

Opinión

Destrabar antes de paralizar:

La importancia de actuar a tiempo mientras las obras aún pueden recuperarse

Hay momentos en los que un país debe preguntarse por qué tantas obras públicas llegan a un punto de no retorno. El Perú registra hoy 2,262 obras paralizadas, con un costo de inversión actualizado de S/ 62,828 millones y un saldo pendiente por ejecutar superior a S/ 27,548 millones. La cifra es enorme y, en este contexto, es necesario tener presente que una obra empieza a perder capacidad de ejecución mucho antes de que se paralice, cuando aparecen las primeras señales y las decisiones siguen pendientes.

"El Perú tiene 2,262 obras públicas paralizadas: una cifra que revela un sistema que se detiene antes de llegar a la meta."

Lo más llamativo es que 549 obras paralizadas habían superado el 80% de avance físico. Es decir, casi terminadas, pero igual detenidas. ¿Cómo puede un proyecto llegar tan lejos y aun así fracasar? La respuesta está en la acumulación silenciosa de problemas.

El último informe de la CGR muestra entre las principales causas la falta de liquidez (27.6%), el incumplimiento contractual (26.2%) y las controversias y arbitrajes (8.2%). También aparecen deficiencias en los expedientes técnicos, conflictos sociales, retrasos en valorizaciones, interferencias y permisos. La acumulación de problemas termina llevando la obra a un punto en el que sostener la ejecución resulta cada vez más difícil.

El Estado ha reaccionado. La Ley 31589 creó un régimen para reactivar obras paralizadas; se han asignado recursos para asegurar continuidad y se han ampliado mecanismos como Obras por Impuestos. Son avances necesarios, pero insuficientes. Recuperar presupuesto para el financiamiento no garantiza recuperar la obra. Si el proyecto sigue atrapado en cronogramas inviables, controversias sin resolver, baja productividad o proveedores impagos, la parálisis puede repetirse. La



Por: Ysmael Ormeño Zender,
PMP®, PMO-CP® | Ejecutivo experto en Gerencia de Portafolios, Proyectos y Operaciones

habilitación normativa abre la puerta, pero, finalmente, es la gestión la que definirá si la obra cruzará el umbral.

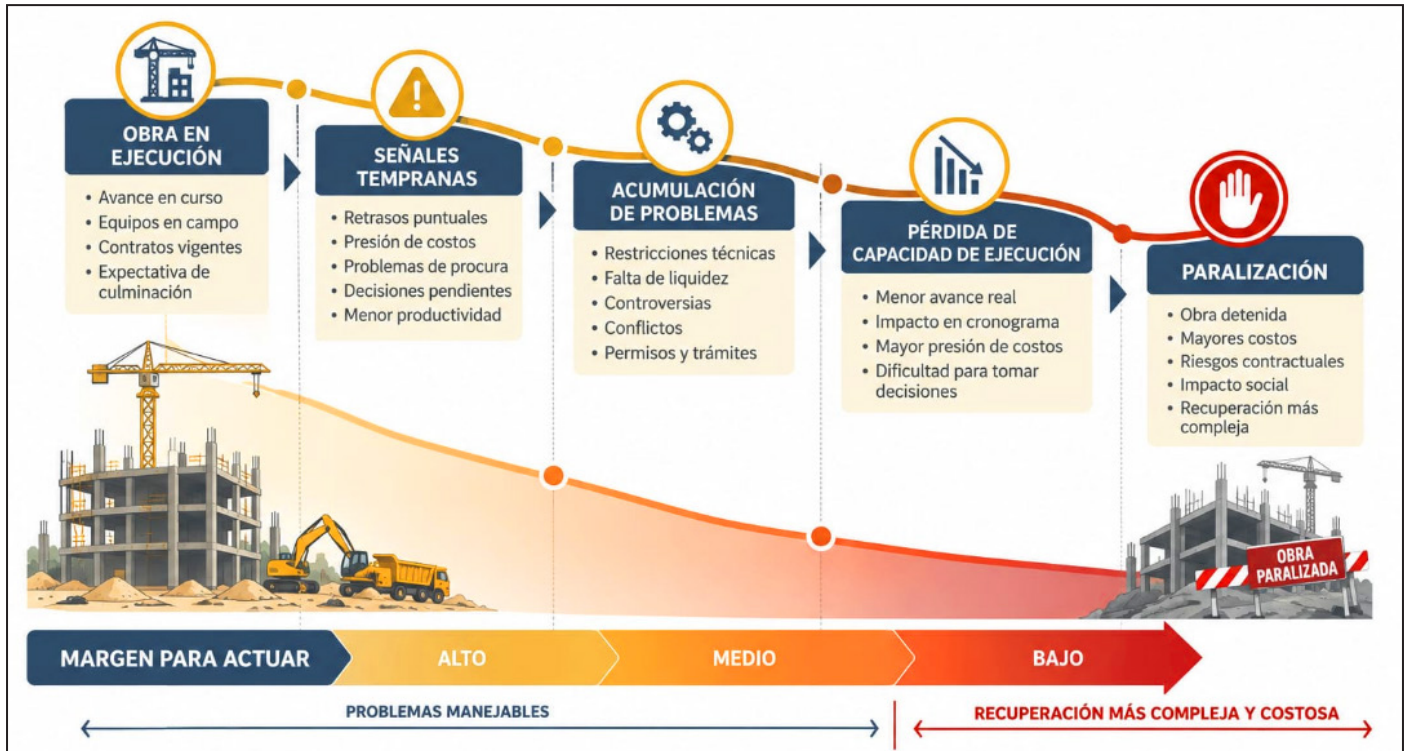
La crisis empieza antes que la paralización. Reconocerla exige experiencia, información y capacidad para tomar decisiones difíciles. Las empresas constructoras necesitan advertir cuándo una obra empieza a perder capacidad de ejecución. La caída de productividad, las restricciones de liquidez, los problemas de procura, la organización del equipo o el desempeño contractual

"El 24% de todas las obras paralizadas en el Perú estaban prácticamente terminadas (más del 80% de avance), pero aun así se detuvieron."

pueden ser señales de una situación que empieza a comprometer la continuidad del proyecto. Por ende, necesitan entender que el destrabe exige primero identificar qué está limitando el avance y actuar oportunamente, más allá de solicitar ampliaciones o adicionales.

Del lado de la entidad ocurre algo similar. Un expediente puede recorrer áreas técnicas, legales y contractuales, pero mientras la decisión que la obra necesita siga pendiente, el problema continúa en campo. La trazabilidad administrativa es importante, pero también lo es definir quién decide, con qué información y en qué pla-

La crisis empieza antes que la paralización



zo. La gestión pública no puede seguir operando como si el tiempo fuera infinito.

Después de la paralización, todo se vuelve más caro y lento: desmovilizaciones, deterioro de trabajos, mayores gastos, controversias nuevas y necesidades presupuestales adicionales. A junio de 2026, solo 749 de las 2,262 obras paralizadas tenían PIM; el 66.9% no contaba con presupuesto para continuar. Es la evidencia de que, una vez detenida, la obra entra en una espiral difícil de revertir.

"El 66.9% de las obras paralizadas no tiene presupuesto para continuar: la parálisis se vuelve estructural."

El desafío exige entonces acciones a todo nivel. Las entidades deben decidir oportunamente y atender las restricciones bajo su control. Los contratistas requieren capacidad técnica, financiera y organizacional para sostener la ejecución. La supervisión debe advertir problemas con sustento y sin demora. Quienes conducen el proyecto necesitan interpretar lo que ocurre en campo, coordinar respuestas y plantear alternativas viables. Cuando una obra entra en crisis, esperar que otro actor resuelva primero su parte consume un tiempo que después no se recupera.

"Una obra entra en crisis cuando los problemas se acumulan y la capacidad de respuesta empieza a reducirse."

El Perú está fortaleciendo los mecanismos para reactivar obras paralizadas. Pero destrabar también significa gestionar mejor antes de llegar a la paralización. Actuar a tiempo puede evitar que un problema manejable termine convertido en una obra detenida. La pregunta de fondo es simple: ¿queremos seguir reactivando obras paralizadas o queremos más bien evitar que se paralicen?

Sobre el autor:

Ysmael Ormeño Zender, PMP®, PMO-CP®, Ejecutivo experto en Gerencia de Portafolios, Proyectos y Operaciones, con más de 25 años de experiencia en los sectores público y privado, incluyendo proyectos críticos de remediación minera. Ingeniero especialista en PMO, gestión contractual y recuperación de proyectos. Fue presidente del PMI Lima Perú Chapter en 2022.