

## La profesión imposible de gobernar el Perú

Francisco Sagasti

### *Introducción*

Agradezco la invitación a dirigirme a ustedes esta noche. Tengo una larga asociación con amigos psicoanalistas, Max Hernández y Moisés Lemlij, con quienes estuve en Londres en los años 1966-1967, posteriormente con Saúl Peña, y más recientemente con Eduardo Gastelumendi y Stefan Reich (a quien debo agradecer por la sugerencia del título de esta presentación).

Además de estos amigos peruanos, tuve la extraordinaria oportunidad de interactuar hace medio siglo y durante varios años con Eric Trist, maestro, mentor y amigo, quien me enseñó muchísimo sin que yo me diera cuenta, al menos hasta hace poco. Recordando nuestras reuniones semanales en su casa con varias horas de conversación, me doy cuenta de que quizás me estaba psicoanalizando y ayudando a ser mejor persona sin que yo me diera cuenta.

Pido disculpas por leer parte de esta presentación, pero sé que estoy ante una audiencia conocedora y exigente, y por lo tanto trataré de ser tan preciso como pueda en mis apreciaciones.

### *Tema de la conferencia*

El tema son las profesiones imposibles que Freud mencionadas brevemente en su artículo de 1937 sobre “Análisis terminable e interminable”<sup>1</sup>:

*“Parece casi como si la del psicoanalista fuera la tercera de esas profesiones ‘imposibles’ en las cuales se está de antemano seguro de que los resultados serán insatisfactorios. Las otras dos, conocidas desde hace mucho tiempo, son la de educación y del gobierno.”*

---

<sup>1</sup> Sigmund Freud, “Análisis Terminable e Interminable” (1937), [www.elibrototal.com/ltotal/?t=1&d=11545](http://www.elibrototal.com/ltotal/?t=1&d=11545)

Como lego en la primera de ellas, practicante de la segunda durante muchos años, e inmerso en la última recientemente, quisiera compartir algunas reflexiones sobre estas profesiones imposibles, que tienen un problema de expectativas incumplibles y una indeterminación temporal intrínseca.

En el caso de la educación, el incesante avance del conocimiento, las limitaciones de quien enseña y la necesidad de permanente actualización hace de esta profesión una apuesta casi perdida de antemano; como máximo el docente podría enseñar a aprender a sus alumnos o discípulos, pero como el proceso de aprendizaje en si también cambia y evoluciona, el educador tiene que actualizarse frecuentemente.

En el caso del gobierno, quisiera referirme al artículo de la psicoanalista Mónica Marín en el que interpreta “gobernar” como:

*“ejercer un dominio, mandar con autoridad, regir una cosa, ejercicio éste que puede tomar diferentes matices que van desde el imponer hasta el convencer, desde el conducir hasta el indicar, desde el obligar hasta el encantar; sin dejar de lado el guiar, el liderar, el sugestionar. ... Gobernar implica la voluntad de colocarse en la posición de hacer que las cosas anden de cierta manera y no de otra, lo que supone el poder, y en lo tangible, el poder de poner a trabajar a otro. Un verdadero **amo** es aquel que pone a otros a trabajar para que las cosas anden” (énfasis añadido).<sup>2</sup>*

Si bien califica sus planteamientos, me incomodan las referencias de Marín a “ejercer un dominio,” “mandar con autoridad,” y sobre todo ser “un amo” que pone a otros a trabajar, aunque reconozco que para la mayoría de las personas gobernar significa hacer precisamente lo que ella dice.

Pero no tiene que ser así, no es necesario dominar o ser un amo para gobernar, que no es lo mismo que mandar. Prefiero los matices de convencer, indicar, encantar, guiar, liderar y sugestionar. Mi maestro, mentor y amigo Eric Trist decía que en el mundo actual era

---

<sup>2</sup> Mónica Marín, “Educar, gobernar y psicoanalizar: ¿un trío de profesionales ‘imposibles’?”, *NORTE de Salud Mental*, número 21, 2004.

necesario tener líderes *“who lead with a light touch”* capaces de convencer, persuadir y motivar; es decir ,guiar en el viejo sentido de *kybernes*, timonel de una barca capaz de mantener el rumbo con suavidad y firmeza, aun en tiempos borrascosos.

Pero para hacer esto, es necesario primero tener al menos una noción de cómo gobernarse, de guiarse, a sí mismo, y quizás es aquí donde el psicoanálisis y el gobierno convergen. La historia, y sobre todo *nuestra* historia, está llena de situaciones en las que el gobernante ha sido incapaz de gobernarse a sí mismo.

### *La profesión imposible de gobernar el Perú*

Si gobernar es una profesión imposible en general, lo es aún más en nuestro país. Desde la fractura original de la conquista, examinada magistralmente por nuestro querido Max, el Perú se ha caracterizado por una diversidad difícil de encaminar por cauces convergentes. Una proverbial desunión nos ha pasado, y nos sigue pasando, una enorme factura que se manifiesta en el desprecio, el resentimiento, la indiferencia, el odio, la polarización y las luchas fratricidas.

Hasta ahora no hemos sido capaces de articular una noción compartida del bien común, de orientar nuestras acciones en direcciones que apunten hacia un mismo objetivo. Más aún, nuestras percepciones de la realidad no coinciden, sea ya por nuestras visiones selectivas, cegueras parciales, o mecanismos de *“disawowal”* —creo que en castellano algunos de sus colegas lo llaman “desmentida”— que nos impiden apreciar lo mucho en que nuestros deseos, aspiraciones y esperanzas, así como nuestros miedos, ansiedades y angustias, coinciden más que divergen.

Pero esta no es sólo nuestra situación, en *Delirio Americano*, Carlos Granés nos recuerda que esta condición afecta a toda América Latina:

*“No hay más remedio que vivir con lo real, y lo que hay es imperfección  
complejidad, diferencia, antagonismo, increíble diversidad; tampoco hay  
otra opción que convivir con lo que nos ofende nos asusta y nos incomoda.  
América era el lugar del encuentro, de la mezcla, de la antropofagia cultural*

*que todo lo deglutía y todo lo hacía suyo. En esa actitud tolerante palpita una esperanza. Sus mejores creaciones han sido mestizas. ... los que no han temido al recurso extranjero y no han desdeñado la complejidad local.”<sup>3</sup>*

Personalidades disímiles como José María Arguedas y José de la Riva Agüero han destacado la extraordinaria diversidad de nuestro país, que llevó al primero de ellos a “considerar al Perú como una fuente infinita para la creación” y al segundo a plantear que “el olvido y el desprecio” de cualquier manifestación de nuestra diversidad “enflaquece y menoscaba el sentimiento nacional.”<sup>4</sup> Estas apreciaciones, entre muchas otras, nos plantean el recurrente desafío de buscar la manera de aprovechar nuestra diversidad de diversidades, que nos confiere —al menos como posibilidad— una gran capacidad de resistencia y adaptación, acerca de la cual peruanos y peruanas no hemos tomado aún consciencia plena.

¿Cómo gobernar un Perú tan complejo, marcado una y otra vez por desencuentros, propenso a descalificaciones? ¿Cómo gobernar un país como el nuestro en medio de la pandemia más devastadora del último siglo, agravada por una serie de crisis políticas, económicas, sociales y de seguridad?

No sé si en el Gobierno de Transición y Emergencia encontramos respuestas a estas espinosas preguntas, pero al menos lo intentamos. Nos propusimos devolverle a la ciudadanía la confianza en el gobierno y la esperanza en un futuro mejor, no prometimos lo que no podíamos cumplir y cumplimos lo que prometimos, dijimos las cosas como son y no como nos hubiera gustado —o les hubiera gustado a otros— que fueran.

Gobernamos respetando la Constitución, la ley y las instituciones; trabajamos en conjunto y coordinadamente al interior del gobierno, y con el sector privado, la sociedad civil y la academia; ejercimos nuestras funciones con honestidad, transparencia y equidad; e hicimos uso de la evidencia, la información y de la anticipación estratégica para organizar la acción gubernamental.

---

<sup>3</sup> Carlos Granés, *Delirio Americano*, Lima, Penguin Random House, 2022, p. 517.

<sup>4</sup> Citados en Francisco Sagasti, *Discursos del Bicentenario*, Lima, Planeta Editores, 2021, pp. 53, 55.

Enfrentando hasta cinco mociones de censura en el Congreso, ataques de políticos opositores, dudas en sectores del empresariado, y críticas sin fundamento en algunos medios de comunicación, en la medida de nuestras posibilidades hicimos respetar el principio de autoridad, actuamos con sentido de urgencia, empleamos juiciosamente todos los recursos de poder disponibles, escuchamos a los diversos grupos sociales de nuestro país, reconocimos errores y corregimos el rumbo rápidamente, e intentamos mantener una permanente conexión con la ciudadanía. No sé si tuvimos éxito en esto durante el tiempo que estuvimos a cargo del gobierno, serán otros quien lo juzguen.

Muchas veces me han preguntado cuál ha sido el principal logro de nuestro gobierno. Considero que podría ser el demostrar que en el Perú nos podemos gobernar con honestidad, transparencia, y eficiencia, así como obtener lo que nos proponemos para avanzar hacia el bien común.

En cierta medida, y con una mirada retrospectiva, tratamos de gobernar con el ejemplo. Como nos recuerda Hannah Arendt *“philosophical truth ... can become ‘practical’ and inspire action without violating the rule of the political realm only when it manages to become manifest in the guise of an example ... examples teach or persuade by inspiration.”* Asimismo, Agnes Heller nos dice que *“Men nearly always seek the moral principles and requirements (ideals) of everyday life in the prominent people, and so in politicians.”*<sup>5</sup>

Si la corrupción o la violación de los derechos humanos han puesto a la mayoría de nuestros primeros mandatarios en situaciones extremadamente comprometedoras, es difícil exigir a la ciudadanía un comportamiento que se aparte de lo que han observado en quienes detentaron el más alto cargo de la nación. En el gobierno que me tocó encabezar tratamos de corregir esta situación, de restaurar la confianza y la esperanza de la ciudadanía.

Termino agradeciendo una vez más a oportunidad que me han dado de compartir ideas acerca de una de las tres profesiones imposibles según Freud. Me tienen a su disposición para contestar preguntas y responder comentarios.

---

<sup>5</sup> Hannah Arendt, *On lying and politics*, New York, Library of America, 2022, p. 33; Agnes Heller, *Renaissance man*, New York, Schocken Books, 1978, p. 345.