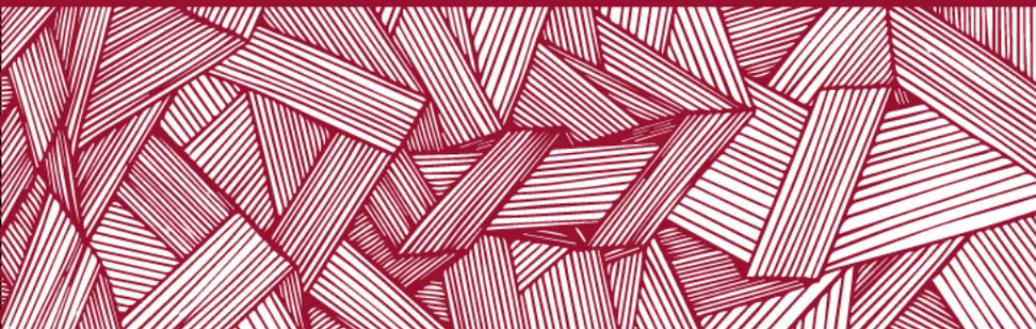


# Saber gobernar

Claves en la formación de estadistas  
y líderes para el Perú



Edgar  
**Montiel**

Serie de **Conferencias Magistrales**



**FONDO  
EDITORIAL**

Centro de Altos Estudios Nacionales



# Saber Gobernar

Claves en la formación de estadistas  
y líderes para el Perú

Edgar Montiel



**FONDO  
EDITORIAL**

---

Centro de Altos Estudios Nacionales

**Saber gobernar:** claves en la formación de estadistas y líderes para el Perú  
Cuadernos de Trabajo  
Serie: Conferencias Magistrales

© Edgar Montiel

© Fondo Editorial del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN-EPG). Av. Escuela Militar s/n (ex Alfonso Ugarte) con Av. Chorrillos, Lima, Perú. [www.caen.edu.pe](http://www.caen.edu.pe)

Publicación virtual a cargo de la Dirección de Investigación Académica

Edición a cargo de Gustavo Pastor

Edición virtual y diseño a cargo de César Miranda

Publicación virtual, Primera edición.  
Lima, Perú, mayo de 2016.

**“Las ideas se  
exponen  
no se imponen”**

*General de División José del Carmen Marín  
(1899 - 1980)*



## Nota del Editor

Este texto registra la conferencia magistral del 27 de agosto de 2015, en la que el doctor Edgar Montiel expuso algunas de sus ideas ante la planta académica y participantes de los diversos programas que se imparten en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN). Edgar Montiel, uno de los intelectuales peruanos reconocidos a nivel internacional, es doctor en Economía del Desarrollo, filósofo, y autor de enfoques innovadores como el poder de la cultura, la formación de las clases dirigentes, el aporte de América en la Modernidad, y la interculturalidad dentro de la globalización.

Desde una visión histórica, Montiel reflexiona sobre la necesidad de formar convenientemente a los futuros estadistas y líderes del Perú. Satisfacer esta necesidad, algo que en su opinión es urgente, nos ayudaría a salir de las endémicas crisis gubernamentales por las que atraviesa nuestra República desde su fundación. El aporte de este cuerpo de estadistas y líderes bien preparados para las tareas de gobierno sería fundamental para enfrentar los retos del futuro y forjar convenientemente la prosperidad de la nación.

Dotado de singular erudición y ágil argumentación, su discurso explora elementos medulares de nuestra historia política, como la informalidad, la improvisación y la falta de preparación de nuestros grupos dirigentes. Su trayectoria como académico y alto funcionario de UNESCO lo puso por décadas en la primera línea de diversos equipos que formulaban y aplicaban políticas públicas orientadas a solucionar temas ligados a la educación en

nuestra América. Esta rica experiencia le permite, ahora, transmitir a sus lectores aquellos significativos conocimientos adquiridos a largo de toda su vida profesional.

En su conferencia, Montiel desarrolla ideas claves sobre las cualidades que deben tener los futuros estadistas peruanos. Estos líderes políticos deben verse a sí mismos como sujetos históricos que piensan y producen el Perú en tanto que entidad colectiva. Además, estos futuros hombres y mujeres de Estado deben estar bien formados, valorados en su acción, y fogueados en la conducción del país.

Sabiendo lo importante que han sido la educación y el Perú en la trayectoria de Montiel, es grato para el CAEN, institución preocupada por temas de gran importancia política, difundir las enseñanzas de este ilustre académico, esperando que estas puedan brindar valiosas lecciones a las futuras generaciones de líderes de nuestra nación.

Gustavo PASTOR

Investigador Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN)

Chorrillos, Lima, 2016.

*Dr. Edgar Montiel*

Claves para la formación de estadistas y líderes para el Perú



Honorable Señor secretario general del CAEN, doctor Roberto Vizcardo Benavides, a quien pido transmitir mi saludo al doctor Walter Astudillo, director general del CAEN.

Distinguidos profesores, investigadores y participantes.

Es un señalado honor dirigirme en esta ocasión al pleno de autoridades, profesores y participantes de los programas académicos del CAEN. Es también una responsabilidad, diría más, un deber. El CAEN habita en la memoria de los peruanos que trabajan en el Estado, en la defensa nacional y en la Academia, así como en la de quienes conforman numerosas instituciones de la sociedad civil. Todos ellos preocupados por los destinos del país. No me siento ajeno a su dedicación por el Desarrollo, la Defensa y la Seguridad, y a su misión de formación y reflexión estratégica que en momentos cruciales ha sabido proponer alternativas. Soy de familia cusqueña, nacido en Iquitos, educado en Lima y en el exterior. Desde pequeño tuve una mirada curiosa del Perú, de su diversidad. No todos los niños tienen la suerte de construir un imaginario como el que tuve, que incluyera la sierra, la selva y la costa, combinación esencial para una visión integral del país. Mi padre fue uno de los jóvenes que instalaron, a mediados de los treinta, las primeras estaciones de radiotelegrafía, los primeros aeropuertos e hidropuertos, en Contamana, Yurimaguas, Nauta e Iquitos, en momentos en que el general Óscar R. Benavides se preocupaba de que la Amazonía no se aisle, o se fracture, pues en esa época había ese riesgo. Así fue cómo mi padre fundó una familia cusqueño-amazónica en Iquitos.

Nacido de esta alianza proteica y con familiares en las fuerzas

armadas, desde temprano incorporé a mis preocupaciones una visión integrada de país. Siempre pensé que la misión primera de las Fuerzas Armadas es religar las diversas partes de la nación, también que las nuevas generaciones debíamos tener alguna experiencia en los temas de Defensa. En mi caso, fui cadete un año en la FAP, donde aprendí a manejar los T-41, los T-37 y el Tango 33. Algunos de mis compañeros murieron en servicio. Esta experiencia, valiosa en mi vida, acendró en mí el interés por la famosa “realidad nacional”.

## **El costo de la clase dirigente que tenemos**

Hecho este repaso personal, paso a tratar un problema común de flagrante pertinencia hoy en día. Como ustedes, esta mañana vi los noticieros y los quioscos de periódicos y revistas con noticias plagadas de denuncias. Si no fuera peruano, sino un turista de paso, me preguntaría ¿qué pasa en este país, pletórico de acusaciones y contra-acusaciones? Una estridencia de voces y declarantes que no deja ver cuál es la agenda real del país. Interferencias de todas partes, que pone en evidencia una ausencia de clase dirigente. No se sabe dónde se discuten los problemas prioritarios del país, ni quién manda realmente. No tenemos un cuerpo orgánico que maneje el Estado porque no lo hemos formado oportunamente. A pesar de acuerdos parciales, aquí y allá, de avance en ciertas políticas públicas, no contamos con un cuerpo dirigente

estructurado para la conducción del país. Lo que tenemos es una colección de personalidades, de políticos sin preparación expresa, con los que es difícil conformar una clase dirigente consistente. Antes de venir aquí, escuché la intervención de un congresista que intervenía en el confuso debate sobre el lote petrolero 192 en Loreto, dónde la posición del Ejecutivo no es clara. Como argumento invocó al “filósofo griego” Adam Smith. Sus colegas le enmendaron prestos, que no era griego sino escocés, y del siglo XVIII. Esto hace sonreír, pero es un síntoma. ¿Cómo llegan estas personas a estas responsabilidades? Ciudadanos a quienes no se les exige capacitación, formación, ni experiencia, olvidándose que la función pública es una misión compleja por definición, pues hay que tomar decisiones difíciles y participar en debates abiertos, por lo que ejercerán docencia pública. Si uno quiere trabajar en la función pública y asumir responsabilidades políticas, debería prepararse debidamente.

Hay que tener siempre presente que por ausencia de una clase dirigente adecuada, por una débil cohesión social y por falta de organización colectiva, nuestro país ha pasado por situaciones graves a lo largo de su historia. Una de ellas fue en el proceso de Independencia. Recordemos que la estructuración territorial y política Inca fue gravitante en América del Sur. Con estos territorios se crea el Virreinato del Perú, que incluyó buena parte del continente. El Virreinato de La Plata inicia su estructuración recién en 1777.

Con el proceso de Independencia se produce una modificación sustantiva de la geopolítica de las Américas. En los años cruciales, cuando se desata la movilización por la independencia de

las nuevas naciones, las élites peruanas no asumieron el liderazgo que le cabía como dirigentes del virreinato más importante de Sudamérica, ni tampoco se apropiaron o negociaron su intervención en este emergente proyecto geopolítico que iba a marcar la evolución del continente. Las élites criollas no lograron cohesionarse como grupos de interés, establecer niveles de concertación, construir un programa de defensa común de la diversidad de intereses peruanos. En cierto modo, la victoria en las luchas de independencia en la región estaban relacionadas con lo que ocurriera en el Perú, pues en este vasto virreinato se había concentrado el mayor poder militar de España, en tropas, armamentos, polvorines y cuarteles, además del poder económico, lo que constituía una amenaza para los virreinos y capitanías que marchaban ya rumbo a su independencia. Las iniciativas decisivas quedaron así en manos de fuerzas externas al Perú.

En este contexto se organiza la Expedición Libertadora del Sur, con ejércitos regulares de Argentina y de Chile. Esta iniciativa militar tuvo un alto costo político y material para el Perú, pues con su aprobación se produjo la primera incursión de ejércitos vecinos al territorio nacional. Debido al equilibrio de fuerzas entre tropas realistas e independentistas la solución militar definitiva no se produjo. La salida se encontró sumando al Ejército Libertador del Norte, con el general Simón Bolívar a la cabeza. Estas dos intervenciones externas fueron posibles por la falta de unidad interna de las fuerzas peruanas y la débil cohesión de los equipos dirigentes con amplios sectores populares -donde había milicias de montoneros y guerrilleros que practicaban la guerra asimétrica- sin lograrse construir un liderazgo peruano fuerte. A fin de cuentas, la intervención militar resultó lesiva para la integridad

territorial de la futura República del Perú. Haciendo un balance del proceso vemos que del tronco del antiguo Virreinato del Perú se seccionó el territorio del Sur, el Alto Perú; Y que Guayaquil pasó a formar parte de Colombia. Así, el poder gravitante del Perú en Sudamérica quedó reducido.

Esta ausencia de unidad y capacidad de las clases dirigentes para gobernar el Perú se volvió a mostrar durante la Guerra del Pacífico. La falta de un cuerpo dirigente estructurado, que con honradez y sabiduría administre el Estado en estas circunstancias, quedó bien señalado en las obras de Gonzáles Prada y Jorge Basadre. Como vemos, esta carencia de una clase dirigente estructurada y una dirigencia política preparada es un mal crónico para la estabilidad y el desarrollo del Perú. No hay destino nacional asegurado sin organización colectiva. Hay que entender que existen fuerzas centrífugas, grupos de poder, grupos de interés, lógicas distintas y contrarias al poder nacional. Para intervenir y negociar en esas lógicas externas e internas, propias del mundo global, se necesitan equipos nacionales bien preparados, con escuela y experiencia.

De modo que la formación de hombres y mujeres de Estado, la formación de líderes en los diferentes dominios de la vida nacional, resultan cruciales para el destino del país. Una deficiencia en este campo resulta más riesgoso hoy en día, porque la gobernanza global demanda una intervención apropiada de los gobiernos en la gestión sostenible de los recursos del planeta. Saber combatir el calentamiento global, intervenir en la regulación de un comercio internacional, combatir las redes criminales que no tienen fronteras, entre otros temas. Todo eso requiere que en cada nación haya

gobiernos competentes.

Tengamos en cuenta, además, que a los peruanos nos toca gobernar un país donde se han concentrado importantes reservas de agua dulce para el planeta. Somos también un país que pertenece a ese club exclusivo de países con gran biodiversidad. Eso hace posible que la cocina peruana sea lo que es, no solo por la creatividad de nuestros hombres y mujeres sino porque nuestra diversidad de climas y pisos ecológicos producen una variedad excepcional de alimentos. Todo esto otorga a nuestro país un gran valor estratégico y una responsabilidad internacional. Hay que valorar al igual que en términos civilizatorios, el Perú es un país ancestral, rico en culturas e historia, con un acervo cultural y natural excepcional, reconocido como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Otro tema crucial de gobernanza internacional son las secuelas periódicas que ocasiona “El Niño”. Todo eso suma responsabilidades nacionales e internacionales que tenemos que asumir en permanencia; y exige una clase dirigente competente, bien formada, no de aficionados.

Nuestro país avanza, atraviesa por transformaciones significativas. Doy cuenta de ello en un libro llamado *El poder ciudadano* (2016). Voy a compartir con ustedes un fragmento, referido al surgimiento de las nuevas clases medias. Me dirijo a sus integrantes, hombres y mujeres, como ciudadanos electores, titulares de la soberanía Popular: “Me dirijo a ustedes, ciudadana y ciudadano, porque expresan la diversidad del pueblo y encarnan las grandes mutaciones del ser social peruano. Pues conforman hoy la mayoría del Perú. Descendientes de aquellos abuelos y padres provincianos que abandonaron sus comunidades y pueblos por

las ciudades grandes del país. En esos años duros del desborde popular y la guerra interna, la vida brava, con sus retos y oportunidades, los ha instalado en los barrios periféricos donde día a día construyeron a punche la esperanza. Hoy la mayoría de ustedes han concluido sus estudios secundarios, y muchos, prosiguieron su educación en las universidades. Ahora todos los hijos quieren ser profesionales. Gracias al empuje de sus esfuerzos personales, ustedes han salido del sector E y D y se incorporaron al C y B integrando ese 56% de la población urbana que marca las estadísticas. Constituyen una emergente nueva clase media, actuante, innovadora, motor del crecimiento económico y comercial, ascensor del progreso social, y contribuyente significativo del erario público. En el 2021, año del Bicentenario de la República, ustedes serán el 70% de los electores. La reinención del Perú está en sus manos.”

## **El vasto patrimonio a gobernar**

Cuando uno habla de estadistas y de líderes eso significa una acción planificada de gobierno. Pero, ¿qué es lo que se gobierna? Eso es importante ver de cerca. No se gobierna igual en todos los países. Por eso hay distintas formas de gobierno (del Estado) y de gobernanza (cuando hay intervención de la Sociedad Civil). Hagamos un recuento de lo que tenemos que gobernar.

## **Primero. ¿Qué clase de personas se gobierna?**

En términos culturales, humanos y de delimitación territorial, esta entidad Perú empieza su estructuración comunitaria en el espacio andino hace unos catorce mil años. Es preciso decir que el proceso de humanización –instalación del género humano- del espacio andino comienza hace más o menos veinte mil años. En esta región no había más que animales, desiertos, montañas, vegetación y mar. Por eso conocer el proceso de humanización de los Andes importa muchísimo, para saber de dónde provenimos, cómo nos hemos formado en este largo tiempo de miles años. Hace veinte mil años, más o menos, grupos humanos itinerantes acceden por el norte, por la zona del actual Ecuador, allí se instalan las primeras poblaciones.

Existen restos de fósiles humanos de comunidades del norte del Perú de hace catorce mil años. Por eso se calcula que, en términos culturales, sociales y de ocupación territorial, esta colectividad empieza su articulación comunitaria en el espacio andino desde esa época. Hay asentamientos humanos donde se inicia la práctica de las primeras formas de agricultura. Hace ocho mil años se preparaban las primeras formas de pachamanca o cocimiento de carnes y vegetales por entierro. Se han encontrado fosas de estas prácticas. Hace siete mil años que se cultivaba y florecía la prodigiosa papa. Esto lo explica bien en su libro *Catorce mil años de alimentación en el Perú* el investigador Elmer León Canales (2013). Este estudio es un avance revelador que ayuda a

entender cómo se forma el hombre peruano y cómo se perfila en el tiempo su rasgo identitario. Hace 5300 años existen ciudades-estado como la ciudad sagrada de Caral, centro productivo y político, primer Estado en América, reconocida por la UNESCO como Patrimonio Mundial; contemporánea a las más tempranas civilizaciones de la humanidad como la mesopotámica, china, griega e india.

La primera conclusión a sacar de esta remota historia es que tenemos que gobernar también un pasado, organizar la apropiación y transmisión de esta historia antigua, en la que surge y se desarrolla la condición humana, parte constitutiva de ese nosotros colectivo, pues es un pasado que vive en nosotros, no es un pasado clausurado. Es el forjador de nuestras moléculas de hoy: de eso que comieron y bebieron, de lo que construyeron, adaptaron, crearon y sembraron en esos pisos ecológicos salvadores. De todo esto ha nacido ese ser humano llamado hoy andino o amazónico -en una sola palabra- hombres y mujeres que en su ADN llevan escritos el sentido de adaptación al medio, transformador de su entorno y creativo ante las adversidades. Hoy en día, esta civilización es reconocida en el mundo y se encuentra en la lista del patrimonio mundial como una de las civilizaciones más tempranas de la humanidad. Este patrimonio civilizatorio hay que saber protegerlo, gobernarlo, estudiarlo y transmitirlo a las nuevas generaciones. Es una potencial fuente de riqueza.

## Segundo. ¿Qué territorio se gobierna?

Este proceso civilizatorio se consolidó en el espacio sudamericano con la construcción del Qhapaq Ñan, el principal sistema de rutas andinas. Los primeros tramos –regionales– se iniciaron a principios de la era cristiana y alcanzaron su mayor extensión y conexión –veinte mil kilómetros lineales– en el siglo XVI, con el Imperio Inca, comunicando e integrando territorios de la actual Argentina, Chile, Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia. A pedido de estos países, e iniciativa del Perú, en el 2013 fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad (como peruano, funcionario de la UNESCO, seguí de cerca este proceso).

Este reconocimiento de la mayor red de integración continental tiene una señalada significación. El canciller Raúl Porras Barrenechea, por ejemplo, elaboró su doctrina de política externa a partir de esta constatación: nosotros estamos ubicados en el macizo central de Sudamérica. Es un macizo andino, amazónico y marítimo. Aquí se forjan estas civilizaciones, estas culturas. Por eso, dice, que por mandato histórico y geográfico el Perú tiene una vocación permanente de integración. No es por un precepto de política interna o coyuntural sino por un mandato venido de la historia y de la geografía. Este es un principio rector de Política Exterior. No se puede gobernar si no hay una clara conciencia de nuestro posicionamiento geográfico.

## **Tercero. ¿Qué historia, qué imaginario se gobierna?**

Desde 1522 en Panamá –que es la base de la expansión colonial hacia el sur– se llama a los territorios del Mar del Sur como “Perú”. Todos los viajeros y “descubridores” saben que hacia el Sur está el “Perú”. Desde 1534, por noticias de gacetas publicadas en Lyon, Venecia y Núremberg, se informa en Europa de la conquista del Perú y del oro de Atahualpa. Impresionante. En doce años –1522 a 1534– se instala el nombre Perú en el imaginario europeo, asociado al oro del rescate de Atahualpa. En 1522 Pizarro está aún en Honduras, pero ya diez años más tarde captura a Atahualpa, y en la información sobre Perú vuela en Europa gracias a un informe publicado en Lyon en 1534: *Nouvelles certaines des iles du Pérou* (Juan José Vega le ha llamado “crónica francesa”).

Es el único país americano que se incorpora en pleno Renacimiento al imaginario europeo como una de las mayores novedades del Nuevo Mundo, nimbado de leyenda porque, decían, que en ese lugar áureo había civilizaciones organizadas con grandes caminos, mucho oro y plata. ¡soñaban! Por eso hablaban del Perú, como referencia utópica, y se acuñó la expresión “¡Vale un Perú!”, y en francés “C'est le Pérou!”. Es una expresión renacentista. Este capital simbólico también hay que saber administrarlo, protegerlo, porque vive en el imaginario del europeo actual. Los años infaustos del desgobierno y el terrorismo no han podido vencer el interés por el Perú de la gran cultura. En el mundo, cada año hay por lo menos un centenar de grandes revistas que dedican sus

carátulas al Perú, y una cantidad semejante de documentales interesados en mostrar aspectos de la cultura peruana. Si tuviéramos que pagar por esta promoción, costaría una millonada. Todo esto es parte de la gobernanza del Perú, de interés para el Estado como para la sociedad civil y las empresas peruanas.

## **Cuarto. ¿Qué se gobierna en términos de patrimonio físico?**

En términos territoriales, el Perú tiene 1.285.220 km<sup>2</sup>, o sea, somos el tercer país sudamericano en extensión, después de Brasil y Argentina. Como mencioné, pertenecemos al Grupo de Aca-pulco, conocido en la ONU por ser de los países con la mayor biodiversidad del planeta. En ese grupo estamos con Brasil, Ecuador, Colombia, México y Costa Rica, entre otros. La producción pesquera del Perú es la segunda en Latinoamérica. Producimos cobre, plomo, plata (cuartos en el mundo) y oro (octavos).

## **Quinto. ¿Cómo gobernar para mejorar el desarrollo humano?**

En materia de Indicadores de Desarrollo Humano, que son los que actualmente emplean las Naciones Unidas, no cuenta solo el PIB sino también indicadores representativos en términos de equidad y sostenibilidad. En estos indicadores, el Perú se ubica en el puesto 77 de 187 países, con una esperanza de vida de 74 años, promedio de escolaridad de 8.7 años, y un ingreso per cápita de \$9306 anuales. En la región nos ubicamos en un nivel por debajo de Uruguay, Argentina y Chile.

Entonces, lo que hay que gobernar es un conjunto de recursos estratégicos que constituyen patrimonio de la nación. Se administra un pasado, una imagen de país, un imaginario colectivo, una comunidad humana con identidad propia y, por supuesto, amplios territorios con abundantes recursos naturales, bases de la alimentación y los planes de desarrollo. Se gobierna un patrimonio humano, natural y cultural, bases para un desarrollo sostenible. La gobernanza del Bien Común tiene que ver con todo esto, no es un trabajo burocrático aislado sino el resultado de la participación del conjunto de categorías sociales que conforman la sociedad, el Perú pluricultural. La tarea es compleja y exaltante. Para aprovechar sabiamente los recursos existentes –hacerlos rendir– se requiere un cuerpo de dirigentes preparados, experimentados, honrados, conocedores y con capacidad de tomar sabias decisiones.

El Perú está ubicado desde siempre en una zona geográfica sísmica, cordillerana, asolada periódicamente por el Fenómeno El Niño, con su secuela de catástrofes climáticas que afectan a la población y a la producción. Tenemos una topografía montañosa que ha marcado la vida social, productiva, organizativa y las comunicaciones. De allí la importancia de la red de carreteras. Los antiguos peruanos supieron sacar provecho de estas tierras cultivando con el sistema de pisos ecológicos, adaptando los productos a los climas, estableciendo caminos seguros, adecuando al suelo las construcciones de casas, y en particular, manteniendo la organización de la comunidad para el trabajo colectivo, crucial para momentos de desastres naturales. Este punto resulta importante: mantener la tradición del trabajo colectivo, la organización de los ayllus, las mitas y las minkas. De otra manera no habríamos sobrevivido a lo largo del tiempo. Nuestros ancestros se juntaron para poder sembrar, construir casas y caminos. En esta clase de terrenos, el sentido común manda que nos juntemos para crear andenes donde sembrar, construir casas—primero la casa del otro, y luego la casa de uno—, es decir, sumar fuerzas ante los desafíos. Las costumbres son como leyes naturales, son conceptos relevantes para la política de una nación. En ese sentido, esta capacidad de movilización de las comunidades de la sociedad viene desde muy atrás, es histórico y se mantiene vigente en muchos aspectos. Tradiciones que se inscriben en la filosofía de historia peruana. Ese sentido común para hacer frente a la adversidad de la geografía; esa capacidad del trabajo comunitario, de reciprocidad, para fructificar la tierra en medios tan adversos. Creación y comunidad son principios rectores heredados de la tradición sapiencial andina. Esta herencia debe ayudarnos a superar las prácticas formalistas y burocráticas del Estado, que con frecuencia consideran

a la participación social como algo ajeno a las políticas públicas. Debe ser al contrario: deberíamos institucionalizar los principios de cooperación popular y de participación social como conceptos incorporados por el Estado en su relación permanente con la sociedad y sus diversas comunidades.

## ¿Qué ingeniería política necesitamos?

Coincidirán conmigo que la gobernanza en el Perú, por su diversidad y complejidad, no puede estar en manos de personas que no se han preparado expresamente para esta función. La elaboración de leyes, la ejecución de planes sectoriales, la gestión de ciudades medianas y grandes, el gobierno de departamentos y regiones, son responsabilidad de personas elegidas por la ciudadanía o nombrados por el Estado. Estas personas deberían tener una formación profesional idónea.

Ahora tenemos como legisladores a voleibolistas, cronistas deportivos, pastores, publicistas, mineros, cocaleros, empresarios audaces, algunos de ellos sin formación alguna o profesión conocida; sólo una minoría son profesionales en leyes, economía, administración o defensa nacional. Se estima que solo uno de cada tres congresistas es idóneo para el trabajo legislativo. El ideal es que toda la diversidad cultural, étnica, social, territorial, profesional y de género, debe estar representada en el Congreso a fin de que dicha institución sea la imagen viva de la pluralidad nacional. El único requisito común que debería exigirse a todos es que se hayan esforzado por tener niveles de estudios adecuados para asumir esas responsabilidades de Estado, si no ahondaremos el

fenómeno de la sub-representación del cuerpo nacional, como un mal peruano (“al congreso llegan los que pueden comprarse un puesto en la lista del candidato presidencial”).

El concepto de la sub-representación hay que entenderlo bien. Se comparten los principios de que el género femenino debe estar suficientemente representado, que los pueblos ancestrales tengan sus congresistas, que las personas discapacitadas estén representadas; que los líderes sociales, sindicales, agricultores o mineros defiendan los intereses de sus trabajadores; que los emprendedores tengan sus defensores, etc. El Congreso es el espacio reconocido para la negociación legítima de intereses sectoriales, es la Representación Nacional. Para que estos ciudadanos cumplan de manera idónea sus funciones, deberán tener una sólida formación académica y contar con una experiencia adecuada. Uno se educa y se forma a lo largo de toda su vida. Junto al principio de que la población nacional esté debidamente representada, es necesario incorporar el de la debida formación de nuestros líderes sociales y políticos.

Este punto es clave. En la Constitución de 1993 se establecen como únicos requisitos para los congresistas o ministros, “ser peruanos de nacimiento y gozar del derecho al sufragio... y haber cumplido 25 años”, artículo 90 y 124, respectivamente. Y para ser presidente, “tener más de 35 años y gozar del derecho a sufragio”, nada más, son los únicos requisitos. Esto, obviamente trae mucha cola. Deja vacío el nivel de instrucción y la condición moral necesaria para todo aspirante a responsabilidades públicas. No considera el nivel de conocimiento y experiencia necesarios a las exigencias del cargo, ese deber moral, dice Kant, es la necesidad

de saber para tomar decisiones responsables. La constitución peruana lo pasa por alto. Sin embargo, para designar autoridades del Poder Judicial, sí se exige una formación relevante dentro del marco de la ciencia jurídica. Se prejuzga así, que las Ciencias de Gobierno no son requisitos para el estadista.

Excluir la capacidad intelectual y moral para ejercer responsabilidades políticas en la República y sólo cumplir el formalismo de tener 25 años para congresista y ministro, y 35 para presidente, resulta un caso insólito en las prácticas constitucionales internacionales contemporáneas. La contradicción es flagrante con las tradiciones republicanas, en las cuales se otorgan diplomas y títulos profesionales a Nombre de la Nación, con los cuales se reconocen los méritos de los ciudadanos que se esfuerzan por estudiar y profesionalizarse para brindar sus servicios a la colectividad. A aquellos que estudian y aprueban un sílabo determinado, el Estado les otorga, a nombre de la Nación –de la colectividad–, un diploma que garantiza que los graduados como médicos, contadores públicos, ingenieros, abogados o biólogos, están aptos para brindar sus servicios a la sociedad. Ese es el sentido republicano de otorgar títulos profesionales a Nombre de la Nación. Es un contrasentido que estas exigencias no existan para los cargos de elección popular o de responsabilidad en y para el Estado.

Esto ha traído diversas consecuencias. Estas prácticas populistas fueron promovidas en los noventa como ilusión democrática, de que “todos y todas pueden ser electos, no hay requisitos”. Y claro, se llenó el Congreso de personajes populares de televisión, deportistas, periodistas, predicadores e incluso vedettes, porque lo que importaba era que fueran “populares” para ser electos. Cla-

ro, eran personajes conocidos, sin capacidad de leer las cuentas públicas, de formular en reglamento, un proyecto de ley, sin conceptos jurídicos y sin conocimiento de la institucionalidad del Estado. Hoy en día, aún pervive esta situación, y no solamente en el congreso, hay personas que ni siquiera han terminado la secundaria. Todo eso es para el ciudadano muy penoso, es un descrédito de las instituciones, sentirse sub-representados. Lo normal es que los ciudadanos quieran estar representados por los más calificados. Una selección para ganar.

En algunos ámbitos del Sector Público, por ejemplo, en la diplomacia, se acepta que estamos bien representados. Tenemos una diplomacia consistente y permanente porque Torre Tagle ha formado bien a sus cuadros en la Academia Diplomática. Han formado de manera esmerada a su personal y han ingresado luego al Servicio Exterior, donde hacen una carrera a lo largo de 35 años. Una carrera donde el personal se actualiza y capacita permanentemente. Estos ejemplos no han sido repetidos en el resto de la administración del país. El CAEN también tiene prácticas similares para la capacitación de la alta oficialidad.

Yo he servido en varios países de América Latina y veo, por contraste, que cunde la informalidad política en el nuestro. Es impensable en México que alguien salga de la nada a ser jefe de Estado si primero no ha sido secretario de Gobernación, gobernador de un Estado, o ha tenido grandes responsabilidades. Sólo entonces se le podría considerar para una responsabilidad mayor. El ciudadano está habituado a seguir paso a paso el plan de carrera del ciudadano aspirante a la primera magistratura.

Frente al escaso saber y pericia de los “político-improvisados”, tenemos a los equipos de la tecnocracia. Los tecnócratas no se incomodan con que su contraparte política se mantenga en un estado de “medianía”, de “saberes aproximativos”, que no esté bien preparada, sin los conocimientos necesarios para manejar la situación. Así, los actores políticos se echan en brazos de los grupos tecnocráticos. Eso se llama el abrazo del poder fáctico. Por eso hay grupos de tecnócratas que manejan el país, deciden el destino de grandes recursos, optan sobre políticas monetarias, dirimen sobre políticas sociales, regulan políticas educativas. Mandan sin que nadie los haya elegido.

Esto se llama el fenómeno de la cero estructura: tienen cero de legitimidad constitucional, porque nadie los ha elegido para ejercer ese poder; sin embargo, manejan grandes estructuras y vastos recursos presupuestales. Esta es una manera de torcer la democracia, vaciar el poder del voto soberano. Las democracias modernas controlan mucho para que no hayan poderes fácticos, que no hayan poderes no electos –sean tecnocráticos, gremiales, militares, o de personajes como “asesores principales” o “primeras damas”. Todos los poderes deben tener su fuente en la Constitución.

## ¿Qué tipo de estadistas necesitamos?

Esta es la situación que tenemos, me importa mucho poder plantear cómo salir de ella, no se trata de venir y no decirles nada. En este contexto nace la necesidad de la formación rigurosa de los políticos. Decíamos al principio que en este país tenemos algunas escuelas que se han formado en los últimos años. Tenemos a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que tiene una facultad de Derecho y Ciencia Política, pero no tienen la planta docente necesaria. No son politólogos que han enseñado, hecho investigación, escrito en los periódicos, o que conocen del Estado y su funcionamiento. La Universidad Ricardo Palma tiene también una carrera de ciencia política. Un poquito más alejada, la Universidad San Martín de Porres tiene una escuela de Gobierno manejada por el ex presidente García, donde este formó el equipo que lo sostuvo en su segundo mandato. Tenemos también a la Pontificia Universidad Católica del Perú, que ha creado una escuela de Gobierno muy semejante al esquema de la tradición anglosajona, pero con un talón de Aquiles, el no ser buena operadora. Es decir, sus profesores son buenos académicos y buenos mentores, que puedes tener como jefes de gabinete de un ministerio, pero no tienen la parte práctica operativa. En el ejercicio político no sólo se necesita la parte intelectual; se necesita a su vez la parte operativa. La lectura de estadísticas, el conocimiento de la realidad del país, la transmisión y comunicación oral y escrita son muy necesarias. Nadie que no pueda transmitir claramente ideas de modo oral y escrito, puede gobernar, porque va a ser un legislador, un hombre de Estado que va a redactar las

leyes. Tampoco está obligado a tener altas responsabilidades si no tiene condiciones para la acción pública. Entonces las escuelas de ciencia política deben recomendar a las personas que no tienen las habilidades de transmitir ideas, exponerlas o escribirlas, que replanteen su vocación.

La parte práctica y operativa es siempre central en la dirección de los diferentes organismos del Estado. Hay otros aspectos que tienen que ver con la realidad del país. Por ejemplo, es impensable que un político serio hable en una de las lenguas originarias del país. Ha pasado con ministros del Interior que se han visto en aprietos al tener que dirigirse a la población en zonas donde se habla quechua. Hemos tenido también a aquellos que no hablan ninguna lengua extranjera, y no sé cómo negociaban la deuda externa, en el extranjero. Esos son requisitos prácticos. Hoy en día se solicita a gente que hable como mínimo inglés, francés, chino o portugués –para poder negociar con el vecino Brasil– y que se hable una lengua nativa. Este es uno de los temas que yo planteé, que lo traigo a colación, en la parte operacional de la función política.

Otra parte operacional es tener sensibilidad estratégica. No solamente se trata de llenarse de conocimientos, sino también de saber cómo aplicarlos. Cómo utilizar la plata que se nos entregó como presupuesto para ejecutarla eficientemente, de tal forma que tenga un efecto multiplicador y obtenga el máximo de resultados. En Naciones Unidas trabajamos así. Nunca conseguimos fondos para proyectos que no tengan condiciones de obtener resultados. Yo creo que el dinero público también debe ser operado por personas que conozcan de logística y presupuesto. Si eres regidor en una municipalidad y manejas algunos recursos económicos –que

no es plata de su bolsillo sino plata del presupuesto público—, entonces debes buscar resultados. Esa parte de saber ejecutar a tiempo, tener un buen diagnóstico, saber cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades, quiénes son tus actores sociales y cómo hacerlos participar. Que no sean poderes tecnocráticos, porque también hay de esos. A veces se pierde mucho dinero en proyectos grandes que acaban en las arcas de los periódicos o en los canales de televisión porque se cree que haciendo propaganda por esos medios se van a combatir el SIDA o la violencia intrafamiliar, y no es cierto. Es mediante la participación social de los vecinos que se sabe quién le pega a su mujer o quién llega a las 3 am. borracho. Es ahí donde uno puede intervenir para poder realmente bajar los índices de violencia intrafamiliar, que en el caso del Perú, es uno de los más altos del continente.

Todo esto tiene que ver con la parte de la formación de este operador político quien maneja recursos públicos. Entonces, todo esto tiene que ser motivo de formación y capacitación. Un político, por ejemplo, que no maneje conceptos que le permitan comprender la economía nacional, internacional y de desarrollo local, no puede tener capacidades para ejecutar proyectos. La parte cognoscitiva en la economía es clave por tratarse de la producción material de las cosas. Otro aspecto cognoscitivo tiene que ver con la gestión pública y el derecho. Al final, uno administra recursos nacionales o imaginarios históricos. Hay una parte gerencial en todo esto.

El tercer campo, es aquel referido a las teorías políticas y la filosofía. Cuando uno habla de filosofía, cree que es una cosa distante, que es hablar de Platón y Aristóteles, no. Filosofía quiere

decir aprender a razonar adecuadamente, de manera pertinente, saber por qué movilizar conceptos de un campo a otro, sean estos históricos, económicos, políticos o morales. Digamos que a eso se refiere, a la zona del conocimiento donde se aprenden las estrategias políticas y la negociación. Nadie que no sepa la historia del Perú podría ser un buen gobernante, si no sabe de nuestro pasado y si no sabe cómo se ha configurado esta sociedad. Es parte crucial de la formación de los hombres de Estado y, por supuesto, aquí integro la parte de la Defensa Nacional. Quien no tenga una cultura de Defensa Nacional y pretenda asumir posiciones de responsabilidad, pues por ese señor no habría que votar. Porque la Constitución señala que el jefe de Estado asume el comando real de las Fuerzas Armadas, y esto no es algo decorativo. En ninguna parte del mundo se ve tal negligencia. El tema de la Defensa Nacional es un punto clave en la formación de los hombres de Estado y de los líderes sociales. Entonces, es necesario que una parte de la formación sea práctica. La lectura de las estadísticas es crucial. Es sobre la base de esos indicadores cuantitativos y cualitativos que se puede abordar la solución de un problema o comunicar una situación como jefe de gobierno. Comunicar es gobernar.

Acá hay un joven que enseñó conmigo Ciencias Políticas en París –donde se forman los líderes políticos franceses– y uno de los temas más difíciles –que lo cursan en el lapso de tres años– es comunicar. Comunicación oral y escrita. Comunicar bien de manera conceptual, estructurada, rica y sugerente. Saber escribir, hacer resúmenes. Si te dan un documento de 600 páginas sobre indicadores, usted lo resume en tres páginas y pone lo esencial. Eso es un arte. El arte del discurso del ministro o del jefe de Estado. Ese es un género especial que hay que aprender a manejar. Yo me fijo

mucho en eso en los países que he ido, a ver qué es lo que están leyendo los jefes de Estado y, sobre esa base, me doy cuenta cuán competente o incompetente es su equipo, cuán conceptual, claro y persuasivo es para comunicar. Eso es clave. Si uno no maneja eso, pues que se dedique a otra cosa. Esta parte de la comunicación se enseña extensivamente en Europa porque esa gente tiene que hacer resúmenes, tiene que hacer actas, leyes, reglamentos. Entonces esa parte operativa es imprescindible.

También las prácticas de negociación. Eso en la Academia Diplomática se enseña mucho: la negociación y resolución de conflictos. Cuántas veces he visto que se han desatado conflictos por esta falta de habilidad de las partes, por no escuchar, por no hacer un acompañamiento sistemático. Creen que generar confianza es ir a una fábrica o una mina para explicar la política del gobierno. Cuántos conflictos –por motivos de explotación minera, por ejemplo– nos hubiéramos evitado si se hubiese sabido generar confianza, pero de manera sistemática, con la gente que trabaja ahí, tanto con los empresarios como con los pobladores. La confianza no se genera por que uno la visita en un ministerio, se sienta un par de horas y ya. No. Hay que tener sensibilidad intercultural, una cierta destreza persuasiva, con formas de empatía con los ciudadanos para poder ser el puente entre los intereses económicos de las empresas, lo que el Estado quiere como resultados, y a su vez los propios intereses de las comunidades.

Este tema de las prácticas de negociación y resolución de conflictos es clave. Ya mencioné el caso del uso de las lenguas extranjeras y locales, además del uso de nuevas tecnologías en la comunidad, por ejemplo: el presidente ecuatoriano Rafael Correa,

prácticamente está hablando con su gabinete de manera permanente porque tienen un sistema de comunicación que les permite estar en contacto desde provincias o desde el extranjero. Es así que el uso de las nuevas tecnologías es clave.

Queridos amigos, voy concluyendo. Viendo las tareas que nos quedan pendientes, valoro mucho los objetivos que se propone la reforma del Centro de Altos Estudios Nacionales, que permitirán que esta importante institución continúe contribuyendo a la formación de esos grupos dirigentes. Formar promoción a promoción a ese sector dirigente del país. Yo diría, incluso para completar, que no se tiene que formar sólo para gobernar desde Lima, creo que valdría la pena que el CAEN se descentralice, que tenga sus antenas, sus grupos y sus acuerdos con universidades de provincia. Yo sueño con que el CAEN tenga una filial en Arequipa, en Cusco, en Huancayo, en Pucallpa, en Iquitos, en Piura... Los acuerdos con universidades del interior son necesarios para formar esos tejidos de dirigentes locales y regionales que no existen. A veces esas regiones tienen abundantes recursos del canon pero acaban cayendo en manos de gente que no está preparada o que forma parte de influencias locales negativas, como redes del narcotráfico, mafiosos, etc.

Yo creo que las personas de buena voluntad que quieren asumir esas responsabilidades deben formarse. Yo creo que el CAEN podría hacer una labor excelente descentralizándose. Yo creo, incluso, que así refrescaría esta red del Estado y formarían esa masa crítica que el país necesitan no sólo los ministerios en los altos puestos, sino también en las municipalidades de los pequeños pueblos, en las capitales y en la gobernanza de todas esas regio-

nes. Yo creo que ese tejido directivo de estadistas y líderes locales bien preparados es una tarea pendiente. Esa, creo, es una tarea histórica que el CAEN debería adjudicarse.

Muchas gracias.





## BIBLIOGRAFÍA INDICATIVA

- Julio, COTLER, *Clase, Estado y Nación en el Perú*, Lima, IEP, 1978.
- Alberto, FLORES GALINDO, *Buscando un Inca: identidad y utopía en los Andes*, Lima, Obras completas: Tomo III, Editorial Sur, 2005.
- Elmer, LEON, *14 000 años en el Perú*, Lima, Ediciones de la USMP, 2013.
- Peter, KLAREN, *Nación y sociedad en el Perú Lima*, IEP, 2004.
- José, MATOS MAR, *Desborde popular y crisis del Estado*, Lima, Fondo Editorial del Congreso de la Republica, 2004.
- Edgar, MONTIEL, *Gobernar es Saber. Formar Hombres y Mujeres para la nación*, Lima, Fondo de Cultura Económica, 2005.
- Edgar, MONTIEL, *El Poder la Cultura*, Lima, FCE, 2010.
- Edgar MONTIEL, *El Poder Ciudadano. Rumbo al bicentenario, nuevas clases medias, y economía creadora reinventan el Perú*, Lima, FCE, 2016.
- Alfonso W., QUIROZ, *Historia de la corrupción en el Perú*, Lima: Instituto de Estudios Peruanos e Instituto de Defensa Legal, 2013.

Publicación virtual del  
FONDO EDITORIAL DEL CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
Dirección de Investigación Académica  
[www.caen.edu.pe](http://www.caen.edu.pe)  
Chorrillos, mayo 2016



## Serie de **Conferencias Magistrales**

Este texto registra la conferencia magistral del 27 de agosto de 2015, en la que el doctor Edgar Montiel expuso algunas de sus ideas ante la planta académica y participantes de los diversos programas que se imparten en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN). Edgar Montiel, uno de los intelectuales peruanos reconocidos a nivel internacional, es doctor en Economía del Desarrollo, filósofo, y autor de enfoques innovadores como el poder de la cultura, la formación de las clases dirigentes, el aporte de América en la Modernidad, y la interculturalidad dentro de la globalización.

**Editor:** Gustavo Pastor



### **Centro de Altos Estudios Nacionales**

Es la Escuela de Posgrado del Estado Peruano. Tiene como misión crear y difundir conocimientos en las áreas de Seguridad, Defensa y Desarrollo. Forja líderes identificados con la realidad nacional y con capacidad de formular propuestas de cambio que coadyuven al bienestar general y al fortalecimiento de la identidad nacional.



**FONDO  
EDITORIAL**

Centro de Altos Estudios Nacionales

“Las ideas se  
**exponen**  
no se imponen”