

**N**EFMA es una Agencia NATO cuyo acrónimo corresponde a la denominación "NATO European Fighter Aircraft Development, Production and Logistics Management Agency".

El hecho de que sea una Agencia NATO no debe inducir a confusión. Lo es porque las cuatro Naciones participantes en el Programa EFA decidieron en su día solicitar para ella un estatuto NATO (NATO Charter), que se obtuvo el 4 de febrero de 1987. A partir de ese momento la precaria "International Programme Office" (IPO) existente pasó a ser NEFMA. Sin embargo, como tal Agencia NATO está sujeta a determinados condicionamientos y obligaciones. Por ejemplo:

- se ha de rendir un informe anual a la Conferencia de Directores Nacionales de Armamento (CNAD) sobre las actividades del año anterior;
- el General Manager de NEFMA, al igual que los de las demás Agencias NATO, ha de comparecer una vez al año ante el consejo de la NATO (North Atlantic Council) y rendir igualmente su informe y contestar a las preguntas que deseen formularle los miembros del citado Consejo;
- las Naciones integradas en la NATO pueden pedir el "Status" de observador en el programa EFA.
- el Consejo de la NATO ha designado un delegado que asiste a las sesiones del Comité Director (Steering Committee) en calidad de observador;
- la Agencia NEFMA es auditada anualmente por la IBAN (International Board of Auditors NATO);
- el Secretario General de la NATO, a propuesta de las Naciones participantes, contrata al General Manager de NEFMA y éste contrata a su vez al resto del personal de NEFMA (siempre a propuesta de las Naciones según sus respectivos cupos).



## NEFMA

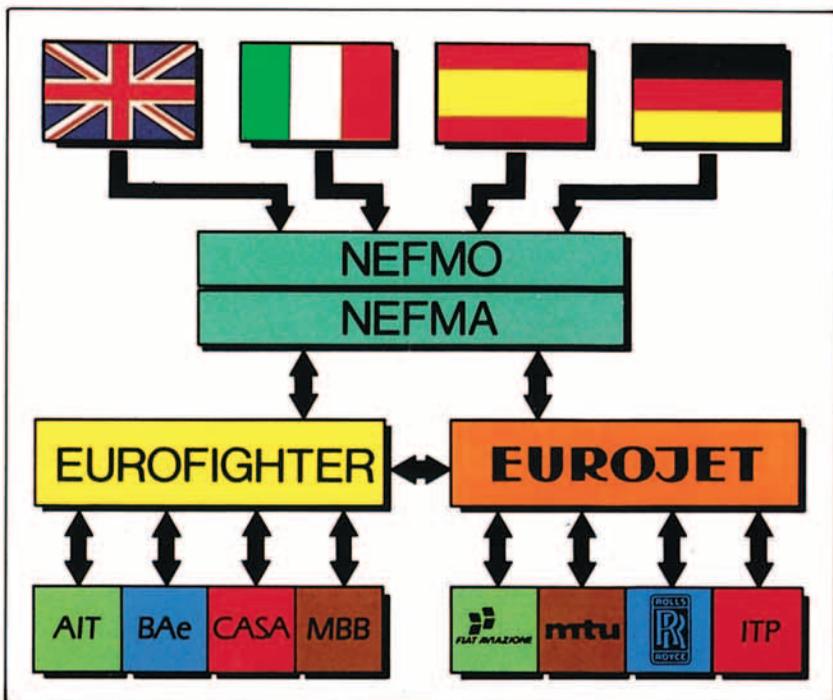
**RAFAEL GARCIA DE CASTRO**  
*Coronel de Aviación*

La financiación de la Agencia, sin embargo, tanto la correspondiente al presupuesto administrativo, como la necesaria para el presupuesto operativo de NEFMA corren de cuenta exclusivamente de las cuatro Naciones participantes.

La ventaja que obtienen las Naciones es que, por una parte, enmarcan sus actividades de defensa en la organización NATO, a la que de hecho pertenecen, y de otra se proporciona a la Agencia con la máxima rapidez posible la capacidad de contratar en nombre y representación de las Naciones participantes, que es uno de los fines principales de NEFMA. De hecho, como es sabido, el 23 de noviembre de 1988 tuvo el autor de este trabajo el privilegio de firmar con Eurofighter y con Eurojet los dos Contratos Principales para la fase de Desarrollo (los Main Development Contracts o MDCs), que se asegura que son los de valor más elevado que se hayan firmado nunca en Europa al menos.

Las demás funciones de NEFMA son, principalmente:

- administrar e interpretar día a día esos contratos;
- aprobar formalmente, actualizar y vigilar los precios de los contratos;
- inspeccionar y aprobar, en su caso, el uso de los fondos destinados a contingencias;



- analizar en detalle las Especificaciones para los equipos (del orden de 300), rendir los correspondientes informes a las Naciones y aprobar en su caso dichas especificaciones;
- estudiar todas las ofertas que se reciban de los suministradores potenciales de equipos para poder luego asesorar fundadamente a las Naciones, que desean tener opinión propia sobre las selecciones de equipos o accesorios realizadas por Eurofighter y Eurojet respectivamente, para poder así ejercer a través del Equipment Selection Panel (EQSP) las acciones pertinentes: aprobación, rechazo, formulación de objeciones, e incluso, si llega el caso, selección de equipos de la clase A, es decir, los de mayor responsabilidad para el sistema de armas, así como la vigilancia y aprobación en su caso del fondo destinado a contingencias para Equipos;
- negociar los futuros contratos para las siguientes fases del programa con ambos consorcios, Eurofighter y Eurojet, como ya se hizo para la fase de Desarrollo. Es de señalar que los dos contratos para la fase de Desarrollo comprenden 6 volúmenes el de Eurofighter y 7 volúmenes el de Eurojet, con un total de unos 5100 folios. Si se tiene en cuenta que, como en todo contrato, se ha discutido prácticamente cada frase, y aún muchas de sus palabras, y que además para la toma de decisiones NEFMA representa a cuatro Naciones -con cuatro puntos de vista que desafortunadamente no siempre son los mismos- y que Eurofighter y Eurojet representan a su vez cada una a las cuatro industrias nacionales de avión y de motor respectivamente, se puede el lector hacer una idea de la ingente cantidad de trabajo que ha habido que desarrollar antes de poder coordinar todos los puntos de vista para acabar de negociar y firmar esos dos contratos;

- analizar y asesorar a las Naciones con respecto a cada uno de los futuros cambios en los contratos, que se sabe por experiencia que serán numerosísimos.
- preparar un Presupuesto Administrativo anual;
- preparar un Presupuesto Operativo anual para un ciclo de 10 años, presentando para el primer año los pagos estimados y el "Cash Flow" con todo detalle, para los dos años siguientes con menor detalle y para los 7 últimos años sólo una estimación general de los gastos;
- para ambos presupuestos: reclamar fondos y efectuar los pagos;
- vigilar que se alcance el "workshare" para cada Nación e informar al BOD/SC acerca de cualquier desequilibrio; y
- preparar agendas y elaborar "briefings" explicativos y minutas de todas las reuniones de BOD/SC y de los Grupos de Trabajo.

En definitiva, podemos decir de un modo general que para las Naciones NEFMA realiza estudios y prepara informes y presupuestos, preside los grupos de trabajo que controlan la marcha del programa (Véase la estructura de los Grupos de Trabajo en el gráfico núm. 1), aprueba las facturas de Eurofighter y de Eurojet, y realiza los pagos correspondientes.

Con respecto a los consorcios Eurofighter y Eurojet, negocia los contratos, aprueba los cambios en esos contratos previo estudio, análisis y en su caso informe a las Naciones participantes, da su aprobación a las especificaciones de equipos y vigila su selección.

Para todo ello dispone NEFMA de un staff de 163 personas que, salvo en contados casos de contratación local de grados B, son militares o funcionarios civiles cedidos (seconded) por las Naciones participantes, entrevistados por NEFMA (salvo el pri-

mer núcleo para el que las correspondientes entrevistas no se pudieron realizar por imposibilidad material) y finalmente aprobados y contratados por su General Manager, primero con carácter provisional y, tras un periodo de prueba de seis meses, con carácter definitivo. Para los grados A5 y superiores se requiere además tras la entrevista y aprobación por NEFMA, la confirmación del BOD/SC antes de efectuar su contratación.

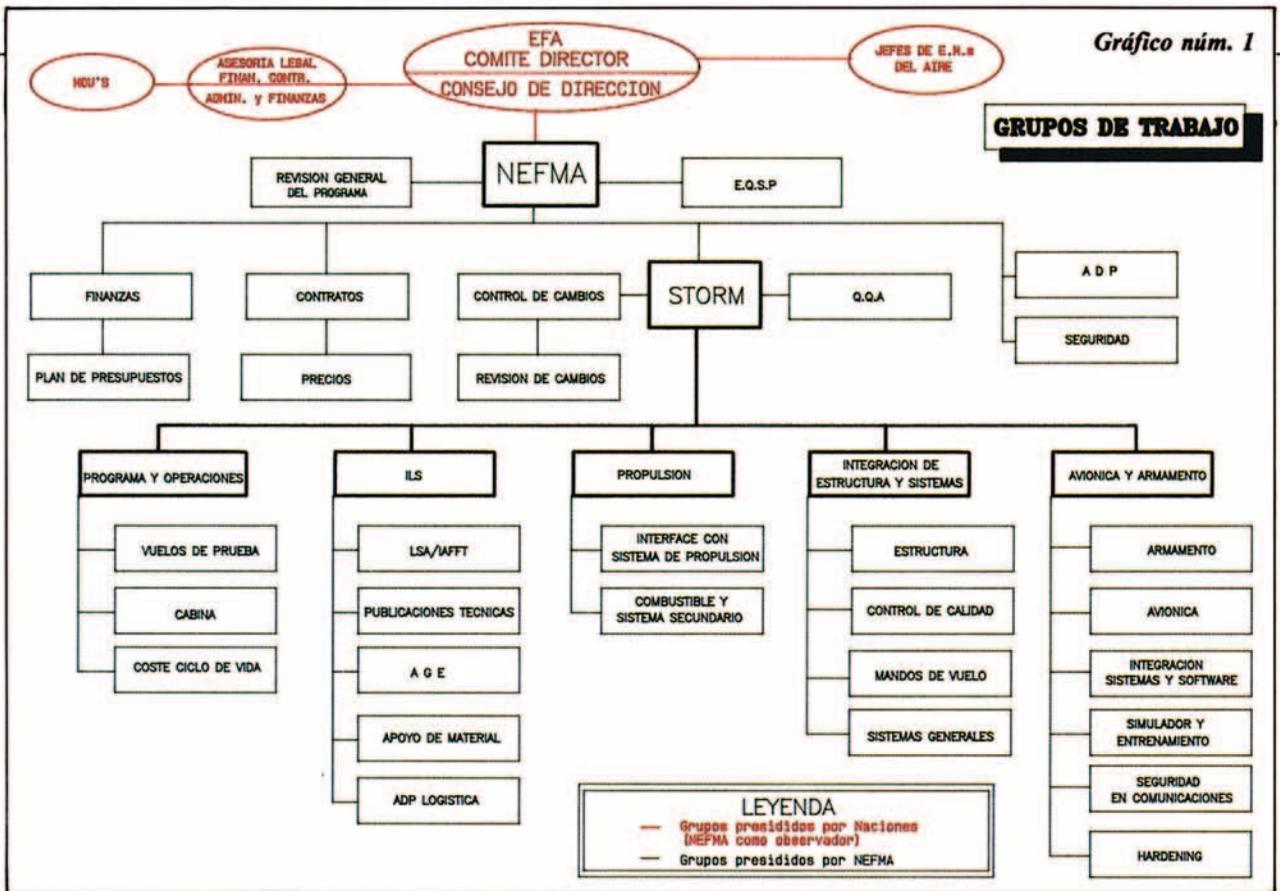
En el gráfico núm. 2 puede verse la posición que ocupa NEFMA en el esquema general del programa, controlada por la Board of Directors (BOD) y controlando a su vez a las industrias.

El gráfico núm. 3 es el organigrama de NEFMA.

El gráfico núm. 4 refleja en cifras el personal de NEFMA por Naciones y con referencia específica a cada uno de los niveles.

Este personal se selecciona en proporción a los porcentajes para cada Nación: 13% España; 21% Italia; 33% Reino Unido y 33% Alemania.

En este gráfico núm. 4 pueden verse las equivalencias militares de los niveles NATO, desde el Unclassified (UC) al B3. Estos niveles son respetados rigurosamente por las Naciones en sus propuestas de personal. El hecho de que el primer General Manager sea un Coronel (el autor de este trabajo) ha de entenderse como algo insólito en las Agencias NATO, y que no debe interpretarse equivocadamente. España debiera en todo caso proponer para sus vacantes a Oficiales, Jefes o Generales de acuerdo con los niveles de los distintos puestos. De hecho, los tres A7 son un "civil servant" inglés de graduación equivalente a General de Brigada, un General de Brigada alemán y un General de Brigada italiano, que es el que deberá ser sustituido por un español. Por lo que se refiere al siguiente Gené-



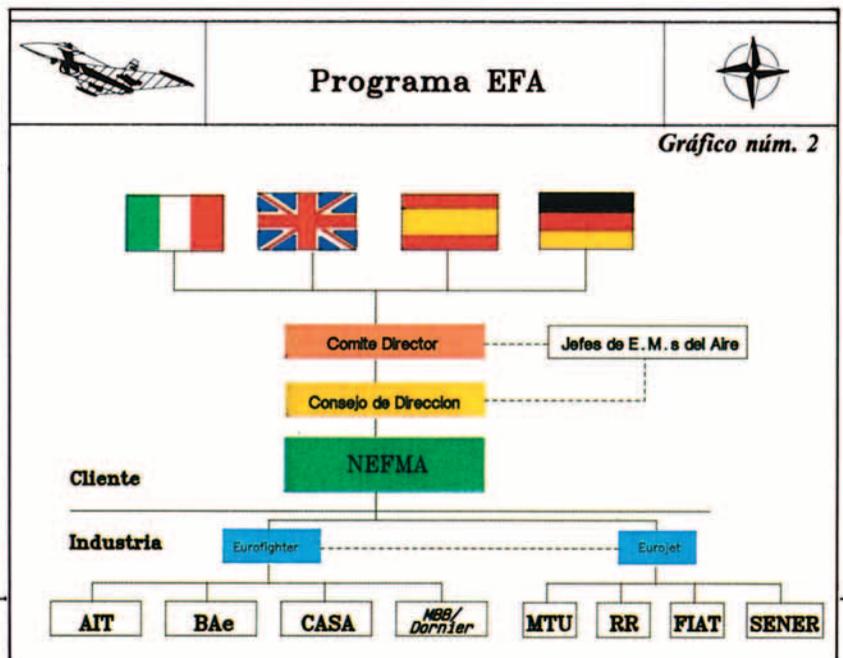
**LEYENDA**  
 --- Grupos presididos por Naciones (NEFMA como observador)  
 — Grupos presididos por NEFMA

ral Manager, que por previo acuerdo de las Naciones será propuesto por Italia, está confirmado que es un General de tres estrellas.

Los contratos se firman en general por tres años. Por acuerdo entre las Naciones y NEFMA, y dependiendo de las normas vigentes de cada Nación, estos contratos pueden ser extendidos. Para los grados A, el Reino Unido e Italia no autorizan en general las extensiones de los contratos (o si lo hacen es sólo por unos meses a propuesta de NEFMA y cuando así conviene). España y Alemania, por otra parte, van a autorizar ciertas extensiones propuestas por NEFMA por períodos entre uno y dos años adicionales, generalmente por dificultades para encontrar los necesarios sustitutos de quienes van cumpliendo sus contratos y también para no distorsionar excesivamente el funcionamiento de la agencia.

Para el régimen interno en NEFMA se siguen las normas contenidas en las CPRs (NATO Civilian Personnel Regulations) que se complementan con las "Staff Orders", por medio de las cuales se dan las necesarias instrucciones al personal.

Es de justicia reconocer que las Naciones han efectuado una cuidadosa selección del personal que han nominado para desempeñar puestos de NEFMA. Como resultado, se dispone de un "staff" altamente cualificado que desarrolla una labor muy eficaz

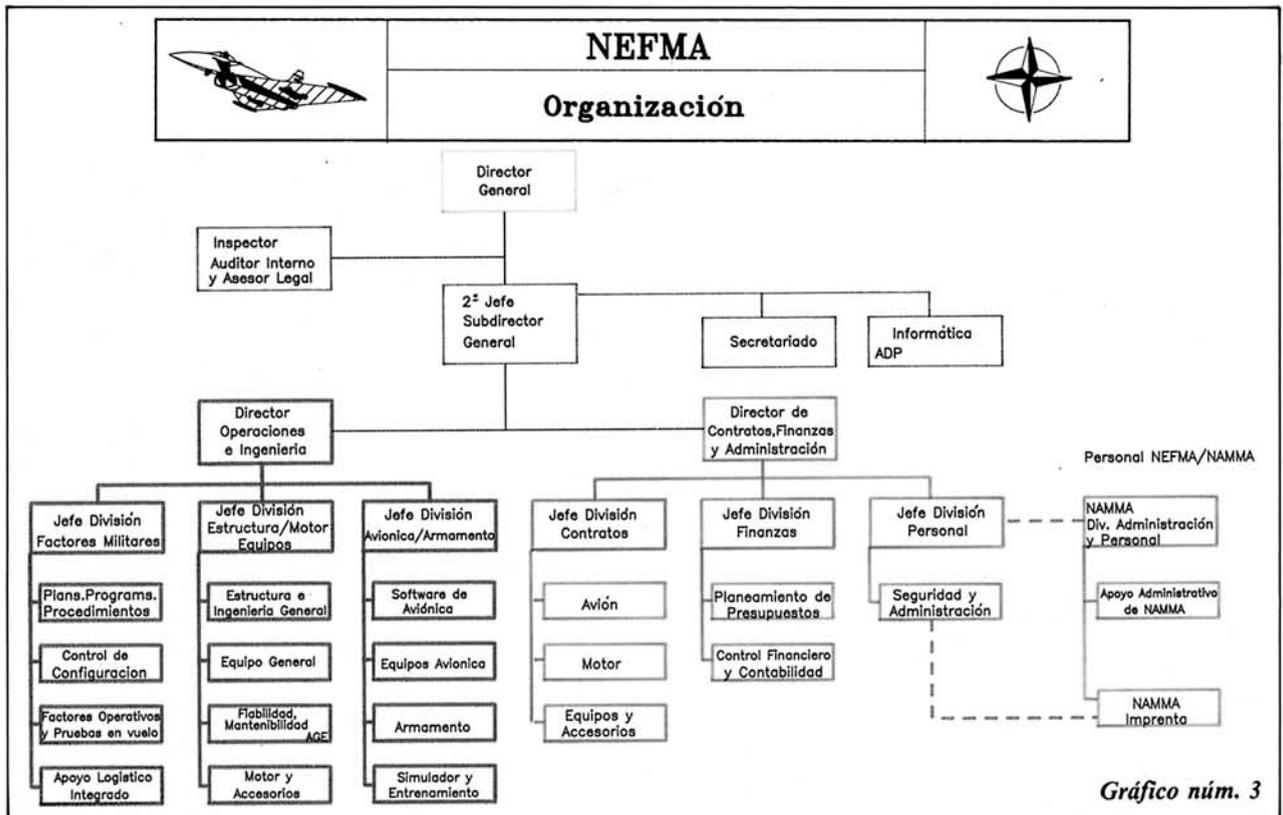


en un clima diario de trabajo, responsabilidad y buena armonía entre los oficiales de las cuatro Naciones que están entremezclados en toda la estructura de la organización.

Otro factor a tener en cuenta a la hora de seleccionar personal es que para cada puesto existe una "Job Description", es decir, que cada oficial tiene asignada su misión y correspondiente responsabilidad, y ésta es tanto mayor cuanto más elevado es el nivel

españoles han respondido a las expectativas trabajando esforzadamente para ponerse al día, tanto en el aspecto técnico, como en el importantísimo del manejo del idioma inglés. Nunca se insistirá bastante en la necesidad de preparar todavía mejor a nuestros oficiales en cuanto a su conocimiento del idioma inglés. Por insuficiencia de ese conocimiento, hemos tenido y estamos teniendo algunos problemas que a veces tienen que resolverse ha-

hora de efectuar la selección, prestando especial atención a las mencionadas "Job Descriptions" de cada puesto y a las características particulares de los oficiales solicitantes. Dando por sentado que éstos no dispondrán en general de experiencia previa en cuanto a la especialidad que aquí hayan de desempeñar, sí que debe exigirse a los seleccionados una sólida formación técnica general, capacidad de trabajo demostrada, y consciencia de



del puesto al que se le destina. Los posibles fallos serán tanto más notorios cuanto más elevado sea el puesto que ocupe el que llegue a fallar.

En el caso de los oficiales españoles está claro que ha existido el handicap de no contar con experiencia previa en este tipo de programas, como la que tienen las otras tres Naciones participantes. Siento por ello gran satisfacción en afirmar que en la gran mayoría de los casos los oficiales

ciendo que nuestros oficiales sigan cursos especiales de inglés, costosos para las demás Naciones y que, aún cuando éstas hayan comprendido y aceptado hasta ahora esta situación, no deben proliferar.

Por otra parte, es igualmente justo reconocer que, lamentablemente, se ha producido algún que otro fallo clamoroso en la selección de oficiales españoles enviados a desempeñar puestos en NEFMA. Esto se ha de evitar a la

que para cumplir debidamente su cometido deberán aplicarse con entrega y afán de superación por encima de las exigencias que serían normales para quienes tuvieran experiencia previa. Y todo esto de poco serviría sin un conocimiento del inglés que permita a cada uno entender todo lo que se dice y expresar sus ideas con claridad.

Para poder efectuar una mejor selección y motivar en mayor medida a los Oficiales que de-

CARGO	NIVEL	CATEGORIA MILITAR/ EQUIVALENTE CIVIL					TOTAL NEFMA
General Manager	UC	General	—	—	1	—	} 4
DGM + 2 Directores	A-7	General	1	1	—	1	
Inspector + Jefes Division	A-6	Coronel	2	2	—	2	6
Jefes Seccion	A-5	Tte. Coronel	7	4	3	7	21
Especialistas Nivel Superior	A-4	Comandante	12	8	4	13	37
Especialistas Nivel Medio	A-3	Capitan	11	6	4	12	33
Especialistas Nivel Medio	A-2	Teniente	1	—	1	1	3
Administrativos	B-5	Suboficial	2	3	1	1	7
Secretarios	B-4	Suboficial	3	4	2	7	16
Escribientes	B-3	Suboficial	12	5	4	13	34
Vigilantes	C-3	Civil	2	—	—	—	2
Total	—	—	53	33	20	57	163
Porcentaje	—	—	33%	20%	12%	35%	100%

## ESPECIALIDADES

EJERCITO DEL AIRE  
(ESPAÑA)

( Ingenieros Aeronauticos --	4
( Intendencia -----	3
( Escala del Aire (E.M.) ----	2
( Ing. Tecnicos Aeronauticos -	4
( Oficinas Militares -----	4
( Personal Civil -----	3

seen solicitar estos puestos de NEFMA, podría tal vez reconsiderarse la situación en que dichos oficiales quedan al ser contratados por NEFMA. Hasta ahora, la situación en que quedan es la de "supernumerario en destino de carácter militar". Sin embargo, y con todo respeto para con las decisiones de la Superioridad, permítaseme señalar —simplemente como un posible motivo de reflexión— que a lo largo de mis más de 40 años de servicio he podido constatar como una constante que esa situación les era adjudicada a Oficiales o Jefes que pasaban a prestar sus Servicios a alguna industria o entidad cuyos presupuestos no se nutrían exclusivamente del antiguo Ministerio del Aire o del actual de Defensa. Por el contrario, los que ocupan puestos en NEFMA, además de trabajar exclusivamente en un proyecto militar que lo es de su Nación, en cierto modo reciben la totalidad de sus salarios de su correspondiente Ministerio de Defensa, pues si bien es cierto que perciben sus haberes de NEFMA y que el Ministerio de Defensa español, por ejemplo, sufraga sólo el 13% de esos presupuestos, también ocu-

re que solamente el 13% de la totalidad del personal de NEFMA es español, por lo que cabe afirmar que, en esencia, los Jefes y Oficiales españoles siguen recibiendo sus salarios del Ministerio de Defensa español.

Por otra parte, si comparamos con las demás Naciones, tenemos que todos los oficiales italianos de NEFMA están en situación de "activo", exactamente igual que los que prestan servicio en las fuerzas aéreas italianas, aunque sin ocupar puestos en el escalafón y, naturalmente, sin cobrar sueldo alguno. Por lo que se refiere a ingleses y alemanes, están igualmente en puestos fuera del escalafón (los alemanes en situación de "permiso"), y los ingleses como "seconded" (cedidos), pero en nada resultan perjudicados en sus carreras militares, sino que, por el contrario, su experiencia en NEFMA se considera de gran utilidad para las carreras que está previsto que dichos oficiales hayan de seguir, en particular en los niveles más altos. Para los pilotos militares ingleses, ese tiempo les cuenta como de servicio "en tierra", y para ascender necesitan un tiempo de destino en unidades aé-

reas. Ingleses e italianos solicitan por otra parte que se haga a sus oficiales un informe anual (por sus jefes inmediatos y ratificado por el siguiente jefe en NEFMA, aunque sea de otra nacionalidad) y esos informes son tomados en consideración en su país para posibles promociones y demás efectos.

Todos los esfuerzos que en este sentido se hagan repercutirán en beneficio de los propios interesados, quienes obtendrán mayores satisfacciones en su trabajo y en ningún caso se sentirán frustrados; en beneficio del Ejército del Aire español, que dispondrá así de oficiales todavía mejores y más experimentados, que serán no solamente útiles, sino absolutamente necesarios para el futuro que se prevé; y en beneficio de NEFMA que es financiada por las cuatro Naciones y que ha de seguir trabajando eficazmente y con todo entusiasmo, como hasta ahora, para coadyuvar en la máxima medida de sus posibilidades al logro del ambicioso proyecto EFA, vital para el equipamiento de los Ejércitos del Aire de las cuatro Naciones para su propia defensa y para la de nuestra civilización occidental. ■