extrañas concepciones políticas e ideológicas. Los organismos que se unen con la finalidad gremial, como lo hacen ustedes hoy, deben ser apoyados y defendidos por el Estado" (ante los obreros del transporte automotor, 17 de noviembre de 1944).

--- Acción paralela.

"La Confederación General del Trabajo, tal cual desenvuelve sus actividades, es una organización que trabaja paralelamente con el gobierno" (25 de octubre 1953).

"El Estado Justicialista defiende la organización sindical, y ésta sostiene al Estado Justicialista" (1 de julio de 1952).

"Las organizaciones profesionales son siempre débiles en sí, porque no reúnen intereses presentes sino defensa de aspiraciones o de intereses futuros. Para darles un equilibrio entre las organizaciones económicas que sí tienen intereses presentes que defender y no ilusiones ni aspiraciones, pues son fuertes y poderosas y están representadas por los agentes del capital, les dimos un privilegio a las organizaciones profesionales, consistente en la personería gremial, es decir, dimos a las organizaciones

con personería gremial el privilegio colectivo que no dimos a las que sólo tienen personería jurídica. La ley establece que al que tiene personería gremial no se le retirará la personería, ni el Estado puede

--- Libertad sindical.

"El Gobierno anhela que las organizaciones del Pueblo actúen libremente. No les imponemos más que la condición legal de que concurren a afianzar, en el orden interno y en el orden internacional, la justicia social, la independencia económica y la soberanía política de nuestro Pueblo" (al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

"No se puede dirigir y conducir organizaciones grandes si no tienen vida propia y no viven ni actúan por sí" (1 de junio de 1953).

"La organización del pueblo ha de ser una organización libre, porque el pueblo es como esos pájaros que no pueden vivir sin libertad.

Todo cuanto se ha hecho en el país por la organización libre del pueblo, es producto del despertar de la conciencia social.

La organización libre del pueblo debe hacerla el pueblo mismo.

Las organizaciones populares, dentro de nuestra concepción de gobierno, deben ser absolutamente libres" (16 de junio de 1953).

"La organización popular que no es libre muere pronto.

Las organizaciones populares para que sean reales han de ser libres" (5 de junio de 1953).

"La mejor forma de articular la organización popular, es dejar que las mismas se promuevan libremente". (16 de junio de 1953).

"Nosotros queremos organizaciones libres, absolutamente libres, que elijan sus propios dirigentes y determinen sus propias formas de funcionamiento como mejor les plazca. Nosotros les damos la personería gremial y jurídica a las organizaciones, de acuerdo con sus estatutos propuestos y realizados por ellas mismas. Les hemos dado la personería jurídica a las organizaciones, lo que les permite el funcionamiento legal, y también les hemos dado la personería gremial, que les hace totalmente inviolables" (ante la Asociación Gente de Teatro y del Sindicato Único de Relojeros y Joyeros, 8 de septiembre de 1954).

"... Ni el Estado ni el Gobierno pueden obligar a nadie a asociarse en determinada organización, ni pueden impedir a sus ciudadanos que se organicen, siempre que sea con fines útiles" (ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"Tan pronto como nosotros queramos destruir a nuestros dirigentes, cosa fácil de hacer desde el gobierno cuando se actúa de mala fe; tan pronto nosotros aceptáramos la posibilidad de destruirlos, habremos también destruido la organización, porque si bien ésta se mueve alentada por sus

propios dirigentes, ellos trabajan generalmente disminuidos en su eficiencia por el 'minamamiento', digamos así, que realizan otros 'subdirigentes', dentro de la política sindical" (ante la Asociación Gente de Teatro y del Sindicato Unico de Relojeros y Joyeros, 8 de septiembre de 1954).

"... Quizá no haya en el mundo un movimiento más libre en su organización y en sus decisiones que el movimiento sindical argentino, sobre todo, en la libertad con que se organizan, con que deliberan y con que toman sus decisiones absolutamente soberanas, sin ninguna otra intervención que la de sus propios dirigentes" (ante representantes de la FOEVA, 15 de enero de 1953).

"Y yo he de asegurar por todos los medios ese régimen de libertad absoluta de las organizaciones sindicales. Sólo de esa manera las organizaciones pueden prosperar y constituirse en permanentes. Las organizaciones que nosotros pudiéramos dirigir podrían ser formalmente muy bonitas, pero en el fondo no serían organizaciones" (ante representantes de la FOEVA, 15 de enero de 1953).

"La organización sindical argentina está democráticamente realizada y libremente ejercida" (30 de junio de 1952).

"Muchas veces han dicho algunos que la Confederación General del Trabajo es dirigida por nosotros, por el Gobierno, y todas esas cuestiones que se inventan por ahí. Sin embargo, nunca ha habido probablemente una organización más libre" (25 de octubre de 1953).

"Sólo mediante la libertad de acción, las organizaciones sindicales pueden prosperar y constituirse en permanentes.

Las organizaciones sindicales deben ser organizaciones permanentes y para ello deben ser manejadas por sus propios hombres.

Todas las organizaciones sindicales del país podrán vivir si son libres. De lo contrario, no tendrán larga vida.

La grandeza de la Nación y la felicidad de sus habitantes son los únicos objetivos que puede perseguir una organización (16 de junio de 1953).

"Yo no considero una organización si no es de carácter popular.

Ya representen a un sector u otro del país, todas las organizaciones deben ser del pueblo" (16 de junio de 1953).

"En cualquier organización debe estar presente el espíritu del pueblo" (27 de noviembre de 1947).

b.- Conducción: dirigentes.

"Estamos en una etapa en que los viejos dirigentes con gran experiencia van siendo reemplazados, por ese imperativo de la vida, por los nuevos dirigentes. Esos nuevos y jóvenes dirigentes, que vienen con el ímpetu y la decisión de la juventud a reemplazar a los viejos, que tienen la prudencia

que da la experiencia y que marchan muchas veces despacito, porque saben que a menudo se tropieza cuando uno va ligero.

Es indudable que los viejos dirigentes pueden darles a los jóvenes dirigentes lo que éstos no tienen: el producto de su experiencia. Los muchachos jóvenes que están actualmente en la dirección creen que eso siempre ha sido Jauja. Ellos no saben que antes se salía a la calle a morir luchando por conseguir un aumento de diez centavos en la hora de trabajo, y que durante muchos años tuvieron que salir a enfrentar a las policías bravas, al ejército, en el afán de liberarse de la explotación, y que muchas veces volvían a sus casas llorando por haber sufrido en la calle los vejámenes más espantosos. Yo lo he presenciado.

Esa experiencia es la escuela más extraordinaria. Por eso, los viejos dirigentes tienen mucho que enseñarles a los jóvenes. Deben transmitirle todo ese pasado de lucha y de injusticias que es la escuela que más enseña en la vida, porque esos golpes difícilmente se olvidan. Ahora que vivimos en una etapa en que es posible, mediante el equilibrio justicialista, discutir los problemas con altura, y sin el peligro de tener que enfrentar la policía ni al ejército ni a nadie, las cosas han facilitado un poco, porque ahora hay una justicia que regula y regla todas esas relaciones" (al clausurar el Congreso de de T. de I.Q. y de la OMA, 29 de septiembre de 1954).

"Por eso yo siempre insisto en la existencia de las escuelas sindicales y por eso he querido que cada gremio tenga la suya. Allí los viejos dirigentes, con sólo contarle a los jóvenes todo lo que han vivido, ya les darán una enseñanza extraordinaria que no la van a aprender en la vida sino a fuerza de golpes.

Aprender en los propios errores, es de tontos. Es mejor aprender tomando como experiencia los errores de los otros. Por eso yo pido a los viejos dirigentes que influyan en los jóvenes dándoles esa enorme experiencia que no tiene precio, y para que se vayan formando como luchadores. Nosotros no queremos dirigentes ni creemos en esos dirigentes que son conformistas y pasivos. Esos que dicen que hay que someterse, no son para nosotros dirigentes. El dirigente tiene que ser luchador, tiene que ser rebelde. No puede ser manso. El dirigente manso no sirve; el dirigente debe luchar, para eso es dirigente" (al clausurar el Congreso de la F.A de T. de I.Q. y de la OMA, 29 de septiembre de 1954).

"Los dirigentes que representan a la masa trabajadora argentina, están en condiciones de defenderla porque llevan, como Sarmiento, los puños llenos de verdades de la organización sindical" (19 de junio de 1950).

"El futuro de la organización sindical argentina es formar dirigentes capaces y honrados" (3 de octubre de 1947).

"Es necesario tener una escuela sindical donde se vayan formando los dirigentes de la organización" (19 de abril de 1950).

"Las organizaciones sindicales deben desarrollar cursos de capacitación para la dirección de los gremios" (9 de enero de 1953).

"Cada gremio debe instruir a sus propios dirigentes con su propia organización y sus conocimientos gremiales" (12 de agosto de 1951).

"La instalación de una escuela sindical en cada gremio y de las escuelas sindicales generales de la Confederación General del Trabajo, es fundamental para el futuro de las organizaciones obreras" (17 de abril de 1953).

"Debemos seguir trabajando en el orden sindical para mejorar la organización" (23 de abril de 1952).

"Las organizaciones sindicales valen más por los hombres que tienen a su frente que por el número de sus adherentes.

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

"Toda esta concepción da nacimiento a esa imprescindible necesidad de la capacitación. Nosotros queremos capacitar nuestra gente para la dirección de nuestra organización, vale decir, que nosotros queremos ir realizando la elevación cultural de la masa, para despertar en todas las actividades de la comunidad un sentido solidario de acción" (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

"Es indudable que nosotros hemos tenido que llenar un sector muy importante dentro de la organización sindical del país como lo es el aspecto cultural", (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

"Nosotros hemos recibido organizaciones dentro de las cuales no había ninguna posibilidad de pensar en la capacitación. ¡Pobres! ¡Qué iban a pensar en grandes planes; en grandes cursos de elevación cultural y de capacitación sindical, si primero debían pensar en ganar unos pesitos más para poder salir de la miseria y de la desesperación en que estaban! Además, tenían que organizarse porque todavía no lo estaban. Ahora tenemos la organización y contamos con la posibilidad de perfeccionarla. ¿Por qué? Porque ya no hay que luchar de la manera que luchábamos antes y porque ya no hay que vivir a salto de mata como entonces. Ahora es una situación más estabilizada, y entonces los hombres que se encuentran en la acción tienen la posibilidad de comenzar a formar su propia capacitación" (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la

Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

"La capacitación para la dirección sindical no es tampoco una cosa sencilla, porque no quiere decir que los dirigentes vayan a ser aquéllos a quienes nosotros capacitemos. No; los dirigentes han de estar capacitados más por la naturaleza que por nosotros. Pero se presupone que nosotros podemos poner una capacitación técnica para la dirección al servicio de hombres ya especialmente destacados como dirigentes.

Ese es el concepto sobre el cual nosotros queremos y debemos trabajar. No estamos formando niños para empezarlos a educar o a instruir. No; estamos dando o completando la capacitación de los hombres que, ya sindicados por la propia masa, son dirigentes, y a quienes les ampliamos su horizonte. Esta debe ser, en mi concepto, la orientación que nosotros debemos tomar para la capacitación dentro de la organización" (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

c.- Consecuencias de la organización sindical.

"La organización social del Pueblo ha de representar a los trabajadores manuales, intelectuales o artísticos mediante sus asociaciones profesionales y en relación con el ejercicio de sus funciones sociales" (Segundo Pían Quinquenal, Cap. I, G. I).

"La palabra, en realidad, tiene poca importancia; lo que es importante es saber que esas organizaciones son necesarias para el pueblo argentino. Y el pueblo argentino cristalizará sus anhelos sociales en una organización, sea sindicato, federación, confederación, asociación, centro recreativo, no interesa el nombre; lo que interesa es que la gente se reúna para defender sus intereses profesionales.

Porque cuando lo haga, esa unión será la única que asegurará que en el futuro ningún gobierno podrá atropellar los intereses colectivos de una organización sin contemplar sus intereses por intermedio de la propia organización. Cuando el gobierno vea que hay 30 ó 40.000 asociados y que cuando tome una disposición discrecional le diga: 'No, señor; está mal', y lo combatan, va a pensar dos veces antes de tomar esa medida" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de 1952).

"Las ventajas de la organización implicada en los sindicatos, da a estos el poder de las grandes organizaciones de opinión, como así también la organización económica factible de invalidar toda reacción capitalista" (9 de agosto de 1950).

"En una nación organizada, las clases trabajadoras constituyen una organización que es siempre de orden y de paz" (20 de noviembre de 1947).

"Nosotros necesitamos contar con las organizaciones obreras para consolidar las conquistas sociales" (8 de noviembre de 1944).

"La organización de los trabajadores es la única solución del pueblo. Cuando los trabajadores hayan llevado a su más alta expresión el sentido de solidaridad, el pueblo se habrá salvado y la democracia será efectiva.

A las organizaciones obreras le corresponde enfrentar a las organizaciones capitalistas" (16 de mayo de 1952).

"La organización obrera es un factor de orden y progreso para el país" (25 de noviembre de 1946).

"El gobierno necesita sindicatos organizados, porque ése es el apoyo que ha de tener en el futuro para cumplir los grandes destinos de esta Patria" (9 de julio de 1947).

"El estado de organización es la única garantía para la clase trabajadora, porque sus derechos sólo serán defendidos por los trabajadores" (24 de febrero de 1951).

"La garantía del futuro de los trabajadores y sus hijos está en la defensa de la organización sindical" (23 de abril de 1952).

"Los trabajadores se defienden sólo mediante la organización de los propios trabajadores" (14 de enero de 1953).

"El sindicalismo ha dejado de ser una organización creada exclusivamente para la lucha, pasando a ser una organización que defiende los intereses profesionales" (9 de agosto de 1950).

"Y esta función de control por parte de los sindicatos obreros, es una de las más importantes dentro de la organización del trabajo" (discurso pronunciado en la Secretaría de Trabajo y Previsión al recibir al personal de la Unión Tranviarios, 12 de diciembre de 1945).

d.- Solidaridad sindical.

"La solidaridad social es la única fuerza indestructible que aglutina las organizaciones sindicales" (8 de junio de 1953).

"No puede haber una organización social sin solidaridad y sin conciencia social" (1 de mayo de 1953).

"Cuando una organización se apoya solamente en intereses, no podrá tener jamás la cohesión que se funda en la solidaridad y los sentimientos" (12 de junio de 1953).

"Un sindicato debe tener también organización social, porque es un instrumento eminentemente social" (24 de mayo de 1950).

"El sindicalismo debe establecer sus instituciones de solidaridad, en forma que la organización gremial se estructure en forma sistemática" (18 de marzo de 1953).

"La organización ofrece su solidaridad para el compañero en desgracia que no puede afrontar una enfermedad, etcétera. Eso también es trabajar colectivamente por la solidaridad" (16 de septiembre de 1953).

"Las proveedurías que defienden los intereses, los sueldos y salarios de la organización o de los adherentes a la organización, también son muestra de solidaridad" (16 de septiembre de 1953).

"En todas nuestras organizaciones sindicales, ya tan desarrolladas y tan completas —y en tren de completarse mucho más—hay un sistemático trabajo a favor de la solidaridad y de la unión de los que las forman. Eso es lo que le va a dar consolidación y permanencia a la organización: la solidaridad" (16 de septiembre de 1953).

"Desde 1944, cuando yo llegué a la Secretaría de Trabajo y Previsión, empecé a hablar con los compañeros trabajadores sobre la necesidad de organizarnos. Pero no les dije que fueran a la organización, sino, vamos despacio; primero adoctrinarlos, pongámonos de acuerdo. Y vean ustedes cómo paulatinamente hemos ido conquistando todos los sindicatos, que han desarrollado un espíritu de solidaridad suficiente que los ha unido en forma indestructible y los ha consolidado en esa unión al crear una sola central obrera" (25 de octubre de 1953).

"El gobierno ha prestado todo el apoyo que ha sido menester, para que las organizaciones profesionales pudiesen construir sus sanatorios y desarrollar servicios sociales y estructurar cooperativas, con el fin de defender el poder adquisitivo de los salarios" (22 de abril de 1953).

"Nuestras organizaciones han alcanzado un grado de madurez y de seriedad tal que pueden hacerse cargo de las grandes empresas, hacerlas funcionar con éxito y obtener de las mismas el máximo de beneficios. Este beneficio, por otra parte, no sólo estará representado en pesos, sino también en beneficios para la propia comunidad" (En la clausura del XII Congreso de la Federación Obrera Cervecerera Argentina, 26 de agosto de 1954).

"Los congresos sindicales entre los hombres de un mismo gremio pero de distintas regiones, son pródigos en ideas nuevas y perfeccionan y fortalecen la solidaridad sindical que debe existir dentro de la organización" (18 de marzo de 1953).

"Quizá podrá haber otros países donde la organización sea más numerosa que la nuestra, países que tengan una tradición orgánica más grande, pero donde las cosas se realizan de la mejor forma y donde existe un grado de adoctrinamiento superior para la organización es, precisamente, en el

nuestro. Es difícil que en el mundo exista un concepto orgánico como el que nosotros hemos establecido para la aglutinación de la organización sindical en nuestro país, porque el nuestro tiene la virtud extraordinaria de reunir a gente que piensa y siente de una misma manera. En otras palabras, se ha cumplido el principio más fundamental de la organización, es decir, que los que se reúnen en una organización tengan una unidad de doctrina" (ante la Asociación de Gente de Teatro y del Sindicato Unico de Relojeros y Joyeros, 8 de septiembre de 1954).

12.2.3.- Cultural.

"En la inmensa organización hemos encuadrado la tarea cultural" (25 de febrero de 1953).

"Haremos la organización que ha de regir el futuro de la cultura argentina" (13 de noviembre de 1947).

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

"También los intelectuales deben contar con una gran organización, para que el Gobierno pueda ocuparse integralmente de los problemas que afecten al gremio" (25 de febrero de 1953).

"La organización, dentro de la comunidad que nosotros -aspiramos a formar, es sin duda alguna uno de los factores fundamentales de la eficiencia individual y de la eficiencia colectiva de los profesionales argentinos.

Nosotros aspiramos a que ellos se organicen, no solamente para la defensa de sus intereses profesionales, porque si fuese así la organización sería de un tipo eminentemente materialista, en la que a cada uno se le interesaría asociarse para la defensa de sus intereses materiales. Anhelamos formar organizaciones de un tipo superior. No queremos -y eso ya lo hemos realizado con los sindicatos de trabajadores- organizaciones materializadas al extremo de que todo se reduzca a una lucha por los intereses profesionales. Queremos organizaciones integrales que intervengan no solamente en el mejoramiento de las condiciones de vida, sino también en el mejoramiento espiritual del desenvolvimiento del gremio. Y queremos, igualmente, que intervengan activamente en la dilucidación de los grandes problemas profesionales" (ante representantes de la Unión Docentes Argentinos, 26 de enero de 1954).

"Así como las demás fuerzas han ido organizándose, los maestros también deben comenzar a pensar que el verdadero estado dentro de la comunidad es el de la organización" (14 de agosto de 1953).

"Les pido a los maestros que inicien su organización. Yo sé que hay varios intentos de ellos y sé que también hay algunos inconvenientes surgidos por distintas circunstancias, pero en toda organización el hombre no es nada; los hombres son todo (o las mujeres son todo)" (14 de agosto de 1953).

"El gobierno no desea ser él quien organice a los maestros, sino que desea que sean los maestros quienes se organicen para la defensa de sus propios intereses profesionales" (14 de agosto de 1953).

"El día que los maestros se organicen, estoy seguro de que será una magnífica organización, porque los maestros y las maestras, lo se bien, son altamente idealistas. Si no fueran tan idealistas, ya no habría maestros en la Argentina por las causas que he visto en mi tierra" (14 de agosto de 1953).

"Si pensamos (...) en el bien extraordinario que esto representa, yo creo que no puede haber ninguno que no esté acuerdo en que es menester organizarse. Nosotros para poder contemplar las aspiraciones de los maestros; el Gobierno para poder interpretar a los maestros en sus verdaderos deseos y en sus verdaderas aspiraciones, tenemos que tratar con alguna persona que los represente. Si hoy quisiera saber qué es lo que quieren los maestros, tendría que elegir a alguno y me va a decir lo que él quiere, pero no lo que quieren los demás, porque los hombres somos así. De la misma manera, toda medida de gobierno que tenga algo que ver con los obreros, con los productores, con los industriales, con los comerciantes, es consultada a sus representantes orgánicos y legales, y el Gobierno no toma ninguna medida que los pueda unilateralmente perjudicar, porque ellos se ponen delante y me dicen: 'no'. Y yo les hago caso porque me conviene hacerles caso.

Yo quisiera, también, que en esos organismos consultivos del Estado estuvieran los maestros, para que cuando tomara una medida, que involuntariamente pudiera perjudicarlos, me dijeran: 'No, no lo haga'. Y yo no lo haría" (ante profesores y maestros de la Capital Federal y del Gran Buenos Aires, 14 de agosto de 1953).

"Yo hago este llamado para que se inicie en todo el magisterio argentino un movimiento para esa organización, y yo les prometo que los recibiré encantado, porque, como alguien ha dicho, yo no he sido en mi vida otra cosa que un maestro. Me he pasado toda mi vida enseñando y llevo el maestro, con gran orgullo y con gran honor, en lo más profundo de mi corazón. Y corría, también, reclamar el honor de ser el primer afiliado de ese sindicato cuando ustedes lo constituyan" (14 de agosto de 1953).

"Queremos que los maestros que ejercen tan trascendental influencia en la vida de la Nación, tengan también una organización que les permita, asimismo, luchar y velar por sí y por la dignidad colectiva de la profesión. Hasta que esto no se realice acabadamente, los maestros no dejarán de mantener una condición subalterna como efectivamente ha sido hasta nuestros días en el país" (ante representantes de la Unión Docentes Argentinos, 26 de enero de 1954).

"La organización gremial de la docencia deberá tender a su perfeccionamiento con la creación de mutualidades, cooperativas y escuelas sindicales para defender su material humano, el poder adquisitivo de sus sueldos y elevar la cultura social" (16 de octubre de 1950).

"Llegaremos a organizar la obra social del magisterio" (14 de septiembre de 1949).

"Lo que nosotros queremos es que el maestro, además de interesarse por su propio gremio, se interese por la enseñanza, porque él es el responsable de la misma, porque el mal inmediato cuando caiga, no va a caer sobre los dirigentes sino sobre los propios maestros, que son los encargados de la enseñanza.

Por esa razón ellos no pueden ser convidados de piedra en estas decisiones extraordinarias que gravitan sobre la enseñanza de siglos en la propia comunidad de la que formamos parte. Por eso no existe una asociación solamente para defender los intereses profesionales; tienen enormes tareas que cumplir dentro de la comunidad argentina" (ante representantes de la Unión Docentes Argentinos, 26 de enero de 1954).

"Un elemento de autodefensa indispensable de la organización ha de ser el cuidado de la ética profesional. Los maestros deberán ser eliminados por sus propios compañeros cuando consideren que no están a la altura de su función moral. Cuando tengamos eso, vamos a tener un magisterio depurado, pero depurado por sus propias autodefensas" (ante representantes de la Unión Docentes Argentinos, 26 de enero de 1954).

"Es tan grande, tan inmensamente grande y tan trascendente lo que la organización puede hacer para el país, que ustedes, que comienzan esta organización, pueden ser hombres beneméritos no solamente para el magisterio argentino, sino para la propia Patria del futuro, porque han colocado la piedra fundamental en el perfeccionamiento que nadie podrá alcanzar sino con la acción directa de todos los días, realizada por todos ustedes" (ante representantes de la Unión Docentes Argentinos, 26 de enero de 1954).

"En esto les pido que sean inflexibles. Deben serlo en la defensa de la organización que tiene que ser absolutamente libre y manejada por ustedes. Nadie debe entrometerse en ella. No hay otra manera de mantener una

organización eficiente, que usando de la libertad que les corresponde legal y constitucionalmente. Constituyen una asociación de bien público, creada por absoluta iniciativa de ustedes y, en consecuencia, nadie puede intervenir en ninguna forma, directa o indirectamente. Nadie, ni el gobierno ni la justicia pueden intervenir, porque es privativo de las organizaciones gremiales creadas por nosotros el derecho de manejarse y de la no intervención extraña" (ante representantes de la Unión Docentes Argentinos, 26 de enero de 1954).

"Los demás problemas que, como asociación gremial, responden a los maestros, los tratamos por intermedio de los representantes de la organización. Esa es nuestra manera de actuar. Los representantes de los maestros están en la organización. Cuando los maestros necesitan algo lo piden por intermedio de ella; y cuando nosotros queremos algo, nos dirigimos a los maestros, también por intermedio de su organización, porque eso nos jerarquiza y, aparte, brindamos una forma indispensable a la organización; de lo contrario, matamos la organización" (ante representantes de la Unión Docentes Argentinos, 26 de enero de 1954).

"La organización de los estudiantes en el país me ha preocupado hondamente. Por eso quiero respetar los derechos de los estudiantes. Yo quiero servirlos de la mejor manera" (16 de septiembre de 1953).

"Se necesita que los muchachos estén organizados, porque para entregarles la responsabilidad de su propia vida, como yo quiero entregarles a los estudiantes -especialmente a los universitarios-tienen que contar con sus organizaciones y su responsabilidad" (16 de septiembre de 1953).

"Nosotros queremos que desaparezca de la población, de la comunidad argentina, todo lo que pueda significar un foco de dispersión y que, en cambio, haya centros o núcleos de reunión en los que se practique una real solidaridad, para que ésta se vaya desarrollando entre nosotros, porque hay muchos individuos que a veces se infiltran en los clubes con otra finalidad que no es la social ni del deporte" (en la Confederación Argentina de Deportes, 18 de junio de 1954).

"Hoy nosotros estamos dotando de clubes a la juventud para que vaya a los mismos a pasar gratos y agradables momentos de esparcimiento, sacando a los muchachos de cualquier mala escuela para cultivarlos en el deporte y cuidándolos como si fueran nuestros propios hijos. Sin embargo, ya hay quien está circulando la calumnia y la infamia para desprestigiar esas organizaciones. Son los que prefieren que nuestros niños sigan en la escuela de la calle, del café o del potrero, y no vayan a un club honorable a compartir su tiempo con sus amigos.

En todo esto hay una mezcla de envidia, de egoísmo y de maldad, ante la cual el Estado no va a ceder. Nosotros vamos a organizar miles de clubes

para nuestros muchachos en el país, para destruir los últimos vestigios que todavía quedan del privilegio, porque allí se mezclarán los ricos con los pobres y los obreros con los capitalistas.

Yo aseguro que en esto, como en todo, el Estado ha de triunfar sobre los hipócritas y sobre los maledicentes. La Fundación Eva Perón ha de distribuir en toda la República para nuestros chicos pobres, miles de clubes para albergarlos y para ayudarlos. Y las organizaciones profesionales, nuestras organizaciones obreras, tienen que ser celosos custodios de esta creación. Cada sindicato debe ocuparse de la suerte y del futuro de todos los muchachos como si fueran sus propios hijos, y debe ayudar a impulsar a esta juventud, a la que nosotros en el futuro hemos de entregarle la bandera que representa la felicidad del pueblo y la grandeza de la Nación.

Y las instituciones del Estado, en esto como en todo lo demás, deben estar al servicio incondicional de su pueblo. Por eso toda repartición estatal ha de apoyar con todos los medios y con toda la decisión, la creación de estas organizaciones juveniles, para que nuestros muchachos crezcan ya en nuestra doctrina y en la solidaridad que le estarán enseñando las organizaciones del pueblo argentino" (en la Plaza de Mayo, en el Día de la Lealtad, 17 de octubre de 1954).

12.3.- ORGANIZACIÓN POLÍTICA.

12.3.1.- Estado orgánico. Acción estratégica y táctica. Organización institucional.

"Por eso digo que si esa organización se necesita para todas las luchas, también 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" (*Conducción política*).

"En la organización política tendremos siempre esos defectos, porque son los defectos de los hombres. Pretender que los hombres sean perfectos dentro de los elementos de la conducción, sería pretender lo imposible. ¡Lo que nosotros tenemos que tratar es que la organización sea perfecta, a pesar de los defectos de los hombres! Cuando construimos una pared no nos fijamos de qué están hechos los ladrillos, y solamente vemos si la pared nos cubre y el techo nos abriga. No pensamos que en los ladrillos se utilizan materiales como el barro y el estiércol" (*Conducción política*).

"La organización de las fuerzas políticas es un avance en la civilización de los pueblos. Hay que reemplazar el caudillismo por el estado permanente, orgánico de las masas políticas" (ante legisladores y dirigentes del Partido Peronista, 18 de junio de 1948).

"Somos contrarios al caudillo vicioso que rompe y perturba permanentemente la organización nacional" (3 de octubre de 1951).

"Organizar una fuerza cívica no es, como los políticos de antes creían, repartir puestos y poner abundante vino y empanadas en los comités" (27 de marzo de 1953).

"La organización política que hemos creado, ha sido para cambiar aquel antiguo panorama de un antro de vicio que era el comité" (23 de febrero de 1951).

"La política es ahora un juego natural y funcional de organizaciones" (28 de mayo de 1952).

"Yo siempre prefería, en vez de hablar a hombres, hablar a organizaciones" (*Conducción política*).

"Siempre he soñado con una organización política cuyos valores espirituales estuvieran en condiciones de neutralizar las miserias que la política acumuló durante tantos años en nuestra Patria" (23 de febrero de 1951).

"El Estado auspiciará el desarrollo de organizaciones políticas que representen libremente al sector que aglutinen mediante una doctrina propia, con la sola condición de que concurren a la consolidación y defensa de la justicia social, la independencia económica y la soberanía política de la Nación, dentro del orden constitucional establecido" (*Segundo Plan Quinquenal, Cap I, G. 2*).

"La organización política del Pueblo ha de representar a todos los sectores del Pueblo a los fines del ejercicio de sus funciones políticas" (*Segundo Plan Quinquenal, Cap. 1, G. 2*).

"Nuestro movimiento es gregario, hasta ahora sigue siendo un movimiento gregario; la historia de la organización, sobre todo la organización ecuménica, de la organización de las grandes agrupaciones humanas, siempre ha sido la misma, comienza la aglutinación por un sentimiento; los hombres están más inclinados a seguir a los hombres que a seguir las ideas u otras cosas. Por eso, en la naturaleza de un hombre está implícito el sentido gregario de la organización y todo el nacimiento de todas las organizaciones, ha sido siempre el instinto de un sentimiento gregario. Siempre cito como ejemplo esto, algo que nos es muy conocido a todos que es el cristianismo, aun no considerándolo a Cristo, digamos, revestido de otra condición que la de hombre.

El cristianismo se formó alrededor de Cristo. Pero inicialmente los que lo siguieron, los que interpretaron y sintieron su doctrina fueron los primeros inculcados. Pero es claro que cuando Cristo vio que se le presentaba lo del Gólgota, no se conformó con ser él solamente, sino que lanzó a sus

discípulos a que transmitiesen lo que él había hecho en su vida. Vale decir, cambió la organización gregaria por una institucional. El creó la institución cristiana, que fue la que se esparció por el mundo sobre cientos de millones de hombres a lo largo de dos mil años de existencia.

Quiero decir que éste es el proceso natural de la organización ecuménica; esto es, de la organización de las grandes agrupaciones humanas. Y nosotros no podemos escapar a este proceso. Por eso nuestro movimiento inicialmente es un movimiento gregario; pero a mí también se me va acercando el Gólgota, como creador de esta doctrina, y yo quiero seguir aquel ejemplo y dejar millones de discípulos, para que vayan esparciendo doctrina peronista" (ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

"El peronismo tiene un partido político de hombres, tiene un partido político de mujeres y tiene una organización sindical que también actúa en beneficio del peronismo, aún cuando muchos de sus integrantes no pertenecen a ningún sector político. Esta es la realidad.

(...) Si practican nuestra doctrina ¿qué nos interesa dónde están encuadrados y dónde actúan? Nos basta con que sientan y actúen como justicialistas, cualquiera sea la organización que los agrupe. ¿Por qué? Porque así los podremos conducir cualquiera sea el tipo de organización que tengan" (*Conducción política*).

"En el orden general, el Presidente, con los jefes de las organizaciones partidarias, constituyen el Comando Estratégico que acciona en todo el territorio y da solamente los grandes objetivos a través de directivas amplias. Los comandos tácticos actúan regionalmente e imparten órdenes para la realización, por cuanto allí la acción debe ser más centralizada, para la lucha inmediata y regional" (quinta conferencia de Gobernadores, 22 de febrero de 1954).

"Esa concepción doctrinaria encuadra perfectamente la acción de lucha del Movimiento contra el caciquismo y el caudillismo, que han constituido verdaderos azotes para la política argentina. En ese sentido, pensando una forma orgánica que estableciese una concepción correlativa, de que para la organización cuentan los hombres, pero para los movimientos cuentan las organizaciones, se han constituido los organismos que permiten una acción de conjunto, tanto de los hombres que dirigen la administración y el gobierno, como de los que conducen las fuerzas políticas. En este orden de cosas se establecieron grandes gradaciones en la conducción del Movimiento: el Comando Estratégico, que es el encargado de la dirección coordinada del conjunto en toda la República, y los comandos tácticos, que son los realizadores inteligentes e independientes de acción regional en el gobierno, la administración y la lucha política; como así también los subcomandos, que son los de acción local.

(...) Cuál es la razón orgánica de la existencia de estos órganos de conducción política.

Pensamos que los grandes males, que la política ha acarreado en nuestro país en algunas circunstancias y en otras épocas, se han debido especialmente a la existencia de 'caudillos', que hicieron de la política una actuación discrecional y personal, siempre perjudicial para el conjunto. Por eso desde el primer momento el Movimiento Peronista ha creado organizaciones para evitar el personalismo, y adoptó una doctrina para impedir el discrecionalismo. En nuestro movimiento no cuentan tanto los hombres como la organización, aunque reconocemos, indudablemente, que para la organización cuentan los hombres.

En la organización los hombres son todo, pero para nuestro movimiento la organización es todo; vale decir, que eso evita la posibilidad del discrecionalismo político con sus abusos, ambiciones y luchas desleales y perjudiciales" (quinta conferencia de Gobernadores, 22 de febrero de 1954). "¿Por qué tenemos que formar aquellas trenzas, círculos con intereses espurios, si podemos tener organizaciones que a la luz del día sirvan a los intereses superiores de nuestro Movimiento? Estos comandos no son nada más que el escalón orgánico que sirve de manera determinante y definitiva a una finalidad orgánica, que es la realización de nuestros planes de gobierno, el cumplimiento de nuestra doctrina y la imposición del plan político en el orden general de la República" (quinta conferencia de Gobernadores, 22 de febrero 1954).

"Creo que nada puede haber más constructivo que la absoluta coordinación entre los órganos del Gobierno y los órganos políticos" (quinta conferencia de Gobernadores, 22 de febrero de 1954).

"La acción personal y discrecional en materia de gobierno, como en política, suele ser muy perjudicial a la acción de conjunto. Los hombres no cuentan para nuestro movimiento más que en la medida de sus capacidades para realizar; entonces la formación de un organismo permite solucionar algunos problemas que no se resolverían con la acción exclusiva del gobernante y en beneficio de su propio prestigio" (quinta conferencia de Gobernadores, 22 de febrero de 1954).

"Se dice que el Gobierno desarrolla una acción personalista. Pero la verdad es que no hay nada más impersonal, por la forma en que nosotros realizamos el gobierno y la conducción política" (quinta conferencia de Gobernadores, 22 de febrero de 1954).

"(...) En el orden de la organización de las acciones, dentro de las características naturales y especiales que cada situación estratégica o táctica plantea a los conductores, cada uno debe actuar en su puesto,

ayudando sin interferir, porque toda interferencia es inoportuna y es perjudicial.

(...) Cada uno en su casa y Dios en la de todos, como reza el proverbio. En este caso, con disculpa de lo que digo, el que conduce lo estratégico es el que está en todas partes, pero de una manera general, y el que conduce lo táctico es el que está todo en su función y en su acción. No se mete en la casa de al lado" (*Conducción política*).

"¿Qué hace la estrategia en la política? Prepara las mejores condiciones generales para obtener el éxito táctico en las acciones parciales.

Eso tomaremos en adelante, para entendernos, como definición de lo que es la estrategia política. Estrategia política es la serie de medidas y acciones que la conducción general establece dentro del marco total, para preparar las mejores condiciones de la lucha táctica en lugares donde ella se realiza.

Y la lucha táctica, o sea la táctica política, es la acción puesta en movimiento en los sectores de acción política para vencer en la lucha dirigida contra los adversarios.

Es decir, en otras palabras, que quien hace la conducción general, el conductor, tiene por misión actuar en el campo político en forma tal que posibilite las mejores condiciones de lucha, en cada lugar que ella se realice" (*Conducción política*).

"Es decir, hay que ir accionando en cada lugar aparte de llevar a cabo una conducción de conjunto, que contemple los acontecimientos sociales" (*tercera clase de Conducción política*, 5 de abril de 1951).

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

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

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

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

"Estoy organizando toda una acción, que después sale en forma de directivas. Yo hago la conducción estratégica y cada uno de los hombres del lugar -sean gobernadores, intendentes o delegados partidarios- hacen la

acción política para servir a esa acción de conjunto" (*tercera clase de Conducción política*, 5 de abril de 1951).

"Muchas veces habrán observado pequeños roces y choques entre ustedes, los dirigentes. ¿Por qué es eso? Por culpa de una mala estructura orgánica que permite que choquen, como dos engranajes que no están colocados y no se ajustan bien los dientes, éstos no se tocan o se tocan demasiado y se rompen. Hay que darle el ajuste a ese engranaje y eso se da por la forma orgánica estructural, por la estructura orgánica. Otras veces es por la acción dinámica, donde se produce la fricción y el choque es por un mal establecimiento funcional" (ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

"Esto lo debemos fijar profundamente en todo el movimiento peronista. »

Si ustedes echan una mirada al panorama, se darán cuenta de que todos los inconvenientes que tenemos surgen de eso.

El que está arriba se mete en lo de abajo, o el de abajo se mete en lo de arriba o en lo de al lado; el que está en el gobierno se mete en la política, y el que está en la política se mete en el gobierno.

Esta es una acción de conjunto que manejamos de acuerdo, respetando en cada caso lo que hay que respetar.

Si yo me metiese en la conducción de detalles de cada provincia o territorio, cometería muchos desaguisados" (*Conducción política*).

"En un país institucionalmente representativo federal, la organización de la fuerza política ha de ser eminentemente representativa, para que coincida con aquella". (3 de octubre de 1951)

"La estructura se fija y se transporta idealmente a la República y debe coincidir perfectamente bien. Es inconcebible que una organización estructural o una estructura orgánica partidaria no coincidan con el régimen institucional de la República a la cual sirve. Vale decir, que nosotros tenemos que hacer, en la forma en general orgánica de la estructura partidaria, una cosa que coincida con la República a la cual vamos a servir. Hay quienes no lo han hecho así. Por ejemplo, los socialistas. ¿Qué hicieron los socialistas? Crearon una organización de régimen unitario para servir a la República. Manejaban todo desde la Capital" (ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

"El movimiento peronista ha logrado ya la madurez necesaria para imponerse, y se está imponiendo como sistema y como organización sobre los viejos sistemas y las viejas organizaciones económicas, sociales y políticas" (1 de mayo de 1953).

12.3.2.- Conducción.

a.- La conducción científica.

"(...) La conducción no es el mando.

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

Si un general da una orden mal dada, lo más que le puede pasar es arrepentirse y dar una contraorden.

En política, una vez que se toma una medida mala, ya no tiene arreglo.

Dirán que es un torpe, un sinvergüenza, y eso nadie se lo sacará más de encima, porque no tiene el código ni un montón de cosas con que cuentan los militares.

De manera que esta conducción ha de meditarse muy profundamente, porque la disciplina con que se actúa en política es muy distinta a la militar.

Es una disciplina consciente, como lo es también la militar, pero sin rigidez; porque el militar está allí por un servicio: si es soldado, obligatorio, y si es jefe u oficial, en su profesión, de la cual él ha hecho fe para cumplirla y ha jurado realizarla con honor, disciplina y dignidad.

De manera que cuando recibe una orden, buena o mala, está obligado a cumplirla, porque está en su servicio, en su obligación; pero al político si le dan una orden que no le gusta, manda al diablo al conductor y no la cumple. Es decir, que hay un grado y una forma totalmente distintos de disciplina. Es una disciplina de corazón, basada en la comprensión y en la persuasión, no en las órdenes ni en las obligaciones.

Los hombres que actúan en política deben ser siempre manejados con persuasión. Nadie puede actuar si no va convencido de que lo que va a hacer es bueno, lo comparte y lo quiere analizar" (*Conducción política*).

"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 las 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.

La creación es producto de una inspiración que los hombres tienen o no.

En esa técnica de la conducción es indudable que existen factores ponderables y factores imponderables" (*Conducción política*).

"Por esa razón, en este proceso no se puede aplicar un cálculo de probabilidades, porque los imponderables son tan grandes como los factores que pueden ser previstos y contrapesados en el cálculo.

El empleo de formas rígidas, en esta clase de acciones, no es posible. No hay recetas para conducir pueblos, ni hay libros que aconsejen cuáles son los procedimientos para conducirlos. Los pueblos se conducen vividamente, y los movimientos políticos se manejan de acuerdo al movimiento, al lugar y a la capacidad de quienes ponen la acción para manejarlos" (*Conducción política*).

"La experiencia propia en la conducción es difícil. Generalmente llega tarde y cuesta cara, porque se aprende sobre los errores y la experiencia en carne propia es, en política, maestra de los tontos: hay que tratar de aprender en los errores que cometen los demás.

De manera que en esta gimnasia espiritual permanente, que es el estudio de todos los hechos, de todos los casos y su análisis, se van acopiando, en todas las situaciones, los conocimientos necesarios.

No se estudian los casos concretos ocurridos en la historia de la conducción política del mundo para volverlos a aplicar por si el caso se repite; no, se estudian para ser sabios en todas las ocasiones, para entrenamiento, pura y exclusivamente, para hacer una gimnasia de la conducción. Ese es el valor de los ejemplos" (*Conducción política*).

"Ya no es posible a la altura de la vida y evolución del pueblo argentino seguir conduciéndolo con *amateurs* o con *dilettantis* de la política. Es necesario dar una forma a la enseñanza de la conducción. La conducción es un arte, como la pintura, la escultura o la música, y en consecuencia presupone los mismos conocimientos para actuar" (ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

"Tomen ustedes, por ejemplo, la música. ¿Qué pasa con la música? A una chica o chico que vaya a aprender el piano, lo primero que le enseñan es la teoría de la música. Empiezan con el solfeo y siguen luego con la fuga, la contrafuga, el punto, el contrapunto y después la alta composición. Termina la teoría de la música. Primero tiene que aprender una teoría, porque todas las artes tienen una teoría, la música como la conducción, tiene una teoría, en conocimiento de la cual el hombre amplía sus posibilidades. Pero además de esa teoría tiene una técnica. Una vez que sabe la teoría, que le sirve para la música, tiene que adquirir la técnica del piano, o de la guitarra. Quiere decir que el arte presupone, además del conocimiento de una teoría, la posesión de una técnica. La conducción es igual" (ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

"La conducción tiene una teoría que se puede aprender y que se puede enseñar; son principios que se aplican siempre en la economía de tuerzas,

la seguridad, la superposición, la continuidad del esfuerzo, y una cantidad de principios, así como hay solfeo y alta composición en la música. La técnica se aprende y se alcanza ejercitándose, y es indudable que el que posee una técnica y una teoría dentro de un arte, lo ejecutará al arte mucho mejor que aquel que no la posee. Es la misma diferencia que hay entre el chico que estudia solfeo y que al año, como en la casa de al lado hay otro que toca de oído, él también quiere tocar de oído, pero la madre le dice: 'No señor, usted siga estudiando la teoría y la técnica'. Así pasan cuatro o cinco años y este chico ya puede tocar veinte tangos, mientras que el otro sigue con el tanguito de siempre porque toca de oído" (ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

"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 han 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.

No es suficiente que le digan a uno: usted es un dirigente. El debe capacitarse para dirigir.

Desgraciado del pueblo que nombra como dirigentes a hombres 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" (*Conducción política*).

"Lo que el régimen justicialista quiere es capacitar a los hombres, darles una manera de conducir, una idea de gobierno, para que cualquiera, en cualquier situación, pueda emplear esa conducción y esa idea de gobierno, e ir formando con esto -que es como una célula inicial- una escuela dentro de nuestro gran movimiento para que los hombres se vayan capacitando.

Dentro de esto, hay que ir después elevando el horizonte, para que estos cursos, que hoy se inician de una manera tan rudimentaria y primaria, nos permitan en el futuro elaborar toda una gama de ciencia del gobierno; para que tengamos después nosotros hombres capacitados, no sólo en el gobierno, sino también en la conducción" (*Conducción política*).

"¿Qué puede haber más importante para un país que su gobierno y la conducción de su pueblo?

Y pensar que hemos perdido cien años sin dedicarnos a aprender y a enseñar esto, que es lo más fundamental para el país, para que tengamos después *amateurs* haciendo política, *amateurs* haciendo la conducción y

amateurs gobernando, cuando deberíamos tener hombres perfectamente formados en eso que es lo más fundamental para todos los argentinos.

Un error que comete un argentino lo sufre él, pero un error que comete un gobernante lo sufren los diecisiete millones.

Nosotros debemos ser los más interesados en ir formando toda una escuela de esto.

Debemos tener, primero, hombres formados en las virtudes; luego, en la capacidad para el comando y para la conducción y en la capacidad para el gobierno.

Esa es nuestra orientación" (*Conducción política*).

"Todo esto es la base de nuestro adoctrinamiento, es decir, ir 'educando al soberano' (...)• Cuanto más capacitemos las capas dirigentes, más trascenderá de esa preparación" (*Conducción política*).

"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" (*Conducción política*).

"Hombres altamente capacitados se dedicaron a decir, pero nunca a hacer. Teníamos hombres maravillosamente capacitados en todas las disciplinas científicas, pero ¿de que le ha servido eso a la República?" (*Conducción política*)

"Llegaban al gobierno y en los seis años que estaban en él, aprendían algo a fuerza de los errores que cometían en perjuicio de todos los argentinos, pero entonces se hacía una nueva elección y venía otro que tampoco sabía nada de nada, y vuelta a lo mismo para que empezara a aprender.

En nuestras universidades, los muchachos estudiaban ciencias políticas; pero ¿de qué les ha servido?

Pasaban su vida estudiando ciencias políticas, y cuando salían de la Facultad iban a hacer de dactilógrafos en alguna oficina por doscientos pesos mensuales, y en donde su jefe 'lo ataba a la pata de su silla' para que no pudiera progresar por su cuenta.

Este es el régimen que hemos vivido nosotros" (*Conducción política*).

"Por eso creo que los conductores de la política, en la Argentina, han sido muy pocos.

¿Por qué pienso así?

Porque hemos llegado hasta esta altura y vemos que el pueblo argentino no está todavía ni formado, ni instruido, ni organizado para posibilitar esa conducción.

Nosotros hemos tenido caudillos; no hemos tenido conductores. Si hubiéramos tenido conductores, el pueblo ya estaría educado, formado, organizado, y sería fácil conducirlo. Por eso no lo podemos conducir ahora con un sentido técnico" (*Conducción política*).

Por eso tenemos todavía el sentido gregario y no el sentido técnico de la conducción.

¿Para qué es ese sentido técnico? Para dar continuidad a las obras y a la existencia misma de la organización y de la conducción dentro del país. Sin esa educación el pueblo no irá muy lejos; cambiará de caudillos, pero no hará nada permanente.

Si los hombres de la conducción no fueran capaces de organizar una acción permanente dentro del pueblo, no serían conductores; serían caudillos" (*Conducción política*).

"La diferencia que existe entre el caudillo y el conductor es natural. El primero hace cosas circunstanciales y el segundo realiza cosas permanentes. El caudillo explota la desorganización y el conductor aprovecha la organización. El caudillo no educa, más bien pervierte; el conductor educa, enseña y forma.

Es decir, son maneras diametralmente opuestas en la acción política, en mi concepto. Si un conductor, después de haber manejado un pueblo, no deja nada permanente, no ha sido un conductor; ha sido un caudillo. Esa es la diferencia que yo establezco; no sé si estaré equivocado. Lo que sí puedo decir es que los partidos políticos triunfan o son destruidos por sus conductores" (*Conducción política*).

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

"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 *úerAc\Conducción política*, pág. 39).

"¿Por qué? Porque el caudillo no era un adoctrinador, ni un maestro, ni un conductor. Prefirió, pues, substraerse del contacto con la masa. Y decía más: no hay que meterse mucho. Se gasta uno..." (*Conducción política*).

"Pero el mal que los aquejó siempre fue el envejecimiento de las fuerzas políticas por falta de evolución, otro de los males de la organización política antigua. Porque como se basaba en hombres y en caudillos, así como envejecía el caudillo envejecía el partido.

Como ellos no iban detrás de una doctrina que pudiera palpase y practicarse racional y concientemente, los organismos envejecieron con sus hombres.

Como ellos no dejaron entrar a las nuevas generaciones, a compartir con ellos la responsabilidad o la prebenda de los puestos públicos, los hombres que valían fueron apartándose para dedicarse a otra cosa.

Al final, la cosa pública quedó en las peores manos: en manos de los hombres con cerebros marchitos y con el corazón intimidado. La política no es para esa clase de hombres (*Conducción política*).

"En política, el sectario es algo similar. La lucha debe tender a la universalidad en la utilización de los medios" (*Conducción política*).

"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" (*Conducción política*).

"Hay que reemplazar el sectarismo político del siglo pasado y de esta mitad del siglo presente por una doctrina.

¿Qué diferencia hay entre la conducción gregaria o sectaria y el adoctrinamiento? La doctrina no es una regla fija para nadie. Es, en cambio, una gran orientación, con principios; con principios que se cumplen siempre de distinta manera.

No se está atado a nada fijo, pero sí se tiene la orientación espiritual para resolverse, en todas las ocasiones, dentro de una misma dirección, pero en un inmenso campo de acción para la ejecución.

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

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

"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" (*Conducción política*).

"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" (*Conducción política*).

"Lo primero que hay que hacer es despertar en la masa el sentido de la conducción. Los hombres se conducen mejor cuando quieren y están preparados para ser conducidos. Es muy difícil conducir una masa que no está preparada; y esa preparación es de dos órdenes: una preparación moral para que sienta el deseo y la necesidad de ser conducida; y otra intelectual para que sepa ser conducida y ponga de su parte lo que necesite para que la conducción sea más perfecta. El último hombre que es conducido en esa masa tiene también una acción en la conducción. El no es solamente conducido; también se conduce a sí mismo. Él también es un conductor, ¡un conductor de sí mismo!" (*Conducción política*).

"Algunos creen que una masa se conduce mejor cuanto más ignorante sea. Es teoría también de algunos conductores políticos. Cuanto más ignorante, mejor -piensan-, porque ellos la conducen según sus apetitos. Los apetitos propios de una masa de ignorantes son malos consejeros para la conducción, porque los apetitos están en contra de la función básica de la conducción: que sea una masa disciplinada, inteligente, obediente y con iniciativa propia.

Esa es la masa ideal para conducir, es la masa fácil, la que se conduce sola, porque hay momentos que pierde la acción del conductor, que "se va de la mano del conductor", y en esos momentos debe conducirse sola" (*Conducción política*).

"Por eso 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 y una masa, porque si esa masa no está encuadrada, se disocia. La masa debe estar encuadrada por hombres que tenga« la misma doctrina del conductor, que hablen en su mismo idioma, que sientan como él. Eso es lo que nosotros queremos desarrollar y la tarea principal de la conducción..." (*Conducción política*).

"Esa es, quizá, la primera condición para conducir. Es decir, actuar sobre el corazón de los hombres, no sólo sobre su voluntad, para que lo acompañen a uno conscientemente y de corazón. Cuando eso se realiza la conducción es fácil. Si no se ha realizado, no hay nada más difícil que la conducción. Por eso, la conducción no es el arte que especula con una cosa y en un momento. La conducción es un arte que especula sobre todas las cosas y sobre todos los momentos. Eso es, casualmente, lo difícil de la conducción" (*Conducción política*).

"(...) Nosotros hemos hablado de masas hasta que nos hicimos cargo del gobierno; después, hemos hablado de pueblo, porque tenemos la aspiración de transformar esa masa *mutun et umane pecus*, como decían los romanos, en una organización con una conciencia social y una personalidad social" (*Conducción política*).

"Hoy, nosotros ya no hablamos de masa como al principio; estamos hablando ahora de pueblo. Cada día hablamos menos de la masa y más del pueblo, porque a las masas es muy difícil conducirlos y los pueblos son muy fáciles de conducir cuando uno lo hace de buena fe, de manera que, para esa ejecución, de nada vale todo el proceso racionalista de un método que nos conduce de la situación a la apreciación, a la resolución y al plan de acción, si no tenemos preparado el instrumento para realizarlo. El instrumento para realizarlo es el pueblo organizado y encuadrado perfectamente" (*Conducción política*).

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

"No hay conducción de masas, por bien organizadas que esté en lo material, si no se ha creado por el adoctrinamiento una acción solidaria. Ustedes lo pueden observar todos los días con los pequeños "caudillitos" que todavía actúan dentro del peronismo.

Esos no tienen acción solidaria, no tienen una conciencia justicialista y peronista ni tienen una conciencia social.

Sin esos dos estados de conciencia, la política es una cosa muy difícil.

El justicialismo o peronismo es una gran bolsa en la cual cada uno pone un poco de lo que él conquista y de lo que él tiene, de manera que cuando se ponen cosas dentro de esa bolsa nadie se puede pelear.

Se pelean cuando algún "vivo" quiere meter la mano en la bolsa y sacar algo" (*Conducción política*).

"La acción solidaria es también producto de la doctrina.

Cuando todos los hombres piensan de una misma manera y sienten de un mismo modo, la solidaridad viene sola" (*Conducción política*).

"Yo he dicho muchas veces que quizá de todo el bien que yo pueda haber hecho a la colectividad argentina, uno es inigualable: el haber desarrollado en el pueblo argentino una conciencia social.

Eso ha sido el golpe de muerte para el individualismo negativo en el que hemos vivido durante tantos años.

Todo el mundo era enemigo de todo el mundo, y una economía de miseria había creado en el campo económico una lucha permanente en la que, como dice el tango, todos los días había que salir en busca del 'peso' para poder comer.

Esa economía de miseria ha sido el azote más extraordinario contra la solidaridad del pueblo argentino.

En política estaba el que le hacía la zancadilla mejor al otro, para que el otro cayera y él saliera adelante; ésa era la escuela nefasta y negativa de ganar haciendo mal a los demás, en vez de ganar corriendo más ligero que los demás y siendo más capaz y más moral que los otros.

Ese es el espíritu maldito del individualismo, carente de sentido social y de sentido político, que no sólo ha hecho de cada hombre un lobo, sino que ha hecho lanzar a unas naciones contra otras" (*Conducción política*).

b).- Conducción técnica y conducción política.

"Dentro de la conducción de la política, es necesario distinguir perfectamente cuál es la acción política y cuál es una acción técnica, sea de la conducción, sea del gobierno o sea de cualquier cuestión.

Este es otro aspecto también importantísimo, en el que generalmente los hombres que conducen la política se equivocan.

La conducción técnica no debe mezclarse con la conducción política.

Lo que es político es político y lo que es técnico es técnico, con un amplio respeto de lo uno para lo otro.

Uno hace la lucha política y el otro hace el desarrollo técnico que está por resolver y lo resuelve técnicamente" (*Conducción política*).

"Dios nos libre si nosotros tuviéramos que dejar gobernar a los técnicos. Los técnicos tienen otro destino; que gobiernen en su casa. En el gobierno uno toma la medida y dice qué es lo que hay que hacer, y al técnico se lo usa para ejecutar y salvar los inconvenientes que se puedan presentar. El técnico es un ejecutor. Las decisiones no pueden estar en manos de los técnicos, porque las decisiones de los técnicos son unilaterales. Es necesario compulsar todos los factores y resolver, todos los problemas; no los de una sola clase.

Por eso, el técnico no es generalmente un hombre aconsejable para tomar las grandes decisiones. Las grandes decisiones las toma el que conduce el conjunto. El técnico mira siempre por el agujero de su técnica; el hombre de decisión debe ver todo el panorama y dominar todo el horizonte. Cuando ve todo el horizonte y compulsa los diversos factores, hace una tarea de síntesis, tomando luego la decisión. Después vienen los técnicos para ejecutar y salvar los inconvenientes que se presentan. Ese es el criterio y esa la mentalidad que nosotros debemos formar en nuestros hombres" (al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

"Ahora, es indudable que hay un pequeño sector que hay que contemplar en las dos acciones. En la parte política hay que contemplar un poco el factor técnico, y si no, piensen ustedes que si hiciéramos política criolla no estaríamos ahora estudiando la conducción política.

Hay un aspecto técnico en la conducción que no debemos olvidar, constituido por todos estos principios de que estamos hablando; pero en la cuestión técnica hay también un sector que contemplar, es decir, hay una compenetración de estos dos elementos en la mayor parte de la conducción política.

Un miembro de gobierno debe obrar siempre con un sector de finalidad política.

Cualquier acto de gobierno debe encerrar siempre un pensamiento político, como cualquier acto político siempre encierra una parte de acción técnica" (*Conducción política*).

"Pero no se pueden mezclar las dos. Este ha sido el defecto de los gobernantes anteriores; mezclar la lucha política con la administrativa y de gobierno. Mezcladas, una interfiere y molesta a la otra, la destruye, la perjudica. Si uno quiere hacer gobierno para la política, volvemos a lo de antes y nos desprestigiamos como gobernantes y administradores y no nos prestigiamos como políticos. Esa división ha permitido al peronismo no desgastarse durante la acción de gobierno, como se desgastan todos los gobiernos" (*Conducción política*).

"Nosotros no tenemos necesidad de hacer política desde el gobierno. Para eso están las organizaciones partidarias. Para nosotros, la parte política que hace la administración es la obra, que es una gran política" (7 de diciembre de 1950).

"Y esto divide el otro sector en que actúa la política: el gobierno por un lado y la política por otro. Ni los del gobierno haciendo la política ni los de la política haciendo el gobierno.

Este es otro de los factores fundamentales de la conducción: no embarullar los tópicos, cada uno en su función. Y nada de cada uno fuera de su función, ni en la del vecino.

Por esa razón, al establecer nosotros las bases para la conducción, debemos fijar claramente esos cuatro aspectos.

El que conduce la política actúa en lo estratégico y en lo táctico. El que gobierna por un lado y el que conduce la política por otro" (*Conducción política*).

"Cada uno en su casa y Dios en la de todos, como reza el proverbio. En este caso el que conduce lo estratégico es el que está en todas partes, pero de una manera general, y el que conduce lo táctico es el que está todo en su función y en su acción. No se mete en la casa de al lado" (*Conducción política*).

"Los que gobiernan, los que conducen la política, los que la conducen en el campo estratégico y los que la conducen en el campo táctico, deben empujar desde el puesto que les ha correspondido y al que tienen derecho, y empujar lealmente y corriendo ligero, pero no haciéndole zancadillas al que corre al lado para hacerlo caer y ganar él.

No; con formas lícitas cada uno en su andarivel, como decimos los que hemos hecho atletismo, sin molestar a los costados" (*Conducción política*).

"Esto lo debemos fijar profundamente en todo el movimiento peronista.

Si ustedes echan una mirada al panorama, se darán cuenta de que todos los inconvenientes que tenemos surgen de eso.

El que está arriba se mete en lo de abajo, o el de abajo se mete en lo de arriba o en lo de al lado; el que está en el gobierno se mete en la política, y el que está en la política se mete en el gobierno.

Esta es una acción de conjunto que manejamos de acuerdo, respetando en cada caso lo que hay que respetar.

Si yo me metiese en la conducción de detalles de cada provincia o territorio, cometería muchos desaguisados" (*Conducción política*, pág. 139).

"El gobierno es un pobre hombre que está buscando un objetivo lejano y marcha por su camino teniendo de un lado una legión de cuenteros, y del otro, una legión de aduladores, cada una de las cuales tira para su lado. La legión de la derecha, tira para la derecha, y la legión de la izquierda, tira para la izquierda. Lo sabio está en no apartarse, en hacer una sonrisa y seguir. Eso es clásico en todos los gobiernos y en todas las acciones" (*Conducción política*).

"El tiempo, que nos dijo que para ganar elecciones no se necesita organización, nos dijo, después, que para gobernar es imposible hacerlo sin tener una organización, porque el gobierno es un acto cualitativo.

Ahí se necesita seleccionar a los hombres.

Y hemos pagado caro, en el peronismo, el no haber estado organizados y no haber seleccionado los hombres con que hemos actuado" (*Conducción política*).

"En la organización política también hay que pensar en la construcción. Hay que construir el andamiaje orgánico y rellenarlo bien, sin mirar mucho. ¿Por qué? Porque la acción política es cuantitativa.

Si pensamos en el gobierno, allí sí que hay que pensar de otra manera, porque la acción del gobierno es cualitativa. De manera que, al compulsar todos los elementos de la conducción, nosotros debemos tener, como punto de partida, que la perfección se alcanza en lo orgánico.

Hay que trabajar de la periferia hacia dentro. Alcanzada la perfección orgánica se puede alcanzar la perfección humana" (*Conducción política*).

"La elección es un acto cuantitativo; se trata de poner votos dentro de las urnas, en las cuales valen lo mismo los votos de los buenos que los de los malos, de los blancos que los de los negros, de los sabios que de los ignorantes.

Se cuentan votos, en una acción total y absolutamente cuantitativa.

No hay que confundir eso con el gobierno, que es un acto cualitativo.

Allí no se trata de meter votos en una urna; se trata de lograr aciertos en una acción de gobierno, y el acierto está destinado a los hombres que tienen capacidad, que tienen moral para realizarlo y que tienen un poco de suerte, que también interviene y que es un gran valor.

De manera que dentro de esto, de la preparación, de la cultura y de la selección humana, están contempladas, diremos así, las acciones cualitativas y cuantitativas de toda la acción política.

En política, nunca hay que confundir, cuando se inicia una acción de cualquier naturaleza, si se trata de un acto cuantitativo o de un acto cualitativo.

Eso es básico, porque confundir eso trae la confusión total de la acción política, y esa confusión generalmente trae los graves errores.

A veces uno quiere meter en el gobierno mucha gente, cualquiera que sea, para que ayude; pero muchas veces uno solo ayuda más que mil.

La cuestión está en encontrarlo, y una de las cosas más difíciles de la tarea de gobernar es encontrar a los hombres con capacidad para realizarla" (*Conducción política*).

c).- Método.

"La información, el secreto y la sorpresa: tres aspectos de toda conducción" (*Conducción política*).

"Sobre la información, yo ya he sintetizado en un pensamiento todo lo referente a eso: el hombre, o sea, el conductor, actúa con tanto acierto como bien informado este" (*Conducción política*).

"Uno de los graves errores que cometen los hombres en la conducción política es, precisamente, accionar sin conocer bien cuál es la situación.

Equivocados de la situación, se afirman las enormidades más espantosas, como aquellos que dicen: 'todo el pueblo está conmigo', y muchas veces ni el ordenanza los acompaña" (*Conducción política*).

"Ahora, el secreto.

Para la conducción, el secreto es otro asunto sumamente importante.

¿Por qué?

Porque la conducción es un método de acción, vale decir, es el método en acción.

La política y su conducción es, simplemente, la lucha de dos grandes voluntades contrapuestas; ésa es la política.

La política es una lucha, una lucha de dos voluntades, sean éstas individuales o colectivas.

Bien; si son voluntades contrapuestas, lo que hay que hacer es poner siempre delante de la voluntad adversaria un telón, para que no conozca nuestra voluntad, para que no sepa por dónde vamos, cómo vamos y hacia dónde vamos" (*Conducción política*).

"¿Qué es la sorpresa?

La sorpresa es un principio de la conducción, vale decir, es el factor que nos permite sacar ventaja de un momento de inacción que el adversario tiene frente a la propia conducción, por no haber previsto un incidente que va a producirse.

Para obtener la sorpresa, no es necesario que el adversario no conozca nada hasta que se produzca la decisión.

No; es suficiente que cuando él lo conozca, ya no esté en tiempo de reaccionar convenientemente y neutralizar la acción de esa sorpresa.

Es mediante la sorpresa que uno, muchas veces, desarma totalmente al adversario político" (*Conducción política*).

d.- Conductor.

"En la conducción política, lo fundamental es tener los comandos que encuadren, es decir, los conductores de todo orden.

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

r

Más valen los hombres que encabezan la conducción de esa masa.

Es siempre mejor en la conducción tener cien ovejas mandadas por un león, que cien leones mandados por una oveja" (*Conducción política*).

"Por eso, el cultivo de las virtudes personales es la base de la conducción" (*Conducción política*).

"Debe conocer siempre cuál es el objetivo sobre el cual marcha.

Estas dos cosas parecen asimismo dos 'verdades de Procrullo', porque conducir, lógicamente, presupone que sea uno el que origina, desencadena y realiza los acontecimientos, y no que sea él el juguete de esos sucesos.

También hay que saber lo que se quiere, cuál es el objetivo por el cual se conduce.

Yo les diría a ustedes que en la historia son muchos más los conductores que han sido conducidos por los acontecimientos y que no sabían qué era lo que querían, o cuál era su objetivo, que los que han conducido y los que han tenido claro el objetivo y la finalidad por la que luchaban. Es una cosa extraordinaria, pero es así. Es exactamente como yo les digo" (*Conducción política*).

"De manera que en la conducción puede haber cualquier defecto, pero no la volubilidad. Es decir, no ser voluble en la conducción, no andar cambiando de objetivos.

Hay algunos que conducen y se ponen en marcha con un objetivo, y están decididos a él, pero se les aparece algo por el camino y ya se van al otro.

Como yo digo, hay algunos que en la conducción andan como perro que ha perdido el dueño: los huele a todos y no sigue a ninguno.

Esto es muy común en la conducción política" (*Conducción política*).

"Pero aunque parezca una 'verdad de Perogrullo', una de las cosas más importantes para el conductor es que tenga presente que quien debe conducir los acontecimientos es él. Y que no debe ser conducido jamás por los acontecimientos.

Esa es una de las condiciones fundamentales del conductor. Que sea conductor; que él conduzca los acontecimientos, y que no sean los acontecimientos lo que conduzcan a él. Primera cuestión. Y segunda, que debe saber siempre lo que quiere" (*Conducción política*).

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

Un gobierno débil termina con su prestigio, pero no hay que ejercer la energía inoportunamente. Un acto de energía realizado en una oportunidad, por impulso, por pasión, por odio o por cualquiera de esos malos consejeros, lleva al desprestigio.

Cuando uno toma una medida enérgica, ha de pensarlo muy fríamente, que no sean las pasiones las que se lo aconsejen, sino el raciocinio. Que sea

fríamente meditada; que sea apreciada en todas sus consecuencias y muy consultada antes de tomarla.

Consultar hasta a los propios interesados, que cuando uno los sabe consultar, ellos aconsejan lo que uno quiere, porque es lo justo. Entonces se toma la medida enérgica y no se afloja aunque "vengan degollando" como dijo Martín Fierro. Se lleva adelante y se cumple. De lo contrario, no se debía haberla tomado" (*Conducción política*).

"Otra de las cuestiones que el conductor no debe jamás olvidar es que todos los hechos tienen factores determinantes y factores secundarios. Generalmente, como le pasó a Don Quijote, muchos de los hombres luchan, dirigen la acción contra los molinos de viento, y se olvidan de sus enemigos. Es decir, son atraídos a esos objetivos secundarios donde gastan toda su energía y su tiempo, mientras ven desfilar los objetivos principales sin apoderarse de ellos y encaminarlos a su voluntad.

Vale decir, que en todas las acciones de la política hay factores determinantes o principales y factores secundarios. El secreto está en abarcarlos bien, comprenderlos bien y dominar los fundamentales, dejando libres los secundarios que no tienen mucha importancia; o, cuando mucho, atendiendo los objetivos fundamentales con los medios fundamentales o principales, y atendiendo los secundarios sólo con fuerzas y con medios de segundo orden" (*Conducción política*).

"Esto se cumple bien si uno siempre piensa que para poder gobernar es menester no aferrarse siempre a la propia voluntad, no hacerles hacer siempre a los demás lo que uno quiere, sino permitir que cada uno pueda hacer también una parte de lo que desea.

Es decir, y lo repito una vez más, el mando y la conducción en el orden político se basan en lo siguiente: cuando uno quiere imponer su voluntad es menester que permita que los demás también realicen parte de la suya.

Es necesario sacrificar una parte de la propia voluntad, pero hay que tener la inteligencia de quedarse con las cosas importantes, dejando a los demás el cincuenta por ciento menos importante" (*Conducción política*).

"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 de 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" (*Conducción política*).

"Algunos creen que gobernar o conducir es hacer siempre lo que uno quiere. Grave error. En el gobierno, para que uno pueda hacer el cincuenta

por ciento de lo que quiere, ha de permitir que los demás hagan el otro cincuenta por ciento de lo que ellos quieren.

Hay que tener la habilidad para que el cincuenta por ciento que le toque a uno sea lo fundamental" (*Conducción política*).

"La política, a pesar de que en ella hay algunos intransigentes, es un juego de transigencia. Se debe ser intransigente sólo en los grandes principios. Hay que ser transigente, comprensivo y conformarse con que se haga el cincuenta por ciento de lo que uno quiere, dejando el otro cincuenta por ciento a los demás.

Pero hay que tener la inteligencia necesaria para que el cincuenta por ciento de uno sea el más importante.

En esta conducción, nada rígida, todo dúctil, nada imponente, todo sencillo, hay que ser tolerante hasta con la intolerancia" (*Conducción política*).

"El conductor político nunca es autoritario ni intransigente.

No hay cosa que sea más peligrosa para el político que la intransigencia, porque la política es, en medio de todo, el arte de convivir y, en consecuencia, la convivencia no se hace a base de intransigencia, sino de transacciones.

En lo que uno debe ser intransigente, es en su objetivo fundamental y en el fondo de la doctrina que practica.

Pero debe ser alta y profundamente transigente en los medios de realizarla, para que todos, por su propio camino, puedan recorrer el camino que les pertenece.

Ese proceder del conductor es lo que va haciendo paulatinamente su pedestal.

El conductor político nunca manda; cuando mucho aconseja; es lo más que se puede permitir.

Pero debe tener el método o el sistema necesario para que los demás hagan lo que él quiera, sin que tenga que decirlo" (*Conducción política*).

"Yo he tenido casos de éstos que los he resuelto siempre de esta manera. Se trataba de compañeros míos que andaban politikeando: 'te has metido en esto; entonces te quedarás aquí y en lugar tuyo pongo a Fulano allá, y espera para ver cómo vendrá el futuro'.

Y me han comprendido.

En política no hay por qué enojarse, puesto que uno no persigue intereses personales.

Es más fácil decir estas cosas que hacerlas. No hay en esto por que tomar las cosas a la tremenda; no conduce a nada" (*Conducción política*).

"Otra de las condiciones que el conductor debe tener es estar siempre lejos de la pasión. La pasión es, generalmente, producto de un sectarismo.

Cuando el hombre que conduce toda la política se sectariza, pierde la mitad de las armas que tiene para defenderse.

En segundo lugar, cuando obedece a su pasión, abandona la conducción de todos, para dirigirse a un sector que es el que lo apasiona.

Ese no es un conductor.

Por esa razón, el pasionismo, como el sectarismo, son fatales en política" (*Conducción política*).

"Quiere decir que esta complicada personalidad del conductor presupone muchas cosas que son muy difíciles de cumplir.

Es indudable que el conductor debe saber, en política, que él trabaja para los demás.

En esto, como dijo recién la señora, hay dos clases de hombres: aquéllos que trabajan para sí mismos y los que trabajan para los demás.

El conductor que trabaja para sí mismo no irá lejos.

El conductor siempre trabaja para los demás, jamás para él.

Porque si él se obsesiona con su conveniencia, abandona la conveniencia de los demás, y cuando ha abandonado la conveniencia de los demás, falta poco tiempo para que los demás lo abandonen a él" (*Conducción política*).

"Por esa razón son dos las condiciones fundamentales del conductor: su humildad para hacerse perdonar por los demás lo que no hace por ellos; y su desprendimiento para no verse nunca tentado a trabajar.

Estas condiciones, que parecen que no tuvieran importancia, la tienen -y extraordinaria- en el conductor político.

No ocurre lo mismo en un conductor militar, para quien son secundarias.

En el conductor político esto es quizá lo más fundamental.

Es natural que para esto también se necesite una alta dosis de espíritu de sacrificio, porque en esto se es siempre protector, nunca protegido.

Por lo tanto, puesto en la tarca de hacer por los demás y proteger a los demás, uno tiene que soportar también los golpes que vienen dirigidos a los demás, con estoicismo y resignación.

A eso llamo yo espíritu de sacrificio" (*Conducción política*).

"Otra de las condiciones del conductor es la bondad de fondo y de forma.

Hay conductores que son buenos en el fondo, pero que en su manera de ser son ásperos para tratar a la gente" (*Conducción política*).

"Por eso, quien se dedica a la conducción debe ser profundamente humanista.

Se conducen hombres y se conducen pueblos; las demás cosas las conduce Dios.

Eso es algo sobre lo que hay que estar bien en claro" (*Conducción política*).

"Por esa razón, el conductor, que debe ser un luchador, no lucha nunca en forma personal.

El lucha por una causa.

Por eso, cuando algo anda mal, él no se debe ofender personalmente.

El debe mirar, desapasionada, inteligentemente, cómo corregir el error en beneficio de la causa que persigue.

Cuando algunos políticos reaccionan violentamente y luchan entre sí, no están trabajando por la causa de todos: están trabajando por la causa de ellos.

Porque nadie que conduzca debe olvidarse de que él es un luchador de una causa, no de su persona cuando alguno de los correligionarios equivoca el camino, puede hacerlo con buenas o con malas intenciones" (*Conducción política*).

"El hombre debe esperar el momento en que le toque actuar. Lo que debe importarle es actuar bien donde lo pongan y que actúe con todas las fuerzas de su alma para mejorar la conducción del conjunto. El conductor no sólo debe llevar a la gente, sino que debe conformar un instrumento perfecto para que los pueda llevar y los haga actuar, y cuando actúe, actúe bien. Los instrumentos de la conducción o los que se forman de la conducción deben tener el temple, la forma y todo adecuado a esa conducción" (*Conducción Política*).

"Quien conduce en política de otra manera, siempre, choca siempre, y en política el choque es el principio de la destrucción del poder.

Por eso, el conductor no sigue; es seguido, y para ser seguido hay que tener un procedimiento especial; no puede ser el procedimiento de todos los días.

En este orden de cosas creo yo que la base es la lealtad y la sinceridad.

Nadie sigue al hombre a quien no cree leal, porque la lealtad, para que sea tal, debe serlo a dos puntas: lealtad del que obedece y lealtad del que manda" (*Conducción política*).

"De allí que la política justicialista ha sostenido siempre el abandono de la antigua mentira política, para proceder siempre leal y sinceramente, que es la única forma que asegura el dominio en forma permanente" (*Conducción política*).

"La sinceridad es el único medio de comunicación política.

Las reservas mentales, los subterfugios y los engaños se pueden emplear en política dos o tres veces, pero de la cuarta no pasan.

¡Y para emplear la falta de sinceridad por dos o tres veces, mal negocio!

Es mejor no emplearla.

Empleando siempre la sinceridad, quizás algún día desagrada, pero en conjunto agradecerá siempre.

El engaño es un arma muy traicionera en política y, por otra parte, como dicen los italianos: *le bugie anno le gambe corte*.

En esa lealtad y sinceridad, el conductor debe tener grabado profundamente en su alma el amor al Pueblo y a la Patria, porque ésta es la base para que él tenga en su alma un sentido perfecto de la justicia" (*Conducción política*, pág. 184).

"Entiendo que el conductor debe tener encarnada en sí mismo la verdadera justicia, la justicia humana, la justicia de los hombres, con todos los defectos y virtudes.

Eso no debe conocerlo sino sentirlo, porque en sus manos está el discernir los honores y la dignidad a quien le corresponda, porque, como decía Aristóteles: "La dignidad no está en los honores que se reciben, sino en los honores que se merecen".

De manera que el conductor debe comprender claramente que la justicia es la base de las buenas relaciones, del respeto que por él tengan y de la aglutinación natural de la masa que conduce.

Sin ese sentido innato de la justicia, nadie puede conducir" (*Conducción política*)

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

Un partido político cuyos dirigentes no estén dotados de una profunda moral, que no estén persuadidos de que ésta es una función de sacrificio y no una ganga, que no esté armado de la suficiente abnegación, que no sea un hombre humilde y trabajador, que no se crea nunca más de lo que es, ni menos de lo que debe ser en su función, ese partido está destinado a morir, a corto o a largo plazo, tan pronto trascienda que los hombres que lo conducen y dirigen no tienen condiciones morales suficientes para hacerlo" (*Conducción política*).

"Es preciso ejercitarse bien, porque en la conducción política no es sólo necesario conocer, no es sólo necesario apreciar bien, no es sólo necesario resolver bien, también es necesario ejecutar bien. Y para ejecutar bien no sólo interviene el conocimiento. Intervienen también los valores morales, los valores espirituales. No es bastante con que el hombre sepa ejecutar. Es preciso que sea capaz de ejecutar, que no es la misma cosa. Los antiguos políticos hacían poco porque no querían cometer errores. Esa es una cobardía frente a la responsabilidad, cosa en que nosotros tratamos de no incurrir.

El que no hace nada generalmente no comete errores, pero tampoco acumula grandes aciertos" (al inaugurar las Escuelas Peronistas Regionales, 3 de septiembre de 1954).

"La acción de extensión cultural es inacabable en la conducción política. No hay un conocimiento al que el hombre político que conduce no tenga que echar mano algún día. Cuando más conozca, cuanto más profundos sus conocimientos, mejor será su conducción" (al inaugurar las Escuelas Peronistas Regionales, 3 de septiembre de 1954).

"Uno de los más graves males, en mi concepto, que ha gravitado en muchas de las desgracias políticas de nuestro país, es, precisamente, la falta de una capacitación uniforme y organizada en el pueblo argentino respecto a su actividad política. Podemos decir que nuestro país, en lo que se refiere al pueblo mismo en su capacitación política, no ha sido jamás educado ni instruido. Cada uno ha vivido más o menos del reflejo de algunos discursos de los caudillos políticos, que en este orden, como en los demás, prometieron siempre sin cumplir nunca" (al inaugurar las Escuelas Peronistas Regionales, 3 de septiembre de 1954).

"La escuela de conducción política es precisamente eso: conocer una situación, apreciar esa situación y resolverla. Y el método para la enseñanza ha de ser ejercitado por los conductores políticos del peronismo para que se capaciten, a fin de conocer bien una situación, penetrarla bien, distinguir sus diferentes factores, apreciar esa situación en debida forma, tomar una resolución y ser capaces de ejecutarla. Esta es la única escuela que en la conducción política puede llevar a algún resultado" (al inaugurar las Escuelas Peronistas Regionales, 3 de septiembre de 1954).

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

"¿Por qué? ¿Qué es la unidad de concepción?

Es la congruencia en el sistema del análisis; es decir: no oponer ideas antagónicas dentro de una misma concepción, porque una idea destruye a la otra idea, y entonces, después ocurre lo que ocurre a muchos hombres con quienes hablamos todos los días" (*Conducción política*).

"La doctrina hay todavía que difundirla e inculcarla mucho, porque muchos hablan de la doctrina y no la han 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" (*Conducción política*).

"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 (*Conducción política*).

"Por eso creo que las doctrinas son movimiento, son acción, no son sólo pensamiento, no son sólo concepción. Para mí, la acción está siempre por sobre la concepción. Muchas concepciones, no tan perfectas, y algunas veces bastante malas, han servido más a la humanidad que muchas concepciones hermosas que no se realizaron. Este es el punto de partida de la conducción que nosotros debemos tener presente. Debemos preparar una masa, lo más perfecta posible, pero sin pasarnos a ser los teóricos y no los realizadores" (*Conducción política*).

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

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

Lo cual significa que no debe haber fuerzas en divergencia sino en convergencia y que la congruencia en la idea debe ser seguida por la congruencia en la acción" (*Conducción política*).

Bien: a esa falta de congruencia lleva la falta de unidad en la concepción.

Hay algunos que quieren dos, tres, cinco, diez, veinte cosas; y terminan por no alcanzar ninguna.

Como pasa con los que corren detrás de cuatro liebres.

No agarran ninguna. El que corre detrás de una: ése si suele alcanzarla.

Es inútil: en la conducción sucede lo mismo que con el que va detrás de veinte objetivos, y que no llega a ninguno.

Todo el que va detrás de un objetivo lo alcanza siempre. Aunque vaya despacio, mientras los que van detrás de los veinte que siguen corriendo, éste toma por otro lado y llega. Llega.

En esto hay que tener un objetivo, no veinte, para no lograrlo" (*Conducción política*)

"Hay que tener la habilidad de lograr que ese objetivo que uno alcance sea el principal, el que lo lleve al éxito en todos los demás objetivos. Porque en la vida, como en la conducción política, siempre hay un objetivo que es el principal, y veinte objetivos que son los secundarios (*Conducción política*).

"Esta teoría del centro de gravedad tiene una importancia muy grande en la elaboración de todo plan de acción, y nosotros hemos dicho que en la conducción política, si no se tiene un plan, no se hace nunca nada racional y bien hecho" (*Conducción política*):

12.4.- ORGANIZACIÓN ECONÓMICA.

12.4.1.- Necesidad.

"La organización económica del pueblo ha de representar a trabajadores, productores, industriales, comerciantes y consumidores, en relación con el ejercicio de sus funciones económicas" (*Segundo Plan Quinquenal*, Cap. 1, G. 3).

"El Estado auspiciará el desarrollo de organizaciones económicas, en tanto ellas coincidan con la doctrina nacional, concurriendo a la consolidación y defensa de la justicia social, la independencia económica y la soberanía política" (*Segundo Plan Quinquenal*, Cap. 1, G. 3).

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

"Por eso propugnamos tan denodadamente la organización de la comunidad. El gobierno está para hacer lo que el pueblo quiere, y esto también tiene valor en el campo del gobierno económico.

Y, para hacer en materia económica lo que el pueblo quiere, es necesario que el pueblo se exprese por medio de sus organizaciones económicas" (mensaje al Congreso Nacional, 1 de mayo de 1951).

"Venimos sosteniendo desde hace mucho tiempo la necesidad de una buena dirección, de una buena organización y de una perfecta racionalización en todas las actividades integrales que componen el sector de las finanzas y de la economía nacional" (al inaugurar el Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

12.4.2.- Participación de las organizaciones en la conducción económica.

"Nosotros queremos que el proceso económico sea dirigido en cierta manera por las organizaciones económicas, es decir, por los propios interesados. Queremos organizaciones que hagan la defensa de sus intereses.

Estamos seguros que nadie va a defender mejor los intereses económicos que los que tienen en sus manos las organizaciones económicas, ayudados y protegidos por el gobierno.

De la misma manera que aceptamos que los profesionales sean quienes tengan en sus manos la defensa de sus intereses; que las organizaciones de trabajadores sean las que defienden los intereses de los asalariados; que las organizaciones culturales estén en manos de los que realizan y dirigen la cultura del país, vamos a entregarle a cada uno los medios necesarios para que trabaje por el logro de un nivel más elevado" (sexta conferencia de Gobernadores, 17 de mayo de 1954).

"El Justicialismo, siempre en la tercera posición ideológica, sostiene que la conducción económica de la Nación debe ser realizada conjuntamente por el gobierno y los interesados, que son los productores, comerciantes, industriales, trabajadores y aún los consumidores: vale decir, por el gobierno y el pueblo organizado" (mensaje de la Nueva Argentina, 1 de mayo de 1952).

"He hablado muchas veces de la necesidad de que todas las fuerzas económicas se organicen: no sólo los productores, sino también los industriales y las fuerzas comerciales y aún las que representan al consumo" (mensaje al Congreso Nacional, 1 de mayo de 1952).

"Propugnamos la organización de los productores, a fin de que en un futuro cercano que yo presiento brillante para la economía nacional, los mismos productores que trabajan y crean la riqueza del país produzcan, industrialicen y vendan sus cosechas y su trabajo en el mercado interno y en el mercado internacional" (mensaje al Congreso Nacional, 1 de mayo de 1951).

"Cuando las fuerzas que representan al capital en sus tres ramas de industria, comercio y producción, hayan alcanzado la organización que tienen actualmente las fuerzas sindicales, se habrá realizado nuestro alto ideal de la comunidad organizada, en cuyo seno la felicidad no es el bien que se disfruta en el egoísmo cerrado de los individuos, sino el bien divino que se comparte juntamente con las tristezas y las amarguras del camino" (al inaugurar el 86° periodo ordinario de sesiones del H. Congreso Nacional, 1 de mayo de 1952).

"Es menester organizar leal y sinceramente; es necesario que organizaciones serias y auténticamente representativas, tomen la defensa y la dirección de la industria argentina; es indispensable, en mi concepto, ir hacia una organización ideal que puede hacerse en base de lo ya existente, de lo actual, pero con representación directa y sin exclusiones" (en el recinto de la Cámara de Diputados de la Nación, ante la asamblea de industriales que ofrecen su colaboración al Gobierno, 18 de enero de 1945).

"En esto, en utilizar las fuerzas sindicales en la organización estatal, está la permanencia, o no, de todos los sistemas, sean económicos o políticos. La organización sindical no toma solamente las fuerzas del trabajo, sino también las del comercio y las de la industria, y en todas sus formas. En nuestro país, afortunadamente, ya se están constituyendo organizaciones y confederaciones, dejando a un lado viejos prejuicios y preconceptos. Los productores, los industriales y los comerciantes de todo el país se dan cuenta que ellos van a ganar con su organización, van a tener más ventajas y van a estar mejor que si están desorganizados" (al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de 1952).

"El complemento de la organización de las fuerzas del trabajo es la organización de las fuerzas económicas" (5 de julio de 1950).

"No es posible organizar las fuerzas económicas con otro concepto que no sea con el que se han organizado las fuerzas del trabajo" (3 de agosto de 1950).

"En el campo obrero, hay organizaciones y hay dirigentes; pero en el sector patronal todavía no hay. Pero hay una conclusión aún más importante dentro del panorama, que la Nación plantea como comunidad surgida de esto; una conclusión definitiva y más certera que puede afirmarse en pocas palabras, diciendo que la organización obrera tiene absoluta responsabilidad y que la organización económica aún no la ha alcanzado totalmente" (en el acto de clausura de los Congresos Ordinario y Extraordinario celebrados por la CGT, 13 de enero de 1954).

"En los tiempos que corren no existen, en realidad, en las comunidades humanas, los grandes directores que usan y abusan de su poder económico. Generalmente las comunidades están compuestas, tanto en el sector de la producción, como en el de la transformación y en el de la circulación, por hombres de empresa, que al fin y al cabo, analizados un poco desaprensivamente, viven con la ilusión de que están amasando una inmensa riqueza. Pero visto con un concepto filosófico más amplio, son como nosotros, los funcionarios: hombres al servicio de grandes causas; hombres que hacen su vida de sacrificio y de penuria porque creen en esa actividad como creen en su propia vida. En el fondo, ilusos todos, que

terminamos de una misma manera, ya que al otro lado ninguno lleva nada, dejando solamente recuerdos en este mundo" (al inaugurar el Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

"Al hombre de empresa le pasa lo que al hombre de Estado; sabemos nosotros que nuestra función está dividida en dos sectores un tanto antagónicos. Los que queremos una grandeza rápida del país sacrificamos muchas veces a la comunidad para obtenerla en corto plazo; pero sabemos también que nuestra misión es dar un poco de felicidad a la gente de esa comunidad. Y esto, generalmente, no puede congeniarse. No se puede hacer un gran país sin sacrificio ni se puede obtener un estado de felicidad con gran sacrificio.

El saber regular y equilibrar esos dos factores de la vida es la sabiduría y la prudencia, tanto de los hombres de Estado, como de los hombres de empresa. Se puede hacer una gran empresa con un inmenso sacrificio, y eso sacrifica extraordinariamente el aspecto social de la función empresaria. Se puede hacer más lentamente una gran empresa, sin imponer grandes sacrificios, pero indudablemente el hombre que lo hace debe tener buenos nervios y debe saber esperar. En esto estriba la sabiduría, porque todo se puede acelerar racional y científicamente. Es cuestión de tener una buena dirección, una buena organización y una perfecta racionalización de la empresa" (al inaugurar el Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

12.4.3.- Consecuencias.

"Hemos conformado en las fuerzas económicas una organización que está en marcha (29 de abril de 1952).

"Cuando estén organizadas la producción, la transformación y la distribución, juntamente con las fuerzas del trabajo, la tarea será fácil para el Gobierno, porque esas inmensas organizaciones tendrán sus representantes directos en el Congreso" (10 de agosto de 1951).

"Las organizaciones económicas deben colaborar honradamente en la tarea común de equilibrar los precios y salarios" (1 de enero de 1951).

"La organización de los industriales, con verdadera conciencia social, es la llamada a dar apoyo económico a toda empresa naciente que se encuentre en dificultades" (22 de septiembre de 1950).

"Cuando un industrial está en apuros, la organización industrial debe ocuparse de él, dándole el asesoramiento necesario para que se administre bien y progrese" (22 de septiembre de 1950).

"La organización de las fuerzas de la producción, de la industria y del comercio les permitirá a todas ellas defenderse en los momentos buenos y

malos, sin echar mano a otros recursos que a los de su propia organización" (22 de septiembre de 1950).

"Debe llegar un momento en que con respecto a las industrias que no producen a un costo económico por deficiencias técnicas, de maquinarias, administrativas o de organización, la sociedad que une a todos los hombres de empresa debe encontrar un medio para ponerles el hombro y ayudarles para que produzcan a un costo razonable y económico" (ante industriales colaboradores del IAME, 11 de diciembre de 1952).

"Nunca me he explicado por qué algunas veces, cuando un industrial está en desgracia los demás le sacan un poco el cuerpo para que caiga más rápido. Me lo explico, quizás, desde el punto de vista de la concurrencia comercial, pero no desde el sentido de solidaridad, porque esa contrariedad le toca hoy a uno y mañana puede tocarle a otro" (ante industriales colaboradores del IAME, 11 de diciembre de 1952).

"Me gustaría ver a todos los industriales unidos y que cuando alguno no pueda alcanzar los costos de producción de los demás, que entre todos lo ayuden y lo apoyen, para que llegue al mismo nivel" (ante industriales, 23 de julio de 1951).

"No creo en una industria desperdigada, con una dirección que se ocupa de cualquier cosa menos de defender la industria. Creo que es más efectivo que se reúnan los hombres de empresa, los hombres que trabajan y que atienden personalmente sus cosas, para ponerse de acuerdo y trabajar solidariamente en una empresa común" (ante industriales colaboradores del IAME, 11 de diciembre de 1952).

12.4.4.- La empresa en la economía social justicialista.

"Cuando nosotros llegamos al gobierno nos encontramos con una organización de neto corte capitalista en la economía argentina.

¿Y cuál es la organización económica de carácter capitalista en el mundo? Una comunidad dentro de la cual se ha capitalizado un cinco o diez por ciento, mientras un noventa o noventa y cinco por ciento está descapitalizado. Es la descapitalización del Pueblo y la capitalización de un pequeño sector constituido por las grandes empresas de producción, de industrialización y de comercialización, que son las tres actividades que hoy capitalizan. En otras palabras, el noventa y cinco por ciento de la población es tributario de esas empresas encargadas de la capitalización" (al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).

"El sistema individualista sostiene que la sociedad debe ofrecerle a el una comunidad libre para que él haga lo que se le ocurre, a fin de encumbrarse y valorizar su efectividad. Si eso está contra la comunidad, a él no le interesa. El ha erigido un altar al dios que es él, se ha colocado él en ese

altar, y a los demás que los parta un rayo. Por esa razón vemos hoy, a lo largo del mundo entero, donde el sistema capitalista ha entronizado al individualismo, que los países están sucumbiendo. Algunos individuos han triunfado y están ricos en ese sistema, pero el país se está hundiendo. Y vamos a ver al final, cuando se hunda el país, si él va a quedar flotando" (al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).

"En los tiempos que corren, a los enemigos de la empresa podemos ubicarlos en tres grandes sectores: primero, el colectivismo, que suprimió la empresa privada para convertirla en una empresa estatal. No destruyó la empresa, cambió sus dirigentes. Sacó al dirigente privado, capacitado y entusiasta, para reemplazarlo por un funcionario o por un empleado, generalmente carente de entusiasmo, cuando no también de capacidad. La empresa subsistió a pesar del cambio de métodos. El otro enemigo de la empresa ha sido el sistema capitalista que no difiere mucho de la colectivización. El colectivismo no respeta la propiedad privada. En consecuencia, todo es reemplazado por la empresa estatal. Al que produce, le dejan el diez por ciento de su producción y le retiran el noventa por ciento restante para ser comercializado por el Estado.

El otro sistema respeta la propiedad privada. Allí cada uno trabaja con lo suyo; sólo que a fin de año le sacan el noventa por ciento en concepto de impuestos, dejándole el diez por ciento para su provecho personal. Indudablemente que este sistema, desde este punto de vista, es también enemigo de la empresa.

El tercer enemigo es la lucha, enemigo al que vemos en muchas partes y que ha gravitado catastróficamente en la economía de los distintos países.

Ni la estatización, ni el sistema de exacción por la carga pública, ni el sistema de la lucha, son defensores de la empresa y menos aún de la empresa privada. La empresa se defiende de una sola manera: con buena dirección, con buena organización, convenientemente racionalizada para producir en las mejores condiciones y en la mayor cantidad" (al inaugurar el Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

"La empresa representa para nosotros el factor fundamental de la organización de las economías modernas. Muchas veces se nos ha hecho aparecer como enemigos de la empresa. Nada más falso que una afirmación semejante. Nosotros somos, quizá, en los momentos actuales, sus más efectivos defensores pero de la empresa moderna, no de la antigua; de la empresa evolucionista, no de la empresa retardataria o retrógrada; de la empresa que toma su función integral y no solamente la de un crudo capitalismo que ha pasado para la economía moderna en el mundo. Hacia esa evolución es hacia donde nosotros queremos llevar a la

empresa, y reconocemos a esa empresa como un factor de progreso, como un factor de riqueza y como un factor de felicidad, cuando desarrolla sus actividades con el concepto de una economía social y no de una economía netamente capitalista, egoísta, como era la empresa en los tiempos pasados" (al inaugurar el Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

"Dijeron mis detractores de la hora revolucionaria que era un enemigo del capital. Con esta mentira pretendieron engañar al Pueblo y manchar ante el extranjero la diafanidad de nuestra trayectoria democrática. ¿Cómo pueden ser enemigos del capital un hombre y una causa que buscan el juego armónico de los dos factores que integran la ecuación económico-industrial el capital y el trabajo?" (mensaje al Honorable Congreso, 1 de mayo de 1948).

"El Estado y las organizaciones sindicales han de prestar la más amplia colaboración, porque encuadran perfectamente bien dentro de la orientación gubernamental y estatal, como así también dentro de la orientación seguida por nuestras organizaciones sindicales de trabajadores. Nosotros concebimos que la realización de cada uno de los argentinos, podrá llevarse a cabo perfectamente cuando se realice la comunidad. Si la comunidad no se realiza, difícilmente ninguno de los argentinos ha de realizar su destino acabadamente" (al inaugurar el Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

"Por eso he sostenido siempre la necesidad de que toda la lucha sea reemplazada por la cooperación y por la colaboración, colaboración que ha de estar en el espíritu de todos los argentinos y que se ha de realizar en todas las formas de nuestra vida. El gobierno siempre ha propugnado esa colaboración, peleando algunas veces y otras no, pero la hemos defendido siempre y la hemos buscado siempre. Eso surge, señores, porque yo pienso que todos los males acarreados a la humanidad en el último siglo, son consecuencia, precisamente, de la exacerbación de la lucha, lucha en el campo político, en el económico, en el social y aún, algunas veces, en el cultural y en las demás actividades.

Yo no creo que nunca esa lucha pueda ser constructiva" (al inaugurar el Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

"Hoy como quizá en muy pocas partes puede ocurrir, la República Argentina reúne un Congreso en el cual los empresarios, los dirigentes representativos del movimiento sindical y los agentes del gobierno, pueden discutir en paz y en colaboración, cómo vamos a hacer en conjunto para aumentar nuestra producción, nuestra riqueza y nuestra felicidad" (al

inaugurar el Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

"Ahora es la comprensión y el buen sentido el que se impone. El mismo patrón, ya con el sentido social de la vida argentina, le repugna explotar o engañar, y al que no le repugna se lo hacemos repugnar" (al clausurar el Congreso de la F.A. de T. de la I.Q. y de la OMA, 29 de septiembre de 1954).

12.4.5.- La organización cooperativista.

"El cooperativismo organizado tiene para nosotros y para nuestra doctrina un punto de partida básico. Nosotros hemos traído un sentido distinto del que tenía nuestro país en el desempeño de sus gobiernos para el desarrollo de su acción política, social y económica" (al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).

"(...) Las organizaciones van constituyendo sus movimientos cooperativistas, etc.; porque pensamos que el concepto de comunidad cada día, en nuestro país, va privando sobre el de individualidad; vale decir, no se trata de una colectivización, sino de otro concepto, de un concepto de cooperación, de comunidad organizada, donde el intermediario, generalmente inútil en su función, en la mayor parte de los casos parásito en la producción y explotador en casi todos los casos, va desapareciendo" (en la clausura del XII Congreso de la Federación Obrera Cervecera Argentina, 26 de agosto de 1954).

"Este tipo de organizaciones populares está en la médula misma de nuestro justicialismo; en otras palabras, el Gobierno no sólo tiene que apoyarlos y ayudarlos, sino que tiene que agradecerles, porque ustedes están realizando precisamente, lo que él defiende básicamente al establecer la Doctrina Peronista que nuestra función económica es capitalizar al Pueblo. Así vamos cumpliendo la base de nuestra doctrina, vale decir, que el capital esté al servicio de la economía y ésta al servicio del bienestar social, que es lo que ustedes están realizando a través del cooperativismo" (al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).

"Yo aspiro a que todos los industriales del país, estén unidos en una gran organización" (22 de septiembre de 1950).

"La elevación del nivel cultural y social de las masas, realizada por los sindicatos, abre inmensas perspectivas para concretar las grandes organizaciones cooperativas" (9 de agosto de 1950).

"La organización de las mutualidades y cooperativas es necesaria para la defensa del poder adquisitivo de los salarios" (29 de agosto de 1951).

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

"Apoyamos las cooperativas, porque son las organizaciones que deberán encargarse de la producción del agro y su comercialización, suplantando a los monopolios" (23 de febrero de 1950).

"Las condiciones básicas que son necesarias aseguran, en el orden de la organización cooperativista: primero una buena organización, sin la cual no vamos a ninguna parte; segundo, un alto grado de capacitación especialmente en los hombres diligentes sin que los realizadores de una cooperativa olviden que la capacitación de ellos es un gran factor de éxito; y, tercero, una capacitación de lucha y una disposición a luchar todos los días para subsistir y para vencer en el campo gremial" (al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).

"Estos aspectos de la organización y de la capacitación en el cooperativismo son cuestiones fundamentales. Lo demás, todo tiene remedio. Una mala organización que se hace en el comienzo no se vuelve a corregir bien durante toda su vida. Una falta de capacitación se hace sentir al principio y se hará sentir también hasta el último día de la existencia de esa cooperativa" (al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).

"Es necesario reunir gran número de hombres capacitados y después crear las organizaciones propias para capacitar a los demás. Todo cooperativista para que sea útil, no solamente debe poner la plata sino que también debe poner su capacidad para defender esa plata. Todas las capacidades son pocas dentro del sentido cooperativista" (al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).

"La acción cooperativista debe ser una acción que comience a levantarse desde abajo e irse consolidando en una organización efectiva y conveniente, para constituir una gran organización. Es peligroso hacer una cosa grande que luego se va achicando; hay que hacer una cosa chica que luego se vaya agrandando" (al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).

ÍNDICE

Prólogo. Dos palabras 7

PRIMERA PARTE

NOCIONES GENERALES 9

Capítulo 1

1.- FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN 9

1.1.- NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN 9

La conducción como sistema orgánico de la acción 10

El cuadro orgánico: la línea de organización, la cadena de objetivos y los escalones de mando 11

El encuadramiento orgánico 12

La Doctrina como medio para la unidad de la acción: entendimiento mutuo, coordinación de esfuerzos y cooperación 13

1.2.- LA ORGANIZACIÓN Y EL PROGRESO. 14 Los estudios sobre organización: su enseñanza 14

Capítulo II

2.- CONCEPTOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN 17

2.1.- ORGÁNICA PURA Y APLICADA. Ciencia, técnica y arte de la organización 17

2.1.1.- La orgánica pura: ciencia de la organización 17

Los principios de la ciencia orgánica 17

2.1.2.- La orgánica aplicada. Técnica de la organización. 18

Arte de la organización: la intuición 19

2.2.- ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL MATERIAL 20

Doctrina, teoría y formas de ejecución 21

2.3.- ORGANIZACIÓN IDEAL Y EMPÍRICA O FUNCIONAL 22

Capítulo III

3.- CONCEPCIONES DE LA ORGANIZACIÓN 23

3.1.- CONCEPCIÓN INDIVIDUALISTA 23

3.2.- CONCEPCIÓN COLECTIVISTA 24

3.3.- CONCEPCIÓN PERONISTA 25

Capítulo IV

4.- LA ORGANIZACIÓN EN LA REPÚBLICA ARGENTINA 27

4.1.- LA EVOLUCIÓN ARGENTINA Y LA ORGANIZACIÓN 27

4.1.1.- El proceso de la llamada "organización nacional": su alcance. 27

El Gobierno Justicialista y la organización del país 30

4.1.2.- La falta de organización y la improvisación en el pasado 31

4.2.- LA NUEVA ARGENTINA: EL IMPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN.

31

SEGUNDA PARTE

ORGÁNICA PURA 33

Capítulo V

5.- ORGANIZACIÓN (O ESTRUCTURACIÓN) 33

5.1.- EL PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN. La preparación de la organización 33

5.2.- NORMAS O REQUISITOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN 35

Simple 35

Objetiva 36

Estable 37

Perfectible 37

5.3.- SISTEMAS, TIPO DE ORGANIZACIÓN 38

5.3.1.- Lineal o militar y lineal asesorada.

5.3.2.- Funcional.

5.3.3.- Combinada. La unidad de concepción.

Capítulo VI

6.- PLANIFICACIÓN 39

6.1.- EL PRINCIPIO DE LA PREVISIÓN: 39

Necesidad de la planificación. 40

Planificación y organización 40

Planificación y conducción: ejecución, contralor 41

6.2.- EL MÉTODO EN LA ACCIÓN. Etapas del proceso de su planeación 41

6.2.1.- Necesidad 43

6.2.2.- Elección del método 44

6.2.3.- Etapas del proceso de la planeación: 46

a.- Las bases correctas para la solución 48

La situación: el conocimiento de ella 48

Valor de la información 49

El conocimiento directo 49

Estudios-bases 50

Trabajo de depuración 50

b.- La solución del problema planteado: la

apreciación de la situación 51

Factores integrantes de la situación 51

c.- La resolución 52

6.3.- EL PLAN 52

Plan sintético (estimativo o enunciativo) y plan

analítico (u operativo) 53

Capítulo VII

7.- CONDUCCIÓN 55

7.1.- EL PRINCIPIO DEL MANDO (dirección, gobierno). La filosofía de la acción 55

7.2.- ÓRGANOS DE LA CONDUCCIÓN 57

7.2.1.- El conductor 57

a.- Acción directa e indirecta. Su prédica: la doctrina 58

b.- El conductor como artista (genio) de la conducción o como constructor metódico del éxito 60

c.- Valores morales e intelectuales del conductor.62 Sus valores morales.63 Sus valores intelectuales. 66

---Conductores auxiliares 69

---La transmisión.69Conducción centralizada. 70

---La ejecución 71

---El contralor (supervisión de la acción planeada o verificación) 73

7.3.- TEORÍA DE LA CONDUCCIÓN: Sus principios 73

7.3.1.- Principio de la unidad de concepción y de acción 75

7.3.2.- Principio de la concepción centralizada y ejecución descentralizada 76

7.3.3.- Principio de la economía de fuerzas (o de la acción masiva) 76

7.3.4.- Principio de la continuidad en el esfuerzo (o en la acción) 78

Capítulo VIII

8.- RACIONALIZACIÓN 81

8.1.- EL PRINCIPIO DE LA COORDINACIÓN 81

8.2.- LA RACIONALIZACIÓN 82

TERCERA PARTE

ORGÁNICA APLICADA A LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD83

Capítulo IX

9.- EN GENERAL 83

9.1.- ORGANIZACIÓN 84

9.1.1.- Proceso de la organización 84

9.1.2.- Necesidad de la organización 86

9.1.3.- La comunidad organizada 87

9.1.4.- Consecuencias de la organización de la comunidad 88

9.1.5.- Normas de la organización 92

9.2.- PLANIFICACIÓN: PLAN QUINQUENAL 92

9.2.1.- Antecedentes 92

9.2.2.- Contenido doctrinario 92

9.2.3.- Método de la planificación 95

9.2.4.- Estructura. Objetivos	99
9.3.- CONDUCCIÓN	100
9.3.1.- Gobierno de conducción	100
9.3.2.- Conducción de lo orgánico: la doctrina	101
9.3.3. La ejecución: las realizaciones	104
9.4.- RACIONALIZACIÓN	104

Capítulo X

10.- ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO 107

10.1.- ORGANIZACIÓN	107
10.1.1.- Necesidad de la organización	107
10.1.2.- Proceso de la organización	108
10.2.- PLANIFICACIÓN	113
10.2.1.- Los planes de gobierno	113
10.2.2.- Método de la planeación. La información; censos y estadísticas	118
10.3.- CONDUCCIÓN	120
10.3.1.- Conducción de la comunidad	121
10.3.2.- Participación de las organizaciones del pueblo	122
10.3.3.- Conducción y gobierno	123
10.4.- RACIONALIZACIÓN	123
10.4.1.- Organización, planificación y racionalización	123
10.4.2.- Los equipos de gobierno	124
10.4.3.- Reunión de Gobernadores	125

Capítulo XI

11.- ORGANIZACIÓN DEL ESTADO 127

11.1.- ORGANIZACIÓN	127
11.1.1.- Proceso de la organización	127
11.1.2.- Normas de organización	131
11.1.3.- Consecuencias	135
11.2.- PLANIFICACIÓN	136
11.3.- CONDUCCIÓN	137
11.4.- RACIONALIZACIÓN	137
11.4.1.- Estructural	137
11.4.2.- Funcional	139

Capítulo XII

12.- ORGANIZACIÓN DEL PUEBLO 143

12.1.- EN GENERAL	143
12.1.1.- Proceso de la organización	144
12.1.2.- Organización espiritual	145

12.1.3.- Organización integral del pueblo: el encuadramiento orgánico.	151
Coordinación de las organizaciones.	156
Consolidación de las organizaciones.	158
12.1.4.- El Gobierno, el Estado y las organizaciones	163
12.1.5.- Conducción: dirigentes	165
12.1.6.- Consecuencias de la organización	168
12.1.7.- Defensa de las organizaciones	173
12.2.- ORGANIZACIÓN SOCIAL	175
12.2.1.- En general	175
---Importancia	175
---Proceso de organización	176
12.2.2.- Sindical	183
---Estado y Sindicato	183
---Acción paralela	184
---Libertad Sindical	185
---Conducción: dirigentes	188
---Consecuencias de la organización sindical	192
---Solidaridad sindical	194
12.2.3.- Cultural	196
12.3.- ORGANIZACIÓN POLÍTICA	202
12.3.1.- Estado orgánico. Acción estratégica y táctica. Organización institucional	202
12.3.2.- Conducción	210
---La conducción científica	210
---Conducción técnica y conducción política	224
---Método	229
---Conductor	231
---Principios de la teoría de la conducción	243
12.4.- ORGANIZACIÓN ECONÓMICA	246
12.4.1.- Necesidad	246
12.4.2.- Participación de las organizaciones en la conducción económica.	247
12.4.3.- Consecuencias	250
12.4.4.- La empresa en la economía social justicialista	252
12.4.5.- La organización cooperativista	256

ÍNDICE	
ORGANIZACIÓN PERONISTA	1
PRÓLOGO	2
Primera Parte	3
NOCIONES GENERALES	3
Capítulo I.....	3
1.- FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	3
1.1.- NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	3
1.1.1.- La conducción como sistema orgánico de la acción.....	4
1.1.2.- El cuadro orgánico: la línea de organización, la cadena de objetivos y los escalones de mando.....	4
1.1.4.- La Doctrina como medio para la unidad de la acción: entendimiento mutuo, coordinación de esfuerzos y cooperación.	5
1.2. LA ORGANIZACIÓN Y EL PROGRESO.	6
1.2.1.- Los estudios sobre organización: su enseñanza.	6
Capítulo II.....	9
2.- CONCEPTOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN	9
2.1. ORGÁNICA PURA Y APLICADA. CIENCIA, TÉCNICA, Y ARTE DE LA ORGANIZACIÓN	9
2.1.1.- La orgánica pura.	9
2.1.2.- La orgánica aplicada.....	10
2.2.- ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL Y MATERIAL.....	11

2.2.1.- Doctrina, teoría y formas de ejecución.	12
2.3.- ORGANIZACIÓN IDEAL Y EMPÍRICA O FUNCIONAL.....	12
Capítulo III.....	13
3.- CONCEPCIONES DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
3.1. CONCEPCIÓN INDIVIDUALISTA.	13
3.2.- CONCEPCIÓN COLECTIVISTA.	14
3.3.- CONCEPCIÓN PERONISTA.....	14
Capítulo IV	15
4.- LA ORGANIZACIÓN EN LA REPÚBLICA ARGENTINA	15
4.1.- LA EVOLUCIÓN ARGENTINA Y LA ORGANIZACIÓN.	15
4.1.1.- El proceso de la llamada "organización nacional":	15
4.1.2.- La falta de organización y la improvisación en el pasado.	17
SEGUNDA PARTE.....	19
ORGÁNICA PURA	19
Capítulo V	19
5.- ORGANIZACIÓN (O ESTRUCTURACIÓN)	19
5.1.- EL PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
5.1.1.- La preparación de la organización.....	19
5.2. NORMAS O REQUISITOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
5.2.1.- Simple.....	20

5.2.2.- Objetiva.....	21
5.2.3.- Estable.....	21
5.2.4.- Perfectible.	22
5.3.- SISTEMAS, TIPO DE ORGANIZACIÓN.	22
5.3.1.- Lineal o militar; y lineal asesorada;.....	22
5.3.2.- Funcional;.....	22
5.3.3.- Combinada. La unidad de concepción.	22
Capítulo VI	23
6.- PLANIFICACIÓN	23
6.1.- EL PRINCIPIO DE LA PREVISIÓN.	23
6.1.1.- Necesidad de planificación.	23
6.1.2.- Planificación y organización.....	24
6.1.3.- Planificación y conducción: ejecución, contralor.	24
6.2.- EL MÉTODO EN LA ACCIÓN. Etapas del proceso de su planeación.....	24
6.2.1.- Necesidad.	25
6.2.2.- Elección del método.....	26
6.2.3.- Etapas del proceso de la planeación.....	28
6.3.- EL PLAN.....	31
6.3.1.- Plan sintético (estimativo o enunciativo) y plan analítico (u operativo).	32
Capítulo VII	33

7.- CONDUCCIÓN	33
7.1.- PRINCIPIO DEL MANDO (DIRECCIÓN, GOBIERNO).	33
7.1.1.- La filosofía de la acción.....	33
7.2.- ÓRGANOS DE LA CONDUCCIÓN	34
7.2.1.- El conductor.....	35
7.2.2.- Conductores auxiliares.....	41
7.2.3.- La transmisión.....	41
7.2.4.- La ejecución.	43
7.2.5.- El contralor (supervisión de la acción planeada o verificación).	43
7.3.- TEORÍA DE LA CONDUCCIÓN: SUS PRINCIPIOS	44
7.3.1.- Principio de la unidad de concepción y de acción.....	45
7.3.2.- Principio de la concepción centralizada y ejecución descentralizada.	45
7.3.3.- Principio de la economía de fuerzas (o de la acción masiva).	46
7.3.4.- Principio de la continuidad en el esfuerzo (o en la acción).	47
Capítulo VIII.....	49
8.- RACIONALIZACIÓN	49
8.2.- LA RACIONALIZACIÓN.....	49
9.1. ORGANIZACIÓN.	52
9.1.2.- Necesidad de la organización.	52
9.1.3.- La comunidad organizada.	53

9.1.4.- Consecuencias de la organización de la comunidad.....	54
9.1.5.- Normas de la organización.....	56
9.2.- PLANIFICACIÓN: PLAN QUINQUENAL.....	57
9.2.1.- Antecedentes.....	57
9.2.2.- Contenido doctrinario.....	57
9.2.3.- Método de la planificación.....	59
9.2.4.- Estructura. Objetivos.....	62
9.3.- CONDUCCIÓN.....	62
9.3.1.- Gobierno de conducción.....	62
9.3.2.- Conducción de lo orgánico: la doctrina.....	63
9.3.3.- La ejecución: las realizaciones.....	64
9.4. RACIONALIZACIÓN.....	65
Capítulo X.....	66
10.- ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO.....	66
10.1. ORGANIZACIÓN.....	66
10.1.1.- Necesidad de la organización.....	66
10.1.2.- Proceso de la organización.....	67
10.2.- PLANIFICACIÓN.....	70
10.2.1. - Los planes de gobierno.....	70
10.2.2.- Método de la planeación. La información, censos y estadísticas.....	73

10.3.- CONDUCCIÓN	75
10.3.1.- Conducción de la comunidad.	75
10.3.2.- Participación de las organizaciones del pueblo.	76
10.3.3.- Conducción y gobierno.....	77
10.4.- RACIONALIZACIÓN.....	77
10.4.1.- Organización, planificación y racionalización.....	77
10.4.2.- Los equipos de gobierno.	78
10.4.3.- Reunión de Gobernadores.....	79
Capítulo XI	80
11.- ORGANIZACIÓN DEL ESTADO.....	80
11.1.- ORGANIZACIÓN	80
11.1.1.- Proceso de la organización.....	80
11.1.2.- Normas de organización.....	83
11.1.3.- Consecuencias.....	85
11.2.- PLANIFICACIÓN.....	86
11.3.- CONDUCCIÓN	87
11.4.- RACIONALIZACIÓN.....	87
11.4.1.- Estructural.	87
11.4.2.- Funcional.....	88
Capítulo XII	91
ORGANIZACIÓN DEL PUEBLO	91

121.-EN GENERAL.....	92
12.1.1.- Proceso de organización.....	92
12.1.2.- Organización espiritual.....	93
12.1.3.- Organización integral del pueblo:.....	97
12.1.4.- El gobierno, el Estado y las organizaciones.....	105
12.1.5.- Conducción: dirigentes.....	106
12.1.6.- Consecuencias de la organización.....	108
12.1.7.- Defensa de las organizaciones.....	112
12.2.- ORGANIZACIÓN SOCIAL.....	113
12.2.1.- En general.....	113
12.2.2.- Sindical.....	119
12.2.3.- Cultural.....	127
12.3.- ORGANIZACIÓN POLÍTICA.....	131
12.3.1.- Estado orgánico. Acción estratégica y táctica. Organización institucional.....	131
12.3.2.- Conducción.....	137
12.4.- ORGANIZACIÓN ECONÓMICA.....	158
12.4.1.- Necesidad.....	158
12.4.2.- Participación de las organizaciones en la conducción económica.....	159
12.4.3.- Consecuencias.....	161
12.4.4.- La empresa en la economía social justicialista.....	162

12.4.5.- La organización cooperativista.	165
---	-----