



La dificultad de entender la incertidumbre

Si una obra de infraestructura tiene atraso o sobrecostos, los entes de control y los medios siempre lo asocian con corrupción o negligencia culposa.

Otros Columnistas

- FACEBOOK
- ENVIAR
- TWITTER
- LINKED IN
- GOOGLE PLUS
- GUARDAR

POR: OTROS COLUMNISTAS - SEPTIEMBRE 01 DE 2019

Los seres humanos detestan la incertidumbre, quieren certezas y cuando no las tienen las fabrican. Por buscar las certezas no se preparan para vivir con la incertidumbre; cuando esta golpea encuentran explicaciones según sus ideas preconcebidas o "anclajes" –la gente recuerda más las experiencias recientes– de cada uno.

Este fenómeno es común cuando un proyecto de infraestructura complejo experimenta un atraso y/o costos adicionales a los estimados inicialmente. Para un ente de control, y para los medios que les hacen eco, su primer impulso es atribuir el hecho a la corrupción y/o a negligencias culposas. Este se deriva de que esos entes entienden que su principal tarea es encontrar culpables para castigarlos. Rara vez se enfocan en los esfuerzos que se hacen para controlar los impactos negativos de un resultado no previsto. La opinión pública, bombardeada por los medios diariamente con nuevos actos corruptos, hace coro indignada. No es posible descartar la existencia de malos manejos, pero certezas fabricadas con base en los "anclajes" individuales impiden apreciar la incertidumbre inherente en la estimación del plazo o el costo de un megaproyecto de alta complejidad.

No es este el caso para quienes han tenido la oportunidad de participar en numerosos proyectos o para quienes han hecho de su estudio una profesión.

El profesor Bent Flyvbjerg recientemente reunió en el Oxford Handbook of Megaprojects las contribuciones más importantes sobre las posibles causas de la subestimación de los costos. La corrupción no se encuentra entre las más importantes. En general los megaproyectos son por naturaleza complejos y riesgosos. Esto se debe, por ejemplo: a la existencia de horizontes de planeación largos e interacciones complejas, a gerencia sobrecargada y discontinua para problemas altamente complejos, a los múltiples actores con intereses contrapuestos en la toma de decisiones, a la complejidad tecnológica o diseños inflexibles, problemas de agencia y búsqueda de rentas, posibles cambios de alcance en el camino y eventos de baja probabilidad de ocurrencia pero que si se producen tienen un efecto devastador, como en el caso de Hidroituango.

La publicación mencionada resalta tres causas principales de retrasos y sobrecostos: 1. subestimación o ignorancia de la incertidumbre, las cosas pueden salir mal, 2) descuido o mal manejo de los stakeholders (grupos de interés), y 3) manejo inflexible de la contratación. Pero también está el optimismo inherente en las personas que hacen los presupuestos, fenómeno analizado en detalle por el Nobel Daniel Kahneman en varias publicaciones. Este optimismo puede ser doloso, aunque no necesariamente, en casos en que las personas que hacen los estimados tengan intereses particulares en el desarrollo del proyecto. Debido a todos estos factores de incertidumbre en los proyectos normalmente hay que hacer cambios de diseño y reestimaciones de costos para afrontar situaciones no previstas y minimizar los perjuicios causados por las mismas. Aquí también hay una tendencia a ver dolo donde no lo hay necesariamente.

Albert O. Hirschman, famoso economista del Desarrollo, en su libro Development Projects Observed, publicado originalmente en 1967, recoge sus experiencias de visitar durante un año 22 proyectos financiados por el Banco Mundial. Hirschman encontró que, en casi todos ellos, los evaluadores subestimaron substancialmente los costos. Además, también en algunos casos subestimaron los beneficios y la capacidad de los desarrolladores para ajustarse a las incertidumbres y encontrar soluciones, lo que llamó la "mano escondida". Hirschman llama la atención sobre la incertidumbre inherente en los proyectos y se centra en la capacidad de responder a la misma, incluyendo oportunidades no previstas. Lo que a Hirschman realmente le interesaba era el proceso de desarrollo y el aprendizaje que se podría lograr con la ejecución del proyecto.

Hirschman recomendaba al Banco Mundial evitar la búsqueda de la certeza en sus análisis de proyectos, y en lugar de eso, exponer la incertidumbre, indicando el rango de posibles resultados. También enfatiza la búsqueda de diseño más resiliente, para que pueda responder a realizaciones de eventos no considerados.

Los entes de control de cara a los imprevistos en dos recientes megaproyectos en Colombia, [Reficar](#) e Hidroituango se ha concentrado en la búsqueda y castigo del culpable, sin considerar la complejidad de los mismos. Ignoran la necesidad de lograr el mejor resultado posible de un proyecto una vez se han materializado las incertidumbres, sugerida por Hirschman. Así, contrariando las mejores prácticas económicas, la Fiscalía levantó cargos contra algunos miembros de la Junta de [Reficar](#) por supuestamente ocultar información que hubiera llevado a suspender el proyecto cuando este ya se encontraba muy adelante en su ejecución.

En el caso de Hidroituango, el celo en la búsqueda de culpables puede poner en peligro el trabajo que diligentemente ejecutan EPM y sus contratistas para reparar el proyecto y ponerlo en marcha evitando el peligro mayor para las comunidades aguas abajo que implicaría su suspensión. En ambos casos los costos pertinentes para tomar la decisión de continuar son los que se incurrirán a futuro y no los costos hundidos, y que la suspensión del proyecto no solamente implicaría la pérdida de los beneficios iguales o mayores a los anticipados, sino los costos de su desmantelamiento con los consiguientes riesgos adicionales.

De aquí que los entes de control no se deberían centrar únicamente en las posibles raíces dolosas de la materialización de imprevistos sino también considerar las circunstancias de complejidad de los proyectos y la diligencia e idoneidad de las medidas que se toman para minimizar los impactos adversos. Contar con la mejor asesoría técnica y financiera les permitiría evitar errores garrafales que causen daño irreparable como el ya mencionado levantamiento de cargos por parte de la Fiscalía en el caso [Reficar](#).

Jaime Millán Ángel
Consultor Internacional

- RELACIONADOS
- RECOMENDADOS

OPINIÓN
Maduro y las Farc: una jugada a tres bandas
Última actualización - agosto 30 de 2019 - 04:04 p.m.

- INFRAESTRUCTURA**
Aeropuerto El Dorado podría aumentar su capacidad en 20%
- INFRAESTRUCTURA**
Odebrecht se fue a quiebra en EE. UU.
- INFRAESTRUCTURA**
Avanza la vía 4G Rumichaca - Pasto con unión de un puente

- REPORTAR ERROR
- IMPRIMIR

Nuestros columnistas

DÍA A DÍA | [LUNES](#) | [MARTES](#) | [MIÉRCOLES](#) | [JUEVES](#) | [VIERNES](#) | [SÁBADO](#)

Otros columnistas

Llegaron las elecciones

Hay que buscar candidatos que tengan hojas de vida limpias, que entiendan cómo opera el Estado.

Los disidentes de la paz

La voluntad expresada por las dos partes de honrar sus compromisos es la mejor manera de derrotar a los disidentes que quieren volver a la guerra.

Buenaventura: nudo logístico

La ciudad tiene un desorden o 'nudo' logístico no solo apretado, sino cada vez más ciego.

Orlando Cabrales S. Presidente de Naturgas

Transformación energética

Necesitamos avanzar en aspectos que garanticen el abastecimiento a largo plazo.

La Libra de Facebook, contra viento y marea

Si bien falta mucho por analizar, solo el tiempo dirá si esta nueva expresión de moneda contiene la mejor tecnología que garantice su uso.

TE PUEDE GUSTAR

Instant Voice Translator

Fast Phrases

Enlaces Patrocinados por Taboola

TripsInsider

Recomendados

MOTOR
Renault en Colombia: 50 años y un solo 4

FUTBOLRED
Las 23 figuras que le pelearán a Falcao por el protagonismo en Turquía

DONJUAN
TITULO DE LA HISTORIA

