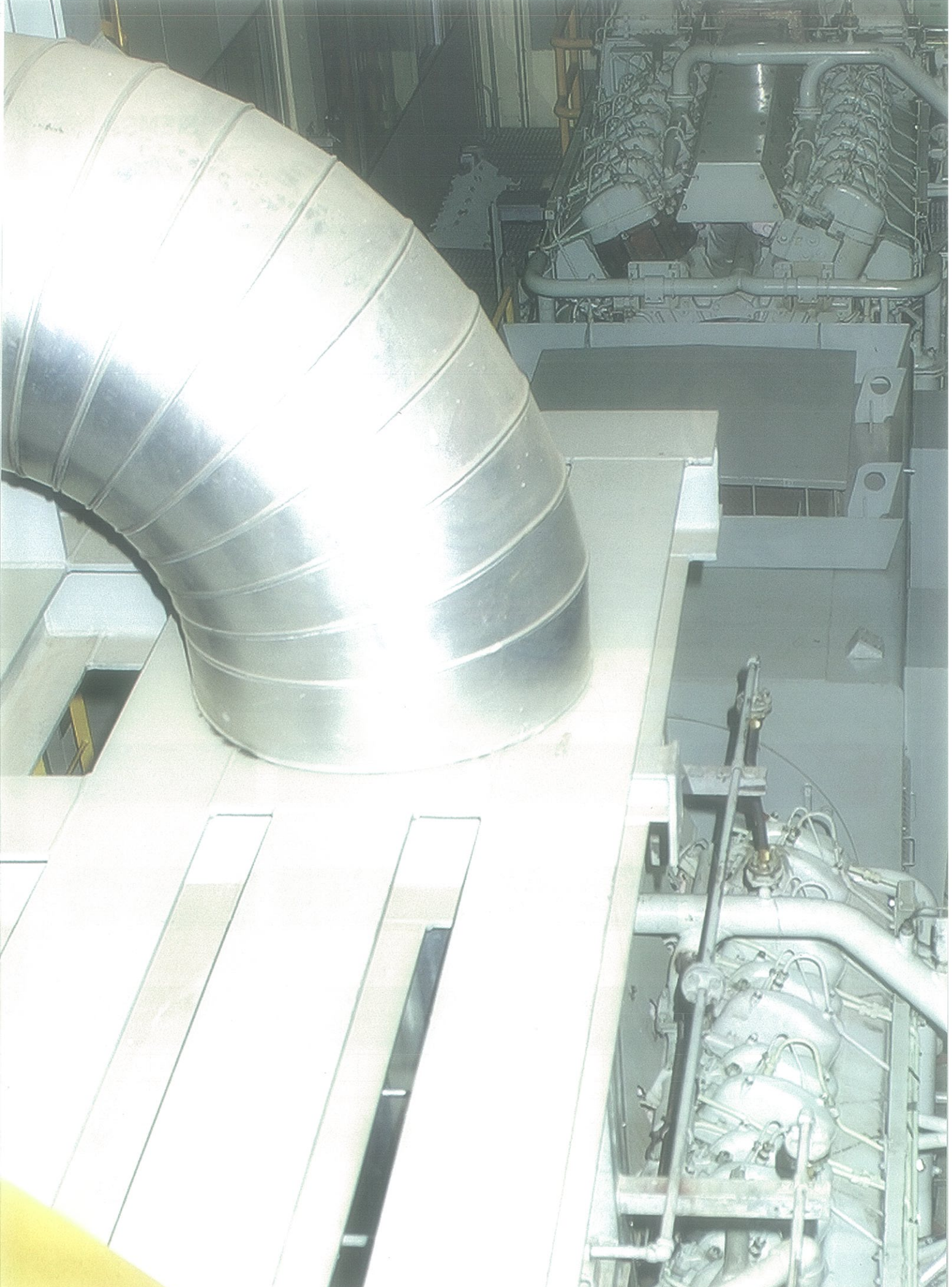


Gestión de Evaluaciones y Acciones

La mejor herramienta para la mejora de las organizaciones es su capacidad de aprendizaje. Este aprendizaje puede venir de múltiples fuentes: errores cometidos, experiencias ajenas, utilización del conocimiento de los trabajadores propios o de otras organizaciones etc. Para ello, las herramientas básicas son: programas de evaluación, que identifiquen errores a corregir o mejoras a incorporar, y programas de gestión de acciones, que garanticen que se realizan las acciones de mayor interés en función de su relación coste/beneficio.

Desde los años 90, la IAEA, ha venido publicando diferentes documentos técnicos, en los que ha ido planteado el desarrollo de sistemas de evaluación que involucran a todos los grupos que participan en la gestión de la central nuclear. Paralelamente a ello la NRC, ha puesto en práctica un sistema denominado "Over-sight process", en el que uno de los elementos claves es el desarrollo de sistemas de evaluación interna o auto-evaluación por parte de las centrales nucleares. Por su parte, el CSN y las CC. NN. Españolas, dentro del proyecto de mejora del proceso regulador, han acordado la implantación en las centrales de sistemas de autoevaluación y gestión de sus acciones correctivas dentro del proceso de Mejora del Proceso Regulador, basado en el Reactor Oversight Process de la NRC americana.

Las CC. NN. Almaraz-Trillo siguiendo el acuerdo UNESA-CSN, han puesto en marcha en 2003 una experiencia piloto, que servirá de base para un sistema definitivo de Autoevaluaciones y Acciones.

SISTEMA DE EVALUACION INTERNA EN LAS CC. NN. ALMARAZ-TRILLO.

El sistema de evaluación interna desarrollado por CNAT está basado en las Guías de UNESA sobre Auto-evaluación y Acciones y se divide en dos áreas: Evaluación Interna Independiente y Autoevaluación.

La evaluación Interna Independiente se refiere a las evaluaciones realizadas por individuos o grupos que no tienen responsabilidad en la actividad o proceso evaluado, mientras la auto-evaluación se refiere a las evaluaciones por personas o grupos que tienen responsabilidad en la actividad o proceso auditado.

Este sistema de evaluación interna contempla distintas herramientas para su implantación. Mientras las correspondientes a evaluación interna independiente venían utilizándose de forma regular, las correspondientes a autoevaluación ha sido necesario desarrollarlas y procedimentarlas, toda vez que lo que se venía haciendo en materia de auto-evaluación no estaba estructurado.

EVALUACIÓN INTERNA INDEPENDIENTE

La Evaluación Interna Independiente (ver fig.1) se ha fundamentado en cinco herramientas: Las auditorias e inspecciones de Garantía de Calidad; Las auditorias del Comité de Seguridad Nuclear del Explotador, El Análisis de Experiencia Operativa, El Análisis de los Nuevos Requisitos Reguladores y la Gestión de la Regla de Mantenimiento. Como puede observarse, unas tienen un campo de actuación muy amplio mientras otras se refieren a actividades muy concretas.

Todas estas herramientas venían utilizándose de forma regular y disponían

de sus correspondientes procedimientos, por lo que no ha sido necesario realizar actividades complementarias para su desarrollo.

AUTO-EVALUACIÓN

La Auto-evaluación se ha estructurado (ver fig.2) en dos áreas de actuación: Auditoria o Análisis e Inspección.

En el área de análisis se han creado dos modelos de evaluación: la evaluación de procesos y actividades por análisis de los mismo y la evaluación de procesos y actividades por indicadores, a las que se ha añadido el análisis de Incidentes Menores.

La evaluación de procesos y actividades por análisis se ha orientado a la selección de los procesos y actividades más importantes de los que se estudia la idoneidad del modelo elegido para su implantación y la correcta implantación del mismo.

La evaluación por indicadores se ha orientado a la selección de los indicadores más representativos de cada proceso y actividad, la definición y seguimiento de los objetivos marcados para dichos indicadores y al análisis de causas cuando no se alcanzan los objetivos fijados.

La evaluación de incidentes menores, que está en la frontera entre la evaluación interna independiente y la auto-evaluación, se ha dividido en dos grupos: Los Incidentes Menores Significativos y los Incidentes Menores No Significativos. Como incidentes menores significativos se han considerado los sucesos que de no haber sido detectados y corregidos a tiempo habrían derivado en incidentes mayores (Experiencia Operativa), mientras como incidentes menores no significativos se han considerado aquellos que aunque no se hubiesen detectado a tiempo no habrían dado lugar por si solos a un incidente mayor. Así, se prevé un evaluación individualizada de cada incidente menor significativo, mientras que la evaluación de incidentes menores no significativos se realiza por tendencias.

Como sistema de inspección se han creado dos herramientas: La Presencia de Mandos en Planta y la Revisión del Estado de la Planta. Ambas herramientas aunque tienen el carácter de inspección incorporan un análisis de resultados de las distintas inspecciones encaminado a identificar problemas recurrentes y proponer e implantar soluciones a los mismos.

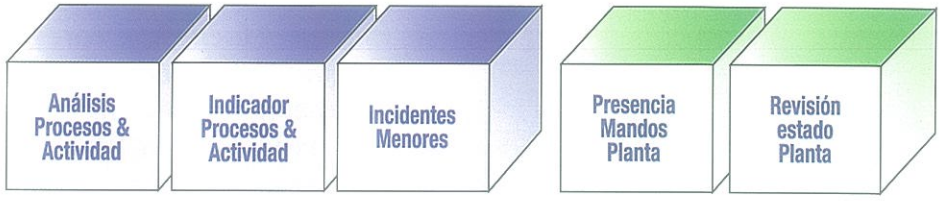
La Presencia de los Mandos en Planta tiene como objetivo una presencia más activa de los mandos en la ejecución de los trabajos y que analicen la correcta ejecución de los mismos y la problemática que presenta su ejecución. Para que el análisis sea uniforme se han creado listas de chequeo en las que se definen los aspectos que han de tener en cuenta los mandos al analizar los trabajos. El análisis incluye aspectos tales como la preparación de los trabajos, la documentación, equipos y herramientas disponibles, los procedimientos utilizados, los controles administrativos, el cumplimiento con las normas de prevención, la ejecución técnica del trabajo y la evaluación de resultados.

La Revisión del Estado de la Planta va encaminada a identificar la posible degradación de la Planta en aspectos tales como la limpieza, el acopio de materiales, la identificación de equipos, la presencia de fugas, el estado de sistemas y equipos de PCI, Prevención de Riesgos Laborales y Protección Radiológica, etc. Con ella se pretenden dos objetivos: Primero, ya que en ella se incluye inspecciones cuya responsabilidad recae sobre distintos grupos (auxiliares de Operación, Técnicos de Prevención, PCI y PR, etc), verificar que están debidamente definidas las inspecciones a realizar por estos grupos y que las llevan a cabo adecuadamente. Segundo, los problemas identificados se resuelven con la celeridad necesaria.

A diferencia de la Evaluación Interna Independiente, que como se ha dicho anteriormente, estaba ampliamente procedimentada e implantada, la Auto-evaluación ha requerido la edición de procedimientos que definieran los modelos de evaluación antes descritos.

Figura 1.

Figura 2.



PROGRAMACIÓN DE LA EVALUACION INTERNA

Una vez definido el sistema de evaluación interna independiente, se ha preparado un programa anual de evaluación en el que se contempla, distribuidas por departamentos, las auto-evaluaciones y evaluaciones internas independientes a realizar, así como un programa de presencia de mandos en planta en el que a cada técnico medio y superior se le han asignado una serie de trabajos a presenciar. Este programa se ha completado con la realización de una revisión del estado de la Planta en 2003. Lógicamente, no se han incluido en este programa las evaluaciones relacionadas con la experiencia operativa, los nuevos requisitos reguladores, la gestión de la regla de mantenimiento y los incidentes menores por estar supeditadas a que se produzca el suceso o requisito.

El programa se ha basado en identificar las actividades y procesos susceptibles de evaluación y dividirlos en dos grupos, los que estarían sujetos a una evaluación periódica y los que estarían sujetos a evaluaciones en función de la evolución de los mismos.

En lo que se refiere a la presencia de mandos en Planta se ha optado por un programa básico en el que cada técnico presencia la realización de trabajos relacionados con su especialidad y con el objetivo de presenciar un trabajo por mes.

Por último, se ha considerado que realizar una revisión del estado de la Planta por año es la frecuencia idónea para este tipo de inspección al ir encaminada a identificar problemas genéricos que necesitarían una solución a medio plazo.

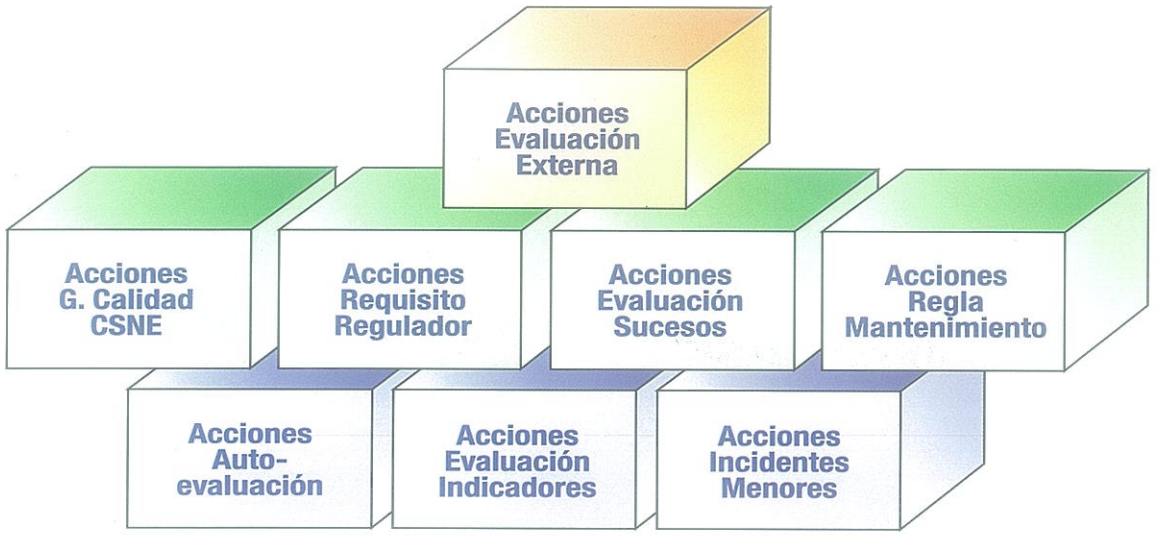


Figura 3.

ACCIONES

El objetivo de toda evaluación es identificar problemas y mejoras y darles solución. El sistema de gestión de acciones desarrollado por las CC. NN Almaraz-Trillo, que está basado en la guía de UNESA, tiene dos objetivos: Definir un sistema unificado de acciones y clasificarlas y priorizarlas en función de su importancia.

NIVELES Y CLASIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

En una evaluación se pueden detectar problemas que requieren solución u oportunidades de mejora. En este sentido se han establecido los siguientes niveles de acción:

Resolución de problemas. Ante un problema, que denominamos NO CONFORMIDAD, se requieren dos tipos de acciones: las dirigidas a resolver el problema, que hemos denominado CORRECCIONES y las dirigidas a evitar su repetición, denominadas ACCIONES CORRECTIVAS.

Oportunidades de Mejora. Para identificar la posibilidad de mejora de un proceso o actividad se ha creado la PROPUESTA DE MEJORA, que puede solicitar el que realiza una evaluación o un trabajo.

Identificada la No Conformidad u Oportunidad de Mejora se ha establecido su clasificación en tres categorías en función de su importancia para la seguridad nuclear, la protección radiológica y el medio ambiente. Con estas categorías se pretende priorizar la resolución de aquellas que son más importantes, si bien esto no significa que se resuelvan en menor plazo, sino que éste estará supeditado a la dificultad de la solución y la importancia de la No Conformidad.

El sistema implantado conlleva que toda No Conformidad requerirá una o varias Correcciones y solo en el caso de No Conformidades de máxima o intermedia categoría se realicen análisis de causas raíz y se establezcan Acciones Correctivas. Lógicamente no todas las Correcciones y Acciones Correctivas tienen la misma importancia para resolver una No Conformidad, por ello, se ha establecido un categorización de las Correcciones y Acciones Correctivas similar a las de las No Conformidades.

GESTION DE ACCIONES

La gestión de las acciones se ha basado en dos principios: la gestión unificada y la simplificación documental.

La gestión unificada (ver fig.3) se basa en que todas las Correcciones, Acciones Correctivas y Propuestas de mejora se traten de manera conjunta, independientemente de su origen, y que la única consideración a tener en cuenta sea su importancia. Así en este sistema han quedado también englobadas las acciones solicitadas por los organismos reguladores (CSN) y organizaciones externas (WANO, AENOR, etc.).

Un sistema unificado de gestión de acciones tiene el inconveniente de poder dar lugar a un sistema documental complejo. Por ello, para simplificar el proceso se ha optado porque las correcciones de No Conformidades y propuestas de mejora de categoría inferior sean documentadas a través de herramientas ya contempladas en el Programa de Garantía de Calidad de CNAT, toda vez que por sus características, como ocurre con los incidentes menores no significativos serán seguidas mediante tendencias.

Por último para facilitar el manejo de esta información se ha creado una aplicación informática que permite recopilar y suministrar de forma rápida y sencilla toda esta información.

ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN INTERNA Y ACCIONES

Para llevar a cabo este sistema se han establecido los siguientes criterios de actuación.

Los programas de evaluación son aprobados por el Comité de Dirección en una reunión anual en la que además se analiza el cumplimiento con el programa del año anterior y la evolución de las acciones generadas.

Semestralmente el Comité de Dirección realiza un seguimiento del sistema.

Trimestralmente el Comité Operativo, del que forman parte los Directores y Jefes de Departamento, analiza el estado del sistema y estudia las propuestas de mejora. Adicionalmente este comité tiene la función de decidir la acción a tomar cuando no hay consenso entre el solicitante y el ejecutor de la acción

Mensualmente los responsables de las acciones realizan un seguimiento de las acciones pendientes.