

*Madrid, 15 de noviembre de 1971*

*PARA NUESTRA "AUTOCRITICA"*

*ALGUNAS OBSERVACIONES A LA GESTION DEL COMPAÑERO PALADINO*

*1. Una de las cuestiones que fundamentan su fracaso en la conducción táctica ha sido su espíritu absorbente que lo llevó a la impotencia para manejar una organización tan vasta como el Peronismo. No fue menos importante el estado de inorganicidad, consecuencia de lo anterior. El Peronismo sólo se puede manejar mediante una organización que permita la consiguiente descentralización de funciones, sin lo cual ningún hombre, por activo que sea, puede manejar el conjunto.*

*2. Siempre en la conducción es indispensable establecer un estado orgánico-funcional, para lo cual es preciso contar: Con una cabeza, que conciba y disponga para el conjunto; (Comando).*

*Un sistema nervioso, que transmita la concepción y las instrucciones; (enlaces).*

*El número necesario de comandos de ejecución, encargados de realizar (encuadramiento).*

*Es mediante la existencia de semejante organización que se puede conducir una masa de las proporciones del Movimiento Peronista. El ejercicio permanente de su funcionamiento termina por establecer mecánicamente un funcionamiento adecuado de las partes y del conjunto.*

*3. Cuando un sólo hombre quiere manejar personalmente todo, termina por ser una "rueda loca" que gira sin engranar sino con muy pocas personas y, en consecuencia, puede haber de todo menos conducción. Esto mismo hace que la*

*mayor parte de los organismos dependientes se sientan aislados y sin saber qué hacer, con lo que el dispositivo general termina por andar a los tumbos y los dirigentes que realmente se interesan, buscan contacto con el conductor que, en razón de su enorme tarea no los puede atender, los hace esperar y termina por disgustar a todos y, en especial, a los que más valen. Es lo que le ha pasado a Paladino.*

*4. Otro de los defectos ha sido el de tomar partido en uno de los bandos cuando, por razones circunstanciales, grupos de peronistas, llegan a enfrentarse. El más grave error del que conduce el conjunto es tomar partido en estas luchas faccionales. El conductor debe ser una suerte de Padre Eterno, que bendice "Urbi et orbis" porque su misión no es hacer de juez en las disputas intrascendentes, sino la de conducir a todos hacia los objetivos establecidos. Paladino, por no hacerme caso en los numerosos consejos que le di al respecto, se embanderó siempre en las luchas pequeñas de los hombres pequeños y terminó embarullado en el tumulto. No es otra cosa lo que le pasó con las "62 Organizaciones", la C.G.T. y los ocho, etc. Sin contar que en este caso, al elegir, tuvo la poca suerte de hacerlo a favor del bando que perdió.*

*5. La fuerza que domina al mundo es la humildad, nunca la soberbia. Si algo se ha hecho carne en el Movimiento ha sido precisamente esto. Paladino tal vez absorbido por sus centralizadas funciones, terminó por andar de mal humor, con lo que anuló su verdadera misión: conducir la lucha del Peronismo en lo táctico. Este mismo defecto, lo fue aislando totalmente primero de su Rama Sindical, luego de su Rama Femenina, como del Sector de la Juventud. Estas rompieron su dependencia y Paladino terminó por quedar aislado e impotente de cumplir su misión.*

*6. El que debe conducir el conjunto, debe persuadirse que su misión inicial es "unir a todos" bajo su dirección, para lo cual no ha de pretender "mandar" sino persuadir, ya que en la función política no se trata de "un servicio militar obligatorio". Mandar es obligar. Conducir es persuadir. Al hombre siempre es*

*mejor persuadirle que obligarle, especialmente en la conducción política.*

*7. Cuando se conduce, es preciso utilizar un tino especial, dejando libre juego a la iniciativa de los que ejecutan porque con eso se suma acciones positivas. Sólo cuando se percibe un error que perjudica al conjunto se debe intervenir para corregir, no para retar a nadie, especialmente si es un error sin mala intención. El que conduce, por otra parte, no debe tener la pretensión que se haga el cien por ciento de lo que él quiere. Ha de conformarse con que se haga el cincuenta por ciento dejando el otro cincuenta por ciento para que lo hagan a su gusto los demás. Es claro que en tal caso, hay que tener la sabiduría de saber elegir, que el cincuenta por ciento que le corresponde al conductor sea de los asuntos importantes.*

*8. El error de Paladino en este aspecto ha sido el de eliminar a todos los dirigentes que no cumplieran el total y al "pie de la letra" sus órdenes. Así se fue desprendiendo de los mejores elementos para quedarse con los dóciles u obsecuentes, que no suelen ser los mejores. El conductor político necesita tener un tino especial, una paciencia a toda prueba y una tolerancia sin límites, sino quiere terminar con que todos lo engañen o se vayan.*

*9. En los movimientos políticos de toda clase, la autocrítica no sólo debe ser permitida sino que también ha de ser propugnada. Esa crítica, cuando es de buena fe, es ampliamente positiva y permite hacer los errores y corregirlos. Cuando se ejerce el mando en vez de la conducción, estos procedimientos están descartados, con lo que a menudo los errores y, la suma de errores, suele ser lo más fatal a una conducción eficaz. Tolerar la autocrítica es una muestra de inteligencia no de debilidad.*

*10. El que conduce debe pensar que en tal quehacer no existe una conducta privada y otra pública. El conductor y especialmente el político, no tiene sino conducta pública. Es preciso cuidar muy atentamente el detalle a este respecto porque "la mujer del César no sólo debe ser honrada sino también es menester que lo parezca". La existencia de "secretarias" y "allegadas" con demasiada influencia, no*

suele ser lo conveniente, como tampoco lo es que el conductor haga una vida ni siquiera sea débilmente licenciosa. Este ha sido otro factor que ha perjudicado a Paladino, no se si con fundamento o sin él.

11. Dice Martín Fierro: "Nace el hombre con la astucia que ha de servirle de guía, sin ella sucumbiría pero según mi experiencia, se vuelve en unos prudencia y en los otros picardía". En la función política de la conducción es preciso proceder con clara y elocuente prudencia, porque sino todos estarán inclinados a pensar que se obra con picardía. El compañero Paladino, en sus gestiones que yo pienso que han sido bien inspiradas, no ha cuidado el detalle y ha extremado sus contactos con Lanusse y con Mor Roig, se tutea con el Brigadier Rojas Silveyra (Embajador en España) y tuvo demasiada intimidad con Gorilas conocidos. Ello dio lugar a que los malintencionados, dijeran que se encontraba "entregado" al Gobierno y que no era el "Delegado de Perón ante Lanusse" sino el "Delegado de Lanusse ante Perón". Es que para todas las cosas existe un límite, pasado el cual, cada uno puede pensar lo que desea y siempre habrá muchos más que piensan lo peor.

12. El quehacer político de un conductor o de un dirigente es de atracción, no de repudio. El que conduce el conjunto ha de persuadirse de que su función es atraer al mayor número de gente, ya que la acción política siendo un medio solamente, es de aspecto cuantitativo. Se trata de sumar en conjunto, ya que en la urna el voto del bueno, del malo, del rico o del pobre, del sabio o del ignorante vale lo mismo. Por eso, esta tarea suele ser un tanto ingrata, ya que hay que aceptar hasta lo que se repudia, sin embargo "hay que tragarse el sapo" o de lo contrario no meterse en el asunto. Ese ha sido otro de los defectos del compañero

Paladino: él recibía sólo al que le gustaba. Así se fue llenando de enemigos inútilmente y, "muchos perros, hacen al final la muerte del ciervo".

13. La ambición personal es consubstancial con el quehacer político y no puede ser criticado que un hombre político tenga sus ambiciones. La ambición es la fuerza motriz que, en este campo, suele mover los grandes éxitos y las grandes empresas.

*Un hombre joven, sin ambiciones, es inexplicable. Pero, hay que tener en cuenta que cuando las ambiciones personales se realizan a expensas del conjunto en Movimientos doctrinarios como el nuestro, hiere profundamente al sentir general que, racionalmente debe aceptar como indispensable primero la realización del conjunto. Hacerlo en perjuicio de los demás termina por crear como enemigo a todos los componentes. El principio ha de ser "realizarse en un Movimiento que se realiza" para lo cual debemos todos trabajar primero en provecho del Movimiento y luego de los hombres que lo componen. En este sentido, el compañero Paladino ha sido comúnmente acusado de ambiciones desmedidas, no se si con fundamento o sin él, pero esta acusación ha sido permanente.*

*14. La conducción táctica es sólo la consecuencia de la conducción estratégica que fija la acción de conjunto. Es preciso entonces que ambas han de mantener una absoluta congruencia y un permanente entendimiento. No se puede, sin producir graves males, ocultar o disimular acontecimientos para evitar malos ratos al Jefe porque con ello se lo suele inducir en error. Entre los encargados de la conducción ha de existir el más abierto sentido de realidad y de verdad que no puede ser alterado ante consideración alguna. El que conduce estratégicamente no puede ni debe ignorar nada de lo que el conductor táctico realiza. Ha sido otro de los errores del compañero Paladino que, indudablemente, sin mala intención, ha ocultado sus relaciones, entrevistas y tratativas con Lanusse y Mor Roig que el comando estratégico ha debido conocerlas por otros conductos.*

*15. El Movimiento Peronista tiene sus "autodefensas" en permanente vigilancia sobre los dirigentes. Ello ha de obligar a los que conducen o encuadran sectores del mismo a mantener una prudente conducta ante sus propios subordinados, que, aunque no parezca, lo juzgan permanentemente. De manera que no sólo hay que ser honesto sino que es indispensable ponerlo en evidencia en forma permanente ante el peligro de ser mal juzgado por las apariencias. Es otro error del compañero Paladino, que se conformaba con proceder bien sin importarle el concepto que la masa tenía de su conducta.*

16. No podemos suponer que el compañero Paladino haya pro-cedido mal, sin embargo, amplios sectores del Peronismo así lo juzgan. Es la consecuencia de haber olvidado preceptos fundamentales que el Conductor no puede desconocer.

Conducir es un arte y, como en todas las artes, el artista es su parte vital. Nadie puede conducir un cuerpo o una masa si en ellos no se ha desarrollado antes un sentido y un sentimiento de obediencia, para lo cual es preciso poner en evidencia ciertos valores que lo hagan posible. La resistencia a una conducción es un factor profundamente negativo en el quehacer político. Lo primero que el que conduce debe evitar es precisamente toda resistencia y para ello la persuasión es el arma.

17. Otro de los errores cometidos, aunque con la más buena intención, ha sido utilizar la "Hora del Pueblo" para gestionar en favor del Jefe del Movimiento. La "Hora del Pueblo" ha sido creada a fin de atender el tono de negociación que intentaba introducir la dictadura y tratar allí de imponerle el "Llamado a elecciones" a la vez que tratar de "Ganar la Paz" así como ya habíamos ganado la Guerra.

Se trataba entonces de negociar siempre en conjunto y nunca separadamente. El compañero Paladino trató de negociar sólo y de allí que "estrechara demasiado la esgrima" que lo hizo aparecer mal en distintos sectores del Movimiento. No se explica la "Hora del Pueblo" sino en tren de conjunto, ya que se aprovecha allí el "Frente Común" para negociar.

18. Uno de los factores que más ha gravitado para que el compañero Paladino fuera aislado, fue su inclinación a calificar y descalificar sectores peronistas que no le eran afectos. El que conduce el conjunto no debe caer en este error porque, precisamente, su misión es la de unir a todos los que han de ser conducidos. En este orden de ideas no hay que hacer cara fea ni el vinagre porque aunque el vinagre es desagradable y ácido, sin él no hay ensalada posible. Quedan en este momento algunos sectores peronistas que deambulan sueltos de la conducción, aun cuando podían ser muy útiles en la acción de conjunto. Es precisamente la existencia de sectores lo que hay que aprovechar para dar al dispositivo una

*articulación apropiada a la lucha que se quiere realizar.*

*19. Nuestro dispositivo actual se articula con: Grupos activistas de la guerra revolucionaria,*

*Grupo de agitación ideológica (Encuentro de los Argentinos).*

*Hora del Pueblo (organización del frente común y organización de superficie).*

*Rama Sindical del Movimiento (C.G.T. y "62 Organizaciones").*

*Confederación General Económica.*

*Todos estos agrupamientos deben ser manejados y coordinados por el Peronismo en la lucha contra la dictadura militar. Al compañero Paladino le aconsejé muchas veces hacerlo, pero nunca encontré buena voluntad. Personalmente lo reuní con el Doctor Porto del Encuentro de los Argentinos, con el Señor Gelbard de la Confederación General Económica; con varios muchachos de los Grupos Activistas; con el Secretario General de la C.G.T., aparte de hacerlo también con la Señora Juana Larrauri. Pero, el compañero Paladino o no los atendió, o lo que fue peor, terminó peleándose con ellos.*

*20. Durante el tiempo en que el compañero Paladino tuvo a su cargo la conducción táctica, la afluencia de dirigentes peronistas a Madrid fue extraordinaria. Toda gente de buena voluntad y sumamente útil en la lucha que, desatendida por él, recurría al Comando Estratégico en procura de soluciones. En cada caso los puse en contacto con Paladino pero inútilmente porque o no los atendía o los retaba, por haberme presentado el problema a mí. Todo es consecuencia de no haber organizado las cosas: es natural que si uno desea hacer todo personalmente, en una tarea como conducir el Movimiento, no pueda dar abasto a satisfacer a todo. En cambio si hubiera descentralizado un poco sus tareas, confiando parte de ellas a hombres de confianza, todo podría haberse realizado sin esfuerzo. En la*

*conducción política es preciso confiar en algunos hombres. No todo ha de ser desconfianza porque el número de tareas a cumplir es tan grande que, uno solo, termina por agotarse y dejar de cumplir la mayoría de ellas.*

*Juan Perón*

*COMANDO SUPERIOR PERONISTA.*