



07/2025

30 de enero de 2025

David Cuesta Vallina

## La guerra de Ucrania. Cuando aprender es lo importante

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)[Visitar la WEB](#)

## La guerra de Ucrania. Cuando aprender es lo importante

### Resumen:

Considerando el contacto con la realidad como la mejor herramienta para la transformación de los ejércitos, este artículo analiza las experiencias derivadas de la guerra entre Rusia y Ucrania para comprender los retos que implica la implementación del Mando Orientado a la Misión. La base del análisis es que el planteamiento de hipótesis que trascienden la realidad inmediata, proporciona una perspectiva más amplia de lo que está sucediendo. De esta manera, el texto aborda aspectos organizativos y doctrinales, así como la capacidad de adaptación de las fuerzas combatientes en el mayor conflicto europeo desde la Segunda Guerra Mundial. Finalmente, extrae posibles lecciones que esta contienda ofrece para perfeccionar nuestro propio modelo de Mando Orientado a la Misión.

### Palabras clave:

Liderazgo, mando orientado a la misión, transformación, guerra, experiencia, doctrina, adaptación.

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los *Documentos de Opinión* son responsabilidad de sus autores, sin que reflejen necesariamente el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

## *Ukraine war. When learning is important*

### *Abstract:*

*This article adopts a realist perspective to analyse the experience from the Russia-Ukraine war with the aim of understanding the challenges related to the implementation of Mission Command in military transformation. The analysis is based on assumptions that go beyond the immediate reality and offer a valuable perspective on current events. Consequently, the text addresses organisational and doctrinal aspects, as well as the adaptability of the fighting forces in the largest European conflict since the Second World War. Finally, it draws possible lessons that this conflict offers for refining the Spanish model of Mission Command.*

### *Keywords:*

*Leadership, Mission Command, transformation, war, experience, adaptation, doctrine.*

### **Cómo citar este documento:**

CUESTA VALLINA, David. *La guerra de Ucrania. Cuando aprender es lo importante*. Documento de Opinión IEEE 07/2025. [enlace web IEEE](#) y/o [enlace bie<sup>3</sup>](#) (consultado día/mes/año)

## INTRODUCCIÓN

Vivir tiempos de crisis, conflictos o incluso situaciones de emergencia es visto en muchas ocasiones como la oportunidad de aprender lecciones que pueden cambiar la forma de pensar o de actuar. De hecho, el origen de la palabra «emergencia» viene del latín y significa «emerger», asociado al acto de salir o levantarse de una situación y por eso conlleva cambio.

Nuestra forma de pensar también está asociada a nuestras capacidades y nos cuesta aprender de lo abstracto ya que nos resulta natural. Pensar de forma independiente a la realidad que nos rodea, de lo concreto o que podemos ver, muestra el estado de madurez necesario que habilita la resolución de problemas y es lo que se requiere para combinar lo intangible que requiere un estilo de mando y lo tangible del desarrollo de una guerra.

Aprender de la guerra entre Rusia y Ucrania, el mayor conflicto en suelo europeo desde la Segunda Guerra Mundial es una oportunidad que puede ir más allá de lo material, de la tecnología, del armamento o de las técnicas empleadas, por eso muchos ejércitos están poniendo sus focos de aprendizaje en el este de Europa.

El conocido como «mission command» o nuestra versión en parte más profunda, del Mando Orientado a la Misión, no representa un modelo de reglas fijas o detalladas. Más bien se basa en las experiencias que da el entrenamiento, la práctica o el aprendizaje y forma parte de esa filosofía de mando que se pretende consolidar en nuestro Ejército. Entre las cualidades necesarias, la de mostrar adaptación al cambio y una iniciativa disciplinada guiada por ese conocimiento de lo que se requiere a cada nivel.

Conociendo que los principales pilares de esta filosofía son la generación de confianza, la existencia de un entendimiento común y compartido, la capacitación para actuar y unas relaciones de mando establecidas, se busca extraer lecciones de la guerra Rusia Ucrania para pensar sobre las necesidades que requiere un conflicto moderno.

Comparando algunas tendencias observadas en la guerra de Rusia-Ucrania con esos pilares o principios del Mando Orientado a la Misión, nos permitirá reflexionar sobre el que es ya uno de los retos para muchos ejércitos que es la implementación efectiva de este estilo de liderazgo y si está de acorde a las necesidades de los conflictos actuales.

## EL CAMBIO

Para ver si progresamos en la dirección correcta tenemos que hablar primeramente del cambio y algunas de sus implicaciones. Vivimos un periodo donde la aparición de nuevos términos es constante y es algo que ya no nos sorprende. Es lo que pasa en los tiempos de cambio y avances propiciados por la tecnología y la ciencia que generan la necesidad de crear un vocabulario específico para describir innovaciones o nuevos conceptos. Multidominio, drones, hipersónico, troyanos... nos pueden sorprender en mayor o menor medida, pero seguramente sea una tendencia que se mantenga en los próximos años.

Cuando se habla de cambio en el ejército norteamericano se recuerda al conocido *US Army Training and Doctrine Command* (TRADOC) creado en 1973. Confluían factores como la retirada de Vietnam, el fin del servicio militar obligatorio y un debate doctrinal que requería de una profunda transformación sobre el empleo de la fuerza. Esa misma innovación organizativa fue la que se produjo con el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) con origen en 1997 y que mantiene como lema «El conocimiento, nuestro valor» aunque también es conocido como el motor de cambio de nuestro Ejército.

Sacar lecciones de los conflictos, más que un simple cometido, es una necesidad para poder seguir siendo relevante y resolutivo, en caso necesario, en los escenarios que están por venir. Vietnam, Yom Kippur, Irak, Afganistán... cualquier conflicto puede ser objeto para tratar de sacar lecciones y provocar un aprendizaje práctico. Ahora las portadas de las noticias y de las revistas especializadas tratan con relevancia lo que podría ser un punto de inflexión estratégico por los cambios que puede producir, la guerra entre Rusia y Ucrania.

La época cuando la OTAN y Rusia confiaron en la cooperación, en mayo de 1997, ya ha quedado atrás y aunque en ese momento se llegó a firmar un acuerdo con relación a la libre elección de alianzas por parte de los Estados y la inviolabilidad de las fronteras, hoy la OTAN tiene identificada su mayor amenaza, la Rusia de Putin<sup>1</sup>. Una época de cambio o un cambio de época que nos da a entender la necesidad de definir perspectivas que puedan ser aplicables al conflicto actual ucraniano y que se puedan relacionar con los principios.

---

<sup>1</sup> Nuevo Concepto Estratégico de la OTAN, 29 de junio de 2022.

## LOS MOTORES DEL CAMBIO

Los principios del Mando Orientado a la Misión pueden caer más en el lado de lo abstracto, en lo intangible, pero serán las perspectivas del cambio, los motores del cambio, los que pueden hacernos aprender con más margen de realismo.

La tecnología, uno de los protagonistas del siglo XXI, puede centrarnos en el empleo de materiales concretos, nuevos o tradicionales pero que tienen un rendimiento concreto en una guerra tan diferente.

La acción de mando, como parte de la función táctica de Mando y Control determinante para desarrollar operaciones de forma sincronizada y conseguir los efectos que se pretendan en el marco del conflicto.

La doctrina a modo de reflexionar si habilita a los decisores que planean operaciones de una forma adaptada a los tiempos actuales permitiendo la necesaria agilidad estratégica de los escenarios cambiantes.

La cohesión asociada a la realización de prácticas en el terreno si precisamente promueven esa generación de confianza o la bloquean.

Combinar algunos de los cambios que nos muestra el conflicto con los rasgos que requiere el Mando Orientado a la Misión puede ser una oportunidad para seguir pensando en el cambio y ver las crisis como una oportunidad, al menos de aprendizaje.

### Motor tecnológico

Fue Andrew Stephen Grove, uno de los primeros empleados de Intel, quien empleó la frase *strategic inflection point* en los años ochenta aunque fuera en el ámbito de la empresa tecnológica<sup>2</sup>. En nuestro escenario, las armas supersónicas, drones, espectro electromagnético o incluso el dominio del ciberespacio son aspectos que nos dan a entender el posible efecto que tiene la tecnología con el cambio y que pueden influir en ese punto de inflexión que produciría un gran cambio.

Nuestra filosofía del Mando Orientado a la Misión busca una toma de decisiones de forma oportuna y para ello la sincronización de las funciones tácticas presentes en el combate

---

<sup>2</sup> STEPHEN GROVE, Andrew, "Embracing Strategic Inflection Points: Lessons from Only the Paranoid Survive".

adquiere especial interés. El conocimiento y empleo de estos avances, enfocando la tecnología como una oportunidad y capacitador, permitirán a los decisores (y a los equipos que tengan que asesorar) un mejor análisis y entendimiento de lo que pasa.

Pero si hay algo implícito al empleo de estos medios basados en tecnologías que fueron o son disruptivas será la necesidad de aceptar los riesgos que conlleva su uso. La posible falta de experiencias de materiales nuevos conlleva cierto margen de error que debe de formar parte de la cultura para promover nuevos empleos de nuevos avances. El ejemplo de la de la Inteligencia artificial por parte de Ucrania, en beneficio de la gestión de objetivos se identificó como una forma de hacer más efectivo el empleo de fuegos de largo alcance y artillería lo que supuso un gran avance y permitió mejorar la integración de fuegos con la maniobra. Los ciclos de inteligencia también se ven afectados, al menos en la fase de obtención y análisis, pero en sus inicios se corría el riesgo de llegar a la parálisis por el exceso de información y nuestra dificultad natural de tomar decisiones.

El empleo de fuegos por parte rusa no ha sufrido muchos cambios doctrinales desde la Segunda Guerra Mundial, si en cuanto a capacidades de sus armas, pero sigue con un empleo característico en masa que no les ha dado los resultados que tenían previstos.

El empleo innovador de diferentes tecnologías cae en el lado ucraniano, aunque facilitado por el apoyo externo que está recibiendo<sup>3</sup>. Pero no sólo eso, una característica del empleo de estas capacidades militares que podrían considerarse novedosas es la capacidad técnica que requiere, una componente basada en la competencia que precisamente orienta el perfil del militar que hace posible que se aplique el Mando Orientado a la Misión puesto que la componente tecnológica en la guerra acaba dependiendo del factor humano.

Con una perspectiva del empleo de la tecnología en beneficio de las operaciones, asumiendo mayores riesgos pero habilitando las personas tanto en la parte formativa como aportando innovaciones, las fuerzas ucranianas están mostrando una mejor aproximación en este pilar del Mando Orientado a la Misión, pero con esto no es suficiente, hay que asegurar que el empleo de estos avances en las operaciones estén del todo sincronizadas y sumen al conjunto de guerra y no se queden como acciones aisladas.

---

<sup>3</sup> URBAN, Andrew, "Zelenski, la forja de un héroe", Deusto, 2022.

## **Motor acción de mando**

La acción de mando es la que habilita la ejecución de acciones, evita ser demasiado reactivo al promover la iniciativa que tanto busca el Mando Orientado a la misión.

Entre las ventajas que permitieron una respuesta inicial ucraniana exitosa es la capacidad de reacción que mostraron basada en un propósito claro, no rendirse. Una iniciativa disciplinada que permitió actuar sin unas órdenes detalladas y orientadas a mantener una férrea defensiva y tomar acciones para rechazar al enemigo a todos los niveles y ámbitos lo que se reflejaba en la maniobra, los fuegos o los ciclos de decisión.

Es lo que se asocia a otra característica del Mando Orientado a la Misión relacionada con el propósito difundido. Se trata de la intención del mando que debe ser clara y ampliamente difundido. Además, las fuerzas ucranianas han sido capaces de modificar una estructura de puestos de mando adaptada a la amenaza con una reducción de su firma electromagnética como forma de dificultar las acciones enemigas con sus drones o de la propia inteligencia soviética.

Los ucranianos, desde el inicio de la guerra, han mostrado un sistema de mando y control basado en sistemas con puestos en permanente movimiento y con capacidad para trabajar en modo colaborativo que les habilita para mejorar esa sincronización de funciones tácticas que veíamos en el punto anterior. A modo de ejemplo, un puesto de mando de batallón ucraniano se basa en siete militares que saltan dos veces al día<sup>4</sup>.

El acierto ucraniano de adaptar sus métodos a la situación o incluso de alejarse de unos procedimientos basados en la doctrina militar soviética les ha permitido reflejar principios del Mando Orientado a la Misión como la descentralización efectiva facilitada por su sistema de mando y control, tanto en lo técnico como en lo táctico. Esa descentralización está alineada por la iniciativa disciplinada, la que permite actuar sin órdenes continuas que facilitan actuar y promover la acción. La clave es que vienen orientadas por ese claro propósito difundido que facilita la agilidad de las respuestas en las reacciones ante el enemigo. Todo ello aporta cierta ventaja del lado ucraniano.

Es este aspecto que combina la iniciativa disciplinada con el propósito claro que permiten adoptar decisiones de forma más oportuna y que se promueve más en el lado ucraniano

---

<sup>4</sup> NAGL, John A., "Lessons from Ukraine for the future force", USAWC Press, 2024.

y se aleja del sistema ruso caracterizado más por su origen soviético que no ha facilitado una potenciación de los líderes sin permitir que decidan sin unas órdenes concretas en todo momento.

### **Motor doctrina**

El marco doctrinal genera el marco de pensamiento común para el planeamiento y desarrollo de las operaciones. Es otro elemento que puede bloquear o habilitar la facilidad del cambio ya que incluye los principios de empleo de las fuerzas y los tipos de operaciones a ejecutar.

Muchos de los militares ucranianos disponían de un conocimiento previo de las doctrinas y procedimientos rusos basado en su formación en décadas anteriores con una clara influencia militar soviética. Esta formación, estaba ampliada con el conocimiento de los métodos occidentales pero que les otorgaba cierta ventaja en la toma de decisiones al poder intuir como podría actuar su enemigo. Conocer la doctrina adversaria está siendo relevante y una muestra más de la importancia de conocer al adversario en todos los aspectos.

Pero no sólo eso, la importancia de la doctrina y el marco normativo radica en la habilitación de una comprensión común que habilita la colaboración en la ejecución de las operaciones. Max Boot, apunta a la rigidez rusa ya que «los rusos actúan por el libro»<sup>5</sup>, es decir que se salen poco del guion marcado.

Y hablando de doctrina ucraniana, el General Valery Zaluzhny, el jefe de las fuerzas armadas, promovió la colaboración con la Alianza y facilitó la formación de los mandos ucranianos con los estándares occidentales. Todo ello abrió la mente de los mandos ucranianos y proporcionó una mayor agilidad en la toma de decisiones. Resulta que estos aspectos, propios del Mando Orientado a la Misión, fueron calando a pesar de no estar incluidos en la doctrina ucraniana. Entre las acciones que eligió Zaluzhny<sup>6</sup> buscaba una necesidad de desarrollar una mente abierta y de promover la delegación en beneficio de las decisiones oportunas, aspecto alineado con la filosofía de este tipo de liderazgo.

---

<sup>5</sup> Max Boot, «Opinion: Russia Is Fighting by the Book. The Problem Is, It's the Wrong Book» Washington Post (website), November 2, 2022.

<sup>6</sup> <https://facts.net/history/people/30-facts-about-valery-zaluzhny/>



Precisamente lo contrario que Oleksiy Melynk, oficial de la Fuerza Aérea ucraniana que acarrea una experiencia formativa soviética, se refería sobre la mentalidad de los oficiales rusos<sup>7</sup>: «Para un oficial ruso el riesgo de ser castigado es más relevante que el riesgo de perder sus hombres o ser incluso baja», saltarse la doctrina ante cualquier situación es difícil para ellos.

El marco doctrinal condiciona el desarrollo de las operaciones e incluso el ejercicio del mando y a igual que cuando nació en TRADOC se buscaba reorientar el pensamiento militar y su doctrina, lo que hicieron los ucranianos no lo hicieron los rusos, lo que les ha supuesto una desventaja, al menos en la eficacia de sus acciones en el terreno.

### **Motor cohesión**

La cohesión y generación de confianza son rasgos propios del Mando Orientado a la Misión y una parte importante está relacionada con las prácticas basadas en ejercicios multinacionales, cada vez más frecuentes en los ejércitos occidentales, que aportan entre otras ventajas, la mejora en la sincronización de las funciones tácticas o la mejor gestión del espacio donde se desarrollan las operaciones. El desarrollo de ejercicios en el ámbito de la OTAN permite algo parecido al desarrollarse operaciones compartiendo metodologías, información, procedimientos... un auténtico impulso para la cohesión que además permite avanzar en la siempre buscada interoperabilidad.

La gestión de la información siempre ha sido considerada como crítica y aquí entra la idea de compartir los productos necesarios que facilitan las decisiones a los aliados. Esta idea de compartir, además de generar confianza, ayuda a mejorar los ciclos de decisión.

Las fuerzas rusas emplearon gran número de unidades con un criterio ad-hoc ya que pensaban que se trataría de una campaña rápida. La falta de cohesión de muchas unidades tipo Batallón no facilita ese entendimiento o el empleo de las órdenes tipo misión, más bien, requieren unas órdenes detalladas y centralizadas lo que en parte dificulta la aplicación del Mando Orientado a la Misión.

---

<sup>7</sup> <https://www.ft.com/content/9618df65-3551-4d52-ad79-494db908d53b>

En el Mando Orientado a la Misión aparece explícitamente la conveniencia del empleo de órdenes tipo misión, un avance que entra en el marco de facilitar la comprensión y mejorar el conocimiento común.

La falta de confianza es la protagonista en las disfunciones conocidas de los equipos, otro aspecto más que se aleja de las prácticas de las fuerzas rusas. Situación que hay que trabajar con el criterio orgánico ya que la sensorización del campo de batalla y el empleo masivo de drones o aviones no tripulados está llevándonos a una situación de transparencia táctica nunca vista, todo se puede conocer. Esto ha provocado una reducción de la entidad de las unidades además de aumentar la dispersión a nivel táctico haciendo más necesaria una confianza para mejorar la capacidad de trabajar en pequeñas unidades alejadas de otras.

### **Motor población**

La habilitación de relaciones entre líderes o decisores también es un factor considerado relevante para la implementación del Mando Orientado a la Misión.

Si el factor tecnológico era relevante, está la particularidad de que gran número de estos artefactos son operados por personal o empresas del ámbito civil. Esta, es una guerra donde la población y la sociedad, tanto del propio país, como del entorno internacional, son un actor más que relevante por la influencia que tienen directa o indirecta en diferentes campos.

Satélites comerciales que aportan información o asegurar la conectividad a pesar del empleo de la guerra electrónica por parte de los rusos o el empleo dirigido de las redes sociales y que están avivando una especie de comunidad de información que facilita la labor a los militares aportando mucho a la inteligencia ucraniana, son ejemplos que también se pueden relacionar con la parte de relaciones humanas que promueve el Mando Orientado a la Misión.

Estos aspectos, en parte novedosos o diferentes, tienen su peso en la moral ya este entorno civil incluso ha desarrollado aplicaciones digitales que facilitan la difusión de alertas aéreas y que permiten informar de movimientos enemigos<sup>8</sup>. Es una guerra

---

<sup>8</sup> <https://therecord.media/uk-ncf-more-embedded-policing-gen-sir-jim-hockenhull-interview>

diferente donde la población civil ha podido participar de una manera u otra. Ucrania ha sido capaz de innovar facilitando esta forma la participación, no solo aportando información también dificultando la acción rusa con ataques digitales<sup>9</sup> promovidos por hacktivistas ucranianos y para interferir las redes rusas.

## CONCLUSIONES

Eitan Shamir, autor del libro «Transforming Command», una referencia en este tipo de mando, señala<sup>10</sup>: «... El Mando Tipo Misión no es un procedimiento, es una cultura... Se basa principalmente en la confianza y también en una comunicación clara.» El caso de Ucrania está produciendo cambios en el carácter de la guerra o reflejando el sentido práctico cambios que se veían venir como la necesidad de adoptar el Mando Orientado a la Misión para los escenarios actuales. Aunque se considere que la «naturaleza de la guerra» propiamente dicha no haya cambiado, el reconocer que la guerra no es un concepto estático por la necesidad permanentemente de nuevas definiciones o actualizaciones de acuerdo con su evolución, nos ayuda a preparar mejor nuestras fuerzas y evolucionar hacia la dirección correcta.

Aunque los ucranianos están desempeñando la filosofía de esta forma de mando de una forma más efectiva que los rusos, puede no ser suficiente para alcanzar la victoria. La gran diferencia de medios disponibles o incluso la aceptación de bajas propias puede influir en el resultado final. Pero todo aporta, y fracasar en la implementación del Mando Orientado a la Misión podría acelerar cualquier derrota.

Cuando en 2012 la Alianza Atlántica aceptó la petición procedente de Ucrania sobre mejorar la formación de sus militares e incluso aceptar ucranianos en los programas de educación ya se veía la importancia de compartir conocimiento y metodologías<sup>11</sup>, como podría ser el estilo de mando buscado, para los conflictos que estaban por venir y hoy ya son una realidad.

---

<sup>9</sup> <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60781082>

<sup>10</sup> SHAMIR, Eitan, "Transforming Command", Stanford Security Studies, 2011.

<sup>11</sup> Boguslaw Pacek and Mariusz Solis, "Suggestions and Recommendations Stemming from the Hybrid Warfare in Ukraine for Military Education Reform and NATO DEEP Programs (Brussels: Defence Education Enhancement Programme, 2017), 46–47.

Con este espíritu colaborativo y formativo renovado, surge la misión de asistencia militar de la Unión Europea en apoyo a Ucrania (EUMAM)<sup>12</sup> que se realiza en nuestro país. Una iniciativa internacional en beneficio del adiestramiento y la instrucción, que también toca la parte de liderazgo y que favorece prácticas en el terreno para promover el estilo del Mando Orientado a la Misión.

Para que pueda crecer esta filosofía debe de resultar útil a lo que requieren los conflictos de hoy y para ello hay que seguir probando, entrenando, preparándose y sin tener miedo a equivocarse. Como están haciendo las fuerzas ucranianas en diferentes aspectos y que les lleva a enseñarnos que están más próximos al Mando Orientado a la Misión que su enemigo ruso, quizás algún día se muestre que es el elemento que les ha dado la victoria.

*David Cuesta Vallina\**  
[@iDacMac](#)

---

<sup>12</sup> <https://emad.defensa.gob.es/operaciones/operaciones-nacionales/80-OTRAS-OPERACIONES/81-UAMAM-UCRANIA/index.html>