

Lima, 26 de febrero de 2025



**Escuela Nacional de
Administración Pública**

La facultad de saber servir

La Crisis en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Vizcayán Alto

ESTE DOCUMENTO HA SIDO PRODUCIDO EN EL MARCO DEL PROYECTO
"BANCO DE CASOS DE LA ENAP".

SU USO EN AULA ES GRATUITO CON APROBACIÓN EXPRESA DE LA
ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

PARA MAYOR INFORMACIÓN ESCRÍBANOS A casos-enap@servir.gob.pe

Caso: La Crisis en la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Vizcayán Alto¹

La Gerencia Regional de Desarrollo Social (GRDS) del Gobierno Regional de Vizcayán Alto es la entidad encargada de ejecutar políticas sociales en la región. Su labor abarca desde la implementación de programas de alimentación escolar y salud pública hasta la coordinación con municipalidades para la construcción de infraestructura educativa y médica.

Si bien la Gerencia contaba con recursos adecuados y personal técnico capacitado, en los últimos años, su trabajo se había vuelto ineficiente, con proyectos paralizados, constantes quejas de la ciudadanía y una creciente tensión entre los servidores públicos. La situación alcanzó un punto crítico en el 2024, cuando la ejecución del presupuesto destinado a programas sociales cerró con una de las cifras más bajas en la historia de la institución.

El problema, según un informe interno, no era la falta de recursos ni la cantidad de personal o su preparación técnica, de ahí que era casi un misterio para sus autoridades la causa o razón de la ineficiencia.

Desde hacía varios meses, el despacho del gerente regional, Willy Santos, recibía constantes llamadas de los alcaldes distritales que reclamaban por la demora en la transferencia de fondos para la construcción de postas médicas. Lo mismo pasaba en la Oficina de Educación, que era una de las oficinas especializadas de la GRDS, así, sus funcionarios estaban frustrados porque no lograban coordinar con la Oficina de Salud para garantizar la entrega de las cantidades adecuadas de alimentos nutricionales en los colegios de las zonas rurales.

Las reuniones semanales de la Gerencia se habían convertido en una rutina tediosa en la que cada jefe de área exponía sus problemas sin obtener respuestas claras. El tono de las discusiones era cada vez más tenso, y los acuerdos, vagos y sin seguimiento.

Un día de agosto, Willy Santos recibió una visita inesperada. Un grupo de madres de familia de dos distritos que pertenecían a la jurisdicción de Vizcayán Alto había llegado a la sede regional exigiendo ser atendidas. Querían saber por qué el programa de alimentación para niños con discapacidad se había suspendido sin previo aviso.

- Nos dicen que no hay presupuesto, pero hace un mes nos aseguraron que el programa estaba garantizado —reclamó una de ellas con el rostro visiblemente molesto.

El gerente no tenía una respuesta clara y efectiva. Miró a su asesora y esta, con el ceño fruncido, revisó apresuradamente su teléfono. Finalmente, llamó al jefe de la Oficina de Inclusión Social, quien tras unos segundos de silencio respondió con evasivas.

- Eso lo maneja la Oficina de Educación, no nosotros...este... Ellos tienen la lista de beneficiarios—acotó.

Willy Santos sintió un escalofrío en la espalda. Sabía que esa respuesta significaba reconocer que el programa estaba en una especie de limbo.

¹ Elaborado por el Equipo de casos. Este caso puede haber sido modificado con la finalidad de proteger la confidencialidad de los protagonistas. Nombres y datos que podrían permitir su identificación han sido cambiados.

Al ver la frustración en los rostros de las madres, intentó calmar la situación con promesas de revisión del proceso y celeridad en la ejecución del programa, pero las mujeres ya no le creían. La noticia llegó a los medios locales, y al día siguiente, el gerente tuvo que dar explicaciones en una entrevista radial.

- Estamos ajustando la coordinación entre nuestras oficinas para evitar retrasos en la entrega de recursos... —dijo con voz tensa.

Sin embargo, la periodista lo interrumpió.

- ¿Cómo es posible que ni usted ni sus funcionarios tengan en claro qué pasó con este programa? —

Willy Santos sintió un nudo en el estómago.

El escándalo público puso en evidencia lo que muchos dentro de la Gerencia ya sabían: nadie hablaba con claridad ni asumía responsabilidades. Los jefes de área se comunicaban solo por memorándums fríos y escuetos. Las reuniones eran una constante evasión de problemas y una cadena de culpas que iba de un lado a otro sin llegar a soluciones concretas.

La crisis escaló cuando un alcalde provincial denunció en redes sociales que la Gerencia había incumplido con la entrega de materiales para la construcción de un centro de salud en su distrito. Según él, durante meses había enviado solicitudes y recibido respuestas ambiguas o contradictorias.

- Nos piden paciencia, pero nunca nos dan una fecha concreta. Llamamos y nos dicen que esperemos otro informe. Y cuando vamos a la oficina, nos mandan a otra área —.

El comentario se hizo viral en las redes y generó más presión sobre la Gerencia. Internamente, la situación se volvió insostenible. Los servidores de nivel medio comenzaron a trabajar con miedo a recibir reprimendas, lo que empeoró el clima laboral. Nadie se atrevía a proponer ideas o posibles soluciones por miedo a las críticas poco constructivas. En las reuniones, los tonos de voz subían rápidamente y los correos electrónicos eran cada vez más agresivos.

- Ya estoy harto de que nadie lea los informes —exclamó el jefe de Salud en una reunión, golpeando la mesa—. Si Educación no nos entrega la lista de beneficiarios, ¿cómo esperan que hagamos las evaluaciones?

El jefe de Educación se cruzó de brazos.

- Nosotros enviamos los datos hace un mes, revisa tu correo —.
- Sí, pero están incompletos— reclamó airado el jefe de Salud —
- ¿Y por qué no avisaste que faltaban documentos? —
- Porque no soy tu secretario — remató el jefe de Salud.

El gerente Willy Santos, sentado al fondo de la sala, miraba la discusión sin intervenir. Sabía que la situación estaba fuera de control, pero no encontraba la forma de cambiarla.

A finales de octubre, la gobernadora regional convocó a una reunión urgente con Willy Santos. La ejecución presupuestaria de la Gerencia de Desarrollo Social estaba en apenas 37 %, una cifra alarmante para esa fecha del año.

- Willy, si en noviembre no llegamos al 80 %, nos van a recortar el presupuesto el próximo año. Explícame qué está pasando —.

Willy Santos intentó dar una respuesta técnica, pero su jefa lo miró con impaciencia.

- No necesito tecnicismos. Necesito que me digas por qué están fallando — sentenció.

El gerente se quedó en silencio. Quiso decir que era un problema de procedimientos, de burocracia... pero en el fondo sabía que el problema era otra cosa.

Sabía que, si el jefe de Inclusión Social hubiera hablado con el de Educación en lugar de limitarse a enviarle un correo ambiguo, el programa de alimentación para niños con discapacidad no se habría suspendido.

Sabía que, si los alcaldes hubieran recibido explicaciones claras en lugar de respuestas evasivas, no habrían perdido la confianza en la Gerencia.

Sabía que, si en las reuniones no hubiera tanto miedo a ser señalado, los problemas se resolverían en lugar de acumularse.

Pero, en ese momento, con la mirada de la gobernadora fija en él, Willy Santos no dijo nada.

Dos semanas después, fue destituido de su cargo.