

# REFLEXIÓN

---

## INFRAESTRUCTURA

# MEGAPROYECTOS

Obras como la construcción del **NAICM** aportan competitividad a las ciudades, pero no escapan de las dificultades, como la mala ejecución. Su gran dimensión siempre excede lo planeado.

**E**l **Nuevo Aeropuerto** Internacional de la Ciudad de México (**NAICM**) está proyectado para costar 180,000 millones de pesos y concluir en octubre de 2020. Si consigue hacerlo en tiempo y presupuesto, será una excepción en su clase.

Nueve de cada 10 veces, los megaproyectos rebasan lo planeado en costos y en tiempo de construcción. No es un problema cultural, imputable a una nacionalidad.

Les pasó a los alemanes con el **nuevo aeropuerto** de Berlín; a la ciudad de Seattle, con su túnel subterráneo; a los panameños, con la ampliación del Gran Canal, a los chinos, con la infraestructura olímpica; a los australianos, con la Ópera de Sydney, a los brasileños, con el metro de la ciudad de Salvador, y 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.

Los megaproyectos representan 8% del PIB mundial. Son cruciales para dar visibilidad a una ciudad y determinan el futuro de las regiones, pero tienen un problema en su ADN: sobreestiman sus beneficios y subestiman sus costos y sus riesgos, sentencia Bent Flyvbjerg, reconocido como el gran gurú de los proyectos gigantes.

La ley de hierro de los megaproyectos, según Flyvbjerg es: *Over budget; over time; over and over again* ('Por encima del presupuesto; fuera de tiempo, una y otra vez').

No hay diferencias sustanciales entre los megaproyectos por ser públicos o privados, dice este danés que trabaja en la Universidad de Oxford. En un caso pagan los contribuyentes, en otro, los accionistas, pero todo lo demás se parece.

Un estudio de McKinsey identifica tres razones para el fracaso de los proyectos de gran escala: el primero es el exceso de optimismo. El segundo tiene

que ver con la mala ejecución y el tercero, con la debilidad institucional. Los tres riesgos están relacionados con la complejidad de los megaproyectos. Son obras que se realizan en un periodo promedio superior a los ocho años. Requieren la coordinación de diferentes organismos públicos y la aplicación de reglamentos que, con frecuencia, son novedosos y diseñados a la medida para el proyecto. Además, implican el desarrollo de una red de proveedores y contratistas privados con distintos niveles de experiencia y que, con frecuencia, hablan diferentes idiomas.

McKinsey analizó 48 megaproyectos que tuvieron problemas. Encontró que la ejecución es la causa principal en 73% de los casos.

La consultora enfatiza el problema organizacional. Se trata de constituir una entidad ejecutora en un lapso de 12 a 18 meses, a partir de una idea y muchas expectativas. ¿Dónde conseguir la gente con experiencia? Por lo general, se lleva más de 10 años la ejecución de una obra gigante. Eso implica que las personas más experimentadas han hecho tres o cuatro megaproyectos en su vida, máximo. Cada una de ellas es única y trae una curva de aprendizaje muy empinada.

Más que una receta para el éxito, tenemos un catálogo de circunstancias que producen incertidumbre. "El que su ejecución tome tanto tiempo los hace vulnerables. En promedio se llevan siete años y medio. Muchas cosas pueden cambiar en un periodo tan largo", argumenta Atif Ansar, también de la Universidad de Oxford.

En el caso del **NAICM**, ha habido un movimiento del tipo de cambio de casi 40% entre el momento de su presentación y ahora. Todavía falta por ver qué efecto tendrá el cambio de administración federal en el proyecto.



**LUIS MIGUEL GONZÁLEZ**

Es director editorial del diario *El Economista* desde 2009. Especializado en periodismo económico en la Universidad de Columbia en Nueva York.

