



Área de Investigación Académica

“¿Por qué fracasan los proyectos y por qué fracasan en Perú?”

Ensayo

Presentado por:

Dan Alex Machuca Zamudio

Lander Ibani Ascencio Lifonzo

Director del Área de Investigación:

Gonzalo Efraín Montes Alba

Codirectora del Área de Investigación:

Mildre Amara Ccallo Urviola

Los proyectos constituyen una herramienta clave para impulsar el desarrollo económico, social y organizacional en cualquier sociedad. Ya sean emprendimientos, obras públicas, reformas institucionales o iniciativas comunitarias, todos los proyectos nacen con un propósito transformador. Sin embargo, un porcentaje significativo de ellos no logra alcanzar sus objetivos (Project Management Institute, 2021). Esta situación no es exclusiva de ningún país, pero en el caso de Perú, múltiples factores estructurales y culturales agravan el problema. Comprender las causas del fracaso de los proyectos, especialmente en el contexto peruano, es fundamental para diseñar soluciones efectivas y duraderas.

En primer lugar, uno de los errores más comunes que comprometen el éxito de los proyectos es la falta de una planificación estratégica sólida. Muchos proyectos se inician con entusiasmo, pero sin un análisis riguroso del entorno, sin estudios de viabilidad y sin un plan detallado que guíe su ejecución. Esta carencia suele generar confusión en los equipos y desvíos de los objetivos planteados. En el caso peruano, esto es particularmente frecuente en el sector público, donde obras y programas se lanzan apresuradamente, muchas veces por presión política o electoral, sin haber completado etapas técnicas fundamentales (MEF, 2022).

Otro factor determinante es la debilidad en el liderazgo y en la asignación de roles dentro del equipo. Cuando no se definen claramente las responsabilidades o no existe una figura que coordine y motive al grupo, surgen conflictos, duplicidad de funciones o incluso parálisis organizativa. A esto se suman serios problemas de comunicación, tanto interna como externa, que impiden una ejecución coherente (Ñúñez, 2013). La realidad peruana presenta además un agravante estructural: la corrupción. Numerosos proyectos se ven comprometidos por sobrecostos, licitaciones amañadas, o simplemente son abandonados tras detectar irregularidades (Opportimes, 2021). Esta situación no solo retrasa el desarrollo, sino que también mina la confianza de la ciudadanía en las instituciones.

Asimismo, es común que los gestores subestimen los riesgos inherentes a cada proyecto. No prever factores técnicos, sociales o financieros puede derivar en fracasos rotundos. Por ejemplo, muchos proyectos en zonas rurales no consideran adecuadamente las particularidades culturales o ambientales, lo que genera rechazo local o impactos no deseados (INDECI, 2018). También influye la tendencia a postergar decisiones clave, producto de una cultura organizacional caracterizada por la informalidad, la burocracia o la falta de sentido de urgencia. A ello se suma la escasa capacitación formal en gestión de proyectos, lo que lleva a una ejecución improvisada, sin control de calidad ni aprendizaje continuo (Tapella, 2007).

Frente a estas problemáticas, existen herramientas reconocidas a nivel global que pueden ofrecer soluciones concretas. El PMBOK (Project Management Body of Knowledge) es uno de los marcos más utilizados para la gestión profesional de proyectos. Este modelo propone estructurar el trabajo en áreas de conocimiento, como integración, alcance, cronograma, costos, riesgos, calidad, comunicaciones y stakeholders, entre otras (Project Management Institute, 2017). Su aplicación permite no solo ordenar los procesos, sino también anticiparse a los errores más comunes.

Por ejemplo, la elaboración de un acta de constitución del proyecto al inicio, junto con una estructura de desglose del trabajo (EDT) y un cronograma realista, permite alinear al equipo y establecer responsabilidades claras. Además, identificar tempranamente los riesgos y tener un plan de respuesta evita que el proyecto se detenga ante la primera dificultad. En contextos como el peruano, donde los actores involucrados pueden ser muy diversos, una buena gestión de stakeholders y una estrategia de comunicación clara pueden marcar la diferencia. Finalmente, documentar las lecciones aprendidas en el cierre del proyecto permite a las organizaciones mejorar continuamente, algo especialmente necesario en un país donde la memoria institucional suele ser débil (IPMA, 2015).

En conclusión, el fracaso de los proyectos no es resultado del azar ni de la mala suerte, sino de causas recurrentes que pueden y deben ser abordadas con herramientas profesionales. En Perú, los proyectos fallan no sólo por errores técnicos, sino también por problemas estructurales como la corrupción, la improvisación, la falta de liderazgo y una cultura organizacional poco orientada a la planificación. La adopción de buenas prácticas internacionales, como las propuestas por el PMBOK, ofrece un camino claro para mejorar la ejecución de proyectos y, con ello, contribuir al desarrollo sostenido del país. Apostar por una cultura de gestión de proyectos no es una opción, sino una necesidad urgente.

Referencias Bibliográficas

DIARIO AHORA. (2025, February 17). *Piura: sobrecostos, tala de árboles y escasez de agua rodean la polémica del Parque de las Aguas.*

<https://ahora.com.pe/piura-sobrecostos-tala-de-arboles-y-escasez-de-agua-rodean-la-polemica-del-parque-de-las-aguas/>

International Project Management Association. (2015). *IPMA Competence Baseline* (4th ed.). Springer.

Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI). (2018). *Fortaleciendo las respuestas ante los desastres.*

<https://bvpad.indeci.gob.pe/doc/pdf/esp/doc2678/doc2678-contenido.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2022). *Boletín anual de inversión pública.*

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/boletin/boletin_Anuar_Inversion_Publica_2021.pdf

Núñez, A. (4 febrero de 2013). *Por qué fracasan los proyectos.* Conexión ESAN.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fracaso-proyectos-administracion>

Opportimes. (26 noviembre de 2021). *Casos de corrupción retrasan 6 proyectos de infraestructura en Perú.*

<https://www.opportimes.com/casos-de-corupcion-retrasan-6-proyectos-de-infraestructura-en-peru/>

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute (2021). Beyond Agility: Flex to the Future. *Pulse of the Profession*.

<https://www.pmi.org/learning/library/beyond-agility-gymnastic-enterprises-12973>

Tapella, E. (2007). *¿Por qué fracasan los proyectos? La importancia de la evaluación ex ante en el ciclo de vida de los proyectos*. UNSJ.

<https://planificacionsocialunsj.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/09/por-qu-c3a9-fracasan-proyectos-evaluacion-ex-ante.pdf>