

¡CUIDADO CON LA GARANTIA DE CALIDAD!

Juan Antonio FRANCES SANTAELLA

Se cumple este año el primer tercio de siglo de la energía nuclear en España, que coincide con el décimo aniversario de la fundación de la Sociedad Nuclear Española. Con el propósito de conmemorar estos acontecimientos se han organizado una serie de actos, cuyo objetivo es el destacar el importante papel que la energía nuclear ha desempeñado en España, y la influencia que ha tenido en su industria, así como poner de relieve la madurez que se ha alcanzado en este campo. Dentro de estos actos se ha celebrado una reunión monográfica que, con esos objetivos, se dedicó a la reflexión de lo realizado en nuestro país desde la fundación de la Junta de Energía Nuclear, reunión que ha sido organizada en colaboración con la Asociación Española para el Control de Calidad, cuyo Comité de Garantía de Calidad, en la Industria Nuclear, cumple también diez años de existencia, aunque transformado, desde el pasado año, en la Sección de Garantía de Calidad en la Industria Energética, abriendo así sus puertas y extendiendo sus actividades a todos los sectores de la industria relacionados con la energía.

Tanto en esta reunión como en las demás, que se han venido celebrando en el seno de la SNE, así como en las organizadas por otras asociaciones relacionadas con la energía nuclear, ha quedado claramente a la vista el alto nivel alcanzado en las distintas áreas, tanto por los técnicos españoles como por las empresas que han participado en estos proyectos. Por esta razón y en lo referente a la Garantía de Calidad no tiene sentido a estas alturas el tratar de explicar en qué consiste. Es un tema sobre el que se ha escrito mucho desde que apareció la exigencia de aplicar esos programas a las distintas actividades que, realizándose en/o para una central nuclear, pudieran tener relación con la seguridad de la misma y hoy día se cuenta ya con la experiencia de su aplicación al proyecto y construcción de las centrales de la segunda generación, por lo que ya es de sobra conocido y ha perdido gran parte del interés que suscitó en un principio, al tratarse de una técnica nueva que incidía de forma muy directa en la marcha de los proyectos.

Pues bien, como digo, no se me hubiera ocurrido escribir sobre ello si no fuera porque en la reunión de la SNE, a que he aludido antes, se puso de manifiesto la existencia todavía de algún recelo en relación con una posible influencia negativa en la marcha del proyecto o en sus costes, todo lo cual me hace pensar que tal vez no sea un esfuerzo

baladí el exponer, en un breve artículo, algunas consideraciones que, en relación con el tema, se deducen de la experiencia en la aplicación de los programas de Garantía de Calidad.

No voy a caer en la tentación de explicar o intentar enumerar las razones por las que la calidad, entendiéndose por tal la buena calidad, es un atributo no sólo preciso, sino imprescindible, que debe acompañar cualquier actividad de la industria en general y, por supuesto, si se relaciona con la energía nuclear. Admitida, pues, la necesidad de esta calidad, aspecto que supongo que está fuera de cualquier duda, también parece evidente, en consecuencia, que se deban proveer los mecanismos que proporcionen suficiente confianza en que se obtiene la calidad que se desea obtener. Estos mecanismos constituyen lo que se llama Sistema de Garantía de Calidad y su aplicación a una actividad concreta, el programa de Garantía de Calidad para esa actividad.

Los programas de Garantía de Calidad, por consiguiente, no son otra cosa más que herramientas de gestión de que disponen las empresas para mejor asegurar la obtención de la calidad deseada o requerida, lo mismo que se aplican otros mecanismos para amarrar la consecución de otros objetivos económicos, de planificación, etc. Estas herramientas están en manos de la dirección de las empresas y depende de la habilidad de sus responsables en su manejo para que sean todo lo efectivas que deben, ya que, insisto en que la calidad no es sino un objetivo más de su gestión, que, por consiguiente, debe ser fijado por ellos.

Para dotar a los sistemas de gestión de la calidad o de Garantía de Calidad, de una mayor eficacia, la experiencia ha demostrado, en otros países y otras actividades (têngase en cuenta que la Garantía de Calidad no ha surgido inicialmente en el campo nuclear), la conveniencia de independizar funcionalmente a los responsables de la gestión del sistema de Garantía de Calidad de aquellos que tienen asignada la responsabilidad directa del cumplimiento de otros objetivos, que en un momento dado puedan plantear conflicto o presentarse como contrapuestos a los de calidad. Esta independencia en ningún caso supone que la actuación de los responsables de la Garantía de Calidad sea irremediable ni sus decisiones inapelables. Con ello sólo se pretende: por un lado, dotarles de la autoridad imprescindible para poder identificar los problemas de calidad y, por otro, situarles en igualdad

de condiciones frente a los responsables del cumplimiento de los restantes objetivos a la hora de presentar esos problemas ante los niveles de dirección adecuados, para que éstos determinen las soluciones más convenientes, de acuerdo con los intereses de la empresa.

Ciertamente, entre todas las organizaciones o individuos que participan en una empresa o proyecto debe existir una armonía lo más perfecta posible, ya que si alguien incumple la misión para la que ha sido designado, tanto si es por defecto, como si se extralimita en su desempeño, es lógico pensar que produzca un entorpecimiento en la marcha del conjunto de la organización, además de no cumplir con los fines para los que se le dispuso. Cuando esto ocurre, es el nivel superior de dirección, dentro de la organización, quien tiene la obligación de corregirlo, así como la autoridad que se precisa para ello.

Este razonamiento es directamente aplicable al caso particular de la Garantía de Calidad, aspecto que está sometido, al igual que los demás, a la disciplina de la organización, por lo que podemos afirmar, sin ningún temor a equivocarnos, que si se producen situaciones de verdadero desenfoque, solamente pueden ser atribuidas a la inhibición de la dirección de la empresa que debe remediarlas.

En el campo nuclear hemos de reconocer que no es del todo infrecuente el hecho de que, al haberse llegado a la aplicación de los programas de Garantía de Calidad, como consecuencia de la imposición de este requisito por los organismos reguladores a los titulares de las autorizaciones y a través de ellos a las restantes organizaciones que participan en los proyectos, como condición necesaria para la obtención de las oportunas licencias, se ha producido esta aplicación sin haber logrado su aceptación plena, considerándolos más como un tributo a pagar, justificable las razones obvias de seguridad, que como esa herramienta de gestión a que hemos aludido antes, necesaria para asegurar la obtención de la calidad deseada, lo que puede que en algún caso haya dado origen a esa inhibición de la dirección a la hora de exigir, como sería lo lógico, el máximo rendimiento de los sistemas de Garantía de Calidad.

Sin embargo, en otros sectores de la industria, incluso dentro del propio sector energético, se observan, ya lo expuse en mi intervención en la reunión de la SNE a que antes aludí, movimientos hacia la aplicación a sus actividades de

Continúa en la pág. 58



Viene de la página 55

programas de Garantía de Calidad cada vez más estrictos. Se ha llegado al convencimiento de que la falta de calidad cuesta mucho dinero, que se invierte no sólo en gastos de reparación y pérdidas de disponibilidad, sino también en mayores costes de personal al tener que disponer de plantillas más numerosas, por ser preciso realizar una explotación más laboriosa, aspecto éste al que tan sensibles son las empresas españolas.

No voy a insistir sobre las enormes pérdidas que supone la indisponibilidad, pero permítaseme, a título de ejemplo, citar el hecho de que en algunos países, como es el caso de Inglaterra, se esté extendiendo la práctica de parar las centrales térmicas en las horas valle, incluso del mediodía, parando la totalidad de sus sistemas con la única excepción del aire comprimido y volviéndolas a poner en marcha y a plena carga en un plazo de dos o tres horas, ya que se ha comprobado que resulta más rentable esta forma de operación que el mante-

nimiento de las unidades a bajas cargas. Todas las maniobras de arranque y parada se realizan desde la Sala de Control, requiriéndose muy poco personal auxiliar en el resto de la planta. El que conozca algo lo que es la operación de una central térmica se dará cuenta de las dificultades que entrañan estas maniobras, y de que para poder llevarlas a cabo se precisa una gran fiabilidad en los equipos, que deben proporcionar una respuesta inmediata y sin fallos, fiabilidad que sólo se consigue si éstos gozan de una elevada calidad y para lograr esta calidad compensa el realizar el esfuerzo que supone implantar sistemas de Garantía de Calidad, en el convencimiento de que los beneficios que se obtienen de su aplicación harán rentables, con largueza, las inversiones, que a ellos se dediquen.

Volviendo al terreno de la energía nuclear, que nadie interprete de lo anterior que mi intención sea el denunciar fallos de calidad en las instalaciones nuclea-

res. Ciertamente, estas instalaciones gozan de niveles de calidad de los más altos que se conocen en la industria, ya que, de no ser así, aunque sólo fuera por la gran complejidad de sus sistemas y las rigurosas especificaciones técnicas a que está sometido su funcionamiento, éste no sería posible. Mi intención, por tanto, no es otra que poner de manifiesto el hecho de que a menudo se desaprovecha el enorme potencial que los programas de Garantía de Calidad ofrecen para mejorar la gestión de la empresa o del proyecto, perdiendo así gran parte de su eficacia. Por eso estoy de acuerdo en la advertencia que se hizo en la reunión de la SNE cuando se dijo: «¡Cuidado con la Garantía de Calidad!», porque la calidad, en general, y la Garantía de Calidad, en particular, cuestan mucho dinero y esfuerzo en un proyecto nuclear, que pueden ser perdidos si no reciben el apoyo y la atención que merecen por parte de los responsables de la empresa.