



TOMÁS LOZANO

DIRECTOR DE CENTRAL NUCLEAR DE COFRENTES

ENTREVISTA MATILDE PELEGRÍ - FOTOS C.N. COFRENTES

Tomás Lozano Lozano es ingeniero superior industrial por la Universidad de Navarra, especialidad Eléctrica y Electrónica. Su primer contacto profesional con Iberdrola tiene lugar entre 1997 y 1998 al realizar el Proyecto Fin de Carrera en el área de Distribución. En 2000 se incorpora a Iberdrola Generación en la central térmica de Escombreras como jefe de Apoyo a Explotación y jefe de Producción. En 2005 se traslada a Cofrentes como jefe de Mantenimiento, cargo que compaginará con el de subdirector de la planta desde 2008 hasta 2010, fecha en la que es nombrado director de Central, asumiendo esta posición durante cuatro años. En septiembre de 2014 es nombrado director de la central nuclear de Cofrentes, puesto que desempeña en la actualidad.

LA ORGANIZACIÓN

De su dirección dependen las tres grandes unidades de Cofrentes: Dirección de central propiamente dicha, Servicios Técnicos (ingeniería) y la unidad independiente de Licencia, Seguridad Nuclear y Calidad. ¿Cómo interactúan estas unidades? ¿Por qué es independiente la de Licencia?

Es fundamental que las tres unidades trabajen de manera cohesinada, con objetivos alineados, los mismos valores y poniendo el foco principal en la seguridad y la fiabilidad de la central, procurando que los procesos sean lo más eficientes posibles. El Equipo de Dirección de Cofrentes y el Sistema de Gestión Integrada son los principales elementos que lo garantizan.

La Unidad de Seguridad y Calidad debe ser independiente por ley de la Dirección de central, ya que debe realizar funciones de supervisión y verificaciones de la calidad de los procesos y trabajos con total independencia y sin formar parte de los procesos operativos que corresponden a la línea ejecutiva.

EL PLAN DE GESTIÓN

El Plan de Gestión de Cofrentes es la base sobre el que se asienta el funcionamiento de la central, y que ha

permitido alcanzar excelentes cifras de producción y logros tan notables como 10 años sin paradas automáticas. Este Plan actúa sobre tres elementos clave: las personas, la organización y los equipos. ¿Qué representan las personas en Cofrentes?

Actualmente en la central trabajan de manera estable unas 750 personas, de las cuales aproximadamente 400 son de Iberdrola.

Realmente, lo que determina la excelencia de una central nuclear son las personas o el equipo humano que trabaja en ellas. Por lo tanto, todos los planes que desarrollamos en nuestro Plan de Gestión están enfocados a disponer del mejor talento posible y fomentar su motivación y desarrollo como profesionales nucleares. Las mejoras en los procesos y en los equipos al fin y al cabo las deciden, diseñan, planifican y ejecutan las personas que trabajan en la central.

¿Cómo se gestiona el relevo generacional al que se enfrenta el conjunto del sector, teniendo en cuenta que se han jubilado o están en proceso de dejar la organización aquellas personas que conocieron sus inicios?

Sin duda este es uno de los grandes retos que en el sector nuclear tene-



La incorporación de las nuevas generaciones de profesionales y de las mujeres a la central se está produciendo de una manera natural

mos que afrontar. Nos aplica a todos, las empresas operadoras, los tecnólogos, proveedores de servicios y materiales, y reguladores.

En el caso de Cofrentes el proceso comenzó hace ya más de 15 años. En este período hemos sido capaces de renovar más de dos tercios de la plantilla (más de 200 personas) que poco a poco han ido sumando la experiencia, conocimientos y profesionalidad que se requiere para dar el relevo a esa gran generación que construyó y puso en marcha las centrales. En nuestro caso, en los próximos 5 años debemos culminar el proceso que tenemos planificado, siendo la experiencia hasta ahora muy positiva ya que la convivencia de diferentes generaciones está siendo realmente enriquecedora para todos.

¿Cómo se logra que ese relevo cumpla con la necesaria transferencia del conocimiento? ¿Qué iniciativas llevan a cabo para incentivar la incorporación de profesionales jóvenes? ¿Y de personal femenino?

En nuestro Plan de Gestión tenemos un pilar específico con diferentes proyectos destinados a transferir con garantías el conocimiento. Es necesario tener integrados los planes de relevo, solapes, carreras profesionales, formación técnica y de gestión, experiencia operativa, *benchmarking* nacional e internacional y los mejores sistemas de información y documentación, en los que el conocimiento sea tangible y accesible para todo aquel que lo necesite.

Nuestra experiencia es que la incorporación de las nuevas generaciones de profesionales y de las mujeres a la central se está produciendo de una manera natural. Muchos de ellos vienen con un nivel de capacitación excelente y nos están ayudando mucho a ver las cosas de otro modo y a hacer los procesos más eficientes, ya que tienen más capacidad de innovación aplicando las nuevas tecnologías en las que se manejan con solvencia. Para ellos sigue siendo muy atractivo trabajar en la central nuclear de Cofrentes, en una gran empresa como Iberdrola.



Equipo de Dirección de C.N. Cofrentes: Luis García Delgado, Javier Melero Díaz, Óscar Morales de la Cruz, Tomás Lozano Lozano, Javier Sala Penalva; Pedro Mata Alonso, José P. Feijóo Romeu y Fermín Pardo González.

En los últimos años, nos ha ayudado mucho también la incorporación de grandes profesionales que han venido de otros negocios dentro de Iberdrola y, especialmente, de Nuclenor porque ya tienen una excelente formación y cultura de seguridad.

¿Podemos decir que el profesional nuclear cuenta con valores que le definen especialmente?

Sin duda, tal y como explica muy bien INPO y WANO la energía nuclear es ÚNICA en todos los sentidos, y requiere que los profesionales nucleares que nos dedicamos a ella, seamos plenamente conscientes de la importancia de la SEGURIDAD con la que debemos comprometernos.

Ese compromiso y esa consciencia de la importancia de la seguridad es lo que hace al profesional nuclear distinto y para ello se deben desarrollar unos valores especiales.

En Cofrentes, a través de diferentes programas, trabajamos mucho tres valores fundamentales: el LIDERAZGO, la RESPONSABILIDAD personal (*Accountability*) y el trabajo en EQUIPO.

Con respecto a la organización, ¿cuáles son las claves más destacadas?

Lo fundamental en toda organización es que las funciones y responsabilidades estén perfectamente definidas y asumidas por las personas que las desempeñan. A partir de ahí hay que aplicar la mejora continua a todos los procesos que tenemos.

¿Cómo se adapta una organización a los cambios actuales?

Para mí la clave es tener confianza en nosotros mismos, en que los nucleares somos capaces de adaptarnos, incluso influir y anticiparnos a los cambios que nos depara el futuro. Lo hemos hecho en el pasado superando etapas muy complejas y estoy convencido que lo haremos en el futuro. Uno de nuestros lemas en Cofrentes es "estamos preparados" ...para la operación normal, en caso de emergencia, para la continuidad de la operación, para ser más eficientes. Por nosotros no va a ser.

La gran apuesta de Iberdrola ha sido siempre el medioambiente y Cofrentes ha sido pionera en la obtención de los más avanzados sistemas de gestión ambiental

En cuanto a los equipos, ¿cuáles son las principales inversiones que realiza la central, y en qué equipos?

Las inversiones son multidisciplinarias, es decir, abarcan todos los equipos: mecánicos, eléctricos, estructuras, instrumentación, infraestructuras, destacando en estos últimos años las inversiones para el refuerzo de la seguridad tras el accidente de Fukushima y las inversiones para gestionar el combustible gastado.

¿Cuánto ha influido la modernización tecnológica de equipos en el hito de alcanzar 10 años sin paradas automáticas?

Sin duda la modernización tecnológica ha sido clave en la consecución de este hito, destacando aquellas asociadas a los nuevos sistemas de control digitales (control de turbina, agua de alimentación, nivel de vasija,...), pero yo destacaría aún más la importancia de la mejora del desempeño humano y los fundamentos de la operación basados en la anticipación y el uso eficaz de las técnicas de prevención del error.

Además de la seguridad nuclear, la seguridad laboral es un elemento relevante para el conjunto de los profesionales. Haber alcanzado los 1000 días sin accidentes con baja en la planta es un hito relevante.

¿Qué acciones han permitido lograr esta buena cifra?

Se debe tener un sistema de prevención de riesgos laborales muy potente, en el que desde lo más alto de la organización se perciba realmente que es la prioridad absoluta. La involucración de todo el mundo debe ser total, el nivel de exigencia máximo o lo que es lo mismo, el nivel de tolerancia a los comportamientos inseguros "0" y no bajar nunca la guardia. Hay que trabajar en la base del "iceberg" con un sistema que fomente de manera transparente el reporte, análisis y corrección de los incidentes y situaciones de riesgo.

LA OPERACIÓN A LARGO PLAZO

EL PNIEC define un calendario de cierre de las centrales nucleares. A pesar de ello, constituye un elemento de estabi-



lidad, al menos a corto plazo. ¿Cómo se ha recibido en Cofrentes este Plan?

Creo que se ha recibido positivamente tras un periodo importante de incertidumbre. En nuestro caso, nos permite planificar con estabilidad la próxima década.

¿Qué inversiones destacadas está previsto llevar a cabo para mantener los equipos de la central en correcto estado de funcionamiento?

Serán inversiones importantes y las tenemos definidas en nuestro Plan de Gestión de Activos. Ahora estamos en pleno proceso de revisión periódica de la seguridad RPS, y tras la próxima autorización de explotación (marzo 2021) tendremos un detalle mayor de las mismas.

En suma, ¿puede decirse que Cofrentes está preparada para la próxima década?

Por supuesto, en la última década hemos invertido más de 400 millones de euros en la central, hemos renovado más de dos tercios de la plantilla, hemos adaptado nuestra organización y tenemos muy bien enfocados los proyectos que garantizan la continuidad en unas condiciones óptimas de seguridad y fiabilidad: el ATI para gestionar el combustible gastado, el Plan de Gestión de Vida (Piege) que nos permitirá superar los 40 años de operación y los proyectos derivados de la actualización tecnológica de la central.

EL ENTORNO

Cofrentes es la principal industria de la zona. ¿Tienen datos sobre la influencia económica de la central en el entorno?

La influencia económica y social en el entorno es determinante. En los últimos 4 años hemos trabajado con más de 260 empresas de la Comuni-

dad Valenciana prestándonos servicios y suministro de materiales. Lo más relevante a mi juicio es el empleo local de calidad que generamos y que calculamos en 1000 empleos directos y otros 1000 indirectos e inducidos con influencia en todo el Valle de Ayora-Cofrentes hasta Almansa y Requena. A nivel de impuestos calculamos un retorno local de unos 13 millones de euros anuales, y adicionalmente 15 millones de euros a la Comunidad.

¿Cómo apoya la empresa el medioambiente?

Sabéis que esta es la gran apuesta de Iberdrola. En Cofrentes hemos sido siempre pioneros en la obtención de los sistemas más avanzados de gestión ambiental. En concreto disponemos de la certificación más avanzada a nivel europeo de gestión ambiental denominada EMAS III.

¿Cuál es el posicionamiento de los grupos de opinión de la zona con respecto a la central?, ¿puede decirse que Cofrentes es un buen vecino?

Desde el origen de la construcción de la central se ha realizado un trabajo continuo y excelente de divulgación, apertura, transparencia y apoyo social en la zona, que hemos ido potenciando año tras año.

Hoy en día podemos asegurar que en nuestro entorno geográfico amplio (empezando por el pueblo de Cofrentes e incluyendo Requena y Almansa) la central y sus trabajadores son percibidos muy positivamente. La central forma parte de sus vidas.

Merece realmente la pena cuidar nuestro entorno y a sus personas, porque cualquiera que conozca el Valle de Ayora-Cofrentes se dará cuenta de la naturaleza y el lugar privilegiado en el que se sitúa nuestra central. ■