

# La agencia NETMA

**CARLOS DE YSASI-YSAMENDI KRAUEL**  
*General del Ejército del Aire*

**GREGORIO GARCÍA SANCHO**  
*Coronel del Cuerpo de Intendencia  
del Ejército del Aire*

## BREVE HISTORIA DE NETMA

El 21 de octubre de 1986 las naciones participantes en el Programa EF2000, Reino Unido (UK), Alemania (GE), Italia (IT) y España (SP) firmaron el Memorandum of Understanding 1 (MoU 1), en el cual acordaron agrupar sus requisitos nacionales para fabricar un sistema de armas, entonces el denominado European Fighter Aircraft (EFA). En este documento se fijó la estructura orgánica del programa, las fases de ejecución del proyecto, los procedimientos de aprobación por las naciones para participar en cada una de las fases y la manera por la que se llevarían a cabo las gestiones necesarias para cumplir el objeto de dicho documento. En términos sajones, el *business*. En el mismo se establecía un Comité Director (Steering Committee - SC) y

una Oficina Internacional del Proyecto (Internacional Project Office - IPO), siendo esta última el embrión que dio origen a la Agencia NATO European Fighter Management Agency (NEFMA).

La participación aproximada de los cuatro países fundadores es: 36 % Reino Unido; 30 % Alemania; 20 % Italia y 14 % España.

Unos meses más tarde, el 4 de febrero de 1987, el Consejo del Atlántico Norte la reconoció como una organización subsidiaria de NATO, designándola como NATO European Fighter Aircraft Development, Production and Logistics Management Organisation (NEFMO). Dicha Organización se compondría de un Steering Committee (SC), del Board of Directors (BoD) y una agencia denominada NEFMA.

Edificio de NETMA



El siguiente paso, ya en 1995/6, consistió en la integración de esta agencia, NEFMA, con una similar, de nombre NAMMA, que hasta entonces había gestionado el programa Tornado, en el cual participaban UK, GE e IT. Así, mediante el MoU 5, nace la actual NETMA, aunque conviene resaltar que NEFMO y NAMMO subsisten como organizaciones distintas, pero comparten una agencia. Efectivamente, el nombre, NATO EF 2000 and Tornado Development, Production & Logistics Management Agency, se refiere a ambos programas.

Así pues, la actual NETMA tiene como misión gestionar los programas EF y Tornado, en representación de los países, tal como se describe en un artículo de este mismo dossier, pero es importante aclarar que, en su día, se establecieron las garantías necesarias para mantener a España fuera de toda responsabilidad derivada del programa Tornado.

Es de destacar la variedad de responsabilidades derivadas de la gestión de estos dos programas, subdivididos a su vez en diferentes proyectos no comunes. El resultado es la necesidad de contar con personal de muy distintos perfiles. Mientras que todos los españoles e italianos proceden de las respectivas Fuerzas Aéreas, entre alemanes y británicos hay una importante mezcla

de funcionarios civiles y militares. También es llamativo que el idioma oficial sea el inglés y, sin embargo, por encontrarse NETMA físicamente en Alemania, los contratos que se firman en nombre de los países se adaptan a la normativa legal alemana.

### ESTRUCTURA DE NETMA

En el momento de escribir este artículo, NETMA está compuesta por un total de 253 personas pertenecientes a los cuatro países, en una proporción que podría definirse como conforme a la participación en ambos programas, si bien con un factor de corrección en cuanto al número de españoles, al no ser España parte del programa Tornado. Se cuenta, además, con unas 45 personas adicionales como consultores informáticos, seguridad y mantenimiento de la instalación. Esta cifra ha sufrido varias modificaciones, en función de la situación de los programas en cada momento y de las prioridades existentes. Por ejemplo, en 2014 se consideró que el personal dedicado a la gestión de producción no sería ya tan necesario, y así se propuso una importante reducción. Hoy, Alemania y su programa Quadriga, ponen de nuevo el acento en esa necesidad. Las limitaciones presupuestarias de las naciones también afectan en forma de restricciones en el presupuesto administrativo. Otro ejemplo es la reducción de personal dedicada al Programa Tornado. Si bien UK dio de baja todos sus aviones, sigue presente en la gestión del mismo en representación de los intereses de Arabia Saudí, pero no con la misma participación.

El edificio, moderno y funcional, se encuentra en Hallbergmoos, muy cerca del aeropuerto de Múnich, al norte de la ciudad. Lejos quedan los días en los que NETMA se encontraba en Unterhaching, al sur y a una distancia tal, que reunirse con la industria asentada en Hallbergmoos suponía dedicar toda una jornada de trabajo bajo el paraguas de comisiones de servicio. Hoy ese edificio es uno más en un complejo empresarial, sin banderas ni letreros que den indicación alguna de que alberga una agencia de la OTAN que gestiona muchos miles de millones de euros anualmente, y tan solo a unos pasos de distancia de instalaciones similares que acogen a los representantes de la industria participante en ambos programas.

El nivel directivo está compuesto por cuatro directores, uno de cada uno de los países, si bien hay que precisar la relevancia del director general (General Manager, GM) en estos momentos, puesto que ocupa un teniente general del Ejército del Aire. Según la carta fundacional de NETMA, cuenta con un director general adjunto (Deputy General Manager, DGM), un director de Operaciones e Ingeniería (DOE) y un director comercial (DCO). La nacionalidad de cada director cambia cada tres años, en un sistema rotatorio, excepto el DGM, que siempre es alemán para facilitar las relaciones con las autoridades del país



que acoge a la agencia. Cabría preguntar si el director español, independientemente del puesto que ocupe, es ajeno al Programa Tornado. La respuesta es clara: no, no es ajeno, aunque España no participe en el mismo.

Este nivel directivo cuenta con una Secretaría Ejecutiva (ES), dependiente directamente del DGM, a cuyo cargo siempre se encuentra un coronel/teniente coronel del Ejército del Aire. Si bien con reducido personal, su misión es muy relevante al ser responsable de organizar las reuniones de alto nivel, no solo internas, sino también con los países y la industria, redactar y coordinar las minutas, acciones pendientes o cualquier otra tarea relacionada que se le asigne.

Por debajo de este nivel directivo se encuentra un total de siete divisiones, cuya jefatura siempre corresponde a la misma nación; es decir, no se aplica el modelo rotatorio antes descrito. Sin entrar en demasiados detalles, se incluyen a continuación ciertas pinceladas sobre las mismas y sus relaciones con los directores.

Bajo la dirección del DGM hay exclusivamente una división.

- **Business Management**, de difícil traducción al español, pero que se asemeja a nuestro típico Grupo de Apoyo con responsabilidades adicionales en análisis de riesgos, perfeccionamiento de procesos, gestión de la información y otros conceptos. El trabajo que desarrolla es en beneficio de ambos programas, siendo la única división bajo mando español, en concreto bajo un general de brigada del Ejército del Aire.

El DOE cuenta a su cargo con las siguientes cuatro divisiones:

- **Programas**. Dedicada al EF, se ocupa del desarrollo de los proyectos tanto a nivel *hardware* como *software* del avión hasta el momento de la firma de los correspondientes contratos con la industria

- **Proyectos**. Toma de la división anterior dichos proyectos y continúa su desarrollo hasta la implementación en la flota de aviones.

- **Apoyo**. También dedicada al EF, tiene como misión la gestión de repuestos requeridos por las naciones y la negociación con la industria la solución de discrepancias de material.

- **Tornado**. Única división dedicada en exclusividad a este programa y, por tanto, también la única que no cuenta con personal español.

Finalmente, el DCO se apoya en dos divisiones.

- **Contratos**. Como su nombre indica, responsable de negociar los contratos con la industria. Fundamentalmente relacionada con el Programa EF, tiene una sección dedicada al Tornado.

- **Finanzas**. Su nombre también define sus responsabilidades y al igual que la anterior, tiene una sección dedicada al Tornado.

Por otra parte, existen oficinas de enlace en la propia agencia con representantes de los países a los que se ha exportado el avión, que así lo han deseado.

## TRANSFORMACIÓN

El programa Eurofighter Typhoon (EF) está basado en la fuerza de las cuatro naciones y de sus principales empresas aeroespaciales y de defensa, produciendo uno de los aviones de combate más modernos y fiables del mundo. A pesar de la complejidad, cualquier experto en el programa lo calificaría como un éxito, aunque no carente de dificultades. Tras muchos años de desarrollo, producción y sostenimiento, en los últimos años se detectaron lagunas que debían ser subsanadas, tales como la progresiva desviación de los intereses antes comunes, las difíciles negociaciones con la industria o la necesidad de asegurar la disponibilidad de los aviones plenamente operativos en el momento establecido.

Conscientes de que era imprescindible introducir algunas mejoras, los secretarios de Estado de Defensa acordaron encargar un estudio independiente que analizase los posibles cambios en estructuras, procesos, relaciones o cualquier otro factor al objeto de redirigir el programa y satisfacer más eficientemente las expectativas.

Dicho estudio se encargó a la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC), firmándose el contrato el 15 de julio de 2017, con el objetivo de detectar puntos débiles del programa y proponer los reajustes necesarios. En su confección sería necesario contactar con todas las partes implicadas y así, efectivamente, se llevó a cabo. El estudio, una vez finalizado, presentaba 13 recomendaciones que se podían agrupar en las siguientes deficiencias:



Planta baja de NETMA

- Falta de un programa común.
- Necesidad de potenciar NETMA.
- Necesidad de potenciar EF GmbH.
- Ausencia de ciertos procesos necesarios.

Con el estudio en la mano, los secretarios de Estado de los cuatro países acordaron y firmaron en Florencia, el 14 de diciembre de 2018, el denominado Florence Transformation Programme (FTP). Como el propio nombre indica, era necesario transformar parcialmente el programa y reconducirlo, para lo que se creó la Joint Transformation Office (JTO), compuesta por representantes de las naciones, NETMA, Eurofighter GmbH, Eurojet, representantes de la industria y, cómo no, de PwC.

A lo largo de 12 meses, los representantes antes mencionados trabajaron conjuntamente para convertir deficiencias en iniciativas, prolongándose este nuevo estudio seis meses adicionales para asegurar resultados realísticos y aceptables para todas las partes. Tras estos dieciocho meses de trabajo conjunto, la participación de PwC se dio por finalizada y la JTO se extinguió.

El siguiente paso no podía ser otro que implementar las 15 iniciativas propuestas finalmente, para lo cual se creó una nueva figura, esta vez el Joint Implementation Team (JIT), formado por personal de NETMA y de la industria.

El tiempo ha ido transcurriendo y esas 15 iniciativas han tenido mejor o peor suerte. Algunas claramente se están implementando, otras se encuentran en periodo de

prueba a la espera de que las naciones, como dueños del programa, decidan la bondad de las mismas, en su caso, antes de la implementación definitiva. Finalmente, otras parece que no llegarán a materializarse o, al menos, no en la extensión en que se diseñaron en su momento. Cabría preguntarse qué ha impedido que todas ellas sean realidad, pero quizás se podría resumir en ese dicho tan nuestro que asegura que «el papel lo aguanta todo», pero la realidad es a veces tozuda. Los países siguen teniendo sus estrategias de defensa, sus limitaciones financieras, sus objetivos industriales y sus propios programas para el futuro. Si lo anterior no fuese suficiente, la pandemia que sufrimos desde ya hace más de un año y las consiguientes restricciones para viajar no han facilitado la consecución plena de algunos objetivos. Suficientes factores para que el programa Eurofighter siga siendo un programa muy complejo con márgenes de mejora.

Pero, a pesar de esa complejidad, de las dificultades del pasado y del presente en llegar a acuerdos entre los cuatro países que, por cierto, requieren unanimidad en las decisiones, los hechos quedan ahí y se resumen en que, desde el primer vuelo de un Eurofighter de serie el 13 de febrero de 2003, se han producido y entregado 570 de 660 aviones pedidos y se han volado cerca de 700 000 horas de vuelo, siendo la columna vertebral de las Fuerzas Aéreas de nueve países y con altas expectativas de que lo sean de muchos más. ■



Edificio de NETMA nevado