

# ¿Qué es un buen programa político?

Pablo da Silveira

La pregunta del título es ambiciosa y no estoy seguro de ser la persona más adecuada para contestarla. O, más bien, estoy seguro de no serlo. Todas mis credenciales se reducen a haber participado en la elaboración de algunos programas y, recientemente, haber actuado como coordinador general en el proceso de elaboración de la agenda de gobierno de Luis Lacalle Pou (Partido Nacional) de cara a las elecciones primarias a realizarse en Uruguay el primero de junio de 2014.

De modo que no escribo como especialista, sino más bien como práctico de la cosa. Y tampoco escribo con la perspectiva que supuestamente aporta el paso del tiempo, sino al calor de los acontecimientos.

PABLO DA SILVEIRA

Doctor en Filosofía por la Universidad de Lovaina (Bélgica), profesor de Filosofía Política y Director del Programa de Gobierno de la Educación en la Universidad Católica del Uruguay (Montevideo). Hasta el año 2006 se desempeñó como vicerrector académico de esa misma institución. Entre 2008 y 2011 integró el Consejo Consultivo de Educación Terciaria Privada del Ministerio de Educación y Cultura, a propuesta del Consejo de Rectores de universidades privadas de su país. Desde 2008 es investigador categorizado del Sistema Nacional de Investigadores uruguayo. Ha sido profesor visitante en diversas universidades de América Latina y Europa. Es miembro del consejo de redacción y árbitro de revistas académicas de circulación internacional. Ha sido evaluador de agencias estatales de promoción de la investigación científica en varios países de América Latina. Es columnista del diario *El País* de Montevideo. Actualmente se desempeña como coordinador general de los equipos técnicos que asesoran al precandidato Luis Lacalle Pou (Partido Nacional) de cara a las elecciones presidenciales a realizarse en noviembre de 2014.

En el momento de escribir estas líneas estamos en plena campaña y nadie medianamente razonable puede pronosticar el resultado.

Lo que sigue no es, entonces, un conjunto de recomendaciones largamente maduras, sino algunas reflexiones hechas en el fragor de la batalla. Digamos que se trata de una lista de aprendizajes hechos al paso.

## Las dos dimensiones de un programa

Cuando hablamos del programa de un candidato o de un partido político, lo que normalmente nos viene a la mente es el conjunto de propuestas de gobierno que se presenta ante los ciudadanos. Y no está mal que pensemos de esa manera, porque un programa consiste justamente en eso. Pero, miradas las cosas desde una perspectiva más global, me parece claro que ese aspecto es solamente una parte de la historia. Tan importante como el *producto* al que finalmente se llega es el *proceso* que se cumple para lograrlo. Dicho de otro modo: tan importante como el conjunto de propuestas que finalmente se presente ante a los ciudadanos es el camino que se recorre para diseñarlas.

Para entender el punto, imaginemos la siguiente situación: un político aspira a lanzarse como candidato, apoyado por algunas encuestas que ofrecen resultados razonablemente alentadores. Respaldado por estas buenas noticias, consigue apoyos dentro de su partido y reúne el dinero necesario para lanzar su campaña. Entonces, para no complicarse la vida, contrata a un pequeño equipo de consultores y les encarga la tarea de elaborar su programa de gobierno. Entre ellos hay economistas, técnicos en distintas áreas consideradas cruciales (como salud pública o energía) y hasta un politólogo encargado de evaluar la viabilidad política de las diferentes propuestas, así como del lenguaje utilizado para presentarlas. El equipo se compromete con una fecha de entrega, y el político se queda tranquilo porque ha comprado hecho lo que de otra manera debería fabricar de manera artesanal.

¿Es posible elaborar de esta forma un programa de gobierno? Claro que lo es. De hecho, estoy seguro de que esta solución ya se ha empleado. Sin embargo, no creo que sea la mejor manera de proceder de un dirigente político mínimamente serio.

Para entender por qué esta solución no sería buena, hay que empezar por recordar un viejo axioma de la política: a las elecciones las ganan los candidatos, pero quienes gobiernan son los partidos. Esto se debe a que el gobierno no es nunca una tarea unipersonal, sino el trabajo de un amplio grupo de gente que debe ser capaz de tomar decisiones en tiempo útil y ejecutarlas con razonables chances de éxito, sin perder nunca un mínimo de sintonía que dé coherencia al conjunto.

Conformar el equipo de gobierno es una tarea tan difícil y crucial como ganar las elecciones. Y no es buena idea esperar a haber triunfado en las urnas para empezar a hacerlo. Esto se debe a que la tarea de selección es necesariamente lenta y complicada. No solo hace falta reclutar a personas con conocimiento experto. Además, es necesario que esos individuos tengan personalidades que les permitan trabajar en equipo, administrar conflictos y resistir el estrés que viene asociado al ejercicio de la responsabilidad. También es imprescindible que esas personas sean capaces de tejer lazos de cooperación y confianza con las otras personas que integrarán el gobierno, o al menos con una parte de ellas. No se trata de seleccionar candidatos aislados, sino de organizar un equipo de trabajo conformado, como mínimo, por algunos cientos de individuos.

El proceso de elaboración de un programa de gobierno es uno de los mecanismos que permite avanzar por este camino. El tiempo y la energía que se inviertan en esta tarea no solo ayudará a conocer mejor a un amplio grupo de gente, sino que obligará a pasar por experiencias que en alguna medida se parecen a las que se vivirán durante el ejercicio del gobierno: hay que vincular discusiones técnicas con valoraciones políticas; hay que cumplir plazos relativamente rígidos sin que eso afecte gravemente la calidad de las propuestas; hay que manejar la lucha de egos y superar diferencias de opinión y conflictos personales.

Si todo esto se hace de manera razonable, cuando se llega al final del proceso se tendrán dos productos en lugar de uno. El primero será el conjunto de propuestas de gobierno que será presentado a la ciudadanía. El segundo será un equipo de gente bien seleccionada que ha aprendido a conocerse y a trabajar en conjunto. No todos los que participaron en la elaboración del programa serán parte del gobierno, ni todos los que formen parte del gobierno provendrán de quienes participaron en la elaboración del programa, pero se trata de un instrumento particularmente útil en ese contexto.

En mi opinión, esta es una buena razón para tomarse en serio la tarea de elaboración programática. Todos sabemos que las propuestas que se presenten durante la campaña están condenadas a tener cambios. Algunos de esos cambios estarán asociados a la constelación de apoyos políticos que finalmente sostendrá al gobierno, y otros serán generados por el mejor conocimiento de la realidad que se tendrá una vez instalados en el aparato del Estado. Idealmente también habrá cambios generados por las críticas que se hayan recibido durante la campaña, porque de los rivales también se aprende. En cualquier caso, siempre habrá que negociar y ajustar.

Todo esto vuelve ingenua la expectativa de que un programa de gobierno pueda aplicarse al pie de la letra una vez que se haya obtenido el triunfo electoral. Pero eso no es motivo para desconocer los compromisos generales asumidos ante los ciudadanos, ni mucho menos para desaprovechar el *efecto equipo* que se habrá generado durante la tarea de elaboración programática. Es seguro que la orquesta tendrá que modificar su partitura en mayor o menor medida, pero estaremos en mejores condiciones para funcionar como orquesta y no simplemente como una sumatoria de solistas.

## Los sí y los no de la elaboración programática

La tarea de elaboración programática nos expone a tentaciones y exigencias. Por eso es bueno tener presente lo que en ningún caso deberíamos intentar hacer, y lo que deberíamos aspirar a lograr en forma prioritaria.

Una primera tentación a vencer es muy obvia pero no por eso menos frecuente. Se trata de la inclinación a prometerlo todo sin estimar el costo o la factibilidad de las propuestas, con el fin de parecer más sensibles o más transformadores que nuestros competidores. Una supuesta sabiduría convencional dice que primero hay que ganar las elecciones y luego ver qué puede hacerse, porque lo único seguro es que quien es derrotado en las urnas no podrá poner en práctica ningún plan. Pero esta afirmación es al mismo tiempo falsa y peligrosa.

La afirmación es falsa porque, felizmente, la democracia representativa no es un juego donde el ganador se lleva todo y el perdedor se queda sin nada. Quien pierde las elecciones tendrá una bancada parlamentaria

desde la que deberá ejercer la oposición. Y para ejercer la oposición de manera eficaz no solo hay que tener votos en el Parlamento, sino también crédito ante la ciudadanía. Si una fuerza política pierde las elecciones tras realizar una campaña seria y responsable, estará en mejores condiciones de influir sobre el gobierno que si carga con la acusación de haber organizado un festival de promesas demagógicas. Eso la pondrá a su vez en mejores condiciones de volver a buscar la victoria en las siguientes elecciones y de gobernar una vez que lo logre.

La invitación a *prometerlo todo* también es peligrosa, porque la demagogia tiende a ser contagiosa. Si muchos partidos la practican, el precio de no hacerlo se vuelve más alto porque la ciudadanía se acostumbra a considerar las promesas irresponsables como la *manera normal* de hacer política. En el mediano y largo plazo, eso termina atentando contra la calidad de las campañas electorales, contra la calidad de los partidos políticos y contra la calidad de los gobiernos y sus políticas.

Esto no significa que haya que ser ingenuo y renunciar a todo esfuerzo por presentarse como una opción atractiva. Quien no aspire a seducir, no debería embarcarse en una campaña electoral. Pero lo importante es que existan buenos mecanismos de autocontrol, idealmente repartidos en todo el sistema político. Antes de prometer algo debemos preguntarnos si estamos en condiciones de cumplirlo. Y también debemos preguntar públicamente a nuestros competidores si las propuestas que ellos hacen pueden ser puestas en práctica y producir los resultados prometidos. Las estimaciones de costos de las diferentes propuestas de políticas públicas son un ejercicio saludable y propio de las democracias estables y maduras.

Una segunda tentación bastante frecuente a la hora de elaborar un programa de gobierno consiste en caer en la *lógica del supermercado*. Normalmente, los encargados de elaborar las propuestas programáticas reciben ideas y propuestas de distintos orígenes. A veces son documentos preparados por grupos de militantes del propio partido político, que han dedicado tiempo y esfuerzo a la tarea y, en consecuencia, esperan encontrar sus aportes en los documentos que se difundan. Otras veces son grupos de interés (cámaras empresariales, sindicatos, movimientos territoriales) que nos acercan propuestas y nos recuerdan que detrás de ellas hay una importante cantidad de votos. La *tentación del supermercado* consiste en incorporarlo todo, previendo que cada quien va a leer el programa buscando su aporte específico.

Esta estrategia puede tener algún encanto superficial, pero es seguro que terminará por crear grandes problemas. En primer lugar, es muy poco probable que por esta vía consigamos elaborar un programa mínimamente coherente. Las propuestas de diferentes orígenes van a chocar entre sí con más frecuencia de lo que van a confluir. En segundo lugar, es muy probable que por este camino nos condenemos a elaborar un programa muy desparejo, donde se alternen los puntos fuertes con otros extremadamente débiles. Al hacer espacio a casi todo lo que nos llega, habremos renunciando a ejercer los mínimos controles de calidad que podrían impedir ese resultado. En tercer lugar, estaremos perdiendo la oportunidad de generar una reflexión estratégica que nos ayude a gobernar si ganamos las elecciones. Dado que la *lógica del supermercado* actúa por acumulación indiscriminada, no es la más adecuada para fijar prioridades, definir grandes líneas de acción y establecer metas compatibles entre sí.

Todo esto supone que para elaborar un buen programa de gobierno es imprescindible saber decir que no. Desde luego, no hay por qué hacerlo de manera brutal. No se trata de volvernos insensibles a los planteos que nos hacen, sino de hacer comprender a un amplio conjunto de interlocutores que las acciones de gobierno deben tener una lógica interna. No toda propuesta podrá ajustarse a esa lógica general, independientemente de cuáles sean sus méritos intrínsecos. Con más frecuencia de lo que podría pensarse, una explicación detallada y razonable alcanza para que el punto sea aceptado sin que se generen problemas demasiado graves.

Una tercera tentación a vencer es la generalidad. Muchos programas de gobierno están cargados de frases del tipo: “se propenderá a...”, o se limitan a describir estados deseables del mundo sin explicar cómo se hará para lograrlo. Esta tendencia a lo declarativo es una mala costumbre. El ejercicio del gobierno supone tomar decisiones concretas de cara a situaciones concretas. También exige administrar recursos escasos y manejar adecuadamente los tiempos de ejecución. Por eso, un programa de gobierno tiene que contener directivas que sirvan para orientar la acción. La pregunta que intentamos responder no es: “¿cuál es el mundo ideal en el que nos gustaría vivir?”, sino: “¿qué acciones concretas nos estamos comprometiendo a tomar para mejorar incrementalmente el mundo que hoy tenemos?”.

Dado que esta es la pregunta, una exigencia fundamental es dar un horizonte temporal adecuado a nuestro programa. No estamos apuntando a algún futuro utópico sino a un período de gobierno que durará unos

pocos años. Eso no significa que no estemos orientados por ideas de mediano y largo plazo que den sentido a nuestras decisiones; por cierto que hay que tener ideas de este tipo, al menos en relación con algunos asuntos fundamentales. Pero lo importante es tener un plan de acción que tenga sentido como proyecto de trabajo para un lapso de cuatro o cinco años. Y eso supone tener evaluaciones razonables sobre los plazos de ejecución que requerirán nuestras propuestas.

La articulación entre el corto y el mediano o largo plazo es uno de los grandes desafíos de la vida política. De hecho, es una de las condiciones fundamentales para poder contar con políticas estables y exitosas. Por más beneficios que una política pueda ofrecer en un futuro distante, solo podremos sostenerla si también es capaz de generar beneficios parciales en plazos más breves. No es realista pretender que nuestros socios políticos apoyen una política que traerá grandes beneficios dentro de veinte años, si va a conducir a su ruina electoral dentro de cuatro o cinco. El escalamiento en el tiempo de los beneficios que pueda generar una política es una condición imprescindible para contar con apoyos políticos, especialmente en el caso de que haya que sortear coyunturas más o menos críticas. Aunque no siempre es posible, el ideal es lograr este escalonamiento sin afectar los objetivos de mediano y largo plazo. Cuando esto no ocurra serán necesarios los sacrificios políticos, que sin duda existen y son admirables, pero no pueden constituir el método de trabajo cotidiano.

Por último, la elaboración de un buen programa de gobierno requiere ajustar la articulación entre lo técnico y lo político. Muchas propuestas técnicamente correctas son políticamente inviables, y muchas decisiones políticamente viables son desaconsejables desde el punto de vista técnico. Este conflicto, que simplemente forma parte de la complejidad del mundo en el que vivimos, tiende a desatar una dinámica de mutuas sospechas y descalificaciones que puede volverse muy dañina.

Muchos técnicos tienden a pensar que los políticos son inconstantes y poco serios. Muchos políticos tienden a pensar que los técnicos tienen una falta de empatía con la condición humana que puede generar enormes problemas. Si estos sentimientos pasan a la categoría de prejuicios condicionantes de la acción, los resultados pueden ser muy malos. Y la buena noticia es que hay razones para que todos busquen el punto de encuentro.

Es verdad que algunos políticos tienden a minimizar las restricciones de carácter técnico que condicionarán la marcha de sus iniciativas, pero

también es cierto que tienen una gran perceptividad sobre lo que una sociedad es capaz de aceptar y de resistir en un contexto dado. Es verdad que algunos técnicos tienen serias dificultades para ver más allá de su dominio especializado, pero también es cierto que solo ellos tienen los útiles de análisis, ejecución y monitoreo que pueden asegurar el éxito de las políticas públicas. El juego de la doble descalificación no tiene otro efecto que debilitar a ambas partes y tarde o temprano terminará por castigar al grueso de la población. Lo que necesitamos es construir puentes de entendimiento y desarrollar lenguajes comunes. Para esto no hay recetas, pero eso no debe hacernos olvidar que se trata de un objetivo que es imprescindible alcanzar.

## ¿Quiénes leerán nuestro programa de gobierno?

Un argumento frecuentemente utilizado para negar la importancia del trabajo programático consiste en decir que, después de todo, muy poca gente lee los programas de los diferentes partidos que compiten por acceder al gobierno. Los factores que terminan incidiendo en las decisiones de voto son más básicos, más afectivos y mucho menos racionales.

Como afirmación de hecho, esta observación es totalmente correcta. Aun en las democracias más maduras, los documentos programáticos son leídos por una muy pequeña minoría de los ciudadanos. La mayoría se fija en otras cosas. Que esto sea cierto, sin embargo, no es una razón para concluir que las elaboraciones programáticas carecen de importancia.

Para entender el punto, hay que empezar por no menospreciar a la gente. El hecho de que solo un pequeño grupo se tome el trabajo de leer las propuestas de gobierno no significa que la mayor parte de nuestros conciudadanos sea irracional, ni que lo sea el proceso de decisión colectiva en su conjunto. Lo que más bien señala es que también aquí funciona un mecanismo técnicamente conocido como *ignorancia racional*.

Pensemos en lo que hacemos cada vez que nos subimos a un avión. Esa decisión es potencialmente peligrosa, ya que si el avión está mal construido, mal mantenido o mal pilotado, es probable que muramos. Pero, a pesar de que está en juego nuestra vida, casi ninguno de nosotros se toma el trabajo de verificar esos aspectos. No pedimos los planos de construcción

del modelo de avión que vamos a tomar, no analizamos estadísticas de siniestralidad de ese modelo, no realizamos averiguaciones sobre el plan de mantenimiento que se ha aplicado al aparato al que nos vamos a subir ni exigimos que se nos informe sobre la cantidad de horas de vuelo acumuladas por la tripulación que va a llevarnos a destino.

¿Es irracional comportarse de esta manera, cuando está en juego nada menos que nuestra vida? A primera vista pudiera parecerlo, pero la verdad es que no lo es. El costo que tendría para nosotros verificar todos esos aspectos volvería casi imposible tomar un avión con alguna frecuencia. Deberíamos dedicar mucho tiempo, deberíamos aprender cosas que no sabemos, deberíamos aceptar perder horas de trabajo remunerado para dedicarnos a una tarea agotadora. Si además actuáramos del mismo modo antes de tomar cualquier otra decisión (elegir el médico que nos va a atender, reservar entradas para un concierto, comprar una pizza congelada), apenas podríamos tomar unas pocas decisiones por año. La consecuencia de querer verificarlo todo por nuestra propia cuenta es que nos condenaríamos a un estado próximo a la parálisis.

Por esta razón, lo racional no es intentar verificarlo todo sino optar por otros mecanismos menos costosos que aseguren similares resultados. Al subirnos a un avión confiamos en el prestigio del fabricante, asumimos que la normativa que regula a las compañías aéreas es razonablemente buena y suponemos que quienes han realizado los controles y las tareas de mantenimiento han hecho un buen trabajo, entre otras cosas porque están debidamente auditados. En una palabra: confiamos en el juicio de otros. Somos radicalmente ignorantes respecto de los márgenes de seguridad que nos ofrece el avión al que nos vamos a subir, pero esa ignorancia es racional porque tenemos motivos para confiar en que otros han realizado esa tarea en nuestro lugar. Eso es lo que nos permite tomar muchas decisiones sin temer un desenlace dramático a cada momento.

Lo mismo hacen muchos votantes con relación a las propuestas programáticas de los partidos políticos. Muy pocos se toman el trabajo de leer y analizar la totalidad de las propuestas antes de definir su voto, pero muchos cuentan con mecanismos alternativos que los llevan a decidir con márgenes de racionalidad aceptables. Algunos confían en la trayectoria histórica de un partido político, y asumen que los procesos internos que deben cumplirse para que alguien llegue a ser candidato y para que un programa sea aprobado son una suficiente garantía de calidad. Otros confían

en formadores de opinión, como los periodistas especializados, los intelectuales públicos o personas de su entorno a las que respetan en términos intelectuales. Otros confían en que el propio debate entre candidatos a lo largo de la campaña va a dejar a la vista las eventuales debilidades de las propuestas programáticas de cada uno. Nada de esto es irracional ni debería ser corregido.

Los críticos de la tarea de elaboración programática tienen razón al decir que muy poca gente leerá el fruto de nuestros esfuerzos. Básicamente lo harán una minoría de militantes movilizados, otra minoría de electores independientes y sofisticados, un conjunto amplio de formadores de opinión y... ¡nuestros adversarios! Pero eso alcanza para que nuestras propuestas permeen y, de maneras indirectas, terminen teniendo un impacto sobre las decisiones de voto de amplias masas de ciudadanos.

## Programa de gobierno y proyecto de país

Dejo para el final una cuestión que me parece conceptualmente muy interesante y no carente de consecuencias políticas. Dado que se trata de un tema complejo, no haré más que dejarlo esbozado. Pero creo que hay aquí un punto clave para la reflexión.

Es frecuente escuchar decir que, para poder diseñar una buena política económica, una buena política industrial o una buena política educativa, es necesario contar antes con un proyecto de país. Solo si tenemos claro el modelo de país al que queremos orientarnos en el largo plazo podremos diseñar estrategias de acción de corto y mediano alcance. El método adecuado parecería entonces descomponerse en tres pasos. Primero es necesario elaborar un proyecto de país. Luego es necesario deducir las políticas de mediano plazo que se derivan de ese proyecto. Finalmente deben diseñarse las propuestas de gobierno a aplicar durante un período de gobierno que no durará más de cuatro o cinco años.

Esta visión está muy extendida, pero a mi juicio es equivocada. Ni las cosas funcionan así, ni es razonable esperar que funcionen de esta manera.

En primer lugar, no conozco ninguna nación democrática en la que exista un amplio consenso sobre un proyecto de país. Eso ni siquiera

existe en los países más exitosos, lo que prueba que no es una condición necesaria para el desarrollo. ¿Cuál es, por ejemplo, el proyecto de país que preside la marcha de los Estados Unidos? La verdad es que no hay uno. Si escuchamos a quienes expresan los intereses del complejo industrial-militar, se nos presentará la imagen de unos Estados Unidos militarmente muy activos, llamados a actuar como policía del mundo. Si escuchamos a quienes expresan los intereses de los productores agrícolas, nos encontraremos con la imagen de unos Estados Unidos menos belicosos y más aislacionistas. Si escuchamos a las elites universitarias, nos encontraremos con una diversidad de ideas difícilmente armonizables entre sí. La verdad es que el desarrollo de los Estados Unidos no ha estado presidido por ningún modelo consensuado al que todos quieren llegar. Lo mismo vale para la Alemania posterior a la Segunda Guerra Mundial, para la España posterior a Franco o casi cualquier caso que se quiera considerar.

La idea de un proyecto de país que presida el conjunto de las decisiones colectivas no solo es una descripción inadecuada de la realidad, sino que es incompatible con el alto grado de pluralismo que todos identificamos como un rasgo típico de las sociedades democráticas contemporáneas. Lo normal en cualquier sociedad democrática actual es que convivan grupos de interés, corrientes de opinión, movimientos de ideas e individuos que tengan visiones muy distintas de lo que debería ser el futuro de su propio país. La marcha de una nación a lo largo del tiempo es finalmente el resultado del complejo juego de competencia y mutua influencia que se da entre múltiples actores.

Esto no significa que debemos renunciar a toda idea de mediano o largo aliento como paso previo de la elaboración programática. En alguna medida es imprescindible tenerlas, porque de lo contrario quedaríamos hundidos en el cortoplacismo y condenados a tomar decisiones que rápidamente se relevarían como contradictorias. El problema no está en tener esta clase de ideas anticipatorias, sino en creer que es posible que una sociedad entera se embarque en un proceso deductivista que empiece por definir un modelo final válido para todos y luego vaya extrayendo las conclusiones de menor alcance que pueden derivarse de ese plan. Nada de eso va ocurrir, porque los ciudadanos de las sociedades democráticas no funcionamos así y porque, además, nadie puede tener ningún grado de certeza sobre los cambios de contexto que traerá el futuro. De modo

que solo nos queda la posibilidad de aprender a convivir con una diversidad de proyectos alternativos y conseguir tomar decisiones colectivas que reciban el apoyo de mayorías que, de manera más o menos estable, consigan construir acuerdos sobre los pasos a dar en las próximas etapas del camino.

Una razón complementaria para abandonar el intento *deductivista* es su impracticabilidad. Si antes de elaborar un programa de gobierno nos embarcamos en la tarea de construir un gran acuerdo sobre el modelo de país que queremos, o bien terminaremos diciendo unas pocas trivialidades sin mayor uso práctico, o bien quedaremos empantanados en un debate que amenazará con prolongarse durante tanto tiempo que nunca llegaremos a tener un conjunto de propuestas útiles para el próximo período de gobierno. El desafío consiste en desarrollar visión estratégica y capacidad de anticipación, sabiendo que vivimos en un mundo plural y complejo en el que apenas existen acuerdos sobre los proyectos históricos de largo plazo.

## RESUMEN

Un programa de gobierno debe ser visto al mismo tiempo como un proceso y como un producto. El programa entendido como proceso proporciona una oportunidad para reclutar colaboradores, organizar equipos de trabajo y poner en marcha dinámicas de cooperación que serán esenciales para un buen ejercicio del gobierno. El programa como producto debe mantenerse a salvo de algunas tentaciones frecuentes, como la tentación demagógica (consistente en prometerlo todo), la tentación del supermercado (consistente en acumular una sumatoria desordenada de propuestas) y la tentación de la generalidad (consistente en enumerar expresiones de deseo en lugar de propuestas concretas). La clave de un buen programa reside en la correcta articulación entre lo técnico y lo político. No debe tenerse la esperanza de que el programa vaya a ser leído por una gran proporción del electorado, pero eso no le quita significado ni importancia estratégica. El texto termina argumentando que un programa de gobierno no debe confundirse con un proyecto de país.

**PALABRAS CLAVE**

Partidos políticos, elaboración de programas, Uruguay

*Diálogo Político*. Publicación de la Fundación Konrad Adenauer  
Año XXXI – n.º 1, junio, 2014

