

El Diseño y el Arte Operacional

Un enfoque práctico para enseñar la metodología de diseño del Ejército

Coronel Thomas Graves, Ejército de EUA, y
Bruce E. Stanley, Dr. en Filosofía, Ejército de EUA, Retirado

EN LOS ÚLTIMOS cinco años, el Ejército ha actualizado anualmente su doctrina para reflejar la evolución de su comprensión de la metodología de diseño. A medida que la doctrina del Ejército ha evolucionado, también lo ha hecho el currículo de diseño de la Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército (SAMS, por sus siglas en inglés). En un esfuerzo para mantener relevancia en el ejército operacional y la fuerza conjunta, la Facultad de SAMS ajustó su diseño y su currículo de arte operacional basado en la retroalimentación de comandantes y líderes del Ejército de mayor antigüedad. Por lo tanto, el currículo actualizado aumenta la comprensión de los oficiales alumnos sobre la metodología de diseño del Ejército y mejora la comunicación entre los egresados y sus comandantes. Las versiones anteriores del currículo de diseño de SAMS no reconocieron la anterior aplicación del pensamiento crítico y creativo de los profesionales militares. En su lugar, el currículo de diseño se basó en teorías y conceptos de distintas disciplinas de diseño, lo que resultó en una fuerte dependencia metafórica para lograr una comprensión sobre el diseño.

En este artículo se describe el currículo de diseño de SAMS, se destaca su relación con el currículo más general de la misma y se muestra una manera práctica de enseñar la metodología de diseño del Ejército.



(Ejército de EUA)

El Coronel Pat White, Subcomandante del Centro de Entrenamiento de Armas Combinadas de TRADOC, expone ideas para revitalizar el entrenamiento del Ejército de EUA en 2015 y más allá con los estudiantes de la Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS), Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, 29 de agosto de 2011.

La misión y el desarrollo

La misión de SAMS se centra en capacitar a los integrantes de nuestra Fuerzas Armadas, nuestros aliados y las organizaciones interinstitucionales en el nivel de maestría para ser líderes “ágiles y adaptables” que sean pensadores críticos y creativos, quienes producen opciones viables para resolver problemas operativos estratégicos. El objetivo de SAMS es desarrollar a planificadores operacionales eficaces que sean buenos líderes y compañeros de equipo. El Programa de la Escuela tiene 8 resultados para sus egresados. En primer lugar, el egresado domina la historia, doctrina y teoría operativa. En segundo lugar, es un “pensador crítico y creativo” que puede identificar problemas y sugerir soluciones viables. En tercer lugar, puede claramente comunicar las sugerencias, verbal, gráficamente y por escrito. En cuarto lugar, cuenta con una sólida

El Coronel Thomas Graves es el director de la Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS), Fuerte Leavenworth, estado de Kansas.

Bruce, E. Stanley, es profesor asistente de la SAMS. Cuenta a su haber con un Doctorado en Filosofía de la Universidad Estatal de Kansas.

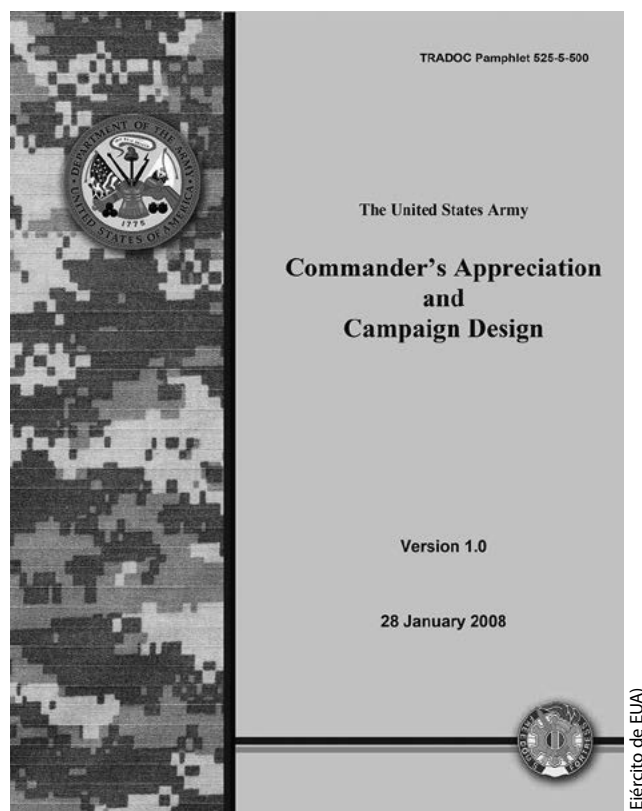
comprensión del liderazgo entre compañeros y desarrollo de equipo. Quinto, cuenta con el valor de liderar de arriba, lateralmente y de abajo. Sexto, cuenta con una fortaleza física y mental. Séptimo, puede colaborar eficazmente para llevar a cabo el trabajo. Por último, al egresado “no le interesa quién se lleva el crédito”.

El desarrollo del currículo de diseño de SAMS puede categorizarse en los siguientes tres períodos: el currículo que precede a la doctrina, el currículo durante el desarrollo de la doctrina de diseño y el currículo post-diseño de la doctrina. Antes del desarrollo del diseño, SAMS introdujo el concepto de diseño en su currículo. En enero de 2008 el Centro de Integración de Capacidades del Ejército de EUA, publicó el Folleto 525-5-500 del Comando de Entrenamiento y Doctrina (TRADOC, por sus siglas en inglés), *Commander's Appreciation and Campaign Design* (Reconocimiento y diseño de campaña del comandante, o CACD, por sus siglas en inglés). Los métodos de planificación sugeridos en el Folleto, seguido de tres años de seminarios en el nivel de Ejército y juegos de guerra para aumentar el pensamiento operacional y estratégico.

Justo antes de la publicación del CACD, el comandante de TRADOC ordenó que los métodos de planificación sugeridos en el CACD fueran implementados en la Escuela de Estudios Militares Avanzados, en junio de 2007. TRADOC propuso cuatro metas para SAMS. La primera meta es mejorar el enfoque de diseño operacional doctrinal al mejorar la comprensión del Ejército de los problemas complejos del ambiente. La segunda es desarrollar pensadores críticos y creativos y líderes que pueden adaptarse. La tercera meta es perfeccionar y continuar el desarrollo del CACD mediante la iteración del curso y proporcionar al Ejército información para la institucionalización doctrinal. La cuarta meta es producir egresados que dominan, a cabalidad, los métodos del CACD. El liderazgo de SAMS y la Facultad se concentró en la tarea de TRADOC al desarrollar un curso piloto que se centró en el diseño y redacción de un texto de diseño para los alumnos durante al año académico 2008.

El diseño

En 2009, el concepto de diseño hizo su primera aparición en la doctrina del Ejército con la publicación del Manual de Campaña Interino del Ejército (FMI) 5-2, *Design* (borrador). Esto dio inicio a una iniciativa de tres años para incorporar la metodología de diseño del Ejército. El propósito estipulado en el FMI 5-2, *Design*, era proporcionar una presentación general de la doctrina de diseño e institucionalizar un enfoque de razonamiento y pensamiento crítico. Para el año académico 2009, SAMS incorporó un curso de diseño de 24 lecciones en el currículo de 11 meses de duración. El curso de Diseño se basó en una variedad de teorías, conceptos y modelos para aprender sobre el diseño. Si bien no es una lista exhaustiva, algunos de estos incluyen la teoría de diseño operacional sistémico, la teoría del caos, la teoría de la complejidad, la teoría de sistemas y la teoría organizacional. Además, los conceptos de narrativa y de discurso, la cultura y, por corto tiempo, incluso, se utilizó en el campo de la arquitectura de diseño.



El Folleto 525-5-500 del Comando de Entrenamiento y Doctrina, *Commander's Appreciation and Campaign Design*.

En marzo de 2010, TRADOC introdujo el Manual de Campaña (FM) 5-0, *The Operations Process*, que reemplazó al FMI 5-2. El comandante de TRADOC señaló que la intención del FM 5-0, *The Operations Process*, era fomentar una mayor flexibilidad a través de la iniciativa, acción y pensamiento crítico. Primero, la nueva doctrina introdujo el diseño. Segundo, la doctrina amplió la discusión de las operaciones de Espectro Total. Tercero, la nueva doctrina reforzó el papel central que juegan los comandantes. Doce meses después, el FM 5-0, *The Operations Process*, fue actualizado, una vez más, con el cambio 1 que da cuenta de la nueva doctrina establecida en el Manual de Operaciones del Ejército, FM 3-0.

En marzo de 2012, TRADOC publicó una serie de actualizaciones doctrinales que incluye la Publicación Doctrinal del Ejército (ADP) 5-0, *The Operations Process* y la Publicación de Referencia Doctrinal del Ejército (ADRP) 5-0, *The Operations Process*. Juntos, estos dos Manuales proporcionan una discusión ampliada de planificación, preparación, ejecución y evaluación del proceso. Los manuales actualizados establecieron un marco de referencia común y el lenguaje para los comandantes y Estado Mayor a fin de ejecutar la misión. El Manual también reemplazó el término “diseño” con el nuevo término doctrinal “Metodología de diseño del Ejército”. Además, la metodología de diseño del Ejército fue actualizada nuevamente, aunque muchos de los conceptos originales introducidos en el FMI de 2009 se mantuvieron en el capítulo que se centró en la planificación, capítulo 2.

Además de la doctrina publicada sobre el diseño, surgió otra publicación de diseño. En 2009, el Dr. Jack Kem publicó *Design: Tools of the Trade* para vincular el diseño a la versión del manual FM 3-0, *Operations*, e ideas sobre el mando en el combate. SAMS publicó el *Design Student Text*, versión 2.0 en la primavera de 2010 para complementar el currículo de diseño. En octubre de 2011, la sección J-7 (Planes Operacionales y Desarrollo de la Fuerza Conjunta) del Estado Mayor Conjunto emitió el *Planner's Handbook* para el Diseño Operacional a fin de describir las ideas del diseño en el contexto

de la doctrina conjunta, especialmente, el diseño operacional conjunto y el proceso de planificación operacional conjunto. En la primavera de 2012, se vio la publicación del *Army Design Methodology Commander's Resource* (Recurso del comandante de la Metodología de Diseño del Ejército) por el Instituto de Investigación del Ejército, el cual intentó cerrar la brecha que existe entre la teoría del diseño y la aplicación de la metodología de diseño del Ejército en el campo. Estas solo son las publicaciones oficiales; una miríada de artículos, monografías y blogs han proliferado en Internet. El poco tiempo durante el cual proliferaron las publicaciones oficiales y documentos académicos sobre el diseño, solo sirvió para confundir más los principios de diseño básicos y fomentar la discusión confusa.

Los cambios del currículo

Con la publicación del FM 5-0 y la ADP/ADRP 5-0, SAMS refinó su currículo académico de 2011, 2012 y 2013 y, completamente, puso en práctica la Directiva de TRADOC. Basado en la retroalimentación del ejército operacional, se conservaron muchos de los conceptos en el curso de diseño de SAMS, mientras que otros fueron descartados a medida que se mejoraba el currículo. En vista de que gran parte de la teoría existente del diseño se basó en distintos campos de estudios tales como el diseño arquitectónico, el diseño de producto, el diseño de procesos o el diseño de ingeniería (para mencionar unos cuantos) solo sirvieron de metáfora para la comprensión del alumno. El agregar la historia militar mejoró la comprensión de los estudiantes de SAMS cuando se ubicaron los componentes clave del diseño en su contexto apropiado sobre qué hacen los comandantes y las organizaciones: Resolver problemas militares. Al ubicar el diseño dentro de un contexto militar dio otra ventaja como el aumento de la comprensión entre los militares profesionales y la comunicación entre el egresado y el comandante operacional.

En 2012, el mejoramiento del currículo de SAMS dio lugar a otra actualización del curso de diseño. El curso de Diseño y Arte Operacional incorporó muchas de las ideas, conceptos, teorías,



(Escuela de Comando y Estado Mayor de EUA, Noah Albro)

Estudiantes de la Escuela de Estudios Militares Avanzados participan en una actividad en el salón de clase, 2 de noviembre de 2010, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas.

modelos y prácticas de los siete años anteriores. Por consiguiente, el actual curso de diseño de SAMS enseña a los oficiales alumnos a evaluar problemas desconocidos y complejos. Los siguientes tres elementos adicionales del curso hacen posible que los estudiantes logren el objetivo del curso, a saber: Analizar y explicar el ambiente operacional actual; analizar, desarrollar y explicar el problema militar; analizar y desarrollar un nuevo enfoque operacional para resolver un problema militar. El objetivo del curso de Diseño y Arte Operacional es vincular el curso directamente a la misión de la Escuela de Estudios Militares Avanzados: graduar líderes ágiles y adaptables que sean pensadores críticos y creativos quienes producen opciones viables para resolver problemas operacionales y estratégicos. Además, el curso de Diseño y Arte Operacional apoya los resultados de los egresados al proporcionar una base en la teoría, doctrina e historia operacional; desarrollar destrezas de comunicación clara; mejorar la comprensión del

liderazgo de compañero y desarrollo de equipo; y desarrollar la capacidad de colaborar eficazmente para llevar a cabo el trabajo.

El curso de Diseño y Arte Operacional típicamente es el cuarto de los cinco cursos que se dictan durante el año académico. Los tres cursos que preceden al curso de Diseño y Arte Operacional son los siguientes: la Teoría del Arte Operacional, la Evolución del Arte Operacional y el Contexto Estratégico del Arte Operacional. El curso del Futuro del Arte Operacional le sigue al curso de Diseño. Los cursos que preceden al curso de Diseño proporcionan al oficial estudiante un contexto teórico, histórico y práctico necesario para establecer el uso de la metodología de diseño del Ejército dentro de un contexto militar.

El curso de Diseño y Arte Operacional es de seis semanas de duración, con 18 lecciones. Típicamente, hay tres lecciones semanales de aproximadamente tres horas de duración. Todas las lecciones se dictan a manera de seminario con la

colaboración de un oficial militar (ex comandante de batallón) y un civil de la Facultad (Ph.D). A las lecciones del salón de clase les sigue un ejercicio práctico de dos semanas de duración, en el cual el oficial estudiante pone en práctica el material del curso a una situación militar desconocida. Las lecciones dedicadas al curso de Diseño y Arte Operacional son comparables en duración a los otros cursos de SAMS.

El curso se dicta en cinco módulos. El primer módulo es una introducción a la metodología de diseño. El segundo módulo se centra en el análisis y explicación del ambiente operacional. El tercer módulo presenta cómo analizar, desarrollar y explicar un problema operativo. El cuarto módulo examina cómo analizar, desarrollar y explicar un enfoque operacional. El quinto módulo se centra en practicar cómo se usa la metodología de diseño del Ejército. Según lo previamente mencionado, después del seminario le sigue un ejercicio práctico de dos semanas de duración. El material del curso que se usa durante las clases consiste en la doctrina y planificación conjunta del Ejército; ideas, conceptos y modelos de distintas disciplinas académicas; ejemplos históricos militares; y un uso práctico. La doctrina militar proporciona una base y un punto de partida para la discusión de la metodología de diseño del Ejército. Las ideas, conceptos y modelos complementan la doctrina militar y proporcionan al estudiante oficial otras herramientas para solucionar problemas. Los ejemplos históricos militares muestran cómo previos comandantes y organizaciones militares

abordaron situaciones desconocidas y complejas. Además, los casos históricos arman al estudiante oficial con ejemplos militares prácticos para mostrar cómo los conceptos clave de la metodología de diseño del Ejército pueden usarse dentro de un contexto militar. La meta de este enfoque es mejorar la capacidad de los egresados de SAMS para comunicarse con los comandantes operacionales. Los ejercicios prácticos que están incorporados en el curso permite que los oficiales estudiantes usen ideas, conceptos y modelos para mejorar su comprensión de cómo pueden ponerlos en práctica en la planificación militar.

El primer módulo consiste en tres lecciones que examinan la actual doctrina del Ejército en la planificación y la metodología de diseño del Ejército. Las lecturas secundarias proporcionan al oficial estudiante el contexto con el cual la metodología de diseño del Ejército evolucionó después de su introducción en 2005, cómo la metodología de diseño del Ejército encaja en la planificación del Ejército y cómo el arte de diseño y operaciones son usados como parte de las planificaciones del Ejército. El módulo introductorio apuntala un caso histórico militar —T.E. Lawrence en la Primera Guerra Mundial— que muestra algunos de los conceptos clave de la metodología de diseño del Ejército.¹ Al oficial estudiante se le presenta el concepto de “profesional aplicado” como un recordatorio de que las consecuencias de su planificación resultan en acción que, más a menudo, involucra las vidas de otros. Se presentaron varios modelos para ayudar a los oficiales estudiantes a comprender cómo desarrollar una mejor comprensión del ambiente operacional y las dificultades relacionadas con problemas desconocidos.² Estos modelos complementan las herramientas actuales en los módulos de la actual doctrina del Ejército y conjunta.³

El módulo concluye con una lección sobre qué hacen los líderes, basado en la actual doctrina de liderazgo del Ejército. Además, a los oficiales estudiantes se les proporcionan herramientas teóricas que pueden ayudarlos como futuros planificadores cuando se desempeñen en grandes organizaciones.⁴ Para muchos de los egresados de



CGSC PAO

Clase graduanda 12-01 de SAMS, escucha al orador, el general de división Anthony Cucolo, 17 de mayo de 2012.

SAMS, esta es la primera vez que se desempeñan en un cuartel general superior al nivel de brigada y batallón. Durante toda la semana a los alumnos se les desafía a poner en práctica la doctrina y conceptos para evaluar el estudio de caso T.E. Lawrence, que le proporciona la primera de las siete oportunidades para poner en práctica la metodología de diseño del Ejército.

El segundo módulo consiste de tres lecciones que se enfocan en analizar y explicar el ambiente operacional. Una vez más, un caso histórico —Prusia 1806-1813— se utiliza como una guía para mostrar cómo un líder militar desarrolló una comprensión del ambiente operacional y elaboró una narrativa que guió el cambio en las organizaciones militares.⁵ La mayoría del material de lectura del módulo se centra en cómo una narrativa bien elaborada contribuye a explicar una situación compleja.⁶ Si bien, los modelos y herramientas para el análisis de un ambiente operacional son conocidos y útiles para la mayoría de los planificadores militares, el énfasis puesto en la elaboración de la narrativa mejora la capacidad de los egresados de SAMS para eficazmente comunicarse con sus comandantes operacionales. Como en el primer módulo, a los estudiantes se les desafía a usar los conceptos e ideas en el caso histórico militar, especialmente, su capacidad de analizar y explicar el ambiente operacional.

El tercer módulo se compone de cuatro lecciones que hacen hincapié en cómo desarrollar, analizar y explicar un problema operacional militar. Se utilizan dos casos históricos para mostrar a las organizaciones militares que no comprendieron el problema operacional. El primer caso histórico es la búsqueda de las fuerzas aliadas de los cohetes tipo V1 y V2 durante la Segunda Guerra Mundial.⁷ El segundo caso histórico es la intervención militar de las Naciones Unidas durante el asedio de Sarajevo, Bosnia, en la década de los años 90.⁸ Distintas fuentes secundarias proporcionan ideas complementarias acerca de cómo comprender la complejidad y fracasos militares.⁹ Juntas, las ideas presentadas proporcionan al estudiante

oficial modelos conceptuales para comprender y prever los problemas militares. El oficial alumno usa los casos históricos militares para seguir su práctica de uso de la metodología de diseño del Ejército, especialmente, su capacidad de analizar, desarrollar y explicar un problema militar operacional.

El cuarto módulo se compone de tres lecciones que examinan la manera de desarrollar, analizar y explicar un nuevo enfoque operacional. Al emplear la experiencia del mariscal de campo William Slim como comandante a nivel de Cuerpo de Ejército y Ejército en Birmania de 1942 a 1945 muestra cómo un comandante operacional crea un nuevo enfoque operacional para resolver un difícil problema militar.¹⁰ El módulo vincula la metodología de diseño del Ejército al arte operacional especialmente, centrado en el estudio de los elementos de diseño operacional, centro de gravedad y análisis del centro de gravedad. El caso histórico militar permite que los oficiales estudiantes examinen cómo Slim creó un nuevo enfoque operacional basado en su comprensión del ambiente operacional. Más específicamente, los casos históricos destacan cómo Slim elaboró una nueva narrativa que le ayudara a explicar no solo el problema, sino también, cómo pretendía poner en práctica su nuevo enfoque operacional. En todo este módulo, a los oficiales estudiantes se les reta a poner en práctica la metodología de diseño en el caso histórico militar.

El último módulo abarca dos semanas y consta de cinco lecciones que permiten a los oficiales estudiantes practicar el uso de la metodología de diseño del Ejército. Nuevamente, dos casos históricos militares se utilizan para mostrar los conceptos clave de la metodología de diseño del Ejército. El primer caso histórico es la transición a la fuerza toda de voluntarios de EUA entre 1968 y 1973.¹¹ El segundo caso histórico es el General Abrams en Vietnam entre 1968 y 1971.¹² Ambos casos muestran cómo una organización o comandante militar cambió el enfoque operacional basado en un cambio en el contexto estratégico. Los materiales de lectura secundaria complementan

los estudios de caso presentándoles a los oficiales estudiantes algunas ideas y conceptos sobre el pensamiento crítico y creativo, sistemas complejos adaptables, teoría del caos y teoría de sistemas.¹³ Los oficiales alumnos ponen en práctica todo el material del curso para analizar y explicar el ambiente operacional; analizar, desarrollar y explicar un problema operacional; y desarrollar y explicar un nuevo enfoque operacional dentro de dos casos históricos.

El uso práctico

Luego de 8 semanas de curso, sigue un ejercicio de dos semanas de duración. El ejercicio práctico presenta a los oficiales estudiantes una situación desconocida y compleja. A los estudiantes se les ubica en organizaciones y puestos militares que les exige analizar y explicar el ambiente operacional; desarrollar, analizar y explicar un problema operacional militar; y desarrollar y explicar un nuevo enfoque operacional. Los Ejercicios dependen de una variedad de escenarios, la mayoría ubica a los alumnos en un cuartel general de fuerza de tarea conjunta o un comando combatiente. A menudo, el ejercicio práctico incluye escenarios que sirven de catalizador para la reestructuración. La meta del ejercicio práctico es permitir que los oficiales

alumnos pongan en práctica la doctrina, teoría, modelos y conceptos del curso para formular un nuevo enfoque operacional.

De la misma manera que evoluciona la doctrina de diseño, así evoluciona el currículo de diseño de SAMS. A fin de seguir siendo coherente con la doctrina actual del Ejército, el currículo de diseño de SAMS ha sido ajustado en una iniciativa para seguir siendo pertinente en el ejército operacional, mejorar la comprensión de los oficiales estudiantes en cuanto a la metodología de diseño del Ejército y mejorar la comunicación entre el egresado de SAMS y el comandante operacional. Si bien, algunos de los materiales del curso presentados entre 2008 y 2010 se conservaron, la adición de casos históricos proporciona un ejemplo militar para mostrar los conceptos clave de la metodología de diseño del Ejército. La reciente actualización de la doctrina del Ejército habilitó la actualización del currículo de diseño de SAMS para alinearlos con los conceptos de las Operaciones Terrestres Unificadas y la planificación integrada. A medida que el Ejército y la comunidad conjunta reciban retroalimentación de la fuerza operacional y continúen aprendiendo sobre el diseño, SAMS seguirá evolucionando su currículo de diseño para servir mejor al comandante operacional. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Lawrence, T.E., *Seven Pillars of Wisdom* (London: Penguin, 1926, 1962). Lawrence Moors, "T.E. Lawrence: Theorist and Campaign Planner," School of Advanced Military Studies, U.S. Army Command and General Staff College, 1992.
2. Lawson, Bryan *How Designers Think: The Design Process Demystified*, Fourth Edition (New York: Architectural Press, 1980, 2007). . Schoen, Donald A., *Educating the Reflective Practitioner* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).
3. Army Doctrine Publication (ADP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], mayo de 2012). Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, mayo de 2012).
4. ADP 6-0, *Mission Command*, May 2012. ADRP 6-0, *Mission Command*, mayo de 2012. U.S. Army Field Manual 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, October 2008). John P. Kotter, *Power and Influence* (New York: The Free Press, 1985).
5. Paret, Peter, *The Cognitive Challenge of War, Prussia 1906* (Princeton: Princeton University Press, 2009).
6. Abbot, Porter, *The Cambridge Introduction to Narrative* (New York: Cambridge University Press, 2002).
7. Keegan, John, *Intelligence in War* (New York: Random House, 2002).
8. Andreas, Peter *Blue Helmets and Black Markets: The Business of Survival in the Siege of Sarajevo*, First Edition (Ithaca: Cornell University Press, 2008).
9. Cohen, E.A. y Gooch, J., *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War* (New York: Free Press, 1991). Dörner, D., *The Logic of Failure: Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations* (New York: Basic Books, 1996).
10. Field Marshal Viscount Slim, *Defeat into Victory* (New York: Macmillan, 1987).
11. Griffith, Robert K., *The US Army Transition to the All Volunteer Force 1968- 1974* (Washington, DC: Center for Military History, U.S. Army, 1997).
12. Lewis, Sorley, Lewis, *A Better War* (Orlando: Harcourt Books, 1999).
13. Y. Bar-Yam, *Making Things Work: Solving Complex Problems in a Complex World* (Cambridge: New England Complex Systems Institute Knowledge Press, 2004). Jamshid Gharajedaghi, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*, 2nd Edition (New York: Elsevier, 2006). COL Stephen J. Gerras, "Thinking Critically about Critical Thinking: A Fundamental Guide for Strategic Leaders," *U.S. Army War College*, June 2008.