

Dentro de la sala de mando de un gigaproyecto:

Liderar en situaciones de complejidad, conflictos e
incertidumbre

16-Agosto-2026 | 9:00-11:00

PMI Culture Value: Embrace Curiosity

Speaker Name: Raphael Ani/ Luis Rene Bustos

Global Head Construction Markets and Growth,
PMI / LatAm Construction Ambassador Regional
Lead

Presentadores



Raphael Ani

*Global Head Construction
Markets and Growth*

PMI



Luis Bustos

*Latam Regional Lead
Construction Ambassador Program*

PMI / AGCM

Agenda

1. Introducción a los gigaproyectos

¿Qué son los gigaproyectos, por qué son importantes y cuáles son los sectores que dan forma a nuestro mundo?

2. Simulación de un gigaproyecto

Ejercicio de toma de decisiones en la sala de mando: tres escenarios, dilemas reales.

3. Resumen y puntos clave

Lecciones de liderazgo, PMI-CP y próximos pasos.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar esta sesión, los asistentes serán capaces de:

- Comprender qué distingue a un gigaproyecto.
- Evaluar decisiones y sus impactos.
- Gestionar prioridades y riesgos.
- Aplicar pensamiento sistémico.
- Fortalecer liderazgo y colaboración.



¿Qué tan grande debe ser un proyecto para cambiar una región?

No se trata solo de presupuesto, tamaño o duración.

Se trata de la capacidad de transformar economías, comunidades y sistemas completos.

Eso es lo que distingue a un gigaproyecto.



¿Qué son los gigaproyectos?

Iniciativas de gran complejidad, larga duración y alto impacto transformador, capaces de cambiar regiones, industrias y comunidades.

¿Por qué son importantes los gigaproyectos?

**Entre 25 y 30
billones de dólares**

En infraestructura
prevista a nivel
mundial para 2030

20–45%

El promedio de
desviación
(sobrecosto) en
megaproyectos

41%

La mano de obra
del sector de la
construcción que
se jubilará de aquí
a 2032

¿Por qué son importantes los gigaproyectos?

Transporte

Tales como trenes de alta velocidad, metros y aeropuertos

Energía y electricidad

Desde parques de energías renovables hasta centros de hidrógeno y energía nuclear.

Desarrollo urbano

Ciudades inteligentes planificadas y movilidad inteligente

Infraestructura social

Centros de salud y educativos

Agua y medio ambiente

Proyectos de desalinización, infraestructuras resistentes al cambio climático

Infraestructura digital

Con inteligencia artificial, computación cuántica y centros de datos

¿A qué nos referimos con gigaproyectos?

Altamente complejos

Varias entidades, numerosos procesos, paquetes de trabajo a gran escala

Con un impacto transformador

Impulsan el cambio económico, social y tecnológico; influyen en el desarrollo regional

Requieren muchos recursos

Requieren inversiones de gran escala y gran movilización de recursos físicos y financieros.

Larga duración

Planes de varios años que pueden abarcar gran parte de una carrera profesional.

Múltiples partes interesadas

Involucran a diversas entidades, socios, gobiernos y comunidades

Alta rotación de personal

Mayor rotación del equipo; la transferencia de conocimiento es clave

Construcción y Gigaproyectos

La construcción como motor de ejecución

Gigaproyectos

Visión y estrategia · Multisectorial · Logística ·
Sistemas digitales · Coordinación internacional

Construcción

Construcción de edificios, carreteras, puentes,
centros de datos e infraestructuras a gran escala



Antes de entrar al Sala de mando ...

Si hoy les entregaran USD \$80 millones, tecnología de última generación y miles de trabajadores...

¿Eso sería suficiente para entregar un gigaproyecto exitoso?

Los recursos construyen infraestructura

Las decisiones construyen resultados

LA EXPERIENCIA DE HOY

Estás entrando en la sala de mando...

- ✓ Toma decisiones cruciales bajo presión
 - ✓ Equilibra prioridades en conflicto
- ✓ Experimenta las consecuencias en tiempo real

EL ESCENARIO BASE

Programa ConectaAndes

Programa ficticio

- **Presupuesto:** Iniciativa regional de gran escala
- **Alcance:**
Corredor ferroviario + energía renovable + conectividad digital
- **Año:**
Año 4 de implementación
- **Avance:**
40 % completado
- **Estado:**
⚠ Presión social, política y logística en aumento

CONECTAANDES



Corredor ferroviario regional



Energía renovable



Infraestructura digital



Integración entre países

Roles

Estrategia e inversión

Visión a largo plazo, asignación de capital, confianza de las partes interesadas y retorno de la inversión.

Riesgo y gobernanza

Cumplimiento normativo, mitigación de riesgos, planificación de la resiliencia y rendición de cuentas.

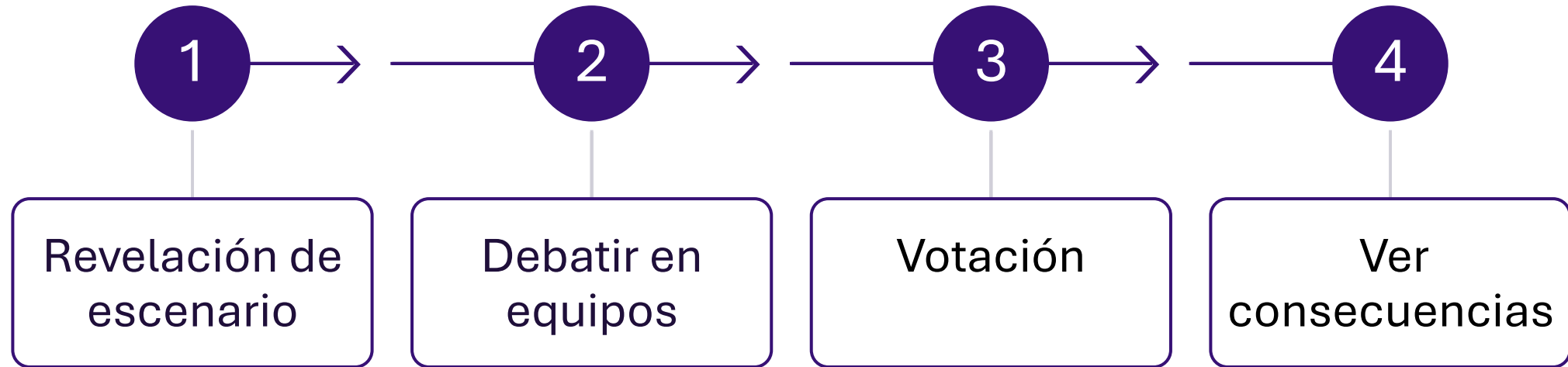
Entrega y ejecución

Gestión del programa, los costes, los recursos, el rendimiento de los contratistas y el alcance del proyecto.

Partes interesadas e impacto

Relaciones con la comunidad, dinámica política, valor social y comunicación.

CÓMO FUNCIONA



Cada ronda

Se revela el escenario
Debatar en equipos
Votar
Ver las consecuencias

Medición del éxito

 Delivery (Time & Cost)
 Trust (Stakeholders)
 Resilience (Risk & Sustainability)

Punto de partida

Entrega : 7 / 10
Confianza : 7 / 10
Resiliencia : 7 / 10

ESCENARIO 1

Crisis en la cadena de suministro

- Costes del acero y los materiales se disparan un 25 %
- Aparecen cuellos de botella en la logística

¿Que harían?

- A. Absorber el coste:** cumplir con el calendario y aceptar el impacto en costo
- B. Retrasar entregas:** proteger los costes y los plazos
- C. Rediseño:** replantearse el alcance para obtener beneficios a largo plazo



Puntuación de la primera ronda

Crisis en la cadena de suministro

Opción A

Absorber el coste

- **Entrega +2**
- **Confianza -1**
- **Resiliencia -1**

Explicación

Decidieron asumir el coste. Esto garantiza la entrega y tiene un efecto muy positivo en el cumplimiento del programa.

Sin embargo, crea dudas sobre la disciplina presupuestaria, por lo que la confianza se ve afectada.

Además, estás reduciendo tu flexibilidad ante riesgos futuros, por lo que la resiliencia disminuye.

Puntuación de la primera ronda

Crisis en la cadena de suministro

Opción B

Retrasar entregas

- **Entrega -2**
- **Confianza -1**
- **Resiliencia +1**

Explicación

Han decidido reducir el ritmo.
Controlas los costes, pero pierdes avance.

Las partes interesadas empiezan a cuestionar los avances.

Sin embargo, mejoras tu resiliencia financiera.

Puntuación de la primera ronda

Crisis en la cadena de suministro

Opción C

Rediseño

- **Entrega -1**
- **Confianza 0**
- **Resiliencia +2**

Explicación

Has decidido rediseñar el proyecto.

Eso te ralentiza a corto plazo, Pero mejora considerablemente tu resiliencia a largo plazo.

Esta es la decisión más estratégica.

ESCENARIO 2

Aumenta la presión política

- Aumentan las críticas públicas
- Las elecciones se acercan

¿Que harían?

- A. Acelerar:** dar prioridad a los resultados visibles
- B. Aumentar la transparencia:** estar abierto al escrutinio
- C. Reducir el alcance:** simplificar para ofrecer seguridad



Puntuación de la segunda ronda

Aumenta la presión política

Opción A

Acelerar

- **Entrega +2**
- **Confianza +1**
- **Resiliencia -2**

Explicación

Dar prioridad a los resultados visibles: intentar «apropriarse del discurso».

Acortar los plazos, lo que aumenta la presión sobre los contratistas.

Posible desvío de los controles de gobernanza.

Puntuación de la segunda ronda

Aumenta la presión política

Opción B

Aumentar la transparencia

- **Entrega -1**
- **Confianza +2**
- **Resiliencia +1**

Explicación

Apostar por la gobernanza y la confianza.

Abrir el proyecto al escrutinio: es posible que salgan a la luz algunos problemas.

Se ralentiza la toma de decisiones, pero se pasa del control a la rendición de cuentas.

Puntuación de la segunda ronda

Aumenta la presión política

Opción C

Reducir el alcance

- **Entrega +1**
- **Confianza -1**
- **Resiliencia +1**

Explicación

Has decidido rediseñar el proyecto.

Eso te ralentiza a corto plazo, Pero mejora considerablemente tu resiliencia a largo plazo.

Esta es la decisión más estratégica.

ESCENARIO 3

Impacto climático

- Condiciones meteorológicas extremas provocan daños en las instalaciones
- Aumentan la presión en materia de ESG y el escrutinio de las partes interesadas

¿Que harían?

- A. Recuperación rápida:** restablece el funcionamiento en poco tiempo
- B. Rediseño para la resiliencia:** preparar el proyecto para el futuro
- C. Reubicar activos:** eliminar el riesgo, aceptar las molestias



Puntuación de la tercera ronda

Impacto climático

Opción A

Recuperación rápida

- **Entrega +2**
- **Confianza +1**
- **Resiliencia -2**

Explicación

Restablecer operaciones rápidamente.
Priorizar recuperación del programa.

Estás dando por hecho que la interrupción es temporal.

Podrías volver a caer en la misma vulnerabilidad y dar prioridad a la urgencia en lugar del aprendizaje.

Puntuación de la tercera ronda

Impacto climático

Opción B

Rediseño para la resiliencia

- **Entrega -1**
- **Confianza +1**
- **Resiliencia +2**

Explicación

Aceptar los retrasos. Invertir en la sostenibilidad a largo plazo.

Pasas de una actitud reactiva a una proactiva.

Te adaptas a las expectativas en materia de ESG y pones en tela de juicio los planes actuales.

Puntuación de la tercera ronda

Impacto climático

Opción C

Reubicar activos

- **Entrega -2**
- **Confianza -1**
- **Resiliencia +2**

Explicación

Has decidido rediseñar el proyecto.

Eso te ralentiza a corto plazo, Pero mejora considerablemente tu resiliencia a largo plazo.

Esta es la decisión más estratégica.

FINAL SCORE FEEDBACK

- 💬 ¿A qué dilemas se enfrentaron?
- 💬 ¿En qué aspecto sintieron más presión?
- 💬 ¿Cómo influyeron las prioridades en conflicto en sus decisiones?

Resultado final

- **25-30 Liderazgo transformacional**

Han sabido gestionar la complejidad con claridad estratégica, tomando en cuenta las ventajas y desventajas, sin perder de vista el valor a largo plazo.

- **20-24 Liderazgo sólido**

Han hecho un buen trabajo bajo presión y han tomado decisiones acertadas en la mayoría de los casos.

- **15-19 Bajo Presión**

Han hecho un buen trabajo bajo presión y han tomado decisiones acertadas en la mayoría de los casos.

- **< 15 En Riesgo**

La simulación reveló retos reales: nos esperan grandes oportunidades de aprendizaje.

Resumen y puntos clave

Las decisiones de los líderes determinan los resultados

Cada decisión tiene un efecto en cadena que repercute en la ejecución, la confianza y la resiliencia. No hay decisiones que no tengan consecuencias.

El pensamiento sistémico es fundamental

Los gigaproyectos son ecosistemas interconectados. La optimización de un aspecto suele generar presión en otros ámbitos.

La colaboración es imprescindible

Ningún rol por sí solo puede hacer frente a esta complejidad. La diversidad de perspectivas en el liderazgo da lugar a mejores resultados.

PMI-CP desarrolla capacidades

Liderazgo · Gobernanza · Gestión de riesgos: las competencias que has puesto en práctica hoy.

Certified

PMI-CP™



Project
Management
Institute®



¡Gracias!
¡Sigamos con la
conversación!

Questions?



Luis René Bustos Tiburcio

PMP® | PMI-CPTM | EGL® | Project
Management | Owner Rep | Lean ...



Thank You!

Questions?

Use M.O.R.E. as a lens to assess your presentation

As you shape your talk, consider how your ideas reflect PMI's call to action for the profession. M.O.R.E. is about elevating the role of project professionals to lead **real project success**, not just delivery.

Manage Perceptions	Own Project Success	Relentlessly Reassess	Expand Perspective
Does your session address how we shape stakeholder perceptions of value? Beyond just hitting scope, time and budget?	Are you challenging attendees to step up, to think beyond managing tasks and take accountability for delivering meaningful, visible outcomes?	Do you speak to the reality of constant change? And how project professionals can navigate it by adapting with purpose and learning in real time?	Does your content connect project work to something larger? like organizational strategy, business impact, or social / environmental impact?

You don't need to check every box. But anchoring your talk in even one or two of these ideas helps us collectively show what modern project leadership looks like.