



Por Luis Miguel González

Megaproyectos: megalomanía y megarriesgo

Todas las ciudades los quieren, pero construir íconos arquitectónicos implica, por lo general, retrasos, sobrecostos y pasivos ambientales.

La próxima vez que ustedes oigan hablar de un proyecto que vale una millonada y promete cambiar la vida de cientos de miles de personas, pongan mucha atención. Los promotores hablarán de sus virtudes; harán evidente la necesidad de su ejecución; destacarán el potencial de transformación social. Si hacen bien su trabajo de promoción, ustedes se preguntarán ¿cómo es posible que hayamos podido vivir sin esta obra durante tanto tiempo?

Los megaproyectos se definen como aquellos que valen un mínimo de 1,000 MDD e impactan la vida de un millón de personas o más. La escala sí importa y afecta la percepción y el comportamiento. Inhibe los argumentos adversos, del tipo más racional. Frente a ellos, parece absurdo presentar argumentos con las cosas negativas que pueden suceder. Quién quiere oponerse a que se construya el puente más largo o el **aeropuerto** más grande.

Son parte de la vida contemporánea, cruciales para dar visibilidad a una ciudad. En algunos casos determinan la competitividad y el futuro de las regiones, pero tienen un riesgo: nueve de cada 10 veces subestiman sus costos y el tiempo de construcción. Les pasó a los alemanes con el **nuevo aeropuerto** de Berlín; a los panameños con la ampliación del Gran Canal, a los chinos con la infraestructura olímpica, a los daneses con el Great Belt Link que los conectaba a Europa, a los brasileños con el

metro de la ciudad de Salvador, a los mexicanos en... infinidad de ocasiones. Las más recientes son la línea 12 del metro en la Ciudad de México y el puente Baluarte que conecta Durango con Mazatlán.

Una constante en los proyectos de gran escala es que sobreestiman sus beneficios económicos y subestiman sus costos medioambientales, sentencia Bent Flyvbjerg, reconocido gurú de los proyectos gigantes. No hay diferencias sustanciales, a partir de que se trate de un proyecto público o privado, subraya Flyvbjerg, un danés que trabaja en la Universidad de Oxford. No es una casualidad que *Megaproyectos y riesgo: Anatomía de la ambición* sea el título de su libro.

Garemo, Matzinger y Palter, de McKinsey, identifican tres razones principales para el fracaso de estos proyectos: el primero es el exceso de optimismo. El segundo tiene que ver con la mala ejecución y el tercero, con debilidad institucional. Los tres tienen un denominador común: la complejidad de los megaproyectos. Se trata de obras que se realizan en un periodo promedio superior a los 10 años. Requieren la coordinación de diferentes organismos públicos y la aplicación de reglamentos que con frecuencia son novedosos y diseñados a la medida. Implica el desarrollo de una red de proveedores y contratistas privados con diferentes niveles de experiencia y que, a menudo, hablan diferentes idiomas.

McKinsey analizó 48 megaproyectos que tuvieron problemas. Encontró que la ejecución es la causa principal en 73% de los casos. Por lo general, se lleva más de 10 años la realización de una obra gigante. Eso implica que las personas más experimentadas han hecho tres o cua-



Fecha 23.09.2015	Sección Revista	Página 46
----------------------------	---------------------------	---------------------

tro megaproyectos en su vida, como máximo.

Para reducir el riesgo, la transparencia es clave, dice Bent Flyvbjerg. Esto implica la entrega y la revisión de información en tiempo real, al mismo tiempo que la creación de mecanismos externos de supervisión.

México deberá encontrar su camino. Ya hemos probado la amargura del sobre costo y los grandes retrasos. En **puerta** están el **nuevo aeropuerto de la Ciudad de México** y el acueducto de Monterrey. Los pro-

yectos de gran escala son, en cierto sentido, seres fantásticos y deben ser tratados con mucho cuidado. La clave es encontrar la justa mezcla entre optimismo y escepticismo. Necesitamos alquimistas y algo más. ■

El exceso de optimismo y la mala ejecución son los problemas más comunes.

El autor es director editorial del periódico *El Economista*.

Comentarios: opinion@expansion.com.mx