APORTES AL PLAN DE FORMACIÓN DE LA ESCUELA SUPERIOR PERONISTA

ORGANIZACIÓN PERONISTA

RECOPILACIÓN

LO ÚNICO QUE VENCE AL NÚMERO ES LA ORGANIZACIÓN.
LA ORGANIZACIÓN ES LO ÚNICO QUE HA CONSEGUIDO VENCER A LA MUERTE.
PORQUE LA ORGANIZACIÓN TAMBIÉN VENCE AL TIEMPO.
NO LOS HOMBRES, PERO SÍ LAS ORGANIZACIONES.

AUTOR: JUAN DOMINGO PERÓN
Compilado, ordenamiento y comentarios: Lic. Antonio Rougier

LA DOCTRINA PERONISTA O JUSTICIALISMO:

LA DOCTRINA PERONISTA O JUSTICIALISMO 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.

MATERIAS FUNDAMENTALES:

DOCTRINA Y TEORÍA DE LA ACCIÓN POLÍTICA:
1.- Conducción Política, de Juan Domingo Perón.

MÍSTICA DEL MOVIMIENTO PERONISTA
2.- Historia Del Peronismo de Eva Perón

MATERIAS BÁSICAS:

PRINCIPIOS BÁSICOS DE "DOCTRINA PERONISTA"
3.0.- LA DOCTRINA PERONISTA O JUSTICIALISMO (DEFINICIÓN)
3.1.- FILOSOFÍA PERONISTA.
4.- SOCIOLOGÍA PERONISTA.
5.- POLÍTICA PERONISTA.
6.- ECONOMÍA PERONISTA.

MATERIAS COMPLEMENTARIAS:

TEORÍA, FORMAS Y TÉCNICAS DE EJECUCIÓN DE LA DOCTRINA PERONISTA
7.- Organización Peronista.
8.- Técnica Peronista del Adoctrinamiento
9.- Realizaciones Peronistas.

Un aporte a las nuevas generaciones para que puedan conocer, "estudiar", comprender y practicar mejor la doctrina peronista o justicialismo.
Leer base para estudiar; estudiar base para comprender; comprender, "penetrarla profundamente", "hacerla carne", base para transmitir y practicar cada día más y mejor la Doctrina Peronista o Justicialismo.

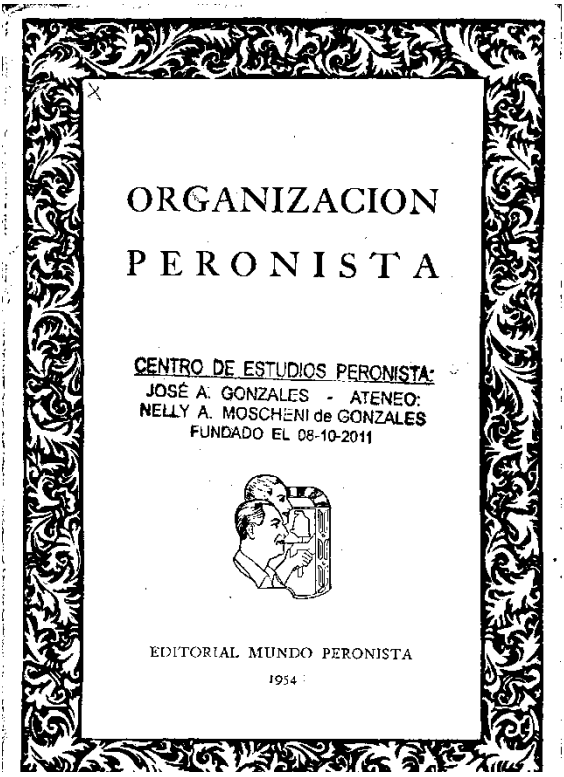
www.escuelasuperiorperonista.com

ORGANIZACIÓN PERONISTA

RECOPILACIÓN

Autor: Juan Domingo Perón

Compilado, ordenamiento y comentarios: Lic. Antonio Rougier



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

Perón, Juan Domingo
Organización peronista, recopilación:
siguiendo el Plan de Formación de la Escuela Superior Peronista / Juan Domingo Perón;
compilación de Antonio Rougier.
1a ed adaptada.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Antonio Luis Carmelo Rougier, 2022.
368 páginas; 21 x 15 cm.

ISBN 978-987-88-5182-2

1. Organización Política.
I. Rougier, Antonio, compilado.
II. Título.
CDD 324.20982

Primera Edición 2022

Todos los derechos reservados al autor.
Prohibida la reproducción total o parcial.

ISBN 978-987-88-5182-2

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723
Impreso en Argentina – Printed in Argentina.

NOTA INTRODUCTORIA:

Por qué consideramos que es un "aporte" al Plan de Formación de la Escuela Superior Peronista.

Cuando en 2011 empecé a trabajar sobre estos temas, el primer texto sobre el Peronismo que encontré en internet fue **Apuntes de Organización Peronista.** Seguramente eran "los apuntes" escritos a máquina y mimiografiados, más sintéticos, elaborados en **La Escuela Superior Peronista** para que los alumnos tengan un material de fácil comprensión sobre la materia.

Los temas abordados son: **Organización, Planificación, Estructuración, Conducción, Ejecución, Coordinación.**

http://www.escuelasuperiorperonista.com/doc/APUNTESORGANIZACIONINDICE.pdf

Años después, gracias al Compañero José A. Gonzales, quien fuera director de la **Escuela Peronista Regional de San Juan** hasta 1955, encontré también por internet, otro libro editado en 1954 por la Escuela Superior Peronista titulado **Organización Peronista**.

http://www.escuelasuperiorperonista.com/doc/4.1.3.ORGANIZACION.ESP.1954.pdf

Se trata de un "trabajo sobre organización peronista" mucho más elaborado, pero incompleto. Tiene "títulos" perfectamente establecidos con solamente citas de Perón sobre los mismos sin ninguna explicación que ayude a su comprensión. Está dividido en tres "partes" que conservo en este texto: **Primera Parte: Nociones Generales; Segunda Parte: Orgánica Pura; Tercera Parte: Orgánica Aplicada a la Organización de la Comunidad.**

Este trabajo pretende "unir" los dos en uno: las explicaciones didácticas contenidas en **Apuntes de Organización Peronista,** con las citas de Perón de **Organización Peronista.**

Al texto de **Apuntes de Organización Peronista** le faltan dos elementos esenciales de la organización, **el Control y la Racionalización**. He completado esa falta con una elaboración, recopilando elementos sobre cada tema. También le falta toda la "tercera parte" de **Organización Peronista** que figura como está en el original con algunas "notas" que agrego para su mejor comprensión. Todo aporte sobre el texto original irá precedido de la palabra "nota".

A continuación, verá usted **aspectos materiales y espirituales y luego la organización peronista, explicada por su autor**. Se trata de un texto imprescindible y una síntesis fenomenal del tema en cuestión de manera que usted cuente en un solo libro "todo" lo más valioso que encontré hasta el presente sobre el tema. Igual que **Doctrina, Organización y Pueblo** que entiendo ayuda a enmarcar la materia en la acción política peronista.

Lic. Antonio Rougier, 13-08-2020

EL LIBRO PERONISTA
ORGANIZACIÓN PERONISTA

Muchas veces recalcó el General Perón el hecho curioso de que en nuestro país no se enseñara sistemáticamente Organización, salvo en los cursos aplicados de los institutos militares superiores.

Y junto con esta advertencia comenzó él mismo en sus discursos a enseñar los rudimentos de esta ciencia y a realizar sus principios en una magna obra de gobierno.

Hablar de la forma en que Perón aplicó los principios de la ciencia de la Organización en la nueva estructura que dio al país, vale tanto como resumir sus realizaciones desde 1944 hasta hoy.

En cambio, sus enseñanzas sobre Organización; todo lo que a través de su palabra hemos aprendido de esta ciencia nueva para nosotros, está ordenadamente expuesto en esta obra.

La Escuela Superior Peronista, que es el primer instituto de enseñanza que se ocupa de inculcar los principios teóricos de la Organización, no ha encontrado mejor material para el desarrollo de sus cursos que las mismas y textuales palabras de Perón.

La obra consta de tres partes. La primera, Nociones generales, encara en su capítulo central, el estadio de los conceptos básicos de la ciencia de la organización.

La segunda, desarrolla el tema de la Orgánica pura, es decir, de los principios puros de la ciencia orgánica que pueden ser aplicados a todo tipo de organización.

Por fin, en su tercera parte, se dedica la obra a exponer el pensamiento de Perón respecto de una forma aplicada de la organización: la organización de la comunidad, es decir, del Gobierno, del Estado y del Pueblo.

"Organización Peronista" es, pues, un libro básico para informarse acerca de los principios generales de esta nueva ciencia cuya enseñanza recién se inicia entre nosotros; y a la vez la obra en que se han ordenado los fundamentos doctrinarios de esa ciencia en su nueva concepción peronista.

J.C.M.

Revista Mundo Peronista Nº 81, pág. 42 del 15-02-1955

ASPECTOS MATERIALES Y ESPIRITUALES DE LA ORGANIZACIÓN PERONISTA

NOTA: Antes de empezar con el primer texto de Perón ante los delegados a la constitución del Partido Peronista (a mi criterio del Movimiento Peronista) antepongo este trabajo que realicé en mi primer libro sobre "organización espiritual y material" por considerarlo, a mi criterio, de fundamental importancia en el pensamiento de Perón que, si bien está suficientemente explicitado en ese discurso no fue desarrollado por los primeros peronistas.
https://www.escuelasuperiorperonista.com/doc/2.3.1.unidos.pdf

A.- SÍNTESIS

Perón toma el modelo de organización de la perfección de la persona humana. De ahí que hable de lo "orgánico" como lo "organizado vivo". Lo orgánico para él, como en la persona viva, está constituido por el cuerpo al que le llama "orgánico estructural" y a las funciones del cuerpo como "lo orgánico funcional": el cuerpo cumpliendo todas sus funciones como sucede en el ser vivo. Ambas no tienen razón de ser si no existiera un "espíritu" que anime tanto a lo "orgánico estructural" como a lo "orgánico funcional".

De ahí surgen las dos grandes vertientes de la organización en su pensamiento: "la organización espiritual" y "la organización material". La organización espiritual, que es la más importante, radica en la "unidad de concepción" sobre la doctrina y su correspondiente teoría. La organización material corresponde a la "unidad de acción" en "la ejecución" de esa doctrina y teoría.
De nada valdría tampoco que hubiera todo lo anterior si faltara una "conducción" de todo el "proceso". Por eso Perón trata todos estos temas con el nombre de "CONDUCCIÓN POLÍTICA", que por otro lado era su verdadera profesión.

Tomar ejemplos de la vida cotidiana siempre ayuda a entender mejor las realidades intangibles o que por ahí no hemos vivido o percibido. Por eso también se puede tomar la experiencia lúdica del fútbol porque me parece uno de los ejemplos más conocidos y más al alcance para la comprensión, el sentido, el significado y la importancia de la organización en la política. Primero porque delante hay un "equipo contrario" como sucede siempre en política. De

manera que la "desorganización política" nunca es gratis... Nos pueden "llenar la canasta"... Como nos pasó desde diciembre de 2015 al mismo mes de 2019.

Lo primero que hay que decir es que no cualquier reunión o asociación de personas es una organización. Para que haya organización se deben cumplir ciertos requisitos, pues de lo contrario tenemos un "rejunte", o la "masa desorganizada". Cuando hay organización (espiritual y material), en política se habla del "pueblo organizado". En el fútbol se habla de un "equipo" de once jugadores que "patean todos para el mismo arco" (organización espiritual). Hay también organización material: funciones (arquero, defensas, etc), un reglamento estricto y árbitro que lo hace cumplir, una cancha determinada con arco y límites (espacio), con dos tiempos de cuarenta y cinco minutos (tiempo), director técnico (conductor), tribunas que nos aplauden (votan) o abuchean (no votan) según nuestro accionar etc. etc.
De lo contrario tenemos "un picado", donde juegan los que están y cada uno ocupa el lugar que quiere y se va cuando quiere y hasta hay quienes se llevan la pelota... porque son los dueños o porque "se creen" los dueños de la pelota.
También coincide con lo que dice Perón en cuanto que un equipo (organización) es buena si gana, si cumple su fin (hacer goles) y es malo el equipo que pierde, el que no cumple su finalidad, el que no hace goles... En este ejemplo Perón le daba especial y notoria importancia al "director técnico", al "conductor" del "equipo" y al "capitán del equipo" (auxiliar de la conducción).
Si bien "la organización se necesita para todas las luchas" (Perón), para cualquier emprendimiento u obra humana, el conocimiento teórico de lo que es una organización no alcanza, la práctica sola sin la teoría es absolutamente ineficaz y nos conduce al fracaso seguro. Hace falta "teoría" y "práctica".

B.-EL SENTIDO DE LO ORGÁNICO.

Cuando en *"Apuntes de Organización peronista"* se habla de la evolución de la organización expresa:
"La transformación que se produce en el mundo con motivo de la revolución del individualismo liberal y materialista que culmina, a fines del siglo XVIII, modifica también la actitud del hombre frente a la naturaleza.
Exagera aquel el poder de su razón y al considerarlo ilimitado, subordina a ella todo el orden natural.
Abandona a Dios para creer en sí mismo, e interpreta el ordenamiento divino, la naturaleza, como algo inorgánico, desordenado, donde solamente la razón humana puede implantar un principio de orden. En el mundo liberal de estos dos últimos siglos, las organizaciones dejan de reflejar ingenuamente el orden

de la naturaleza, para utilizar métodos puramente racionales o científicos, puramente deductivos." *(Apuntes de Organización Peronista).*

Perón no cree en nada de lo anteriormente expresado y hace todo lo contrario. Lo dice de esta manera: "El progreso está precedido por el orden y la organización. Nadie puede dirigir, mandar ni gobernar lo que no está organizado. Nunca he podido concebir el gobierno de lo inorgánico" (desorganizado). "Para que una democracia pueda realizar, es previo que se realice a sí misma. La tónica de su realización incide principalmente en lo orgánico (organizado vivo, consciente)".
"Organizar no presupone sólo la materialización de un agrupamiento en organismos y funciones (organización material). Impone, en primer término, pensamiento y sentimiento uniforme en el material humano, que es lo decisivo en toda organización (organización espiritual). En otras palabras, la existencia de una doctrina. Agrupar hombres de pensar y sentir antagónicos está contra la organización. En la organización se trata de alcanzar homogeneidad, equilibrio y armonía funcional*". (Perón, Revista Mundo Peronista N° 6 pág. 3).*

De este texto se deduce claramente que para Perón "orgánico" y "organizado vivo" significan lo mismo. Insisto en esto de "organizado vivo", con iniciativa propia. A diferencia de lo organizado inorgánico: un átomo, por ejemplo.
"En la organización se trata de alcanzar homogeneidad, equilibrio y armonía funcional" propia del organismo humano, del cuerpo humano sano.
También lo explica una de las "condiciones" de la organización peronista que es la **Organicidad**: los elementos o sistemas integrantes de una organización, deben estar tan perfectamente correlacionados que constituyan un órgano (o un cuerpo). El concepto de organicidad cumple con el de unidad, el aspecto de unidad orgánica (el cuerpo tiene muchas "partes" todas "unidas") " y se consigue fundándose en la completividad (un cuerpo "completo", sin amputaciones) y en el ajuste de sus partes " (todas unidas e integradas al cuerpo). (*Perón, Apuntes de Organización Peronista)*

a.- "Sólo se conduce lo orgánico (organizado vivo) y lo adoctrinado.
"Quiero hacerles comprender que no se conduce ni lo inorgánico (desorganizado) ni lo anárquico. Se conduce sólo lo orgánico (organizado vivo, consciente) 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 (organización espiritual que viene de la doctrina, de la finalidad compartida).
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" (organización espiritual). Ya eso le da una dirección a la masa. Luego está la organización, que le da unidad en la ejecución de las cosas (organización material). Sin esa unidad de concepción (organización espiritual) y sin esa unidad de acción (organización material), "ni el diablo puede conducir". Es decir, que en la conducción no es suficiente con tener --como algunos creen-- un conductor. No" *(Perón, Conducción Política).*

b.- Aspectos materiales y espirituales de la conducción.

¿Qué es lo más importante para la conducción moderna? Es tener una masa orgánica (organizada), y en lo orgánico (organizado) consideramos dos partes: la organización espiritual, que es la más importante; porque si ustedes toman cien individuos que piensan como quieren y los juntan, enseguida se separarán solos, pero tomen cien individuos que piensen de la misma manera y no se separarán jamás. Quiero significar que en la organización hay un aspecto espiritual y otro material" *(Perón, Conducción Política).*

C.- LA DOCTRINA Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL Y MATERIAL.

a.- La falta de doctrina nacional y su solución.

"Sin embargo, todas las dificultades están precisamente en esa falta de doctrina común de los argentinos, como consecuencia de que se ha tomado la conducción de la Nación basándose en las apetencias y en los sentidos de los hombres y no en los ideales de la nacionalidad y en las altas formas patrióticas de conducción y de realización por el Estado y para la Nación misma.

Ese enfoque hay que cambiarlo.

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

b.- La comprensión de la doctrina lleva a la unidad de concepción y de acción.

"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" *(Perón, Conducción Política).*

c.- La aplanadora no anda: hacia la unidad de concepción y de acción.

"La complementación de estos tres factores (doctrina, teoría y formas de ejecución) permite a la conducción inculcar

—una unidad de concepción (organización espiritual), y de ahí pasar a

—una unidad de acción (organización material). Eso es lo indispensable para la conducción.

Daré un ejemplo: nadie puede negar que hoy tenemos nosotros una superioridad extraordinaria sobre todos nuestros adversarios juntos. Sin embargo, hay momentos en que los partidos políticos con sus rumores, con sus cosas, nos tienen molestos, cuando en verdad, con la superioridad que tenemos, deberíamos ser como una aplanadora. A veces, la "aplanadora" forcejea y pasa con alguna dificultad. Eso ocurre simplemente porque todavía en el movimiento peronista no están en pleno desarrollo la doctrina, la teoría y las formas de ejecución. Eso es todo. En otras palabras, falta todavía dentro del peronismo

—una UNIDAD DE CONCEPCIÓN (organización espiritual) y

—una UNIDAD DE ACCIÓN (organización material).

Tenemos la aplanadora, pero el volante está en un lado, la casilla en otro, el que maneja en otro; y así no puede andar bien. Hay que juntar todo, ponerlo en su lugar y hacerlo marchar. Entonces aplastaremos a nuestros adversarios.

Esto que explico gráficamente, como ejemplo, es a lo que tiendo cuando
—hablo de la unidad de doctrina, de la unidad teórica (organización espiritual) y de
—la unidad de acción en la ejecución (organización material)" *(Perón, Conducción Política).*

d.- Para que ande la aplanadora: un sistema completo de transmisiones permanentes.

"Esto es algo que tiene un valor importantísimo, aunque nos parezca que no.
-- ***Que todo el mundo esté igual y oportunamente informado.***
-- Porque, 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 permanentes y completo para que las noticias, informaciones, disposiciones, directivas y órdenes lleguen oportunamente y a todas partes, porque, si no, la aplanadora no se forma.
Esa aplanadora -de que tanto hemos hablado- no marcha, no funciona. Este defecto lo he observado mucho en nuestro trabajo, y es muy común". *(Perón, Conducción Política)*

e.-Unidad de acción y de concepción.

"Claro está que este enunciado, singularmente simple, es realmente difícil de realizar, en su conjunto y en forma acabada, porque no interviene en la vida misma de un movimiento tan grande como nuestro movimiento una concepción *(Perón,* organización espiritual), sino también una acción (organización material). Y debemos confesar que la acción está siempre por sobre la concepción, porque en este tipo de preparación de multitudes lo que hay que presentar en un punto de partida es una unidad de concepción para que esa unidad de concepción (organización espiritual), consecuente en la marcha del tiempo, vaya realizándose con absoluta unidad de acción (organización material). Solamente así es posible vencer en los grandes movimientos colectivos.
—La unidad de concepción (organización espiritual) está en la teoría y en la doctrina; y
—la unidad de acción (organización material) está en la buena conducción del conjunto de esta doctrina y de esta teoría.
Vale decir que se trata de poner en marcha no solamente la idea, para que ella sea difundida (organización espiritual), sino la fuerza motriz necesaria para que

esa idea sea realizada, que es lo que interesa (organización material). Por eso, la Escuela Superior Peronista, que será una escuela que ha de cumplir cuatro funciones fundamentales, (desarrollar y mantener al día la doctrina, inculcarla y unificarla en la masa, formar los cuadros justicialistas, capacitar la conducción) permitirá la realización de ciclos completos, desde la concepción, hasta la realización terminal" *(Perón, Conducción Política).*

D.- DOCTRINA Y TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN PERONISTA.

Se entiende por doctrina, en el sentido peronista, el conjunto de principios básicos que deben ser cumplidos en el desarrollo de toda disciplina. Esos principios básicos, principios fundamentales de la organización, que rigen especialmente en la estructuración u organización propiamente dicha, los anunciamos como objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad; principios que por sí solos configuran toda una filosofía de la organización peronista. Del análisis y aplicación de estos principios surge una teoría que en este caso específico denominamos teoría de las estructuras. La teoría nos permitirá establecer los medios para alcanzar el cumplimiento de los principios fundamentales.

En la configuración de estructuras tendremos dos clases de medios:
---Los estructurales.
---Los funcionales.
Los organismos crecen estructuralmente por el sistema de agregación, puesto que habíamos ya afirmado que la estructuración orgánica tiene un carácter puramente constitutivo. Como las finalidades son idénticas, las que crecen son las estructuras.
En el segundo caso, de los medios funcionales, los organismos crecen por integración. Crecen cualitativamente y no cuantitativamente. No en número sino en calidad. No aumentando sus estructuras en número, sino mejorándolas.

a- Tesis peronista.

"De acuerdo a la clasificación y a las formas que hemos establecido de estructuración, y a la teoría de las estructuras que hemos enunciado (que nosotros veremos más adelante), dentro de todas ellas el peronismo se decide por una organización con características específicas y distintivas. Esas características de la estructuración u organización propiamente dicha peronista, pueden resumirse en los siguientes puntos:

---Toda organización debe ser objetiva, con una finalidad clara y una estructura simple y perfectible.
---Toda organización debe ser libre, persuasiva sobre los miembros que la integran, de impulsión intrínseca. Nunca debe caer en el tipo de la organización extrínseca, que va de afuera hacia adentro, que se impone, sino que debe ser la que va de adentro hacia afuera por el convencimiento y la persuasión de cada uno de los elementos que la componen, especialmente cuando se trata de la organización de estructuras integradas por sectores de la sociedad.
El motor impulsivo de la organización peronista debe ser la persuasión.

---La organización peronista debe crecer y perfeccionarse por integración funcional, y no por agregación estructural. El peronismo crea organizaciones cualitativas, no cuantitativas, especialmente cuando se organizan sectores de la sociedad o grupos humanos, por cuanto los elementos que se agreguen no configuran primeramente una unidad ideológica y doctrinaria.

---Toda organización debe tener unidad de comando y de directivas, pero debe ser descentralizada en las funciones y tareas ejecutivas, llevando al máximo la coordinación de esfuerzos. Esta última ley que configura la tesis peronista respecto de la organización, se puede enunciar simplemente diciendo que la organización peronista se realiza mediante una conducción centralizada y una ejecución descentralizada". *(Perón, Apuntes de Organización Peronista de la Escuela Superior Peronista 1954)*

E.- ORGANIZACIÓN IDEAL.

"Resumiendo, diremos que una organización ideal es la que posee unidad de concepción, que permite la unidad de acción, y ofrezca en su configuración los siguientes elementos estructurales:
--Conducción centralizada, con los mecanismos de asesoramiento y contralor.
--Ejecución descentralizada, apoyándose permanentemente en la coordinación y en la racionalización.
--Ámbito o jurisdicción, esto es, la sede o el área de influencia específica de una organización." *(Perón, Apuntes de Organización Peronista de la Escuela Superior Peronista 1 9 5 4)*

LA ORGANIZACIÓN PERONISTA, EXPLICADA POR SU AUTOR.

Los Delegados al Congreso General Constituyente del Partido Peronista realizaron el 1º de diciembre de 1947 una visita al Presidente de la República. En esa ocasión el general Perón pronunció el siguiente discurso:

NOTA: Había leído este texto varias veces, pero no lo había "estudiado".
Por pedido de las y los compañeros de AVELLANEDA estoy compartiendo con ellos el PLAN DE LA ESCUELA SUPERIOR PERONISTA y pensando en darles un texto corto que pudiera usarse como "lectura previa" a nuestro encuentro sobre ORGANIZACIÓN PERONISTA me puse a analizarlo.
Lo que me parecía desde la lectura una "síntesis de organización peronista" resulta, según mi impresión, un "tratado sintético y práctico de peronismo".
Si bien es una exposición a los delegados del "Partido Justicialista" en su creación, podría interpretarse como el "paso" de la situación "gregaria" de las fuerzas políticas que se constituyeron en 1945 para ganar las elecciones, con Perón como candidato, al "nacimiento" del Movimiento Peronista con las "características"·espirituales, morales y organizativas deseadas por su Fundador y que figuran en este texto.
Las únicas aclaraciones que tiene el texto original son las trece divisiones generales del mismo. Todas las demás secciones y especificaciones son fruto de esta tarea con la pretensión de facilitar su comprensión.
Esta contribución, como todo lo que figura en la página web www.escuelasuperiorperonista.com son "aportes" dirigidos a la juventud del Movimiento Nacional Peronista con el sincero deseo de contribuir a la necesaria formación doctrinaria a fin de brindar lo mejor de cada una y de cada uno para LA FELICIDAD DE NUESTRO PUEBLO Y LA GRANDEZA DE LA PATRIA ARGENTINA Y LATINOAMERICANA.
Lic. Antonio Rougier
05-07-2020

A- INTRODUCCIÓN

a.- Más entusiasmo y decisión que organización. Agregar un factor decisivo: la organización.

Señores:

En primer término, celebro tener la inmensa satisfacción de poder saludar reunidos a todos los hombres y mujeres que en estos momentos

--representan el sentir y

--traen la representación de las fuerzas políticas que apoyan nuestra obra y nuestro trabajo en todas las latitudes de la República.

Lo celebro, señores, porque nuestras fuerzas habían constituido hasta ahora, y especialmente durante las luchas comiciales del 24 de febrero --lo que yo llamé más o menos "una guerra de montoneras"--, ***una fuerza que tenía más entusiasmo y decisión que organización.*** Y lo celebro más porque de ahora en adelante someteremos a la capacidad que nos dio ese entusiasmo y esa decisión ***un factor que suele ser decisivo: la organización.***

b.- Para consolidarse en el tiempo y en el espacio.

Señores: muchas veces he pensado que este movimiento, que nosotros consideramos salvador para la nacionalidad, ***necesitaba consolidarse en el tiempo y en el espacio.*** De esa consolidación

--podemos esperar el cumplimiento de todos los postulados que nos han llevado paulatinamente a las realizaciones que, con todo el esfuerzo y venciendo todas las dificultades, estamos salvando;

--valorando también el entusiasmo y la decisión de esta organización, que todavía es bastante primaria dentro del orden institucional.

B.- ETAPAS DE ORGANIZACIÓN

a.- Para su perennidad y cumplir la misión, el movimiento necesita un sentido organizativo.

Siempre pensé que para que los movimientos del tipo como el nuestro adquieran, dentro del panorama nacional, la relativa perennidad que ellos necesitan para ser útiles, ***debe seguir a las etapas de aglutinación de las masas un sentido organizativo;*** es decir, pasando

--de la primera etapa, que generalmente es gregaria en todos estos movimientos,

--a la etapa de la organización, y de ésta

--a la etapa de consolidación,

porque si no estos movimientos suelen resultar fragmentarios y no cumplen, tanto en el tiempo como en el espacio, con la misión que les está encomendada.

b.- Colocarse detrás de una bandera y detrás de un ideal, con principios, doctrinas y cartas orgánicas.

Por eso también he dicho muchas veces que **este movimiento** que nosotros representamos,
--que ahora está detrás de un hombre, ha de transformarse paulatinamente
--***para colocarse detrás de una bandera y detrás de un ideal.***
De esa manera le habremos dado el sentido de perennidad a que me he referido. Nuestra misión no la podemos cumplir en la corta vida de un hombre o mujer.
--Los hombres y las mujeres pasan y
--las naciones suelen ser eternas.
En consecuencia, buscando esa eternidad para nuestra patria y la perennidad para nuestro movimiento, ***es necesario que lo organicemos***
--con declaraciones de principios,
--con doctrinas perfectamente establecidas y
--con cartas orgánicas que den a este movimiento *la materialización orgánica* que él necesita.
Busquemos darle también un alto grado de perennidad que nos prolongue a través
--de nuestros hijos,
--de nuestros nietos y
--de las demás generaciones.

c.- El movimiento y sus influencias.

¿Qué hemos hecho, en este orden de ideas, con nuestro movimiento?
Los movimientos de este tipo tienen dos influencias.
--Una, la que representa en sí el mismo movimiento, y
--la otra, la que irradia para el resto de los hombres y las mujeres que forman la Nación y sus instituciones, sean éstas de nuestra ideología o de cualquier otra.

En cuanto al primer objetivo para nuestro movimiento,
--primero nos hemos puesto de acuerdo en el fondo de nuestra concepción;
--hemos irradiado a las masas una doctrina que
- -fija nuestra posición,
- -determina nuestras ilusiones y
- -fija los objetivos que queremos alcanzar.

Esto lo hemos logrado por persuasión y por sentimiento, que es como normalmente se llega a las grandes masas. En las masas hay quienes piensan y quienes sienten la aglutinación que llega de una mística común que ha de alcanzar tanto al que piensa por persuasión como al que siente por su corazón. Este trabajo, tan difícil de realizar, ha sido hecho por nosotros en este movimiento. ***Una gran cantidad de argentinos piensan y sienten como nosotros. Sin las condiciones a que me he referido, los movimientos de aglutinación colectiva son irrealizables, de manera que el haberlo alcanzado nos crea una posibilidad, pero nos crea también una responsabilidad.***

Para responder a esa responsabilidad es que surge hoy el imperativo de organizarse. *Tenemos la base de esa organización, que es*

-la misma manera de ver el problema argentino,

-una similar manera de apreciarlo y

-una manera semejante de resolverlo.

Es necesario, ahora, dar consistencia racional orgánica (organizada) a ese movimiento que hoy solamente está unido, podríamos así decirlo, espiritualmente, para que resista al tiempo y a la lucha, que es lo que en política desgasta y perfecciona.

El segundo objetivo es el de extender la influencia de ese movimiento en las realizaciones de orden nacional, es decir, beneficiar con lo que nosotros consideramos justo y honrado al resto de los argentinos que no piensan ni sienten como nosotros. En eso también ha conseguido el movimiento un avance considerable. Bastaría decir, en este sentido, que nosotros hemos realizado una reforma casi integral de los distintos sectores de la vida nacional en este tiempo.

¿Cómo fue encarada esa reforma integral?

Nota: Entiendo que estos párrafos son una "introducción" al tema siguiente y pretenden relacionar al "movimiento" con "las revoluciones argentinas".

Pensamos que la República Argentina ha ido pasando por sucesivas etapas y transformaciones que han sido trascendentes o intrascendentes, hayan sido ellas encaradas con un criterio acertado o con medios desacertados.

Pensamos que desde 1810 y 1816, en que se dio comienzo a la realización de nuestra independencia política, hasta 1828, en que realmente se realizó esa independencia, fue una etapa constructiva de realizaciones, profundamente trascendental para la Nación y para la nacionalidad.

¿Cómo se realizó eso, señores? Todo el pueblo puso a disposición de esta naciente comunidad de criollos todo lo que tenía, lo jugaron y ganaron, pero quedaron todos desposeídos porque esa larga guerra fue consumiendo todo lo

que los argentinos tenían. En esa guerra, cada uno puso cuanto tenía, incluso sangre y vida, y era de esperar que, obtenido el triunfo, el beneficio habría de repartirse también, poseyendo cada argentino en la medida en que había perdido. Podríamos decir que, lograda la independencia política de la Nación, era menester luchar para que esos que todo lo habían perdido, que habían quedado totalmente desposeídos, volviesen a recuperar, por lo menos en grado aceptable, cuanto habían puesto al servicio de la Nación.

C.- SENTIDO Y ALCANCE DE LAS REVOLUCIONES ARGENTINAS

a.- ¿Y cuál fue el panorama que contemplaron sucesivas generaciones de argentinos?

Toda esa lucha, para la mayor parte de la población, había sido estéril.
Por eso vemos a menudo, o vimos, guerreros, descendientes de guerreros, que pedían limosna por las calles de Buenos Aires. Ya Martin Fierro cantó por primera vez la rebelión de esos hombres y mujeres que lo habían perdido todo, pero no se interpretó eso como el sentir de esa clase de hombres y mujeres desposeídos, sino como poema más o menos iluso de los tiempos de la organización nacional.

Las sucesivas revoluciones han fracasado, a pesar de ser populares.
Desde entonces hasta ahora, señores, los movimientos revolucionarios populares se han venido sucediendo en la República Argentina en etapas de doce, diez, ocho, siete, o seis años, pasando a ser la revolución una institución ya constitucional porque los beneficiarios de los golpes de Estado juraron respetar y hacer respetar la Constitución Nacional.
Normalmente, en este mismo salón, más de cinco revolucionarios han jurado lo mismo y más de diez revoluciones han fracasado desde entonces hasta hoy.
¿Por qué fracasaron? Yo, en mi corta, relativamente corta vida, he visto tres revoluciones fracasadas; triunfantes en el golpe de Estado, pero fracasadas como revolución, porque en esta tierra los golpes de estado han sido venturosos, pero una vez en el poder los revolucionarios o beneficiarios de los golpes de Estado han fracasado todos, y las revoluciones fueron siempre populares.
El pueblo estuvo con las revoluciones porque el pueblo esperaba algo que no venía.

¿Por qué era eso? *(creían que "esto es una revolución política")*
Porque cada una de esas revoluciones o seudorrevoluciones interpretó el golpe de Estado como un hecho político y no era un hecho político. Los revolucionarios llegaron al poder y dijeron: "esto es una revolución política". Cambiaron los hombres y siguieron con los mismos sistemas, pero sin comprender mayormente, de manera profunda, la formación y el fondo de las instituciones argentinas; y así pasaron intrascendentemente, normalmente vilipendiados por el mismo pueblo que estuvo de acuerdo cuando dieron el golpe de Estado.
Esta revolución del 4 de Junio hubiera sido exactamente lo mismo si hubiéramos dejado marchar los acontecimientos por el cauce que parecía más simple y más fácil cambiando unos cuantos hombres o mujeres y poniendo otros.

b.- Nosotros interpretamos de distinta manera este movimiento *(el del 4 de Junio).*
Nosotros creímos y creemos que el problema argentino no es un problema político, es un problema económico-social, que la Nación viene reclamando se solucione desde hace casi un siglo y que no fue nunca encarado por los movimientos revolucionarios que tuvieron una razón de ser en ese problema económico-social y que se desvirtuaron porque encararon las formas y las soluciones políticas que al pueblo argentino no interesaban en la medida que le interesaban las soluciones de sus problemas sociales y económicos.

La influencia que nuestro movimiento va a tener en el orden jurídico e institucional, ¿cómo la hemos venido realizando hasta ahora?
La hemos realizado en forma de adaptar al Estado las necesidades que popularmente surgían. El error más grave que puede cometer un político es no ubicarse en el panorama real de la situación del país: es decir, mirar el espectáculo y no penetrarlo ni conocerlo y, en consecuencia, apreciarlo y resolverlo equivocadamente.
Hemos visto cómo hasta ahora, en nuestro concepto, se había equivocado el enfoque de esa situación y de ese panorama de la Nación.

Veamos cómo lo enfocamos nosotros y cómo tratamos de resolverlo para que se aprecie cuál es el beneficio que hasta ahora hemos ofrecido con nuestro movimiento revolucionario a la Nación misma y al pueblo argentino en especial. Señores: ustedes han vivido conmigo esta etapa de la historia argentina y saben tan bien como yo lo que se ha hecho, pero yo solamente voy a hacer una rápida revista de las realizaciones trascendentales, no de las pequeñas realizaciones.

D.-ENCARA LA REVOLUCIÓN LA REFORMA SOCIAL Y ECONÓMICA

a.- Nosotros encaramos en primer término una reforma social, que anunciamos ya en el año 1943.

Cuanto les voy a decir demostrará que no hemos venido tropezando, sino que somos hombres y mujeres que firmemente estamos ejecutando un plan que vamos cumpliendo en todas sus etapas.

Esa reforma social nace con lo que era fundamental para nosotros, los tiempos que vivíamos nos iban indicando el camino. A ese dolor de la tierra que tenía sublevada a la mitad de la población de la República Argentina, o a sus tres cuartas partes, durante muchos años, se habían ido sumando los que llegaban de Europa, tan descontentos como los que estaban aquí, trayendo a la vez sus propios problemas sociales, trasplantando --diremos así-- el dolor de otras tierras al dolor de nuestra tierra, con lo cual el problema social se había agravado.

Señores: la reforma social se encaró casi empíricamente, sobre el camino.

Se encaró en la única forma en que podía encararse una reforma social; no por el método ideal, porque todavía estaríamos planeando cómo debíamos realizarla, sino por el método real de lo que era necesario hacer y poniéndose a realizarlo inmediatamente, única manera de poner al día, sin pérdida de tiempo, el problema de la justicia social en nuestra tierra, que ya estaba en tren de provocar reacciones que quien sabe a qué extremos podían haber llegado, con pérdida para todos los argentinos, sean éstos ricos o pobres.

Ustedes saben tan bien como yo cómo se realizó la reforma social.

b.- A ella nosotros debimos agregar la reforma económica, porque ésta sentaba las bases de posibilidad para la reforma social.

Una reforma social que no lleve hacia una reforma económica es siempre relativa: tiene un límite del que no se puede pasar.

La reforma económica trataba simplemente dos puntos fundamentales:

--mantener dentro del país la riqueza del mismo y

--repartir esa riqueza equitativamente, sin que hubiera hombres o mujeres que de esa riqueza sacaran tanto provecho que fueran extraordinariamente ricos, ni hombres o mujeres que de esa misma riqueza sacaran tan poco beneficio que fueran extraordinariamente pobres.

Declaramos la independencia económica porque era la etapa final del primer ciclo: mantener dentro del país la riqueza de los argentinos, tapando todos los agujeros e intersticios por donde se escapaba hacía ya tantos y tantos años. Queremos establecer un sistema que paulatinamente vaya

completando la reforma social, de manera que los beneficios sean equitativamente distribuidos, es decir, en razón directa del esfuerzo y del sacrificio que cada uno de los argentinos realiza.
Señores: yo podría decirles que estas dos reformas han sido ya cumplidas.

c.- Queda por cumplir la tercera etapa, que es su consolidación, porque sería inútil que quisiéramos creer que esto está consolidado.
En la vida de las naciones, en tres o cuatro años no se consolida nada. Es menester encarar decididamente la tercera etapa, es decir, la consolidación de estas dos reformas:
--la consolidación de *la reforma social* y
--la consolidación de *la reforma económica*,
--favoreciendo de esta manera la materialización de una nueva, que es casualmente, *la reforma política.*

E.- REFORMA POLÍTICA.

a.- La reforma política propiamente dicha: conformar una serie de principios y una doctrina.
Nosotros, en esta última, consideramos, a su vez, tres etapas distintas: la primera es la reforma política propiamente dicha; es decir, ***conformar una serie de principios y una doctrina*** que con el poder de nuestra fuerza política hemos de imponer al futuro del país, llamando a todos los hombres y mujeres de buena voluntad a que nos acompañen en esta obra, que consideramos de bien porque está basada --como ustedes habrán visto-- en principios morales, sin los cuales la política se vuelve un arma contraria al país.

Los que afirman que la política es buena o que la política es mala *se olvidan de decir que la política es buena cuando se hace en beneficio del país y es mala cuando se hace en su perjuicio, y ello depende de que esa política se base en principios constructivos, o por el contrario en principios destructivos.*

Los principios constructivos son los que nosotros tratamos de introducir dentro de la política argentina,
--morigerando las pasiones,
--creando instrumentos de defensa y de bien público,
--afirmándolos en principios morales y de la nacionalidad,
a fin de dar a nuestra fuerza política un alto grado de constructibilidad, sin lo cual sería una triste fuerza, tanto más triste cuando más poderosa fuese.

b.-Fuerzas al servicio de la Nación y con medios políticos.
Esa reforma política está dirigida, en primer término, *a sacar de las instituciones y del Estado cualquier fuerza que esté al servicio de otra causa, que no sea la Nación.* Queremos que las instituciones de la República no estén manejadas sino por los funcionarios de la República, y que esos funcionarios sean leales y honrados servidores de la Nación.
Queremos que la política se realice en los medios políticos, pero no más allá; es decir, señores, haciendo valer aquello por lo que, durante tantos años, tanto ustedes como yo hemos protestado, gritando a quien nos ha querido oír que *la Nación no puede estar al servicio de la política, sino la política al servicio de la Nación.*
Eso es cuanto nosotros queremos realizar, y debemos luchar para que así sea.

c.- Hacer desaparecer la política de las instituciones.
Creo que la reforma política, después de barrer con el fraude y con todos esos graves inconvenientes con que se ha luchado en la Argentina durante tantos años; después de liquidar las persecuciones y combinaciones de toda clase que se hacían en perjuicio del Estado, debe ***hacer desaparecer la política de las instituciones,*** de modo que éstas sirvan a sus objetivos y finalidades sin la influencia de una determinada política, que bien puede ser destructiva y para mal de la Nación.

d.- Nosotros queremos organizar nuestra fuerza política.
Es por ello que nosotros queremos organizar nuestra fuerza política, *crear un verdadero partido inteligente, idealista y con profundo sentido humanista, sin lo cual las masas pasan a ser oscuros instrumentos de hombres o mujeres que pueden ser esclarecidos o pueden ser miserables.*

La organización es indispensable para que nos manejemos nosotros y es indispensable para bien de la Nación; porque, como muchas veces he dicho, si no somos nosotros quienes hacemos el bien a la Nación, por lo menos le hacemos el inmenso bien de obligar a nuestros adversarios a que también se organicen, para que formen una fuerza que represente, por lo menos, el sentir de un sector de la Nación.

Esa organización es lo que nosotros encaramos, y en mi concepto tiene dos aspectos que debemos resolver.
--La organización de un partido político que solamente esté destinado a aglutinar hombres o mujeres llevados por cualquier sentimiento que no sea el bien de la nacionalidad, no es un partido político; es una turba política, cuando mucho.
--(El otro aspecto es el tema que sigue:)

F.- LAS FUERZAS DEL ESPÍRITU GUÍAN AL HOMBRE Y LA MUJER.

NOTA: Ya tratamos de contribuir al principio a la mejor comprensión de ***la organización espiritual y la organización material*** porque son dos temas centrales en el pensamiento político de Perón. Insistimos ahora ya que en nuestro criterio están mencionados, pero no suficientemente explicados tanto en "Apuntes de Organización Peronista" como en "Organización Peronista" estudiada en la Escuela Superior Peronista.

En el texto de Perón que vamos a compartir a continuación es donde más claro explica este tema de la organización espiritual y la organización material. Por eso hago esta nota para recalcar su importancia fundamental.

La Argentina, para Perón, es una unidad, un cuerpo, una organización. Toma entonces al país, a la Argentina y al Movimiento Peronista como una unidad, como un cuerpo, como una sola organización.

Por otro lado, según él, ***toda organización (Argentina, el Movimiento Peronista, etc. etc.)***, para ser tal, debe tener un objetivo determinado, una finalidad definida. Porque sin finalidad, sin objetivo claro, no hay organización. Para lograr ese objetivo o finalidad ***todos*** los integrantes de la organización deben estar unidos, como las células de un cuerpo, para realizar esa finalidad. Así para Perón, toda organización tiene dos elementos esenciales:

---la organización espiritual que une a los integrantes de la organización detrás de ese objetivo o finalidad compartida otorgando ***"unidad de concepción" y***

---la organización material que determina los elementos necesarios para lograr ***"unidad en la acción"*** para realizar esa finalidad.

Para lograr esa "unidad de concepción" en el país, propone reemplazar a los caudillos, a los caciques, a las opiniones personales o de grupo, por ***una doctrina, una causa, un ideal*** que exprese los anhelos y necesidades del conjunto del pueblo: como por ejemplo alcanzar "la felicidad del pueblo y la grandeza de la patria".

"La Doctrina" para él es "la organización espiritual" del País, el "alma colectiva" de la Patria, lo que da "unidad de concepción", "unidad en las ideas" unidad en "la finalidad" para que luego pueda haber "unidad en la acción" (política).

Es lo que con tanta claridad Perón explica a continuación y que debemos tener ***siempre*** presente para entender su pensamiento político.

a.- Lo primero que hay que darle a un organismo es su espíritu *(la organización espiritual).*

Así como un hombre o mujer sin alma es siempre un cadáver, un organismo que no posea espíritu o alma, será un cadáver, grande o chico, pero cadáver al fin.

El alma colectiva *(la organización "espiritual" del movimiento, de la nación)* está formada por una serie de principios y sentimientos que individualizan a esa masa que piensa, ***en conjunto,***

--de una manera similar,

--tiene un objetivo común y

--se aglutina detrás de un ideal, que también es común para todos los hombres y mujeres que la componen.

Por esta razón, al hacer los planteamientos básicos para la organización definitiva de nuestro partido, ***hemos comenzado por fijar claramente los principios y la doctrina, porque ellos representan el alma del movimiento.***

--Sin una manera similar de interpretar y

--sin una manera de sentir,

--cuanto está aquí dicho es inútil,

--así se grite "Viva Perón" y

--se llame uno a sí mismo "peronista".

Para ser peronista

--no es suficiente haber intervenido en nuestro movimiento;

--no es suficiente haber sido elegido para una función dentro del mismo;

--no es suficiente decirlo y que digan los demás.

Es necesario e imprescindible que cuanto se dice aquí se sienta profundamente.

Eso es lo fundamental de nuestro movimiento y de la organización del mismo.

Quien piensa y quien siente lo que aquí se dice está unido al otro que piensa y siente lo mismo; pero quien piensa distinto, aun cuando se ponga un rótulo en el pecho, no es peronista.

Como vengo diciendo, esto es lo fundamental. Sin eso no existe partido y sin eso no iremos a ninguna parte, ***porque son las fuerzas del espíritu las que guían y llevan al hombre y la mujer, aunque él o ella las quieran resistir.*** No son las fuerzas materiales ni las pasiones la fuerza motriz del hombre y la mujer. Será el espíritu el que los llevará, y quien no tenga el espíritu inclinado a pensar y sentir de una manera similar a la de su agrupación será siempre un

hombre o mujer díscolos y difíciles dentro de un movimiento de hombres y mujeres que tienen un mismo sentir y pensar.

b.-El aspecto material *(la organización material)*
Una vez llenado este primer requisito de la organización, es decir, el que lleva a la aglutinación de los hombres y mujeres por el espíritu, viene el aspecto material, el que muchas veces suele ser un telón que tapa una triste realidad; pero lo que necesitamos, para que éste sea realmente un movimiento, es que ese telón esté de acuerdo con el fondo; es decir, que sea la representación real de una real unidad.
En otras palabras: la organización material no hace sino poner en conjunción y en formación orgánica a hombres y mujeres que tienen una conformación espiritual exacta o relativamente exacta entre unos y otros.

c.- Organización espiritual y material del movimiento en el anteproyecto.
Este anteproyecto contiene las dos cosas: contiene la organización espiritual, vale decir, la declaración de principios y doctrinas que conforman el alma de nuestro movimiento, y una carta orgánica que le da forma material a esa aglutinación que solamente puede hacerse por el espíritu y el corazón. Eso es lo que yo quiero que ustedes interpreten en esta declaración.

Nosotros, en la reforma política, comenzamos por modificar los métodos.
Hasta ahora los partidos políticos contaban sólo con una carta orgánica que contenía un sinnúmero de enunciaciones, más o menos vagas, en las que los valores morales brillaban, a menudo, por su ausencia. Nosotros vamos hacia otra clase de iniciación.

Queremos hombres y mujeres
--que piensen y sientan como nosotros,
--que tengan un objetivo similar al nuestro,
--que estén dispuestos a sacrificarse como nosotros en bien de la Nación.

Unámonos para realizar ese sacrificio en beneficio colectivo,
--para servir solamente a la Nación y
--para practicar el bien como lo entendemos y
--como lo iremos perfeccionando durante nuestra marcha.
Tenemos un punto de partida distinto. Sabemos lo que queremos y sabemos dónde vamos, bastaría ahora que tuviéramos la fuerza de espíritu suficiente para cumplir cuanto anhelamos.

d.- La verdadera reforma política: reformarse a sí mismo.
Señores: esta organización, que representa para nosotros la verdadera reforma política, sería inútil encararla dándole a la población algunas máximas para cumplir o algunas directivas para realizar. Las reformas se hacen reformando y comenzando por reformarse a sí mismos, porque es muy viejo y muy conocido el método que encara la reforma por la reforma de los demás, y ya nadie cree a quien predica de una manera y obra de otra.

e.- Recapitulando.
El primer aspecto de esta organización --recapitulando-- es dar orgánicamente un espíritu al movimiento, con su mística, con sus principios, con la determinación de las grandes normas de ejecución. ***Eso conforma un estado, diríamos así, espiritual del movimiento, que se entiende algunas veces y que se siente otras. ¡Bendito sea quien puede entenderlo y sentirlo!***

Y aquel que solamente lo sienta, que se ponga
--a estudiar,
--a trabajar y
--a meditar, para también comprenderlo.
Y aquel que solamente lo comprenda, que le pida a Dios que lo haga bueno para sentirlo.
Y no se crea que esto es una "perogrullada", porque hay políticos que han hecho política durante cincuenta años sin comprenderla, en tanto que otros la han comprendido sin haberla hecho jamás.

G.- FACTORES DE ORGANIZACIÓN.

a.- El segundo aspecto es el de la organización material.
Esa organización material, ¿cómo ha de realizarse?
Toda organización de masas, sean las masas tomadas en un sentido o en otro, implica siempre un problema material de organización similar, porque entre los hombres y mujeres hay
--quienes mandan en primer grado,
--quienes mandan en segundo grado y
--quienes obedecen;
si no, no puede haber organización material de masas.
--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 realizan obedeciendo.

Sin eso no hay organización, lo que quiere decir, señores, que toda organización implica un problema de tres incógnitas a despejar:
--el conductor, que es el que maneja el conjunto;
--los cuadros, que son los dirigentes de segundo grado que dirigen a las partes;
--y el tercero, la masa.
Las incógnitas de esta ecuación se van dilucidando durante la marcha. Es la marcha la que dice quién es el conductor, quiénes son los cuadros y es la marcha la que dice quién es la masa.

Hay muchas distorsiones en este campo de la organización; hay enormes distorsiones.
--Muchas veces existe un conductor que no merece serlo, pues que ha sido hecho en una convención, por decreto, por audacia o por alguna otra razón. Cuando ello sucede el conjunto puede ser homogéneo, marchar bien, pero no va a buen puerto, porque no lo llevan a buen puerto.
--Pero puede suceder también a la inversa; que el timonel central, el que dirige el conjunto, va a buen puerto, pero no puede llegar porque los cuadros que lo sirven durante la marcha disocian las fuerzas.
--Pero también con un conductor capaz, si se quiere; con cuadros capaces, si se desea; pero con una masa indisciplinada que no obedece ni a unos ni a otros, fracasa la organización.

De manera que si aspiramos a hacer una organización como ella debe ser,
--ha de tener un conductor capaz,
--cuadros capacitados para la conducción parcial y
--una masa unida doctrinaria y materialmente.

b.- Llegamos a otro factor de la organización, que es casualmente, señores, la disciplina.

La disciplina es muy buena o muy mala, según se la aplique bien o se la aplique mal.
No importa la cantidad de disciplina; lo que interesa es la calidad de la disciplina. Yo soy un hombre formado desde los doce años en la disciplina más férrea que puede existir; soy un amante de la disciplina y soy un defensor de la disciplina. Pero la disciplina, señores, tiene también su límite. Como yo digo siempre, el pan es el mejor alimento, pero a quien se come una bolsa no le resulta el mejor alimento.

La disciplina tiene acepciones completamente distintas:
La disciplina
--puede ser militar, y la cumplen bien los militares con un código de justicia militar, que es de lo más terrible;
--puede ser eclesiástica, y la obedecen los eclesiásticos;
--pero si a nosotros nos quieren hacer cumplir la disciplina eclesiástica, yo creo que no la cumpliríamos ninguno de nosotros; y es porque no somos eclesiásticos.
Si a ustedes quieren hacerles cumplir la disciplina militar, no la querrán, porque no son militares. Si queremos entender lo que es la disciplina, es menester que analicemos la verdadera acepción de la palabra disciplina. ***Nosotros en esta organización, no necesitamos ni la disciplina militar ni la eclesiástica. Necesitamos la disciplina política, que es distinta a todas las otras disciplinas.***

H.- CONCEPTO DE LA DISCIPLINA POLÍTICA

a.- ¿En qué consiste la disciplina política?
Ofrece dos aspectos, como todas las disciplinas: forma y fondo.

¿Cuál es el fondo de la disciplina política?
Para explicarlo haré un paralelo entre la disciplina política y la disciplina militar.
La disciplina militar
--encuadra al hombre,
--le saca su ropa,
--le pone otra,
--le enseña a caminar de otra manera,
--le enseña a recibir una orden y
--a ejecutarla con inteligencia,
pero fríamente: va guiada permanentemente por el superior desde que sale hasta que llega a cumplir su objetivo. Si se detiene en el camino ha de ser por orden superior, es decir, conducido, en el verdadero concepto, sin ser en ningún caso conductor. Obra por acción de presencia y siempre en conjunto.

¿Qué es la disciplina política?
Cada hombre o mujer, aun dentro de la masa, obra individualmente, porque **es una disciplina confiada a su conciencia** y no a la voluntad de uno que manda y que dirige todos los actos.
--El militar sale con su tropa y llega al objetivo con ésta, todo en conjunto y a la voz de mando algunas veces.

--El político está librado a sus propios pensamientos y a sus propias reflexiones. El sólo tiene un punto de partida común y de un objetivo a donde debe llegar, y él elige su camino. Él marcha por distintos caminos y de distintas maneras, individualmente, a su libre albedrío, y si no le gusta se vuelve. Él marcha con una sola condición: no perturbar a los que marchan con él y llegar simultáneamente al objetivo que se ha fijado por su propia voluntad en el momento en que es preciso que llegue.

Lo que la disciplina política no permite es el engaño.
--Lo que la disciplina política no tolera es el mal procedimiento.
--Lo que la disciplina política impone es la sinceridad y la lealtad en todos los procedimientos y por sobre todas las cosas.
--En la disciplina política nadie está obligado a realizar lo que su conciencia no le obliga y, en consecuencia, quien quiera realizar un mal acto no solamente corrompe la disciplina partidaria, sino que se hace pasible de que esos hombres o mujeres que deben obedecerlo sean quienes tengan derecho a mandar a quien está mandando.

Señores: quien realice una trenza o quien efectúe una maniobra en beneficio propio no puede imponer ni exigir disciplina a quienes deben obedecer.
--Por esa razón la disciplina política es una disciplina eminentemente de fondo.
--Por esa razón, también, el conductor no se hace, nace; y,
--por esa misma razón, los cuadros directivos tampoco se hacen, sino que nacen.
Desgraciado quien cree que se puede hacer un conductor por decreto o por elecciones.
Esto es simple de explicar: conducir es un arte, y el artista nace, no se hace.
Esta disciplina de que yo oigo hablar tan a menudo es como muchas otras cosas que están en todas las bocas y en muy pocos corazones.

Mande con dignidad,
--mande con sinceridad,
--mande con desinterés y con lealtad,
--mande con honradez y será obedecido.

Pero mande tergiversando la realidad o con engaños,
--en provecho propio y no del conjunto;
--mande a base de combinaciones,
y verán cómo el mejor conductor no será obedecido.

Y en esto volveré a repetir lo que tantas veces he dicho. Cuando un dirigente manda debe ser obedecido siempre que esté encuadrado dentro de ese "slogan" que tanto conocemos y que dice: ***"Todos seamos artífices del destino común, pero ninguno instrumento de la ambición de nadie".***

Si se manda así, no tendremos que imponer la disciplina; ella será una consecuencia de la acción que nosotros realizamos. No mandemos nunca lo que no es justo y seremos obedecidos. No impongamos jamás una injusticia, porque eso trae la rebelión de las masas.
De disciplina podríamos hablar mucho, pero basta decir que para ser obedecidos tenemos que mandar bien.

b.- Etapa de la consolidación del movimiento, que ha de lograrse con organización.

Desgraciadamente, todavía no hemos podido organizamos, porque los acontecimientos no nos han llevado a esa organización y comenzamos ahora esta nueva etapa del movimiento; vale decir, la etapa de la consolidación del mismo, que ha de lograrse con esta organización que iniciamos.

Si la inspiramos en cuanto he dicho, el éxito está alcanzado, pero en caso contrario es inútil que trabajemos durante años y años tras una ilusión que nos resultará inalcanzable.
Por eso es que hay que llevar a todas partes de la República estas ideas, con el objeto de lograr la formación de un organismo homogéneo.

¿En qué consiste la homogeneidad de ese movimiento?
En una cosa muy simple que los hombres y las mujeres olvidan a menudo.
--Conocer adónde vamos y
--qué es lo que queremos; es decir,
--realizar un movimiento que se analice a sí mismo y
--tenga razón de ser por el objetivo que persigue.
Una acción de absoluta objetividad en la realización y concepción de todas nuestras cuestiones.
Para llegar a la unidad de eso sólo nos será necesario
--vivir la situación de la Nación,
--apreciar el lugar de conjunto de la misma y los problemas que le son comunes.
--De esa apreciación saldrá una misma resolución y una misma manera de resolver los problemas.
Esto es lo que el movimiento alcanzará con su organización.

El no organizarlo suficientemente nos ha traído algunos problemas que ustedes conocen como yo, problemas que comienzan por ser políticos y luego se transforman en institucionales. De eso no resulta ningún beneficio y sí grandes perjuicios para la Nación y, especialmente, para las lejanas provincias y departamentos donde esos conflictos se producen.

I.- NO HAY NADA SUPERIOR AL INTERÉS DEL CONJUNTO.

a.- Nos estamos combatiendo entre nosotros mismos.

Es desgraciado, aunque explicable, pensar que nosotros, por no tener una oposición con quien combatir, nos estamos combatiendo entre nosotros mismos.

La solución del problema institucional la posponen a una solución personal.

Yo no critico a un bando o a otro. Critico a los dos, porque cuando uno no quiere, dos no pelean. Y porque estas peleas terminan siempre con acusaciones de banderismo político en un bando y en el otro, lo que habla muy poco en favor de aquellos que no pueden solucionar los problemas. Vale decir, que la solución del problema institucional la posponen a una solución personal.

Cuando aparece un faccioso hay que sacarlo.

Pero ahí no termina el mal. Los facciosos crean las facciones, y así el problema adquiere virulencia de segundo grado. Y de las facciones viene la disociación, que ya es, diré, de tercer grado y peligrosa.

Cuando dentro de una fuerza política aparece un faccioso que quiere influir en un sector para formar una facción, es como cuando se produce una caries en una muela: hay que sacar la muela, no hay otro remedio.

Y ahí, precisamente, está el caso de la disciplina partidaria. Debe haber un organismo --ya se ha creado: son los tribunales de Disciplina Partidaria-- que cuando aparezca uno de estos hombres o mujeres ***para quienes el interés personal priva sobre el interés de conjunto,*** le aplica la condigna sanción: ***"Señor o Señora, usted es personalista; usted quiere trabajar para sí; váyase al campo y trabaje para usted".***

b.- Señores: dentro de nuestro movimiento todos trabajamos para todos y no hay cabida para aquel que quiera aprovechar el trabajo de los demás y trabaje para él.

c.- Lo que entra en los límites de la delincuencia común y las legítimas aspiraciones y ambiciones.

Todo ello sin contar que, a menudo, estos facciosos forman cámaras negras de difamación de los propios compañeros organizados, preparando planes de cómo lo van a difamar a Zutano o a Mengano, para hacerle perder el ascendiente partidario y pasar ellos adelante.
Eso no es una falta de disciplina partidaria, eso entra en los límites de la delincuencia común, y está descartado que en nuestras fuerzas no pueden convivir tales delincuentes.

Se habla a veces de hombres o mujeres que tienen grandes aspiraciones y aun de los que tienen ambiciones.
Bien señores, yo en eso tengo mi manera de pensar. Yo pienso que si Napoleón Bonaparte no hubiera sido un ambicioso hubiera muerto como capitán de artillería y Francia no tendría hoy el resplandor de su propia gloria puesta en el resplandor de la gloria de Napoleón. Desgraciado nuestro movimiento si no tuviera hombres y mujeres con aspiraciones y aun hombres y mujeres ambiciosos, porque ésa es una fuerza motriz que el género humano ha recibido de la Divina Providencia, unos en mayor grado y otros en menor grado.
Quien se conforma con su suerte de andar por entre las cosas que han creado los demás, es un mediocre.
El ser con aspiraciones, que quiere crear cosas nuevas, que no se conforma con andar entre las cosas que han creado los demás, ése es el hombre o la mujer.

Cada uno por su andarivel sin molestar al de al lado y sobresalir por métodos honrados.
Señores: lo que sí hay que agregar a esto es que la ambición y la aspiración de los hombres o las mujeres han de ser, en primer término, justificadas, y para justificarlas es necesario que esa ambición o esa aspiración la cumpla él con su trabajo constructivo y no para perjudicar o molestar a los que van junto a él.
Esta es una carrera, señores.
Es una carrera en que cada uno corre por su andarivel, y el que tiene aspiraciones o ambiciones de ganar tiene que correr más ligero, pero no hacerle trampa al de al lado.
Y como a nosotros, a las autoridades del partido, nos toca hacer de jueces, a aquel que no corra por su andarivel o moleste al que corre al lado lo tenemos que descalificar y lo hemos de descalificar inflexiblemente para poder afirmar

la verdadera y única disciplina que debe reinar dentro de nuestro movimiento, es decir, la honradez en los procedimientos. Estamos de acuerdo en que se lucha para sobresalir, pero sobresalir por métodos honrados.

J.- EL MOVIMIENTO ACOGE A TODOS LOS HOMBRES Y MUJERES SINCEROS Y HONRADOS

a.- Hay otro aspecto que también quería mencionar: me refiero al de los prejuicios y los preconceptos.
Nuestro movimiento ha sido formado por hombres y mujeres que llegan a él desde los más diversos rumbos.
Nosotros no hemos preguntado de dónde vienen, sino que hemos preguntado
--quiénes son y
--qué es lo que piensan y
--hacia dónde van.

Esta debe ser una norma para nosotros, porque nuestra aspiración ha de ser
--que todos los argentinos que piensen como nosotros y
--que estuvieron equivocados honradamente
--se coloquen a nuestro lado para luchar,
--cualquiera sea su procedencia o
--cualquiera haya sido su equivocación.

Nosotros, como un movimiento popular, no podemos, "a priori", descartar a los hombres y mujeres que sean honrados y decentes,
--vengan de donde vengan,
--sepan lo que sepan,
--sientan lo que sientan,
--siempre que estén de acuerdo en que es necesario ponerse a trabajar sin descanso para corregir los males de la Nación y
--para llevar nuestra tierra al puerto de gloria y de grandeza que cada uno de los argentinos bien nacidos debe desear para su patria.

b.- Por eso yo mismo estoy realizando actualmente una política que creo que es justa;
--una política de acercamiento de todos los hombres y mujeres que puedan haber pensado de distinta manera que nosotros, siempre que vengan de buena fe a colaborar.
--Todas las fuerzas son utilizables en nuestro movimiento, si son nobles y leales, y

--todos los hombres y mujeres serán bienvenidos si vienen con lealtad y con sinceridad a servir bajo nuestra bandera.

Esta amplitud es la que nos va a hacer triunfar.
La historia de todos los movimientos del mundo demuestra que los movimientos colectivos
--fracasan cuando se sectarizan y
--triunfan cuando se universalizan.
Esa debe ser nuestra concepción del movimiento.

Todos deben venir a él con una condición:
--servirlo lealmente, pensando
--que dentro de este gran movimiento todo es posible y
--que todos pueden tener razón.
Serán los hechos y la marcha los que nos irán indicando esa razón y si esos hombres o mujeres han tenido derecho a discutirnos nuestras propias doctrinas.
Nosotros
--no somos impermeables a la discusión,
--no queremos imponer,
--queremos proceder con los hechos,
--que es el mejor procedimiento que puede utilizar el hombre o la mujer.

Si nuestro movimiento,
--con una gran amplitud,
--sin sectarismos de ninguna naturaleza,
--sin coerciones que puedan ejercerse en ninguna forma,
--avanza por el camino ancho de la verdad y de la realidad,
--no tenemos nada que temer.

Si incurrimos en sectarismos
--iremos perdiendo paulatinamente la fuerza con que contamos y
--nos convertiremos en un movimiento que vivirá en su torre de marfil,
--pero que no representará, dentro de la República, el sentir del conjunto,
--transformándose en un pequeño organismo que marchará contra la corriente.

Los movimientos populares son también cuantitativos, y en la selección de la especie humana es necesario tomar la totalidad de sus miembros, no seleccionando partículas de un pequeño sector que nada representa y que nada es.
--Nuestro movimiento es popular.

--Luego, el pueblo tiene libre acceso a él y
--dentro del mismo tiene libertad de pensamiento y
--el derecho a imponer su voluntad, si ella es superior.

Por eso yo uso la tolerancia aun contra la intolerancia.
Dejemos ahora las armas y, como digo a menudo, tomemos el violín, que puede ser más efectivo. Esto es una gran sabiduría, aunque lo exprese de una manera simplista.
En la República no tenemos oposición, pero sí tenemos algunos opositores. Con procedimientos honrados debemos ir persuadiéndolos de que están equivocados y que se encuentran colocados en mal terreno, ya que piensan y sienten desde hace años como nosotros. Han dicho muchas veces que es necesario hacer lo que nosotros hacemos, y hoy están en la oposición. ***Ello se explica porque andan detrás de posiciones personales y no defienden un movimiento nacional. El hombre o la mujer priva sobre la colectividad.*** El egoísmo no es buen consejero. Por eso estamos empeñados en este movimiento y en seguirlo con alta tolerancia.

K.- DEBEMOS DAR UNA LECCIÓN DE UNIDAD

a.- Ser artífices del destino común y no instrumento de la ambición de nadie

Un consejo.
No deseo alargar más esta conversación que es tan grata para mí. Solamente quiero hacerles llegar un consejo, que tengo la obligación de darlo como más viejo. En este congreso partidario que realizamos hemos de dar al país la sensación de
--que estamos unidos,
--que pensamos de una misma manera y
--que tenemos todos un mismo objetivo; y, sobre todo, lo que tanto predicamos, o sea
--ser artífices del destino común y no instrumento de la ambición de nadie.

Debemos destacar
--que estamos de acuerdo y
--que vamos a trabajar por el bien de todos.
Eso es lo que ha de salir de este Congreso.
Si en él nos peleáramos por pequeñas cosas que no tiene importancia, habríamos dado un triste espectáculo y quizás fuera un factor de debilidad frente a nuestra propia grandeza.

Somos muchos; estamos empeñados en una misma obra;
--demos el ejemplo de que estamos unidos,
--de que trabajamos y
--de que no hay intereses personales entre nosotros.
Si damos esa lección el partido ha de salir de este congreso tonificado y honrado en sus procedimientos.
Por eso sería hermoso para nuestro movimiento que en un congreso al que concurren hombres y mujeres de catorce provincias y nueve gobernaciones se reúnan los peronistas en representación de sus pueblos y lleguen a conclusiones exactamente iguales, en un acuerdo y en una amistad que nos honra a todos.

b.- Esa lección debemos dar a todos los demás partidos y a la masa de nuestro partido.
Esa lección de
--unidad,
--tolerancia,
--lealtad y
--sinceridad para con nosotros mismos será el ejemplo más tonificante para la Nación.
Si de este Congreso sale una acción de conjunto, habremos dado un hermoso ejemplo a la ciudadanía argentina.
Todos los congresos y todas las convenciones que se realizan terminan siempre mal. Nosotros seremos los primeros que terminaremos en una absoluta armonía, y eso representará una conquista mayor que todas las demás conquistas que podamos obtener.
Hemos encarado
--la reforma social,
--la económica y
--la política,
las que vamos a hacer nosotros y las vamos a mostrar con nuestro propio ejemplo.
Después seguirán las otras reformas.

L.- REFORMA AL DERECHO.

a.- Es necesaria la consolidación jurídica de nuestro movimiento.
Nuestro movimiento no puede haber terminado con reformar el orden social, el orden económico y el orden político. Es necesario consolidar esas tres etapas con la consolidación jurídica de nuestro movimiento. La reforma del derecho ya se ha iniciado.

Debemos a las Cámaras de la Nación el haber seleccionado el elemento humano para ir reformando nuestra justicia, y yo estoy satisfecho de lo que se ha hecho hasta el presente. Hecha esa parte de la reforma humana, la del cambio de los hombres o mujeres, reformaremos la legislación.

El año 1948 ha de ser de profundos cambios en lo jurídico.
Hemos de poner al día nuestros códigos de procedimiento y de fondo; hemos de dar al país una nueva legislación más a tono con los días que vivimos.
Es anacrónico que en estos días en que se está intentando la navegación estratosférica, en que se emplean treinta horas para venir de Europa a Buenos Aires, empleemos un Código de Comercio que fue hecho para la navegación a vela, cuando se tardaba seis meses en llegar del continiente europeo. Y cito eso como ejemplo, por no citar más. Hemos de encarar la reforma de los códigos de procedimientos, del derecho del trabajo, que ha sido formado alrededor de una ley subsidiaria: la de accidentes del trabajo, a la que se le fueron agregando nuevos adornos, como a un árbol de Navidad, con nuevas leyes y nuevas disposiciones.
Hay que ir a la reforma de la legislación de fondo; ningún movimiento trascendental como el nuestro lo ha dejado de encarar, porque es necesario poner al día la parte jurídica.
Eso, señores, representará en el devenir de los tiempos la consolidación de nuestro movimiento, la afirmación definitiva de que nuestras conquistas han sido buenas y de que la reforma social, económica y política, ha sido real porque ha sido afirmada en el tiempo y justificada y consolidada por la acción de la justicia.

Luego ha de venir la reforma de la educación.
Hemos de encarar la instrucción primaria, la secundaria, la técnica y la universitaria para ponernos a tono, porque sería incompleto que reviéramos todo y no tratáramos de instruir a nuestra juventud en el fondo de esas reformas.
Empecemos por educar ya a los hombres y mujeres dentro de esa concepción doctrinaria, pongamos a su alcance toda esa reforma y eduquémoslos en la ciencia para servir al objetivo de la Nación con unidad de concepción y de acción.

Extendemos esa reforma a la cultura para que las artes y las letras en nuestra tierra comiencen a fructificar en beneficio de los argentinos, aprovechando el remanente de nuestra cultura y de la cultura europea que hemos heredado, para ir colocando nuevos jalones en la marcha, para no ser los que nos conformemos con andar entre las cosas que otros crearon. En el

año 1948 hemos de dar un tono determinante a la reforma para ajustaría a las nuevas concepciones que consideramos justas.

LL.- RENACIMIENTO ARGENTINO

a.- La Nación entera ha de iniciar un nuevo ritmo de marcha

Luego seguirán otras reformas largas de explicar, pero que toman todo el resto de las actividades nacionales. Y pensamos que en el año 1949, quizá en 1950, la Nación entera ha de iniciar un nuevo ritmo de marcha al influjo de todos esos cambios para que todos los hombres, las mujeres y los organismos de la Nación se dirijan hacia un objetivo común de una manera similar y armónica. Si nuestro movimiento cumple eso, es probable que pase a la Historia como el Renacimiento Argentino.

Y nosotros, en nuestro ambicioso objetivo, aspiramos a que ese Renacimiento Argentino sea la reestructuración de la Nación, política, soberana y económicamente libre. En esta marcha, señores, no habrá fuerza que la pueda detener. ***Nuestro movimiento tiene que cumplir ese objetivo, y lo ha de cumplir solamente si nosotros, que representamos al elemento directivo de esa masa, luchamos incansablemente por conseguirlo, procurando al mismo tiempo que cada uno de los elementos que constituyen esa masa luche también incansablemente detrás de igual objetivo.***

b.- Si realizamos esa labor de conjunto con la organización material de nuestras fuerzas, el éxito total está asegurado.

Tenemos actualmente el gobierno social, económico y político de la nación, y tenemos luego la posibilidad con ello de influir en toda la marcha de la República.

Todos los que respondan a nuestra bandera tienen la obligación de secundarnos, luchando incansablemente y con sacrificio, si es necesario, para conseguir esos objetivos. Estoy persuadido y lo espero, con las fuerzas de mi espíritu de ciudadano argentino, de que cada uno sabrá cumplir con su deber.

DOCTRINA, ORGANIZACIÓN Y PUEBLO.

Revista Mundo Peronista, Nº 78, pág. 46 del 15-12-54

Nuestra principal preocupación ha sido organizar al Pueblo, para que no solamente tenga el poder sino para que tenga también conciencia y responsabilidad de ese poder. — *(PERÓN, ante Hoteleros, 17-11-54)*

EL General Perón acaba de referirse en un discurso de fundamental significación doctrinaria *(Perón,* ante Hoteleros, 17-11-54), al poder del Pueblo y a la conciencia y responsabilidad que, el ejercicio de ese poder supone, por parte del Pueblo.

Crear un Pueblo poderoso, consciente y responsable de su propio poder, es convertirlo en artífice de su propio destino.

Y todo ello se logra con la organización del Pueblo.

No sólo revelan las palabras del Conductor la hondura de su filosofía política, sino que muestran que esa filosofía política —filosofía de la acción— es ella misma vida, una realidad concreta.

¡Es la realidad concreta de un nuevo Pueblo!

Precisamente, asistimos a un momento en que despierta el alma de un nuevo Pueblo.

Y en ese despertar hiere los ojos del espíritu la aurora de un nuevo sentido del mundo y de la vida.

Abrir los ojos ante esa luz potente es la exigencia que plantea esta hora a todos los argentinos.

Es la urgencia imperiosa con que clama una voz que llama a todos los que se sienten capaces de dar formas en la filosofía, en la ciencia y en el arte a las notas vibrantes del alma peronista del Pueblo Argentino.

Es la oportunidad única y original de dar la vida a una nueva cultura con la sangre y savia del Pueblo mismo, como ocurrió en la aurora de Grecia y Roma, donde se fundieron en una unidad de vida, Pueblo, Verdad y Belleza.

La doctrina de un Pueblo libre.

La Doctrina Peronista no es un simple enunciado de principios y de objetivos.

¡Cómo que **lo sublime de los principios, lo sublime de las doctrinas y lo sublime de las virtudes no está en su enunciado, sino en su ejercicio!**

No es producto de la imaginación. Ni siquiera es la verdad de un hombre o una mujer.

La Doctrina de Perón es la Verdad de un Pueblo.

Como una música no es la partitura musical impresa, sino que vive al ser ejecutada, también la Doctrina de Perón no es un simple libro impreso, sino la manera, el modo, el estilo de vivir del Pueblo Argentino.
En sus objetivos, objetivos que el Pueblo quiere y realiza, está señalado el destino del Pueblo. Y la unidad de esos objetivos no es simplemente el acuerdo armónico entre principios que no se contradicen, sino que configura una idea común a todos los argentinos.
La Doctrina, de igual modo que el artista tiene la imagen de su obra en su mente, lleva en su propio seno prefigurada la idea de una Comunidad Organizada.
Es más: ella da permanencia —la permanencia de sus principios inmutables— y con ella conforma la unidad de vida de un Pueblo.
"Para organizar —dice Perón— lo primero que hay que tener es una idea común, una aspiración común, objetivos comunes; así uno se pone en la dirección orgánica, diremos así. En otras palabras: para organizar, lo primero que hay que tener es una doctrina.
"Nosotros —agregó— desde 1943, hemos venido luchando por dar una doctrina, alrededor de la cual organizarse, porque esa doctrina es la forma permanente del pensamiento y de la expresión humana. Sobre ellas y alrededor de ellas es que cristalizan las verdaderas organizaciones."
¡Únanse!, era la consigna que repetía Perón desde los primeros momentos de su acción en la Secretaría de Trabajo y Previsión.
Perón señaló los principios indiscutibles de la Doctrina del Pueblo, las grandes banderas del Peronismo, que hoy hasta los opositores pretenden realizar.
La unidad en las ideas hizo posible la unidad entre los hombres o mujeres. Así los sectores del Pueblo lograron no sólo cohesión interna, sino que coordinaron mutuamente sus esfuerzos para resolver los problemas de la comunidad.
El Pueblo con Organización y Doctrina se convirtió en un cuerpo con alma. No sólo logró la fuerza que da la unidad, también se hizo consciente y responsable de esa fuerza.
No es casual que el 17 de Octubre de 1945, cuando el Pueblo ejerció toda su fuerza contra la oligarquía y el capitalismo organizados, empleando esa fuerza con plena conciencia de su valor y jugándose por Perón, haya sido realizado por los trabajadores del movimiento sindical organizado.
Los frutos de la organización peronista del Pueblo están hoy a la vista: Tras la acción y el ejemplo de Perón y de Evita nada ni nadie pueden alzarse contra el Pueblo.

Pero, repetimos, el Pueblo no es hoy, ni ha sido nunca, una fuerza ciega. El adoctrinamiento y la organización conforman la personalidad del Pueblo, que ya ha dejado de ser masa.
Perón ha señalado con toda claridad el sentido de sus diez años de esfuerzos: ***"Nuestra principal preocupación ha sido organizar al Pueblo, para que no solamente tenga el poder que debe tener sino para que tenga también conciencia y responsabilidad de ese poder. Cuando se alcanza la conciencia de ese poder, cuando se tiene la responsabilidad de ese poder y las organizaciones están en presencia de ese poder, el Pueblo es invencible, y es entonces cuando realiza su propio destino."***

La unidad del movimiento sindical.
Últimamente, y con motivo de la reacción político-clerical, se ha pretendido lanzar ataques doctrinarios contra el Peronismo. Y uno de esos ataques se ha lanzado con la consigna de que el Peronismo sólo permite un sindicalismo único, porque en la Argentina sólo existe una Central Obrera que agrupa a todos los trabajadores.
Lo significativo del ataque es que los que pretenden lanzar esa acusación no son trabajadores, porque siempre han vivido "de arriba". Porque vivir "de arriba" quiere decir que no conocen ni viven la realidad "de abajo", la realidad del Pueblo Argentino.
¿Si todos tenemos una idea común, si perseguimos objetivos nobles que ningún argentino, salvo que sea un traidor, puede recusar, por qué no hemos de unirnos todos?
¿Acaso consiguen algo los trabajadores de otros países, divididos por cuestiones políticas o religiosas, sin la unidad que da la única cuestión legítima, que es el problema gremial?
Los argentinos vivimos hoy un momento excepcional. Los que no están con nosotros, Pueblo de Perón, están contra nosotros. Y no estamos dispuestos a discutir las conquistas, sino a defenderlas.
Tenemos una vocación de lucha, a la que no renunciaremos jamás porque la Verdad está de nuestra parte y no podemos transar con la falsedad y la mentira.
Aquí el Gobierno no es el amo del Pueblo. El Pueblo domina al Gobierno y al Estado, porque es el único Soberano. Ni reconocemos otro interés superior al interés supremo del Pueblo.
Si hubiera un sindicalismo de Estado, o político, o religioso, entonces sí que se podría plantear la cuestión del sindicalismo único. Mientras tanto les pedimos a nuestros detractores o que piensen bien las cosas o que se atengan a las consecuencias, si se ponen en contra del Pueblo.

"Asistimos en la República Argentina —dijo Perón— a un panorama nuevo y en el sindicalismo mundial el nuestro es el único país en el mundo que tiene una gran organización obrera alrededor de la Confederación General del Trabajo."

"Esa organización ya ha sido alcanzada. Ahora tenemos que consolidarla —agregó el General— porque yo siempre digo, repito y nunca me cansaré de decirlo, que a los humildes y a los Pueblos, los único*s que los pueden salvar son, precisamente, los humildes y los Pueblos."***

Por eso, los peronistas exigimos de quienes nos atacan que primero sean humildes, para que puedan comprender **a** los humildes. Y rechazamos sus técnicas y su palabrerío de fariseos.

"Por grande que sea un hombre o una mujer —dijo el Conductor— nunca va a ser tan grande como los millones de hombres y mujeres que conjuntamente forman el Pueblo."

Revista Mundo Peronista, Nº 78 pág. 46

ORGANIZACIÓN PERONISTA

RECOPILACIÓN

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 y mujeres 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!...

ORGANIZACIÓN PERONISTA
PRIMERA PARTE
NOCIONES GENERALES

NOTA INTRODUCTORIA: SÍNTESIS DE ORGANIZACIÓN PERONISTA

"Organizar es simplemente crear el instrumento de trabajo que uno debe tener a su disposición para realizar cualquier obra". *(Perón 18 de junio de 1948)*

Mal podremos organizarnos si no sabemos muy bien lo que es organización y qué es organizarse.

Los seres humanos necesitamos de la cooperación de otras personas para lograr determinados fines que nos proponemos. Cualquiera sea esa finalidad. O como dice Perón, "para realizar cualquier obra". Desde la más simple hasta la más compleja.

Entonces surge la organización para lograr entre esas personas la unidad de concepción, de ideas, de pensamiento y de acción de manera que quienes la integran vayan todos tras la consecución del fin propuesto. Para que la fuerza de todos vaya toda en la misma dirección: "tiren todos del mismo carro". "Pateen todos para el mismo arco..."

Por eso entiendo que, en el pensamiento de Perón, la palabra "organización" incluye todo el proceso y como un todo: planificación, estructuración, conducción, ejecución, coordinación, contralor (supervisión de la acción planeada), y racionalización. Si separamos es sólo para comprender mejor las partes de un mismo todo. Pero lo anterior es inerte, estático, no se logra si no hay una persona que "conduzca" con ciencia y "arte" todo el proceso de la organización. Que lleve a la organización desde donde está a dónde quiere llegar (finalidad). Pues, lo que determina a una organización es su finalidad.

La finalidad "suprema" del peronismo es ***"la felicidad del pueblo y la grandeza de la nación".*** Lograr lo anterior debe ser una de las tareas más arduas, complejas e importantes en la vida de todos los seres humanos, pero mal podremos organizarnos si no sabemos muy bien lo que es organización y organizarse.

"Toda" organización tiene dos elementos esenciales:

—Un elemento espiritual que implica "unidad de concepción" o visión compartida sobre la doctrina y la teoría consecuente. Es lo que no se ve y no

existe al empezar una organización. Se crea y se recrea, se "le da forma" permanentemente a través del diálogo y el intercambio en las reuniones.

***—Otro elemento material*:** es la "unidad de acción" en las "formas de ejecución". Son todos los elementos necesarios "para realizar" las ideas, la finalidad propuesta.

"Resumiendo, diremos que una organización ideal es la que posee unidad de concepción, que permite la unidad de acción, y ofrezca en su configuración los siguientes elementos estructurales:

--Conducción centralizada, con los mecanismos de asesoramiento y contralor.

--Ejecución descentralizada, apoyándose permanentemente en la coordinación y en la racionalización.

--Ámbito o jurisdicción, esto es, la sede o el área de influencia específica de una organización". (Perón, Apuntes de Organización Peronista).

"Qué es "organizarse".

Organizarse: es una disposición y un proceso constante.

Por lo tanto, organizarse es mucho más que tener los elementos formales o materiales y de control.

Organizarse es una disposición de todos los miembros (cultura organizacional) y un proceso constante para crear o recrear:

—la "unidad de concepción" o "visión compartida" sobre: la finalidad, los objetivos y estrategias generales;

---los objetivos específicos y sus estrategias;

---los programas de acción a fin de lograr **Eficacia** (cumplir lo propuesto) y **Eficiencia** (con máxima optimización de recursos). O sea, **Organizaciones Inteligentes de Alto Rendimiento.**

"Inteligentes" porque todos los miembros (no sólo el cuadro directivo), conocen los elementos ante descritos, participan en su elaboración y los asumen como propios. Aún el miembro con un rol muy humilde, participa en la organización sabiéndose parte de un todo que da sentido a ese rol que le es propio. Lo que es inteligente es la Organización como tal, como un Sistema orgánico y viviente.

Y de Alto Rendimiento, porque se busca el mejor resultado, el éxito, el máximo cumplimiento del fin propuesto. No es funcionar de alguna manera, "más o menos"... sino de la mejor forma posible" *(Organización Estratégica, Lic. Santos Benetti)*

Los elementos generales de toda organización son los siguientes y que en este trabajo los desarrollaremos en la SEGUNDA PARTE.

PLANIFICACIÓN.

Para lograr esa finalidad propuesta tenemos que planificar: analizar dónde estamos y sus causas y qué debemos hacer para lograr la finalidad que nos proponemos.

ESTRUCTURACIÓN.

Luego viene la estructuración u organización propiamente dicha, que constituye el proceso, mediante el cual se efectúa la creación de los organismos (Comisión, Unidad Básica, Organización Política, Partido Político, Ministerio), que cumplirán los objetivos previstos a través de la planificación, con distribución y responsables del trabajo a cumplir en las distintas partes que componen los organismos creados y finalmente el ordenamiento funcional, o sea la reglamentación de las tareas fundamentales a cumplir, estableciendo los métodos o procedimientos básicos.

CONDUCCIÓN.

Esa planificación establecida para lograr la finalidad (felicidad del Pueblo y grandeza de la Nación) y la estructuración de los organismos necesarios para su realización más la reglamentación de las tareas a cumplir necesitan de dos factores que posibilitan su funcionamiento:

—Uno es el que corresponde a quienes tienen la responsabilidad de dirigir, de conducir, de mandar para lograr la finalidad.

—Otro se refiere a quienes deben ejecutar, realizar, cumplir. Ambos deberían tener unidad de concepción sobre la finalidad.

EJECUCIÓN.

Logrado todo lo anterior es necesaria la ejecución, la acción o realización de aquellas tareas encaminadas a satisfacer la finalidad establecida o propuesta en la planificación para llegar desde donde estamos a dónde queremos ir (la Felicidad del Pueblo y la Grandeza de la Nación).

Lo importante es que "todos" pateen para el mismo arco y todas las fuerzas marchen hacia la misma finalidad.

El mérito de una organización no reside tanto en la formulación o redacción de un plan, la conformación de su estructura o el funcionamiento de los órganos que la constituyen y los cuadros de sus dirigentes que conducen o comandan estén perfectamente integrados, sino en que la realización o ejecución de lo que se desea conseguir sea eficiente, se logre.

COORDINACIÓN

Una vez alcanzada la organización espiritual y material para lograr una finalidad, establecido el plan para llegar a ella, los organismos y tareas a realizar, la conducción que dirija y los ejecutores, es necesaria la coordinación.

Se entiende por tal el mecanismo mediante el cual pueden agruparse estructuras similares o funciones afines. Coordinar significa unificar, vincular o correlacionar. ***"La coordinación representa unidad orgánica y funcional, unidad de concepción y unidad de acción"*** *(Perón, 4-8-1945, ante docentes secundarios).*

FISCALIZACIÓN O CONTRALOR (supervisión de la acción planeada).
Representa al proceso mediante el cual se observan los rendimientos o resultados de la organización, así como el funcionamiento de sus partes y la perfecta disposición de su estructura. Es una tarea que Perón atribuye a la conducción. ***"No se concibe una conducción sin un control. Vale decir, que no es suficiente que yo de una disposición que ha de cumplirse, si no compruebo personalmente que se cumple, porque los hombres y mujeres 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 o a la mujer lo que hay que hacer, si no es necesario comprobar si lo hace."*** *(Perón, Conducción Política).* En los setenta le llamábamos a esto "desconfianza organizada".
Se trata de analizar si hemos logrado la finalidad planteada, cuáles han sido los logros y cuales las falencias.

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." *(Perón, ante miembros del Poder Judicial, 31-1-1952).* ***"La organización es lo básico; la racionalización es la consecuencia de la organización. Racionalizar es apretar el detalle: apretar los tornillos de la organización. En consecuencia; para hacer racionalización hay que tener primero una organización; el detalle es la racionalización, que se obtiene creando secciones que se encarguen de vigilar la organización. Al aconsejar la organización, ya de por sí se está realizando una racionalización real y permanente."*** *(Perón, Clausura de la Conferencia, de Gobernadores, 4-IX-1952).*
Hacer las correcciones necesarias después de analizar la organización, la planificación, la estructuración, la conducción, la ejecución, el contralor y la coordinación. Y empezar otro proceso superador, "ajustando las tuercas"...
En esta PRIMERA PARTE (NOCIONES GENERALES) veremos “los fundamentos o nociones generales” a tener en cuenta en toda organización, para en LA SEGUNDA PARTE (ORGÁNICA PURA) analizar detenidamente cada uno de “los elementos generales” que sintéticamente hemos definido anteriormente (planificación, estructuración, conducción, ejecución, coordinación, fiscalización o contralor y racionalización), para en LA TERCERA PARTE (ORGÁNICA APLICADA A LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD) aplicar todo lo anterior a la “organización concreta de la comunidad peronista” (la COMUNIDAD ORGANIZADA).

CAPÍTULO 1.- FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

"Organizar es simplemente crear el instrumento de trabajo que uno debe tener a su disposición para realizar cualquier obra".
(Perón ante los Legisladores Nacionales y Dirigentes del Partido Peronista 18 de junio de 1948).

1.1.- CONCEPTO Y FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN-

Cuando se dice que una rama determinada del conocimiento humano es una ciencia no se pretende atribuirle tal calificativo como mero título académico, sino, por el contrario, fundamentarla, asimilándola a una estructura conceptual que reconoce:
a).- un objeto específico diferenciado;
b).- fines propios y delimitados;
c).- un método racional de aplicación, susceptible de posibilitar el enunciado de leyes de validez universal.

El conocimiento se integra cuando es:
--real, o sea cuando recae sobre hechos o cosas que existen en la naturaleza;
--objetivo, cuando está de acuerdo con lo que las cosas son, siendo independiente de las apreciaciones personales o subjetivas del que conoce; y
--sistemático, u ordenado al logro de sus fines.
Consecuentemente afirmamos que nuestra disciplina es una ciencia ya que *tiene por objeto el estudio de los procedimientos racionales que conducen al ordenamiento de toda actividad humana.*
Su fin propio consiste en llegar a ordenar toda actividad humana y ***su método*** que es inductivo y deductivo, se aplica racionalmente, es decir, subordinado a los principios de la lógica y se adapta sistemáticamente al logro de su propia finalidad.
De dicha aplicación del método al objeto para alcanzar el fin apetecido surgen una serie de relaciones de un hecho con otro, que tiene validez universal y que nos definen ***las leyes de la ciencia de la organización.***
Partiendo de que ***la ciencia nos da el conocimiento cierto de las cosas*** por sus principios y causas y las estudia de una manera objetiva, real y sistemática, podemos llegar a establecer las relaciones entre unas y otras,

vinculándolas de modo que se adviertan las causas y los efectos. Esa aplicación constituye la técnica de la ciencia.

Como la ciencia de la Organización
--tiene por objeto *el estudio de los procedimientos racionales que conducen al* ***"ordenamiento de toda actividad humana"****,*
--su técnica consiste en ordenar los medios que permitan obtener los instrumentos necesarios para la realización de las obras humanas. Por tanto la disciplina que ahora estudiamos ***es una ciencia aplicada,*** cuya técnica de acción son los procedimientos mismos, no constituyendo un fin en sí mismo sino un medio para posibilitar fines.
Consecuente con esta idea ha expresado el General Perón: ***"organizar es simplemente crear el instrumento de trabajo que uno debe tener a su disposición para realizar cualquier obra."*** *(Perón,* 18-6-1948)
El mismo General Perón nos dice que: ***"Organizar es una ciencia y es un arte. Nadie nace, sino excepcionalmente, con esas condiciones innatas: eso se aprende o se adquiere por el estudio, con el conocimiento y con la práctica"*** *(Perón,* 18-6-1948).

Pero también afirmamos que la organización es arte.
Arte es creación, realización, concreción de una actividad en la obra.
La organización participa de estas características en cuanto cree y ordena procedimientos racionales que conducirán a la estructuración de actividades humanas (objeto de la ciencia de la organización).
La antedicha afirmación del Líder --organización es ciencia y arte-- adquiere plena confirmación pues la filosofía de la acción peronista enunciada como de conducción de actividades humanas necesita imprescindiblemente de una organización.
"No se conduce lo inorgánico ni lo anárquico" (Perón, Conducción Política, Buenos Aires, 1952, Ed, Mundo Peronista, pág. 32). Es en este "momento" que se configura la organización como arte.

1.2.- NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

"Para poner en marcha cualquier obra es necesario considerar dos aspectos fundamentales: la organización y los hombres" (Perón, 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" (Perón, transmisión radial, 2-12-1943).
"La organización suprime los factores negativos, creando los factores constructivos" (Perón, 10-7-1950).

"Lo único que triunfa sobre el tiempo es la organización" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, Conducción política).

1.2.1.- 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" *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política).*

1.2.2.- 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" *(Perón,* 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón,* 12-4-1951).

1.2.3.- 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 o mujer y una masa, porque si esa masa no está encuadrada, se disocia. La masa debe estar encuadrada por hombres o mujeres 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 y mujeres; vamos a pelear! ¿Adónde los voy a llevar? Tengo que tomar al millón de hombres y mujeres, enseñarles a pelear, desarrollar su instrucción, su intuición de lucha, su espíritu de lucha, darle la causa por la cual luchamos y, entonces sí, nombrar sus oficiales y suboficiales para que los encuadren. Después me pongo al frente y, entonces... ¡pan comido!" *(Perón, Conducción política).*
"... Esa organización se necesita para todas las luchas..." *(Perón, Conducción política).*
"... La conducción es la lucha y el gobierno es construcción..." *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política).*

1.2.4.- 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" *(Perón,* 25-10-1953).

"El punto de partida de toda organización consiste en organizar a los hombres y mujeres espiritualmente: que todos los hombres y las mujeres 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 o mujeres y realizar organizaciones no resuelve nada, si cada uno de esos hombres o mujeres no sienten lo que hay que hacer y no saben lo que hay que hacer" *(Perón,* acto de clausura de la Conferencia de Gobernadores, 17-6-1950).
"Reunir hombres o mujeres sin haberlos previamente animado con una doctrina que les dé objetivos comunes y aspiraciones similares, más bien que organizar es desorganizar" *(Perón,* 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" *(Perón, Conducción política).*

1.3.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Diariamente comprobamos que en todas las esferas donde se actúa prácticamente, se va despertando el afán de aplicar reglas derivadas de las ciencias.
Nuestra disciplina no ha permanecido ajena a este interés tanto en al campo de la organización y administración de empresas industriales, como en los dominios administrativos del Estado.
Sin embargo dicha inquietud no alcanzó hasta la llegada de Perón a extremos tales que despertara la necesidad del estudio de la ciencia y técnica de la organización. Así vemos que el General Perón refiere: ***"Creo que el país tiene un grave defecto: la falta de estudio de Organización". "El estudio de Organización existe en todas las escuelas europeas",*** para finalizar con la pregunta: ***"¿Conocen ustedes en el País una escuela o una Universidad donde se estudie Organización?"***.*(Perón,* 21-10-1944)
Posteriormente anuncia: ***"Hasta ahora, creo que el único problema grave de la Argentina es su falta de organización. Hoy no puede ningún país en el mundo frente a los fantasmas que agitan a la humanidad permanecer sin organización. Ya nadie puede darse el lujo de ser inorgánico porque está expuesto a desaparecer"*** (Perón, en el acto de clausura de la

conferencia de Gobernadores de Provincias y Territorios Nacionales - 17 de junio de 1950).

La inorganicidad que encontró nuestro Líder en los primeros tiempos de su gobierno le hicieron decir: ***"No hay nada sin organización. Nosotros que hemos vivido impresionados por ciertas ideas anárquicas, hemos prescindido en muchos casos de la organización".*** (Perón, ante la Delegación de maestros y profesores católicos que concurrieron a la Secretarla de Trabajo y Previsión: 1º de junio de 1944).

No se trata ya de ***"Colocar en casilleros a los hombres o mujeres. Se trata de darles un sentido y un sentimiento similar"***. (Perón, Conducción Política).

"Sin egoísmo de ninguna clase, trabajo un poco para el futuro, dejando fuertes organizaciones a los que nos seguirán, a fin de que ellos puedan defenderse. Eso es trabajar para la Patria y en bien del Pueblo" (Perón, 1º de agosto de 1951).

"El hombre o la mujer es otro factor que juega en la organización al lado del organismo y éste nunca podrá ser mejor que los hombres y mujeres que lo componen" (Perón, ante legisladores del Partido Peronista, 18 de Junio de 1948).

La extraordinaria proyección del pensamiento del General Perón en el campo de nuestra ciencia, su fatigosa y diaria tarea de organizador y su extraordinaria visión por nuestra disciplina, hacen que desde esta Introducción definamos los desarrollos sucesivos, como parte constitutiva de la CIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

"Yo nunca me he explicado una cierta lucha que ha existido en el país por evitar la organización, por combatir la organización, por olvidar la organización. Hemos empezado por olvidarla en las escuelas y en las universidades, porque siendo la organización toda una ciencia, aquí nunca se ha estudiado ninguna materia que se pueda considerar como organización pura u organización aplicada. Es quizá uno de los pocos países del mundo en que se la ha olvidado. Sin embargo, siendo un país como somos nosotros, relativamente nuevo, no debía haber argentino que no tuviese, por lo menos los rudimentos de esa ciencia, tan importante y tan fundamental para los países nuevos como la República Argentina" (Perón, en la Bolsa de Comercio para celebrar el 96º aniversario de la fundación de esa entidad"; 10 de julio de 1950).

1.4.- LA ORGANIZACIÓN Y EL PROGRESO.

"La organización es, sin duda, el imperativo más importante de estos tiempos. No hay nada sin organización" *(Perón,* 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" *(Perón,* 10-6-1948).
"Hay un principio según el cual lo único que vence al número es la organización" *(Perón,* 13-11-1947).

1.4.1.- Los estudios sobre organización: su enseñanza.

"La organización es una ciencia. No se organiza así no más; hay que aprender a organizar, primero" *(Perón,* 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" *(Perón,* 4-8-1947).
"En el mundo, en general, no se ha estudiado mayormente esta conducción, porque los hombres y mujeres 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" *(Perón, 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" *(Perón,* 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" *(Perón,* 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" *(Perón,* al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6-10-1952).

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

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

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

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

"Debe utilizarse un método lo suficientemente activo como para que los hombres y mujeres 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 y mujeres que sepan enunciar bien tales cuestiones, sino hombres y mujeres que cumplan esos principios, que tengan esas ideas y que posean esas virtudes" *(Perón, Conducción política).*

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

Capítulo 2.- CONCEPTOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN

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

NOTA: Me parece muy importante contribuir a entender esta terminología de Perón que, a pesar de su precisión significativa, no es muy usada en la actualidad. Recurramos primero al diccionario.

Qué es Orgánico:
Orgánico es un término genérico para designar procesos asociados a la vida o para referirse a sustancias generadas por procedimientos en que intervienen organismos vivos. La palabra, como tal, proviene del latín organĭcus, y significa "organizado", "lo que consta de órganos".
En este sentido, ***para la biología, lo orgánico es todo aquello que se encuentra relacionado con los organismos, con los órganos de un ser vivo, y con los procesos que en este tienen lugar.*** Por ejemplo: "Una enfermedad es un proceso orgánico".
Orgánico, sin embargo, también puede hacer referencia a todas aquellas organizaciones complejas (de personas, de leyes o, incluso, de elementos arquitectónicos) en las cuales sus partes interactúan entre sí como los componentes de un organismo. Por ejemplo: "La asociación de vecinos actuó de manera orgánica para frenar los robos dentro de la urbanización".

Definición de inorgánico.
En el latín es donde podemos establecer que se encuentra el origen etimológico del término inorgánico. Significa "relativo a no tener órganos" y es el resultado de la unión de varios componentes léxicos de dicha lengua:
--El prefijo "in-", que es equivalente a "no" o "sin".
--El sustantivo "organum", que puede traducirse como "órgano".
--El sufijo "-ico", que se usa para indicar "relativo a".
El adjetivo inorgánico se utiliza para calificar a aquello que carece de órganos aptos para la vida. Lo orgánico, por el contrario, alude al cuerpo que tiene la disposición necesaria para vivir.
Inanimado o material son dos de las palabras que pueden utilizarse como sinónimos de inorgánico.

Un mineral es un elemento inorgánico. Se trata de una sustancia natural, con una estructura cristalina y una composición química que se encuentra definida. ***Por tratarse de algo inorgánico, no tiene órganos ni vida.***
Lo inorgánico, en definitiva, carece de estructuras biológicas. Los metales, las rocas y el agua, por mencionar algunos ejemplos, son materiales inorgánicos.

Entonces, ***lo orgánico,*** como adjetivo neutro, indicaría en Perón
--"lo organizado" pero "vivo", "consciente". Con vida y capacitad propia, con capacidad intrínseca, propia, para desarrollarse, decidirse, etc. Porque existe también lo "organizado" pero inerte, inorgánico: el átomo, los productos químicos, los minerales;
--al cuerpo que tiene la disposición necesaria para vivir,
--al cuerpo vivo, pero con todas sus partes sanas e íntegras, sin amputaciones;
--a todas aquellas organizaciones complejas (de personas, por ejemplo) en las cuales sus partes interactúan entre sí como los componentes de un organismo cómo, por ejemplo, el cuerpo humano que Perón usa habitualmente como ejemplo. Lo dice mejor y claramente:
"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 y a cada mujer en su propia conducción".

En cambio ***"la orgánica",*** como sustantivo, es la organización como ciencia y arte. La leyes y principios y "partes" o elementos que hacen posible la organización (la planificación, la estructuración, la conducción, la ejecución, el contralor, la coordinación y la racionalización). Es lo que veremos más adelante cuando analicemos la definición de organización: "Partiendo de que la ciencia nos da el conocimiento cierto de las cosas por sus principios y causas y las estudia de una manera objetiva, real y sistemática, podemos llegar a establecer las relaciones entre unas y otras, vinculándolas de modo que se adviertan las causas y los efectos. Esa aplicación constituye la técnica de la ciencia".
O lo que dice Perón, en referencia a la conducción política: ***"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 o la mujer pueden 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"*** (Perón, Conducción Política).
La orgánica pura: es lo que haremos en la PARTE DOS:

El estudio teórico de las partes o "etapas" esenciales de toda organización sin tener en cuenta su aplicación práctica. El estudio lo más minucioso posible de: la planificación, la estructuración, la conducción, la ejecución, el contralor, la coordinación y la racionalización.

La orgánica aplicada: es lo que veremos en la PARTE TRES:

La aplicación de la planificación, la estructuración, la conducción, la ejecución, el contralor, la coordinación y la racionalización **aplicada a la organización de la comunidad: gobierno, estado y pueblo**.

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" *(Perón,* 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 o la mujer 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, a la mujer, al ser humano, 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" *(Perón, 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 o una mujer tengan 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 o una mujer, 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 y mujeres, 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 Ángel, 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 y mujeres. 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" *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política).*
"... Ese sentido de la conducción tiene mucho de intuición.
Conocemos casos, en la conducción, de hombres y mujeres oscuros que no han cometido casi errores y de hombres y mujeres sabios que no han dejado de cometer casi ninguno de los errores que se les presentaron en el camino de la conducción" *(Perón, 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 de la gente" (25-10-1953).
"Lo primero que hay que darle a un organismo es su espíritu. Así como un hombre o mujer sin alma es siempre un cadáver, una organización que no posea espíritu o alma, será cadáver; grande o chico, pero cadáver al fin" *(Perón,* 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 o las mujeres; se trata de darles un sentido y un sentimiento similar. De nada sirve la organización material sin lo espiritual" *(Perón, Conducción política).*
"¿En qué consiste la organización espiritual? En la doctrina" *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política).*

"Las formas de ejecución, elegidas inteligentemente, de acuerdo con esa doctrina y esa teoría, ponen en movimiento toda la organización" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón,* 10 de julio de 1950).
"La organización que importa es la que se halla en marcha y no la que está en el papel" *(Perón,* 2 de julio de 1952).
"Lo más importante de toda organización es su aspecto funcional" *(Perón,* 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" *(Perón,* 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" *(Perón,* en la Casa de Gobierno ante funcionarios de la Administración Nacional, 2 de julio de 1952).

2.4.- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La ciencia de la organización se constituye, tal como se conoce en nuestros días, luego de haber evolucionado a través del tiempo y del espacio, complementando otras ciencias o posibilitando y perfeccionando realizaciones o actividades humanas.
Es evidente que la idea de "un orden" o "del orden" en sentido general, se impone naturalmente.
El Universo, la naturaleza, el mundo físico que rodea al hombre y a la mujer, le muestran constantemente ejemplos de organizaciones perfectas. Basta elevar los ojos al cielo para percibir en los espacios siderales una acabada organización.

El Sumo Hacedor, al crear el Universo, estructuró un todo orgánico y funcional que comprobamos cotidianamente.
Las formas infinitesimales de la materia son otros ejemplos de organizaciones perfectas que vamos reconociendo a medida que progresan los medios humanos de investigación.
Naturalmente este concepto de lo orgánico fue perfeccionándose con el adelanto de las civilizaciones humanas.
Las nuevas exigencias de la vida, las necesidades de la guerra o simplemente la lucha contra el medio, fueron imponiendo al hombre y a la mujer la necesidad siempre mayor de organizar y organizarse.
La vida del hombre y la mujer en comunidad rudimentaria primero, en comunidad de comunidades luego, para terminar en un mundo que se estrecha día a día, hizo imprescindible que nuestra disciplina lograra individualidad peculiar, enunciándose con jerarquía y configuración propias.
Históricamente identificamos, desde los albores de la humanidad, las siguientes organizaciones tipo: La militar, la eclesiástica y la del Estado, aunque nuestra ciencia recién adquiere plena entidad por la conjunción de dos corrientes del pensamiento. Una, desarrollada a comienzo del siglo pasado en el campo del Derecho Público, la otra que aparece al comienzo de este siglo en el ámbito de la vida industrial.
Estos movimientos doctrinarios luego se funden en algunas de sus concepciones y conjuntamente con principios de las organizaciones militar y eclesiástica contornean en forma definitiva la Ciencia de la Organización.
La tendencia que entronca en el Derecho Público es fundamentalmente Jurídica. La que actuará en el campo industrial por su parte, al manejar medios técnicos, instrumental mecánico y en general ordenamientos materiales, resultó orientada hacia la organización del trabajo y de la producción, en procura de mejores índices de eficiencia y rendimiento.
Como fruto de esta génesis híbrida, nuestra ciencia no se perfiló de inmediato con principios puros y sistemas de acción independientes.
Así vemos que muy corrientemente se la ha querido subordinar o confundir con normas del Derecho Administrativo, delimitándose su paisaje a los conceptos que integran las ideas de composición del Estado, sus medios, posibilidades y campo de actuación, ordenamiento de organismos estatales, sus estructuras, jurisdicciones y competencias.
La tendencia integrativa de nuestra disciplina, que se desarrollara en el ámbito industrial, encuentra su exponente máximo en un típico hombre o mujer de empresa estadounidense, Federico W. Taylor, cuya obra tuvo una extraordinaria difusión y dio lugar a un movimiento doctrinario de excepción.

Formados sus discípulos, estos se perfilan con escuelas propias de entre las cuales se señalan el "fordismo" y el "fayolismo" etc. denominándose "taylorismo" al movimiento originario orientador.
Taylor en su obra fundamental enunció su doctrina partiendo de la observación de los movimientos, a fin de disminuir su tiempo de ejecución, en mira de lograr mayores índices de rendimiento y utilidad. Naturalmente el hombre o la mujer --que ejecuta los movimientos-- resulta a la postre subordinado a la máquina, de la que se lo considera una parte integrante.
Prácticamente adapta al ser humano a la máquina, resultando el "taylorismo" un sistema mecánico.
El fordismo por su parte, dio prevalencia a la actividad humana, subordinando la máquina al hombre. Es una tendencia de carácter social que postuló el sentido extensivo de las utilidades organizando el trabajo en serie, como fórmula de máximo rendimiento.
El fayolismo resultó una posición equidistante de las anteriores, dirigiéndose especialmente a considerar los aspectos propios de la administración de empresas, que habían sido omitidos por corrientes citadas precedentemente.
Todo este material es rigurosamente desarrollado posteriormente por autores occidentales, especialmente alemanes y franceses, siendo los primeros los que procuraron llegar a la sistematización de nuestra ciencia de la Organización, habiendo introducido en su léxico el vocablo "racionalización" ya universalmente aceptado.
La influencia del pensamiento germano llevó posteriormente estos principios al campo de lo económico.
Es significativo destacar que todas estas incursiones del pensamiento humano en mayor o menor grado, no sólo se preocuparon por elevar rendimientos, sino también encontrar soluciones a los problemas humanos, derivados de las relaciones laborales.
Las dos corrientes señaladas, de ordenamiento jurídico del Estado Administrativo y de organización científica del trabajo, se ensamblan poco a poco entre sí y, tomando experiencia de organizaciones tipos militar y eclesiástica, llegaron a definir esta novísima Ciencia de la Organización.
El devenir de acontecimientos humanos, guerras, revoluciones, teorías sociales, ideologías, etc., va posteriormente afinando por así decirlo, el ámbito de esta disciplina.
Vemos que se habla de "racionalización del poder" (sustitución de la improvisación por la previsión en el campo del Derecho Público), "tecnocracia" (Gobierno de técnicos), nuevas experiencias bélicas, nuevas armas y nuevos problemas derivados de la guerra total, hace que se perfeccionen sistemas de organización militar, agudizándose aún más, los enfoques que responden a exigencias estratégicas y tácticas.

La introducción y perfeccionamientos de métodos estadísticos y de verificación o contralor de la organización, señala la última etapa del perfeccionamiento de esta ciencia.

--Sintetizando: *(Organización Estratégica de Santos Benetti)*

Desde mediados del siglo XIX hasta el día de hoy se han pensado y aplicado varios modelos de organizaciones, que podemos sintetizar de la siguiente manera: todo modelo de organización depende de su punto de partida, de un "desde donde" se organiza todo.

Así podemos organizar:

Desde los intereses del dueño, empresario o institución que necesita ciertos resultados y éxito concretos. Es el sistema elaborado por Taylor, típico del capitalismo y del actual neoliberalismo.

Poco importan los intereses y la felicidad de empleados, obreros o miembros de la organización.

En este sistema: la conducción fija los fines, planifica, organiza, coordina y controla. El resto de la gente obedece, ejecuta y es controlada. Se la recompensa según su rendimiento. Es, pues, un modelo netamente vertical.

Desde las necesidades de los empleados, obreros o miembros de la organización: cuanto más satisfechos estén y mejor clima reine entre ellos, se supone que más van a rendir. Es el modelo de la Escuela de Relaciones Humanas. El riesgo de este modelo es que transforme a la organización en una familia o grupo de amigos con escaso rendimiento y productividad.

Desde una ley, norma o reglamento que ordena el funcionamiento, tanto de la conducción como del resto de los miembros. Es el esquema racional elaborado por Max Weber (o modelo estructural o burocrático), y de amplia aplicación en el Estado y grandes organizaciones. Tiende a un clima frío y exceso de burocracia.

Finalmente, d**esde la demanda, necesidades e intereses del sector externo** a quien presta sus servicios la organización, y **desde las necesidades de los miembros internos** (todo el personal que conforma la organización).

Es la nueva corriente. Desde estos dos elementos se comienza a diseñar toda la organización: objetivos, conducción, etc. Es el esquema de las nuevas organizaciones modernas llamadas "inteligentes" o de "alto rendimiento". Se ve a toda la organización como un sistema integral que tiene que funcionar coordinadamente, armonizando:

-lo que la gente a la que se orienta la organización necesita y reclama (el "cliente externo")

-lo que los miembros de la organización necesitan: estar satisfechos, participar como actores, estar bien comunicados, sentirse motivados, etc. y

-las exigencias de un buen funcionamiento de todo el sistema formal (normas, conducción, etc.).- para conseguir los mejores resultados (eficacia).- con la

mejor utilización de los recursos humanos, económicos, técnicos, etc. (eficiencia).

2.5.- MÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Toda actividad humana, sea individual o colectiva y cualquiera fuera su finalidad, es susceptible de organizarse.
En la vida diaria, respondemos a múltiples organizaciones primarias que nos facilitan insensiblemente el mejor cumplimiento de nuestras actividades.
Pero, cuando las exigencias de la acción reclaman estructuras más sólidas y eficaces, forzosamente necesitamos acudir a nuestra disciplina y su técnica de aplicación.
En este orden de ideas aparece como base indispensable para la real eficacia de lo que se ha organizado, un integrante espiritual ineludible.
Una mención oportuna de nuestro Líder esclarecerá estos extremos: "**Lo único que vence al tiempo son las organizaciones; pero las organizaciones imbuidas por la mística de un ideal superior a la vida misma de los hombres y mujeres que lo alientan"** (01-05-52).
Este es el componente vertical que define y caracteriza la organización peronista. No organizaciones caducas, al servicio de los intereses mezquinos, foráneos o del privilegio, sino las ensambladas con objetivos superiores, aptos para asegurar su permanencia y capaces de perpetuar al hombre y a la mujer en el tiempo a través de sus obras y realizaciones.
Esta rigurosa remisión del pensamiento del General Perón, define en apretada síntesis su vocación de organizador, a extremo que le hace afirmar: ***"La organización es sin duda el imperativo más importante de estos tiempos"***.*(Perón,* 10-06-1944).

2.6.- EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones más perfectas son aquellas que sirven mejor al hombre, a la mujer. En consecuencia, toda estructura, puesto que es un instrumento de trabajo, debe adecuarse a las aptitudes, capacidades y disposiciones de los hombres y mujeres que habrán de utilizarlas.
Este, como todos los instrumentos que utiliza el hombre o la mujer es el fruto de los conocimientos que se han acumulado en una época determinada, conocimientos que permitieron perfeccionarlos de acuerdo con una técnica cada vez más evolucionada.
Según los métodos que el hombre o la mujer ha utilizado a través de los siglos para organizar, distinguimos tres etapas bien definidas que sintetizamos así:

2.6.1.- 1ª Etapa empírica e intuitiva.

"Durante los primeros siglos de nuestra civilización occidental el hombre y la mujer limitan sus conocimientos al ámbito del mundo que lo rodea, a la naturaleza. Y ese conocimiento del mundo, rudimentario e intuitivo en los primeros tiempos perfeccionado a través de los siglos del individualismo espiritualista hasta alcanzar un alto grado de veracidad, tenía una característica específica, partía siempre de los hechos intuidos u observados por el hombre o la mujer a su alrededor y por la comparación de esos hechos; descubría semejanzas, identidades, normas comunes, que le permitían establecer relaciones entre los fenómenos y, a través de ellas, comprender al orden de todo lo creado.

Las organizaciones que crea el hombre o la mujer a su vez en este período, se caracterizan por utilizar técnicas, métodos de tipo empírico que se traducen en organismos hechos a imagen y semejanza del orden natural, esto es, del ordenamiento impuesto por el Sumo Hacedor a la naturaleza.

Las comunidades, por ejemplo, se organizan en familias y tribus, luego en comunas, para satisfacer las necesidades primarias del hombre o la mujer como ser social. La idea de Patria, el sentimiento de la nacionalidad, tal como los entendemos modernamente, no existían en aquellas comunidades que luchaban exclusivamente por la subsistencia.

Análogamente es primaria la organización del trabajo, individual, de artesanos, en pequeñas escalas para satisfacer solamente las necesidades de aquellos pequeños grupos sociales.

2.6.2.- 2ª Etapa racional o científica.

La transformación que se produce en el mundo con motivo de la revolución del individualismo liberal y materialista que culmina, a fines del siglo XVIII, modifica también la actitud del hombre y la mujer frente a la naturaleza.

Exagera aquel el poder de su razón y al considerarlo ilimitado, subordina a ella todo el orden natural.

Abandona a Dios para creer en sí mismo, e interpreta el ordenamiento divino, la naturaleza, como algo inorgánico, desordenado, donde solamente la razón humana puede implantar un principio de orden.

En el mundo liberal de estos dos últimos siglos, las organizaciones dejan de reflejar ingenuamente el orden de la naturaleza, para utilizar métodos puramente racionales o científicos, puramente deductivos.

En la organización del trabajo, la habilidad manual fue reemplazada por la máquina, la industria privada de los artesanos por los grandes establecimientos fabriles de producción mecanizada. Aparecen en la sociedad la desocupación y el proletariado frente al capitalismo que rápidamente se hace internacional.

En la organización de la sociedad aparecen las clases en lucha, y las naciones políticamente independientes, quedan reducidas a la condición de colonias, con el nacimiento de los imperialismos.
De este modo, las organizaciones dejan de servir al hombre para servir al capital. El hombre es parte de la máquina o, en el mejor de los casos, su engranaje. Se inicia un proceso de deshumanización que subordina al hombre, el cual deja de ser un fin en sí, para transformarse en un medio al servicio del capital.
La aparición de todas las formas de colectivismo (comunista o nazista), si bien introducen nuevos objetivos y formas distintas de explotación del hombre, no traen como consecuencia un cambio en los métodos utilizados para organizar.
Las técnicas de explotación siguen siendo racionales, científicas y carentes de un objetivo humano.

2.6.3.- 3ª Etapa humanista o justicialista.

La revolución peronista inicia una nueva etapa en la historia de la cultura que se refleja también en la evolución de la organización.
El hombre y la mujer vuelven a ser un fin y la organización a estar a su servicio. El hombre y la mujer del Justicialismo, integral, materia y espíritu, se realiza en la comunidad, es decir, posee bienes individuales en función social.
La nueva organización peronista, utiliza los adelantos técnicos de la etapa anterior, pero los pone al servicio del hombre y la mujer poniéndolos al servicio del bienestar social. La Justicia social transforma la organización del trabajo, dignificándolo y humanizando el capital. El trabajo adquiere nueva jerarquía como ***"un deber porque es justo que cada uno produzca por lo menos lo que consume"*** y como un ***"derecho que crea la dignidad del hombre y la mujer".***
La sociedad abandona la lucha de clases, superándola por la colaboración del capital y el trabajo, que juntos fundan la felicidad del Pueblo en la Comunidad Organizada.
Por primera vez la organización sirve al hombre y a la mujer sirviendo a la Comunidad, y sus métodos dejan de ser fríamente racionales y científicos, para transformarse en técnicas humanizadas propia del grupo de las ciencias sociales.

CAPÍTULO 3.- PRINCIPIOS, CONDICIONES, COMPONENTES, MEDIOS, FORMAS, ETAPAS, FINALIDADES Y MÉTODOS DE LA ORGANIZACIÓN.

3.1.-PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Los principios fundamentales de la organización son: objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad.
"Y hay que crearla siguiendo varios principios inmutables que rigen el arte de la organización" *(Perón,* 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" *(Perón,* ante legisladores y dirigentes del Partido Peronista, 18 de junio de 1948).

"¿Qué significan cada uno de estos principios?"

3.1.1.- Objetividad *(*o finalidad)

"***El de la objetividad es aquel que nos impulsa, cuando realizamos cualquier obra orgánica, a hacer un instrumento para ser empleado con un fin determinado, es decir, nos sirve para encarar la solución del problema orgánico por su objetivo o por su finalidad"***. *(Perón,* Perón, ante legisladores nacionales y dirigentes políticos del Partido Peronista, 18 de Julio da 1948).
La objetividad representa, entonces, la finalidad de la organización, vale decir, el objetivo a satisfacer, la misión a cumplir, en síntesis.
"***En la organización hay un principio que es inviolable: las organizaciones deben ser objetivas, vale decir, que deben regirse por la finalidad que cumplen. Hay que organizar para una finalidad"***. *(Perón,* Perón, ante miembros del Consejo Federal de Seguridad, 16 de septiembre de 1952).
"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" *(Perón, 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" *(Perón,* 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 o las mujeres; se organiza para una función a cumplir por un organismo; el hombre o la mujer vienen después, y a lo mejor lo echa a perder. Es decir, no se puede delinquir contra las reglas de la organización" *(Perón,* ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).
"Toda organización tiene su parte cruenta, que impone sacrificios y algunas veces supresión de personas" *(Perón,* 23 de enero de 1953).

3.1.2. - Simplicidad.

El segundo principio es la simplicidad. ***"Las organizaciones han de ser siempre simples para ser eficaces. Las concepciones han de ser claras para ser realizables"***. (Perón, ante delegados al Congreso de la Dirección Nacional de Asistencia y Previsión para Ferroviarios, 11 de marzo de 1950),
La simplicidad representa sencillez, claridad. En síntesis, unidad e identidad. Un pensamiento simple, una estructura o una acción simples, lo son cuando elementalmente representan una unidad perfectamente definible en la diversidad de otros pensamientos, estructura o acciones.
Es simple también un proceso cuando es fácilmente identificable, cuando posee identidad. Resumiendo, la simplicidad significa sencillez, claridad y precisión, que constituyen los factores fundamentales de la unidad y de la identidad.
"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" *(Perón, Conducción política).*
"Los beneficios de la organización están en razón directa de su simplicidad estructural y funcional" *(Perón,* 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 o las mujeres 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" *(Perón,* exposición sobre Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, 19 de mayo de 1954).

3.1.3.-. Estabilidad.

"El tercer principio de la organización a la cual nosotros queremos ajustarnos, es el de la estabilidad. Generalmente las organizaciones suelen fracasar por falta de estabilidad. Hay gente que por evolucionismo permanente y sistemático terminan por estar empezando todos los días una cosa". (Perón, ante inspectores de enseñanza primaria en Casa de Gobierno, 20 de marzo de 1953).

La estabilidad en una organización supone cierto grado de conservación de las estructuras, ya que permanentemente las situaciones de espacio y de tiempo pueden variar y toda aquella organización que no se adaptase a nuevas condiciones, que no evolucionase, envejecería y estaría llamada a ser anacrónica e inoperante. "Es preciso lograr una organización que sea estable pero que en su estabilidad admita la previsión". (Perón, ante inspectores de enseñanza primaria, 20 de marzo de 1953).

"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" *(Perón, Conducción política).*

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

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

"A mayor tiempo, mejor organización; a menor tiempo, peor organización" *(Perón,* 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" *(Perón, Conducción política).*

3.1.4.- Perfectibilidad.

El cuarto principio de toda organización es la perfectibilidad. "Para salvar los organismos hay que someterlos a la perfectibilidad orgánica que es evolución, manteniendo un perfecto equilibrio entre lo estable de una organización y lo

evolutivo de una perfectibilidad orgánica". (Perón, ante docentes secundarios, 14 de agosto de 1947).

Aparecería cierto grado de antagonismo entre la estabilidad de organización y su perfectibilidad. "Los que se anquilosan en un sistema y se exceden en la estabilidad, pierden perfectibilidad. La perfectibilidad es la evolución, es decir que no se puede estar cambiando todos los días de organización, pero tampoco se puede permanecer siempre con la misma organización; hay que hacerla evolucionar de acuerdo con el tiempo y la situación". (Perón, Conducción Política, pág. 28).

Como todo organizador debe saber combinar el tiempo y el espacio fundamentalmente en su evolución, se puede alcanzar un perfecto equilibrio en cuanto al mantenimiento de los esquemas originarios de una estructura, sin alterar su finalidad y perfeccionando dichas estructuras hasta que alcancen el más alto grado de eficacia o el mayor rendimiento. "Combinar la evolución del tiempo con la del espacio, es lo que da las bases para la organización. Quien organice con cierto criterio de estabilidad una nación, un pueblo o un Estado, sin tener en cuenta los factores que juegan en la evolución del tiempo y del espacio, irá al fracaso desde el mismo momento de la iniciación de esa organización". (Perón, ante miembros de la Bolsa de Comercio, 10 de julio de 1950).

La perfectibilidad constituye el principio dinámico de toda estructura. "La perfectibilidad orgánica se alcanzará mediante el ejercicio consciente, mediante la autocrítica y la racionalización permanente de los organismos administrativos y de gobierno, como así también en la organización estatal y como así mismo en la organización popular". (Perón, Conferencia de Gobernadores de Territorios Nacionales, 14 de abril de 1953).

La perfectibilidad supone que ningún organismo sea tan rígido que no permita admitir nuevos factores que faciliten su cometido. "Lo más perfecto es aquello que evoluciona permanentemente adaptándose a las nuevas circunstancias, porque el mundo no es estático; es dinámico y cambia casi diariamente". (Perón, ante Legisladores Nacionales y Dirigentes políticos del Partido Peronista, 18 de julio de 1946).

"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" *(Perón, Conducción política).*

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

"... Se consigue la perfectibilidad mediante medidas de aplicación que van racionalizando permanentemente la acción adaptándola a esa evolución" *(Perón,* 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" *(Perón,* 12 de septiembre de 1952).

3.2.- CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN.

a.- Unidad.- Toda organización debe representar una unidad, fundamentalmente unidad de concepción y de estructuración, para que a través de la unidad de conducción pueda lograrse una perfecta unidad de acción.

b.- Organicidad.- Los elementos o sistemas integrantes de una organización, deben estar tan perfectamente correlacionados que constituyan un órgano. El concepto de organicidad cumple con el de unidad, el aspecto de unidad orgánica y se consigue fundándose en la completividad y en el ajuste de sus partes.

c.- Elasticidad.- La organización debe admitir la posibilidad de aumentar la capacidad, de manera que organizada para un rendimiento determinado pueda aumentarla en cualquier circunstancia. Por otra parte, toda organización debe poder responder funcionalmente a los imperativos del espacio y del tiempo en que actúa.

d.- Continuidad.- Esta condición se vincula a los principios fundamentales de objetividad, simplicidad y estabilidad. Un organismo con finalidad completa, perfectamente clara y sencilla y con cierta estabilidad, puede permitir la continuidad en su acción frente a circunstancias de cambios de hombres o mujeres en función de mando, dirección y conducción.

e.- Productividad.- Toda organización debe responder en el cumplimiento de la finalidad para la cual ha sido creada con el más alto rendimiento y eficiencia.

3.3.- COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Todo organismo requiere, en primer lugar, una ***finalidad*** u objetivo, ***una estructura*** y ***una función*** a cumplir y una ***localización.***
Se comprende por estructura la forma o el continente; por función, el aspecto dinámico y por localización, la sede o el asiento geográfico.

a.- El componente estructural representa la morfología del organismo, su constitución, su aspecto estático.

b.- El componente funcional representa la fisiología, al factor dinámico, de toda estructura.

c.- El componente de localización representa el sitio o la sede donde asienta dicha estructura geográficamente.
"Es fácil organizar lo estático, lo difícil es organizar lo funcional. Quizá nosotros tengamos organizaciones en el gobierno nacional y en los gobiernos provinciales y territoriales, pero si a esa organización estática de una y otra parte no se le organiza lo funcional, se transforma en una burocracia que más bien es perjudicial que beneficiosa para el país".
(Perón, En el acto de clausura de la Conferencia de Gobernadores de Provincias y Territorios, IV de Junio de 1950, Perón).
Si analizamos el componente estructural o funcional, señalaremos que el componente estructural o formal es la parte inerte de la organización y el componente funcional corresponde a la actividad que debe imantar y recubrir toda organización.
Pero, todo esto no es suficiente para que la organización sea perfecta; es menester que la anime un espíritu.
"Lo primero que hay que darle a un organismo es su espíritu. Así como un hombre o una mujer sin alma es siempre un cadáver, una organización que no posea espíritu o alma, será cadáver: grande o chico, pero cadáver al fin". (Perón, ante delegados al Congreso Constituyente del Partido Peronista, 1º de diciembre de 1947).

3.4.- MEDIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

3.4.1. - Extrínsecos e intrínsecos.

Hay medios extrínsecos, vale decir, que operan de afuera hacia adentro para organizar las personas, las cosas y las actividades; desde un punto de partida, extraño a dichas personas o actividades y que se funda en cierto modo, en la subordinación de esas actividades, unidades o comunidades a fines impuestos.
El medio intrínseco es el que procura el nacimiento natural de un convencimiento en la unidad humana, en el pueblo, o en el centro de actividades de los hombres o mujeres, para aglutinarse voluntaria, libre y espontáneamente.
Este medio intrínseco de propulsar o propugnar la organización se basa en la persuasión.

Toda organización, dentro de la concepción peronista, debe nacer, desarrollarse y extenderse por la persuasión, y por el convencimiento, por la autodeterminación espontánea y libre de cada uno de sus participantes.
"Lo más importante en la organización argentina, es la organización del espíritu de los hombres y mujeres". *(Perón, a Miembros del Poder Judicial, 31 de enero de 1952).*
En síntesis, una organización puede crearse en base a órdenes o imponerse en mérito a dictados; pero también pueden realizarse organismos en base a la acción persuasiva, haciendo intervenir a los agentes integrantes de la entidad, por convencimiento más que por imposición.

3.4.2. - Estructurales y funcionales.

Otro medio de organizar es aquel en que confía celosamente en la conformación de estructuras, es ***el medio estructural***, dejando en un orden accesorio la finalidad u objetivo y la funcionalidad proceso de la acción.
"Muchas veces cuando me presentan un proyecto de organización, yo lo veo y digo: muy bonito, me recuerdan cuando me enseñaban fisiología en el colegio, cuando presentaban un cuerpo humano y veíamos todos los órganos, pero eso no era un hombre o una mujer. No andaba. La organización que me interesa es el hombre o la mujer caminando, comiendo y haciendo su trabajo. Lo, mismo pasa con la organización institucional". (Perón, ante altos funcionarios de la Administración Pública en la Casa de Gobierno, 2 de Julio de 1952).
Por último, merece consignarse el medio ***funcional*** de una organización que atiende al perfecto ajuste de las partes o elementos que componen toda organización a la ***finalidad u objetivo*** presupuesto.
Los medios estructurales de la organización suelen favorecer el cumplimiento de la misma, por agregación. En cambio, los medios funcionales favorecen la evolución, perfeccionamiento y completividad en base a la integración.
"Una organización ha de ser de una perfección estructural y funcional muy alta para que sea realmente una organización " *(Perón, Ante legisladores nacionales, 12-9-52).*
En síntesis, los medios estructurales se caracterizan por atender fundamentalmente a las formas, mientras que los medios funcionales atienden esencialmente al fondo, al contenido, a la funcionalidad ajustada al objetivo que deben cumplir dichas organizaciones.

3.5.- FORMAS DE LA ORGANIZACIÓN

a.- Vertical o lineal.
Constituye al tipo de organización denominada también militar o escaliniforme, en la cual predomina el mando, la jerarquía en un orden decreciente, favoreciéndose la penetración de las directivas y la rapidez de la ejecución.

b. - Horizontal o funcional.
Constituye un tipo de estructura en donde lo que predomina es la función a cumplir y sus caracteres, porque en esta organización el mando no es lo fundamental, sino la tarea a desarrollar.

c.- Combinada o mixta.
Tipo de estructura en la cual se combinan armónicamente el mando que favorece la ejecutividad con la función que posibilita la diversificación de tareas.

d. - Centralizada
Es la forma o tipo de organización en donde se agrupan en un solo cuerpo el mando y la ejecución.

e.-Descentralizada.
Constituye aquella forma de organización en que el mando está separado de la ejecución.

3.6.– ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.

a.- Planificación.
Planificación significa la elaboración de un instrumento u ordenador para satisfacer objetivos prefijados con análisis de las causas que los configuraron y previsión de rendimientos.

b.- Estructuración.
Constituye la etapa mediante la cual se disponen metódica y ordenadamente los elementos de la acción personal, material, posibilidades, con los cuales se cumplirá lo planificado.

c.- Mando-Conducción.
Representa un imperativo del servicio originado en la división del trabajo, y corresponde al agente encargado de ordenar, disponer, dirigir o conducir la organización.

d.- Ejecución.
Representa la realización efectiva de los objetivos de la organización.

e.- Coordinación.
Significa la correlación orgánica y funcional de las partes o elementos constitutivos de toda organización.

f.- Fiscalización o contralor.
Representa al proceso mediante el cual se observan los rendimientos o resultados de la organización, así como el funcionamiento de sus partes y la perfecta disposición de su estructura.

g.- Racionalización.
Significa el análisis de los distintos factores estáticos o estructurales y dinámicos o funcionales que componen una organización, ajustándolos a una normalidad estructural y funcional que permita su perfeccionamiento. Por la racionalización se cumplen objetivos inmediatos representados por la eficacia y la economía o eficiencia, vale decir, el más alto rendimiento y el menor dispendio en cuanto a personal, materiales y recursos.

3.7.- FINALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

La organización se basa en principios fundamentales que hacen a su ***completividad estructural*** y a su ***perfectibilidad funcional***. Pero posee a su vez finalidades inmediatas o propias.

a.- De lo inorgánico a lo orgánico.
Toda organización tiende a transformar lo amorfo en diferenciado; a llevar lo inorgánico a un alto grado de organicidad.

b.- De la diversidad a la unidad.
A través de la organización es posible llegar de la diversidad de factores intervinientes en un proceso a la unidad funcional de los mismos.

c.- De la improvisación a la previsión.
Una buena organización permite sortear los riesgos de toda improvisación, suplantándolos por una ajustada previsión.

d.- De la disociación al orden.
Un organismo, por el hecho de funcionar en base a normas o directivas y estar sometido a la autoridad del mando, permite aglutinar los elementos y conducirlos ordenadamente.

e.- Del dispendio a la economía o eficiencia

Otra finalidad propia de toda organización en sí misma es lograr pasar del dispendio de agentes, recursos, materiales, a la economía en esos mismos rubros. Utilizar menos recursos para lograr un mismo objetivo o lograr más objetivos con los mismos o menos recursos (eficiencia).

f.- De la inoperancia a la eficacia.

Por último, la organización, como instrumento ordenador facilitará que las acciones humanas evolucionen de la inoperancia a la mayor eficacia (capacidad de lograr los objetivos y metas que nos proponemos).

3.8.- EL MÉTODO PERONISTA EN GENERAL

Nota: Incluyo en este trabajo una síntesis sobre el método para que usted lo tenga en cuenta y si desea ampliar sobre el tema puede recurrir a http://www.escuelasuperiorperonista.com/doc/2.1.1EL%20METODOCONTAPA.pdf

El método peronista no figura desarrollado tanto en Apuntes de Organización peronista como en "Organización Peronista" dictada en la Escuela Superior Peronista.

Pero toda organización, y la organización peronista también, consta de dos elementos esenciales como ya desarrollamos al principio:

--***la organización espiritual*** para lograr "unidad de concepción" y

--***la organización material*** para lograr "unidad en la acción".

Tanto para lograr la unidad de concepción como para la unidad en la acción hay un camino o método.

Es lo que intentaremos ver y analizar a continuación pasando antes por una reflexión sobre el método en general, luego el método para lograr unidad de concepción, unidad en las ideas (tema 3.9) y al final el método para lograr unidad en la acción (tema 3.10).

Y todo lo que alcancemos a comprender tiene por objetivo que podamos desarrollar "el criterio" para la acción. Criterio que será la "base" de nuestras "convicciones".

Como lo explica Perón a continuación:

El criterio. *(Criterio: capacidad para adoptar esta opinión, juicio o decisión).*

"Debe utilizarse un método lo suficientemente activo como para que los hombres y las mujeres 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 y mujeres que sepan enunciar bien tales cuestiones, sino hombres y mujeres que cumplan esos principios, que tengan esas ideas y que posean esas virtudes" (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 o una mujer tengan 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" *(Perón,* Conducción política).
"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" *(Perón,* Conducción política).

3.8.1.- Los métodos.

"Inmediatamente (después del criterio) viene el ejercicio de los métodos, que son únicos en esto.
—El método objetivo, es decir, por la percepción, y
—el otro de la reflexión y la observación, o sea el método subjetivo. ***Eso es lo que pone en juego el criterio,*** lo que nosotros haremos en la conducción" *(Perón, Conducción Política).*

α.- Método equivocado.

"Yo recuerdo que cuando era alumno en esta materia habían importado al país un método, que era el de trabajar sobre el error. Nos proponían un tema; por ejemplo: "Plan de operaciones, análisis de tal operación, juicio crítico". ¿Qué podíamos hacer nosotros, si no sabíamos nada? Había un muchacho del curso que decía que enseñar sobre el error a un individuo que no sabe nada es lo más terrible que puede ocurrirle. Es lo mismo que si a uno que aprende música, el director le dijera: "Siéntese; toque el Himno Nacional, que yo lo voy a corregir". Lo que deseo es darles los rudimentos básicos para empezar a trabajar; y para que pongan la mano en la masa tengo que tener la masa. Una vez que yo haya dado las bases, recién entonces comenzaremos la parte activa" *(Perón, Conducción Política).*

b.- Método de acción y de concepción.

Es indudable que además de los 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.*

c.- El conductor, hombre o mujer de acción. Las grandes acciones deben seguir a las grandes concepciones.

Un plan perfectamente bien elaborado no tiene ningún valor como no sea aplicado. Por eso yo he dicho muchas veces que 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 o mujer de gran concepción; *el conductor se concibe como un gran hombre o una gran mujer de acción.*

Esto es lo primero que hay que tener en cuenta cuando uno se dedica a estudiar la teoría del arte, porque estudiar *la teoría significa hablar de las grandes concepciones, pero si olvidamos que a esas grandes concepciones han de seguir las grandes acciones, no estudiaremos conducción,* estudiaremos zonceras alrededor de la conducción que no conducen a nada.

Por otra parte, siguiendo la característica general del método peronista, que consiste en unir al decir el hacer, el nuestro es un humanismo de acción.

En contraposición a la larga novela sensiblera plagada de utopías y declamaciones sobre la condición humana y los derechos del hombre y del ciudadano, que constituía el humanismo insustancial de los literatos liberales, el humanismo peronista acompaña el concepto de dignificación del hombre y la mujer con medidas concretas que aseguran tal dignificación. (Perón, Filosofía Peronista)

3.8.2.- Definición del método.

(de Apuntes de Organización Peronista).

Método significa etimológicamente camino a través del cual se va hacia un objetivo.

En todo camino distinguimos,

—en primer lugar, el punto de partida,

—en segundo lugar, el objetivo hacia el cual el camino se dirige; y

—en tercer lugar, las características y condiciones de ese camino.

a.- Nuestro punto de partida en la conducción es un organismo (una organización), sea una comunidad organizada en el caso del Pueblo, sea un organismo (organización) de cualquier tipo, político, económico o social, cuando se trata de la conducción parcial de un sector de la sociedad. En ese sentido, consideramos como organismo a todo aquello que está organizado, es decir, a todo aquello que es posible de ser conducido.
En nuestro caso siempre y en todas las formas del método (general, de concepción, de acción, de conducción, de ejecución, de coordinación, etc.) el punto de partida es nuestra organización (la Unidad Básica) en esta situación o realidad, en este tiempo y en este lugar.
b.- Determinado el punto de partida, es preciso saber cuál es el objetivo a cumplir, lo cual nos dará la dirección del camino a recorrer. El objetivo o finalidad está dado por la doctrina, que ofrece al que conduce unidad de concepción, de la cual surge una unidad de dirección y, posteriormente, una unidad de ejecución.
En este caso del método general de la organización peronista el objetivo o la finalidad a la que nos tiene que conducir el método es, "la felicidad del Pueblo y la grandeza de la Nación" porque es el objetivo o la finalidad suprema de la Organización Peronista.

c.- Establecido este punto de partida y la dirección sobre la cual tendremos que aplicar el método, estudiaremos las características del método en general, teniendo en cuenta lo que dice Perón a continuación.
"Señores: cuando hablamos de método de la conducción, hablamos simplemente del método en general. 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" *(Perón, Conducción Política).*

d.- "La inteligencia humana realiza siempre, cualquiera sea la actividad a que se aplique, tres operaciones:
—*la síntesis*, o sea la premisa que es la síntesis perceptiva: lo que uno ve;
—*el análisis*, que la mira profundamente y va desmenuzando las cosas, las va haciendo ver hasta lo más hondo de esa acción de percepción; pero como el hombre o la mujer saben tanto como recuerdan, y es difícil que recuerden el análisis para toda su vida,
—cristaliza esa percepción profundizado por ese análisis, y *la cristaliza en una síntesis* que es la que él o ella van a retener, que es la que van a recordar" *(Perón, Conducción Política).*

e.- Análisis de los factores favorables y desfavorables.

"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" *(Perón, Conducción Política).*

f.- Operación libre y natural de la inteligencia.

"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 o de la mujer y de sus almas por números, 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". *(Perón, Conducción Política)*

g.- Sin dejar de reconocer que "no hay recetas para conducir pueblos".

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 vívidamente y los movimientos políticos se manejan de acuerdo al movimiento, al lugar y a la capacidad de quienes ponen la acción para manejarlos. Sin eso es difícil que pueda conducirse bien. No es la fuerza, no es solamente la inteligencia, no es el empleo mecánico de los métodos, no es tampoco el sentido ni el sentimiento aislado, no hay un método ideal para realizarlo, ni existe un medio eminentemente empírico.***

Es decir, es una concentración de circunstancias tan variables, tan difíciles de apreciar, tan complejas de percibir, que la inteligencia y el racionalismo son a menudo sobrepasados por la acción del propio fenómeno. ***Y para concebirlo hay solamente una cosa superior, que es la percepción intuitiva e inmediata y la contra acción que de ese fenómeno vuelve a reproducirse como fenómeno en la colectividad*** *(Perón, Conducción Política).*

3.8.3.- Condiciones fundamentales de todo método.

"Cuatro son las condiciones fundamentales para todos los métodos:
1°).- *que sea simple*, porque si es complicado no se cumple bien;
2°).- *que sea objetivo*, que vaya a una finalidad y que sepa lo que quiere;
3°).- que se lo pueda utilizar permanentemente, *que tenga estabilidad* en la acción, y
4°).- *que sea perfectible*, que en cada momento lo podamos perfeccionar.
Esas son las cuatro condiciones básicas de toda organización de métodos como de sistemas. Es la base de toda la acción: simple, objetiva, estable y perfecta.
Si cumplimos esas cuatro condiciones, nuestro método, por simple que sea, por primario que parezca, será efectivo. Si no lo cumplimos, por ampuloso, por grande y por científico que sea, nos llevará al fracaso. En esto no hay que olvidarse la sentencia napoleónica, que es una de las cosas más sabias que he oído atribuir a Napoleón. Preguntado por qué él siempre vencía a los generales austriacos, se limitó a decir: "Los generales austriacos saben demasiadas cosas". En esto, como decía también Martín Fierro, "el quid del hombre no está en aprender muchas cosas, sino en aprender cosas buenas" *(Perón, Conducción Política).*

3.9.- EL MÉTODO PERONISTA PARA LOGRAR UNIDAD DE CONCEPCIÓN.

3.9.1.- Introducción.

Nota: Terminamos de referirnos al método en general.
Perón habla del método en CONDUCCIÓN POLÍTICA dedicándole un capítulo especial, pero habla particularmente del *"método de la acción".*
El método de concepción (el camino para lograr unidad de concepción, unidad en las ideas, en la doctrina, en la finalidad de la organización) lo menciona, pero no lo desarrolla.
Sí nos dice que *"la comprensión de la doctrina lleva a la unidad de concepción y de acción".* Nosotros intentaremos un acercamiento al tema tratando de sintetizar: *cómo conocer para comprender, sentir, transmitir e inculcar "la doctrina" pues ella nos llevará a la unidad de concepción.*

a.- "Método de acción y de concepción.

"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" *(Perón, Conducción Política).*

b.- Las grandes acciones deben seguir a las grandes concepciones.

"Un plan perfectamente bien elaborado no tiene ningún valor como no sea aplicado. Por eso yo he dicho muchas veces que 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 o mujer de gran concepción; el conductor se concibe como un gran hombre o mujer de acción.
Esto es lo primero que hay que tener en cuenta cuando uno se dedica a estudiar la teoría del arte, porque estudiar la teoría significa hablar de las grandes concepciones, pero si olvidamos que a esas grandes concepciones han de seguir las grandes acciones, no estudiaremos conducción, estudiaremos zonceras alrededor de la conducción que no conducen a nada" *(Perón, Conducción Política).*

3.9.2.- Definición de método.

Nota: Sé que ya lo dijimos en el método general, pero vale la pena la repetición. Lo hago a conciencia por su importancia.

Método significa etimológicamente camino a través del cual se va hacia un objetivo. En todo camino distinguimos,
—en primer lugar, el punto de partida,
—en segundo lugar, el objetivo hacia el cual el camino se dirige; y
—en tercer lugar, las características y condiciones de ese camino.

a.- Nuestro punto de partida en la conducción es un organismo (una organización).

Sea una comunidad organizada en el caso del Pueblo, sea un organismo (organización) de cualquier tipo, político, económico o social, cuando se trata de la conducción parcial de un sector de la sociedad. En ese sentido, consideramos como organismo a todo aquello que está organizado, es decir, a todo aquello que es posible de ser conducido.

En nuestro caso el método (de concepción, de acción, de conducción, de ejecución, de coordinación, etc.) el punto de partida es nuestra organización (la Unidad Básica) en esta situación o realidad, en este tiempo y en este lugar.

b.- Determinado el punto de partida, es preciso saber cuál es el objetivo a cumplir, lo cual nos dará la dirección del camino a recorrer.

El objetivo o finalidad está dado por la doctrina (la felicidad del Pueblo y la grandeza de la Patria), que ofrece al que conduce unidad de concepción, de la cual surge una unidad de dirección y, posteriormente, una unidad de ejecución. En este caso del método de concepción, el objetivo, la finalidad debe ser que nos conduzca a lograr *"unidad de concepción",* que luego será la base para la *"unidad en la acción".* La unidad de concepción se logra a través del conocimiento de la *"doctrina".* Perón lo dice mejor: *"La comprensión de la doctrina lleva a la unidad de concepción y de acción.* Que cada hombre y cada mujer la conozca, la comprenda y la sienta. ¿Por qué? Porque eso va a llevar a la unidad de concepción" *(Perón, Conducción Política).*

Nota: Se trata de la adquisición y asimilación personal de la doctrina y su *"transmisión"* a los demás en forma individual o colectiva. A esta tarea, llamada *"adoctrinamiento"* en el primer peronismo, se le dedicaba una materia especial en la Escuela Superior Peronista que llevaba por enunciado *"Técnica del Adoctrinamiento"* cuyo contenido está hoy en un libro del mismo nombre. Su lectura y comprensión es especialmente importante sobre este tema pues todo el libro es una "ampliación" de lo que podamos plasmar aquí sobre el *"método de concepción"*. Mejor: lo que escribamos aquí es un "resumen" de aquél.

c.- Establecido este punto de partida y la dirección sobre la cual tendremos que aplicar el método, estudiaremos las características del método de concepción que son las que veremos a continuación. (de Apuntes de Organización Peronista).

3.9.3.- Adquisición personal de la doctrina

A.- PERÓN, COMO SIEMPRE NOS MARCA EL CAMINO.
¿Qué tenemos que hacer en forma individual para adquirir la *"doctrina"* que nos conduce a la *"unidad de concepción"*?
"La comprensión de la doctrina lleva a la unidad de concepción y de acción.
"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 y cada mujer 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 y cada mujer 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". *(Perón, Conducción Política)*

B.- LA TAREA "NUESTRA" ENTONCES ES:
—"Conocerla": leerla y "estudiarla".
—Realizar el análisis propio para "comprenderla": "se comprende algo" cuando uno tiene "una idea clara" sobre el tema, se ha sacado las dudas, lo ha discutido y por lo tanto lo sabe transmitir a otros adecuadamente, lo puede poner en "palabras".
—"Sentirla y hacerla casi propia": se consigue cuando se dan "el conocimiento" y "la comprensión" de un tema. Se "asimila", se "hace carne", empieza a ser "parte de uno". Empieza a ser una "convicción" (seguridad que tiene una persona de la verdad o certeza de lo que piensa o siente): esas que "no hay que dejar en la puerta" de ninguna casa, Unidad Básica, etc. etc.

—*Practicarla con el ejemplo:* de una misma manera de percibir y de apreciar resulta una misma manera de proceder...
—Por último, difundirla e inculcarla "mucho"... Uno hace esto solamente cuando lo "siente", lo "ha hecho propio", cuando es una "convicción". Si no, "hace como que" se dice peronista... O como dice Perón: " muchos hablan de la doctrina y no la han leído siquiera... "
¡¡¡Tenemos trabajo!!!
Y también tenemos un libro que se llama "Doctrina Peronista (con sus Veinte Verdades)" y otro fundamental que se llama "Conducción Política" y una síntesis de todo y legado final en "El Modelo Argentino de Proyecto Nacional".

Nota: Perón utiliza mucho la palabra INCULCAR pues para él tiene una importancia particular, especialmente en lo referido a la transmisión de la doctrina. Por eso trataremos de contribuir a la comprensión de su significado.
INCULCAR: La palabra inculcar viene del latín *inculcare*, verbo compuesto de in- (hacia el interior) y calx, calcis (talón). Primitivamente parece que significó utilizar el talón a modo de martillo, para meter o clavar en el interior de la tierra o el suelo cualquier cosa, y después hacer penetrar cualquier cosa en otra. De ahí su significado actual principal de infundir en el ánimo o la mente de alguien una idea o postura, así como su significado secundario de repetir reiteradamente algo para que otro lo asuma, o incluso en determinados contextos, reafirmarse uno en lo dicho o asumido y obstinarse en ello.

3.9.4.- El método para transmitir la doctrina peronista. *(Tema extraído de Técnica del Adoctrinamiento)*

"Nuestra disciplina es de fondo, de persuasión" (Perón, 21 de octubre de 1952).
No es secreto para nadie el método peronista para inculcar la Doctrina. El general Perón ha elegido entre todos, como método, ***la persuasión***.
Los individualistas (liberales y neoliberales) fracasaron, naturalmente, porque su método era el *engaño.* El fracaso del colectivismo estuvo también en su método de *coerción y prescripción.*
Con Perón surge vivificado y en su máxima expresión *el viejo método humano de la persuasión.*
"El arma que nosotros empleamos en el Gobierno no es la coerción, el engaño ni la obligación. Es, lisa y llanamente, la persuasión del Pueblo Argentino" *(Perón,* 14 de enero de 1953).

A.- EL MÉTODO HUMANO DE PERÓN.

"Para inculcar las doctrinas, el método técnico no da resultados, porque la técnica deshumaniza y cuando uno tiene que meter algo en el alma de los individuos, no existe más que el viejo método humanista del contacto y de la transmisión en forma personal" *(Perón,* 25 de agosto de 1953).

Hay que tener muy en cuenta este adjetivo "humano", que el general Perón emplea aquí en oposición a "técnico". Lo técnico deshumaniza porque es un conjunto de normas frías y sin vida. Lo humano en cambio, implica contacto y transmisión personal y por lo tanto tiene todo el calor que le proporciona la vida y el corazón de los hombres y las mujeres. Y esto es precisamente lo esencial del método humano.

En la conducción, en la acción política, lo mismo que en la vida, los hombres y las mujeres tratan y actúan con hombres y mujeres. Para tener éxito en la empresa de transmitirles la doctrina, es decir, para hacerles vivir la doctrina, hay que tratarlos como a seres humanos, teniendo en cuenta su naturaleza, su vocación, sus tendencias y sus derechos humanos..., en una palabra su dignidad.

a.- Persuasión.

Es interesante analizar el sentido del método humano de Perón: la persuasión. "Los hombres y las mujeres 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 realizar" *(Perón,* 12 de abril de 1951).

Estudiando esta frase, consideramos lícito determinar en la persuasión tres aspectos distintos que son sus factores integrantes:

--- Supone convencimiento.
--- Es de libre aceptación.
--- Se acompaña de sentimientos.

SUPONE CONVENCIMIENTO.

Cuando decimos que la base de la persuasión está en el convencimiento, no queremos, en ninguna forma, identificarla con un mero acto de inteligencia.

En otras palabras: no es lo mismo persuadir que enseñar, aunque la persuasión suponga la enseñanza y la explicación de una verdad.

Al inaugurar la Escueta Superior Peronista decía el general Perón: "Si esta Escuela se conforma con dictar clases de nuestra doctrina, con enseñarla en su concepción, no cumpliría con su misión: indudablemente eso sería cumplir, quizás, pero cumplir a medias. La función de esta Escuela no es solamente de

erudición, no es solamente formar eruditos en nuestra doctrina, sino formar apóstoles de nuestra doctrina" *(Perón,* 1 de marzo de 1951).
Con la enseñanza se forman eruditos, con la persuasión se forman militantes... La enseñanza es una parte; la persuasión es el todo... La enseñanza convence a la inteligencia, la persuasión conmueve a todo hombre y a toda mujer...

ES DE LIBRE ACEPTACIÓN.
El segundo factor integrante de la persuasión consiste en un acto de la voluntad, mediante el cual se aceptan libremente las verdades propuestas al intelecto.
"Ya estamos presenciando el fenómeno que nunca hemos presenciado en este país: el Pueblo que, mediante una sola palabra orientadora se pone a cumplir" *(Perón,* 18 de septiembre de 1952).
La palabra orientadora a que se refiere Perón consiste en mostrar al hombre o a la mujer la verdad, es decir, convencer a su inteligencia de acuerdo a lo que explicamos anteriormente.
Por su naturaleza, la voluntad tiende a aceptar las verdades que el intelecto le propone como buenas.
La tarea del transmisor de la doctrina en esta parte de la persuasión consiste en buscar razones sólidas, que muestren la verdad vivida y sin artificios. En esta forma la voluntad se sentirá inclinada a aceptar la verdad.
Sin embargo, hay que contar con el factor libertad. Es tan libre el hombre o la mujer que, aun viendo la verdad, puede decidirse por el camino opuesto.
Para evitar esto, en primer lugar, el transmisor de la doctrina presentará la verdad tan clara, tan fundamentada y con tantas razones en favor de su bondad, que los interlocutores se sientan moralmente obligados a aceptarla; por otra parte hay que educar la voluntad de los mismos y ejercitarla en el difícil camino de aceptar el bien y rechazar el mal.
Esta es, tal vez, la parte más intrincada de la persuasión, por eso el general Perón dice, en el párrafo citado: *"Es un fenómeno que nunca hemos presenciado en el país".*

SE ACOMPAÑA DE SENTIMIENTOS.
Por lo demás, las dificultades se allanan algo cuando tenemos en cuenta el tercer factor integrante de la persuasión, que examinaremos brevemente enseguida.
"El Movimiento Peronista es un movimiento de corazón, no exclusivamente de pensamiento" (Perón, 24 de febrero de 1950).
"Este ejército civil que compone el Peronismo, no tiene una disciplina de forma o arbitraria, sino que cuenta con una disciplina de corazón" (Perón, 21 de octubre de 1952).

Una disciplina de *"pensamiento o de forma"* sería aquella que se fundara en concepciones teóricas de la inteligencia.
Una disciplina *"arbitraria"* sería la que se fundara únicamente en el cumplimiento ciego de la voluntad de una sola persona, la que manda.
Una disciplina de corazón es aquella que, presuponiendo la participación de la inteligencia y la voluntad libre, de los que cumplen sus normas, las supera porque les agrega toda una carga afectiva que la hace más humana, más natural y por ende, permanente.
Cuando el transmisor de la doctrina ha conseguido llegar a la intimidad de los afectos del interlocutor, cuando ha conmovido su corazón, entonces puede estar seguro de que también ha colmado los objetivos de la persuasión.
Es cierto que en esto, como en todas las artes, interviene ese factor personal del artista, que se da por naturaleza y que lo unge como tal. El *"óleo sagrado de Samuel"* a que hace referencia Perón en algunas oportunidades. Pero también es cierto que hay posibilidad de ejercitarse y perfeccionarse en la difícil técnica de llegar al corazón de los hombres y de las mujeres. Porque todos tenemos un poco de artistas desde que todos tenemos corazón... Basta con que el nuestro vibre al compás de las ideas, de las inquietudes y de los anhelos de los demás hombres y mujeres para que se pueda realizar ese "contacto y transmisión en forma personal" que sintetizan el método humano de Perón.
Así estudiado el método persuasivo, merece justificadamente el calificativo de "humano". Porque es un acto de los hombres y mujeres actuando como tales, en toda la plenitud de su personalidad y con la unidad y la totalidad de sus vivencias humanas. (*Técnica del Adoctrinamiento)*

3.9.5.- Concepto y objeto de la transmisión individual de la doctrina.

Por transmisión individual de la doctrina se entiende aquella que se realiza de persona a persona, y que tiene por objeto al hombre y la mujer en particular, su formación integral; es decir, la formación de su espíritu y la formación de su corazón en la doctrina peronista.
"La acción general y la conciencia social de la masa no descarta, sino que impone un proceder individual enérgico y decidido" *(Perón,* 15 de octubre de 1951).
"La única doctrina que sirve es esa vivida que circula entre los hombres y las mujeres del Pueblo; esa que se transmite de palabra a palabra, aunque no esté escrita, siempre que sea fiel y que su desarrollo esté ajustado a las grandes líneas doctrinarias" *(Perón,* 25 de agosto de 1953).
"Hay que usar el viejo sistema para esto, como lo hizo Cristo ya hace dos mil años, que empezó sólito a decir. Después tuvo doce apóstoles y eso se fue saturando" *(Perón,* 25 de agosto de 1953).

En otras palabras, la transmisión individual de la doctrina se puede definir como: ***persuasión individual***.
Siendo así, que tiene objeto propio, tendrá también sus medios y su técnica propia para la aplicación de los principios generales. (Técnica del Adoctrinamiento)

3.9.6.- Concepto y objeto de la transmisión colectiva de la doctrina.

Se habla de transmisión colectiva de la doctrina cuando se inculca la doctrina a un grupo más o menos numeroso de personas.
Siempre, pues, se aplica el concepto general de toda transmisión de la doctrina, es decir, se trata mediante la persuasión de mover a un grupo de personas a vivir la Doctrina Peronista.
Por tratarse de inculcar la Doctrina simultáneamente a un conjunto de personas, podemos suponer en buena lógica que, para la transmisión colectiva de la doctrina, existirá también un conjunto de métodos propios y distintos de los que se emplean en la táctica de la transmisión individual.
Pero antes de comenzar su análisis, queremos recordar que, en este tópico, como siempre, se deben tener en cuenta los métodos de la técnica general de la transmisión de la doctrina que hemos comentado en capítulos anteriores.
Reducimos a dos los principales medios propios de la transmisión colectiva de la doctrina:
---el primero, conocimiento y práctica de la psicología colectiva;
---el segundo, conocimiento y técnica de la realización de grandes actos y reuniones doctrinales, ya que mediante éstos la transmisión colectiva de la doctrina alcanza sus objetivos.
No es inútil señalar aquí la importancia que tiene este medio de hacer llegar la Doctrina a las masas; en realidad es tan fundamental que de él depende gran parte todo el progreso del Movimiento Peronista.
"Nosotros queremos, afirma Perón, un movimiento de masas y para que esos movimientos progresen, hay que llevar la doctrina a la masa" (Perón, 16 de junio de 1948).
Más aún, creemos que todo el futuro del país está pendiente de la mayor o menor intensidad con que prenda en el corazón de nuestro Pueblo la llama de la Doctrina.
"El país dependerá, por muchos años todavía, de lo que nosotros sepamos inculcar a nuestro Pueblo, pues lo tomamos virgen", nos decía Perón en la Escuela Superior Peronista (Perón, 25 de junio de 1953). (Técnica del Adoctrinamiento)

3.9.7.- El valor de la palabra y su ámbito: las reuniones.

Conseguir "unidad de concepción" significa lograr que un conjunto de personas (pocas, muchas o muchísimas) conozcan "la doctrina" para:

—"Que tiren todos del mismo carro", "pateen todos para el mismo arco..." de manera que la fuerza de "todos" vaya "toda" en la misma dirección.

—Que cada uno de esos hombres o mujeres sientan lo que hay que hacer y sepan lo que hay que hacer.

—Que haya aglutinación: que cuanto más fuerza hagan los hombres o las mujeres más se unan y menos se separen. Es decir, haya más aglutinación política en nuestra organización y menos disociación de fuerzas de cualquier naturaleza.

—Que se ejercite una obediencia y una disciplina inteligente y una iniciativa que permite actuar a cada hombre y a cada mujer en su propia conducción.

—Que cada hombre o cada mujer vea los problemas, los comprenda y los aprecie de una misma manera.

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

¿Cuál es el camino, el *"método de concepción"* que nos conduzca a la "unidad de concepción" para lograr la anhelada "unidad de acción"?

Es evidente que los seres humanos no tenemos otro instrumento más que un "intelecto" que se expresa a través de "la palabra" y la palabra a través de "reuniones" donde participen en lo posible "todos" sus integrantes donde se transmite la doctrina a través de la ***«Persuasión».***

En las organizaciones pequeñas sobre todo en las Unidades Básicas (y en las grandes también...) la no participación de "todos" los integrantes, impide o retrasa (entre otros temas) la necesaria y trabajosa tarea de lograr unidad de concepción o visión compartida. Porque el que no participa, no "comparte", "se desengancha" o se queda "fuera de la cancha". Es como empezar un partido de fútbol sin los "once" jugadores. Deja de ser un "equipo" que juega un "partido" en primera, segunda o tercera para convertirse en un "rejunte" para jugar un "picadito" donde entran cuando quieren y se van cuando quieren sin asumir responsabilidad ni "compromiso" alguno. Por lo tanto, lo único que no hay que suspender son "las reuniones" con la periodicidad establecida.

3.10.- MÉTODO PERONISTA PARA LOGRAR UNIDAD DE ACCIÓN.

a.- Adecuación del método general a la conducción política.

"Bien, señores: 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 cualquier 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, señores, 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. La conducción requiere su propio método, es decir, asimilar la premisa, el análisis y la síntesis, que es la base del método general, al método particular de la conducción política" *(Perón, Conducción Política).*

b.- Método de acción y de concepción.

"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" *(Perón, Conducción Política).*

3.10.1.- Definición del método.

Sé que ya lo dijimos en el método general y en el "método de concepción", pero vale la pena la repetición. Lo hago a conciencia por su importancia.

Método significa etimológicamente camino a través del cual se va hacia un objetivo. En todo camino distinguimos,

—en primer lugar, el punto de partida,

—en segundo lugar, el objetivo hacia el cual el camino se dirige; y

—en tercer lugar, las características y condiciones de ese camino.

a.- Nuestro punto de partida en la conducción es un organismo (organización), sea una comunidad organizada en el caso del Pueblo, sea un organismo (organización) de cualquier tipo, político, económico o social, cuando se trata de la conducción parcial de un sector de la sociedad. En ese sentido, consideramos como organismo a todo aquello que está organizado, es decir, a todo aquello que es posible de ser conducido.
En nuestro caso siempre y en todas las formas del método (de concepción, de acción, de conducción, de ejecución, de coordinación, etc.) el punto de partida es nuestra organización (la Unidad Básica) en esta situación o realidad, en este tiempo y en este lugar.

b.- Determinado el punto de partida, es preciso saber cuál es el objetivo a cumplir, lo cual nos dará la dirección del camino a recorrer. El objetivo o finalidad está dado por la doctrina, que ofrece al que conduce unidad de concepción, de la cual surge una unidad de dirección y, posteriormente, una unidad de ejecución.
En este caso del método de la acción, el objetivo, la finalidad debe ser que nos conduzca a lograr "unidad de acción".

c.- Establecido este punto de partida y la dirección sobre la cual tendremos que aplicar el método, estudiaremos las características del método de acción que son las que veremos a continuación.

3.10.2.- Método de la conducción (que es un método de acción).

"La cuarta bolilla es el "Método en la conducción":
—la situación, la información, los estudios bases, la observación objetiva y la observación subjetiva.
—Apreciación de la situación, la premisa, el análisis y la síntesis.
—La resolución y el plan de acción; y
— las disposiciones, la ejecución y el control.
Así está toda la teoría sobre el método de la conducción. La conducción tiene un método. Así como los cirujanos tienen sus métodos, los clínicos, los ingenieros los suyos, la conducción tiene un método al cual hay que ajustarse; no es nuevo. Descartes, hace más de cuatrocientos años, hizo la enunciación definitiva y permanente del método. Es el autor del método.
La conducción sin método no va adelante. El método de la conducción, como es un método de acción, está basado
—en la observación de la situación,
—en su análisis, o sea en la apreciación,
—en su consecuencia, o sea la resolución (cómo se va a resolver el asunto), o sea el plan, y después

—la ejecución, y
—ver y comprobar cómo se realiza (coordinación y control).
Todo eso es el método de la conducción". *(Perón, Conducción Política)*

Un método objetivo para la acción.
"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, etcétera, 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".
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". *(Perón, Conducción Política)*

Situación, apreciación y resolución.
"¿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" *(Perón, Conducción Política).*

A.- LA SITUACIÓN (EL FENÓMENO, LA REALIDAD)

a.- La situación (la realidad) es siempre confusa.

"Todo eso es útil, porque, indudablemente, orienta, da algunos asideros dentro de un campo tan difícil de palpar, como es la conducción misma, porque en la conducción se actúa siempre en una nebulosa hasta el momento de la decisión. La regla de la conducción es la oscuridad. Siempre está uno en un tembladeral.

El secreto está en saber caminar por ese tembladeral con una orientación y teniendo un objetivo que no le permita perder el camino. La conducción nunca es segura, porque la situación siempre es confusa.

Es muy difícil que se presente una situación clara.

Es muy fácil conducir en una situación clara, pero es muy difícil que esa situación clara se presente.

Por eso uno siempre anda a tientas y en indecisiones. Pero planificando y estableciendo un lejano objetivo, uno, que tiene que marchar en un campo de sinuosidades, va rodeando los obstáculos, pero siempre en dirección al objetivo.

En la conducción no siempre la línea recta es el camino más corto; algunas veces la vuelta resulta más corta" *(Perón, Conducción Política).*

(Ver "La realidad es una incógnita" en 4.3.2.- Esquema de comunicación humanista y democrático).

b.- Situación general y particular.

"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, que una es la otra en razón de su grado de dependencia, porque el conjunto es la suma de las partes". *(Perón, Conducción Política)*

c.- Apreciación de ambas situaciones.

"Claro que la suma de las partes no presupone, naturalmente, el conocimiento minucioso de cada una de esas partes, sino la conclusión fundamental y general de las partes que concurren a formar el fenómeno de conjunto.

—Si hay una estrategia, hay una situación general, y —si hay una táctica, hay una situación parcial, local o particular. Para la conformación de la situación, es necesario siempre dar o tener las noticias de la situación general y también noticias de la situación particular de cada una de las partes. Uno utiliza la situación de conjunto para la apreciación general, y utiliza las partes para la apreciación de la situación particular.

Señores: la situación, siendo el punto de partida de todo el método, depende más que nada de un acopio de datos, de observación y de información. Es decir, es una tarea de los rastreadores que van buscando y trayendo todo lo útil para conformar la situación". *(Perón, Conducción Política)*

d.- Factores que integran la situación.

"¿Cuál es, en mi concepto, el mejor método para realizar la apreciación? 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.

—El elemento humano

Ella, en primer lugar, se compone de hombres. El elemento humano en toda apreciación política es el elemento preponderante. Trabajamos con hombres para cosas de hombres, así los consideremos aisladamente o en conjunto. De manera que el primer factor de análisis es la fuerza con que contamos, llamémosla partido político femenino, masculino o sindicato, para nosotros, los peronistas. Es necesario el primer análisis sobre la fuerza.

—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.

—Espacio y tiempo

El tercer elemento es el espacio, vale decir, todo lo que juega la situación relativa de lugar, de distancia. Y el cuarto es el tiempo, es decir, el momento actual de la evolución de los hechos, del fenómeno social, del fenómeno político y del fenómeno económico. No es lo mismo apreciar una situación para el pueblo del 17 de Octubre que para el de la Revolución Francesa, o que para el pueblo de Licurgo, al que se ha referido mi señora hace un rato" *(Perón, Conducción Política).*

e.- Un conocimiento certero de la situación.

"Yo he dicho muchas veces que los hombres proceden tan bien como bien informados estén. 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. Desde ese grosero error en el

conocimiento de la situación hasta aquel que domina toda la situación, pero se equivoca en dos o tres factores que la influencian, existe un sinnúmero de gradaciones en el error de la percepción de la situación. Pero lo que sí podemos decir es que el noventa por ciento de los errores cometidos en la conducción política de los pueblos estriba precisamente en un conocimiento imperfecto, incompleto o erróneo de la situación. Si todos los hombres conocieran perfectamente bien la situación en que actúan, los errores de la conducción se reducirían en un noventa por ciento. Y eso es lógico, por lo mismo que dice Martín Fierro, que "árbol que nace torcido... " y si se comienza un análisis racional partiendo de un error, no se puede llegar a un acierto a través de un sinnúmero de operaciones, sino que ese error inicial va multiplicándose en cada nueva acción que se realiza para llegar a cometer errores garrafales e inexplicables, a posteriori naturalmente, cuando los hechos con su evidencia aplastante demuestren que se ha cometido un grave error en la conducción. *(Perón, Conducción Política).*

f.- Los errores provienen de un conocimiento defectuoso.

"Muchas veces -esto lo vemos todos los días, desde la más pequeña acción política hasta la más grande- se cometen errores groseros en la conducción, inexplicables si uno no advierte la base: conocimiento imperfecto de la situación.

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" *(Perón, Conducción Política).*

g.- Los medios del conocimiento de la situación.

—La información debe ser personal y objetiva.

"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.

Es indudable, señores, que 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 vívido 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. Los hombres que pueden abarcar una situación y penetrarla profundamente en poco tiempo, son los que están más capacitados.

Claro que en eso debe jugar más la capacidad objetiva que la capacidad subjetiva" *(Perón, Conducción Política).*

—*Los estudios bases.*
"El hombre está inclinado en sus reflexiones a errar más cuando se fía en sus meditaciones teóricas que cuando se fía en los ojos, que están percibiendo la realidad misma. Por eso, nada reemplaza a esa impresión personal en el conocimiento de los hechos. Sin embargo, como es difícil que un hombre pueda abarcar personalmente el inmenso panorama con el gran número de facetas que presenta un panorama político, es necesario que recurra a lo que en este aspecto del método se llaman los estudios bases. Es decir, de toda la información, de toda la percepción objetiva, y de toda la percepción subjetiva que realice el que plantea la situación, es necesario hacer un estudio, estudio que va cristalizando en una ajustada síntesis cada una de las series de asuntos que son decisivos en la situación; vale decir, pelando los árboles, sacando las ramas para quedarse sólo con los troncos, porque si no las ramas son las que no le van a dejar ver la profundidad de la situación" *(Perón, Conducción Política).* La depuración del conocimiento.
"Ese trabajo se llama de depuración, y en él se toma la noticia, se comprueba o se descarta por errónea, donde se analiza la situación mediante el conocimiento directo o el reconocimiento que uno va a hacer. Cuando hay un problema confuso, va al lugar, conversa con la gente, con los dirigentes, para empaparse bien de la situación, y de allí saca una conclusión que cristaliza en un hecho que plantea ya en la situación. El análisis de esa situación es imposible si uno no ha conseguido primeramente aclararla perfectamente. Es inútil apreciar una situación si uno no la ha penetrado y conocido profunda y sistemáticamente en todas sus partes" *(Perón, Conducción Política).*

—*Observación objetiva y observación subjetiva.* "Nuestra doctrina en pleno desarrollo.
Cuando hablamos de la doctrina, de la teoría y de las formas de ejecución, queremos decir que nuestro movimiento está todavía en su comienzo. Porque en la acción política no se puede seguir un método puramente ideal, como no se puede seguir un método puramente empírico, puramente real. No es la observación objetiva solamente sino también la intuición; también la apreciación subjetiva actúa en los métodos de acción política. Por eso nuestra doctrina, teoría y formas de realización o ejecución están todavía en pleno desarrollo" *(Perón, Conducción Política).*

B).- APRECIACIÓN DE LA SITUACIÓN (LA PREMISA, EL ANÁLISIS Y LA SÍNTESIS).

Premisa: Afirmación o idea probada que se da como cierta y que sirve de base a un razonamiento, una discusión o un silogismo.
Análisis: Separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos.
Síntesis: Composición de un todo por la reunión de sus partes.

a.-La situación en 1943.

"Esa comprensión, ese sentido espiritual de la interpretación de las cosas, esa acción colectiva armada sobre realidades, obliga al conductor de la política a tomar su perfecta colocación; vale decir, a tener un sentido, una ductilidad y un tacto especiales sobre su ubicación política, su ubicuidad política.
Yo siempre cito un ejemplo que para mí fue el que significó más experiencia en toda la parte de la conducción política que yo he encarado. Cuando fui a la Secretaría de Trabajo y Previsión, en 1944, me hice cargo, primero, del Departamento Nacional del Trabajo y desde allí pulsé la masa.
Comencé a conversar con los hombres, a ver cómo pensaban, cómo sentían, qué querían, qué no querían, qué impresión tenían del gobierno, cómo interpretaban ellos el momento argentino, cuáles eran sus aspiraciones y cuáles eran las quejas del pasado. Fui recibiendo paulatinamente, como mediante una antena muy sensible, toda esa inquietud popular" *(Perón, Conducción Política).*

b.-Apreciación de la situación.

"Después que percibí eso, hice yo una apreciación de situación propia, para ver qué era lo que resumía o cristalizaba todo ese proceso de inducción, diremos, de la masa.
Llegué a una conclusión y comencé una prédica (acción), para llevar la persuasión a cada uno de los que me escuchaban sobre qué era lo que había que hacer.
Lo que había que hacer era parte de lo que ellos querían y parte de lo que quería yo.
Quizá alguna vez no les satisfacía del todo lo que yo quería; pero, en cambio, les satisfacía todo lo que ellos querían y que yo había interpretado, y se los decía.
Algunos, cuando yo pronuncié los primeros discursos en la Secretaría de Trabajo y Previsión, dijeron: "Este es un comunista". Y yo les hablaba un poco en comunismo.

¿Por qué?
Porque si les hubiera hablado otro idioma en el primer discurso me hubieran tirado el primer naranjazo...
Porque ellos eran hombres que llegaban con cuarenta años de marxismo y con dirigentes comunistas" *(Perón, Conducción Política).*

c.-Importancia de la apreciación inicial y la preparación.

"Ese proceso de información, ese proceso de análisis, que es la apreciación del hecho en sí; ese proceso de síntesis, que es la resolución resultante de esa apreciación, conduce a un plan de acción que indica las formas de ejecución.
Esa preparación tendrá también publicidad, propaganda, la acción directa hasta el acto mismo.

Pero es claro que la propaganda, la publicidad y la acción del acto mismo se realizarán de una manera si uno ha penetrado profundamente los problemas de la masa o se realizará superficialmente si uno ha abarcado sólo la periferia de esa masa.
Vale decir que, de esa apreciación inicial, de esa resolución inicial, va a estar influida toda la acción que va a realizarse a través de la publicidad, de la propaganda, de los planes y de la acción misma. ¡Hasta el último acto estará influido por esa apreciación inicial! Y los errores que se hayan cometido en esa apreciación inicial, una vez lanzado al campo de la acción, no se modifican ni se corrigen durante toda la operación que se va a realizar.
Por eso, la preparación tiene una importancia extraordinaria para cualquier acto de esta naturaleza *(Perón, Conducción Política)."*

d.- El método para la apreciación.

"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" *(Perón, Conducción Política).*

e.- Juego de los factores de la apreciación.

"Cada uno de esos tres momentos fijaría tres apreciaciones que tendrían puntos total y absolutamente distintos de apreciación. De manera que el tiempo, vale decir, el momento, es decisivo. Todo fenómeno humano ha de

juzgarse en sus condiciones de lugar y tiempo. Lo que hoy es cierto, mañana puede ser total y absolutamente incierto; lo que es cierto aquí, puede ser total y absolutamente incierto allá. En la apreciación, esos factores de tiempo y lugar suelen ser decisivos, muchas veces con una buena situación se aprecia equivocadamente, porque uno no se ha puesto en las condiciones de lugar y tiempo. Resumiendo:
—lo primero es la fuerza;
—lo segundo, el escenario en que actúa la fuerza;
—lo tercero, las condiciones de lugar; y, finalmente,
—lo cierto, las condiciones de tiempo.
Esas son las bases para hacer la apreciación" *(Perón, Conducción Política).*

f.- Fuerzas favorables y desfavorables.
"¿Cómo juega cada una de estas bases? Las fuerzas las debemos considerar divididas en dos aspectos: —las fuerzas que son favorables a la acción y
—las que son desfavorables a la acción. La acción política es una lucha de voluntades.
¿Cuáles obedecen a nuestra voluntad y cuáles a la voluntad contraría a la nuestra?
Quiénes son peronistas y quiénes son de la "contra", diríamos nosotros.
Es decir, estudiar minuciosamente esas fuerzas" *(Perón, Conducción Política).*

g.- Estudio minucioso de las fuerzas.
"En su estudio concurren un sinnúmero de fenómenos que no pueden escapar a la percepción del que realiza el análisis o la apreciación: —cómo actúa,
—la base en que está inspirada,
—la doctrina que la rige,
—los sentimientos individuales,
—los sentimientos colectivos que desgraciadamente son distintos, ya que los hombres solos son una cosa y reunidos son otra cosa totalmente distinta.
—Los hombres que deciden y actúan han de ser estudiados individualmente, y
—los que actúan en conjunto han de ser estudiados en conjunto también. No vale para esto el involucrar a todos los hombres en una misma apreciación" *(Perón, Conducción Política).*

h.- El análisis debe tener un objetivo preciso.
"En el análisis de las fuerzas propias y de las fuerzas contrarias estriba el cincuenta por ciento de la importancia de la apreciación juzgada
—en el lugar,
—en las condiciones de tiempo
—y de espacio necesarias.

Todo ese análisis ha de realizarse preponderantemente con sentido objetivo.
No se puede analizar todo el conjunto y desde todo punto de vista, sino que se debe analizar con una finalidad para ser efectivo. Si uno quiere analizar sin finalidades, anda dando vueltas en el aire, y esto hay que hacerlo teniendo los pies afirmados en la tierra; quiere decir, que todo ha de ser analizado objetivamente, con un objetivo, con una finalidad" (Perón, Conducción Política).

i.- Se sacan las conclusiones por eliminación.

"Realizada esa apreciación de la fuerza,
—descartando lo desagradable y
—aprovechando lo utilizable, uno va armando conclusiones por eliminación.
Se trata de aislar perfectamente en los fenómenos humanos o en los hechos
—cuáles son los factores opuestos y
—cuáles son los factores favorables para aprovechar.
Más minucioso es el análisis, mayor será el número de condiciones desfavorables neutralizadas, y mayor el número de condiciones favorables aprovechadas. Con eso, hecho minuciosamente, en las condiciones de escenario en que se actúa, del lugar en que se realiza y del tiempo en que se efectúa, se procede a apreciar la situación" *(Perón, Conducción Política).*

j.- Apreciación, resolución y plan objetivo.

"Sólo mediante ese conocimiento profundo uno está en condiciones de apreciar la realidad, que en las masas jamás es periférico. La realidad en las masas
—es interior,
—es profunda;
—está en el sentir mismo de la masa.
Apreciar eso es la segunda operación, después de haberla conocido. De acuerdo con esa apreciación,
—viene una resolución,
—de la cual surge todo un plan de acción, que es objetivo, porque lo ha tomado uno de la propia masa, y en política lo que no es objetivo, vale decir, lo que no es real, que no persigue una finalidad, no tiene mucho valor.
Tiene muy poco valor. Es un valor inductivo, es lo que uno cree. Pero, para conducir en política no es suficiente tener lo que uno cree. Es necesario tener la realidad, y la realidad se bebe en su propia fuente" *(Perón, Conducción Política).*
(Ver también "Posicionamiento estratégico" FODA en 4.2.1.).

C).- LA RESOLUCIÓN Y EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÉXITO.

Resolución: Decisión que se toma después de considerar todos los factores de un problema o de una duda.
Plan de acción o planificación: por su importancia le dedicamos todo el capítulo 5

α.- De la situación al objetivo.
"De cualquier situación fluye, teniendo en cuenta el objetivo, qué es lo que hay que hacer para que marchemos desde esta situación en que vivimos a ese objeto que perseguimos. El camino surge de la experiencia de la situación. Y eso hay que mirarlo objetivamente. Es poner en movimiento la materia, directamente, y entonces de ahí va a salir el camino, camino único o camino múltiple, pero camino, que es lo que uno busca entre las situaciones y el objetivo que persigue" *(Perón, Conducción Política).*

b.- Las posibilidades de solución son infinitas.
"Es difícil establecer también en este campo nada ajustado a una realidad concreta. En este tipo de actividad nada hay concreto, sino la situación que plantea cada caso. Y para resolverla, los caminos son infinitos, como infinito es el número de hombres, y como infinito es el número de las distintas y diversas maneras de pensar y de actuar" *(Perón, Conducción Política).*

c.-El éxito se construye.
"Es 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" *(Perón, Conducción Política).*

d.- El conductor: un constructor de éxitos.
"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" *(Perón, Conducción Política).*

e.- Los éxitos casuales son muy raros.

"La conducción es, lisa y llanamente, la construcción de éxitos, y el conductor es un constructor de ellos. Quiere decir que el éxito puede construirse. Algunos creen que es la casualidad, otros que es la suerte, que es la fortuna. Si, puede haber éxitos casuales, pero en un hombre que obtiene ochenta éxitos, puede haber tres éxitos casuales. Los setenta y siete restantes los ha construido él mismo.

Es difícil que a uno se le dé setenta y siete veces la suerte en la ruleta; puede darse tres veces...

A Napoleón, que enfrentó durante treinta años cientos de suertes distintas, no fue la casualidad ni el azar quienes lo favorecieron siempre hasta Waterloo, en que la suerte no lo favoreció. Allí él no preparó ni realizó el éxito; quizá lo esperó al azar, y por ser ésta quizá la única vez que él esperó de la suerte, ella le jugó una mala partida. Pero ésa es la realidad" *(Perón, Conducción Política).*

f.- Las gradaciones en los éxitos de la conducción.

"Si yo quisiera determinarles a ustedes cuál es la virtud del conductor y qué es la conducción, podría decirles, como cosa absolutamente cierta, algo vaga pero real: el conductor es un constructor de éxitos y la conducción es la elaboración de esos éxitos por intermedio del conductor, que utiliza una técnica, una inspiración y su capacidad propia. Si tiene una gran técnica, puede salir una linda casa, una buena casa; si tiene una buena inspiración, puede hacerla grande; pero si tiene talento, entonces la hace hasta linda, y si tiene más talento, hace una cosa nueva que revoluciona la arquitectura en el mundo. En fin, esto tiene infinito número de gradaciones, como infinitas pueden ser las creaciones del hombre.

Sobre el conductor en sí y sobre la conducción, yo no les podría decir nada más nuevo ni más concreto que esto, que por otra parte no es mío; es, en muchos conceptos, de Napoleón" *(Perón, Conducción Política).*

g.- Un criterio amplio.

"Pero podemos sacar de aquí también alguna enseñanza para la conducción. Lo primero que se necesita es tener un criterio amplio y descartar los sistemas, la rutina y la receta. Es decir que en esto —no hay que copiar;

—hay que crear, porque el arte es creación.

Nadie se ha hecho famoso copiando cuadros o esculturas, ni tampoco copiando ejemplos, porque algunas veces se copian también los malos ejemplos.

Es cuestión de discernimiento de cada individuo; pero lo importante es que cuando se quiere realizar una obra de este orden, que tenga algún valor, haya creación.

En consecuencia, hay que poner en juego el criterio, no la memoria, los modelos, las recetas ni los sistemas. Para esto no hay sistemas" *(Perón, Conducción Política).*

h.- No puede sistematizarse la conducción.

"La conducción es uno de los aspectos de la vida imposible de sistematizar; no puede haber sistematización. Esa es la enseñanza que surge de la teoría de la construcción de los éxitos.

Por otra parte, es necesario pensar que lo que el conductor enfrenta es una situación concreta y que lo que necesita es una solución, que no encontrará en ninguno de los ejemplos de la historia, ni sacará explícitamente de ninguno de los principios de la teoría del arte" *(Perón, Conducción Política).*

i.- Los principios surgen de las obras maestras.

"Los principios de la teoría del arte han surgido de las grandes obras maestras de la conducción política. De manera que, siendo principios empíricos, no los podremos fabricar nosotros, sino que surgen de los hechos. Por eso la conducción no es una técnica, sino un arte, y de allí que el conductor no es un técnico, sino un artista" *(Perón, Conducción Política).*

j.- Capacitar a los peronistas.

"Señores: sobre esto hablaremos mucho durante el año, porque yo voy a dar los cursos de conducción. Analizaremos profundamente toda esta difícil materia. Creo que con ello haremos mucho, pero yo estaré satisfecho si al final de mis cursos he conseguido formar hombres capaces de tomar una resolución y de realizarla, es decir, hombres de acción, porque la conducción ha sido hecha, por la naturaleza, para que se gasten y quemen allí los conductores.

La tarea de esta Escuela Superior Peronista, en mi concepto, no será la de formar peronistas: aquí vendrán los peronistas ya formados. La tarea nuestra será la de mejor capacitarlos, y la de poner en sus manos el mayor número posible de armas para hacerlos vencedores en la conducción de sus respectivas fracciones" *(Perón, Conducción Política).*

k.- Formar el criterio para las resoluciones rápidas.

"Combinando el estudio activo de esos ejemplos, que la experiencia y la realidad presentan como concretos, al análisis, mediante los principios que la inteligencia ha aislado quizá de los propios hechos, uno puede conformar una gimnasia intelectual que le va formando el criterio necesario para la interpretación rápida y eficaz de los hechos y las medidas que en consecuencia puede tomar. Se estudian todos esos ejemplos en la historia de

la conducción política, no para aprenderlos por si se repiten, porque en la historia no se repite dos veces el mismo caso en igual forma.
No se estudian para aprenderlos: se estudian como una gimnasia para ser más sabios en todas las ocasiones. Y eso, realizado en forma activa, no en forma de conferencia o en forma, diremos, de lección. No, no; hay que trabajarlo; hay que hacer trabajar el criterio propio en cada caso, porque es el criterio el que va a servir en los casos y no el ejemplo ni el principio" *(Perón, Conducción Política).*

l.- El famoso caso del general Verdy du Vernois.

"Hay un caso famoso de la conducción que se le presentó al general Verdy du Vernois, citado por grandes autores, en la batalla de Nachau. Él había sido, durante veinte años, profesor de conducción en la Escuela Superior de Guerra de Francia. Llegó al campo de la batalla y dijo: "¿Qué principio aplico aquí? ¿La economía de las fuerzas?", y el enemigo se venía encima. "¿Qué principio de la conducción aplico aquí?", y el enemigo seguía avanzando y habían ya tomado contacto las vanguardias. "¿Qué ejemplo de la historia me puede inspirar para la batalla?", y el adversario seguía avanzando, y ya se producía la "mélange", como dicen los franceses. Hasta que él se dio cuenta y dijo: "Al diablo los principios y al diablo los ejemplos; veamos de qué se trata, veamos el caso concreto". Vio el caso concreto como era, resolvió de acuerdo con su criterio y ganó la batalla" *(Perón, Conducción Política).*

ll.- Llegar al caso concreto y objetivo.

"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. Quiere decir, señores, que los problemas que la conducción política plantea son casos concretos, a resolverse en sí y concretamente. Si es necesario, tomar el fenómeno objetivamente; preguntarse en cada caso, como el general Verdy du Vernois: "¿De qué se trata?" Y la solución surge sola, y cada vez surge más fácilmente. Eso es lo que capacita para la verdadera conducción. Es el caso el que inspira y es el caso el que se realiza por sí" *(Perón, Conducción Política).*

m.- El conductor actúa ante casos concretos.

"El artista que debe crear tiene ante sí un caso concreto; le encargan la obra, tiene los materiales, todo lo necesario. El debe darle vida; ésa es la solución que buscará si es escultor o pintor. Si es conductor le dan un desorden tremendo y tiene que arreglarlo para salir adelante. Le entregan una Argentina

capitalista, sin justicia social, sin soberanía política y sin independencia económica, y tiene que solucionar todos los problemas.
No es que yo quiera citar un ejemplo nuestro, pero sí quiero dar el ejemplo real.
Hay que darse cuenta de los inconvenientes con que se tropieza en la realización de una obra de conducción, los malos ratos que hay que pasar, las amenazas, las noches y los días tristes; pero al final se llega a una solución y entonces la satisfacción compensa todos los malestares" *(Perón, Conducción Política).*

D).- LAS DISPOSICIONES.
Disposición: Decisión u orden que establece una autoridad.
Sinónimos: mandato, decisión, resolución, orden, precepto.

α.-Órdenes para la conducción táctica.
"La conducción táctica se dirige directamente por disposiciones. ¿Por qué? Porque él está viendo la lucha allí y puede decirle al otro: "Haga tal cosa" para tener la unidad y la centralización en la dirección de la lucha.
Por eso cuando actúa el Consejo Superior Peronista, no debe hacerlo por órdenes, sino por grandes directivas de conjunto; pero cuando actúa el que dirige la lucha en una localidad, lo hace por disposiciones rígidas, que no deben ser violadas por nadie. Es decir, por órdenes. La conducción táctica es por órdenes; la estratégica por directivas" *(Perón, Conducción Política).*

b.- Las disposiciones y el control.
"Además de la información y del encuadre del conjunto en la acción, es necesario cuidar las disposiciones y el control. Vale decir, que hay que utilizar todos los medios posibles para que las noticias, directivas, disposiciones u órdenes, alcancen oportunamente a los órganos a que están destinadas.
Una de las fallas fundamentales de los políticos es que se reúnen en organismos directivos y conversando, dicen: "Bueno, esto hay que transmitirlo". "Transmítelo", le dicen al secretario. Este dice a otro: "Transmitilo".
Pasa el tiempo y la noticia, la orden o la directiva llega a algunas partes y a otras no llega.
A algunas partes llega al día siguiente, a otras al año siguiente; a algunas partes llega completa, e incompleta a las otras" *(Perón, Conducción Política).*

c.- Un sistema completo de transmisiones permanentes.

"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 permanentes y completo para que las noticias, informaciones, disposiciones, directivas y órdenes lleguen oportunamente y a todas partes, porque, si no, la aplanadora no se forma.

Esa aplanadora -de que tanto hemos hablado- no marcha, no funciona. Este defecto lo he observado mucho en nuestro trabajo, y es muy común" *(Perón, Conducción Política).*

E).- LA EJECUCIÓN.

"Logrado todo lo anterior es necesaria la ejecución, la acción o realización de aquellas tareas encaminadas a satisfacer la finalidad establecida o propuesta en la planificación para llegar desde donde estamos a dónde queremos ir (la Felicidad del Pueblo y la Grandeza de la Nación).

Lo importante es que "todos" pateen para el mismo arco y todas las fuerzas marchen hacia la misma finalidad.

El mérito de una organización no reside tanto en la formulación o redacción de un plan, la conformación de su estructura o el funcionamiento de los órganos que la constituyen y los cuadros de sus dirigentes que conducen o comandan estén perfectamente integrados, sino en que la realización o ejecución de lo que se desea conseguir sea eficiente, se logre" *(Perón, Conducción Política).*

Le dedicaremos todo el capítulo 10.

F).-.- EL CONTROL O CONTRALOR (supervisión de la acción planeada).

Es una tarea que Perón atribuye a la conducción. "No se concibe una conducción sin un control. Vale decir, que no es suficiente que yo de una disposición que ha de cumplirse, si no compruebo personalmente que se cumple, porque los hombres son siempre rebeldes al cumplimiento, unos por inercia, otros por apatía y otros por mala intención. De manera que no es suficiente decirle al hombre lo que hay que hacer, si no es necesario comprobar si lo hace." *(Perón, Conducción Política, pág. 122-3).* En los setenta le llamábamos a esto "desconfianza organizada".

"Se trata de analizar si hemos logrado la finalidad planteada, cuales han sido los logros y cuales las falencias" *(Perón, Conducción Política).* Le dedicaremos todo el capítulo 12.

CAPÍTULO 4.- LA ORGANIZACIÓN EN EL INDIVIDUALISMO, EN EL COLECTIVISMO Y EN EL PERONISMO.

Las organizaciones responden, en general, a las doctrinas y sistemas en los cuales se desarrollan o actúan.

4.1.- EN EL INDIVIDUALISMO.

La organización individualista es, en primer término, deshumanizada y materialista.

"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 ellos 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". (Perón, ante obreros azucareros, 8 de Junio da 1951).

La organización individualista tiende a lograr el mayor rendimiento del hombre o la mujer, considerados como un instrumento de esa misma organización.

"Las consecuencias del individualismo han sido desastrosas: la anarquía política en lo político; el capitalismo nacional e internacional en lo económico: la explotación del hombre por el hombre en lo social". (Perón, exposición del Segundo Plan Quinquenal, 1° de diciembre de 1952).

En general, los sistemas individualistas aprecian fundamentalmente el grado de eficacia mecánica o técnica de las organizaciones sin tener en cuenta el factor humano. Este factor se considera exclusivamente un medio al servicio del capital.

En síntesis, la organización en los sistemas individualistas coloca al hombre y a la mujer al servicio de los intereses de sectores. Sus tipos de organización son de contextura materialista, racional y exclusivamente técnica, con abstención total de parte del Estado en su auspicio o regulación.

"El individualismo, cuya filosofía de la acción es netamente liberal, entiende que en su acción el gobierno debe prescindir de toda intervención en las actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo". (Perón, Exposición del 2º Plan Quinquenal, 1º de diciembre de 1952).

"Los gobiernos capitalistas no querían que el Pueblo se organizara, para poder ellos manejarlo mediante su organización" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, ante obreros azucareros, 8 de junio de 1951).

LA CONCEPCIÓN INDIVIDUALISTA.

"Los gobiernos capitalistas no querían que el Pueblo se organizara, para poder ellos manejarlo mediante su organización" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, ante obreros azucareros, 8 de junio de 1951).

4.2. – EN EL COLECTIVISMO.

La organización en los sistemas colectivistas es también deshumanizada, ya que dispone del hombre y la mujer como un medio a los fines de la explotación por el Estado. Como en el individualismo, su organización es materialista, racionalista y técnica, pero con intervención directa del Estado.

"El colectivismo, cuya filosofía de la acción es netamente antiliberal, entiende que en su acción el gobierno puede, y aún debe, asumir la dirección total de la actividad política, económica y social del Pueblo".(Perón, exposición del 2º Plan Quinquenal, 1º de diciembre de 1952).

La concepción colectivista de la organización es, por ende, liberticida para el hombre y la mujer, concluyendo en su insectificación.

"***La causa final del colectivismo es el enriquecimiento del Estado,*** que se realiza con el pretexto del enriquecimiento de la comunidad que sacrifica en sus altares todas las libertades, exigiendo también de los trabajadores el tributo de su oprobiosa explotación por el Estado. (Perón, Mensaje al H. Congreso Nacional, 1º de Mayo de 1052.)

"El comunismo explota al obrero en base a la organización estatal, teniendo al Estado como base de toda su organización" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, en la Escuela Nacional de Guerra, 24 de septiembre 1952).

CONCEPCIÓN COLECTIVISTA.
"El comunismo explota al obrero en base a la organización estatal, teniendo al Estado como base de toda su organización" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, en la Escuela Nacional de Guerra, 24 de septiembre 1952).

4.3.-ORGANIZACIÓN EN EL PERONISMO.

La concepción peronista de la organización es fundamentalmente humanista.
*"El punto de partida de toda organización consiste en **organizar a los hombres y mujeres espiritualmente**, que todos los hombres y mujeres 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 o mujeres y realizar organizaciones no resuelve nada si cada uno de esos hombres y mujeres no sienten lo que hay que hacer y no sabe lo que hay que hacer"*. (Perón, Clausura de la Conferencia de Gobernadores, 17 de junio de 1950).
El concepto peronista de la organización es pues, **humanista y espiritualista**, basándose en la unidad que concede la Doctrina Nacional, que se particulariza por sustentar una nueva filosofía de la vida, simple, práctica, popular y profundamente humanista y cristiana.
La organización peronista, entonces, vuelve por los fueros de la personalidad humana, considerándola dentro de la organización el factor de mayor importancia y advirtiendo en el espíritu de la organización el factor dinámico fundamentalmente capaz de desarrollar todas las posibilidades de las estructuras.
"Lo más importante en la organización argentina, es la organización del espíritu de los hombres y mujeres". (Perón, 31 de enero de 1952).
La organización peronista considera, además, que toda estructura debe tener una función social.

"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". (Perón ante Legisladores Nacionales y Dirigentes Políticos del Partido Peronista, 18 de junio de 1952).

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

"No se organiza para los hombres o mujeres, se organiza para una función a cumplir por un organismo" (Perón, 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" (Perón, en la inauguración de la Primera Exposición Regional de Economía de la Provincia de Buenos Aires, 22 de septiembre 1950).

CAPÍTULO 5.- LA ORGANIZACIÓN EN LA REPÚBLICA ARGENTINA

5.1.- LA EVOLUCIÓN ARGENTINA Y LA ORGANIZACIÓN.

5.1.1.- El proceso de la llamada "organización nacional".

a.- Su alcance.

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

"Heredamos una patria prácticamente sin organización y sin haber terminado un mandato histórico de nuestros próceres" (Perón, 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"*** (Perón, 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 pura 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 colocamos dentro de la perfecta orientación que seguimos" (Perón, 23 de enero de 1953).

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

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

"***La recuperación nacional y la organización del país*** son los grandes objetivos logrados por el Gobierno Justicialista" (Perón, 22 de agosto de 1951).
"Con la doctrina justicialista hemos echado las bases para asentar sobre ellas las organizaciones institucionales" (Perón, 26 de septiembre de 1951).

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

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

"El imperativo fundamental de la hora es organizarse" (Perón, 10 de julio de 1950).
"La iniciativa y la fuerza de cada argentino residen en su organización" (Perón, 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" (Perón, 5 de julio de 1950).

ORGANIZACIÓN PERONISTA
SEGUNDA PARTE: ORGÁNICA PURA
ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

NOTA: Sugerimos, por su importancia, repasar los conceptos de "lo orgánico", "la orgánica pura y aplicada" que desarrollamos como "nota" en el capítulo dos.

Para el ordenamiento general de las etapas de la organización tomaremos en cuenta la siguiente secuencia:

a.- Planificación.
Planificación significa la elaboración de un instrumento u ordenador para satisfacer objetivos prefijados con análisis de las causas que los configuraron y previsión de rendimientos.

b.- Estructuración.
Constituye la etapa mediante la cual se disponen metódica y ordenadamente los elementos de la acción personal, material, posibilidades, con los cuales se cumplirá lo planificado.

c.- Mando-Conducción.
Representa un imperativo del servicio originado en la división del trabajo, y corresponde al agente encargado de ordenar, disponer, dirigir o conducir la organización.

d.- Ejecución.
Representa la realización efectiva de los objetivos de la organización.

e.- Coordinación.
Significa la correlación orgánica y funcional de las partes o elementos constitutivos de toda organización.

f.- Fiscalización o contralor.
Representa al proceso mediante el cual se observan los rendimientos o resultados de la organización, así como el funcionamiento de sus partes y la perfecta disposición de su estructura.

g.- Racionalización.
Significa el análisis de los distintos factores estáticos o estructurales y dinámicos o funcionales que componen una organización, ajustándolos a una normalidad estructural y funcional que permita su perfeccionamiento. Por la racionalización se cumplen objetivos inmediatos representados por la eficacia y la economía o eficiencia, vale decir, el más alto rendimiento y el menor dispendio en cuanto a personal, materiales y recursos.

CAPÍTULO 6.- LA PLANIFICACIÓN

6.1.- CONCEPTO

Un plan es el instrumento ordenador mediante el cual se procura conjugar objetivos preestablecidos, con análisis de las causas que lo generan y previsión de los rendimientos de su ejecución.

Es menester poder *prever cuánto va a realizarse de cada plan.*

Sin esa previsión no tendríamos la seguridad que hace al equilibrio y a la solidez del Plan

El análisis de las causas de los problemas nos permite una comprensión completa, de todos los factores que intervienen.

Tratándose de planes integrales que afectan a la vida de una comunidad, interesan dentro de esos planes los problemas sociales, económicos y políticos que atañen al hombre y a la mujer.

La persona humana ofrece una serie de facetas, incentivos, impulsos, motivaciones de su existencia, que se proyectan como actos sociales.

A su vez, la comunidad, como entidad viva, ofrece características de su naturaleza en su análisis y observación.

La vida moderna de las colectividades impone la adopción de previsiones que le permitan sortear los eventos o contingencias que pudiesen obstaculizar su progreso y su bienestar.

"Hoy ya nada se puede hacer en el mundo sin planificación, la vida es demasiado compleja y lleva a una dispersión de valores naturales". (Perón, Reunión del Consejo Federal Coordinador de Planes de Gobierno, 16 de enero de 1953).

Cada plan debe revelar no sólo los objetivos a cumplir, sino los métodos a seguir.

La tarea más importante dentro de la planificación es indudablemente la coordinación.

Por ella se establecen las relaciones de los diversos factores que permiten armonizar las fuerzas que concurren a satisfacer los objetivos predeterminados.

"Gobernar es prever y la previsión impone que en la solución de los problemas de un país se tenga en cuenta que unos no pueden ser independientes de los otros". (Perón, 28 de marzo de 1947).

En la planificación estatal, la diversidad de motivaciones, deben encontrar en el planificador un punto de contacto, la unidad indispensable que edifique con unidad de concepción la unidad de acción que haga factible la realización del plan.

6.2.- EL PRINCIPIO DE LA PREVISIÓN.

"Combinar la evolución del tiempo con el espacio es lo que da las bases de una buena organización" (Perón, 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" (Perón, 10 de julio 1950).
"Lo lógico, lo racional, lo orgánicamente perfecto, es hacer las cosas de acuerdo con una planificación" (Perón, ante delegados a la Primera Reunión de Estadística y Censos, 26 de noviembre de 1949).

6.2.1.- 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, al clausurar la primera Conferencia de Gobernadores, 17 de junio de 1950).

6.2.2.- Planificación y organización.

"La planificación es una consecuencia de la organización" (Perón, 16 de enero de 1953).
"De la organización nace la necesidad de la planificación" (Perón, 16 de enero de 1953).
"Para planificar, primero es necesario comenzar por organizar" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 20 de marzo de 1953).

6.2.3.- 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" *(Perón,* exposición sobre el Plan Quinquenal ante dirigentes gremiales en el Teatro Colón, 25 de noviembre de 1946).

6.3.- ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

6.3.1.- Universalidad de la información.

Es la primera etapa del plan. El hombre y la mujer actuarán mejor, cuanto mejor informados estén: "Los hombres y mujeres proceden tan bien como bien informados estén." (Perón, Conducción Política). Este concepto de Perón, nos aclara y define perfectamente esta etapa.

6.3.2.- Objetivos concretos.

La formulación de objetivos concretos constituye la etapa esencial de un plan.
Establecidas las necesidades a satisfacer y los medios de que dispone, el planificador debe ajustar los unos a los otros realizando un factoreo elemental, tratando de ajustar los objetivos ideales a las posibilidades reales, fundamentalmente en materia de personal humano y de inversiones económicas y financieras.
Siempre es preferible, indudablemente, un mal plan a una falta de plan, así como es deseable, inclusive, una norma deficiente a una carencia total de normas.
Pero los planes deben superar dos obstáculos fundamentales: los del excesivo ***idealismo*** y los de la ***rigidez.***
Para ser realistas y plásticos, se requiere que en la conjugación de los factores que pueden favorecer su aplicabilidad se tengan en cuenta los elementos de naturaleza real más que lo de pura concepción ideal, y que se favorezca la adecuación y adaptación permanente de los planes a las exigencias del espacio y del tiempo más que al sentido estricto o rígido de la propia concepción.
La concreción de los objetivos será, pues, un punto fundamental en la elaboración de un plan. Ellos no ofrecerán posibilidades de interpretaciones duales ni aparecerán difusos o complicados. Es menester claridad de estilo y simplicidad en las formas, que no admitan tergiversación sobre el fondo o contenido de cada objetivo.

6.3.3.- Medios racionales.

Los medios para cumplir un plan deben ser esencialmente lógicos, racionales y prácticos, que no excedan de ninguna manera las posibilidades humanas o las posibilidades financiaras, económicas, sociales o políticas de un país.
Los medios racionales significan también que no deben ser antieconómicos, procurando la máxima rentabilidad de los medios que surge del análisis de la economía de posibilidades.

6.3.4.- Etapas definidas.

El término de años o el manejo del factor tiempo en el cumplimiento de un plan, es también fundamental. Entre largas etapas, cuyo desenvolvimiento es difícil de prever, es preferible elegir breves términos en función temporal, que son más fáciles de abarcar por la mente humana y que por naturaleza no ofrecen tantas contingencias imprevisibles.
Por otra parte, el progreso científico y técnico y la modificación de las condiciones políticas, económicas y sociales de un pueblo, autorizan a reducir las etapas a términos compatibles con dicha evolución para que puedan incorporarse todas las sugestiones y experiencias que el conocimiento del hombre o la mujer y las posibilidades del ***Estado*** puedan utilizar en beneficio de sus previsiones.

6.3.5.- 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" *(Perón, 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 propiamente 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" *(Perón,* exposición del Plan Quinquenal ante ministros de Hacienda provinciales, 15 de noviembre de 1946).

a.- Plan sintético (estimativo o enunciativo) y plan analítico (u operativo).
"Hay dos clases de planes: los analíticos y los sintéticos" *(Perón,* 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" *(Perón,* 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" *(Perón,* 4 de octubre de 1946).

6.4.- PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN.

6.4.1.- Unidad.

El primer principio de toda planificación es el de la unidad, fundamentalmente ***unidad de concepción***.
No puede haber dos planes para el mismo objetivo.
La unidad de concepción significa que un sólo organismo munido de las mismas informaciones, de idénticas formas y de similar metodología, está en condiciones de concebir la totalidad del plan. Todo plan requiere, entonces, una mentalidad rectora que lo conciba, ordene y sistematice.
El segundo aspecto de la unidad está en la ***unidad de formulación del plan.***
Para que un plan esté perfectamente articulado, para que su redacción sea clara y tenga el mismo estilo, debe formularse por un organismo que actúe bajo una misma mentalidad.
También es necesario en planificación la ***unidad de conducción***.
Para que un plan sea efectivamente bien conducido, no puede haber mandos multipersonales ni multiplicidad de organismos manejando o dirigiendo ese plan, por la natural interferencia que ello supondría.
Debe haber un solo organismo de la conducción general del plan, porque de él surgirá también la ***unidad de contralor*** de todos los problemas y de todo el proceso del rendimiento de su ejecución.
Finalmente, la unidad de todo el plan desemboca en la unidad de acción, que no lesiona el imperativo de la ejecución descentralizada, sino que favorece que dicha ejecución se realice siguiendo las mismas normas y directivas y utilizando métodos contrastables desde el punto de vista de sus valores para poseer y apreciar rindes equiparables de los distintos agentes u organismos responsables de la ejecución.

6.4.2.- Continuidad.

El segundo principio es el que corresponde a la continuidad.

Un plan que se detuviera en su marcha, que sufriera entorpecimientos, dilaciones o moras en las etapas prefijadas para su cumplimiento, alteraría, sin duda, su equilibrio y dinámica.

6.4.3.- Precisión.

Un plan debe ser concreto, realista, efectivo, factible y no abstracto, vale decir, que debe predominar el sentido de la concreción y de la realidad.

6.4.4.- Coordinabilidad.

Todo plan debe ser coordinable, vale decir, que debe ofrecer las posibilidades de mayor correlación con otros planes paralelos, con las actividades afines o con labores concurrentes.

Si un plan no facilitase la coordinación, si no fuese coordinable, estaría sometido al aislamiento de la acción común, y todo plan para ser efectivo necesita entroncarse, enraizarse, vincularse o correlacionarse con la actividad concurrente o afín.

"Lo difícil de toda organización es asegurar una coordinación: Por esta razón es que nosotros hemos establecido dentro de nuestra organización compuesta, el gabinete, una coordinación de primer grado. Hemos fijado una doctrina". (Perón, ante Escritores Argentinos, 11 de diciembre de 1947).

La coordinación, que supone una etapa fundamental en toda organización, lo es también en materia de planificación. Sin ella no podrían aglutinarse factores homólogos y sólo se lograrían superposiciones o fricciones inoperantes.

6.4.5.- Flexibilidad.

Todo plan tiene que ser flexible, es decir, adecuable permanentemente a las condiciones de espacio y tiempo, adaptable a las circunstancias o contingencias.

6.4.6.- Factibilidad de realización.

Un plan debe ser factible, ejecutable o realizable. Por ello, es menester, siempre, tener en cuenta las posibilidades de su realización, posibilidades de recursos, de capacidad técnica o directiva, de materias primas, de elementos fiduciarios, etc., que sean regulables concurrentemente para una perfecta ejecución.

6.4.7.- Valorable y verificable.

Un plan cuyo rendimiento no sea balanceado permanentemente, es un plan que puede seguir una marcha desconocida, difícil de valorizar o ponderar. Un plan requiere todas las condiciones de evaluación y de contralor.

6.5.- PLANIFICACIÓN EN EL INDIVIDUALISMO, EN EL COLECTIVISMO Y EN EL PERONISMO.

6.5.1.- La planificación en el individualismo.

Los Estados individualistas suelen abstenerse totalmente de toda planificación. Su filosofía de la acción los lleva a concebir al Estado como un órgano meramente representativo que no debe intervenir en los procesos o problemas que afectan a la comunidad.

6.5.2.- La planificación en el colectivismo.

El Estado colectivista es un Estado planificador que dirige las actividades políticas, sociales y éticas de tal manera que limita la libertad del individuo y del Pueblo. Para el cumplimiento de sus objetivos obliga a las unidades integrantes bajo sanciones o medios coactivos.

6.5.3.- La planificación en el peronismo.

El Estado Justicialista realiza, en cambio, la planificación integral, política, económica y social, sin limitaciones de la actividad del individuo o del pueblo, facilitando, por la persuasión, la concurrencia de todos los ciudadanos a satisfacer los objetivos comunes.

A.- LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN PERONISTA SON:

a).- No se abstiene frente a los intereses y actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo. No toma la dirección total de las actividades sociales, económicas o políticas del Pueblo.

b).- Dirige la acción del Estado y auspicia, promueve o facilita la acción del Pueblo. (Perón, ante Diputados y Senadores al exponer los fundamentos del Primer Plan Quinquenal, 1º de diciembre de 1952).

El estado individualista no se interesa por la planificación ni por adelantarse a los tiempos.

La dinámica de la capitalización es una dinámica de cortos alcances.

Sus intereses primarios e inmediatos, tales como satisfacer el lucro, no tienen en cuenta los medios por los cuales se logran sus objetivos materialistas. De esta manera, el Estado individualista acepta la atomización, la falta de unión o

de nexo de los individuos que constituyen la comunidad, permite dejar hacer y dejar pasar, y de esa inacción aprovecha el capital para tratar de extraer el mayor provecho. No le interesan las previsiones de orden comunitario o estatal porque su concepción individualista deja al libre arbitrio, a la libre voluntad de acción todas las posibilidades humanas.
Tampoco le interesa, ni protege en ningún sentido a la persona humana.
Como la finalidad de las instituciones capitalistas es siempre el lucro y como medio de ese lucro, la explotación del hombre por el hombre, tampoco le interesa la organización por cuanto si el Pueblo estuviese organizado y las instituciones sociales, económicas o políticas de orden popular ofrecieran un desarrollo máximo, ese capitalismo tendría que contender con frentes organizados, con sectores orgánicos, y esa sería la quiebra del capitalismo y la quiebra también del individualismo materialista.
De modo que el Estado individualista no es planificador, es abstencionista en materia de previsiones de naturaleza social, política o económica.
Al Estado colectivista sí le interesa la planificación, pero se excede en ella subordinando al hombre y la mujer, manteniéndolos insectificados, los subestima o reduce a un esquema sin otorgarle capacidad o aptitudes o reconocerles impulsos, sensibilidad o anhelos.
El Estado Justicialista hace la planificación como medida de gobierno para avanzar en el progreso del pueblo, en su bienestar y en favor de la grandeza nacional, pero de ninguna manera avasalla el campo de la conciencia individual, vale decir que mantiene incólumes los principios de la doctrina cristiana que otorga atributos innegables a la persona humana.
El peronismo respeta y enaltece a la persona humana, sus sentimientos, sus pensamientos más íntimos, lo singular de cada ser.
La Doctrina Peronista se imanta de un inmenso respeto por la armonía de valores y de fuerzas entre el hombre o la mujer y la colectividad que constituye su núcleo primario. Al planificar lo político, económico y social, se auspicia la conducción en todos los órdenes de la vida y la convivencia, pero se respeta siempre el campo de los atributos del sentimiento, de la libertad del hombre y la mujer, se reconoce su esencialidad y los fines trascendentes otorgados por el Sumo Hacedor.
En esa forma y en virtud de la armonización de intereses y valores del hombre, de la mujer y de la comunidad, planifica las acciones que sirven a la convivencia, al bienestar y a la felicidad, no invade las provincias sagradas donde se nutren los efectos, los sentimientos y las aspiraciones, que constituyen los pilares de la conciencia.
"Para llegar a alcanzar el grado de perfección necesario para resolver los problemas en la verdadera oportunidad de su realización, es necesario actuar planificadamente".

"En nuestro país nunca existió un plan de gobierno, por lo menos en lo que yo conozco de gobierno federal. Nosotros somos en esto, como en muchas cosas, los iniciadores en el país de la realización de un plan de gobierno y de un plan nacional. (Perón, Conferencia de Gobernadores de Provincias y Territorios Nacionales, 17 de Junio de 1950.

6.6.- ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN PERONISTA

En al pensamiento del General Perón siempre es posible destacar ***el planteo de una situación dada, la apreciación de dicha situación*** y ***la resolución*** que surge balanceando el planteo y la apreciación, vale decir, la estimación de las posibilidades de solucionarla.

"El Plan Quinquenal no es una improvisación, sino el producto de una profunda meditación, un acopio grande de antecedentes referentes a los problemas que ha tenido el país desde muchos años a esta parte. Su concepción se inició con una prolija investigación porque no hemos querido planear algo que pudiera ser una cosa traída al escenario nacional más o menos íntegramente, sin anotar en las fuentes que pudieran dar origen a las diversas inquietudes que el Pueblo argentino ha sentido desde muchos años a esta parte". (Perón, 8-1-1947).

Dentro del mismo concepto del planteo de la situación expresa:

"Debemos estructurar nuevos planes para el futuro, pero ya Aristóteles decía hace muchos miles de años que un plan es la operación más simple,

--la de conocer lo que se tiene,

--fijar el objetivo a alcanzar y, luego,

--establecer el camino para llegar desde esa situación al objetivo trazado racionalmente, en forma de cumplir el principio hedónico de obtener el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo" (Perón, Ateneo de Bancarios Argentinos, 14 de mayo de 1946).

"Al apreciar la situación general del país teniendo en cuanta las posibilidades de solucionar sus problemas a través de un instrumento planificador que lo conduzca a un ordenamiento imperativo, se impone la obligación de realizarlo".

"La obra no está en concebir ni escribir un plan, la obra está en realizarlo, de modo que nosotros hemos concebido y planeado, hemos también tomado las medidas para asegurar su ejecución". (Perón, ante dirigentes gremiales, 21 de noviembre de 1946),

Consecuente con su decisión de concebir y ejecutar los planes quinquenales de gobierno, valora el enfoque racional de los problemas y la integridad de los objetivos.

En la determinación de dichos objetivos se tiene en cuenta por primera vez en el historial de las comunidades, ***cuáles son las aspiraciones más profundas***

del Pueblo enumeradas en la Doctrina Nacional peronista, ***que no son otras, que la felicidad del mismo y la grandeza de la Nación.***
Así se han discriminado objetivos fundamentales que constituyen los anhelos permanentes de la República, irrenunciables por parte del Pueblo y de la Nación Argentina.
Los objetivos generales, que constituyen los medios a través de los cuales habrán de cumplirse los primeros, y, por último, ***los objetivos especiales,*** que corresponden a los que deben ser cumplidos en el quinquenio comprendido entre enero de 1953 y el 31 de diciembre de 1957.

El análisis de la planificación peronista nos ofrece:
--Primero, contenido doctrinario;
--segundo, integralidad de los objetivos;
--tercero, unidad de concepción;
--cuarto, universalidad de la información;
--quinto, unidad de conducción;
--sexto, simplicidad de la estructura del plan;
--séptimo, factibilidad de ejecución;
--octavo, racionalidad en la coordinación estructural y funcional;
--noveno, máxima posibilidad de verificación o contralor de la conducción, de la ejecución y de sus resultados.
La técnica de su elaboración no ha desvirtuado sino consagrado, el valor fundamental constituido por la aplicación efectiva y práctica de la Doctrina Peronista, al establecer en su enunciado fundamental para el Gobierno, el Estado y el Pueblo Argentino, el alma del Segundo Plan Quinquenal: ***consolidar la independencia económica para asegurar la justicia social y mantener la soberanía política.***

6.6.1.- Contenido doctrinario.

Consideramos como la característica fundamental de la planificación peronista, aquella que corresponde al contenido doctrinario, ético y filosófico del medio ordenador de la vida nacional.
Es una nueva filosofía de la vida que, como tal, estudia las causas últimas y no puramente inmediatas del vivir del hombre o la mujer y de los fenómenos universales, partiendo de los valores eternos que ordenan todas sus expresiones.
Es una doctrina práctica, porque no ofrece dificultades en orden a su comprensión, interpretación, difusión y aplicación por parte de los argentinos.
Es, además, una doctrina eminentemente popular al servicio de las más nobles tradiciones y aspiraciones del pueblo, que no reconoce círculos políticos ni caudillos que laboren en beneficio propio, ni acepta privilegios de

clases, de grupos o de sectores, interpretando que solo es el trabajo la suprema dignidad del hombre y la mujer como un derecho inalienable a participar del progreso común, y como un deber, porque es justo que cada cual produzca por lo menos lo que consume.
La naturaleza popular de la doctrina está contenida en el reconocimiento de que lo mejor que tenemos es el pueblo y que en base a una comunidad funcional organizada, se logrará el ideal de una democracia orgánica donde los únicos privilegiados sean los niños.
Es una doctrina profundamente cristiana, pues se basa fundamentalmente en el amor, la abnegación y el sacrificio; en la veneración hacia los principios religiosos que rigen las acciones de los hombres, de las mujeres y de los pueblos, reconociendo las mismas virtudes e idénticos atributos inherentes a la persona humana, que el dogma del Divino Maestro.
"Tenemos un plan de acción que tiende, ante todo, a cambiar la concepción materialista de la vida, por una exaltación de los valores espirituales". (Perón, 12 de octubre de 1947).
Es una doctrina profundamente humanista, porque sostiene que no hay nada superior al hombre o a la mujer, individualmente considerados, para hacer su felicidad, y al hombre o a la mujer, colectivamente tomados, para hacer la grandeza y la felicidad del país.

6.6.2.- Integralidad de los objetivos.

Los objetivos de la planificación peronista corresponden a las distintas facetas de la personalidad del hombre y la mujer, que se expresan en función social y que enunciamos así:
1º, Su entidad somática, física, material u orgánica,
2º, Psíquica, mental o espiritual.
3º, Ergológica de trabajo y producción. (Ergología: ciencia que estudia científicamente el trabajo en sí, en cuanto a sus presupuestos, condiciones, organización, relaciones, desarrollo, rendimiento y valoración).
4º, Cultural, que le permite ubicarse en su tiempo y en su espacio.
5º, Jurídico-política que integra su personalidad en los aspectos de atribuciones y deberes en relación consigo mismo y con los elementos de la sociedad.
6º, Ética, que le permite actuar de acuerdo a principios morales y con sujeción a las reglas de la conducta individual y social.
Los mismos valores del individuo son recogidos por la familia, que se nutre de esencia cristiana y se consolida en su unidad.
La sociedad, el pueblo organizado, nos ofrecen en su extracto y su dinámica los mismos elementos constitutivos que biosocialmente ofrece el hombre, la mujer y la familia que integra.

6.6.3.- Unidad de concepción.

Todos los aspectos de la vida nacional han sido enfocados por la planificación peronista, lo que demostraría palmariamente la existencia de un pensamiento rector de naturaleza científica, capacidad para sopesar entre millares de necesidades, los medios capaces de conjugarlas, con las cualidades de seleccionar jerárquicamente los enunciados fundamentales y elegir los sistemas más favorables para realizarlos

El plan integral está basado en esa concepción.

Es una concepción integral, sin excepciones ni preferencias y sin limitaciones de ninguna naturaleza.

"Trabajamos para el bien común del país y pretendemos resolver sus problemas institucionales, políticos, económicos y sociales dentro de un sentido integralista, pero jamás desde una posición sectaria. Por ese motivo es que nuestra única ideología es el bien del país, como lo es también nuestra orientación política". (Perón, al exponer el Plan Quinquenal a los Ministros de las Provincias, el 15 de noviembre de 1946).

En la planificación peronista se advierte una tercera posición ya que sin perder la noción del panorama general de la comunidad, respeta los derechos del hombre y la mujer, inalienables e imprescriptibles.

La unidad de concepción se obtiene mediante una doctrina, ha dicho el General Perón, una teoría y las correspondientes formas de ejecución.

En la planificación peronista se advierta una doctrina, una teoría y las formas de ejecución de las tareas que emergen en lo material y espiritual de esa doctrina y de esa teoría del Estado.

La importancia de estructurar un ordenamiento progresista de la comunidad, partiendo de la doctrina, particularmente en sus aspectos sociales, económicos y políticos, fue señalada por el General Perón el 21 de octubre de 1946, al exponer el Primer Plan Quinquenal: ***"Todo plan tiene un contenido formal, frío, inerte. La parte vívida es su ideología, sin la cual su ejecución será también fría. Un buen plan, sin contenido ideológico, puede ser como un hombre o mujer sin alma. En el mejor de los casos, sólo un hermoso cadáver".***

La concepción realista del Plan de Perón, es otra de las características que concurren a determinar la unidad de concepción.

"Creo que uno de los grandes errores nuestros ha sido proceder siempre por planes más bien idealistas que realistas. Para nosotros, el procedimiento real es tan importante como ideal. El primero fija las posibilidades. El segundo las ambiciones, y es necesario equilibrar perfectamente bien las ambiciones con las posibilidades porque si no las realizaciones no se pueden concretar". (Perón, ante inspectores de enseñanza y visitadores de escuelas, 19 de diciembre de 1947.

6.6.4.- Universalidad de la información.

Otra característica fundamental de la planificación peronista, corresponde a la universalidad de la información.

La información del Segundo Plan Quinquenal comprendió, la información popular individual de las organizaciones.

Más de cien mil iniciativas llegaron al Consejo de Planificación.

La información de los Ministerios y la información de las universidades sobre problemas de carácter técnico y regionales. ***"Lo lógico, lo racional, lo orgánico, es hacer las cosas de acuerdo a una adecuada planificación, que no es posible si no se tiene una información veraz y completa".*** (Perón, Primera reunión de estadística y censos, 26 de noviembre de 1949).

6.6.5.- Simplicidad de la estructura del plan.

La estructura simple de sus partes facilita considerablemente la comprensión del plan de Perón para su pueblo.

"El Segundo Plan Quinquenal es un plan simple y objetivo, primera condición para que un plan sea de ejecución ideal". (Perón, ante Diputados y Sanadores, al exponer los fundamentos del Segundo Plan quinquenal, lº de diciembre de 1952).

La simplicidad se aprecia manifiestamente en el ordenamiento de los capítulos y en el escalonamiento gradual de las tres categorías de objetivos que contiene dicho instrumento.

Esta simplicidad no hubiera podido lograrse sin una concepción unitaria de los fenómenos sociales, facilitando que los enunciados fundamentales nucleen siempre en la planificación peronista el aspecto social de todos los problemas de la convivencia.

--La redacción sintética,
--la armonía del conjunto y
--la escala jerárquica de los problemas y soluciones,
facilita la difusión del plan y la comprensión de los objetivos por parte de todos los ejecutores.

2.6.6.- Unidad de conducción.

La tesis de la doctrina nacional en materia de ordenamiento de las actividades sociales, económicas y políticas, se concreta en la conducción. ***La conducción representa dirigir la acción del Estado y auspiciar, promover o facilitar la acción del Pueblo, mediante la persuasión.***

La planificación peronista se singulariza
--por una unidad de concepción, y singularmente,
--por unidad de su elaboración doctrinaria y técnica,
--por la unidad de conducción a cargo del Gobierno centralizado y

--la unidad de su ejecución descentralizada a cargo del Estado y del Pueblo libremente organizado.
No serán posibles interferencias en la unidad de acción o de concepción, porque la guía de su desarrollo ofrecerá todas las características de la conducción planificada,
--comando único,
--descentralización de la ejecución,
--coordinación estructural y funcional y
--verificación rigurosa de rindes o resultados.
La conducción del plan será necesariamente centralizada, como corresponde a los principios del estado justicialista, y en base a la unidad del comando político, técnico y financiero se logrará indudablemente el cumplimiento pleno de los objetivos señalados.

6.6.7.- Factibilidad de la ejecución.

La elaboración de los planes peronistas se realiza previo análisis exhaustivo de las necesidades y aspiraciones a satisfacer en beneficio de la Comunidad Argentina, con criterio realista, para lograr la factibilidad de su cumplimiento.
La política realista del General Perón y la atención que dispone para prever las contingencias nacionales e internacionales, reafirma su convencimiento de que para el éxito de todo plan es menester volcar las fuerzas de la Nación si es necesario, para que sus etapas se cumplan fielmente.
"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 él, porque si uno pone la mitad de las fuerzas para un lado y la otra mitad para el otro, el esfuerzo se divide". (Perón, Sexta Clase de Conducción Política, 10 de Mayo de 1951).

6.6.8.-. Racionalidad de la Coordinación.

Destacamos fundamentalmente la importancia de la coordinación, que en la planificación peronista ofrece sus máximas posibilidades en lo estructural como en lo funcional.
"Dentro de este cúmulo tan enorme de asuntos, tanto en la cooperación 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 porque la cantidad de dinero que se necesitaría lo haría excesivamente costoso". (Perón, ante Ministros de Hacienda de las Provincias, 15 de noviembre de 1946).

La coordinación se efectúa inicialmente con relación a la información recibida, por cuanto si la función de correlacionar, aquilatar o depurar los antecedentes no se realiza con propiedad, no se podría lograr la síntesis necesaria para la formulación del plan.

Coordinada la información, deben balancearse los factores que gravitarán en la formulación definitiva. "De ahí, pues, la necesidad, al estructurar un plan, de coordinar los distintos factores, y, para ello, nada mejor que colocarlos dentro de un sólo capítulo, que permita una correspondencia directa entre los asuntos que tienen una vinculación directa". (Perón, en la Cámara de Diputados, al explicar los aspectos fundamentales del Primer Plan Quinquenal, el 21 de octubre de 1946).

La importancia fundamental que debe concedérsele a la coordinación está señalada por el siguiente pensamiento: ***"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".*** (Perón, al Inaugurar el Consejo Nacional de Postguerra, el 6 de septiembre de 1944).

6.6.9.- Posibilidad de verificación o contralor.-

Todo plan requiere el contralor de su ejecución.

"El Gobierno puede controlar en parte su ejecución, pero es el pueblo el único capaz de exigir su cumplimiento total".

"El control del Pueblo es más importante que el control del Estado". (Perón, al exponer los fundamentos del Segundo Plan Quinquenal, 1º de diciembre de 1952).

El pueblo, perfectamente compenetrado de la Doctrina Nacional y de los objetivos fundamentales, generales y especiales que integran el plan, será, a su vez, ejecutor y beneficiario, e indudablemente contribuirá a verificar, por sus organismos políticos, sociales y económicos, no solamente la satisfacción de los objetivos propuestos sino que ellos se ajusten o conformen la Doctrina Nacional.

El contralor, al igual que la coordinación, será integral, ya que no se concibe una ejecución sin un contralor". (Perón, Conducción Política, Mundo Peronista, Buenos Aires 1952).

6.7.- EL MÉTODO EN LA ACCIÓN.

"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" *(Perón, 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 o la mujer observan 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 o la mujer saben tanto como recuerdan; 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" *(Perón, Conducción política).*

6.7.1.- Necesidad.

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

6.7.2.- 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" *(Perón, 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'." *(Perón, Conducción política).*
"¿Cuál es el método de la conducción?... Sobre esto poco nuevo podemos decir; las acciones de los hombres o de las mujeres tienen dos orígenes:
--uno que nace en la intuición de los hombres o mujeres 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 y mujeres casi analfabetos, que toman resoluciones verdaderamente geniales, impulsados por la intuición que llevan en sí. La naturaleza dio a los hombres y mujeres 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" *(Perón, Conducción política).*
"En la conducción es menester desarrollar al máximo el raciocinio, pero sin matar la intuición, porque a menudo el hombre o la mujer no tienen tiempo de recurrir al raciocinio y en ese caso lo salva la intuición.
Si tiene tiempo, es mejor que analice su propia intuición por un método racional.
En esto consiste todo el método a poner en juego en la conducción" *(Perón, 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 mujeres. 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 o la mujer van 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 y mujeres 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" *(Perón, 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 o de la mujer 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" *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política).*

a.- Las bases correctas para la solución.
"La base de toda planificación es siempre la información..." *(Perón,* 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" *(Perón, Conducción política).*
"El análisis de esa situación es imposible, si uno no ha conseguido primeramente aclararla perfectamente. Es inútil apreciar una situación si uno no la ha penetrado y conocido profunda y sistemáticamente en todas sus partes" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón,* ante representantes de la Liga de Abogados pro reforma de la Constitución Nacional, 2 de diciembre de 1948).

--Valor de la información.
"Los hombres y mujeres proceden tan bien como bien informados estén" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón,* 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" *(Perón,* 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" *(Perón, Conducción política).*

--Estudios-bases

"Sin embargo, como es difícil que un hombre o una mujer puedan 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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 *(Perón, 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 y mujeres... Trabajamos con hombres y mujeres para cosas de hombres y de mujeres, 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 o la mujer 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..." *(Perón, 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 y mujeres no saben lo que quieren..." *(Perón, Conducción política).*

"Cada hombre o mujer 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 o mujeres 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" *(Perón, Conducción política).*

CAPÍTULO 7.- ORGANIZACIÓN O ESTRUCTURACIÓN

"***Sobre la base estructural de la organización, hay que crear la organización funcional, porque el esquema orgánico sólo no es todo. Se asemeja a ese plano con el que nos enseñan anatomía en el colegio. Un cuerpo humano en el que levantamos las distintas partes. Se ven los órganos que están debajo.***
Es perfecto, pero no anda, es sólo un esquema.
No es el hombre o la mujer, no es el organismo.
Para que sea un hombre o una mujer, cada uno de los órganos debe llenar su función, debe moverse, vivir, pensar, crear, hacer cosas buenas y, también, cometer algún error como se hace a veces".
(Perón, en el acto de clausura del Congreso de Viajantes de Comercio, 1º de octubre de 1952).

7.1.- CONCEPTO.

Estructuración u organización propiamente dicha, constituye el proceso, mediante el cual se efectúa la creación de los organismos que cumplirán los objetivos previstos a través de la planificación.
Por la misma acción se efectúa la distribución del trabajo a cumplir en las distintas partes que componen los organismos creados.
Finalmente, concluido el aspecto orgánico de toda estructuración, corresponde el ordenamiento funcional, o sea la reglamentación de las tareas fundamentales a cumplir, estableciendo los métodos o procedimientos básicos.

7.2.- EL PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN. LA PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

"Organizar es simplemente crear el instrumento de trabajo que uno debe tener a su disposición para realizar cualquier obra" (Perón, ante legisladores y dirigentes del Partido Peronista, 18 de junio de 1948).
"Para gobernar una cosa lo primero que hay que tener es organización" (Perón, 21 de diciembre de 1951).
"Una organización bien cimentada es la clave para toda gran realización" (Perón, 28 de julio de 1947).

"Cuando encaramos una nueva actividad debemos concretarla sobre la marcha, mas enseguida debemos iniciar la labor de organización" (Perón, 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" (Perón, 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 o una mujer, eso no anda, eso no funciona. Lo que se necesita es tener un hombre o una mujer, en el cual se realicen todas las funciones sistemáticas: que piense, que accione, que haga cosas buenas y malas, como hacemos todos los hombres o mujeres. Hasta que no tengamos eso no tenemos organización" (Perón, 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" (Perón, en reunión de gabinete, 19 de mayo de 1954).

7.3.- NORMAS O REQUISITOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN.

"Y hay que crearla siguiendo varios principios inmutables que rigen el arte de la organización" (Perón, 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" (Perón, ante legisladores y dirigentes del Partido Peronista, 18 de junio de 1948).

7.3.1. 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" (Perón, Conducción política).

"Los beneficios de la organización están en razón directa de su simplicidad estructural y funcional" (Perón, 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 y mujeres 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" (Perón, exposición sobre Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, 19 de mayo de 1954).

7.3.2.- 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" (Perón, 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" (Perón, 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 o las mujeres; se organiza para una función a cumplir por un organismo; el hombre o la mujer viene después, y a lo mejor lo echa a perder. Es decir, no se puede delinquir contra las reglas de la organización" (Perón, ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

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

7.3.3.- 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" (Perón, Conducción política).
"La estabilidad se consigue creando formas orgánicas que se prolongan en el tiempo" (Perón, ante legisladores peronistas en su visita a la Casa de Gobierno, 29 abril de 1952).
"El apresurarse constituye un factor negativo para la organización" (Perón, 24 de febrero de 1950).
"A mayor tiempo, mejor organización; a menor tiempo, peor organización" (Perón, 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" (Perón, Conducción política).

7.3.4.- 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" (Perón, Conducción política).
"Tanto en las organizaciones estatales como en las biológicas la falta de evolución es envejecimiento" (Perón, 4 de agosto de 1947).
"... Se consigue la perfectibilidad mediante medidas de aplicación que van racionalizando permanentemente la acción adaptándola a esa evolución" (Perón, 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" (Perón, 12 de septiembre de 1952).

7.4.- ESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA FUNCIONAL.

Toda estructuración lleva en sí un componente orgánico y un componente funcional.
La estructuración orgánica condiciona la morfología, el continente, la forma o estructura del organismo, y representa el factor inerte o estático de todo organismo.
La estructuración funcional representa la fisiología, el contenido destinado a cumplir el objetivo o finalidad, vale decir el aspecto fundamental, vivo y dinámico de todo organismo.

La estructuración orgánica se caracteriza por ser cuantitativa, horizontal, estática. Por el contrario, la estructuración funcional, que le corresponde como antítesis, es cualitativa, vertical, dinámica.
Cuando se varían estos principios y la estructuración orgánica se transforma en un fin y no ya en un medio, aparece ***la burocracia.*** La eliminación de la burocracia, pues –-sostiene Perón-- reside en ***la delimitación de funciones***; es decir, ***en la especificación de la finalidad que debe cumplir toda estructura.***
La burocracia surge pues cuando se crean organismos que no tienen ninguna función que cumplir.
Los dos planes Quinquenales del Gobierno de Perón tienen una misión específica que cumplir respecto de la estructuración, o sea de la organización propiamente dicha del gobierno, del estado y del pueblo.
El Primer Plan Quinquenal creó las estructuras orgánicas, estableciendo la parte estática de los organismos establecidos.
El Segundo Plan Quinquenal tiene por objeto delimitar las funciones de los mismos, es decir, complementar su estructuración funcional.
Es eso, precisamente, lo que afirma Perón cuando repite: ***"En la organización que hemos realizado durante el Primer Plan Quinquenal, nos hemos dedicado a organizar cuantitativamente, es decir, a realizar toda organización estructural en el orden federal. A esa organización estructural le hemos ido creando la organización funcional, que es la vertical. La organización estructural es la horizontal, la funcional es la vertical.*** *(Perón,* En la casa de Gobierno, ante Gobernadores, el 4 de septiembre de 1952).
Y en otra oportunidad afirma: ***"El Segundo Plan Quinquenal habrá cumplido en lo orgánico, si nos permite afirmar en 1958, así como hoy podemos afirmar que hemos terminado con lo estructural, hemos terminado con la funcional, legándole a la República una organización estatal, que le permite decir que se administra y gobierna de la mejor manera por sí solo, por sí mismo".*** *(Perón,* en la Casa de Gobierno ante funcionarios públicos, el 2 de Julio de 1952).
La estructuración funcional, por ser colectiva, no depende tanto de la estructuración en sí, cuanto del hombre o la mujer. Por ello, en la segunda etapa de la organización colectiva del estado, ***es preciso que los hombres y mujeres estén perfectamente adoctrinados y capacitados acerca de la función que deben cumplir.***
Dice Perón: ***"La tarea colectiva es ir perfeccionando la administración y perfeccionando al hombre y a la mujer, porque eso ya no depende de la organización sino depende del hombre o de la mujer".*** *(Perón,* En la casa de Gobierno, ante funcionarios públicos, el 2 de Julio de 1952).

"Organizado 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 sabe dar un destino cierto." (Perón: ante Gobernadores de Provincias y Territorios Nacionales, el 17 de Junio de 1950).

7.5.- TIPOS DE ESTRUCTURACIÓN.

(Estructura: Disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes de un conjunto.
Estructuración: Ordenación o distribución de las partes o los elementos que forman un todo).

7.5.1. - Organización lineal, militar o escaliniforme.

Es la más antigua forma de organización, la menos diferenciada, la más simple y comprensible, encontrándose con sus características puras dos formas principales:

---Como organización lineal pura, en que todas las actividades y todas las partes del organismo son absolutamente las mismas para los efectos de la distribución de las líneas de autoridad y responsabilidad.

---Como organización lineal pura departamental, en la cual las actividades similares o de una determinada región o parte de la organización tienen líneas propias de autoridad y de responsabilidad, semejante a las de otros departamentos, para que no se confundan o crucen con ellos. Como este tipo de organización adquiere, por esta subdivisión, características propias, debemos considerarla un tipo especial.
La organización lineal o militar presupone autoridad en la cima de la jerarquía, autoridad que se va delegando verticalmente hacia abajo, siempre completa, indivisa y absoluta para todos los efectos del trabajo.
La autoridad toma en este tipo una dirección vertical hacía abajo que, al ir dividiéndose, por necesidad física, va exponiéndose en forma triangular o coniforme, siempre parecida en cuanto a calidad con cualquier otra parte de la organización, y siempre limitada en el espacio o campo de mando.

a).- <u>Ventajas de la organización de tipo lineal</u>.

---Su simplicidad hace que se entienda de inmediato por individuos de mínima cultura o condición, sea que les corresponda mandar u obedecer.
---Siempre es clara y precisa la dirección del trabajo, por lo menos dónde y en quién reside la facultad de dirigir, pues siempre se sabe quién debe impartir las

órdenes, quiénes deben obedecerlas y ante quiénes existe responsabilidad por lo obrado.
---Unidad en todas las responsabilidades y partes distintas del trabajo, pues las tareas no están divididas.
---Las decisiones son muy rápidas en toda la escala de la organización, pues corresponde tomarlas siempre a un jefe con absoluta autoridad, sin obligaciones de consulta a otros, aunque con plena responsabilidad.
---Facilidad para imponer disciplina, dado lo definido, definitivo y único de la autoridad.
---Hace posible emplear un número menor o variedad menor de trabajadores, ya que no hay subdivisión en tareas diferentes.
---Es fácil encontrar unidades humanas y hasta darles capacidades de mando, dada la simpleza de todo el proceso.
---Como los agentes intervinientes conocen todas las fases o partes del trabajo de organización que no está subdividido en especialidades, ocurre que los más capaces y entusiastas ascienden con pocas dificultades si tienen condiciones personales; llegan a formarse como subjefes o jefes ejecutivos superiores; es más fácil la formación de jefes que conocen todos los detalles de la producción.

b).- <u>Desventajas</u>.
---Falta de especialización en el trabajo tanto de obreros como de personal técnico superior.
---Capacidad de progreso limitado o firmeza en el trabajo.
---La iniciativa y decisión del jefe es la única fuerza coordinadora y creadora.
---Demasiada importancia a los jefes y funcionarios ejecutivos, dejando en plano inferior a los trabajadores restantes.
---Inconvenientes en la dirección ejecutiva superior, debido a la variedad de los deberes confiados a una sola persona.

7.5.2.- Organización funcional
Es el tipo de organización en el cual las actividades de la empresa son estudiadas analíticamente y cada una de ellas colocadas a cargo de especialistas, quienes deben adaptar sus conocimientos y capacidades especiales a la finalidad del trabajo hasta el nivel de su última realización.
Este estudio analítico y subdivisión del trabajo puede ser llevado a planificar cálculos de tiempo, de rendimientos y calidad del trabajo de cada operario, herramientas especiales, etc.
Este tipo de organización de empresa causó una revolución mundial en la producción y el comercio, y este movimiento se llamó "Taylorismo".
Los principios en que se basa la organización funcional son los siguientes:

a).- Análisis de los distintos movimientos y tiempos del trabajo y actuación del trabajador y de los instrumentos.
b).- Selección profesional, que ha de comenzar con la captación de trabajadores en cantidad suficiente, sitios y tiempos en que se les necesita, diferentes capacidades que han de tener para las variadas fases del trabajo; conveniencia económica del trabajador y de la empresa, voluntad con que pueden cooperar a las finalidades que se tratará de cumplir.
c).- Organización de la instrucción o capacitación para les diferentes fases del trabajo y control regular de rendimientos cualitativos y cuantitativos.
d).- Régimen de responsabilidades perfectamente definidas.
Convendría, antes de entrar a estudiar las ventajas y desventajas de este tipo de organización, detenernos en algunas características que han de destacarse para poder apreciarlas precisamente en organizaciones complejas. Podría decirse que en esta organización tiene la máxima autoridad, aunque no sobre el todo de la organización, sino sobre la parte específica que le corresponde, el técnico especialista respectivo, estando el jefe ejecutivo máximo a un nivel de autoridad igual, pero no superior.
El jefe es así coordinador más que autoridad absoluta; coordinador de técnicos o técnicas distintas para darles unidad en la labor realizada.
Las diferencias no son de alturas jerárquicas entre unos y otros componentes de la empresa, si no de varias responsabilidades en diversos campos especializados. Los especialistas responsables intervienen en todos los niveles de trabajo, tanto vertical como horizontalmente; más horizontal que verticalmente.

a).- <u>Ventajas de la organización funcional</u>.
--Facilita la especialización en todas las fases y niveles del trabajo, tanto para obreros como para jefes.
--Facilita la subdivisión del trabajo y el establecimiento de unidades de producción.
--En este sentido, facilita el control de rendimiento cualitativo y cuantitativo.
--Una función técnica difícil o costosa no queda circunscripta a un sólo departamento o parte de la organización y puede aprovecharse en toda ella.
--Permite una mejor utilización de capacidades individuales hasta la mayor firmeza, designando las tareas según las aptitudes, preparación o gusto de quienes deben cumplirlas, aprovechándose así dichas condiciones naturales o adquiridas en cualquier nivel de la producción.
--Como una ventaja de la especialización, hay economías en el trabajo en cuanto a la cantidad que puede rendir cada empleado.
--Ninguna tarea necesita igual precisión o habilidad técnica o conocimiento durante toda la etapa de la realización, de manera que constituye otro posible

factor de economía. La separación del trabajo mental y manual se planifica según la función que se ha de cumplir, por lo que pueden hacerse economías en cuanto a no entregar trabajo simple que pueda realizar personal menos costoso a técnicos de elevada remuneración.
--Define claramente lo que es autoridad y responsabilidad en cada una de las partes técnicas.
--Facilita el establecimiento de métodos adecuados, tanto para apreciar el rendimiento cuantitativo, como para requisitos de material, tiempo, esfuerzo, etc., es decir, facilita la normalización del trabajo en todos los aspectos.
--Permite que la más elevada autoridad técnica llegue hasta los niveles más bajos del trabajo. Disminuye las distancias entre las etapas de la producción.
--Cuando el trabajo está bien planificado estimula un mejor entendimiento, camaradería y cooperación entre todos los trabajadores.
--Al permitir y estimular la especialización o profesionalización de todo trabajador, da a estos, hasta los niveles más bajos de la producción, una moral más amplia, tanto en lo que a la empresa se refiere, como a la estimación del personal.

b.- Desventajas de la organización funcional.
--Es difícil instalar con toda propiedad el sistema, exigiendo una gran dedicación y alto nivel de conocimientos, tanto en la subdivisión de las tareas, como en su consecuente integración o coordinación.
--Dado que se disminuye la autoridad individual, aumentándose en otras calidades de individuos, se hace difícil obtener colaboración, especialmente en los niveles inferiores de la organización, donde la cultura o la adaptación a la vida en colectividad es menor.
--POR iguales razones, es más difícil mantener la disciplina.
--Puede ocurrir que el control se haya establecido y dividido tan variadas veces, que sea difícil obtener rapidez en la acción.
--Falla en cuanto a formar jefes ejecutivos, sobre todo en los niveles superiores, capaces de abarcar toda la labor de la empresa, hecho que es necesario recordar siempre. Los especialistas se van formando, perfeccionando y progresando en su respectiva especialidad, y se les hace difícil apreciar las otras con la debida ecuanimidad frente al propio campo de acción.
La jefatura viene así a ser una especialización propia, un entrenamiento planificado, para que llegue a desempeñarse como corresponde.

7.5.3.- Organización combinada o mixta.
Es aquella que permite la armonización del mando y de la función, facilitando que las tareas se cumplan en mérito a la subdivisión del trabajo y a la acción

de los especialistas, pero condicionando un ordenamiento de la estructura en su faz de responsabilidad directiva.
Este tipo de organización acepta la verticalidad, en cuanto a la transmisión de órdenes, y en contralor, y la organización, y la organización funcional, en cuanto a las tareas a cumplirse.
Esta síntesis o combinación nos da el tercer tipo de estructura, ya que al vincular los componentes horizontales o funcionales con los verticales o de mando, se observa una penetración más profunda de las órdenes y un conocimiento mayor por parte de los agentes, de la estructura, para saber, en todo momento, cuál es su función y realizarla adecuadamente.

7.5.4.- Organización centralizada.

El prototipo de esta organización está dada, por los Consejos o comités:
--Con autoridad total.
--Con autoridad limitada, sometidos sus acuerdos o resoluciones a la posibilidad de veto.
--Con carácter de organismos asesores o de consejos técnicos.
--De funcionamiento regular, como necesaria parte del engranaje de organización.
--De funcionamiento irregular, como asesores o consultores extemporáneos u ocasionales.
--De discusión o de investigación de valor técnico o administrativo a disposición de quienes deseen utilizarlos.

a).- <u>Ventajas</u>

--Organizados los Consejos o Comités con diferentes individuos a quienes se les coloca en un mismo nivel para estudiar y resolver problemas, permiten que se originen en su seno muchas buenas ideas o combinaciones de ellas. Por esto, es necesario que al funcionar como tales se hagan desaparecer en sus reuniones las diferencias de autoridad entre sus miembros para que todos, en plena situación de libertad y de confianza, comprendan que su designación para formar parte del comité tiene por objeto, precisamente, obtener de ellos la expresión más completa y sincera de sus pensamientos, experiencias y opiniones sobre las materias que se han de tratar.
--Al reunirse en igualdad de condicionas, hombres y mujeres de variados departamentos, niveles jerárquicos y técnicos diferentes, se facilita que la organización sea mirada como una unidad y sus resoluciones tomadas por todos como propias, lo que da interés y entusiasmo por la empresa común.
--Las mismas razones anteriores contribuyen a fortalecer el respeto por las capacidades y preparaciones diferentes de personas, demostrándose unos a otros cuán necesarias son en sus respectivos campos especializados.

--Tiende a hacer más llevadera la responsabilidad y establecer los acuerdos o la política que se sigue, tanto en los objetivos como en los sistemas.
--Ofrece un buen método de consejo a los jefes ejecutivos.
--Es un buen sistema educacional en cualquier nivel de la organización.
--Pude usarse el Consejo o Comité formal o informalmente organizado con buen resultado en cualquier función o nivel del trabajo u oportunidad.
--Como mecanismo antiburocrático tiene enorme importancia que es necesario subrayar para que se le aprecie y utilice más. Hay muchos problemas o preguntas que planteados a diferentes funcionarios, tanto sobre asuntos técnicos como sobre personas, por su carácter y la responsabilidad que encierran, crean una situación difícil: en tales casos, los funcionarios encargados de las respuestas se sienten obligados a grandes disquisiciones técnicas para disminuir su responsabilidad por errores o para encubrir la falta de respuestas categóricas. Ello hace que muchos problemas vayan de uno a otro funcionario, necesitando nuevas opiniones, sin que se llegue a resolución alguna. El Consejo o Comité, al dar a dos o más personas la posibilidad de protegerse en sus opiniones y de equilibrárselas mutuamente, les permitirá ser más definitivos y llegar a resoluciones, ahorrando así mucho tiempo y esfuerzos en trámites burocráticos.

b).- <u>Desventajas</u>
--Sus decisiones importan compromisos, los que pueden estar basados a veces en factores ajenos a la finalidad misma que se estudia.
--Puede ser insuficientemente comprendida como técnica de trabajo, no dando oportunidad a la expresión libre y sincera de opiniones y manteniendo en su seno jerarquía y mando, anulando su posible utilidad y aun pudiendo ser motivo de dificultades entre funcionarios.
--Significa gasto de tiempo para varias personas.
--Como instrumento de control es estéril por la responsabilidad dividida.
--Estéril igualmente para realizar.
--A menudo es o se utiliza como un pobre sustituto, cuando falta en realidad una organización apropiada.

7.5.5.- Organización descentralizada.
Es aquel tipo de estructura en el cual el mando y la ejecución actúan separadamente. Vale decir, que existe un órgano diferenciado para conducir y otro órgano perfectamente diferenciado y separado funcional o geográficamente del órgano conductor. El prototipo de la organización descentralizada corresponde a la denominada departamentalizada.
Toda empresa, establecimiento, institución o servicio se caracteriza por una diversidad de funciones y tareas a realizar, las cuales se han de efectuar

dentro de un marco de relaciones y sucesiones de actividades, que es la organización, lo que permite cumplir objetivos comunes para todas esas funciones y tareas.
El establecimiento efectivo o formal de esta diversidad de funciones o tareas es lo que llamamos diferenciación funcional o departamental. Al marco que orienta estas funciones o trabajos hacia una finalidad común lo llamados integración, la que está cumplida por dos funciones que deben destacarse en toda organización: la autoridad y la moral.
Hay diferenciación simple de las tareas en distintos niveles cuantitativos de trabajo o sea, diferenciación vertical o lineal o en cadena o en escala, por subdivisión de la autoridad y de la responsabilidad.
No hay que olvidar que el ejercicio de la autoridad está limitado en cuanto a hacerse sin intermediarios a las posibilidades de comunicación de las órdenes y del control de su cumplimiento, de manera que no pueda como jefe entenderse directamente con un numero demasiado alto o muy repartido geográficamente de subalternos y ha de delegar necesariamente su autoridad en subjefes.
Esta división de la autoridad estará condicionada por varios factores, que es útil enumerar.
a).- Dejará a cargo del Jefe o subjefe el máximo de tareas y de subalternos con quienes pueda tener comunicación segura permanente.
b).- Pero solamente se entregarán a cada jefe tantas responsabilidades como pueda cumplir.
Ello implica poder tener y manejar suficiente material de juicio para una decisión, por lo que a mayor altura en la organización o importancia en las resoluciones, los jefes deben estar menos recargados en cantidad y variedad de obligaciones.
c).- Esta subdivisión sucesiva, vertical de la autoridad, para que llegue hasta el último miembro de la organización deberá ser en el menor número posible, para evitar demoras y posibilidades de errores o interferencias, máxime cuando todas las órdenes han da recorrer siempre todos los escalones, lo que se llama conducto regular completo.
d).- El simple número muy alto de subalternos necesitará una subdivisión de la autoridad para que esta pueda hacerse efectiva en la expresión de las órdenes y en el control de su cumplimiento. Igualmente, la simple extensión geográfica de la organización. Pero estos dos factores, que condicionan una mayor subdivisión, solo podrán tomarse en cuenta sin olvidar los cuatro puntos anteriores.
e).- Igual cosa se puede decir de otros factores que contribuyen o hacen aconsejable una mayor subdivisión, como pueden ser la preparación o improvisación relativa de diversos grupos de funcionarios o el entendimiento,

con diferentes oportunidades de trabajo, etc., factores todos que solamente pueden ser considerados tomando en cuenta los puntos anteriores.
La división de la ***autoridad ejecutiva*** en ***departamentos***, puede tomar diversas formas:
--Según el ***número de trabajadores***, o sea la clásica departamentalización militar en pirámide.
--Según ***áreas geográficas*** asignadas o división territorial, común en sociedades de seguros, grandes almacenes, etc. Sirve a la especialización en características territoriales psicológicas de la clientela, etc.
--Según los ***servicios que se presten,*** sin que sean propiamente división funcional, y con la cual no debe confundirse, como sucede en los grandes almacenes, donde hay secciones de venta de muebles, de ropa etc., pero en los cuales se hace el trabajo completo, sin que se haya llevado la diferenciación funcional de técnicas distintas a diferentes especialistas responsables de ellas.

a).- <u>Ventajas</u>.
Las ventajas de la departamentización por zonas territoriales son las siguientes:
--Permite la especialización;
--Facilita el entendimiento entre jefes especializados, y por lo tanto da oportunidades a un mayor rendimiento;
--Rinde mayores oportunidades al talento colectivo como función;
--Permite las responsabilidades en relación con las de tiempo o partes de trabajo;
--No perturba sino que facilita que algunas responsabilidades sean propiamente funcionalizadas, y al ejecutarse a través de los departamentos contribuyan a unirlos o a coordinarlos entre sí.

b).- <u>Desventajas</u>
--Crea o fomenta el provincialismo o regionalismo.
--Es corrientemente, un factor personalísimo, muy diferente de la actuación del dirigente positivo, que es deseable en muchas tareas.
--Hay olvido del conjunto y de factores generalmente fundamentales.
--Aparecen rivalidades, no siempre favorables.
--El aspecto inicial, como rendimiento de la zona o del territorio hace aparecer o fomentar intereses limitados.
--La coordinación funcional o interfuncional es más sencilla que la interdepartamental, pues en los departamentos hay autoridad ejecutiva.
--Hay facilidad para descargar responsabilidades en funciones que no caen bajo el cargo del propio departamento.

7.6.- DOCTRINA Y TEORÍA DE LAS ESTRUCTURAS.

Se entiende por doctrina, en el sentido peronista, el conjunto de principios básicos que deben ser cumplidos en el desarrollo de toda disciplina. Esos principios básicos, principios fundamentales de la organización, que rigen especialmente en la estructuración u organización propiamente dicha, los anunciamos, como objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad; principios que por sí solos configuran toda una filosofía de la organización peronista.
Del análisis y aplicación de estos principios surge una teoría que en este caso específico denominamos teoría de las estructuras. La teoría nos permitirá establecer los medios para alcanzar el cumplimiento de los principios fundamentales.
En la configuración de estructuras tendremos dos clases de medios:
--Los estructurales.
--Los funcionales.
Los organismos crecen ***estructuralmente*** por el sistema de agregación, puesto que habíamos ya afirmado que la estructuración orgánica tiene un carácter puramente constitutivo. Como las finalidades son idénticas, las que crecen son las estructuras.
En el segundo caso, de los medios funcionales, los organismos crecen por integración. Crecen cualitativamente y no cuantitativamente. No en número sino en calidad. No aumentando sus estructuras en número, sino mejorándolas.

7.7.- TESIS PERONISTA

De acuerdo a la clasificación y a las formas que hemos establecido de estructuración, y a la teoría de las estructuras que hemos enunciado, dentro de todas ellas el peronismo se decide por una organización con características específicas y distintivas. Esas características de la estructuración u organización propiamente dicha peronista, pueden resumirse en los siguientes puntos:

a).- Toda organización debe ser objetiva, con una finalidad clara y una estructura simple y perfectible.
"La objetividad representa, entonces, la finalidad de la organización, vale decir, el objetivo a satisfacer, la misión a cumplir, en síntesis". "En la organización hay un principio que es inviolable: las organizaciones deben ser objetivas, vale decir, que deben regirse por la finalidad que cumplen. Hay que organizar para

una finalidad". *(Perón, ante miembros del Consejo Federal de Seguridad, 16 de septiembre de 1952).*
Hablamos del objetivo último, meta final, punto de llegada de la última etapa.
Perón define en "Doctrina Peronista" la "finalidad suprema" del Peronismo de esta manera:
Defínese como Doctrina Nacional adoptada por el Pueblo Argentino, la Doctrina Peronista o Justicialismo 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.

b).-Toda organización debe ser libre, persuasiva sobre los miembros que la integran, de impulsión intrínseca.
Nunca debe caer en el tipo de la organización extrínseca, que va de afuera hacia adentro, que se impone, sino que debe ser la que va de adentro hacia afuera por el convencimiento y la persuasión de cada uno de los elementos que la componen, especialmente cuando se trata de la organización de estructuras integradas por sectores de la sociedad.
El motor impulsivo de la organización peronista debe ser la persuasión.

c).- La organización peronista debe crecer y perfeccionarse por integración funcional, y no por agregación estructural.
El peronismo crea organizaciones cualitativas, no cuantitativas, especialmente cuando se organizan sectores de la sociedad o grupos humanos, por cuanto los elementos que se agreguen no configuran primeramente una unidad ideológica y doctrinaria.

d).- Toda organización debe tener unidad de comando y de directivas, pero debe ser descentralizada en las funciones y tareas ejecutivas, llevando al máximo la coordinación de esfuerzos.
Esta última ley que configura la tesis peronista respecto de la organización, se puede enunciar simplemente diciendo que la organización peronista se realiza mediante una conducción centralizada y una ejecución descentralizada.

7.8.- ORGANIZACIÓN IDEAL.

Resumiendo, diremos que una organización ideal es la que posee unidad de concepción, que permite la unidad de acción, y ofrezca en su configuración los siguientes elementos estructurales:

1).- Conducción centralizada, con los mecanismos de asesoramiento y contralor.

2).- Ejecución descentralizada, apoyándose permanentemente en la coordinación y en la racionalización.

3).- Ámbito o jurisdicción, esto es, la sede o el área de influencia específica de una organización.

CAPÍTULO 8.- CONDUCCIÓN

"La conducción es 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 que
--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, que es el Pueblo". (Perón, Conducción Política)

8.1.- PRINCIPIOS DEL MANDO (dirección, gobierno). LA AUTORIDAD. FILOSOFÍA DE LA ACCIÓN.

Dentro de toda organización existen dos factores que posibilitan su funcionamiento. ***El uno*** es el que corresponde a quienes tienen la responsabilidad de dirigir, de conducir, de mandar. ***El otro,*** a quienes deben ejecutar, realizar, cumplir.
El mando se origina en el principio de autoridad o jerarquía, principio fundamental para la existencia de una organización.
"Dentro de una comunidad organizada es indispensable la existencia de la jerarquía. No puede haber organización sin gobierno, ni gobierno sin hombres y mujeres investidos de poder para dirigir". (Perón, artículo en el Nº 4 de " MUNDO PERONISTA).
Este principio de autoridad que se ve claramente cuando se trata de las relaciones entre los hombres y mujeres, tiene su origen en la presencia del hombre o la mujer a través de la responsabilidad que evidencia en la vida y entre sus iguales. En la acción, el hombre y la mujer ponen de manifiesto sus valores personales, lo que permite que estas acciones sean diferenciadas. De allí surge la jerarquía basada en la virtud, y que fundamenta a su vez el principio de autoridad.

"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 conducirlas bien, orgánica y racionalmente, y por sobre todas las cosas,

saberlas conducir" (Perón, 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" (Perón, 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..." (Perón, 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" (Perón, Conducción política).
"La conducción como tal importa toda una filosofía de la acción..." (Perón, 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" (Perón, Conducción política).

8.1.1.- Imperativo del orden.

Distinguimos, pues, dos elementos que fundamentan el mando.
En primer lugar, el imperativo, la necesidad del orden, que origina la diferenciación de las acciones. Tomado el trabajo como ejemplo de acción, esta necesidad de ordenamiento produce una división del trabajo y, por lo tanto, una distribución de las tareas que posibilitan el establecimiento de responsabilidades en los hombres y mujeres encargados de realizarlas.

8.1.2.- Exigencias del servicio.

De allí surge el segundo elemento fundamentador del mando: la responsabilidad en la acción. Esa responsabilidad se pone de manifiesto en el cumplimiento de ciertas normas, cumplimiento que, al calificarlo, origina el valor en la acción que tiene como objetivo la virtud.

En el caso del trabajo que señalábamos, la virtud consiste en el cumplimiento y acatamiento fiel a la norma o ley, y esa virtud es la única razón de ser de la jerarquía.
"--El capitalismo jerarquiza a los ricos,
--el comunismo a los sectarios,
--el socialismo a la burguesía intelectualoide,
--la demagogia a los políticos y charlatanes,
--la plutocracia a los grupos financieros,
--la aristocracia a los aristócratas,
--la monarquía a la nobleza, etc.
Los Justicialistas queremos que la jerarquía la discierna el Pueblo a cualquiera que dentro de él tenga capacidad y honradez suficiente, porque ni la riqueza, ni la sabiduría, ni el origen son garantías seguras de honradez y capacidad efectivas". (Perón, Revista, "Mundo Peronista" Nº 4 pág. 3).
Discernidas dentro de estas normas las jerarquías, quedan establecidas las condiciones necesarias para el ejercicio del mando, la dirección o conducción de toda organización.

8.2.- ELEMENTOS PARA EL EJERCICIO DEL MANDO.

Los elementos del mando son los que conciernen a su ejercicio, o sea, en otras palabras, las condiciones indispensables en las personas que lo ejercen, puesto que el mando es siempre personal.

8.2.1.- Unidad. (Unidad de concepción)

Cuando nos referimos a la unidad como elemento del ejercicio del mando, la vinculamos específicamente a la unidad de concepción sobre la materia en que se ejerce el mando, de la cual surge una unidad en la dirección o conducción del organismo que debe ejecutar o cumplir un objetivo.
La unidad de dirección no supone el unicato o dirección unipersonal. Varias pueden ser las personas que ejercen la dirección o conducción de una organización. La unidad de dirección considera entonces que la unidad de concepción hará posible la acción coordinada de quienes dirigen. La unidad de concepción y la de dirección son parte de una línea que termina en la unidad de ejecución, línea dentro de la cual existe una relación de dependencia en cada uno de los términos, puesto que la unidad de ejecución necesita de la unidad de dirección, la cual, a su vez, es fruto de la de concepción.
Unidad de concepción → unidad de dirección → unidad de ejecución (unidad en la acción).

8.2.2.- Moral, (autoridad moral)

Afirmábamos más arriba que el principio de autoridad se fundamenta en la jerarquía, la cuál, a su vez, ***tiene su base en la virtud.*** Esa virtud se manifiesta de diferente manera, según sea la labor que el hombre o la mujer desempeña. ***El ejercicio de las virtudes da al hombre y a la mujer lo que denominamos autoridad moral, puesto que el que manda debe ser un maestro de sus subordinados.*** Solamente se puede enseñar con el ejemplo, y ese ejemplo debe ser vivo, de tal modo que los subordinados puedan ver, en quien les da una orden, en quien les ofrece una orientación, en quien les sugiera un procedimiento, el arquetipo de un hombre o mujer superior, capacitado en una serie de aptitudes que enumeramos más adelante, todo lo cual resumimos dentro del título de autoridad moral.

El que manda debe constantemente ejemplificar desde su puesto de mando; pero ejemplificar más que con las palabras, con el ejemplo vivo, con su conducta, conducta que plasma, que origina la autoridad moral del que manda.

8.2.3.- Capacidad

Entre las virtudes señaladas por el General Perón para discernir la jerarquía estaban la capacidad y la honradez. Capacidad no significa tener una suma de conocimientos que vinculen al hombre o a la mujer con la sabiduría. ***Lo que entendemos por capacidad es esa suerte de ilustración que promueve al criterio.***

Entendemos por capacidad a la serie de conocimientos generales, universales, que facilitan la resolución frente a los problemas que se presentan en la dirección o conducción de una organización, y, además, a todos los conocimientos particulares que hacen a la actividad que se desempeña dentro de la organización.

Podríamos afirmar que dentro de la capacitación de todo aquel que debe ejercer el mando hay camino marcado,

--***primeramente por el conocimiento específico*** de la labor que debe dirigir,

--***en segundo lugar, por el criterio realista y oportuno*** para dirigir esa actividad; y

--***en tercer lugar, una capacidad de síntesis*** que permita ubicarse adecuadamente ante cada problema.

8.2.4.-Ecuanimidad, (espíritu de justicia)

Entendemos que ecuanimidad es el espíritu de justicia.

Todo aquel que ejerza el mando debe estar perfectamente imbuido de este espíritu de justicia. Cuando el mando recae en los privilegiados, sucumben por la relajación, puesto que los privilegiados suponen siempre un espíritu

contrario a la justicia y reñido, por lo tanto, con la ecuanimidad que debe ser condición sobresaliente en todo el que manda. Como la capacidad del que manda exige el conocimiento de las normas, leyes y reglamentos de cada organización, ***la ecuanimidad exige el conocimiento profundo de las personas que actúan bajo su mando, de sus subordinados.*** Las órdenes no se transmiten a las cosas, a los cuerpos o a la materia inerte.
En tal caso no habría que hacer distingos en cuanto a la forma de darlas y, por lo tanto, el espíritu de ecuanimidad no consistiría más que en la división en partes iguales de una tarea. Pero ***las órdenes en una organización de tipo humanista se transmiten a hombres y mujeres, a personas con afectos, con sentimientos, con voliciones.*** Por ello, la ecuanimidad no debe manifestarse sino dando a cada cual lo que le corresponde. ***En este sentido la ecuanimidad es la condición indispensable para la humanización de la organización.***

8.2.5.- Decisión.

Decisión no significa energía ni adopción de posturas estudiadas. ***Decisión significa la adopción de medidas concretas, rápidas y oportunas frente a una eventualidad.*** Por ello no incluimos, entra los elementos para el ejercicio del mando, a la energía, sino a la decisión, que es el único tipo de energía posible para realizar una acción y para culminarla favorablemente.

8.3.- DIRECCIÓN COLECTIVISTA Y ABSTENCIÓN INDIVIDUALISTA.

El mando se aplica en general a todas las tareas, a todas las acciones de diversos órdenes que el hombre o la mujer realizan en la comunidad; a las tareas de orden común, de orden civil, de orden militar, de orden industrial, de orden comercial, de orden político. Cuando relacionamos, el mando con las tareas de orden político, lo relacionamos con el Estado. Sabemos que, modernamente, el Estado ofrece diferentes características, según la doctrina, según la concepción del mundo a que obedezca.
En el individualismo, el Estado adopta las formas del Estado gendarme o Estado policía. Se llama así a aquellas formas de intervención del Estado en la vida social que espera que se consumen los hechos para intervenir. Es el Estado corrientemente llamado del "dejar hacer y dejar pasar", el Estado que se abstiene frente a las acciones que propugnan el bienestar, la felicidad y el progreso del Pueblo. De tal modo, en el individualismo, en los Estados demoliberales, el Pueblo no participa en las tareas del gobierno, sino indirectamente por medio de los actos electorales. El gobierno no está formado

por hombres y mujeres del Pueblo, sino por hombres y mujeres de una minoría, de un determinado grupo social.
Por lo tanto, el gobierno es ejercido por una oligarquía. Es el Estado liberal. El Pueblo no puede elegir para que lo mande, para que lo gobierne, sino a aquellos hombres y mujeres que forman parte de esa oligarquía.
Por su parte, en los Estados colectivistas, la dirección de los asuntos de orden público, de interés popular, de los asuntos que se vinculan al bienestar del Pueblo, se efectúa con el método llamado de dirigismo político, de intervencionismo económico y de expresiones que sintetizan la intervención en lo cultural y en lo social.
El dirigismo también supone una casta de dirigentes, una clase especial de dirigente que surge de los núcleos que detentan el poder en los países colectivistas, y de esa casta de dirigentes son extraídos, luego, los que efectúan coactivamente la acción de dirigir al Pueblo.
En ambos casos observamos claramente la diferencia que existe entre los jefes que se imponen y los dirigentes que surgen. El hecho de limitar a un determinado grupo la elección del jefe o dirigente, del que manda, del que Gobierne, o de permitir que ese dirigente surja libremente del Pueblo, implica la existencia de dos métodos distintos, para realizar una tarea que aparentemente puede parecer similar al tener la misma responsabilidad de ejercer una conducción, una dirección, un mando sobre un grupo de personas; pero que en realidad tiene un distinto origen, puesto que la personalidad exigida en unos casos y en otros es totalmente diferente.
Resumiendo las diferencias entre las formas del mando en el colectivismo y en el individualismo decimos: ***en el Estado individualista-capitalista*** no se efectúa propiamente un mando ni una conducción, porque el Estado individualista es un Estado de abstención, que deja hacer, que en el mejor de los casos adopta una posición policíaca, que reprime los hechos una vez consumados. Este Estado no realiza una acción preventiva sobre la sociedad, porque al Estado capitalista lo que le interesa es que la economía y el orden social se manejen por la ley de la oferta y la demanda, de manera tal que el Estado se torne un instrumento de los grandes intereses y capitales.
En el Estado colectivista se abandona la posición abstencionista para caer en el dirigismo total, absoluto, no sólo sobre la colectividad, sino también sobre las personas.
La dirección colectivista ordena la vida social, económica y política del Pueblo, de acuerdo con un molde preestablecido que no surge del Pueblo.
Su forma de mando es, pues, absoluta, totalitaria, intervencionista; impide las manifestaciones del hombre o de la mujer y coarta su libertad.

8.4.- CONDUCCIÓN PERONISTA.

Tal como los Peronistas entendemos el mando, no es ni abstención ni dirección, sino conducción.

Conducir significa, etimológicamente, llevar hacia adelante o avanzar hacia adelante junto con alguien. De allí surge una diferencia esencial entre conducción y dirección. La conducción supone una comunidad de objetivos entre el que lleva y los que son llevados, entre el que conduce y los que son conducidos. En cambio, en la dirección los objetivos son impuestos por el que dirige, los que son dirigidos no tienen por qué participar de los objetivos del que dirige. Los objetivos comunes entre el conductor y la masa conducida, masa organizada o Pueblo, son el fruto de una Doctrina.

Paralelamente, para alcanzar esos objetivos será necesario seguir un método, una técnica, un camino de donde surgirán las formas de ejecución. Esos objetivos comunes entre el conductor y el Pueblo conducido, son la concreción de una doctrina, esto es, de una concepción del mundo, de una visión de la vida y del hombre también común al conductor y al Pueblo.

De esa doctrina, mediante un análisis, surge la teoría que el desarrollo sistemático de la doctrina dentro del terreno de cada uno de los conocimientos humanos, de cada una de las ciencias. De esa teoría surge un método, un camino, una forma de realización para alcanzar a complementar los objetivos.

Según lo afirma Perón, la doctrina conforma el alma colectiva, común a todo el Pueblo, y, por tanto, común también al conductor. "En la doctrina radica todo porque mediante la doctrina todos pensamos de una manera similar". (Perón, Conducción Política").

"De lo que se trata al inculcar la doctrina es, precisamente, de llevar a los hombres y mujeres a una concepción similar de la vida y de la acción en beneficio de la vida del movimiento". (Perón, "Conducción Política").

Pero como la Doctrina es la que conforma el alma del Pueblo, surge del Pueblo, y el Pueblo está en constante evolución porque ese es el signo del hombre y de la mujer; la Doctrina no puede ser estática, no puede ser inamovible; es preciso que evolucione en la medida que evoluciona el alma de los Pueblos.

"Las doctrinas políticas no pueden ser eternas, aunque sean eternos los principios que las sustentan. Dentro de la Doctrina, además de los grandes principios, están contenidas muchas cuestiones de forma que obedecen a condiciones de espacio y tiempo.

La Doctrina debe ser actualizada, vale decir, hay que mantenerla al día, hay que hacerla evolucionar presentando siempre nuevas formas activas de esa doctrina". (Perón, "Conducción Política).

"La doctrina da el principio; la teoría es al análisis de ese principio y su desarrollo. Por ejemplo en la doctrina decimos nosotros que en el orden económico la economía no está al servicio del capital sino el capital al servicio de la economía. Este es un principio".
"Pero eso presupone toda una teoría a desarrollar. No es suficiente ni para los técnicos en la economía sólo decirles eso.
Ellos comprenderán mucho más profundamente que todos nosotros que eso confirma toda una nueva teoría, porque existía una teoría capitalista que ponía la economía al servicio del capital y si nosotros queremos destruir esa teoría, así como una doctrina mala se puede destruir con otra teoría mejor, una teoría mala se puede destruir con otra mejor y si la teoría capitalista que dominó al mundo durante tantos años estableció que la economía estaba al servicio del capital, nosotros para establecer que el capital está al servicio de la economía, tenemos que elaborar otra teoría. (Perón, "Conducción Política")
"De la doctrina se pasa a la teoría, de la teoría se pasa a las formas da ejecución" (Perón, "Conducción Política").

8.5.- ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN. ÓRGANOS DE LA CONDUCCIÓN.

8.5.1.- La conducción. Su objeto.

El objeto de la Conducción es el gobierno de un organismo. Y decimos organismo (una organización) considerando en su más amplio sentido también a la Conducción del Pueblo como conducción de un organismo, puesto que como no puede conducirse lo inorgánico, ***el Pueblo desorganizado, esto es la masa, tampoco podrá ser materia de conducción. El objeto de la Conducción es, pues, el gobierno de un Organismo, lo cual ya implica una diferencia con el objeto de la dirección tal como se ha entendido en el colectivismo y con esa otra forma de mando abstencionista del individualismo.*** Ni en uno ni en otro caso se cuenta con una organización para ejercer el mando.
En el caso del gobierno de la Nación ***en el colectivismo,*** cuenta con una masa pero no organizada, por cuanto está sojuzgada. ***En el individualismo*** se cuenta, también, con una masa también inorgánica, pero esta vez no por estar sojuzgada sino porque la carencia de conciencia social en los individuos les impide la cohesión y cada cual actúa libremente según su arbitrio, pero independientemente de las necesidades de la comunidad.
La Conducción así entendida es ciencia y arte.
Es ciencia en cuanto posee un aspecto técnico que puede aprenderse, que puede ser objeto de estudio, que puede regirse por leyes. ***Y es arte,*** por

cuanto la Conducción está realizada por un hombre o una mujer que en la acción no obedecen totalmente a aquella técnica sino que está en constante proceso de creación.

"La Conducción es todo un arte y ese arte está regido por principios, como todas las artes. Si no tuviera principios no sería un arte, así como una ciencia que no tiene leyes tampoco es una ciencia. La diferencia que hay entre la ciencia y el arte consiste en que la ciencia se rige por leyes, leyes que dicen que a las mismas causas obedecen los mismos efectos, y el arte se rige por principios que son comunes en su enunciación pero que son infinitamente variables en su aplicación, y ahí está la dificultad del arte, porque el arte no presupone solamente la aplicación de leyes sino también la aplicación de principios, en los cuales la creación representa el 80% del fenómeno y la creación no es el producto de una técnica". (Perón, Conducción Política").

Como consecuencia de esto la Conducción sólo parcialmente podrá ser objeto de aprendizaje o de estudio. Solamente puede aprenderse de la conducción aquello que es técnica, aquello que es su teoría y aquello que es su forma de ejecución. ***Pero lo que la Conducción tiene de arte, eso escapa de todo aprendizaje y sólo cabe a la comprensión.*** El General Perón, en sus cursos sobre Conducción, habla no de enseñar Conducción sino de capacitar para la Conducción. Y agrega: ***"Deseamos capacitar, no enseñar, porque también dijimos que la Conducción no se enseña. La Conducción es más bien una facultad que se desarrolla que una cuestión teórica que puede aprenderse. La Conducción se comprende o no, 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 asimismo se pueden aprender."*** (Perón, CONDUCCIÓN POLÍTICA).

"... 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, Conducción política)

8.5.2.- Los Conductores.

El segundo elemento de la Conducción es el elemento humano, el hombre o la mujer que conduce y los auxiliares del conductor acerca de cuyas condiciones genéricas para el mando ya hemos tenido oportunidad de hablar.

"... 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" (Perón, 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" (Perón, 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..." (Perón, 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 o una mujer es demasiado corta para hacerlo todo- no podrá conducir bien. Por esa razón, creo --y lo he sostenido siempre-- que el genio es trabajo" (Perón, Conducción política).

a.-Su prédica: la doctrina.

"Por otra parte, de esa conducción superior es de donde sale la doctrina" (Perón, 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" (Perón, 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 o mujeres y su acción intelectual y material en una dirección única" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres 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 y mujeres artistas, mejor, pero no son siempre indispensables.

Se puede conducir mejor sin artistas" (Perón, Conducción política).

"De manera que el conductor, indudablemente, puede nacer, pero puede también crearse y perfeccionarse" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres está en los hombres y mujeres 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 o una mujer que reciben un elemento --que es una situación-- y que reciben un objetivo, que es lo que él debe lograr, partiendo de esa situación.

Entonces él o ella conciben.

El éxito es alcanzar el objetivo. Lo preparan, lo organizan, lo realizan y cuando llega allá, le sacan provecho.

La conducción es, lisa y llanamente, la construcción de éxitos, y el conductor es un constructor de ellos" (Perón, 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 o la mujer de arte y en el conductor, la acción está siempre por sobre la concepción.

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

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 o una mujer que tienen repartidos muy armoniosamente sus valores morales y sus valores intelectuales, o sea, que es capaz de concebir bien y que tiene fuerza suficiente para ejecutar bien.
Esa era la definición que Napoleón daba del hombre o la mujer perfectos para la conducción.
El conductor necesita tener valores intelectuales, como capacidad, criterio, método, espíritu creador..." (Conducción política).
"En cuanto a los valores espirituales del conductor, lo que puede afirmarse en este sentido es que un conductor puede carecer de preparación, pero no puede carecer de valores morales.
Si carece de valores morales, no es un conductor, porque los valores morales, en el conductor, están por sobre los intelectuales, porque en la acción la realización está siempre por sobre la concepción.
Muchas veces una mala concepción realizada sistemáticamente y tenazmente, llega a un buen resultado, pero una buena concepción, con una mala realización, no llega nunca a nada.
Esa es la razón por la cual, en el hombre o la mujer de arte y en el conductor, la acción está siempre por sobre la concepción.
Puede tener carencias intelectuales, pero lo que no puede tener son carencias morales, porque sin valores morales no hay conductor" (Perón, Conducción Política).

a).-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 o mujer que ***selecciona las acciones y se decide por las grandes,*** *por aquellas que para emprenderlas hay que tener la suficiente* ***fuerza de voluntad****, que nace de la fe en sí mismo y del optimismo que lleve dentro de sí.*
Los pesimistas, generalmente, cuando se han puesto en marcha se anulan a sí mismos y se vuelven a la mitad del camino.

*Conviene que el conductor también **sea capaz de jugarse todo a una carta,** pues aquel que quiere exponer poco no va a llegar a ganar mucho: solamente con los grandes riesgos es como se obtienen grandes éxitos.*
*Y por esa razón, **el carácter** de cada conductor es la fuerza motriz fundamental.*
Hay hombres y mujeres que sostienen la teoría de que para no sufrir grandes reveses es menester no exponerse mucho. Esos no llegan nunca a ninguna parte. Hay otros que no quieren exponer nada, y ésos no hacen nada tampoco.
*Es decir que en la conducción **se eligen los más grandes objetivos y con decisión, con fe en sí mismo y con optimismo.***
*Debe crearse lo que yo llamo **el deber de vencer**, que va acompañado con **la abnegación del individuo.** El deber de vencer es indispensable en la conducción.*
Aquel conductor que no sienta el deber de vencer, difícilmente va a vencer en ninguna acción. Vale decir, que es un hombre o una mujer decididos a vencer.
*Si no vence, debe saber **soportar virilmente los golpes del destino.***
Es lo único que le podemos dar como compensación al haber sido derrotado.
*Por eso **ha de jugarse** cada conductor, en cada una de las grandes acciones que él realiza.*
No quiere decir esto que va a jugar todos los días, sino que bastará que lo haga una vez y con suerte.
*Para establecerse el deber de vencer **no basta solamente la abnegación.***
Esa es la escuela de los estoicos, que a veces da buen resultado.
Es una escuela moral, pero no es la escuela del conductor.
***Es necesario tener el carácter, la energía y la tenacidad para cumplir el deber de vencer**. Esa es la escuela del conductor.*
*No es tampoco un hombre o una mujer que se confía a la fuerza ciega de la suerte. No; **él hace su éxito**, y lo hace con el carácter, con la energía y con la tenacidad.*
*Por eso el conductor es, por sobre todas las demás cosas**, un luchador**.*
Por inteligente, sabio y bueno que sea, si no lucha para alcanzar lo que se propone, no llegará nunca a ser un conductor" (Perón, Conducción política).
*"Si el conductor **debe ser también un maestro**, debe enseñar; y debe enseñar por el mejor camino, que es el del **ejemplo**.*
No delinquiendo él, no formará delincuentes.
Porque en la conducción, de tal palo ha de salir tal astilla...
Es indudable que esa enseñanza es la más didáctica, pero la más difícil, porque hay que dominar el indio que uno lleva dentro de sí.
*De manera que es con eso que se inspira respeto también, que es otra de las condiciones que debe tener el conductor: **debe inspirar respeto por el***

respeto que él guarde a los demás, *que es la mejor manera de ser respetado.*
Un respeto cariñoso, pero respeto.
Respeto en lo que el hombre y la mujer tienen de respetable; porque algunos respetan las formas; yo soy partidario de ***respetar el fondo de las cosas y de los hombres o de las mujeres"*** *(Perón, Conducción política).*
"Lo importante es que en la conducción no basta decir todo esto; ***hay que hacerlo.*** *Y es más difícil hacerlo que decirlo, porque* ***uno debe dominar muchas veces los impulsos,*** *y el impulsivo nunca fue ni será buen conductor.*
El buen conductor ***es siempre reflexivo y profundo.***
El audaz e impulsivo no tiene las condiciones del conductor, porque tiene que manejar hombres y mujeres, y no hay nada más difícil que manejar a los hombres y a las mujeres" (Perón, Conducción política).

b.-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.
Él debe ser moral, porque lo es; pero también ha de ser moral porque se controla en todo momento para poderlo ser.
Él ha de ser un hombre o mujer capacitados porque, si no, pueden hacer equivocar a los demás; pero deben conocer hasta el último detalle de su propio oficio de la conducción, para hacerlo conscientemente, porque lo mismo es equivocar a los demás a conciencia que inconscientemente.
En esto hay también dos clases de hombres y mujeres: hay un hombre o mujer que está acostumbrado y le gusta andar por entre las cosas que los otros han creado.
Y hay hombres y mujeres a los que no les gusta eso, que les gusta crear las cosas por entre las que quieren andar.
Los conductores tienen esta segunda característica: nunca son hombres y mujeres que andan por caminos trillados.
Ellos tienen la fiebre de crear.
Por eso un conductor es maravilloso para crear, pero peligroso para estabilizar, porque tiene la fiebre de la creación y en las creaciones de los hombres y mujeres es necesario pensar que hay un alto grado de importancia en la perfectibilidad que presupone la creación permanente; pero que también

hay un grado importante en la estabilidad, porque estar empezando siempre no es cosa de cuerdos" (Perón, Conducción política).
"El conductor debe poseer una gran iniciativa y una gran capacidad de acción.
Uno de los defectos que más noto en la conducción, es que hay mucha gente que conduce y que no tiene iniciativa; están aferrados a normas fijas.
Es más fácil hacer de acuerdo con la costumbre que pensar en hacerlo cada vez mejor.
El hombre o la mujer no solamente es haragán para trabajar materialmente, sino también para trabajar intelectualmente.
Con tal de no pensar, se mueve por el camino ya abierto. Ese es un gravísimo defecto en la conducción. Es un gravísimo defecto para todo conductor" (Perón, Conducción política).
"En la conducción nada se puede hacer por las dudas; hay que hacerlo con seguridad.
En la conducción hay que ir como la muía en la montaña, que no mueve el pie de atrás hasta que no asienta bien el de adelante.
Aquí no hay nada especulativo ni imaginativo.
La conducción se hace a base de una realidad; tiene sorpresas muy desagradables el que confía la conducción en cuestiones más especulativas que reales.
Hay que llegar a la realidad de alguna manera y de allí afirmar las conclusiones de la conducción.
De otro modo es necesario esperar hasta que se produzca para proceder.
Nunca se llega tarde cuando uno está vigilante en la conducción" (Perón, Conducción política).
"En otras palabras: toda la conducción, en este aspecto, en el intelectual, se reduce a volver inicialmente a mis primeras palabras... a cumplir el consejo napoleónico: saber realizar el éxito.
Ustedes ven que cuanto yo he expuesto se reduce a esas pocas palabras: la conducción es saber realizar el éxito.
Para saber realizar el éxito hay que concebirlo, hay que prepararlo, hay que organizarlo, hay que ejecutarlo y hay que explotarlo.
Y todo cuanto yo les pudiera decir de la conducción es exclusivamente eso.
Si alguno es capaz de realizar el éxito, aunque no sea conductor, yo me quedo con él" (Perón, Conducción política).

8.5.3.- 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" (Perón, 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" (Perón, Conducción política).

8.5.4.- 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" (Perón, 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" (Perón, Conducción política).

a.-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 escalonar 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, Conducción política).

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

8.5.5.- 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 o mujer de gran concepción; el conductor se concibe como un gran hombre o mujer de acción" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, Conducción política).

8.5.6.- 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 y mujeres 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" (Perón, 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 y mujeres 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 o a la mujer lo que hay que hacer, sino que es necesario comprobar si lo hace.
Esa es la experiencia más clásica en toda clase de conducciones" (Perón, Conducción política).

8.6.- 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" (Perón, Conducción política).

8.6.1.- 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.
¿Qué quiere decir esto?
Quiere decir que, así como en el proceso de la inteligencia, en el análisis y en la determinación de los factores del éxito, en la conducción --o, más claramente, en los objetivos de la conducción-- debe haber una absoluta congruencia" (Perón, Conducción política).

8.6.2.- 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" (Perón, Conducción política).

8.6.3.- 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, Conducción política).

8.6.4.- 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 y mujeres 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 o a la mujer 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?" (Perón, 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" (Perón, Conducción política).

8.7.- MÉTODO DE LA CONDUCCIÓN

Método significa etimológicamente camino a través del cual se va hacia un objetivo. En todo camino distinguimos,
--en primer lugar, el punto de partida,
--en segundo lugar, las características y condiciones de ese camino; y
--en tercer lugar, el objetivo hacia el cual el camino se dirige.
Nuestro punto de partida en la conducción es un organismo, sea una comunidad organizada en el caso del Pueblo, sea un organismo de cualquier tipo, político, económico o social, cuando se trata de la conducción parcial de un sector de la sociedad.
En ese sentido, consideramos como organismo a todo aquello que está organizado, es decir, a todo aquello que es posible de ser conducido.
Determinado el punto de partida, es preciso saber cuál es el objetivo a cumplir, lo cual nos dará la dirección del camino a recorrer. ***El objetivo está dado por la doctrina,*** que ofrece al que conduce unidad de concepción, de la cual surge una unidad de dirección y, posteriormente, una unidad de ejecución.
Establecido este punto de partida y la dirección sobre la cual tendremos que aplicar el método, ***estudiaremos las características del método de la conducción.*** Estas características tienen como base las condiciones naturales del espíritu humano, que se manifiestan de una doble manara.
--En primer lugar, a través de su razón;
--en segundo lugar, a través de la intuición.
En el primer caso, el hombre o la mujer actúan de acuerdo con las leyes de su razón. En el segundo, de acuerdo con sus impulsos emotivos.
Según se enfrente la acción de una o de otra manera, tendremos el método racional o el método intuitivo. ***"En la conducción, es menester desarrollar al máximo el raciocinio, pero sin matar la intuición, porque a menudo el hombre o la mujer no tienen tiempo de recurrir al raciocinio, y en ese caso lo salva la intuición.***
Si tiene tiempo, es mejor que analice su propia intuición por un método racional. En esto consiste todo el método a poner en juego en la conducción".
"Yo creo que el método ideal es aquél que sin matar el sentido intuitivo de los conductores consigue someterlos a la comprobación racional del método." (Perón, Conducción Política).

8.7.1.- Método racional.

Dentro del método racional distinguimos tres grados, tres escalones sucesivos.
--El primero, la situación, su planteo, su conocimiento;
--el segundo, la apreciación de esa situación, y

--el tercero, la resolución que surge de esa apreciación.

Distinguimos aquí claramente la forma en que actúa el método racional: por análisis y por síntesis. Explica el General Perón en sus clases de Conducción: ***"De la situación y de la apreciación, o sea, del fenómeno y de su análisis, fluye lo que hay que hacer. Fluye como una cosa natural, como un proceso lógico y sin forzar la propia inteligencia del que realiza esa operación. El método va de la apreciación del fenómeno a la apreciación de ese fenómeno en su conjunto, 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, la situación; análisis del fenómeno, o sea, apreciación; y conclusión, o sea, el método de la acción"***. (Perón, Conducción Política).

El primer grado, pues, consiste en el conocimiento de una situación en general, para lo cual es menester la información, los datos, las estadísticas necesarias para que la persona que va a mandar o ejercer la conducción, que va a ordenar, qua va a dar directivas, tanga en sus manos toda la situación perfectamente planteada.

La situación se estudia por la información, por lo que se llama estudios básicos de la observación personal y por la observación que pueda realizarse a través de las otras personas, auxiliares del conductor.

De allí se llega a la segunda etapa, la de la apreciación de la situación, esto es, el momento en que se aplica el análisis de los datos que se ha reunido.

En el caso de la conducción de un organismo, esa conducción puede ejercerse sobre materia inerte, pero generalmente se hace sobre el elemento humano. De allí que la información del primer caso no pueda reducirse al mero dato estadístico, al mero número, a la cifra o al coeficiente.

Así explica claramente el General Perón en sus clases: ***"No se trata en los fenómenos humanos de un cálculo actuarial que se pueda hacer con cifras. No se puede realizar un ajustado método de cálculo de posibilidades porque desgraciadamente todavía no hemos pedido representar los factores que juegan dentro del hombre o la mujer y de su alma por números, cifras o coeficientes.***

De manera que este análisis ha de realizarse como una operación libre y natural de la inteligencia, con su acción perspectiva 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 otras dos juntas". (Perón, Conducción Política).

El General Perón insiste sobre el hecho de que el análisis, la apreciación de la situación, debe realizarse sobre los componentes. ***"Primero, la fuerza;***

segundo, el escenario en que actúa la fuerza; tercero, las condiciones de lugar, y finalmente, las condiciones de tiempo. Estas son bases para hacer la apreciación". (Perón, Conducción Política)

Del análisis de cada uno de los componentes de la situación, con una finalidad, con un objetivo, surge una síntesis que puede denominarse apreciación de la situación.

De allí pasamos al tercer grado: la resolución. Analizadas las conclusiones con ese sentido y objetividad, teniendo siempre presente la finalidad que se persigue, surge de inmediato un verdadero plan de acción.

"Después que uno ha llegado a realizar esa apreciación, a una resolución, o a un plan de acción, viene lo más grave, que es la ejecución. La obra de arte no está en realizar un gran plan de acción: la obra de arte está en ejecutarlo, porque el plan no es solamente la concepción" (Perón, Conducción Política).

Vemos, entonces, que ya en la etapa posterior a la resolución, una vez enunciado el plan de acción, una vez concebido, pasamos a una etapa que escapa de este capítulo de la organización: a la ejecución, para lo cual habrá de contarse con el organismo de ejecución, de lo cual se tratará más adelante.

8.7.2.- Método intuitivo.

Perón afirma que ***"Cuando el tiempo apremia el mejor método es el intuitivo".*** (Conducción Política). Del mismo modo que el método racional aplicado aisladamente no puede ser el método ideal frente a las situaciones que necesitan una resolución inmediata, tampoco, lo es tomado individualmente el método intuitivo.

La utilidad práctica de este método la da la rapidez que permite toda resolución.

Sin embargo, Perón insiste reiteradamente sobre la necesidad de que el método intuitivo, del cual el hombre o la mujer a veces no pueden librarse por aquello de que generalmente lleva a la apreciación de la situación una solución preconcebida, toda vez que sea posible debe ser analizado y observado a través de la luz de la razón.

"Cuando a un hombre o a una mujer se le da un problema y se le dice que haga la apreciación y que prepare un plan de acción, generalmente el hombre o la mujer van con una resolución preconcebida, es decir, toma la resolución antes de apreciar. Y en el subconciente del individuo, trabajando mediante la intuición, el cual va llevando a esa dirección".

"Algunas veces se cometen gravísimos errores, pero en otras salen soluciones verdaderamente geniales, porque es una fuerza que no podíamos explicar, tiene algo de divino, algo de extraordinario". (Perón. Conducción Política).

“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". (Perón, Conducción Política).
Para resumir, diremos que en la conducción no hace uno el método, sino que este está dictado por la situación y por la necesidad de resolución.
Las situaciones pueden ser simples o complejas. Las necesidades de resolución pueden ser rápidas o no. Para toda resolución rápida el método intuitivo dará la clave necesaria. De lo contrario, será mejor analizar la intuición por el método racional. Para que de esta manera la resolución alcance un más alto grado de perfectibilidad. No es, pues, el método el que determina las situaciones, sino las situaciones las que determinan el método a seguir.

CAPÍTULO 9.- LA EJECUCIÓN

"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 él, porque si uno pone la mitad de la fuerza para un lado y la otra mitad para el otro, el esfuerzo se divide" (Perón, VIª clase de Conducción Política, 10-05-1951).

CONGRUENTEMENTE
De forma lógica e racional:
1.- lógicamente, acertadamente, sensatamente, coherentemente, racionalmente.
De modo oportuno:
2.- oportunamente, adecuadamente, devidamente, convenientemente, apropriadamente.

9.1.- CONCEPTO.

Se entiende por ejecución la acción o realización de aquellas tareas encaminadas a satisfacer un objetivo determinado.
Se distingue la ejecución de las otras etapas de la organización ya vistas, en que estas últimas actúan más con carácter subjetivo que objetivo, es decir, dentro del ámbito que corresponde a las ideas o a las concepciones, sin adquirir la materialidad externa impresa por el resorte funcional que es el que persigue un fin preconcebido.

Es ahí que ***"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 él, porque si uno pone la mitad de la fuerza para un lado y la otra mitad para el otro, el esfuerzo se divide".*** (Perón, Conducción Política).
Se advierte con esto que el mérito de una organización no reside tanto en la formulación o redacción de un plan, la conformación de su estructura o el funcionamiento de los órganos que la constituyen y los cuadros de sus dirigentes que conducen o comandan estén perfectamente integrados, sino en que la realización o ejecución de lo que se desea conseguir sea eficiente.
De nada vale, entonces, una correcta concepción si la obra que deba coronarla termine con vicios de forma y contenido que desnaturalizan la idea que le dio nacimiento.
Para que esto no acontezca, se debe acudir a algunas normas que, en forma de grandes principios, señalan el mejor camino a seguir.
Los veremos de inmediato.

9.2.- PRINCIPIOS DE LA EJECUCIÓN.

Aquellos grandes principios que han sido referidos como fundamentales en toda organización (objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad).- deben ser considerados en esta etapa de la misma, como esenciales. Ellos resguardan la obra en sí para que pueda ser cumplida de acuerdo con una finalidad, con procedimientos desprovistos de artificio y complejidad, en una forma constante y notable teniendo en cuenta circunstancias de tiempo y espacio.
"Yo tengo que decirles que hay principios y formas de ejecución."
"¿Cuál es la línea divisoria? ¡No la hay! Es un esfumaje donde se mezcla una actividad con la otra, en forma que yo no puedo, rígidamente, dividir una cosa de la otra".
"En algún momento se triunfa solamente con buenas formas de ejecución".
"En otros casos se prescinde de la forma de ejecución y se triunfa aplicando los principios".
"¿Cuándo hay que aplicar los principios? Siempre." (Perón Conducción Política, pág, 203).
Veámoslos.

9.2.1.- Objetividad de la ejecución.

Si la objetividad en la organización representa la finalidad, en la ejecución viene a ser la misión a cumplir. Es decir, la acción propiamente dicha encaminada a conseguir una aspiración.
Este principio se apoya o se sustenta en resortes íntimos de la conciencia o de la subconciencia y nace de la unidad de concepción que es menester tener para dar una base de sustentación a la acción.

Esta unidad de concepción es
--la congruencia en el sistema del análisis;
--es no oponer ideas antagónicas dentro de una misma concepción para que una idea no destruya a otra idea.
Esta unidad de concepción es
--saber qué es lo que se quiere *y*
--saber hacia dónde se va.
Esto que parecería como algo desprovisto de novedad, no lo es en el terreno de las realidades. Ejemplos se ven a menudo: ***"Un hombre o una mujer hace una apreciación y la va desarrollando.***
Y usted se dice: bueno, entonces este hombre o esta mujer va a disponer que se haga tal cosa.
"Pero no: indica todo lo contrario."
"Es decir, que su apreciación es diametralmente opuesta a la conclusión o a la resolución, o a lo que él quiere".
"Hay hombres y mujeres a quienes, para destruir lo que dicen, es necesario dejarlos hablar, nada más".
"Dejarlos hablar: ellos solos se destruyen".
"Eso es la falta de congruencia en sus propias ideas".
"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". (Perón, Conducción Política)
Puede, a veces, quien persigue un objetivo, desechar otros menores por considerarlos secundarios. Podrá estar en lo cierto, si en el proceso de decantación de estos últimos, ha llegado, realmente a considerarlos de esa jerarquía, y, los hechos le demuestran que es así. Pero puede acontecer que ese objetivo menor sea en realidad el más importante. Entonces, todo el camino recorrido, el tiempo gastado y las energías perdidas han sido las trampas puestas por una mala concepción.

Abandonar los objetivos secundarios y poner todas las fuerzas en dirección al principal, es el gran principio que estamos viendo. Refiriéndose a la conducción política, el General Perón ha dicho: ***"La conducción política le presenta a uno un tipo, diremos, de armado, con un sinnúmero de objetivos; uno es el fundamental, que alcanzado, hace caer a todos los demás; los otros son secundarios".***

"Por eso siempre decimos, en la conducción: al objetivo principal, con todo; a los secundarios, con nada, abandonándolos, que cuando cae aquél, caen todos los demás".

"La habilidad del conductor está en saber elegir ése, porque la naturaleza pone muy bonitos a los otros, quizá muy modesto al que vale, como pasa en todas las cosas de la vida: no es lo más pomposo, lustroso y brillante, aquello que uno debe perseguir; por eso, el hombre o la mujer llevan la propia penitencia en el pecado". (Perón, Conducción Política).

Ha de tenerse presente que la unidad de concepción sólo se obtiene mediante una Doctrina, una Teoría y las correspondientes Formas de Ejecución. Si esto se ha dicho para la realización de los planes de nuestro gobierno, en el grado más amplio, donde es menester intervengan este último, el Estado y el Pueblo, lo mismo ocurre para la realización o ejecución de los planes de menor envergadura, cualesquiera sea la naturaleza, tipo o forma de las organizaciones.

"Es indudable que quien está bien metido dentro de la unidad de concepción ya ha ganado mucho para la unidad de acción".

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

"¿Qué quiere decir esto?"

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

"En la acción eso se traduce en el empleo de todas las fuerzas concurrentes". (Perón, Conducción Política)

Es necesario también, se distinga el resultado que se obtiene con la ejecución, según el grado de conocimiento y entusiasmo que los demás deben tener sobre qué es lo que se ha concebido y para qué se ha concebido. ***El éxito de la realización está, pues, en relación directa con el conocimiento y entusiasmo que los demás pongan en la ejecución de alguna obra.***

"Cuando se hace una cosa concebida y conocida sólo por el que la proyectó, se realiza el uno por mil; cuando se hace con conocimiento, pero sin entusiasmo, se realiza un quinientos por mil. Y, cuando se hace

conscientemente y con entusiasmo se realiza el mil por mil" (Perón: reunión del Consejo Federal Coordinador de Planes de Gobierno, 16 de enero de 1953).

9.2.2.- Simplicidad de la ejecución.

Refiriéndose a la necesidad de que los métodos deben ser simples y objetivos, el General Perón dice: ***"Cuáles serán las operaciones a realizar para poner en ejecución un pensamiento que nace de una percepción objetiva y subjetiva de un fenómeno político y social para llevarlo a un objetivo preconcebido a través de la realización de todo un sistema de acciones? Esto es lo más complejo del método; pero si el método es complejo, señores, no sirve como método".*** (Perón, Conducción Política)

Podemos decir lo mismo de la ejecución: si es compleja, no sirve como tal. Y valga el ejemplo del leñador que para derribar un árbol comenzó por cortar sus gajos para terminar por el corte del tronco. Tal procedimiento, desprovisto de simplicidad nos muestra suficientemente este segundo principio.

Por lo tanto, ***la simplicidad de la ejecución es la sencillez, claridad y precisión en los procedimientos como factores fundamentales de la unidad y de la identidad de lo que se hace.***

Corolario natural de esta simplicidad es la economía de fuerzas, es decir, la adopción de un sistema que permite obtener un poder concentrado en un lugar y en un momento dados.

Nos ilustra lo siguiente: ***"Yo siempre digo, para encauzar a mis colaboradores dentro del principio de la economía de fuerzas: no hay que pegar todos los días. Hay que pegar cuando duele y donde duele".***

"Es lógico. Es el principio de la economía de fuerzas en la lucha". ¿Para qué estar pegando todos los días? Al final el adversario no siente los golpes".

"Hay que esperar el momento, hay que elegir el lugar y hay que dar el golpe entonces".

"Pegar cuando duele y donde duele".

"Es una cuestión de tiempo y de lugar" (Perón, Conducción Política)

9.2.3.- Estabilidad de la ejecución.

"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". (Perón, Conducción Política).

La estabilidad en la ejecución supone duración y 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". (Perón, Conducción Política).
Para que exista esta estabilidad en la ejecución es menester, por lo tanto, ***"continuidad en el esfuerzo, vale decir, la perseverancia en la acción racional, es decir, el cumplimiento de un plan que establece el camino entre la situación y el objetivo que hay que lograr, permite esa marcha entre la situación actual, que es el punto de partida, y el objetivo, que es el punto de llegada".***
"En la marcha más o menos accidentada según sean los hechos que se produzcan durante ella, la continuidad asegura que uno, partiendo del punto base o inicial del plan, pueda alcanzar el objetivo en más o menos tiempo, en peores o mejores condiciones, con más o menos lucha en el camino; pero llega, tarde o temprano, al objetivo que persigue". *(Perón,* Conducción Política).
De ahí, entonces, ***"que el genio es trabajo".***
"Nada puede realizarse por inspiración de nada, sino por la prédica constante y permanente, por la continuidad extraordinaria del esfuerzo. Solamente así se podrán vencer las malas inclinaciones, a las cuales es siempre más propensa la gente, que a las buenas". *(Perón,* Conducción Política).
Este principio de la estabilidad se complementa con el siguiente, que pasamos a ver.

9.2.4.- Perfectibilidad de la ejecución.

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

"Es difícil que un conductor, que es un hombre o mujer hechos para crear, se someta a la necesidad de esperar la estabilización para no seguir reformando. Todo reformador, ya que la reforma es en el fondo la base fundamental de la creación, se hace sobre formas hechas, reformando, creando nuevas cosas".

"Este es un asunto que, en el conductor político, tiene una importancia extraordinaria: que no se deje devorar por la fiebre de la creación, porque entonces lleva al caos, de la misma manera que no debe caer en el extremo opuesto, porque entonces no hace nada.". (Perón, Conducción Política).

El tiempo y el espacio operan fundamentalmente en este aspecto que consideramos y establecen el perfecto equilibrio que debe haber en los procesos evolutivos de la ejecución estable que, cambiante por las circunstancias, se perfecciona.

9.3.- FORMAS DE EJECUCIÓN

9.3.1.- Ejecución centralizada.

Se entiende por ejecución centralizada aquella acción que se realiza por el mismo órgano o agente que la concibe. Esta forma es admisible en pequeñas organizaciones que admiten estos tipos o formas estructurales. La bondad de esta ejecución es muy relativa y sólo es admisible como eficaz cuando actúa en una forma muy genérica.

Siempre, refiriéndose al tema de le conducción, el General Perón dice: ***"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"***.

"Si actúa dirigiendo la política en la Capital Federal, que no se meta en un pueblo de Buenos Aires. Si actúa en un pueblo de Buenos Aires, que no se meta en la Capital. Si actúa en La Rioja, que no se meta en Catamarca".

"Eso está fuera de la función de ellos".

"Y está fuera de la esfera de ellos porque la conducción general y las relaciones entre los distintos sectores de la conducción corresponden a la conducción superior". *(Perón,* Conducción Política)

Lo expuesto, ejemplifica sobradamente las características y modalidades de esta forma de ejecución que, podría, sintéticamente expresarse así: la ejecución centralizada en los genéricos, la descentralizada en lo específico.

De no acontecer así, surgen dificultades en la realización. De ahí que la medida para perfeccionar el mecanismo de una organización es la de ir

"descentralizando una función que por centralizada pasa a ser retardataria, lenta y escasa de responsabilidad". (Perón ante gerentes del Banco de la Nación Argentina, agosto 18 de 1953).

Al hombre y a la mujer hay que darle responsabilidad y hacerlo efectivo ***"porque si no, se entorpece todo el trámite si solamente hay un hombre o una mujer responsable que desempeñe la centralización administrativa en grado tal que las cosas se solucionen cuando ya no hace falta porque han perdido actualidad"***.

"Es indudable que si yo me pusiera a hacer un plan analítico donde se entre al detalle, haría un plan que no podría ejecutar. Desde aquí arriba puedo conformarme con un plan sintético, que tome solamente las grandes cuestiones fundamentales. Ahora, los encargados de la ejecución directa deben hacer su plan analítico en el que se entra al detalle de las cosas"(Perón, ante los representantes de la Prensa; explicando la tercera parte del Primer Plan Quinquenal, 4 de octubre de 1946).

9.3.2.- Ejecución descentralizada.

Se entiende por ejecución descentralizada, aquella acción que se realiza por un órgano o agente distinto del que la concibe. Toda la exposición doctrinaria del General Perón en esta materia está abonada por este principio. Veámoslo como ha sido enunciado en fechas distintas y por motivos diferentes:

"Nuestra primera preocupación fue la organización del gobierno poniendo a tono toda su acción a través de Órganos de concepción y ejecución. Ellos representan al gobierno con una conciencia bien centralizada para que sea armónica, para que sea coordinada. La ejecución ha de ser totalmente descentralizada a través de los órganos del Estado para que no se vea perturbada por los problemas que en cada momento y en cada situación se le van presentando a los ejecutores de la obra". (Perón ante representantes del Instituto Popular de Cultura Social, junio 16 de 1953)

"Yo creo que la dirección de la estadística tiene que estar en una sola mano y la ejecución en todas las manos que la descentralización permita. Solamente así es posible realizarla" (Perón: ante delegados de la primera Reunión Nacional de Estadística y Censo, noviembre 26 de 1949).

"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". (Artículo 6º publicado en la Revista "Mundo Peronista", sobre el sentido orgánico, octubre 1º de 1951).

En cuanto a la concepción y realización, también ha dicho: ***"A la acción concentrada, que es la concepción de gobierno, ha de seguir la***

realización, que es el proceso inverso de esa concepción, que ha de ejecutarse descentralizadamente mediante todas las organizaciones que el Estado ha organizado para llegar eficientemente a cada uno de los lugares de ese amplio frente que fue concepción y ahora es realización" (Perón, ante representantes de la producción, de la industria y del comercio, 21 de diciembre de 1951).

Refiriéndose a la organización del gobierno y a las funciones de conducción de algunos ministerios, dijo refiriéndose a los demás, que ***"son todos órganos de ejecución de ese gobierno centralizado, vale decir, la concepción centralizada, planificada y realización descentralizada".*** (Perón, ante miembros del Poder Judicial, 31 de enero da 1952).

Por lo tanto, de entre estas dos formas de ejecución, la centralizada y la descentralizada, es conveniente esta última porque señala un principio de división en el trabajo, otorgando un cierto margen de libertad al agente que tiene a su cargo la realización.

Pero, para que esto se cumpla sin desmedro o debilidad del impulso originario superior, es preciso elaborar métodos precisos de coordinación, correlación y control de las funciones del conjunto con el objeto de que las partes actuantes sean solidarias y coherentes en relación al todo.

Estas partes actuantes o ejecutoras pueden operar dentro de un ámbito espacial limitado. Se dice, entonces, que la ejecución descentralizada es funcional.

Cuando opera en ámbitos lejanos al poder de donde nació el impulso, la ejecución descentralizada es geográfica.

9.3.3.- Ejecución Pública o privada

La ejecución es pública cuando la acción se realiza por un órgano oficial, gubernamental o estatal que puede ser nacional, provincial o municipal. Esto es lo genérico, dentro de esta forma de ejecución; pudiendo, también, dichos órganos actuar, pero desde el punto de vista jurídico, como entes privados.

La ejecución es privada, cuando comprende a las actividades meramente particulares o individuales.

9.3.4.- Ejecución técnica o administrativa

Se considera técnica una ejecución, cuando el elemento humano o la máquina que lo reemplaza o coadyuva en la tarea, ejercitan procesos que requieren una especialización para lograr el resultado perseguido.

Toda ejecución técnica se apoya en una ejecución administrativa, que es la encargada de poner en movimiento a aquella por medio de elementos auxiliares empíricos o no, para lograr una mayor eficacia en la gestión.

9.3.5.- Ejecución simple o combinada

Es simple una ejecución, cuando la acción del hombre o de la mujer, de la herramienta o la máquina que ejecutan, están desprovistos de elementos accesorios que interviene en la realización de una obra.

Es combinada, cuando la acción del hombre o de la mujer, de la herramienta o la máquina que ejecutan se cumplen previa coordinación de elementos principales o accesorios, técnica o administrativamente combinados.

9.3.6.- Ejecución estratégica y táctica.

La ejecución estratégica es la que prepara las mejores condicionas posibles para que pueda actuar la ejecución táctica. Refiriéndose a la ejecución en política, el General Perón dijo: ***"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 los lugares donde ella se realiza".*** (Perón, Conducción Política, pág. 124**).**

Esto se relaciona con la concepción centralizada *y* la ejecución descentralizada: ***"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 pág., 145).

La ejecución estratégica y la táctica no tienen una línea divisoria definida: ***"Hay un sentido común que dice hasta dónde llega uno en su actividad y una prudencia que anuncia donde debe detenerse antes de invadir la jurisdicción de los demás***. *(Perón, Conducción Política*)

9.4.- MÉTODOS DE EJECUCIÓN.

9.4.1.-Directos e indirectos.

En la ejecución son métodos directos aquellos que señalan el camino de las realizaciones, sin interferencias y eslabones que dilaten o alteren el cumplimiento de la acción en forma inmediata.

Estos métodos son propios y peculiares en las organizaciones de estructura vertical *y* centralizada.

Son indirectos aquellos que señalan el camino de la acción condicionándola en su cumplimiento a la observancia de normas que retardan la ejecución con miras a obtener una mayor perfectibilidad.
Estos métodos son propios de las organizaciones de tipo horizontal, combinado y descentralizado en donde los niveles o planos de asesoramiento y control actúan siempre con miras a perfeccionar la acción y obtener que, en su cumplimiento, no se desnaturalice la concepción originaria.

9.4.2.- Ejecución continua o discontinua.

Una ejecución es continua cuando dura, actúa, se hace o se extiende sin interrupción hasta lograr el objetivo perseguido.
Es discontinua cuando el proceso de la acción se manifiesta interrumpido, intermitente o no continuo.
Alrededor de estos dos métodos de la ejecución se han concitado luchas de carácter científico y doctrinario y se han obtenido revelaciones sorprendentes en cuanto a la eficacia y economía o eficiencia logradas, según haya sido uno u otro el sistema de ejecución empleado.
Preferentemente dentro de los sectores obreros estos métodos son los que han provocado luchas, por cuanto están íntimamente vinculados con la producción, en general, y con la defensa del salario y la conservación de la salud, en particular.
En la Doctrina Justicialista todo esto ha sido superado por el hondo sentido humanista que domina en todas las relaciones del trabajo.
Tampoco en la continuidad o discontinuidad de la ejecución se puede hablar de la supremacía de un método sobre otro. Depende como en los casos vistos al referirnos a la Estabilidad de la Ejecución, de la naturaleza de la acción y de los propósitos que se persiguen. Tócale, a quien sea el impulsor o el agente directo de la acción, adecuar el impulso de lo que ejecuta a un grado de duración o intermitencia que aconsejen las circunstancias para el mejor logro del fin que se persigue.

9.4.3.- Ejecución planificada o discrecional.

Una ejecución es planificada cuando los procesos de la acción se ajustan a normas generales o especiales previstas, debidamente evaluadas en funciones de lugar, tiempo y modo.
Los resultados que se obtienen con este método, están a la vista dentro del orden de las realizaciones que cumple el Estado bajo la dirección del Gobierno Peronista que planifica.
El más alto grado de ejecución planificada lo tenemos en las normas generales o especiales previstas en el Segundo Plan Quinquenal del Gobierno que persigue realizaciones, las que, bajo el nombre de objetivos llámense

fundamentales, generales o especiales, deben ser cumplidos en determinado tiempo, en los lugares que se señala y con la forma o modo que se indica.
En actividades de ejecución privada, análogos resultados se obtienen con la aplicación de este sistema o método de ejecución planificada.
Una ejecución es **discrecional** cuando los procesos de la acción son libres y prudencialmente elegidos y sin sujeción a reglas particulares previstas.
Las modalidades de la acción, en estos casos, se adaptan a las circunstancias de lugar, tiempo y modo, dentro de un ámbito amplio que puede ser reglado o no. En las formas de ejecución táctica este método discrecional es el que utiliza el agente ejecutor para el logro de un objetivo cualquiera; bien entendido que este margen de discrecionalidad es tan amplio cuanto mayor sea la capacidad de quien deba cumplir la acción.
Veamos esto en el terreno de la Conducción Política: ***"...así como yo no puedo permitir que ese que realiza la acción táctica me venga a interferir, o a dar las directivas de cuál será la conducción estratégica que yo llevo en el país, tampoco me puedo meter a enmendarle la plana al que sabe y conoce la situación local".*** (Perón).

9.5.- FINALIDAD DE LA EJECUCIÓN

Si ***"caminar no es conducir los movimientos sino poner las piernas en acción"*** y si ***"conducir no es concebir la marcha, sino realizarla"***, terminamos afirmando que ***"lo único fundamental es ejecutar"***. (Perón, Ibídem).
Vale decir, que lo esencial es cumplir los objetivos, realizar lo concebido. Pero, ¿Cómo?
La respuesta la tendremos si al utilizar los cuatro principios objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad de la ejecución, en cualquiera de las formas vistas y con el empleo de los métodos que más convengan, se logra el máximo rendimiento de la acción (eficacia), con el mayor aprovechamiento de recursos, espacio, tiempo y personal (economía o eficiencia).
Pero, por encima de estos principios, de estas formas y de estos métodos de ejecución, valga la advertencia de que "no se realizan solamente para el cumplimiento de una finalidad inmediata".
"Es también una escuela, una educación y una cultura, en el fondo, que hay que inculcar en el Pueblo".
"Eso va influyendo en nuestros hombres y mujeres para que lleguen, en todas las formas de ejecución de su vida, no sólo en las políticas, a buscar el máximo de provecho con el mínimo de sacrificio, y ese principio, tan fundamental en la vida de los hombres y mujeres, irlo extendiendo a todas las actividades de los peronistas".

"Quizá esa sea una de las mejores escuelas que nosotros podamos formar para el futuro" (Perón).
Y esta escuela de ejecución a que se alude, podría tener como lema: ***"Para mí, la acción está siempre por sobre la concepción"***. (Perón). Palabras que se complementan con estas otras que forman parte del fundamento de una nueva filosofía: ***"No hay obra de arte en las concepciones. La obra de arte está siempre en las realizaciones".*** (Perón).

9.6.- LA EJECUCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

Si la ejecución es la realización efectiva de los objetivos de la organización, es natural que cada una de las etapas de esta última deba ser cumplida por el resorte de la acción.
1º).- En la Planificación se actúa elaborando el instrumento ordenador que satisface los objetivos prefijados, analizando las causas que los configuraron y previendo los rendimientos.
2º).- En la Estructuración, disponiendo, metódica y ordenadamente todos los elementos necesarios para cumplir con la planificación.
3º).- En la Mando-Conducción, persuadiendo, ordenando, disponiendo o conduciendo a agentes, responsables directos e indirectos del cumplimiento de alguna o de todas las etapas de la organización.
4º).- En la Coordinación, correlacionando orgánica y funcionalmente las partes o elementos constitutivos de toda organización.
5º).- En la Fiscalización o Contralor, observando los rendimientos o resultados de la organización, el funcionamiento de sus partes y la disposición de su estructura.
6º).- En la Racionalización, analizando los factores estáticos y dinámicos ajustándolos a una normalización orgánico-funcional con miras a obtener eficacia, economía o eficiencia y simplicidad.

CAPÍTULO 10.- LA COORDINACIÓN

"La coordinación representa unidad orgánica y funcional, unidad de concepción y unidad de acción" (Perón, 4-8-1945, ante docentes secundarios).
"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" (Perón, 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" *(Perón, en la exposición del Plan Quinquenal ante ministros de Hacienda provinciales, 15 de noviembre de 1946).*

10.1.- CONCEPTO Y GRADOS.

Por coordinación se entiende el mecanismo mediante el cual pueden agruparse estructuras similares o funciones afines.
Coordinar significa unificar, vincular o correlacionar.
Toda organización ofrece un continente o forma que se llama estructura y una orientación o dirección que se llama ***finalidad,*** y que se cumple a través de la función o proceso de la acción de esa estructura, (funcionalidad).
"Lo que nosotros propugnamos, señores, es mirar los objetivos y las necesidades del país, y, de acuerdo con esas necesidades y esos objetivos, planear la organización objetivamente encarada por su finalidad". (Perón, ante gobernadores de Provincias y Territorios Nacionales, 17 de junio de 1950).
Una organización sin finalidad, sin objetivo, sería un organismo muerto. Todas deben cumplir una finalidad, una misión, una tarea.
Existen varios grados en toda coordinación. ***"¿Cómo se ha de establecer la coordinación? Esto ya se había conversado acabadamente en tiempos de Aristóteles. Las coordinaciones tienen siempre tres grados, siendo el primero de ellos el de la coordinación doctrinaria. La segunda coordinación sería la referente a cada uno de los aspectos parciales.***
La tercera coordinación, es la que corresponde al organismo superior" (Perón, ante docentes secundarios, 4-8-1947).

10.2.- FORMAS DE LA COORDINACIÓN

10.2.1.- Coordinación estructural y funcional.

Existe una coordinación estática cuando sólo se coordinan estructuras físicas y una coordinación funcional, cuando se vinculan funciones comunes o afines.
Las formas de la coordinación entonces pueden ser estructurales, o sea orgánicas, morfológicas, anatómicas, por medio de las cuales se vinculan porciones estáticas de un organismo: las estructuras. La coordinación denominada dinámica, funcional o fisiológica agrupa funciones.
Podemos tener un doble tipo de coordinación, estructural y funcional simultáneamente.

10.2.2.- Coordinación extrínseca o intrínseca.

Cuando un organismo coordina con otro, se está efectuando una coordinación extrínseca. Cuando dentro del mismo organismo se coordinan sus partes o sus funciones entre sí, se efectúa una coordinación intrínseca.

10.2.3.- Coordinación general y parcial

Se denomina ***coordinación general,*** cuando la totalidad de un organismo se combina con otro o correlaciona con otro en forma general o universal, asimilando las estructuras por sus partes afines, homólogas, equiparables y sus funciones en un solo organismo. Este tipo de coordinación universal, general o total lleva a la ***reestructuración.***
El otro tipo de coordinación denominado ***parcial*** correlaciona una parte de un organismo con otro.
Las dos organizaciones continúan independientemente pero en un punto, en un plano, en una parte de la estructura o en un aspecto de la funcionalidad, se han vinculado y correlacionado sus actividades, logrando una actividad parcial.
La coordinación parcial es, entonces, restringida o sectorial.

10.3.- LA COORDINACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

La coordinación es el elemento indispensable de toda organización. ***Nada puede realizarse sin coordinamiento*** porque si se procediera por vía contraria o por medios opuestos, incoordinadamente, cada parte del organismo actuaría independientemente del otro. ***No habría armonía de conjunto ni cumplimiento correcto o racional de la finalidad específica.***

10.3.1.- Coordinación de la planificación.

La coordinación debe comenzar en la adopción de previsiones, vale decir, en la planificación. La coordinación representa unidad orgánica y

funcional, unidad de concepción y unidad de acción, es decir, que desde la concepción misma ya debe existir una coordinación."

"La necesidad de un plan de gobierno ha llevado a la organización de los Consejos de Coordinación para no desequilibrar la economía del país, coordinar las provincias con lo federal, realizar una tarea de información, porque los hombres y las mujeres proceden de acuerdo con la información que tengan".

"El mal informado, a menudo procede mal". (Perón, ante gerentes de sucursales del Banco de la Nación y delegados de la Dirección Nacional da Granos y Elevadores, 6-VI-1950).

En la mentalidad de todo organizador y de todo planificador, (esta la coordinación que fija la unidad de concepción), está tácitamente expresada en la idea previa, fundada en una doctrina y en su experiencia que lo lleva a concebir unitariamente y no incoordinadamente.

"La primera organización es una doctrina común; por eso hemos fijado la política en cada uno de sus aspectos: la política industrial, la comercial, la agrícola-ganadera, la internacional, y la social y todas las políticas están fijadas en sus objetivos de manera que todos los que trabajamos alrededor de este organismo pensamos de una misma manera, porque vemos las cosas igual, porque las apreciamos igual y por eso ejecutamos con la misma unidad de criterio. A eso le llamamos nosotros coordinación de primer grado, porque es la coordinación de la cabeza". (Perón, ante el Personal Civil de la Nación, 5-XII-1949).

El organizador debe, primero, realizar el proceso mental de coordinar en sí mismo su propia concepción. Coordinarla, unificándola, lo que constituye la primera etapa de todo plan.

"El plan de gobierno implica una actividad tan extraordinaria que no puede dejarse librado a los grupos o equipos de Ministerios, sino que es necesario mantener una coordinación y planificación directa desde la Casa de Gobierno. Ello ha dado motivo a la creación del Consejo de Coordinación del Plan Quinquenal, que funciona aquí en la Presidencia con delegados de todos los Ministerios con quienes yo me entiendo en forma directa". (Perón, ante legisladores nacionales, 5-2-1948).

10.3.2.- Coordinación de la estructuración.

Las partes que componen un todo orgánico, los elementos que por interacción y acción concurrente forman armónicamente un organismo como factores estructurales, deben coordinarse entre sí. ***"Los Consejos de Planificación 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". (Perón, ante Exposición del 2º Plan Quinquenal, 1-12- 1952).
La coordinación de la estructuración es sumamente importante para facilitar la coordinación del mando.

10.3.3.- Coordinación del mando.

Si un organismo está mal estructurado, aunque haya sido bien planeado, no puede ser bien conducido o dirigido, porque no se puede conducir lo inorgánico.
La conducción, el mando o la dirección del organismo requiere, necesariamente, una permanente coordinación del que manda con sus auxiliares para que las directivas, órdenes y tramitaciones se cumplan efectivamente y concurrentemente. ***"Yo que tengo una experiencia en cierto modo ya larga y profunda sobre los organismos de coordinación; pienso que son los que se encargan de descoordinar. Hay una sola manera de coordinar: la de que sea la dirección integral quien la haga; porque la creación de oficinas coordinadas, de hombres y mujeres coordinadores y de organismos de coordinación, no alcanza a cumplir jamás satisfactoriamente esa función".*** (Perón, ante Docentes Secundarios, 4 de agoste de 1947).
Si no hubiera unidad en la conducción, habría anarquía.
Si no se aprecia la coordinación en los mandos, hay desorden, que repercute, indudablemente, sobre la eficiencia de la ejecución.

10.3.4.- Coordinación de la ejecución.

La unidad de la ejecución o de la acción se basa en la coordinación de esa misma acción. Hay que coordinar los efectivos y darles una oportunidad de acción que también representa una coordinación y un escalonamiento a esa acción, para que se logre el objetivo final. Si no existiese una coordinación ejecutiva, con unidad de acción, no se lograría cumplir los objetivos. ***"Los organismos instituciones no difieren de los organismos biológicos. Porque quizá en el cuerpo humano tenemos el ejemplo más maravilloso de lo que es una organización perfecta. Tenemos un gobierno que concibe y que genera una voluntad de acción, un sistema nervioso que transmite las sensaciones o las recibe, si ellas provienen de la periferia.***
Este sistema nervioso, a desarrollar con nuestras comunicaciones, con nuestras informaciones, con nuestros controles, con nuestra difusión, señores, es la base fundamental que permitirá a cada uno de los gobiernos accionar armoniosamente con los gobiernos de todo el territorio de la República". (Perón, ante Gobernadores de Provincias y Territorios Racionales, 17 de junio de 1950).

10.3.5.- Coordinación del contralor.

La unidad en la verificación o contralor se logra combinando la acción en el espacio y en el tiempo. En síntesis, la inspección debe ser efectuada con sentido de oportunidad.

La coordinación, para otorgarle al contralor unidad, eficiencia y oportunidad, requiere de la máxima coordinación de las funciones a cumplir por los agentes y de los agentes mismos.

10.3.6.- Coordinación de la racionalización.

La racionalización es la última etapa de organización indispensable para que pueda lograr o mantener su perfectibilidad. Debe lograrse por la racionalización, la eficacia y la economía o eficiencia, la simplicidad y la perfección: ***"La organización del Estado moderno exige un absoluto ajuste de todos sus mecanismos. Si uno solo de sus engranajes no funciona dentro de la armonía que todo mecanismo requiere, la máquina ha de sufrir en su marcha y hasta ha de llagar a detenerse".*** (Perón, sobre los problemas de la clase media. 1º de agosto de 1944).

La simplificación de las estructuras y de las funciones, exige justamente llevar al máximo la coordinación estructural y funcional por cuanto si las funciones concurrentes no hacen al cumplimiento de la finalidad, no están correlacionadas, el organismo sufre la influencia de las superposiciones estructurales o de las fricciones funcionales.

Los organismos muy frondosos o complicados no conjugan con eficiencia los objetivos.

La coordinación en la etapa de la racionalización de toda organización significa tener en cuenta la doctrina unificadora, la economía o eficiencia, la eficacia y la simplificación que, es, con la perfección, lograr una organización efectiva. ***"Es imposible aceptar en los tiempos modernos que en este país los hombres y mujeres de distintas actividades piensen de distinta manera por haber recibido una cultura distinta y falta de coordinación"***, (Perón, Ante docentes secundarios, 4-VIII-1947).

10.4.- MÉTODOS DE LA COORDINACIÓN

Los métodos de la coordinación son dos: uno de ellos es el que vincula las partes sumándolas unas a otras. ***Este método se denomina coordinación por agregación. Por el otro método denominado por integración,*** los elementos orgánicos completan una estructura más compleja que no pudo desarrollarse inicialmente, aunque fue prevista en su complejidad.

El primer método es acrecitivo, el segundo es integrativo. El primero, supone un proceso cuantitativo, dimensivo o numérico. El segundo, uno de naturaleza cuantitativa en función de cualidad o perfección.
Dentro de la concepción peronista se sostiene la coordinación por integración y no por agregación, por cuanto ésta significa siempre imprevisión al ir agregando partes al conjunto, mientras que la coordinación por integración supone la máxima previsión estructural y funcional, y una gradual conjunción y coordinación de partes o estructuras y de funciones parciales o concurrentes para lograr la unidad y la organicidad.

10.5.- FINES DE LA COORDINACIÓN.

10.5.1.- El primer fin fundamental de toda coordinación es la simplificación estructural.

De los cuatro principios de la organización (objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad), el que contribuye a la simplificación estructural en primer grado es el método de la coordinación, por cuanto mediante él pueden suprimirse estructuras inoperantes, unificándolas y dándoles una sola función a todas aquéllas que sean similares u ofrezcan funciones afines. Con ello se consigue una simplificación estructural de una serie de estructuras similares: ***"se coordina todo cuando un patrón común tiene toda la dirección. Los demás podrán realizar un cierto grado de coordinación, pero no lo harán nunca en forma que el director general tenga algo que agradecer. Porque la coordinación representa unidad orgánica y funcional, unidad de concepción y unidad de acción".*** (Perón, ante docentes secundarios, 4-VIII-1947).

10.5.2.- Perfectibilidad funcional.

Así como se perfeccionan las estructuras, también se pueden perfeccionar las funciones haciéndolas más ágiles, más concretas, más simples y más eficaces. La coordinación funcional procura, la perfectibilidad funcional para que sea más perfecta la consecución de un objetivo o el cumplimiento de una finalidad.
Se perfecciona unificando esas funciones pequeñas, parciales, realizando el aglutinamiento para cumplir la gran función directiva que vaya rectamente hacia el objetivo a cumplir o a satisfacer. ***"Comenzamos durante ese primer año a crear los organismos y a organizar el trabajo de cada uno de esos organismos, en forma de alcanzar lo único de que el gobierno no puede prescindir, la coordinación".*** (Perón ante Legisladores Nacionales, 5 de febrero de 1948).

10.5.3.- Eficacia orgánica y funcional.

La eficacia, el rendimiento, la productividad, constituyen principios que deben presidir la actividad de toda organización y está presente en la mente de todo organizador, conductor o ejecutor.

Todos los mecanismos que intervienen en la funcionalidad, todos los mecanismos que intervienen en el proceso de la acción y de las etapas que deben consumarse para lograr una organización perfecta, deben tener en cuenta el rendimiento, la eficacia o productividad. La eficacia orgánica busca la eficacia de las estructuras, y la eficiencia funcional siempre, a través de la coordinación, aspira a lograr el mayor rendimiento por simplificación del proceso, agilización tramitativa y racionalización permanente de la ejecución.

10.5.4.- Economía de recursos humanos y físicos.

La coordinación puede alcanzar la más alta economía de recursos, estableciendo la acción específica de cada agente *y* el destino preciso de los elementos físicos como de los recursos financieros, coordinando las actividades de los primeros y coordinando el uso de los otros. En síntesis, los fines propios de la coordinación son la simplificación, la perfectibilidad, la eficacia y la economía o eficiencia. ***"Conformando el espíritu de los hombres y de las mujeres mediante una acción continuada, la organización será cohesionada, congruente en el tiempo y racional en su ejecución, que es lo que nosotros necesitamos"*** (Perón, ante Inspectores de enseñanza primaria en el Salón Blanco de la Casa de Gobierno, *20* de marzo de 1953).

(Congruencia: Relación coherente entre varias ideas, acciones o cosa)

11.- FISCALIZACIÓN O CONTRALOR

11.1.-DEFINICIÓN.

"Representa al proceso mediante el cual se observan los rendimientos o resultados de la organización, así como el funcionamiento de sus partes y la perfecta disposición de su estructura.
"La organización del Estado moderno exige un absoluto ajuste de todos sus mecanismos. Si uno solo de sus engranajes no funciona dentro de la armonía que todo mecanismo requiere, la máquina ha de sufrir en su marcha y hasta ha de llagar a detenerse". (Perón, sobre los problemas de la clase media. (1º de agosto de 1944).
"La perfectibilidad constituye el principio dinámico de toda estructura. "La perfectibilidad orgánica se alcanzará mediante el ejercicio consciente, mediante la autocrítica y la racionalización permanente de los organismos administrativos y de gobierno, como así también en la organización estatal y como así mismo en la organización popular". *(Perón, Conferencia de Gobernadores de Territorios Nacionales, 14 de abril de 1953).*

11.1.1.- Aclaración de los diccionarios:

a.- Fiscalización
—Criticar y traer a juicio las acciones u obras de alguien.
—Inspección de las cuentas y actividades de los contribuyentes para ver si pagan correctamente sus impuestos al Estado.
—La fiscalización consiste en examinar una actividad para comprobar si cumple con las normativas vigentes. En el sector privado, la fiscalización puede ser decretada por el Estado (para comprobar si una empresa cumple con la ley) o de manera interna por las propias compañías (para controlar los balances, el stock y destino de las mercaderías, etc.).

b- Control (del fr. controle). Definición:
—Comprobación o inspección de una cosa: control de calidad, de sanidad, de gestión, de planificación.
—Dominio o autoridad sobre alguna cosa: perder el control del coche.

c.- Control sinónimos.
—Comprobación, inspección, observación, vigilancia, examen, registro, revisión, verificación, fiscalización, intervención.
Control antónimos: descuido, abandono
—Dominio, poder, autoridad, mando, gobierno, dirección, preponderancia.
Antónimos: descontrol

d- Auditor/a
Se llama auditor/a (o contralor/a en algunos países de América Latina) a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente o por una empresa de consultoría, para revisar, examinar y evaluar con coherencia los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia (institución gubernamental) o entidad (empresa o sociedad) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño. Originalmente la palabra que se define significa "oidor" u "oyente".

e).- Los sistemas de control, (1948 Norbert Wiener):
Un sistema de control está definido como un conjunto de componentes que pueden regular su propia conducta o la de otro sistema con el fin de lograr un funcionamiento predeterminado, de modo que se reduzcan las probabilidades de fallos y se obtengan los resultados buscados.
Analizando las definiciones y comparando sus significados vemos que hay una significación personal y otra institucional:

Fiscalización:
—Criticar y traer a juicio las acciones u obras de alguien (personal).
—Inspección de las cuentas y actividades de los contribuyentes para ver si pagan correctamente sus impuestos al Estado (institucional de dominio y autoridad).

También se ve lo mismo en control tanto en la definición como en los sinónimos.
—Comprobación o inspección de una cosa: control de calidad, de sanidad, de gestión, de planificación.
—Dominio o autoridad sobre alguna cosa: perder el control del coche, o poder del estado, de las autoridades en general para hacer cumplir disposiciones o leyes.

Control sinónimos.
—Comprobación, inspección, observación, vigilancia, examen, registro, revisión, verificación, fiscalización, intervención.
Control antónimos: descuido, abandono
—Dominio, poder, autoridad, mando, gobierno, dirección, preponderancia. Antónimos: descontrol.

11.1.2.- Algunas reflexiones.

Las definiciones de contralor como las de auditoría aparecen como tareas exclusivamente institucionales de autoridad y de dominio. En realidad, en la práctica de nuestras Unidades Básicas u organizaciones pequeñas (a las que está dedicado este trabajo) se da casi exclusivamente la fiscalización o control de las acciones de las personas que la componen y por lo tanto considero que tiene una relación directa con la responsabilidad personal y grupal. Me refiero a la capacidad personal o grupal de "dar respuesta" o mejor dijo de "hacerse responsable" de lo que uno dice y/o promete hacer.
Durante toda mi historia militante, desde el 75 a la fecha he observado que este tema fue y es el nudo gordiano, uno de los problemas más difíciles de solucionar tanto en las organizaciones políticas chicas (Unidad Básica) como grandes organizaciones: compañeros y compañeras que "dicen" que van a realizar o hacer determinada cosa y luego no sucede de acuerdo a lo "dicho".
Primero digamos que es un problema muy importante o crucial en cualquier ámbito. En los 70 decíamos que "faltar a la palabra empeñada" sobre estar en un lugar a determinado horario y no cumplirlo con una diferencia de cinco minutos, le podía costar "la vida" a una compañera o compañero. Lamentablemente era y en algunos casos fue así... Gracias a Dios y al Pueblo Argentino no estamos hoy en esa situación, pero el ejemplo vale para medir su importancia.
Ante cualquier problema se puede recurrir a la ***"imposición"*** de sanciones (por el dominio, poder, autoridad, mando que da el control) o a ***"la persuasión"*** (comprobación, inspección, observación, vigilancia, examen, registro, revisión, verificación que también da el control) y que propone Perón pues se trata ni más ni menos que de lo más importante de la vida de cualquier persona y en especial de los militantes políticos tal cual los necesitamos y los quería Perón: "que hagan lo que digan", que haya una relación directa entre "lo dicho y lo hecho". Que sepan "responder", que no es ni más ni menos que tener "responsabilidad". Y reconozcamos que estamos hablando de una de las tareas más difíciles de lograr en todos y todas.

En cada uno y cada una de nosotros. Y que aún con la mejor de las intenciones "se va logrando "de a poco", "paso a paso", como todo "aprendizaje".
Perón lo expresa de esta, para mí, "sublime" manera en su legado histórico y final, el *"Modelo Argentino de Proyecto Nacional":*

"El hombre y la mujer argentinos

"***He afirmado repetidamente que el hombre, el ser humano es principio y fin de la comunidad organizada. Es por ello que nuestro propósito de constituir y consolidar una comunidad nacional no puede eludir una básica y primaria definición: ¿qué debemos pedirle a nuestro hombre y mujer argentinos para realizar la irreemplazable tarea que los espera?; ¿sobre qué valores y principios asentarán su existencia en orden a realizarse como ciudadanos en un país grande y libre?".***
"No tengo la inmodestia de perfilar un arquetipo eterno e inmutable de argentino: solo quiero aproximarme conmovido a algo de lo que todo hombre o mujer lleva de permanente como huellas secretas de la mano de Dios".
"Nuestra filosofía justicialista ha insistido en los valores y principios permanentes como fundamento espiritual insoslayable. En esa medida admite que el hombre y la mujer argentinos deben encarnar caracteres que son comunes a todos los hombres y mujeres que mantengan inconmovible su dignidad".
"Requiere del hombre y la mujer de nuestra tierra que debe integrar la esencia de cualquier hombre o mujer de bien: autenticidad, creatividad y responsabilidad. Pero solo una existencia impregnada de espiritualidad en plena posesión de su conciencia moral puede asumir estos principios, que son el fundamento único de la más alta libertad humana, sin la cual el hombre o la mujer pierde su condición de tal". *(Perón, Modelo Argentino de Proyecto Nacional).*
Este ideal no nos tiene que ocultar otra realidad: "Nosotros, mal o bien, durante estos cuatro años hemos mantenido un grado de estabilidad, y dentro de ella un cierto grado de perfectibilidad. Hemos cambiado los sistemas; pero despacito, de a poco. Es cierto que también, a veces, nos peleamos; pero la sangre no llega al río. Son discusiones pequeñas, "camandulerías" de algunos "caudillitos" que todavía quedan.
Eso obedece más que a defectos de nuestra organización a defectos de los hombres y las mujeres. ¡Todos los problemas tienen solución; pero no todos los hombres y mujeres tienen solución! Alguna vez llega alguien con un problema y me lo entrega. Yo suelo decirle: "Muy bien: el problema yo lo

resuelvo; pero usted ¿qué quiere? Porque quién sabe si a usted lo puedo resolver". *(Perón, Conducción Política)*

Y también esta otra realidad:
"Vanidad estéril de los conductores
"Algunas veces los conductores creen que han llegado al pináculo de su gloria y se sienten semidioses. Entonces "meten la pata" todos los días. Los conductores son solamente hombres y mujeres, con todas las miserias, aun cuando con todas las virtudes de los demás hombres y mujeres. Cuando un conductor cree que ha llegado a ser un enviado de Dios, comienza a perderse. Abusa de su autoridad y de su poder; no respeta a los hombres o a las mujeres y desprecia al pueblo. Allí comienza a firmar su sentencia de muerte." *(Perón, Conducción Política)*

Sin olvidar nunca lo primero, aunque lo ponga al final...
'Para ser respetado, respetar
"Y para ser respetado, hay un solo método: respetar.
Nadie es tan indigno y tan miserable que no merezca el respeto.
Si uno respeta a todos, aun quizás al que no lo merece, gana siempre el respeto de los demás.
De manera que esto es simple cuando uno lo ejecuta con esa elevada concepción del respeto y esa elevada concepción de la obediencia. Si nosotros hacemos dentro de nuestro partido esa escuela, seremos siempre obedecidos y seremos obedecidos con placer; y si mantenemos ese respeto permanente, habrá siempre disciplina, la mejor disciplina: la disciplina de fondo, la disciplina del respeto, que es la única disciplina que vale en la vida de los hombres y las mujeres" *(Perón, Conducción Política).* Con estas aclaraciones básicas y fundamentales continuemos con los otros aspectos de la fiscalización y el control.

11.2.- RAZONES DE LA NECESIDAD DEL CONTROL

"Vale decir, que la función de un elemento directivo de la acción política no sólo ha de conformarse con decir lo que hay que hacer y comunicarlo, sino también en comprobar que se haga. En todas las actividades es necesario realizar esto. Aún en el gobierno, yo sigo siempre el mismo sistema. Cuando me olvido, las cosas no se realizan hasta que hago sentir el control. Ese control de todos los actos es necesario por dos razones:
—primero, para saber si las cosas se hacen; y

—segundo, porque si todos nos controlamos a todos, tendremos mayor interés en andar mejor.
En política, como en muchas otras cosas de la vida, hay que obrar siempre como si uno estuviera en presencia de Dios, como si estuviera ante una presencia superior". *(Perón, Conducción Política).*

11.3.- CONTROL O FISCALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL

La organización espiritual o "unidad de concepción" sólo se va logrando "de a poco" en las reuniones en las que participan "todos" los integrantes de la organización.
¿Las hacemos y cada cuánto tiempo?
¿Le damos la importancia que merecen o es un tema más?
¿La planificamos bien?
¿Las postergamos por cualquier motivo o es lo último que postergamos? Porque sin reuniones es "imposible" la unidad de concepción.
En las organizaciones pequeñas y medianas es lo más importante y diría imprescindible.
Si la unidad de concepción radica en "la doctrina", analizar si la conocemos, si hemos planificado su discusión y análisis. Los peronistas tenemos un libro llamado "Doctrina Peronista" y su síntesis en "las veinte verdades". ¿La estudiamos? ¿Las discutimos? ¿Las analizamos? ¿Seguimos "las actualizaciones de esa doctrina" que realizó Néstor Kirchner y realiza permanentemente nuestra Presidenta Cristina Fernández? ¿Las analizamos y discutimos entre nosotros?

11.4.- CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN.

¿Seguimos bien los pasos para hacer una buena planificación? ¿Requerimos y buscamos toda la información necesaria como para poder establecer bien cuál es el "verdadero problema" y el más urgente que impide la "felicidad del pueblo" en nuestro territorio, o hacemos lo primero que se nos ocurre "a nosotros"...?

11.4.1.- "Una información fehaciente y completa

"Tenemos nosotros el acopio de una información absolutamente fehaciente y completa por hombres y mujeres que han vivido en el lugar el tiempo necesario para traer todas esas noticias que vienen por nuestro servicio de información, por las delegaciones de todos los sindicatos, por las delegaciones del partido peronista y el Consejo Superior, por

control del Estado, por veinte fuentes distintas de información. Cuando coinciden diez a doce fuentes, es difícil que no sea como se dice. Cuando hay contradicción en las noticias recibidas, se aparta y se dice: "Dudoso. A comprobarlo". *(Perón, Conducción Política).*

11.4.2.- Las disposiciones y el control.

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

Una de las fallas fundamentales de los políticos es que se reúnen en organismos directivos y conversando, dicen: "Bueno, esto hay que transmitirlo". "Transmítelo", le dicen al secretario. Este dice a otro: "Transmitilo".

Pasa el tiempo y la noticia, la orden o la directiva llega a algunas partes y a otras no llega.

A algunas partes llega al día siguiente, a otras al año siguiente; a algunas partes llega completa, e incompleta a las otras." *(Perón, Conducción Política)*

11.4.3.- "Posibilidad de verificación o contralor.

Todo plan requiere el contralor de su ejecución.

"El Gobierno puede controlar en parte su ejecución, pero es el pueblo el único capaz de exigir su cumplimiento total".

"El control del Pueblo es más importante que el control del Estado". (Perón, al exponer los fundamentos del Segundo Plan Quinquenal, 1° de diciembre de 1952).

El pueblo, perfectamente compenetrado de la Doctrina Nacional y de los objetivos fundamentales, generales y especiales que integran el plan, será, a su vez, ejecutor y beneficiario, e indudablemente contribuirá a verificar, por sus organismos políticos, sociales y económicos, no solamente la satisfacción de los objetivos propuestos, sino que ellos se ajusten o conformen la Doctrina Nacional. El contralor, al igual que la coordinación, será integral, ya que no se concibe una ejecución sin un contralor". *(Perón, Conducción Política)" (Apuntes de Organización Peronista).-*

11.5.- CONTROL DE LA ESTRUCTURACIÓN.

¿Tenemos los organismos adecuados a lo planificado?: comisiones, secretarías, las tareas y los responsables de cada una? ¿Le damos importancia al tipo de estructuración que deberíamos tener?

"El método de trabajo institucional.
"Las normas que se establezcan, tendrán que contener también sistema de control de su propia eficiencia, para proveer a su corrección oportuna. De lo contrario, todo nuestro esfuerzo jurídico- institucional, estaría dirigido a cristalizar lo que ya cambió. Configura un freno al ajuste necesario y, en cierta medida, una consolidación de valores no necesariamente deseables" *(Perón, Modelo Argentino de Proyecto Nacional).*

11.6.- CONTROL EN "EL NIVEL DE CONDUCCIÓN".

"***Dentro de este esquema hace falta una fisonomía para las instituciones de conducción. Ella debe responder a la tarea que estas instituciones deben realizar. Tres son las grandes tareas:***
—planeamiento de lo que ha de hacerse,
—ejecución concreta,
—control y reajuste del proceso.
El planeamiento debe formalizarse: para el largo plazo (varias décadas hacia el futuro); para el mediano plazo (el número de años que dura el gobierno) y para el corto plazo (un año)".
El planeamiento del corto plazo, así como la ejecución, corresponde básicamente, al equipo ministerial, salvo en las materias que hagan necesaria la intervención del Congreso a los propósitos del control superior.
Los controles han de establecerse en varios niveles, sobre la base del concepto superior del control, para lo cual se requiere el establecimiento de una completa red de información" *(Perón, Modelo Argentino de Proyecto Nacional).*
Aquí Perón habla del "País", pero bien lo podemos adaptar a cualquier organización pequeña, mediana o grande.

11.6.1.- "Método de la conducción.

"La cuarta bolilla es el "Método en la conducción": la situación, la información, los estudios bases, la observación objetiva y la observación subjetiva. Apreciación de la situación, la premisa, el análisis y la síntesis.

La resolución y el plan de acción; y las disposiciones, la ejecución y el control" *(Perón, Conducción Política).*

11.6.2.- "Organismos de la conducción.

La quinta bolilla comprende los "Organismos de la conducción". Empezando siempre por el conductor, su acción directa e indirecta en la conducción. Los auxiliares de la conducción. Esto es lo complicado del arte de la conducción, y es 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. La transmisión, los medios técnicos y la acción personal, la ejecución; unidad de acción, amplitud de acción y continuidad de la acción, son los factores que gravitan en la ejecución, lo mismo que el control superior y multilateral, es decir, el control que se ejerce desde arriba y el que se ejerce en los órganos de ejecución" *(Perón, Conducción Política).*

11.6.3.- "Desarrollo orgánico y control de la conducción.

"Hoy vamos a conversar sobre 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. 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. 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 y mujeres 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 o a la mujer lo que hay que hacer, sino que es necesario comprobar si lo hace.
Esa es la experiencia más clásica en toda clase de conducciones" *(Perón, Conducción Política).*

11.7.- EL CONTROL DE LA EJECUCIÓN

"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 y las mujeres 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". *(Perón, Conducción Política)*

11.8.- COORDINACIÓN DEL CONTRALOR.

La unidad en la verificación o contralor se logra combinando la acción en el espacio y en el tiempo. En síntesis, la inspección debe ser efectuada con sentido de oportunidad.
La coordinación, para otorgarle al contralor unidad, eficiencia y oportunidad, requiere de la máxima coordinación de las funciones a cumplir por los agentes y de los agentes mismos.

11.9.- EL CONTROL FORMAL *(Organización Estratégica, Lic. Santos Benetti)*

Otra función de la organización, y en especial de la conducción, es la supervisión y contralor de todo su funcionamiento para que no se desvíe de los fines, objetivos y proyectos asumidos. Como otros elementos de la organización, el estilo del control también depende del modelo organizacional (democrático o autoritario).
En ninguna parte es más evidente la tensión entre las necesidades de la organización (efectividad y eficiencia) y las de los participantes (satisfacción) que en el campo del control de la organización. Aunque ambos intereses tienden a complementarse, nunca se da una armonía completa, generalmente en desmedro de los participantes. De allí que:
El éxito de la organización depende de su capacidad de mantener el control de toda la gestión de sus participantes y de todas las actividades.
La falta de control es causa directa de la ineficacia y del fracaso. Veamos el control formal de toda organización.

11.9.1.- Clasificación de los medios de control.

Hay tres medios de control:

--Coercitivo: se basa especialmente en obligar a un determinado comportamiento, generalmente a base de premios y castigos, aún corporales, con amenazas, etc. Es el empleado, por ejemplo, en las cárceles e instituciones regidas por la disciplina.

--Utilitario: el acatamiento de las normas está ligado a recompensas consistentes en bienes y servicios, como sucede en empresas y lugares de trabajo. El dinero (salario) es el medio más común, así como otras prebendas.

--Normativo o social: se busca el convencimiento interno de todos los miembros con medios adecuados como: educación, exhortaciones, estima y prestigio, aceptación y amor de los otros, consejos y crítica constructiva, etc.
Como idea general: el control normativo tiende a engendrar más compromiso que el utilitario, y éste más que el coercitivo. El normativo tiende a convencer a la gente, el utilitario a desarrollar sus intereses materiales, y el coercitivo a forzar la obediencia. Lo habitual es que las organizaciones utilicen más de un poder de control, combinando coercitivo, utilitario y normativo, aunque puede haber predominio de uno de ellos. El control normativo y el auto-control predomina en organizaciones ideológico-políticas y religiosas, instituciones educativas, organizaciones voluntarias y otras similares.
El utilitario generalmente está presente en todas las organizaciones como aliciente para nuevos esfuerzos y como medio para una mejor calidad de vida. El control coercitivo queda, de todos modos, como último recurso ante casos especiales de graves inconductas. Es evidente que el tipo de control que una organización ejerce, depende de su estructura y tipo de conducción.
A los efectos prácticos, por lo tanto, es importante que cada organización analice el tipo de poder de control que más le conviene, teniendo en cuenta sus fines y sus valores. Lo importante es que haya coherencia entre esos valores y el tipo de control que la organización ejerce. A menudo, instituciones de por sí normativas, como las escuelas, terminan practicando un control altamente coercitivo sobre los alumnos. En todos los casos, es importante analizar el grado de aceptación que los miembros de la organización tienen de sus normas y en qué medida las viven como un compromiso (interno) o solamente las sienten como una obligación (externa).
Pero es evidente que si la gente participa en la elaboración de dichas normas, o al menos comprende el por qué de su existencia, entonces no las sentirán como algo externo, obligatorio o puramente formal, sino como una condición para conseguir los fines de la organización, de acuerdo a la visión compartida.

11.9.2.- Control, Selección y Socialización.

a).- La finalidad del control es asegurar que las normas y reglas se cumplan de cara a los fines y objetivos de la organización. Lo ideal es que todos los miembros se hagan cargo de ese control, y que no sea una actividad exclusiva de la conducción.

Los fines y objetivos condicionan de por sí el ingreso de los miembros a la misma y su posible exclusión.
Si una organización puede reclutar individuos que aceptan sinceramente las normas y pautas establecidas, o si puede educar a sus miembros de modo que las cumplan sin necesidad de supervisión, entonces el control no sería necesario.
Aunque este caso ideal nunca se cumple, hay diferencias muy amplias en la cantidad de control necesitada según el reclutamiento realizado y la socialización-educación del personal.
--En efecto, debe ponerse gran empeño en el reclutamiento o selección y en la formación de los nuevos, pues una buena selectividad, reduce costos posteriores en el control.
En general, cuanto mejor selección hay en las organizaciones, más efectivas son y provocan un mayor compromiso por parte de los participantes. Cuanto más selectiva sea, menos necesidad habrá de gastar energías en control.
La selección se basa en las cualidades de los aspirantes y en el proceso de socialización (educación) de los mismos para adaptar esas cualidades a las necesidades de la organización y para lograr el mejor desempeño de sus funciones.
.--Las organizaciones se diferencian en el grado de penetración de las normas que intentan establecer y hacer cumplir.
Lo ideal, por cierto, es el auto-control, "internalizando" las normas por convicción personal en una libertad responsable. Por supuesto que cuanto mayor penetración se quiere lograr, más formación y capacitación se tiene que dar.
Casi todas las organizaciones procuran la mayor penetración posible en sus cuadros (especialmente superiores) cuidando aún su vida privada, pues cualquier desliz podría afectar la imagen de la organización.
Las organizaciones de profunda ideología (iglesias, escuelas, partidos políticos) necesitan mayor penetración normativa en sus miembros, especialmente de cara a los valores proclamados, a la ética, la justicia, etc., pues al presentarse como portadoras de esos valores corren el riesgo, en caso de no vivirlos, de ser repudiadas por la sociedad ante el escándalo provocado y los casos de corrupción.

11.9.3.- Control y supervisión de actividades, planes y programas.

(Organización Estratégica, Lic. Santos Benetti).

"Todas las sociedades, desde el momento en que están constituidas por seres humanos, falibles y capaces de errores, necesitan un sistema de control y supervisión que tiene varios aspectos complementarios, y que necesita ser

realizado en forma coherente con los valores y la visión compartida de la organización.
--El control busca la medición de los hechos y conductas, aspecto este que tiene grandes dificultades en su metodología, salvo que se trate de hechos muy concretos y observables, como ya lo hemos comentado. Entre estos hechos contamos especialmente el cumplimiento de los objetivos, la planificación y programación, y la consiguiente ejecución.
--Hechos y conductas deben ser evaluados, o sea, establecer su significado para extraer una conclusión útil para futuros comportamientos.
--La retroalimentación, finalmente, vuelve sobre los hechos para aplicar los correctivos a fin de mejorarlos.
Respecto a quiénes deben ejercer el control, ello depende mucho del tipo de organización. Lo ideal es tender a que los propios miembros, actuando en equipo, estén capacitados para esa función. Pero en general, como ese ideal es difícil de lograr, las organizaciones capacitan especialmente a ciertos miembros (a menudo de la misma conducción) para ayudar al resto a conseguir los mejores resultados con el máximo de eficacia y eficiencia. Cualquiera sea el sujeto que realice el control, lo importante es cómo lo hace y en qué criterios se inspira.

El control debe:
-referirse al objetivo de la actividad;
-manifestar rápidamente las desviaciones o errores:
-ser flexible, teniendo en cuenta la inevitabilidad de la falla humana y esperando más bien encontrar lo realmente posible, y no lo perfecto;
--ser lo más objetivo o neutral posible;
--asegurar una acción correctiva-constructiva, pues debe orientarse sobre todo al asesoramiento que necesita un miembro o grupo de la organización para desempeñar mejor sus funciones.
El control, en consecuencia, no tiene por qué ser una tortura o algo amenazante. En todo caso, estará a tono con la estructura de la organización (autoritaria, democrática, etc.).
Por lo tanto, el control supone: escuchar, atender necesidades, descubrir contenidos de perfeccionamiento necesarios, dar orientación técnica, evaluar los recursos disponibles y atender a un sin fin de circunstancias personales, institucionales o técnicas que impiden un trabajo eficiente.
El objetivo del control es servir más eficazmente a la organización y ayudar al sujeto a desempeñarse exitosamente.
En síntesis: evaluar la tarea, comparando lo que se realiza con lo que "se espera que debe ser realizado" y asesorando para ajustarse al ideal preestablecido.

Cuándo el control está mal realizado:
--Se analizan aspectos personales y subjetivos, incluso en términos de "agradables-desagradables", en lugar del desempeño en la función o tarea.
--Se señalan sólo defectos, problemas y debilidades, en lugar de destacar también los logros.
--Se formulan críticas sin proponer o sugerir ideas que permitan superar o modificar las situaciones problemáticas. -Se eluden los temas problemáticos, desestimando la capacidad de percepción del supervisado.
--Se habla de aspectos generales e ideales, pero no se abordan cuestiones prácticas y operativas.
--Se favorece una situación de dependencia del supervisado, quien sólo pide "recetas" al supervisor (Mejor que dar pescado es enseñar a pescar...)" *(Organización Estratégica, Lic. Santos Benetti).*
29594

12.- LA RACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PERONISTA

"La racionalización, en mi concepto, es el ajuste de detalle, es el ajuste de los tornillos que fijan el cuerpo orgánico de cualquier organización" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 16 de septiembre de 1952).*

"Para racionalizar y ajustar cualquier detalle orgánico se necesita una organización" *(Perón, 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" *(Perón, 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).*

12.1. DEFINICIÓN DE RACIONALIZACIÓN.

En la Historia: los autores occidentales, especialmente alemanes y franceses, han sido los primeros que procuraron llegar a la sistematización de nuestra ciencia de la Organización, habiendo introducido en su léxico el vocablo "racionalización" ya universalmente aceptado.
En el diccionario tiene dos acepciones. Perón las usa a las dos.

12.1.1.- Lo racional o intelectual sólo no alcanza.

"Razón" es la facultad humana de pensar o discurrir sobre toda la realidad. Racional es lo perteneciente, conforme a, dotado de razón. Racionalización (en su primera acepción) es la reducción de algo a normas o conceptos racionales.
Perón lo dice así:

a).- "Los principios y la experiencia.
"Lo que aquí se puede enseñar, en la escuela (Superior Peronista), 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 o la mujer pueden 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, redujeron tales efectos.
Y eso le da al hombre, a la mujer 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". *(Perón, Conducción Política)*
Pero lo anterior, la racionalización sola no alcanza. Hace falta

b).- Capacitación intelectual y escuela activa.
"Es indudable, señores, que esta escuela no puede ser una escuela teórica, no puede ser una tribuna de exposición pasiva de muchas ideas, que ya conocemos. Es necesario que en esta escuela se cumplan dos funciones:

—que se haga un sector de la erudición, para capacitar intelectual-mente en el conocimiento de nuestra Doctrina y de nuestra manera de pensar; pero también es necesario

—que haya otro sector de escuela activa, para formar hombres y mujeres capacitados para esa función; vale decir, que esta erudición será la base que le daremos al criterio de cada uno de los peronistas, para que con ese criterio, evolucionado, informado e ilustrado, pueda tomar buenas medidas y realizarla bien en todas las ocasiones. Si nosotros conseguimos formar conductores mediante la enseñanza racionalizada de nuestra doctrina, de nuestra teoría y de nuestras formas de ejecución, habremos cumplido bien con nuestra misión. Pero si formamos solamente hombres y mujeres capaces de decir, no habremos cumplido sino la mitad. Tenemos que formar hombres y mujeres capaces de decir y hombres y mujeres capaces de hacer, y en este caso se trata de formar, en lo posible, el mayor número de hombres y mujer capaces de hacer, porque en este país, hasta ahora, no hemos formado más que hombres y mujeres capaces de decir" *(Perón, Conducción Política).*

12.1.2.- Racionalización: pensar a toda la organización para la mejora continua y el más alto rendimiento.

La segunda acepción de racionalización en el diccionario es: ***"organización de la producción o del trabajo de manera que aumenten los rendimientos o se reduzcan los costos con el mismo esfuerzo"***. Mejor:

a-. "Racionalización.

"***Significa el análisis de los distintos factores estáticos o estructurales y dinámicos o funcionales que componen una organización, ajustándolos a una normalidad estructural y funcional que permita su perfeccionamiento. Por la racionalización se cumplen objetivos inmediatos representados por la eficacia y la economía o eficiencia, vale decir, el más alto rendimiento"***. *(Apuntes de Organización Peronista)*

b-. Vista desde la ejecución:

"Si la ejecución es la realización efectiva de los objetivos de la organización, es natural que cada una de las etapas de esta última deba ser cumplida por el resorte de la acción.

En la racionalización, analizando los factores estáticos y dinámicos ajustándolos a una normalización orgánico-funcional con miras a obtener eficacia, economía o eficiencia y simplicidad" *(Apuntes de Organización Peronista)*

c.- Vista desde la Coordinación.

"La racionalización es la última etapa de la organización indispensable para que pueda lograr o mantener su perfectibilidad. Debe lograrse por la racionalización,

—la eficacia y

—la economía o eficiencia,

—la simplicidad y

—la perfección: "La organización del Estado moderno exige un absoluto ajuste de todos sus mecanismos. Si uno solo de sus engranajes no funciona dentro de la armonía que todo mecanismo requiere, la máquina ha de sufrir en su marcha y hasta ha de llagar a detenerse". *(Perón, sobre los problemas de la clase media. 1º de agosto de 1944).*

"La simplificación de las estructuras y de las funciones, exige justamente llevar al máximo la coordinación estructural y funcional por cuanto si las funciones concurrentes no hacen al cumplimiento de la finalidad, no están correlacionadas, el organismo sufre la influencia de las superposiciones estructurales o de las fricciones funcionales. Los organismos muy frondosos o complicados no conjugan con eficiencia los objetivos.

La coordinación en la etapa de la racionalización de toda organización significa tener en cuenta la doctrina unificadora, la economía o eficiencia, la eficacia y la simplificación que, es, con la perfección, lograr una organización efectiva. "Es imposible aceptar en los tiempos modernos que en este país los hombres y mujeres de distintas actividades piensen de distinta manera por haber recibido una cultura distinta y falta de coordinación". *(Perón, ante docentes secundarios, 4-8-1947). (Apuntes de Organización Peronista).*

12.2.- EFICACIA

Es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

12.2.1. Eficacia en las organizaciones individualistas.

"En general, los sistemas individualistas aprecian fundamentalmente el grado de eficacia mecánica o técnica de las organizaciones sin tener en cuenta el factor humano. Este factor se considera exclusivamente un medio al servicio del capital.

En síntesis, la organización en los sistemas individualistas coloca al hombre y la mujer al servicio de los intereses de sectores. Sus tipos de organización son de contextura materialista, racional y exclusivamente técnica, con abstención total de parte del Estado en su auspicio o regulación" *(Apuntes de Organización Peronista).*

"El individualismo, cuya filosofía de la acción es netamente liberal, entiende que en su acción el gobierno debe prescindir de toda intervención en las actividades sociales, económicas y políticas del Pueblo". *(Perón, Exposición del 2º Plan Quinquenal, 1° de diciembre de 1952).*

12.2.2.- El corazón de la eficacia peronista.

"En este orden de ideas aparece como base indispensable para la real eficacia de lo que se ha organizado, un integrante espiritual ineludible. Una mención oportuna de nuestro Líder esclarecerá estos extremos: "Lo único que vence al tiempo son las organizaciones; pero las organizaciones imbuidas por la mística de un ideal superior a la vida misma de los hombres y mujeres que lo alientan" *(Perón, 01-05-52).* Este es el componente vertical que define y caracteriza la organización peronista.

No organizaciones caducas, al servicio de los intereses mezquinos, foráneos o del privilegio, sino las ensambladas con objetivos superiores, aptos para asegurar su permanencia y capaces de perpetuar al hombre y la mujer en el tiempo a través de sus obras y realizaciones". *(Apuntes de Organización Peronista).*

12.2.3.- La eficacia en los principios, las finalidades secundarias y las etapas de la organización peronista:

a.- "Perfectibilidad:

Como todo organizador debe saber combinar el tiempo y el espacio fundamentalmente en su evolución, se puede alcanzar un perfecto equilibrio en cuanto al mantenimiento de los esquemas originarios de una estructura, sin alterar su finalidad y perfeccionando dichas estructuras hasta que alcancen el más alto grado de eficacia o el mayor rendimiento" *(Apuntes de Organización Peronista).*

b).-Simplicidad.

El segundo principio es la simplicidad. "Las organizaciones han de ser siempre simples para ser eficaces. Las concepciones han de ser claras para ser realizables". *(Perón, ante delegados al Congreso de la Dirección Nacional de Asistencia y Previsión para Ferroviarios, 11 de marzo de 1950).*

c).- Finalidades secundarias o propias: De la inoperancia a la eficacia.

"Por último, la organización, como instrumento ordenador facilitará que las acciones humanas evolucionen de la inoperancia a la mayor eficacia (capacidad de lograr los objetivos y metas que nos proponemos)" *(Apuntes de Organización Peronista).*

d).- En la etapa de Racionalización:
"Significa el análisis de los distintos factores estáticos o estructurales y dinámicos o funcionales que componen una organización, ajustándolos a una normalidad estructural y funcional que permita su perfeccionamiento. Por la racionalización se cumplen objetivos inmediatos representados por la eficacia y la economía o eficiencia, vale decir, el más alto rendimiento y el menor dispendio en cuanto a personal, materiales y recursos" *(Apuntes de Organización Peronista).*

12.2.4.- La eficacia y la ejecución.

a- Finalidad de la ejecución.
Si "caminar no es conducir los movimientos sino poner las piernas en acción" y si "conducir no es concebir la marcha, sino realizarla", terminamos afirmando que "lo único fundamental es ejecutar". *(Perón, Conducción Política).*
Vale decir, que lo esencial es cumplir los objetivos, realizar lo concebido. Pero, ¿Cómo?
La respuesta la tendremos si al utilizar los cuatro principios objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad de la ejecución, en cualquiera de las formas vistas y con el empleo de los métodos que más convengan, se logra el máximo rendimiento de la acción (eficacia), con el mayor aprovechamiento de recursos, espacio, tiempo y personal (economía o eficiencia). *(Apuntes de Organización Peronista)*

b- Acciones inmediatas.
"Sin esa acción, rápida, eficaz, donde se aplican los principios y se aprovecha la experiencia, pero no pensando ni en el principio ni en la experiencia, porque si uno analiza ambas cosas, llega tarde y el fenómeno se ha producido en contra de todo cuanto uno había previsto.
Es decir, que son acciones inmediatas que deben producir reacciones también inmediatas, donde la inteligencia interviene sólo en parte. Hay una fuerza de distinto orden de percepción, que los hombres y mujeres tienen o no tienen y que los capacita o no para tomar por reacción inmediata lo que el racionalismo tardaría mucho tiempo para producir". *(Perón, Conducción Política)*

c.- Formar el criterio para las resoluciones rápidas.
"Combinando el estudio activo de esos ejemplos, que la experiencia y la realidad presentan como concretos, al análisis, mediante los principios que la inteligencia ha aislado quizá de los propios hechos, uno puede conformar una gimnasia intelectual que le va formando el criterio necesario para la

interpretación rápida y eficaz de los hechos y las medidas que en consecuencia puede tomar.
Se estudian todos esos ejemplos en la historia de la conducción política, no para aprenderlos por si se repiten, porque en la historia no se repite dos veces el mismo caso en igual forma.
No se estudian para aprenderlos: se estudian como una gimnasia para ser más sabios en todas las ocasiones. Y eso, realizado en forma activa, no en forma de conferencia o en forma, diremos, de lección. No, no; hay que trabajarlo; hay que hacer trabajar el criterio propio en cada caso, porque es el criterio el que va a servir en los casos y no el ejemplo ni el principio." *(Perón, Conducción Política)*

12.2.5.- Eficacia y adoctrinamiento.

a- Eficacia del adoctrinamiento peronista.
"Nosotros tenemos ya el continente, y tenemos gran parte del contenido. ¿Por qué? Porque el continente ha cristalizado la organización integral de los elementos de la conducción. Este acto de la creación de la Escuela Superior Peronista, como así también de los Ateneos, de las Unidades Básicas, como también los elementos culturales que ya están dentro del partido, todo eso ya no está trabajando sobre el continente, sino que está trabajando sobre el contenido. Y esto tenemos que llevarlo hasta la última célula partidaria, educando al último hombre o mujer que obedezca a nuestra doctrina y que vaya en nuestra conducción. Cuando lo hayamos obtenido, podremos decir: "¡Ahora tenemos los elementos básicos de la conducción!" *(Perón, Conducción Política)*

b.- El peronismo predica con el ejemplo
"En otras palabras:
—se ejecuta el hecho, se sacan las enseñanzas,
—se perfectibiliza al máximo y, sobre eso, —se cristaliza una verdadera doctrina.
Es el sistema que nosotros hemos seguido. Yo no hablé nunca de doctrina hasta que no hubimos realizado lo que estaba en nuestra idea realizar. Nuestra doctrina peronista es eficaz. ¿Por qué? Porque la gente sabe que nosotros no hablamos, que nosotros hacemos y después presentamos el hecho y decimos: esto es lo que hay que hacer. Es decir, predicamos con el ejemplo, que es la mejor de todas las prédicas. *(Perón, Conducción Política)*

12.3.- EFICIENCIA

Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles con mínimo de costos y óptima utilización de recursos.

8.3.1.- Eficiencia de la organización peronista.

"Nosotros, mal o bien, durante estos cuatro años hemos mantenido un grado de estabilidad, y dentro de ella un cierto grado de perfectibilidad. Hemos cambiado los sistemas; pero despacito, de a poco. Es cierto que también, a veces, nos peleamos; pero la sangre no llega al río. Son discusiones pequeñas, "camandulerías" de algunos "caudillitos" que todavía quedan. Eso obedece más que a defectos de nuestra organización a defectos de los hombres y mujeres. ¡Todos los problemas tienen solución; pero no todos los hombres y mujeres tienen solución! Alguna vez llega alguien con un problema y me lo entrega.

Yo suelo decirle: "Muy bien: el problema yo lo resuelvo; pero usted ¿qué quiere? Porque quién sabe si a usted lo puedo resolver". *(Perón, Conducción Política)*

12.3.2.- Organización perfecta, a pesar de los defectos humanos.

"En la organización política tendremos siempre esos defectos, porque son los defectos de los hombres y mujeres. Pretender que los hombres y las mujeres 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 y de las mujeres! 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. *(Perón, Conducción Política)*

12.3.3.- Prestigio de la revolución de junio.

"Con nuestra revolución sucedió lo mismo hasta que nosotros fuimos a la Secretaría de Trabajo y Previsión y empezamos a acumular, todos los días, un poco de prestigio por nuestra acción. Y ese prestigio lo hemos mantenido luchando, realizando y gobernando eficientemente. *(Perón, Conducción Política)*

12.3.4.- Eficiencia en la historia de la organización.

"Históricamente identificamos desde los albores de la humanidad, las siguientes organizaciones tipo: La militar, la eclesiástica y la del Estado, aunque nuestra ciencia recién adquiere plena entidad por la conjunción de dos

corrientes del pensamiento. Una, desarrollada a comienzo del siglo pasado en el campo del Derecho Público, la otra que aparece al comienzo de este siglo en el ámbito de la vida industrial.
Estos movimientos doctrinarios luego se funden en algunas de sus concepciones y conjuntamente con principios de las organizaciones militar y eclesiástica contornean en forma definitiva la Ciencia de la Organización.
La tendencia que entronca en el Derecho Público es fundamentalmente Jurídica. La que actuara en el campo industrial por su parte, al manejar medios técnicos, instrumental mecánico y en general ordenamientos materiales, resultó orientada hacia la organización del trabajo y de la producción, en procura de mejores índices de eficiencia y rendimiento". *(Apuntes de Organización Peronista)*

12.3.5.- Eficiencia en las condiciones, la finalidad secundaria y las etapas de la organización peronista.

a- "En condiciones de la organización: Productividad.
Toda organización debe responder en el cumplimiento de la finalidad para la cual ha sido creada con el más alto rendimiento y eficiencia. *(Apuntes de Organización Peronista)*

b- Eficiencia en la finalidad secundaria:
Del dispendio a la economía o eficiencia
Otra finalidad propia de toda organización en sí misma es lograr pasar del dispendio de agentes, recursos, materiales, a la economía en esos mismos rubros. Utilizar menos recursos para lograr un mismo objetivo o lograr más objetivos con los mismos o menos recursos (eficiencia). *(Apuntes de Organización Peronista)*

c).- Eficiencia en las etapas de la organización:
"Racionalización. Significa el análisis de los distintos factores estáticos o estructurales y dinámicos o funcionales que componen una organización, ajustándolos a una normalidad estructural y funcional que permita su perfeccionamiento. Por la racionalización se cumplen objetivos inmediatos representados por la eficacia y la economía o eficiencia, vale decir, el más alto rendimiento y el menor dispendio en cuanto a personal, materiales y recursos". *(Apuntes de Organización Peronista)*

12.3.6.- Eficiencia y ejecución.

a- Finalidad de la ejecución

"Si "caminar no es conducir los movimientos sino poner las piernas en acción" y si "conducir no es concebir la marcha, sino realizarla", terminamos afirmando que "lo único fundamental es ejecutar". (Perón, Conducción Política).

Vale decir, que lo esencial es cumplir los objetivos, realizar lo concebido. Pero, ¿Cómo?

La respuesta la tendremos si al utilizar los cuatro principios objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad de la ejecución, en cualquiera de las formas vistas y con el empleo de los métodos que más convengan, se logra el máximo rendimiento de la acción (eficacia), con el mayor aprovechamiento de recursos, espacio, tiempo y personal (economía o eficiencia). *(Apuntes de Organización Peronista)*

Pero, por encima de estos principios, de estas formas y de estos métodos de ejecución, valga la advertencia de que "no se realizan solamente para el cumplimiento de una finalidad inmediata". "Es también una escuela, una educación y una cultura, en el fondo, que hay que inculcar en el Pueblo".

"Eso va influyendo en nuestros hombres y mujeres para que lleguen, en todas las formas de ejecución de su vida, no sólo en las políticas, a buscar el máximo de provecho con el mínimo de sacrificio, y ese principio, tan fundamental en la vida de los hombres y mujeres, irlo extendiendo a todas las actividades de los peronistas".

"Quizá esa sea una de las mejores escuelas que nosotros podamos formar para el futuro" *(Perón, Conducción Política) y (Apuntes de Organización Peronista)*

b- Formas de ejecución y fondo de ejecución

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

Las formas de ejecución no tienen ningún valor si no existe, para apoyarlas y sustentarlas, un fondo de ejecución, es decir, un pensamiento profundo que las fundamente y las haga racionales. Generalmente, los que persiguen la forma son superficiales. Cuando venga uno y les diga: "Vamos a hacer un plan de propaganda"; díganle ustedes: "Muy bien, ¿sobre qué base?"

Si el hombre o la mujer les dice: "Vamos a hacer tal cosa, tal otra y esa de más allá", ése lo va a hacer mecánicamente, y un plan así no tiene ningún valor: es un plan formal, y la propaganda de forma ya no conduce al convencimiento a nadie.

Hay que ir a la propaganda de fondo.
Pocas cosas, pero muy bien hechas.
Como digo yo, hay que pegar cuando duele y en el lugar que duele..." *(Perón, Conducción Política)*

"Racionalización.
"***Significa el análisis de los distintos factores estáticos o estructurales y dinámicos o funcionales que componen una organización, ajustándolos a una normalidad estructural y funcional que permita su perfeccionamiento. Por la racionalización se cumplen objetivos inmediatos representados por la eficacia y la economía o eficiencia, vale decir, el más alto rendimiento"***. *(Apuntes de Organización Peronista)*

12.5.- PERFECTIBILIDAD Y EL MÁS ALTO RENDIMIENTO.

12.5.1.- El cuarto principio de la organización peronista.

"La organización se basa en principios fundamentales que hacen a su completividad estructural y a su perfectibilidad funcional.
El cuarto principio de toda organización es **la perfectibilidad.** ***"Para salvar los organismos hay que someterlos a la perfectibilidad orgánica que es evolución, manteniendo un perfecto equilibrio entre lo estable de una organización y lo evolutivo de una perfectibilidad orgánica".*** *(Perón, ante docentes secundarios, 14 de agosto de 1947).* Aparecería cierto grado de antagonismo entre la estabilidad de organización y su perfectibilidad.
"Los que se anquilosan en un sistema y se exceden en la estabilidad, pierden perfectibilidad. La perfectibilidad es la evolución, es decir que no se puede estar cambiando todos los días de organización, pero tampoco se puede permanecer siempre con la misma organización; hay que hacerla evolucionar de acuerdo con el tiempo y la situación". *(Perón, Conducción Política, pág. 28).*
Como todo organizador debe saber combinar el tiempo y el espacio fundamentalmente en su evolución, se puede alcanzar un perfecto equilibrio en cuanto al mantenimiento de los esquemas originarios de una estructura, sin alterar su finalidad y perfeccionando dichas estructuras hasta que alcancen el más alto grado de eficacia o el mayor rendimiento. ***"Combinar la evolución del tiempo con la del espacio, es lo que da las bases para la organización.***
Quien organice con cierto criterio de estabilidad una nación, un pueblo o un Estado, sin tener en cuenta los factores que juegan en la evolución del tiempo y del espacio, irá al fracaso desde el mismo momento de la

iniciación de esa organización". *(Perón, ante miembros de la Bolsa de Comercio, 10 de julio de 1950).*

La perfectibilidad constituye el principio dinámico de toda estructura. ***"La perfectibilidad orgánica se alcanzará mediante el ejercicio consciente, mediante la autocrítica y la racionalización permanente de los organismos administrativos y de gobierno, como así también en la organización estatal y como así mismo en la organización popular".***

(Perón, Conferencia de Gobernadores de Territorios Nacionales, 14 de abril de 1953).

La perfectibilidad supone que ningún organismo sea tan rígido que no permita admitir nuevos factores que faciliten su cometido. ***"Lo más perfecto es aquello que evoluciona permanentemente adaptándose a las nuevas circunstancias, porque el mundo no es estático; es dinámico y cambia casi diariamente".*** *(Perón, ante Legisladores Nacionales y Dirigentes políticos del Partido Peronista, 18 de julio de 1946)* y *(Apuntes de Organización Peronista).*

"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.

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

12.5.2.- Creación, rutina y estabilidad.

"En esto hay también dos clases de hombres y mujeres: hay un hombre o mujer que están acostumbrados y les gusta andar por entre las cosas que los otros han creado.

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

Los conductores tienen esta segunda característica: nunca son hombres y mujeres que andan por caminos trillados. Ellos tienen la fiebre de crear. Por eso un conductor es maravilloso para crear, pero peligroso para estabilizar, porque tiene la fiebre de la creación y en las creaciones de los hombres y mujeres es necesario pensar que hay un alto grado de importancia en la perfectibilidad que presupone la creación permanente;

pero que también hay un grado importante en la estabilidad, porque estar empezando siempre no es cosa de cuerdos" *(Perón, Conducción Política).*

12.5.3.- Reforma y estabilización.

"Es difícil que un conductor, que es un hombre o mujer hechos para crear, se someta a la necesidad de esperar la estabilización para no seguir reformando. Todo reformador, ya que la reforma es en el fondo la base fundamental de la creación, se hace sobre formas hechas, reformando, creando nuevas cosas.

Este es un asunto que, en el conductor político, tiene una importancia extraordinaria: que no se deje devorar por la fiebre de la creación, porque entonces lleva al caos, de la misma manera que no debe caer en el extremo opuesto, porque entonces no hace nada.

En esto, como en todas las cosas, los extremos suelen juntarse.

Esto es una cosa fundamental que el conductor no debe olvidarse jamás.

Pero es indudable que él debe construir y crear, no copiar. Esa es la condición del conductor.

El otro temperamento de las formas de creación lo pongo yo, porque tengo experiencia de esto" *(Perón, Conducción Política).*

12.5.4.- Perfectibilidad y la doctrina.

a- El peronismo predica con el ejemplo

"En otras palabras: se ejecuta el hecho, se sacan las enseñanzas, se perfectibiliza al máximo y, sobre eso, se cristaliza una verdadera doctrina. Es el sistema que nosotros hemos seguido. Yo no hablé nunca de doctrina hasta que no hubimos realizado lo que estaba en nuestra idea realizar. Nuestra doctrina peronista es eficaz.

¿Por qué? Porque la gente sabe que nosotros no hablamos, que nosotros hacemos y después presentamos el hecho y decimos: esto es lo que hay que hacer. Es decir, predicamos con el ejemplo, que es la mejor de todas las prédicas" *(Perón, Conducción Política).*

a- Actualización de la doctrina

"Esa doctrina debe ser también elástica.

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

Pero dentro de la doctrina, además de los grandes principios están contenidas muchas cuestiones de forma que obedecen a las condiciones de tiempo y espacio. La doctrina debe ser actualizada. Quizá dentro de

diez o veinte años, lo que hoy decimos del peronismo, y que vemos tan maravilloso, ya será anticuado.
Vale decir, que a la doctrina hay que mantenerla al día, y hay que hacerla evolucionar, presentando siempre nuevas formas activas de esa doctrina. Por eso es difícil conformar una doctrina. Hay que estudiar muy perfectamente el momento en que se la realiza, y hay que establecer también los organismos que vayan actualizando esa doctrina" *(Perón, Conducción Política).*

12.5.5.- Características de la tesis peronista sobre estructura de la organización

De acuerdo a la clasificación y a las formas que hemos establecido de estructuración, y a la teoría de las estructuras que hemos enunciado, dentro de todas ellas el peronismo se decide por una organización con características específicas y distintivas. Esas características de la estructuración u organización propiamente dicha peronista, pueden resumirse en los siguientes puntos:
Toda organización debe ser objetiva, con una finalidad clara y una estructura simple y perfectible" *(Apuntes de Organización Peronista).*

12.5.6.- Perfectibilidad y el método.

a- Una acción común en base a un método.
"Por eso, nosotros, abriendo nuestro corazón y nuestra alma en esas reuniones, vamos a establecer una acción común en base a un método que trata la situación, su apreciación, su resolución y su plan, y entonces, después diversificaremos el plan en todo el país y formaremos la aplanadora, vale decir, la inmensa masa que forma el Partido Peronista transformada en una acción con unidad en la concepción y con unidad en la acción.
Señores: éste es el método que seguimos nosotros. Podrá haber otros mejores, no me aparto, pero tengamos como método un método simple, un método objetivo, un método que podamos estabilizar dentro de nuestra organización y un método que con el ejercicio podamos llevarlo a su más alto grado de perfectibilidad, cada día más" *(Perón, Conducción Política).*

b- Condiciones fundamentales de todo método.
"Cuatro son las condiciones fundamentales para todos los métodos:
1°) que sea simple, porque si es complicado no se cumple bien;
2°) que sea objetivo, que vaya a una finalidad y que sepa lo que quiere;

3°) que se lo pueda utilizar permanentemente, que tenga estabilidad en la acción, y
4°) que sea perfectible, que en cada momento lo podamos perfeccionar.
Esas son las cuatro condiciones básicas de toda organización de métodos como de sistemas. Es la base de toda la acción: simple, objetiva, estable y perfecta.
Si cumplimos esas cuatro condiciones, nuestro método, por simple que sea, por primario que parezca, será efectivo. Si no lo cumplimos, por ampuloso, por grande y por científico que sea, nos llevará al fracaso. En esto no hay que olvidarse la sentencia napoleónica, que es una de las cosas más sabias que he oído atribuir a Napoleón.
Preguntado por qué él siempre vencía a los generales austriacos, se limitó a decir: "Los generales austriacos saben demasiadas cosas". En esto, como decía también Martín Fierro, "el quid del hombre no está en aprender muchas cosas, sino en aprender cosas buenas" *(Perón, Conducción Política).*

c.- Método intuitivo.
"Las situaciones pueden ser simples o complejas. Las necesidades de resolución pueden ser rápidas o no. Para toda resolución rápida el método intuitivo dará la clave necesaria. De lo contrario, será mejor analizar la intuición por el método racional. Para que de esta manera la resolución alcance un más alto grado de perfectibilidad. No es, pues, el método el que determina las situaciones, sino las situaciones las que determinan el método a seguir" *(Apuntes de Organización Peronista).*

12.5.7.- Perfectibilidad y principios de la ejecución.

"Aquellos grandes principios que han sido referidos como fundamentales en toda organización (objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad) deben ser considerados en esta etapa de la misma, como esenciales. Ellos indumentan la obra en sí para que pueda ser cumplida de acuerdo con una finalidad, con procedimientos desprovistos de artificio y complejidad, en una forma constante y notable teniendo en cuenta circunstancias de tiempo y espacio" *(Apuntes de Organización Peronista).*

12.5.8.- Perfectibilidad y educación

a.- Educación de los elementos fundamentales
"Indudablemente que realizada la conducción dentro de las esferas de acción a que me he referido, en lo grande y en lo particular, o en lo estratégico y en lo táctico, dentro de formas perfectamente orgánicas,

cumpliendo cada uno su función, conscientemente, en la realización de esa conducción, puede llegar a adquirir un alto grado de perfectibilidad. Para lograr esta perfectibilidad, influye, más que nada, la educación de los tres elementos fundamentales de la conducción: el conductor superior, y los cuadros auxiliares de la conducción y la masa" *(Perón, Conducción Política).*

b.- "Educar al soberano"

"Claro que ese ideal no se alcanza en dos, ni en cinco, ni en veinte años; son necesarios cincuenta años de trabajo para "educar al soberano", como decían antes.

Cuando nosotros decimos que hay que educar al ciudadano, nos ponemos a educarlo. Antes, de acuerdo con las formas de la conducción política, les convenía más bien que "el soberano" no estuviera muy educado, que no tuviese mucha conciencia de sus derechos y de sus prerrogativas" *(Perón, Conducción Política).*

12.5.9.- Perfectibilidad y la ejecución.

a- "Métodos Directos e indirectos.

En la ejecución son métodos directos aquellos que señalan el camino de las realizaciones, sin interferencias y eslabones que dilaten o alteren el cumplimiento de la acción en forma inmediata. Estos métodos son propios y peculiares en las organizaciones de estructura vertical y centralizada.

Son indirectos aquellos que señalan el camino de la acción condicionándola en su cumplimiento a la observancia de normas que retardan la ejecución con miras a obtener una mayor perfectibilidad. Estos métodos son propios de las organizaciones de tipo horizontal, combinado y descentralizado en donde los niveles o planos de asesoramiento y control actúan siempre con miras a perfeccionar la acción y obtener que, en su cumplimiento, no se desnaturalice la concepción originaria" *(Apuntes de Organización Peronista).*

b- Finalidad de la ejecución.

Si "caminar no es conducir los movimientos sino poner las piernas en acción" y si "conducir no es concebir la marcha, sino realizarla", terminamos afirmando que "lo único fundamental es ejecutar". *(Perón, Conducción Política).*

Vale decir, que lo esencial es cumplir los objetivos, realizar lo concebido.

Pero, ¿Cómo? La respuesta la tendremos si al utilizar los cuatro principios objetividad, simplicidad, estabilidad y perfectibilidad de la ejecución, en cualquiera de las formas vistas y con el empleo de los métodos que más convengan, se logra el máximo rendimiento de la acción (eficacia), con el

mayor aprovechamiento de recursos, espacio, tiempo y personal (economía o eficiencia)" *(Apuntes de Organización Peronista).*

12.5.10.- Perfectibilidad y coordinación.

La racionalización es la última etapa de organización indispensable para que pueda lograr o mantener su perfectibilidad. Debe lograrse por la racionalización, la eficacia y la economía o eficiencia, la simplicidad y la perfección: "La organización del Estado moderno exige un absoluto ajuste de todos sus mecanismos. Si uno solo de sus engranajes no funciona dentro de la armonía que todo mecanismo requiere, la máquina ha de sufrir en su marcha y hasta ha de llagar a detenerse". (Perón, sobre los problemas de la clase media. 1° de agosto de 1944)" *(Apuntes de Organización Peronista).*

12.5.11.- Perfectibilidad y evolución de los pueblos.

"En la evolución de los pueblos oímos muchas veces mencionar las reformas. Es una hermosa forma de la vida humana la evolución y dentro de ella las reformas que permiten llevarla a cabo. En países orgánicos tales reformas deben realizarse con una absoluta congruencia en los fines y con una absoluta armonía en los medios. Si tales reformas no obedecen a esa congruencia y a esa armonía a menudo suelen provocar acontecimientos que perjudican la estabilidad orgánica que todas las instituciones humanas deben tener para poder realizar programas y planes de largo aliento. Por eso las reformas no han de ser tan distantes que quiten a la organización su perfectibilidad, ni deben ser tan frecuentes que le resten estabilidad. En el panorama de la vida institucional argentina el factor estabilidad había sacrificado, en mi concepto, ese factor de la perfectibilidad orgánica. Esa evolución que nos llevó a encarecer las reformas integrales representa el verdadero programa que nuestro movimiento ha desarrollado, hasta ahora, con un éxito más halagador que cuanto había podido apreciarse en los prolegómenos de las mismas reformas." *(Perón, 19 de febrero de 1948)*

12.5.12.- Perfectibilidad y lo científico-tecnológico

"Tiene que generalizarse también la idea de que la dependencia tecnológica es más difícil de revertir que la dependencia comercial o financiera. En lo comercial, pueden modificarse rápidamente estructuras, y en lo financiero lograrse un cambio de financista. Lo científico-tecnológico requiere una larga meditación que exige la acción decantadora del tiempo, y solo rinde fruto real cuando alcanza cierto nivel de costo y aceptable grado de perfectibilidad. Lo importante es que en materia de ciencia y tecnología debe trabajarse para el presente y futuro al mismo tiempo" *(Perón, Modelo Argentino de Proyecto Nacional).*

ORGANIZACIÓN PERONISTA
TERCERA PARTE
ORGÁNICA APLICADA A LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD

NOTA INTRODUCTORIA: Trataremos de contribuir a la comprensión de esta "tercera parte" compartiendo lo mismo que decíamos al iniciar la "primera parte":
En la PRIMERA PARTE (NOCIONES GENERALES) vimos "los fundamentos o nociones generales" a tener en cuenta en toda organización. En LA SEGUNDA PARTE (ORGÁNICA PURA) analizamos detenidamente cada una de las "etapas" o "los elementos generales" que sintéticamente hemos definido en la primera parte (planificación, estructuración, conducción, ejecución, coordinación, fiscalización o contralor y racionalización), para en esta TERCERA PARTE (ORGÁNICA APLICADA A LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD) aplicar todo lo anterior a la "organización concreta de la comunidad peronista" (la COMUNIDAD ORGANIZADA) y así poder recurrir tanto a la primera como a la segunda parte ante la falta de desarrollo de esos temas en esta "tercera parte".

Para refrescar ideas sobre "comunidad organizada" compartiremos textos de Doctrina Peronista parte III "Política Interna".

PUEBLO, COMUNIDAD ORGANIZADA, CUERPO Y ALMA DE LA PATRIA.
8) El Pueblo es la Comunidad Organizada y constituye el cuerpo y el alma de la Patria.

CUERPO Y ALMA DE LA PATRIA
9) El Gobierno, el Estado y las organizaciones libres del Pueblo constituyen el cuerpo de la Comunidad. El alma de la Patria es la Doctrina Nacional.

LAS PERSONAS Y LA COMUNIDAD ORGANIZADA
11) Los habitantes de la Nación solamente pueden realizarse en la Comunidad Organizada.

Para lograr una mejor comprensión del tema comparto este texto de Filosofía Peronista capítulo 5:

"Queremos crear una comunidad organizada en equilibrio permanente, donde cada hombre o mujer pueda realizarse a sí mismo y realizar el bien de todos". (Perón, en la firma del convenio del Sindicato de la Alimentación, mayo 19 de 1950).

Los humanistas concebían al sistema de la naturaleza como un todo indivisible y único.
Cada fenómeno debía ser explicado ubicándolo dentro del marco de la creación, en el lugar funcional que le correspondiera, descubriendo las relaciones de este fenómeno con el todo y viceversa.
La demostración científica de este principio, realizada por los sabios del Renacimiento, fue una de sus contribuciones más grandes a la cultura universal.
En efecto, la creación entera está integrada en un todo indivisible y único, que constituye el sistema del Universo, dentro del cual nada se mueve sin que vibre el conjunto, tal es su perfección armónica.
Lo mismo acontece con los sistemas filosóficos que, para ser tales, tienen que constituir un universo de ideas, en el cual cada fenómeno tenga su réplica ideológica.
Tal universo de ideas se da en la Doctrina Peronista, ideas que empalmadas con las bases más sólidas de la sabiduría de todos los tiempos, configuran un sistema doctrinario orgánico, del cual no se puede afectar una parte sin lesionar el todo.
El principio dominante de nuestro sistema ideológico es el de armonía entre los opuestos, en otros términos, fuga de la inestabilidad de los extremos hacia el punto de equilibrio de los mismos, en términos corrientes, Tercera Posición.
En base a este principio de armonía entre los opuestos es que el Justicialismo sostiene que el hombre y la mujer no es materia por un lado y espíritu por el otro, sino un equilibrio de ambos elementos, que configuran una realidad nueva, distinta de ellos.
En lo que se refiere al problema de la relación del hombre y la mujer con la comunidad, el principio antedicho se manifiesta en la concepción del hombre y la mujer como un ser individual y comunitario, es decir, como una armonía de personalidad y sociabilidad.
Tal concepción del ser humano es el fundamento de la idea de la comunidad organizada, es decir, de una comunidad armónica, *"en la cual cada hombre o mujer pueda realizarse a sí mismo",* esto es, desplegar su personalidad y *"pueda realizar el bien de todos"*, es decir, el bien general. ***Por lo tanto, el bien individual forma un todo con el bien general.***
Dicho de otra manera, se concilia el interés privado con el interés común

Esta conciliación armónica del interés privado y el interés común, Tercera Posición frente a los extremos, nos da algo nuevo, como sería el resultado de la solución del vino con el agua, comparación frecuente en los estoicos para explicar el resultado de la armonización de la materia y el espíritu en el hombre; la sociedad ya no es un conjunto de opuestos sino una armonía de los mismos, es decir, ya los hombres no son enemigos de los hombres, sino que constituyen un Pueblo reconciliado y feliz.

Por otra parte, de acuerdo con el concepto básico de armonía antes expuesto, no se puede afectar a una parte sin afectar al todo, es decir, no se puede afectar a la materia del hombre o la mujer sin afectar a su integridad, no se puede afectar su espíritu sin resentir su cuerpo, como la experiencia de todos y cada uno nos enseña todos los días.

Traducido este principio al campo social, significa que no se puede cometer una injusticia contra un hombre o una mujer, sin que sea un atentado contra la sociedad, tan elevada dignidad adquiere el hombre y la mujer en la sociedad peronista.

CAPÍTULO 13.- EN GENERAL

"Nuestra doctrina, en su base filosófica, habla de una comunidad organizada" (Perón, 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" *(Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, mensaje de Fin de Año al Pueblo, 31 de diciembre de 1951).

"Me considero feliz, en este 1º 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" (Perón, mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

NOTA: Para contribuir a la mejor comprensión del tema, extraemos el siguiente texto de Sociología Peronista, Capítulo 6.

Corresponde iniciar el análisis de la Comunidad Organizada, dentro de la cual se integran todas las demás comunidades.
La familia, el sindicato, el Pueblo, la Nación, y el Estado, son las comunidades fundamentales que se encuentran integradas en el seno de una Comunidad Organizada. En ella se dan, por consiguiente, todas las manifestaciones individuales y sociales del hombre y la mujer, orientadas en un sentido determinado y dotadas de una organización específica.
Dentro de la Teoría Social Peronista, ***el concepto de Comunidad Organizada se identifica con el ideal de Comunidad; como la comunidad humanamente perfecta,*** en la cual las relaciones de las unidades sociales (individuos y comunidades) se desarrollan en perfecta armonía y equilibrio.

De lo expuesto resulta que el concepto de Comunidad Organizada, no cabe sino en una Teoría Social que situándose en una posición filosófica esencialmente humana, se encuentre en condiciones de ubicar a cada unidad social dentro del límite exacto de sus funciones, permitiendo, al mismo tiempo, el ejercicio de su correspondiente autonomía social.

CONCEPTO PERONISTA DE COMUNIDAD ORGANIZADA.
La Teoría Social Peronista sostiene que es necesario ***"crear una Comunidad Organizada en equilibrio permanente, donde cada hombre o mujer pueda realizarse a sí mismo y pueda realizar el bien común"*** *(Perón, 19/V/50)* y en la cual ***"la libertad y la responsabilidad son causa y efecto, en que existe una alegría de ser, fundada en la persuasión de la dignidad propia"*** *(Perón, 9/IV/ 1949).*

Analizando el concepto expuesto tenemos:
Una comunidad.
Es decir una unidad social superior, basada en la solidaridad de las unidades sociales que la integran, y dentro de la cual ***"los hombres y mujeres no trabajan individualmente sólo para ellos; trabajan individualmente para ellos y colectivamente para la comunidad"*** *(Perón, 27/03/1953).* En la Comunidad Organizada, el "nosotros" se realiza y perfecciona por el "yo individual", dignificado como persona humana.

Por eso el peronismo sostiene que ***"nadie puede realizarse a sí mismo en una comunidad que no se realice también. Para las realizaciones individuales, es necesario, primero la realización de la comunidad.***
Si la Comunidad Argentina, mediante el cumplimiento de sus objetivos, realiza esa comunidad, no habrá en esta tierra un solo argentino que no pueda realizar su propio destino de felicidad y de grandeza" *(Perón, 13/01/1953)*.

Organizada.
Porque la comunidad misma se convierte en el instrumento de realización de sus propios destinos. Es la organización integral de todas las unidades sociales que la componen, la circunstancia fundamental que permite que la comunidad alcance por sus medios propios, los fines que le corresponden como tal.

Para la Teoría Social Peronista, ***"realizar la Comunidad presupone asegurar la Justicia Social, la Independencia Económica y la Soberanía Política, mediante la realización de los objetivos particulares que se han diversificado en cada una de las actividades que se desarrollan a lo largo de todo el país"*** *(Perón, 14/01/1953).*
La organización de cada una de las comunidades menores, es decir la conformación de sus elementos componentes como instrumentos de la propia realización de sus fines, es el punto de partida para la integración de la Comunidad Organizada Peronista, dentro de la cual, las comunidades menores constituyen a su vez los instrumentos mediante los cuales esta última se realiza.

En equilibrio permanente.

La Comunidad Organizada presupone para ser tal un doble equilibrio:
a).- el de lo individual y lo colectivo;
b).- el de lo material y lo espiritual.

El equilibrio entre lo individual y lo colectivo resulta del reconocimiento ***"en el individuo de la existencia de valores que trascienden a todo valor colectivo"*** y de la afirmación de la existencia ***"en la comunidad organizada de razones superiores ante cuyas magnitudes deben inclinarse las unidades humanas que la integran"*** *(Perón, 14/08/50)*

El equilibrio entre lo material y lo espiritual, proviene a su vez, de que en la comunidad organizada se trata ***"al hombre y la mujer tal como es en la plenitud de su existencia real: una maravillosa armonía material y espiritual"*** *(Perón, 05/09/52)*

"Lo material y lo espiritual es necesario llevarlo equilibrado, ya que fácilmente vemos cómo los países pobres son los que más difícilmente avanzan en el camino de la cultura y los países ricos los que alcanzan más rápidamente un alto grado de civilización. Es necesario ser idealistas, pero con los pies puestos en la tierra" *(Perón, 19-12-1947).*

Donde cada hombre y mujer puedan realizarse a sí mismos y realizar el bien común.

El propio concepto de comunidad lleva implícita la realización armónica de los fines singulares y de los fines comunes; en la comunidad Organizada Peronista, por consiguiente, el fin común que radica en la realización de la Comunidad como tal, y los fines singulares propios de cada individuo y de cada unidad social logran plena y armónica realización.

El concepto de bien para el Peronismo "no es el bien del Estado, sino el Bien Común "el bien de todos, que una vez alcanzado por la Comunidad es justicialmente (justicia en función social) ***redistribuido a fin de que el hombre o la mujer pueda realizar íntegramente sus destinos humanos"*** *(Perón, 01/05/1951),* lo que significa que la consecución del bien común no atenta contra el bien individual, sino que contrariamente coadyuva a su obtención.

En la cual la libertad y la responsabilidad son causa y efecto.

Porque dentro de la Comunidad Organizada Peronista, la libertad ***"tiende a ser coexistencia de las libertades que proceden de una ética, para la que el bien general (bien común) se halla siempre vivo, presente, indeclinable"*** *(Perón, 9/4/1949),* y por consiguiente, su ejercicio supone la responsabilidad necesaria para que cada uno se sienta solidario en la consecución de los fines comunes.

Sin libertad, no puede haber responsabilidad; por ello hablamos de libertad y responsabilidad como causa y efecto. Solamente el hombre o la mujer libre es responsable, y de ese sentido de responsabilidad que ***"tiene ante la vida depende, en gran parte, la suerte de la comunidad misma"*** *(Perón, 15/IX/1951).*

Donde existe la alegría de ser, fundada en la persuasión de la dignidad propia.

Porque en la Comunidad Organizada Peronista ***"el hombre y la mujer, cualesquiera sea su condición, tienen un supremo derecho que no les puede negar nadie en la vida: la defensa de su propia dignidad y la elevación de su propio ser"*** *(Perón, 19/ VI/1951),* en ella, el individuo tiene ***"realmente algo que ofrecer al bien general, algo que integrar y no solo su presencia muda y temerosa"*** *(Perón, 9/IV/1949)*.

La Comunidad se presenta así ***"como crisol de la dignidad y como atmósfera de libertad"*** *(Perón, 9/4/1949).*

Para la Teoría Social Peronista, ***"esta comunidad que persigue fines espirituales y materiales, que tiende a superarse, que anhela mejorar y ser más justa, más buena y más feliz, en la que el individuo puede realizarse y realizarla simultáneamente, dará al hombre y mujer futuros la bienvenida desde su alta torre con la noble convicción de Spinoza: "Sentimos, experimentamos, que somos eternos"*** *(Perón, 9/IV/1949).*

13.1. ORGANIZACIÓN.

13.1.1.- Proceso de la organización.

"Nuestra finalidad desde el gobierno ha sido echar las bases de una organización" (Perón, 20 de marzo de 1953).
"La organización total de todos los factores que conciernen 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" (Perón, 11 de enero de 1949).
"Aspiramos a alcanzar el mayor grado de organización en todos los órdenes de la actividad del país" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 17 de abril de 1953)
"De una comunidad fraccionada y explotada hemos hecho un pueblo organizado" (Perón, 15 de enero de 1953). '
"Estoy satisfecho con el progreso que hemos logrado en materia de organización en estos últimos años" (Perón, 31 de enero de 1952).
"La tarea de organización del país ha sido una tarea verdaderamente ciclópea" (Perón, 25 de octubre de 1953).

13.1.2.- Necesidad de la organización.

"Cuando cesan las luchas ha llegado el momento de construir, y el primer paso en este sentido es organizarse" (Perón, 10 de julio de 1950).
"Si pensamos... en el bien extraordinario que la organización representa, yo creo que no puede haber ninguno que no esté de acuerdo en que es menester organizarse" (Perón, 14 de agosto de 1953).

"Por otra parte, los hombres y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, 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).

13.1.3.- 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" (Perón, 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 y mujeres de gobierno; un Estado organizado, dependiente de ese gobierno, para la realización de los hechos concebidos por los hombres y mujeres de gobierno; y un pueblo libremente organizado como el pueblo quiera organizarse y dirigido y

representado por hombres y mujeres que surjan de ese mismo pueblo, sin presión de ninguna naturaleza" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, I 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" (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

13.1.4.- Consecuencias de la organización de la comunidad.

"Soñamos con una comunidad organizada, donde el hombre y la mujer sean objeto y fin de la misma" (Perón, 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". *(Perón, Segundo Plan Quinquenal,* Cap. I, G. 6).
"Los pueblos organizados son los únicos que tienen el destino en sus manos" (Perón, 25 de octubre de 1953).
"Un gobierno, un Estado y un pueblo organizados constituyen la verdadera solidaridad social y política, y la unidad nacional" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 10 de julio de 1950).

"Resisten los países organizados y sucumben los países no organizados" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, ante delegados de la Agremiación 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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. Ese 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" (Perón, 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 y mujeres, que tienen muy poco valor para las demás personas" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, 10 de septiembre de 1951).

13.1.5.- 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" *(Perón, Mundo Peronista,* N" 6, pág. 1).
"La organización integral del país ha de ser simple para que sea efectiva" (Perón, 21 de diciembre de 1951).
"Las bases fundamentales de la organización de un país son la concepción centralizada y la ejecución descentralizada" (Perón, 25 de febrero de 1953).

13.2.- PLANIFICACIÓN: PLAN QUINQUENAL

13.2.1.- 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" (Perón, al clausurar la Primera Conferencia de Gobernadores, 17 de junio de 1950).

13.2.2.- 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, para las mujeres y para los pueblos" (Perón, 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" (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).
"La planificación... deberá conformarse sobre los principios de la Doctrina Nacional" *(Perón, 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: "Fíjase 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" (Perón, 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..." (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, I 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 o mujer sin alma: en el mejor de los casos, sólo un hermoso cadáver" (Perón, 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" *(Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de octubre de 1952).

13.2.3.- 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" *(Perón, 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
5°) el control de su ejecución" (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

"La información del *Segundo Plan Quinquenal* comprendió:
1°) 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;
3°) la información de los ministerios; y
4º) la información de las universidades sobre problemas de carácter técnico y regional" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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* (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 lodos; 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" (Perón, 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" (Perón, 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 a l técnico, al baqueano, para que indique el camino más corto para alcanzar dicho objetivo. Ese es todo el planteo" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, exposición del Plan Quinquenal en la Cámara de Diputados, 21 de octubre de 1946).

13.2.4.- 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" (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

13.3.- CONDUCCIÓN

13.3.1.- Gobierno de conducción.

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

13.3.2.- 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" (Perón, 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 y mujer en su propia conducción.

Esto es simple: un conductor, por genial que fuese, no podría llegar a cada uno de los millones de hombres y mujeres 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" (Perón, Conducción política).

"... Una doctrina nacional es tan fundamental en el Estado, en la Nación, como fundamental es el alma y el pensamiento en un hombre o en una mujer. ¿A dónde va un hombre o una mujer 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" (Perón, 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" (Perón, 24 de junio de 1949).

"... La doctrina es el punto de partida de la organización de una colectividad" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres de la comunidad" (Perón, 20 de marzo de 1953).
"Lo primero que hay que organizar es el espíritu de los hombres y mujeres, de acuerdo con una aspiración que conviene al pueblo de la Nación" (Perón, 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 si no, a menudo, el juntarlas resulta una desorganización en vez de organización" (Perón, 14 de agosto de 1953).
"Solamente con unidad de doctrina se llega a la cohesión que toda organización necesita para poder subsistir" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres que piensen de una misma manera" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 10 de julio de 1950).

13.3.3.- 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" (Perón, ante autoridades de la CGT y de la CGP, 10 de septiembre de 1954).

13.4. 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, en la exposición del Plan Quinquenal ante los ministros de Hacienda provinciales, 15 de noviembre de 1946).

CAPÍTULO 14.- ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO

14.1. ORGANIZACIÓN.

14.1.1.- Necesidad de la organización.

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

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

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

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

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

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

14.1.2.- Proceso de la organización

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

"... Yo recibí un gobierno total y absolutamente desorganizado" (Perón, 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 y la mujer todavía no han podido realizar: gobernar sin organizar" (Perón, 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 secretaría de la Presidencia de la República que atendía los asuntos de la Casa de Gobierno en todas sus relaciones políticas; una secretaría 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 y mujeres 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" (Perón, 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 tarea concebida por el Gobierno" (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, I 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 tarea, 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 tarea 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 o la mujer 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 y mujeres 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" (Perón, en reunión de Gabinete, 19 de mayo de 1954).

"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 tarea a cumplirse por el Gobierno, por el Estado y

por el Pueblo argentinos organizados" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres tan llenos de defectos y tan llenos de pasiones, como también tan cargados algunas veces de virtudes" (Perón, ante funcionarios de la Administración Nacional, 2 de julio de 1952).

14.2.- PLANIFICACIÓN

14.2.1.- 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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, sufriéndola, 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" (Perón, 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" (Perón,

mensaje al inaugurar el 84" período ordinario de sesiones del Honorable Congreso Nacional, 1 de mayo de 1950).

14.2.2.- 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" (Perón, 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 o mujeres 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 equilibramiento 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" (Perón, 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 tarea --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 c 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" (Perón, ante miembros del Comando Nacional de Censos, 13 de julio de 1954).

14.3.- CONDUCCIÓN.

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

14.3.1.- 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 o la mujer están convencidos 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 tarea de organizar" (Perón, ante interventores peronistas, 20 de octubre de 1952).

14.3.2.- 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" (Perón, 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" (Perón, mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

14.3.3.- 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" (Perón, 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" (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

14.4.- RACIONALIZACIÓN

14.4.1.- 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" (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, I 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 tareas de gobierno se complican y llevan a una superabundante democracia siempre contraria a las realizaciones efectivas del gobierno" (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, I 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" (Perón, 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" (Perón, ante docentes secundarios en el Teatro Colón, 4 de agosto de 1947).

14.4.2.- 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" (Perón, 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 y mujeres de un equipo. Hay un grupo económico, un grupo político, un grupo militar y un grupo técnico" (Perón, 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" (Perón, mensaje al inaugurar las un Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

14.4.3.- 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" (Perón, 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" (Perón, quinta Conferencia de Gobernadores, 22 febrero de 1954).

CAPÍTULO 15.- ORGANIZACIÓN DEL ESTADO

15.1.- ORGANIZACIÓN

15.1.1.- Proceso de la organización.

"Esta organización del gobierno trajo de inmediato la necesidad de organizar el Estado, que también estaba desorganizado" (Perón, 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" (Perón, 13 de noviembre de 1947).

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

"Hemos ajustado la organización de las instituciones del Estado, y en esa forma tenemos hoy un Estado organizado" (Perón, 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 o la mujer, cambia, haciéndose mejor o dejando de ser buena, porque el hombre o la mujer traen 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" (Perón, 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 desenvolvernos 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" (Perón, 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 y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, ante los periodistas en la Casa de Gobierno, 20 de agosto de 1954).

15.1.2.- 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" (Perón, 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" (Perón, 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 si no 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 y mujeres 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" (Perón, en reunión de Gabinete, 19 de mayo de 1954).
"La organización de un Estado moderno exige un absoluto ajuste de todos sus mecanismos" (Perón, 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 aún 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" (Perón, 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" (Perón, 26 de junio de 1953).

15.1.3.- 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" (Perón, 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" (Perón, 9 de agosto de 1950).
"Los organismos políticos, económicos y sociales deben transformarse en organizaciones al servicio del pueblo" (Perón, 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" (Perón, discurso pronunciado en la Cámara de Diputados ante la Asamblea de los Industriales que ofrecen su colaboración al Gobierno, 18 de enero de 1945).

15.2.- 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" (Perón, 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 y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

15.3.- 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..." (Perón, 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" (Perón, en la Cámara de Diputados de la Nación, 1 de diciembre de 1952).

15.4.- RACIONALIZACIÓN.

15.4.1.- 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" (Perón, 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" (Perón, Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVI11, 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 inespecífica; d) organismos o funciones de acción técnica o específica. Cada uno de estos cuatro grupos de organismos y funciones debe ser objeto de una tarea básica de racionalización, a fin de realizar luego la racionalización del conjunto" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, E. 4).

15.4.2.- Funcional.

"De poco valdrá una organización del Estado si no hacemos del hombre o la mujer que la compone un funcionario honrado y capaz" (Perón, 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 tarea cualitativa de ir perfeccionando la administración y perfeccionando el hombre y la mujer, porque eso ya no depende de la organización sino que depende del hombre y la mujer; depende del funcionario, del empleado y aún del obrero que trabaja dentro de la administración" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, Segundo Plan Quinquenal, Cap. XXVIII, G. 9).

Capítulo 16: ORGANIZACIÓN DEL PUEBLO

16.1.- 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" (Perón, al inaugurar los Cursos de Elevación Cultural de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, 5 de mayo de 1954).

16.1.1.- 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

"En todo ese proceso orgánico, después de diez años de trabajo, estamos recién en los prolegómenos de la organización. He podido organizar el Estado porque eso depende de mí; he podido organizar el gobierno porque también es un órgano propio; pero al pueblo no lo puedo organizar yo, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, ante delegados al Congreso de Federación de Luz y Fuerza).
"Las organizaciones populares no se improvisan, porque la tarea 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" (Perón, 10 de julio de 1950).

16.1.2.- 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" (Perón, 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 y mujeres en una reunión general" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 25 de octubre de 1953).
"Organizar, no quiere decir juntar a la gente; quiere decir juntar los entendimientos y juntar los corazones a hombres y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 ésas ¿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 o la mujer que no tenga un conocimiento completo de la doctrina no podrá comprender nada" (Perón, 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" (Perón, mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, I 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";
2º) 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" (Perón, 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 organizaría" (Perón, 25 de octubre de 1953).
"Ahora que tenemos más o menos adoctrinada a la masa, debemos ir a la organización definitiva" (Perón, 25 de octubre de 1953).
"El punto de partida de toda organización consiste en organizar a los hombres y mujeres espiritualmente; que todos los hombres y mujeres 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 o mujeres y realizar organizaciones no resuelve nada, si cada uno de esos hombres y mujeres no siente lo que hay que hacer y no sabe lo que hay que hacer" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres. Una vez realizado eso, es fácil y rápido juntarlos" (Perón, 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 o mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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-funcionales 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" (Perón, mensaje al inaugurar las Sesiones del Congreso, 1 de mayo de 1954).

16.1.3.- 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 y mujeres unos frente a otros, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 conducirlas 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres 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!" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 10 de julio de 1950).
"El sistema de equilibrio en la organización de la comunidad argentina debe ser perfectamente comprendido por todos los trabajadores" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, a los trabajadores gráficos, 29 de enero de 1953).
"Cada uno de nosotros es uno más de esta inmensa organización de hombres y mujeres de trabajo que sirven a una sola causa: la causa del pueblo argentino" (Perón, 1 1 de abril 1951).
"Poco se puede esperar de las grandes acumulaciones de hombres y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, ante delegados al Congreso de Asistencia y Previsión Social para Ferroviarios, 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" (Perón, 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 y las mujeres" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres 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" (Perón, 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, las mujeres 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, inerme 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" (Perón, 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 y mujeres 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 cuestas 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres entusiastas, que todos los días estén pensando que pueden hacer en bien de los demás" (Perón, ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

16.1.4.- 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 concurran 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 25 de octubre de 1953).
"La democracia es consustancial con el pueblo organizado en función de la solidaridad nacional, social y popular" (Perón, 18 de marzo de 1953).
"El gobierno está en la obligación de respetar y apoyar a las organizaciones que tienen a su frente hombres y mujeres responsables y leales" (Perón, 21 de noviembre de 1949).
"Toda organización representativa forma parte del propio gobierno" (Perón, 18 de mayo de 1953).
"Cuando las organizaciones están bien aglutinadas y preparadas, se constituyen en un factor de importancia para los gobiernos" (Perón, ante delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

16.1.5.- 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 y las mujeres.
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" (Perón, 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" (Perón, ante los delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"El hombre o la mujer, en la organización, son importantes por una sola cosa: por lo que rinden en beneficio de los demás. Ese es el único camino por el que el dirigente llega a valer algo y a importar algo" (Perón, 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 y mujeres que triunfan en estas organizaciones no son los que trabajan para ellos sino los que trabajan para los demás" (Perón, ante los delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

"... Hombres y mujeres que viven pensando, no en sí mismos, sino en los demás. Esta, indudablemente, debe ser característica fundamental del dirigente. El dirigente es un hombre o mujer 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" (Perón, ante los delegados del Congreso de la Federación de Luz y Fuerza).

"El hombre o la mujer que posee ambiciones --yo alabo a los hombres y mujeres 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" (Perón, 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 y a las mujeres. Los hombres y mujeres, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, 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 o una mujer que renuncia a lo suyo para servir a los demás" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, ante los delegados de la Unión del Personal Civil de la Nación, 27 de julio de 1954).

16.1.6.- 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" (Perón, mensaje al Congreso Nacional, 1 de mayo de 1951).
"Para defender las conquistas sociales sólo hay un camino: la organización" (Perón, 28 de junio de 1951).
"El pueblo debe velar incansablemente por mantener una organización que sea la garantía de sus nuevas conquistas" (Perón, 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" (Perón, 15 de octubre de 1944).

"Así como los hombres y mujeres 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 o mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 16 de septiembre de 1953).
"Yo quiero organizar la comunidad, porque la organización del pueblo me permitirá auscultar la voluntad popular" (Perón, 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" (Perón, 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. Ese 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, al clausurar el Primer Congreso Notarial Justicialista, 6 de octubre de 1952).

16.1.7.- Defensa de las organizaciones.

"Las organizaciones deben obligar a sus asociados a cumplir con su deber" (Perón, 24 de abril de 1953).
"Las organizaciones no pueden tener elementos negativos que perjudiquen el buen nombre orgánico que representan" (Perón, 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" (Perón, 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 y a las mujeres 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" (Perón, en la Plaza de Mayo, el Día de la Lealtad, 17 de octubre de 1954).

16.2.- ORGANIZACIÓN SOCIAL.

16.2.1.- 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 20 de marzo de 1953).

"Ninguna organización puede reemplazar a la organización sindical, que es de derecho natural, como la familia" (Perón, 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" (Perón, 1 de diciembre de 1950).

"La organización del país está en plena marcha, y es parte de ella la organización obrera" (Perón, 9 de agosto de 1950).

"Las organizaciones obreras van fortaleciendo con su acción la estructura de la Nueva Argentina" (Perón, 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" (Perón, 19 de febrero de 1952).

"El gremio organizado es la seguridad de una conducta racional y armónica en el movimiento sindicalista argentino" (Perón, 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". (Perón, 3 de junio de 1953).

"La organización sindical es la columna vertebral de nuestro sistema justicialista". (Perón, 13 de marzo de 1952).

b.- Proceso de organización.

"Hemos dado por primera vez en la República estado legal a las organizaciones sindicales" (Perón, 18 de septiembre de 1950).

"Hemos hecho de los sindicatos -antes considerados asociaciones ilícitas- organizaciones de bien público" (Perón, 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" (Perón, 24 de febrero 1951).
"El capitalismo combate sistemáticamente la organización de las fuerzas sindicales, porque ella no conviene a sus intereses" (Perón, 3 de agosto de 1950).
"La oligarquía siempre trató de evitar toda organización obrera" (Perón, 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" (Perón, 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 tarea que luchar para obtener un mejor salario, un mejor sueldo o mejores condiciones de trabajo" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 combatirlas. 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 o la mujer. Tienen los mismos enemigos. Así como el enemigo del organismo del hombre o la mujer 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" (Perón, 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" (Perón, al clausurar el Congreso de la F.A. de T. de la I.Q. y de la OMA, 29 de septiembre de 1954).

16.2.2.- 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 25 de octubre 1953).
"El Estado Justicialista defiende la organización sindical, y ésta sostiene al Estado Justicialista" (Perón, 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 pos 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 concurran a afianzar, en el orden interno y en el orden internacional, la justicia social, la independencia económica y la soberanía política de nuestro Pueblo" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 5 de junio de 1953).
"La mejor forma de articular la organización popular, es dejar que las mismas se promuevan libremente". (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 'minamiento', digamos así, que realizan otros 'subdirigentes', dentro de la política sindical" (Perón, ante la Asociación Gente de Teatro y del Sindicato Único 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" (Perón, 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" (Perón, ante representantes de la FOEVA, 15 de enero de 1953).
"La organización sindical argentina está democráticamente realizada y libremente ejercida" (Perón, 30 de junio de 952).
"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" (Perón, 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 y mujeres.
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 (Perón, 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" (Perón, 16 de junio de 1953).
"En cualquier organización debe estar presente el espíritu del pueblo" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 19 de junio de 1950).

"El futuro de la organización sindical argentina es formar dirigentes capaces y honrados" (Perón, 3 de octubre de 1947).

"Es necesario tener una escuela sindical donde se vayan formando los dirigentes de la organización" (Perón, 19 de abril de 1950).

"Las organizaciones sindicales deben desarrollar cursos de capacitación para la dirección de los gremios" (Perón, 9 de enero de 1953).

"Cada gremio debe instruir a sus propios dirigentes con su propia organización y sus conocimientos gremiales" (Perón, 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" (Perón, 17 de abril de 1953).

"Debemos seguir trabajando en el orden sindical para mejorar la organización" (Perón, 23 de abril de 1952).

"Las organizaciones sindicales valen más por los hombres y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, 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", (Perón, 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 y mujeres que se encuentran en la acción tienen la posibilidad de comenzar a formar su propia capacitación" (Perón, 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 y mujeres 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 y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 9 de agosto de 1950).

"En una nación organizada, las clases trabajadoras constituyen una organización que es siempre de orden y de paz" (Perón, 20 de noviembre de 1947).

"Nosotros necesitamos contar con las organizaciones obreras para consolidar las conquistas sociales" (Perón, 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" (Perón, 16 de mayo de 1952).

"La organización obrera es un factor de orden y progreso para el país" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 24 de febrero de 1951).

"La garantía del futuro de los trabajadores y sus hijos está en la defensa de la organización sindical" (Perón, 23 de abril de 1952).
"Los trabajadores se defienden sólo mediante la organización de los propios trabajadores" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 8 de junio de 1953).
"No puede haber una organización social sin solidaridad y sin conciencia social" (Perón, 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" (Perón, 12 de junio de 1953).
"Un sindicato debe tener también organización social, porque es un instrumento eminentemente social" (Perón, 24 de mayo de 1950).
"El sindicalismo debe establecer sus instituciones de solidaridad, en forma que la organización gremial se estructure en forma sistemática" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 organizamos. 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, en la clausura del XII Congreso de la Federación Obrera Cervecera Argentina, 26 de agosto de 1954).
"Los congresos sindicales entre los hombres y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, ante la Asociación de Gente de Teatro y del Sindicato Único de Relojeros y Joyeros, 8 de septiembre de 1954).

16.2.3.- Cultural.

"En la inmensa organización hemos encuadrado la tarea cultural" (Perón, 25 de febrero de 1953).
"Haremos la organización que ha de regir el futuro de la cultura argentina" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 o la mujer no son nada; los hombres son todo (o las mujeres son todo)" (Perón, 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" (Perón, 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 sé 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" (Perón, 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 y mujeres 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 representan 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 16 de octubre de 1950).

"Llegaremos a organizar la obra social del magisterio" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, en la Plaza de Mayo, en el Día de la Lealtad, 17 de octubre de 1954).

16.3.- ORGANIZACIÓN POLÍTICA.

16.3.1.- 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" *(Perón, Conducción política).*
"En la organización política tendremos siempre esos defectos, porque son los defectos de los hombres y mujeres. Pretender que los hombres y mujeres 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 y mujeres! 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" *(Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 23 de febrero de 1951).
"La política es ahora un juego natural y funcional de organizaciones" (Perón, 28 de mayo de 1952).
"Yo siempre prefería, en vez de hablar a hombres y mujeres, hablar a organizaciones" *(Perón, 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" (Perón, 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 concurran a la consolidación y defensa de la justicia social, la independencia económica y la soberanía política de la Nación, dentro del

orden constitucional establecido" *(Perón, 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" *(Perón, 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 y mujeres están más inclinados a seguir a los hombres o a las mujeres que a seguir las ideas u otras cosas. Por eso, en la naturaleza de un hombre o una mujer 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 y mujres 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 ese 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" (Perón, 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, aun 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" *(Perón, 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" (Perón, 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 y las mujeres, pero para los movimientos cuentan las organizaciones, se han constituido los organismos que permiten una acción de conjunto, tanto de los hombres y mujeres 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 y mujeres como la organización, aunque reconocemos, indudablemente, que para la organización cuentan los hombres y las mujeres.

En la organización los hombres y las mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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 y mujeres del lugar --sean gobernadores, intendentes o delegados partidarios-- hacen la acción política para servir a esa acción de conjunto" *(Perón, 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" (Perón, 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". (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 1 de mayo de 1953).

16.3.2.- 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 y mujeres 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" *(Perón, 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 y mujeres tienen o no.
En esa técnica de la conducción es indudable que existen factores ponderables y factores imponderables" *(Perón, 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 vívidamente, y los movimientos políticos se manejan de acuerdo al movimiento, al lugar y a la capacidad de quienes ponen la acción para manejarlos" *(Perón, 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" *(Perón, 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" (Perón, 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 y la mujer amplían 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" (Perón, 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" (Perón, 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. Él debe capacitarse para dirigir.

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

La responsabilidad del dirigente es total.

La del ciudadano es simplemente la de un ciudadano; los que dirigimos tenemos la responsabilidad por todos los ciudadanos: la responsabilidad de una sola persona por lo menos por quienes nosotros podemos tener una influencia" *(Perón, Conducción política).*

"Lo que el régimen justicialista quiere es capacitar a los hombres y a las mujeres, 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 y mujeres 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 y mujeres capacitados, no sólo en el gobierno, sino también en la conducción" *(Perón, 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 y mujeres 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 y mujeres 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política).*

"Hombres y mujeres altamente capacitados se dedicaron a decir, pero nunca a hacer. Teníamos hombres y mujeres maravillosamente capacitados en todas

las disciplinas científicas, pero ¿de qué le ha servido eso a la República?" *(Perón, 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 lodos 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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 y mujeres de la conducción no fueran capaces de organizar una acción permanente dentro del pueblo, no serían conductores; serían caudillos" *(Perón, 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" *(Perón, 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 y la mujer de nuestro país. Era una forma de caudillismo o de caciquismo; hombres y mujeres que iban detrás de otros hombres o mujeres, no detrás de una causa. Nadie preguntaba al conductor, fuera éste el conductor de todo o el conductor de las partes, cuál era su programa, qué era lo que quería él realizar. Le ponían un rótulo o era don Juan, don Pedro o don Diego y detrás de él seguía la masa. Era el sentido más primario de la conducción política" *(Perón, 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 o la mujer dejan de sentirse espectadores y pasan a tomar parte en el espectáculo como actores. Entonces necesitan saber algo más y no solamente que van detrás de un hombre o una mujer, sino detrás de una idea o de una causa que quiere conocer, que quiere penetrar y entonces, racionalmente, va detrás de esa causa porque la comprende, la comparte y la siente" *(Perón, Conducción política*).

"¿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..." *(Perón, 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 palparse y practicarse racional y conscientemente, los organismos envejecieron con sus hombres o mujeres.

Como ellos no dejaron entrar a las nuevas generaciones, a compartir con ellos la responsabilidad o la prebenda de los puestos públicos, los hombres y mujeres que valían fueron apartándose para dedicarse a otra cosa.

Al final, la cosa pública quedó en las peores manos: en manos de los hombres y mujeres con cerebros marchitos y con el corazón intimidado. La política no es para esa clase de hombres y mujeres *(Perón, Conducción política)*.

"En política, el sectario es algo similar. La lucha debe tender a la universalidad en la utilización de los medios" *(Perón, 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 mucre porque la conducción no tiene suficiente oxígeno para poder vivir" *(Perón, 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, de las mujeres y su acción intelectual y material en una dirección única" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política).*
"Lo primero que hay que hacer es despertar en la masa el sentido de la conducción. Los hombres y las mujeres se conducen mejor cuando quieren y están preparados para ser conducidos. Es muy difícil conducir una masa que no está preparada; y esa preparación es de dos órdenes: una preparación moral para que sienta el deseo y la necesidad de ser conducida; y otra intelectual para que sepa ser conducida y ponga de su parte lo que necesite para que la conducción sea más perfecta. El último hombre o mujer que es conducido en esa masa tiene también una acción en la conducción. Él no es

solamente conducido; también se conduce a sí mismo. Él también es un conductor, ¡un conductor de sí mismo!" *(Perón, 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" *(Perón, 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 o una mujer y una masa, porque si esa masa no está encuadrada, se disocia. La masa debe estar encuadrada por hombres y mujeres que tengan la misma doctrina del conductor, que hablen en su mismo idioma, que sientan como él. Eso es lo que nosotros queremos desarrollar y la tarea principal de la conducción..." *(Perón, Conducción política).*

"Esa es, quizá, la primera condición para conducir. Es decir, actuar sobre el corazón de los hombres y las mujeres, 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" *(Perón, 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 unane pecus, (mudo y torpe rebaño)* como decían los romanos, en una organización con una conciencia social y una personalidad social" *(Perón, 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 conducirlas 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" *(Perón, 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 y mujeres 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!" *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política).*

"La acción solidaria es también producto de la doctrina.

Cuando todos los hombres y mujeres piensan de una misma manera y sienten de un mismo modo, la solidaridad viene sola" *(Perón, 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" *(Perón, 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 y las mujeres 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" *(Perón, 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 o mujer aconsejables 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 o la mujer 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 y mujeres" (Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" (Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política*).
"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" *(Perón, 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 a las mujeres.
Y hemos pagado caro, en el peronismo, el no haber estado organizados y no haber seleccionado los hombres y mujeres con que hemos actuado" *(Perón, 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" *(Perón, 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 y mujeres 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 y mujeres con capacidad para realizarla" *(Perón, Conducción política).*

c).- Método.

"La información, el secreto y la sorpresa: tres aspectos de toda conducción" *(Perón, Conducción política).*
"Sobre la información, yo ya he sintetizado en un pensamiento todo lo referente a eso: el hombre, la mujer, o sea, el conductor, actúa con tanto acierto como bien informado este" *(Perón, Conducción política).*
"Uno de los graves errores que cometen los hombres y mujeres 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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 y mujeres, o por dónde y cómo los tiene uno agrupados a esos hombres y mujeres.
Más valen los hombres y mujeres que encabezan la conducción de esa masa.
Es siempre mejor en la conducción tener cien ovejas mandadas por un león, que cien leones mandados por una oveja" *(Perón, Conducción política).*
"Por eso, el cultivo de las virtudes personales es la base de la conducción" *(Perón, Conducción política).*
"Debe conocer siempre cuál es el objetivo sobre el cual marcha.
Estas dos cosas parecen asimismo dos 'verdades de Perogrullo', 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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 y mujeres 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política).*
"Yo he tenido casos de éstos que los he resuelto siempre de esta manera.
Se trataba de compañeros míos que andaban politiqueando: '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 porque tomar las cosas a la tremenda; no conduce a nada" *(Perón, 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 o la mujer 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" *(Perón, 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 y mujeres: 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" *(Perón, 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 tarea 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" *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política).*
"Por eso, quien se dedica a la conducción debe ser profundamente humanista.
Se conducen hombres, mujeres y se conducen pueblos; las demás cosas las conduce Dios.
Eso es algo sobre lo que hay que estar bien en claro" *(Perón, 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.
Él 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" *(Perón, Conducción política).*
"El hombre, la mujer deben 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" *(Perón, 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 o mujer 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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 agradará 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 ésa es la base para que él tenga en su alma un sentido perfecto de la justicia" *(Perón, 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" *(Perón, 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 o mujer 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 o mujeres que lo

conducen y dirigen no tienen condiciones morales suficientes para hacerlo" *(Perón, 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 o la mujer 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres con quienes hablamos todos los días" *(Perón, 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 o mujer 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 o mujer 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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 él, porque si uno pone la mitad de la fuerza para un lado y la otra mitad para otro, el esfuerzo se divide.

Si el esfuerzo es divergente en vez de convergente, ninguna de las fuerzas encaminadas al objetivo va a llegar.

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" *(Perón, 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" *(Perón, 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 *(Perón, 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" *(Perón, Conducción política):*

16.4.- ORGANIZACIÓN ECONÓMICA.

16.4.1.- 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" *(Perón, 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" *(Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, al inaugurar el Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

16.4.2.- 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" (Perón, 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" (Perón, 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 aun las que representan al consumo" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres 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 y mujeres al servicio de grandes causas; hombres y mujeres 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" (Perón, al inaugurar el Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

"Al hombre y mujer de empresa le pasa lo que al hombre y mujer 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 y mujeres de Estado, como de los hombres y mujeres 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 o la mujer 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" (Perón, al inaugurar el Congreso de Organización y Relaciones del Trabajo, organizado por la CGE, 23 de agosto de 1954).

16.4.3.- Consecuencias.

"Hemos conformado en las fuerzas económicas una organización que está en marcha (Perón, 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" (Perón, 10 de agosto de 1951).

"Las organizaciones económicas deben colaborar honradamente en la tarea común de equilibrar los precios y salarios" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres de empresa debe encontrar un medio para ponerles el hombro y ayudarles para que produzcan a un costo razonable y económico" (Perón, ante industriales colaboradores del 1AME, 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" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres de empresa, los hombres y mujeres que trabajan y que atienden personalmente sus cosas, para ponerse de acuerdo y trabajar solidariamente en una empresa común" (Perón, ante industriales colaboradores del IAME, 11 de diciembre de 1952).

16.4.4.- 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" (Perón, al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).

"El sistema individualista sostiene que la sociedad debe ofrecerle a él 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. Él 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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, una mujer y una causa que buscan el juego armónico de los dos factores que integran la ecuación económico-industrial el capital y el trabajo?" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, al clausurar el Congreso de la F.A. de T. de la I.Q. y de la OMA, 29 de septiembre de 1954).

16.4.5.- 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 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" (Perón, 9 de agosto de 1950).
"La organización de las mutualidades y cooperativas es necesaria para la defensa del poder adquisitivo de los salarios" (Perón, 29 de agosto de 1951).
"La organización cooperativa mancomuna el trabajo, abarata los costos y reduce el esfuerzo financiero para la explotación" (Perón, 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" (Perón, 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 y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).
"Es necesario reunir gran número de hombres y mujeres 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" (Perón, 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" (Perón, al clausurar el Congreso de Cooperativas de Trabajo, 26 de mayo de 1954).

ÍNDICE:

ORGANIZACIÓN PERONISTA 3

ORGANIZACIÓN PERONISTA 6

ASPECTOS MATERIALES Y ESPIRITUALES DE LA ORGANIZACIÓN PERONISTA .7

A.- SÍNTESIS....7

B.-EL SENTIDO DE LO ORGÁNICO....8

C.- LA DOCTRINA Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL Y MATERIAL....10

D.- DOCTRINA Y TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN PERONISTA. 13

E.- ORGANIZACIÓN IDEAL. 14

LA ORGANIZACIÓN PERONISTA, ...15

EXPLICADA POR SU AUTOR. 15

A- INTRODUCCIÓN 16

B.- ETAPAS DE ORGANIZACIÓN 16

C.- SENTIDO Y ALCANCE DE LAS REVOLUCIONES ARGENTINAS....19

D.-ENCARA LA REVOLUCIÓN LA REFORMA SOCIAL Y ECONÓMICA 21

E.- REFORMA POLÍTICA. 22

F.- LAS FUERZAS DEL ESPÍRITU GUÍAN AL HOMBRE Y LA MUJER. 24

G.- FACTORES DE ORGANIZACIÓN. 27

H.- CONCEPTO DE LA DISCIPLINA POLÍTICA 29

I.- NO HAY NADA SUPERIOR AL INTERÉS DEL CONJUNTO. 32

J.- EL MOVIMIENTO ACOGE A TODOS LOS HOMBRES Y MUJERES SINCEROS Y HONRADOS....34

K.- DEBEMOS DAR UNA LECCIÓN DE UNIDAD....36

L.- REFORMA AL DERECHO. 37

LL.- RENACIMIENTO ARGENTINO....39

DOCTRINA, ORGANIZACIÓN Y PUEBLO. 40

ORGANIZACIÓN PERONISTA 44

PRÓLOGO 44

ORGANIZACIÓN PERONISTA 45
PRIMERA PARTE 45
NOCIONES GENERALES 45
NOTA INTRODUCTORIA: SÍNTESIS DE ORGANIZACIÓN PERONISTA 45
CAPÍTULO 1.- FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN 49
1.1.- CONCEPTO Y FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN- 49
1.2.- NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN 50
1.3.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN. 53
1.4.- LA ORGANIZACIÓN Y EL PROGRESO. 55
Capítulo 2.- CONCEPTOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN 57
2.1.- ORGÁNICA PURA Y APLICADA. CIENCIA, TÉCNICA, Y ARTE DE LA ORGANIZACIÓN. 57
2.2.- ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL Y MATERIAL. 61
2.3.- ORGANIZACIÓN IDEAL Y EMPÍRICA O FUNCIONAL. 62
2.4.- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN 62
2.5.- MÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN 66
2.6.- EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. 66
CAPÍTULO 3.- PRINCIPIOS, CONDICIONES, COMPONENTES, MEDIOS, FORMAS, ETAPAS, FINALIDADES Y MÉTODOS DE LA ORGANIZACIÓN. 69
3.1.-PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN. 69
3.2.- CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN. 73
3.3.- COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN. 73
3.4.- MEDIOS DE LA ORGANIZACIÓN. 74
3.5.- FORMAS DE LA ORGANIZACIÓN 76
3.6.– ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN. 76
3.7.- FINALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. 77
3.8.- EL MÉTODO PERONISTA EN GENERAL 78
3.9.- EL MÉTODO PERONISTA PARA LOGRAR UNIDAD DE CONCEPCIÓN. 84
3.10.- MÉTODO PERONISTA PARA LOGRAR UNIDAD DE ACCIÓN. 93

CAPÍTULO 4.- LA ORGANIZACIÓN EN EL INDIVIDUALISMO, EN EL COLECTIVISMO Y EN EL PERONISMO. 111

4.1.- EN EL INDIVIDUALISMO. 111

4.2. – EN EL COLECTIVISMO. 113

4.3.-ORGANIZACIÓN EN EL PERONISMO. 114

CAPÍTULO 5.- LA ORGANIZACIÓN EN LA REPÚBLICA ARGENTINA 115

5.1.- LA EVOLUCIÓN ARGENTINA Y LA ORGANIZACIÓN. 115

5.2.-.- LA NUEVA ARGENTINA: EL IMPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN. 118

ORGANIZACIÓN PERONISTA 119

SEGUNDA PARTE: ORGÁNICA PURA 119

CAPÍTULO 6.- LA PLANIFICACIÓN 120

6.1.- CONCEPTO 120

6.2.- EL PRINCIPIO DE LA PREVISIÓN. 121

6.3.- ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN 122

6.4.- PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN. 124

6.5.- PLANIFICACIÓN EN EL INDIVIDUALISMO, EN EL COLECTIVISMO Y EN EL PERONISMO. 126

6.6.- ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN PERONISTA 128

6.7.- EL MÉTODO EN LA ACCIÓN. 135

CAPÍTULO 7.- ORGANIZACIÓN O ESTRUCTURACIÓN 143

7.1.- CONCEPTO. 143

7.2.- EL PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN. LA PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 143

7.3.- NORMAS O REQUISITOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN. 144

7.4.- ESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA FUNCIONAL 146

7.5.- TIPOS DE ESTRUCTURACIÓN. 148

7.6.- DOCTRINA Y TEORÍA DE LAS ESTRUCTURAS. 156

7.7.- TESIS PERONISTA 156

7.8.- ORGANIZACIÓN IDEAL 158

CAPÍTULO 8.- CONDUCCIÓN 159

8.1.- PRINCIPIOS DEL MANDO (dirección, gobierno). LA AUTORIDAD. FILOSOFÍA DE LA ACCIÓN. 159
8.2.- ELEMENTOS PARA EL EJERCICIO DEL MANDO. 161
8.3.- DIRECCIÓN COLECTIVISTA Y ABSTENCIÓN INDIVIDUALISTA. 163
8.4.- CONDUCCIÓN PERONISTA. 165
8.5.- ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN. ÓRGANOS DE LA CONDUCCIÓN... 166
8.6.- TEORÍA DE LA CONDUCCIÓN: SUS PRINCIPIOS. 178
8.7.- MÉTODO DE LA CONDUCCIÓN 182
CAPÍTULO 9.- LA EJECUCIÓN 185
9.1.- CONCEPTO. 185
9.2.- PRINCIPIOS DE LA EJECUCIÓN. 186
9.3.- FORMAS DE EJECUCIÓN 191
9.4.- MÉTODOS DE EJECUCIÓN. 194
9.5.- FINALIDAD DE LA EJECUCIÓN 196
9.6.- LA EJECUCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN 197
CAPÍTULO 10.- LA COORDINACIÓN 198
10.1.- CONCEPTO Y GRADOS. 198
10.2.- FORMAS DE LA COORDINACIÓN 199
10.3.- LA COORDINACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. 199
10.4.- MÉTODOS DE LA COORDINACIÓN 202
10.5.- FINES DE LA COORDINACIÓN. 203
11.- FISCALIZACIÓN O CONTRALOR 205
11.1.-DEFINICIÓN. 205
11.2.- RAZONES DE LA NECESIDAD DEL CONTROL 209
11.3.- CONTROL O FISCALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESPIRITUAL 210
11.4.- CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN. 210
11.5.- CONTROL DE LA ESTRUCTURACIÓN. 212
11.6.- CONTROL EN "EL NIVEL DE CONDUCCIÓN". 212
11.7.- EL CONTROL DE LA EJECUCIÓN 213

11.8.- COORDINACIÓN DEL CONTRALOR. 214
11.9.- EL CONTROL FORMAL *(Organización Estratégica, Lic. Santos Benetti)* ...214
12.- LA RACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PERONISTA 219
12.1. DEFINICIÓN DE RACIONALIZACIÓN. 220
12.2.- EFICACIA 222
12.2.4.- La eficacia y la ejecución. 224
12.3.- EFICIENCIA 226
12.5.- PERFECTIBILIDAD Y EL MÁS ALTO RENDIMIENTO. 229
ORGANIZACIÓN PERONISTA 237
TERCERA PARTE 237
ORGÁNICA APLICADA A LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD 237
CAPÍTULO 13.- EN GENERAL 239
13.2.- PLANIFICACIÓN: PLAN QUINQUENAL 248
13.3.- CONDUCCIÓN 253
13.4. RACIONALIZACIÓN. 256
CAPÍTULO 14.- ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO 257
14.1. ORGANIZACIÓN. 257
14.2.- PLANIFICACIÓN 260
14.3.- CONDUCCIÓN. 266
14.4.- RACIONALIZACIÓN 268
CAPÍTULO 15.- ORGANIZACIÓN DEL ESTADO 270
15.1.- ORGANIZACIÓN 270
15.2.- PLANIFICACIÓN. 275
15.3.- CONDUCCIÓN. 276
15.4.- RACIONALIZACIÓN. 276
Capítulo 16: ORGANIZACIÓN DEL PUEBLO 280
16.1.- EN GENERAL. 280
16.2.- ORGANIZACIÓN SOCIAL. 301
16.3.- ORGANIZACIÓN POLÍTICA. 319

16.4.- ORGANIZACIÓN ECONÓMICA. 345
ÍNDICE: 354