

LA POLÍTICA DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Rafael GASCA
PINILLA



Rafael Gasca, Director de Garantía de Calidad, con su equipo. A su derecha, Antonio Requesens, Jefe de Servicios Comunes de Garantía de Calidad y Manuel M^º Cerecedo, Jefe de Garantía de Calidad de Ascó. A su izquierda, Blas Fernández, Jefe de Seguridad Independiente y Ángel Munárriz, Jefe de Garantía de Calidad de Vandellós II.



INTRODUCCIÓN

Siempre que se desea abordar un proceso de mejora es necesario, por un lado, establecer la dirección en que se quiere avanzar y, por otro, conocer la situación en que nos encontramos en cada momento. De lo contrario, estaríamos en el caso del viajero que por no saber dónde está ni hacia dónde va, cualquier camino le sirve.

Este mecanismo por el que establecemos el grado de avance en la dirección deseada, se denomina evaluación.

A modo de definición, podemos decir que la evaluación es una comparación crítica de actividades y resultados frente a expectativas preestablecidas, que no debe limitarse a determinar el grado de conformidad alcanzado, sino que debe promover la mejora en todas las áreas afectadas.

La evaluación puede ser aplicada en diversos ámbitos de la actividad empresarial,

pero en este artículo nos centraremos en la evaluación de la calidad para el logro de una adecuada seguridad operacional de la instalación nuclear.

ESQUEMA BÁSICO

En general, existen cuatro niveles básicos de evaluación que se esquematizan en la figura 1 y que a continuación pasamos a describir:

- *La evaluación externa independiente* realizada por un órgano ajeno al explotador de la instalación. En este grupo se pueden encuadrar los siguientes casos a modo de ejemplos:
 - misiones OSART (Operational Safety Review Team), realizadas por la Agencia Internacional de Energía Atómica.
 - peer reviews realizadas por el World Association of Nuclear Operators.
 - certificaciones de cumplimiento de normas tales como ISO-9001, ISO-14001, etc., por organismos acreditados.

- *Evaluación interna independiente* realizada por un órgano perteneciente al explotador, pero independiente respecto a la organización o actividad evaluada. Vista desde el exterior, puede ser considerada como una autoevaluación.

- *Autoevaluación por la Dirección y los Supervisores* realizada en forma sistemática sobre sus respectivas áreas de responsabilidad.

- *Autoevaluación individual o de grupo* realizada por cada trabajador o grupo de trabajo sobre su propia actividad.

La autoevaluación debe ser realizada a todos los niveles de la organización, con el objeto de identificar oportunidades de mejora y determinar el grado de cumplimiento de las expectativas.

Los individuos y grupos de trabajo evalúan sus acciones inmediatas y sus resultados, mientras que los Supervisores y la Dirección efectuarán evaluaciones sobre períodos de tiempo más largos. A medida que nos desplazamos desde el nivel 1 hasta el nivel 4 de la pirámide de la evaluación, disminuye la frecuencia de la actividad evaluadora, al alargarse los períodos de tiempo objeto de la misma.

ESQUEMA EN ANA-CNV II

De acuerdo con el esquema básico hasta aquí expuesto, ANA-CNV II ha realizado en su pasado reciente, o tiene previsto desarrollar, las actividades que a continuación se describen:

Rafael GASCA PINILLA es Licenciado en Ciencias Químicas, especialidad Metalurgia, por la Universidad de Barcelona y Master en Dirección Industrial por el CSEM. Inició sus actividades profesionales en la C.N. Ascó como Jefe Adjunto del Laboratorio. En 1981 fue nombrado Jefe de Garantía de Calidad de Explotación de C.N. Ascó. Ha sido consultor de la IAEA en diversas áreas de evaluación. Actualmente es el Director de Garantía de Calidad de la Asociación Nuclear Ascó, A.I.E. y de la Central Nuclear Vandellós II, A.I.E.



Certificado de Calidad ISO-9001, para el conjunto integrado ANA-CNV II

- **Evaluaciones externas independientes**
 - 1996. Obtención de las certificaciones ISO-9001 en ANA y en CNV II.
 - 1977. Peer review de WANO sobre el área de protección radiológica en CNV II.
 - 1996/9. Mantenimiento de las certificaciones ISO-9001 en ANA y CNV II.
- 1998. Misión OSART de la IAEA en ANA.
- 1999. Renovación de la certificación ISO-9001 para el conjunto integrado de ANA-CNV II.
- 1999. Obtención de la certificación ISO-14001 para el conjunto integrado de ANA-CNV II (previsión).

- 1999. Visita de seguimiento de la misión OSART en ANA.

- 2001. Peer review de WANO en CNV II.

• **Evaluación interna independiente**

En ANA-CNV II esta función está asignada básicamente a la Dirección de Garantía de Calidad, a través de los cuatro Servicios que la componen:

- GC - Ascó
 - GC - Vandellós II
 - Servicios Comunes
 - Seguridad Independiente
- y utilizando herramientas tales como:
- Auditorías temáticas y organizativas
 - Supervisiones y auditorías de procesos
 - Revisiones de documentos, estados operativos, etc.

- Evaluaciones de sistemas, funciones, procesos, etc.

- Análisis de causa raíz

También se considera que el Comité de Seguridad Nuclear del Explotador es un órgano de evaluación interna independiente, tanto por su composición como por los aspectos sometidos a su revisión. Además, entre sus funciones figura la de auditar a Garantía de Calidad y a otras áreas relacionadas con la seguridad, función esta última delegada en la propia Dirección de Garantía de Calidad.

• **Evaluaciones por la Dirección y los Supervisores**

Son numerosas y diversas las actividades que se llevan a cabo en este nivel. A modo de ejemplo, se pueden citar las siguientes:

- Comisión de revisión ALARA
- Comité de Medio Ambiente
- Comité de Seguridad Nuclear de la Central

- Recorridos críticos de la instalación con carácter multidisciplinario y a diversos niveles

- evaluaciones de suministradores de servicios en planta

- Actuación de los Ingenieros de Sistemas

- Evaluación del riesgo asociado a la configuración actual de la instalación

- etc.

• **Evaluación individual y por grupos de trabajo**

El nivel más básico de la evaluación es la autocomprobación de las acciones realizadas por el propio individuo.

En esta área es ampliamente conocido el programa "STAR" de INPO (Stop, Think, Act, Review) que ha sido adaptado por ANA-CNV II, bajo el acrónimo "DRAC" (Detente, Reflexiona, Actúa, Comprueba). La implantación de este programa se está llevando a cabo mediante acciones formativas (seminarios) y acciones de promoción (carteles, objetos, mensajes, etc.).

Existen otras actividades que también pueden ser encuadradas en este nivel de evaluación. Por ejemplo:

- La sistemática de identificación y trámite

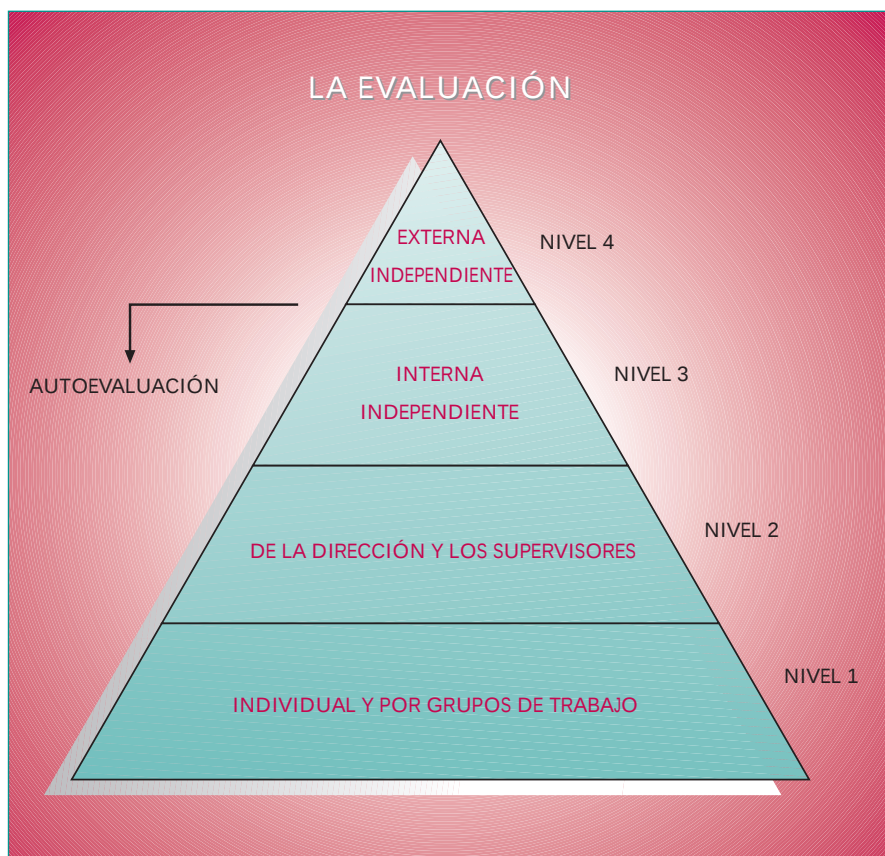
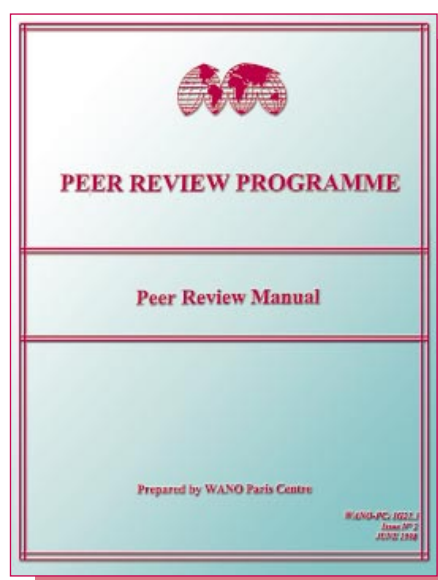


Figura I

	MATRIZ DE ACTIVIDADES (Simplificada)	
	CONTINUAS	PERIÓDICAS
GARANTÍA CALIDAD	- Vigilancia de funciones seguridad en parada	- Auditorías y supervisiones
DIRECCIÓN SUPERVISIONES	- Análisis del riesgo asociado a la configuración actual	- Recorridos críticos multidisciplinarios en la instalación
INDIVIDUAL GRUPOS	- Autocomprobación (DRAC)	- Unidades ALARA

Figura II



de propuestas de mejora de los procedimientos, que puede ser utilizada por cualquier empleado

- La sistemática de identificación y notifica-

ción interna de incidentes y anomalías de bajo nivel, con especial énfasis en los denominados "near misses" (casi sucesos)

- Las unidades ALARA, para la evaluación de actividades con riesgo radiológico significativo, que se celebran con la participación de las personas involucradas en la tarea.

PROGRAMA DE AUTOEVALUACIÓN

Tomando como base lo indicado en los apartados anteriores, ANA-CNV II está desarrollando un Programa de Autoevaluación para integrar formalmente las actividades en curso y establecer nuevos mecanismos de control y mejora.

Dicho Programa está basado en cuatro elementos fundamentales:

- Objetivos de mejora
- Indicadores de comportamiento
- Procesos específicos (matriz)
- Informes periódicos

Objetivos de mejora

Una vez al año se establecen objetivos y metas a implantar en plazos anuales o superiores, para los niveles de Gerencia, Direcciones y Servicios.

Estas expectativas pueden ser de tipo cualitativo (proyectos) o cuantitativos (basados en indicadores).

Los objetivos y metas deben estar basados en, o tener en cuenta, los siguientes elementos:

- las directrices y expectativas del nivel superior, los Propietarios y los Organismos Reguladores
- Los resultados del ejercicio en curso y anteriores
- Los recursos disponibles
- Los resultados de las actividades de autoevaluación
- La asimilación de las mejores prácticas internas y externas

Las expectativas deben ser documentadas, aprobadas formalmente por cada nivel y difundidas dentro de sus ámbitos de aplicación.

Indicadores de comportamiento

Son indicadores, representativos de las principales áreas y procesos, elaborados por los Servicios responsables con carácter permanente y fácil acceso.

El esquema del panel de indicadores es el siguiente:

- Generales
 - Producción
 - Seguridad Nuclear
 - Costes
 - Medio Ambiente
 - Prevención Riesgos Laborales
- Área
 - Formación
 - Operación
 - Mantenimiento
 - Química
 - Protección Radiológica
 - Licenciamiento
 - Ingeniería
 - Logística y Aprovisionamientos
 - Garantía de Calidad

Cada uno de estos conceptos, engloba entre 2 y 4 indicadores específicos.

Matriz de actividades de autoevaluación

El conjunto de actividades de autoevaluación, realizadas por las distintas organizaciones y niveles en forma continua o periódica, configura una matriz que refleja el grado de cobertura del programa. En la figura II se incluye una matriz simplificada.

Informes periódicos

Dos veces el año, cada Servicio elabora un informe de autoevaluación tomando como base el cumplimiento de sus objetivos, la evolución de sus indicadores y los resultados de las actividades de evaluación interna y externa.

Cada Dirección agrupa los resultados de sus Servicios y las conclusiones se tratan en reunión de Gerencia, pudiendo dar lugar a acciones correctivas adicionales a las ya identificadas.