

RESPUESTA A LA RESOLUCIÓN UNDÉCIMA APROBADA POR LA COMISIÓN DE TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y EL RETO DEMOGRÁFICO, DEL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS, EN LA SESIÓN CELEBRADA EL 20 DE MAYO DE 2025, A LOS INFORMES ANUALES DE 2021, 2022 y 2023 DEL CONSEJO DE SEGURIDAD NUCLEAR (CSN) SEGÚN LA CUAL “EL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS INSTA AL CONSEJO DE SEGURIDAD NUCLEAR A MANTENER AL PARLAMENTO INFORMADO DE LOS AVANCES EN CULTURA DE SEGURIDAD IMPULSADOS POR LA ORGANIZACIÓN. EN PARTICULAR DE LAS MEDIDAS IMPLEMENTADAS AL RESPECTO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL”

Desde la publicación de su Política de Cultura de Seguridad en 2017, el CSN ha llevado a cabo diversas iniciativas orientadas a integrar los principios de la cultura de seguridad en el día a día de su funcionamiento, sentando las bases para una evolución organizacional progresiva y sostenida.

Entre 2017 y 2021 se consolidaron avances relevantes: difusión de la Política de Cultura de Seguridad, incorporación de sus principios al Sistema de Gestión, formación específica, adecuación del Manual de Organización y Funcionamiento, y mejoras operativas ante situaciones nuevas o imprevistas. No obstante, el punto de inflexión que dio lugar al proyecto actual fue la **misión IRRS del Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA)**, realizada en 2018. En su informe, se incluyeron recomendaciones (R6 ARM) y sugerencias (S8 IRRS) específicas dirigidas al CSN, entre ellas:

- **Finalizar e implementar un plan de acción de cultura de seguridad.**
- **Realizar evaluaciones periódicas de dicha cultura.**

Dando continuidad a las líneas anteriores de trabajo y para responder de forma estructurada a las recomendaciones del OIEA, se puso en marcha en julio de 2023 un **proyecto de mejora de la Cultura de Seguridad**, concebido como una iniciativa transformadora a largo plazo.

Este proyecto tiene como misión principal **definir una estrategia de cambio y un plan de acción, así como asegurar su posterior implementación efectiva y sostenible**. Para ello se han diseñado medidas concretas que tienen un **impacto positivo en el clima laboral del CSN**, reforzando la cohesión interna, el compromiso profesional y la confianza mutua.

Desde sus primeras fases, el proyecto ha estado orientado a **crear condiciones organizativas favorables para el cambio cultural**, abordando tanto las resistencias como las oportunidades, y asegurando una alineación permanente con los objetivos estratégicos del organismo. A lo largo del proceso, se han promovido espacios de escucha activa, participación transversal y construcción colectiva del cambio. Estas dinámicas han permitido a los equipos del CSN reflexionar sobre sus propios estilos de trabajo, identificar buenas prácticas, poner en común inquietudes y, en consecuencia, **mejorar el entendimiento compartido sobre qué significa trabajar bajo una Cultura de Seguridad sólida y madura**.

Las medidas identificadas para su implementación no se han limitado al plano formal, sino que han abordado dimensiones clave del trabajo cotidiano: **los estilos de liderazgo, la calidad de las relaciones interpersonales, la percepción de reconocimiento o el sentido de pertenencia**.

Antes de definir cualquier estrategia o plan de acción, ha sido imprescindible comprender en profundidad la situación actual del CSN en relación con su Cultura de Seguridad. Para ello, se diseñó una fase de diagnóstico estructurada, orientada a identificar las barreras reales al cambio, entender la percepción interna del personal y la situación actual que sirviera de base para diseñar medidas útiles, concretas y bien orientadas.

Una vez completada la fase de diagnóstico, se procedió a la **definición de una estrategia de cambio clara, coherente y adaptada a la realidad del CSN**, acompañada de un **Plan de Acción con medidas específicas** y un **Plan de Comunicación** para garantizar su difusión, comprensión y asimilación por parte de toda la organización.

Aunque el propósito principal de esta estrategia es el fortalecimiento de la Cultura de Seguridad, se espera que su implementación contribuya también a mejorar el clima laboral al generar dinámicas internas más colaborativas, promover el reconocimiento mutuo, aumentar la implicación de las personas y favorecer entornos más confiables y coherentes. A continuación, se presentan las acciones definidas:

- Acción 1. Crear un modelo de liderazgo sistematizado y común.**
- Acción 2. Impartir programas de formación continua para puestos de dirección.**
- Acción 3. Implementar programas de sensibilización para todo el personal.**
- Acción 4. Mantener un grupo de seguimiento del proyecto.**
- Acción 5. Diseñar un portal de gestión del cambio.**
- Acción 6. Establecer un modelo de mejora continua vinculado a la evaluación del desempeño.**
- Acción 7. Fomentar la cohesión grupal y el reconocimiento.**
- Acción 8. Realizar una autoevaluación interna.**
- Acción 9. Realizar una evaluación externa.**

Una de las premisas del proyecto ha sido garantizar que el cambio no se construya únicamente desde el diseño estratégico, sino desde la **implicación real y progresiva de las personas que forman parte del CSN**. Por ello, a lo largo de las distintas fases del proyecto se han desplegado diferentes mecanismos de participación que han permitido dar voz al personal, recoger sus percepciones y activar su compromiso con la mejora de la Cultura de Seguridad.

Estas iniciativas han servido no solo como canales de consulta o diálogo, sino como **acciones clave para aumentar la cercanía del proyecto, generar confianza en su utilidad y favorecer una cultura organizativa más abierta, escuchadora y horizontal**. A continuación, se describen las principales acciones realizadas en esta línea:

- En octubre de 2024 se organizó un evento presencial dirigido a todo el personal del CSN con el objetivo de **presentar el proyecto, explicar su propósito y generar interés y conocimiento sobre la mejora de la Cultura de Seguridad**. Este acto fue concebido como un primer gesto de apertura, diseñado para transmitir la voluntad del organismo de

construir este cambio de manera compartida, desde la transparencia y con voluntad de escucha.

- Después del evento, se lanzó una **encuesta dirigida a todo el personal con el objetivo de definir la imagen gráfica y comunicativa del proyecto**. A través de esta consulta, se pidió la opinión de toda la plantilla sobre las propuestas para definir el nombre y logotipo del proyecto. Gracias a las aportaciones recibidas, el proyecto adoptó finalmente el nombre de **“Proyecto Sentinela”**, un término elegido por su simbolismo: representa la responsabilidad, atención y cuidado constante, puesto que un centinela es una figura que se asocia con vigilancia, protección y seguridad.

Además, se definió el logotipo del proyecto, que acompaña desde entonces todas las acciones y comunicaciones vinculadas al plan. Su presencia refuerza la identidad del proyecto y facilita el reconocimiento de la cultura de seguridad, puesto que se representan los cinco principios:



- En marzo de 2025 se celebró un nuevo encuentro presencial, en el que se compartieron con todo el personal las principales acciones incluidas en el Plan de Acción, así como el avance del proyecto hasta ese momento. Este evento también sirvió para **explicar el papel que jugarán los agentes del cambio** dentro del proyecto.
- En mayo de 2025 se impulsó una nueva acción, la cual requería la participación de todo el personal del CSN: **una encuesta abierta a todo el personal para definir el modelo de liderazgo del CSN**, el cual permitió recoger la visión interna sobre cómo se ejerce el liderazgo actualmente y qué modelo se desea para el futuro.
- Durante el mes de junio de 2025 se han realizado **talleres diferenciados con los agentes y líderes del cambio**, figuras clave en la fase de despliegue del Plan de Acción, con el personal que se presentó voluntario. En estas sesiones se presentó más en profundidad el papel de cada figura y se detalló cómo iban a contribuir y las expectativas que había hacia cada figura, en cada una de las acciones que se llevarán a cabo dentro del proyecto.

Todas estas actividades y acciones participativas han demostrado que el CSN no solo quiere transformar su Cultura de Seguridad, sino hacerlo **desde dentro, contando con las personas, escuchándolas y dándoles un papel activo en cada fase del camino**. Esta implicación progresiva será uno de los factores diferenciales que marcarán la sostenibilidad y profundidad del cambio cultural emprendido y en una mejora del clima laboral.

Así lo ha puesto de manifiesto la misión IRRS en el seguimiento (*Follow up*) que hizo en enero de 2025, donde, además de revisar las medidas adoptadas por España para abordar las recomendaciones y sugerencias formuladas en 2018, se debatió durante la misión una cuestión de política para compartir experiencias sobre la cultura de seguridad del organismo regulador.

De todo lo anterior se ha venido informando al Parlamento en los correspondientes informes anuales.