
El Liderazgo Estratégico de los Militares en Tiempos de Crisis Sanitaria

Manolo Eduardo Villagra

<https://orcid.org/0000-0001-91-51-50-58>

Resumen

En el Perú, frente al escenario de la pandemia por la COVID-19, las Fuerzas Armadas (FF. AA.) fueron movilizadas para apoyar las medidas de prevención, contención y control con el objetivo de mitigar el virus. Gracias a su profesionalismo y experiencia, lograron desarrollar de manera eficiente las actividades asignadas. Es decir, los militares, al estar preparados para enfrentar situaciones difíciles en sus operaciones de combate, poseen habilidades para manejar crisis sanitarias. En este contexto, surgieron nuevos desafíos que permitieron demostrar la formación y capacitación profesional desde la perspectiva del liderazgo. Como resultado, este análisis resalta la importancia del liderazgo militar en el Perú y su papel fundamental en la respuesta efectiva frente a la pandemia de la COVID-19. Para llevar a cabo este estudio se utilizó una metodología cualitativa de tipo hermenéutica, con el fin de identificar las buenas prácticas desarrolladas en esta situación.

Palabras clave: Liderazgo, Planeamiento Estratégico, Comunicación Efectiva, Incertidumbre, Manejo de Crisis, Sinergia Multisectorial, Pandemia.

Introducción

De acuerdo con el filósofo griego Aristóteles, “la idea de orden, dirección, guía, liderazgo, relación mando-obediencia, en definitiva, el poder, está intrínseca y visceralmente unida a la existencia misma del hombre en sociedad”.¹ En otras palabras, existe un discurso reflexivo del individuo que le brinda soporte a su actuar; elementos que generan una dinámica de comportamiento en la que, el pensamiento del líder, se cristaliza en sus acciones frente a escenarios complejos o que demanden la propuesta de soluciones alternativas a lo tradicional.

En este sentido, en función de este principio, se puede estudiar lo acontecido durante la pandemia producida por la COVID-19. Así, el gobierno del Perú declaró, el 15 de marzo de 2020, el estado de emergencia en todo el territorio nacional implementando medidas para prevenir, controlar y mitigar esta enfermedad. Las FF. AA. fueron movilizadas para apoyar las diferentes disposiciones adoptadas, debido a que las respuestas del Estado hubiesen resultado insuficientes sin el soporte

técnico-logístico, el despliegue a nivel nacional y la capacidad de liderazgo proporcionada por la institución.

Las FF. AA. del Perú fueron una de las instituciones involucradas en la lucha frontal contra el virus de la COVID-19. En esta labor demostraron liderazgo estratégico, el cual fue valioso para el manejo de la situación. Estas responsabilidades estuvieron enfocadas en planear, coordinar y ejecutar.

Nuevos Frentes de Batalla: Desafíos y Oportunidades para el Liderazgo

La gestión de una crisis sanitaria es un campo distinto al de las operaciones militares, por lo tanto, es indispensable reconocer que existen diferencias significativas y lecciones inestimables que deben ser consideradas.² La reacción militar ha sido históricamente asociada con la gestión eficaz ante crisis y emergencias, y la pandemia tuvo un impacto significativo en las Fuerzas Armadas del orbe.³ Ante este nuevo acontecimiento, las instituciones militares tuvieron que reorganizarse y reestructurarse para realizar operaciones de respuesta frente a emergencias, de acuerdo con las necesidades de sus Estados. Sin embargo, se suscitaron una serie de obstáculos, siendo quizás el más relevante la protección de su respectiva salud, al estar expuestos a un mayor riesgo de contagio. Entonces, con su desenvolvimiento profesional, el fin supremo de la sociedad y del Estado fueron protegidos por los militares, a fin de preservar la vida de la ciudadanía.⁴

Las estrategias y planes implementados por los militares en la lucha contra el virus de la COVID-19 tuvieron una considerable efectividad para la contención de la pandemia, realizando una serie de innovaciones y adaptaciones con la finalidad de superar obstáculos logísticos, tecnológicos y, de esta manera, lidiar con una realidad cambiante y compleja.⁵ Esta respuesta presentó un despliegue de habilidades y competencias en la implementación de políticas sanitarias de emergencia, en colaboración y coordinación de esfuerzos entre diferentes entidades estatales y organizaciones de la sociedad civil.⁶ En esta situación, sobresalieron las habilidades blandas y competencias de liderazgo, en el contexto de las diversas problemáticas que se tuvieron que afrontar. Ante ello, se tuvo la necesidad de innovar y adaptarse a escenarios cambiantes, priorizando la colaboración y el trabajo en equipo.⁷ Así, la experiencia y destreza militar sirvieron para transformar crisis en oportunidades. Su valía radica en la capacidad de los líderes para asumir decisiones flexibles y, a la vez, resilientes, los que se pondrán a prueba cuando se tenga que ajustar y/o modificar la estrategia o los enfoques de respuesta. Por lo tanto, existe la necesidad de contar permanentemente con líderes preparados para enfrentar emergencias.⁸

Características del Liderazgo Militar del Ejército del Perú

El liderazgo militar en el Ejército del Perú se distingue por tener una serie de características que constituyen parte innata de su formación y que, en su momento,

fueron analizadas en el estudio elaborado por Castro;⁹ también se sustenta en el trabajo de investigación realizado por Quiceno, et al.¹⁰ A continuación, se mencionan las siguientes tipologías:

Planificación Estratégica. La experticia en planificación es útil en la gestión de todo tipo de crisis, ya que requiere una organización meticulosa para una respuesta coordinada; así como el desarrollo de planes de contingencia que garanticen la disponibilidad de los recursos críticos.

Toma de Decisiones Rápidas y Efectivas. Los estados mayores en operaciones, generalmente, realizan una planificación rigurosa y detallada, de tipo neurálgico o de alta intensidad. En estas circunstancias, las estrategias y recomendaciones son fundamentales para la toma de decisiones, así como para corregir o reorientar objetivos en el transcurso de las operaciones militares.

Comunicación Clara y Efectiva. Los líderes militares confirmaron que la información inexacta o engañosa genera confusión y pánico. En este sentido, es preciso brindar una información oportuna y clara tanto a las autoridades, a la población como a las propias tropas. Cabe resaltar que este tipo de comunicación conforma un eje fundamental para mantener a la población enterada y motivada, con plena confianza en los esfuerzos del Gobierno.

Trabajo en Equipo y Colaboración. La vida militar gira en torno a un constante desempeño en equipo, lo cual es primordial para hacer frente a una situación de crisis, siendo necesaria la cooperación de múltiples actores y equipos de trabajo, pudiendo desenvolverse de manera, conjunta, combinada y/o integrada.

Disciplina y Resiliencia. La férrea moral y capacidad de resiliencia permite enfrentar y superar amenazas, desafíos complejos, coyunturas adversas y desconocidas, siendo la disciplina un factor clave para la consecución del éxito.

Empatía. Los líderes militares son adaptativos y tienen la capacidad de entender y responder a las necesidades y preocupaciones de su equipo y de la población en general.

Se puede agregar, a todos los elementos vinculados, la siguiente máxima del liderazgo militar: La Misión Primero, el Hombre Siempre. Los militares tienen devoción por su misión y un vínculo especial por el cumplimiento de sus objetivos, permitiendo que se mantengan enfocados y perseverantes. Además, la protección de la persona es la razón para aunar esfuerzos y revertir cualquier escenario negativo que se presente. No debe olvidarse, que las FF. AA., particularmente el Ejército, están desplegados en todo el territorio nacional y están con la patria en los momentos más álgidos de su historia, pues son indivisibles y leales a su juramento.

En consecuencia, maximizar recursos y capacidades para enfrentar a un enemigo desconocido y minimizar su impacto en la población fue esencial para obtener una sinergia entre todas las entidades gubernamentales, sector privado y población. Esta articulación permite afirmar que la colaboración interinstitucional fue la clave del liderazgo estratégico del Ejército del Perú en la lucha contra el virus de la COVID-19.

Guerreros del Sipán: Estrategias del Liderazgo Militar contra la COVID-19

Durante la pandemia, los ejércitos de todo el planeta estuvieron trabajando junto a sus gobiernos para combatir la propagación del virus y brindar ayuda humanitaria a las comunidades afectadas. En términos de estrategia, los líderes del Ejército del Perú trabajaron a nivel nacional y de forma coordinada con los tres niveles de gobierno y las demás instituciones armadas. En este contexto, es relevante asumir que el liderazgo en operaciones militares y tiempo de crisis tienen características similares. Por esta razón, hay enseñanzas que pueden aplicarse, tal y como se representa en la Figura 1.

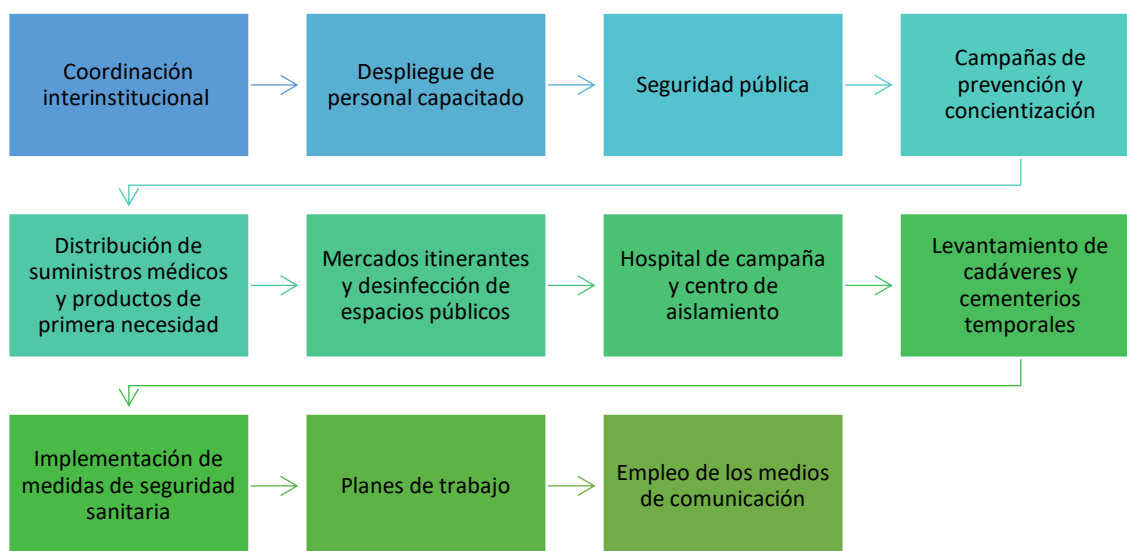


Figura 1: Enseñanzas que se deben de considerar (elaboración propia).

Entre los modelos a seguir como ejemplo de la gestión ante crisis sanitarias, sobresale el caso de la 7ma Brigada de Infantería del Ejército del Perú, con sede en la región Lambayeque. Esta proporcionó algunas enseñanzas valiosas que se refieren en las siguientes líneas:

Según afirma el Comando de Operaciones Regional Lambayeque en el año 2021, se requirió un planeamiento y estrategia coordinada, capacitación del personal,

campañas de prevención y concientización, medidas de seguridad sanitaria, distribución de suministros médicos y de productos de primera necesidad, y acciones para proteger a la población en general para evitar la propagación del virus.¹¹

Otro aspecto a considerar fue la relevancia de la coordinación interinstitucional, trabajando en estrecha colaboración con otras instituciones y autoridades como el Ministerio de Salud, los gobiernos regionales, los gobiernos locales, los otros institutos armados y la Policía Nacional para articular esfuerzos y recursos.¹²

Además, se subraya el despliegue del personal capacitado en estas circunstancias al aseverar que "se ha desplegado personal de la sanidad militar para atender a pacientes con COVID-19 en los centros médicos regionales militares y hospitales temporales construidos durante la pandemia".¹³ Asimismo, se contempló la seguridad pública al establecer las medidas de distanciamiento social, a través de los patrullajes integrados, el control del transporte público y la organización de los mercados, con la finalidad de cumplir con la inmovilización social obligatoria, así como el uso de mascarillas para frenar la propagación del virus.¹⁴

Cabe subrayar la organización de las campañas de prevención y concientización "en comunidades y barrios vulnerables de la región para promover el distanciamiento social, el uso de mascarillas y la higiene personal". Además, la distribución de suministros médicos y productos de primera necesidad se convirtió en una actividad esencial. Al respecto, el Comando de Operaciones Regional Lambayeque señaló que se distribuyeron suministros médicos como, por ejemplo, equipos de protección personal, pruebas rápidas y medicamentos a hospitales y centros de salud. De la misma manera, se realizó la repartición de productos de primera necesidad como ayuda humanitaria a las familias afectadas por la crisis sanitaria, especialmente aquellas que se encontraban en zonas rurales y de difícil acceso.¹⁵

También los mercados itinerantes instalados y la desinfección de espacios públicos fueron valiosos en la estrategia. Se llevaron "a cabo labores de desinfección en espacios públicos como calles, mercados y terminales de transporte para reducir la propagación del virus".¹⁶ De igual manera, se debe mencionar la importancia del funcionamiento del hospital de campaña y el centro de aislamiento, los mismos que "se instalaron para ampliar la capacidad hospitalaria y atender a los pacientes infectados; para ello, se acondicionó un hospital de campaña y un centro de aislamiento voluntario en el patio del fuerte Leoncio Prado".¹⁷

Otra acción notable fue el levantamiento de cadáveres e implementación de cementerios temporales. En este aspecto, el Comando de Operaciones Regional Lambayeque utilizó una central de llamadas para el registro de defunciones, la cual activaba un equipo humanitario de recojo de cadáveres.

En suma, se puede afirmar que la puesta en funcionamiento de medidas de seguridad sanitaria fue crucial para lograr los objetivos trazados. Según el Comando de Operaciones Regional Lambayeque, "se implementó medidas de seguridad sanitaria en sus instalaciones, como la toma de temperatura, el uso de mascarillas y protectores faciales, para proteger a su personal y a la población en general". Asociado a esto, se puede recalcar el desarrollo de los planes de trabajo, tales como Te cuido Perú- Operación Tayta, Plan Sipán y Plan Tumi, los cuales tuvieron como objetivo la "Ayuda para el Tratamiento y Aislamiento frente al COVID-19 (Tayta)".¹⁸ Respecto al Plan Sipán, la Séptima Brigada de Infantería del Ejército y el Comando COVID-19 regional estuvieron destinados a combatir este flagelo mediante la identificación de casos positivos y su correspondiente tratamiento a través de las visitas realizadas, casa por casa, en las distintas localidades de la región.¹⁹

Finalmente, el Plan Tumi pretendía orientar el trabajo desarrollado a través de "brigadas de salud [que] van casa por casa y en horario nocturno para completar [el] proceso de inmunización de adultos de 60 años a más". Por tanto, el trabajo articulado fue uno de los principales elementos de éxito en esta región. Cabe recalcar el papel y poder de los medios de comunicación por su objetividad en la difusión de las noticias y, de esta forma, lograr masificar el conocimiento del Comando de Operaciones Regional Lambayeque. Estas acciones tuvieron una planificación que fue estructurada en cuatro fases: prevención, hospitalización, tratamiento de cadáveres y sostenimiento y recuperación.²⁰

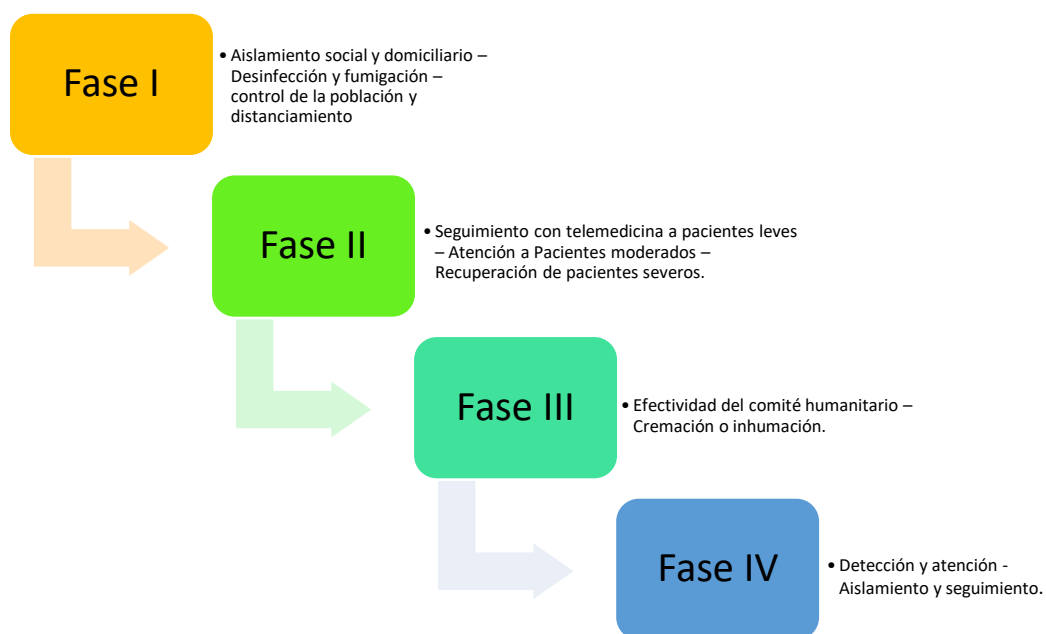


Figura 2: Fases de las acciones diversas. Comando de Operaciones Regional Lambayeque (elaboración propia).

Es importante precisar que, en todas las fases descritas de la estrategia, la identificación de recursos prioritarios (equipos de protección personal, balones de oxígeno, ventiladores, entre otros) fue necesario para una respuesta eficaz, así como la definición de objetivos claros para minimizar la propagación del virus. Estas lecciones pueden ser aplicables a otros sectores y líderes en otros contextos de emergencia.

Aspectos para Tener en Cuenta por Todos los Gobiernos de Turno

La pandemia ha demostrado la importancia de tener planes de contingencia claros y actualizados para abordar situaciones de emergencia, sustentados en un soporte logístico y garantía de no realizar acciones improvisadas en la búsqueda de recursos y materiales esenciales, que probablemente, no puedan ser adquiridos en esos momentos.²¹ Las Fuerzas Armadas, en la actual crisis emergente, y el Estado para una oportuna respuesta; por lo tanto, deben estar alertas y listos ante dichos panoramas.²² En esta misma línea, se debe considerar que el Ejército del Perú lideró un esfuerzo colaborativo a nivel nacional en el desarrollo de actividades de respuesta con apoyo de personal y logística, con la colaboración de las autoridades sanitarias al establecer centros de atención médica de emergencia para contener la pandemia.²³

El liderazgo estratégico de los militares puede ser beneficioso en situaciones de crisis, no obstante, esto no debe restar la responsabilidad del Estado para la implementación de las Oficinas de Seguridad y Defensa Nacional (OSDNA). Dicha acción deberá realizarse en todos los niveles para conseguir la correcta concientización de la sociedad acerca de las amenazas contemporáneas y riesgos que son latentes en nuestro medio, como es el caso de los desastres ocurridos por los fenómenos naturales y las convulsiones sociales ocasionadas por enemigos híbridos, los cuales desean desestabilizar el orden interno y el sistema democrático.²⁴

También es responsabilidad del Estado y las autoridades realizar las gestiones correspondientes para mantener una capacidad operativa (personal y logística) que reaccione con eficiencia ante cualquier amenaza contemporánea y venidera. Las actuales crisis emergentes (hídrica, alimenticia, ambiental y migraciones) en el Perú, ya sea por los fenómenos naturales que generan destrucción o por los conflictos sociales que pueden desencadenar otras situaciones de violencia, requieren de líderes más capacitados, idóneos para asumir decisiones, con experiencia y conocimientos especializados, un alto compromiso y ética para atender las demandas sociales. Por ello, para superar las amenazas contemporáneas se requiere de un compromiso que supere las buenas intenciones y se base en el manejo profesional de conocimientos para el correcto proceso de toma de decisiones.

La pandemia es un recordatorio de la necesidad de una debida conciencia cívica e identificación con las instituciones, base de nuestro sistema republicano, que facilitará la movilización para coordinar, de manera eficaz, sobre los recursos disponibles en un momento determinado. De acuerdo con Eduardo (2022), "el conocimiento de la realidad nacional en cuanto a sus recursos, posibilidades y amenazas requiere de la gesta de espacios que fomenten el análisis y la discusión para lograr profundizar ello".

Asimismo, el sector educativo ostenta un papel medular para contar con una ciudadanía preparada, docentes adecuadamente capacitados e infraestructura acorde con la realidad del país. Sin embargo, se debe entender que cada situación es única y necesita una respuesta adaptada a las circunstancias específicas; por esta razón, el liderazgo militar proporciona un modelo de coordinación eficaz entre los diversos sectores, organizaciones y agencias.²⁵

Conclusiones

Durante la pandemia, el liderazgo estratégico de los comandos del Ejército del Perú se centró en coordinar y ejecutar acciones para proteger la salud y el bienestar de la población, así como para apoyar a las autoridades sanitarias y gubernamentales en la lucha contra la propagación del virus. Su enfoque orientado a la planificación estratégica, toma de decisiones asertivas, comunicación clara y efectiva, trabajo en equipo, colaboración multisectorial, férrea disciplina y resiliencia lo convierten en un modelo a seguir en la gestión de crisis sanitarias. Asimismo, los militares poseen una amplia experiencia en la gestión de crisis, tanto en situaciones de combate como en operaciones humanitarias, lo que les permite desarrollar habilidades en la planificación, coordinación y ejecución de acciones en situaciones de alta incertidumbre y estrés. La colaboración entre diferentes sectores y líderes fue fundamental para aunar esfuerzos y optimizar los recursos disponibles. El Ejército del Perú tiene la oportunidad de construir una sociedad más resiliente y preparada para futuras crisis emergentes en escenarios aún no determinados.²⁶

Sobre el autor:

Teniente Coronel del Ejército del Perú, doctorando en Desarrollo y Seguridad Estratégica en el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), magíster en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, magíster en Gestión e Innovación Tecnológica, y magíster en Ciencias de la Educación, licenciado en Administración de Empresas, diplomado en Seguridad y Defensa Nacional y diplomado en Liderazgo y Planeamiento Estratégico. Asimismo, realizó el Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto en la Escuela Superior Conjunta de las Fuerzas Armadas (ESCOFFAA). Sus áreas de interés son realidad nacional, geoestrategia, relaciones internacionales, estrategia multisectorial, planeamiento estratégico e inteligencia estratégica.

El Liderazgo Estratégico de los Militares en Tiempos de Crisis Sanitaria

25 de julio de 2023 - Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú

Notas finales:

¹ Aristóteles, "Política", *Filosofía Net* (2023), <https://www.filosofia.net/> (Consultado en julio 2023).

² Magda Luisa Arias Rivera, "Perspectiva estratégica en la gestión de la Covid-19 en Cuba", *Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales* (12 de agosto de 2020), <https://www.clacso.org/en/perspectiva-estrategica-en-la-gestion-de-la-covid-19-en-cuba/> (Consultado en julio 2023).

³ Mario Alberto Rivas Díaz, "Fuerzas Aéreas Americanas enfrentan los efectos de la COVID-19", *Air University* (2023), https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/JOTA/Journals/Volume%202%20Issue%203/Rivas_s.pdf (Consultado en julio 2023).

⁴ Ugel Lambayeque, "Gerencia Regional de Educación sostuvo reunión con PRONIED y la 7° Brigada de Infantería Lambayeque", *Plataforma del Estado Peruano* (1 de junio de 2023), <https://www.gob.pe/institucion/ugellambayeque/noticias/772349-gerencia-regional-de-educacion-sostuvo-reunion-con-pronied-y-la-7-brigada-de-infanteria-lambayeque>

⁵ Enrique Chereguini Pavón y Rafael Blasco Ferrandiz, "La Sanidad Militar Operacional, en el contexto multinacional", *SciELO España* (junio 2015), http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1887-85712015000200008&script=sci_arttext (Consultado en julio 2023).

⁶ CEPAL OPS, "Informe COVID-19: La prolongación de la crisis sanitaria y su impacto en la salud, la economía y el desarrollo social", *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (14 de octubre de 2021), https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47301/1/S2100594_es.pdf (Consultado en julio 2023).

⁷ Magda Luisa Arias Rivera, "Perspectiva estratégica en la gestión de la Covid-19 en Cuba".

⁸ Mario Alberto Rivas Díaz, "Fuerzas Aéreas Americanas enfrentan los efectos de la COVID-19".

⁹ Castro, R., *Liderazgo Militar en el Ejército del Perú: Análisis de las Características Innatas*. (Lima: Fondo Editorial del Ejército del Perú, 2008).

¹⁰ Quicaño, J., et al., *Liderazgo Militar en el Ejército del Perú*. (Lima: Fondo Editorial del Ejército del Perú, 2019).

¹¹ Geresa Lambayeque, "Informe de gestión ante crisis sanitarias", *Dirección General de Epidemiología del Ministerio de Salud* (2021), <http://www.dge.gob.pe/portal/docs/tools/teleconferencia/2020/SE422020/03.pdf>

¹² *Ibíd.*

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ *Ibíd.*

²⁰ *Ibíd.*

²¹ Manolo Eduardo, "La importancia del liderazgo militar en la gestión de crisis sanitarias", *Universidad Continental* (2023), https://www.google.com/search?rtz=1C1RLNS_esPE929PE929&q=Manolo+Eduardo,+La+importancia+del+liderazgo+militar+en+la+gesti%C3%B3n+de+crisis+sanitarias.+Universidad+Continental.+Disponible+en:+%5Benlace%5D.&sa=X&ved=2ahUKEwj5kYKonpaAAxXVLLkGHd7TA9IQgwN6BAgD EAE&biw=1344&bih=726&dpr=1.25

²² *Ibíd.*

²³ *Ibíd.*

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ Manolo Eduardo, *La educación y el proceso de concientización de la Defensa y Seguridad Nacional* (Perú: Revista Expresión Militar, 2022), 36-41.