



Plan Estratégico del CSN 2005-2010

Plan Estratégico del CSN 2005-2010

Misión

Proteger a los trabajadores, la población y el medio ambiente de los efectos nocivos de las radiaciones ionizantes, consiguiendo que las instalaciones nucleares y radiactivas sean operadas por los titulares de forma segura, y estableciendo las medidas de prevención y corrección frente a emergencias radiológicas, cualquiera que sea su origen.

Visión

Organismo independiente de las administraciones públicas y de los titulares de las instalaciones que rinde cuentas ante el Parlamento de la Nación. Cualificado técnicamente para que sus propuestas y decisiones sean rigurosas y desarrollar su actividad con eficacia, eficiencia y transparencia, de modo que merezca la confianza de la sociedad española y constituya un referente en el ámbito internacional.

Presentación	6
1. Misión y visión	8
2. Análisis del entorno	12
3. Resultados estratégicos	16
4. Estrategias y objetivos	18
4.1 Seguridad de las instalaciones y actividades	18
4.2 Gestión y organización	20
4.3. Credibilidad social	22
5. Actividades	24
5.1 Seguridad de las instalaciones y actividades	24
5.2. Gestión y organización	26
5.3. Credibilidad social	28



Presentación

El Consejo de Seguridad Nuclear (CSN), creado por la Ley 15/1980 de 22 de abril, es el organismo público competente en materia de seguridad nuclear y protección radiológica, independiente de la Administración Central del Estado, y con personalidad jurídica y patrimonio propios.

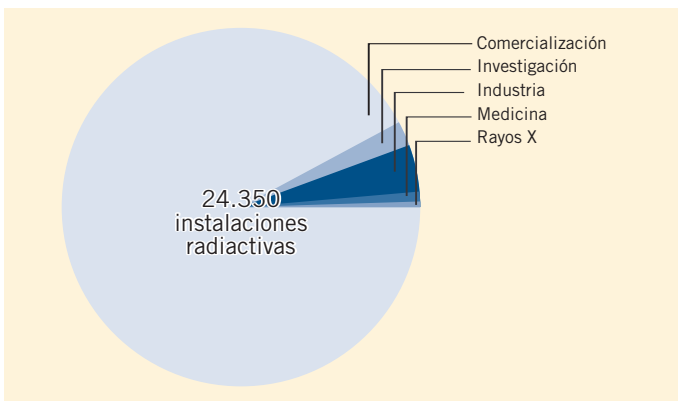
El CSN es responsable de emitir informes y asesoramientos preceptivos, de inspeccionar y evaluar las instalaciones de su competencia durante su construcción, puesta en marcha, operación y clausura. También es responsable del control y vigilancia radiológica de los trabajadores, la población en general y el medio ambiente y de realizar estudios, evaluaciones e inspecciones relacionados con todas las fases de gestión de los residuos radiactivos.

El CSN rinde cuentas a las Cortes Generales, y no está sometido a la jerarquía o tutela del Gobierno o de organizaciones encargadas de la promoción de la energía nuclear. Ejerce sus funciones con independencia tanto de los departamentos ministeriales, como del resto de los agentes que participan en el ámbito nuclear.

Con objeto de cumplir con rigor las obligaciones, cada día más amplias, que la ley le atribuye y responder con eficacia a las legítimas expectativas de la sociedad y otros grupos concernidos por sus actuaciones, el Consejo ha elaborado el presente Plan Estratégico, en el que teniendo en cuenta las condiciones actuales del entorno y las previsibles condiciones futuras, fija los resultados que espera obtener, las estrategias y los objetivos para el horizonte temporal de los próximos 5 años.

Las actividades del CSN están dirigidas a sectores muy diversos en cuanto a su estructura, capacidad tecnológica y número de instalaciones.

En España existen nueve reactores nucleares, en siete emplazamientos, pertenecientes a tres generaciones. La normativa de seguridad ha ido avanzando y, por tanto, en cada generación se han empleado normas más modernas. Seis de estos reactores son PWR de diseño Westinghouse (EE UU), dos son BWR de diseño General



Electric (EE UU), y el noveno es PWR de diseño Siemens (Alemania). Buena parte de la normativa empleada en las centrales procede del país de origen de la tecnología. Adicionalmente, existe una fábrica de combustible nuclear y una instalación de almacenamiento de residuos radiactivos de baja y media actividad.

Los titulares de las instalaciones nucleares y del ciclo son grandes organizaciones con importante capacidad técnica, propia o de terceros (suministradores principales, ingenierías nacionales o extranjeras, organizaciones internacionales de la industria nuclear como NEI o EPRI, etc.). Se trata de un sector con un número muy reducido de titulares que, en el caso de las compañías eléctricas, disponen de una asociación, Unesa, que coordina algunas de las actividades del área nuclear.

Por otra parte, existen unas 1.350 instalaciones radiactivas con finalidad industrial, médica, comercial, de investigación y docencia, sujetas a un régimen de autorización previa, y aproximadamente 23.000 instalaciones de rayos X de diagnóstico médico, sometidas a un sistema de declaración y registro.

Además, en las instalaciones y en las empresas que les prestan servicios trabajan unos 90.000 trabajadores, cuya exposición a las radiaciones ionizantes es controlada por los titulares de acuerdo con los requisitos establecidos por el CSN. Asimismo, existen en el país más de 60 servicios de protección radiológica, 45 unidades técnicas de protección radiológica y 25 servicios de dosimetría personal, todos ellos autorizados por el CSN, que prestan servicios especializados a las instalaciones.

El CSN tiene un doble papel en relación con los planes de emergencia nuclear o radiactiva: por una parte actúa como organismo regulador de los planes de emergencia interior y, por otra, forma parte del sistema nacional de emergencias, participando activamente en todas sus fases: desarrollo del marco legal, elaboración, implantación y mantenimiento de la operatividad de los planes, y respuesta a situaciones de emergencia.

Entre las funciones del CSN se encuentra la evaluación del impacto radiológico ambiental de las instalaciones y la vigilan-

cia y control de la calidad radiológica del medio ambiente. Para su cumplimiento, el Consejo, contando con la colaboración de diversas universidades e instituciones, controla los programas de vigilancia que ejecutan los titulares en el entorno de las instalaciones, y ha desarrollado y mantiene operativa una red de vigilancia que permite conocer el estado radiológico del medio ambiente en el conjunto del territorio nacional.

Las actuaciones del CSN afectan, en primer lugar, a la sociedad a la que el CSN debe proteger y mantener informada. También afectan a las instituciones (incluyendo las Cortes y las distintas administraciones, los partidos políticos, sindicatos, colegios profesionales, asociaciones científicas y profesionales y otras asociaciones), los titulares de las instalaciones y actividades, el personal que trabaja en las mismas, sus clientes y proveedores, las personas que viven en el entorno de las instalaciones, los medios de comunicación y, en general, a cualquier persona u organización que, de alguna forma, pueda verse afectada por la actividad del Organismo.

El Plan Estratégico representa el compromiso de toda la organización en relación con los resultados que se esperan, los objetivos que se fijan y las vías y medios de que se va a valer para cumplirlos. Es el fruto de un proceso dirigido por el Consejo, en el que se han considerado las expectativas de la sociedad y de diversos grupos de interés (las administraciones Central y Autónoma, los titulares de instalaciones y personal del CSN).

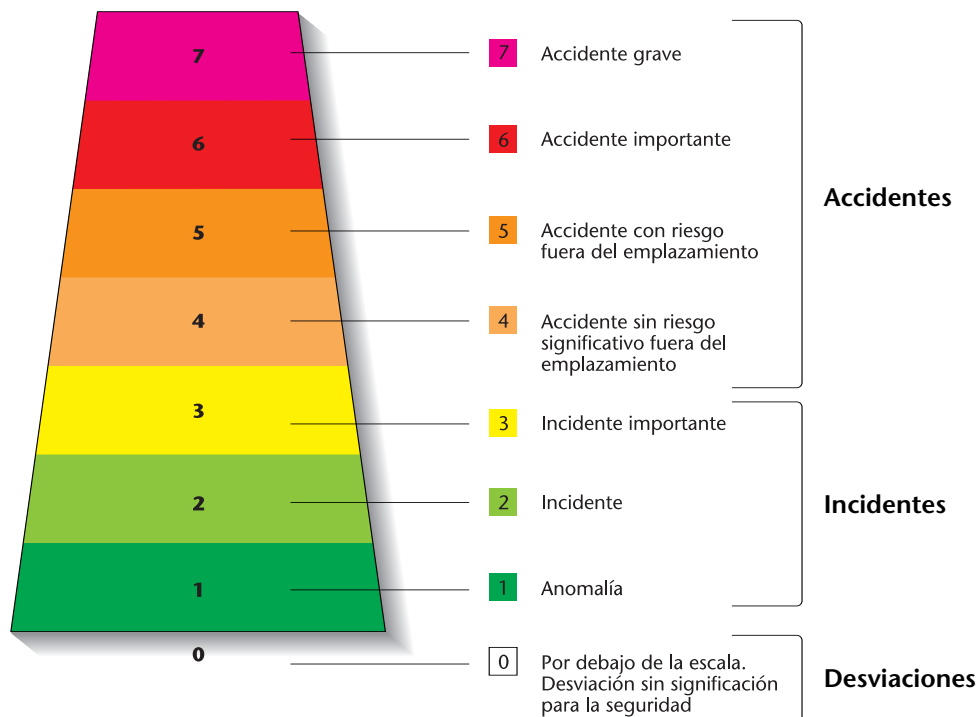
En los capítulos que siguen se exponen la misión y la visión del Organismo, se resumen los análisis del entorno realizados para preparar el Plan y se establecen los resultados que se esperan de la organización. A continuación se describen las estrategias establecidas (Seguridad y protección, Gestión y organización, y Credibilidad social) y los objetivos asociados a las mismas. Por último, se incluyen las actividades más significativas de las que se llevarán a cabo para conseguir los objetivos.

El Plan Estratégico abarca el periodo 2005-2010. Se trata de un documento dinámico que deberá mantenerse actualizado. Además, cada dos años se realizará un análisis formal de su vigencia.

1. Misión y Visión

La misión del CSN es proteger a los trabajadores, la población y el medio ambiente de los efectos nocivos de las radiaciones ionizantes, consiguiendo que las instalaciones nucleares y radiactivas sean operadas por los titulares de forma segura, y estableciendo las medidas de prevención y corrección frente a emergencias radiológicas, cualquiera que sea su origen.

En esta definición se distinguen tres elementos básicos. El primero implica un compromiso inequívoco de la institución con la sociedad como primer destinatario de sus servicios, asumiendo su razón de ser, que es la protección de los trabajadores, la población y el medio ambiente.



El segundo elemento deja constancia explícita de la responsabilidad directa que los titulares de las instalaciones y actividades tienen en la seguridad y la protección radiológica de las mismas, y del papel de control que sobre ello le corresponde al CSN.

Finalmente, el tercer elemento contempla la participación del Consejo en la gestión de emergencias radiológicas, incluidas las que puedan originarse fuera de las actividades e instalaciones reguladas, en coordinación con las administraciones públicas y los titulares de las prácticas.

La visión que el Consejo tiene sobre el tipo de organización que pretende ser es la siguiente:

Organismo independiente de las administraciones públicas y los titulares de las instalaciones, que rinde cuentas ante el Parlamento de la Nación. Cualificado técnicamente para que sus propuestas y decisiones sean rigurosas y para desarrollar su actividad con eficacia, eficiencia y transparencia, de modo que merezca la confianza de la sociedad española y constituya un referente en el ámbito internacional.

Los elementos que caracterizan esta Visión son los siguientes:

Rendición de cuentas ante el Parlamento de la Nación, como órgano creador del CSN, y máximo representante de los intereses de los ciudadanos. La relación con el Parlamento ha de ser ágil y directa de modo que, además de realizar el control y seguimiento de las actuaciones del CSN, tenga conocimiento actualizado de las necesidades de la Institución y le dote del marco jurídico y los medios adecuados para alcanzar su Misión.

Independencia de las Administraciones Públicas, concretada en:

- Independencia funcional entendida como el respeto y acatamiento recíproco de las competencias legalmente asigna-

das a cada organismo y que conjuntamente constituyen el sistema regulador.

- Independencia financiera y de recursos humanos, entendida como la capacidad legal para arbitrar las disposiciones necesarias en orden a disponer de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones.

Potestad reglamentaria, entendida como la facultad de emitir instrucciones técnicas de rango reglamentario, en los términos establecidos en la ley.

Potestad sancionadora, entendida como la capacidad de proponer y, en su caso, incoar, tramitar y resolver determinados procedimientos administrativos por incumplimientos cometidos por los titulares de las instalaciones nucleares y radiactivas, en los términos que se establezcan en la legislación.

Independencia de los titulares de las instalaciones, concretada en:

- Independencia funcional, entendida como el respeto y aceptación recíproca de las responsabilidades de cada parte, basada en relaciones fluidas y rigurosas, compatibles con ausencia de injerencias indebidas en el proceso de elaboración de criterios o toma de decisiones del CSN.
- Independencia financiera, de modo que la actuación del Organismo no pueda ser debilitada o constreñida por la carencia de los recursos económicos necesarios.

Cualificado técnicamente implica:

- Disponer de profesionales con la competencia técnica y la experiencia necesarias en las áreas de conocimiento que soportan las competencias esenciales del CSN.
- Mantener constantemente actualizados tales conocimientos.
- Conseguir que el conocimiento y la experiencia sean un patrimonio colectivo de la organización.
- Dotar en todo momento a los profesionales del CSN de los medios técnicos necesarios para el desarrollo de su actividad.



Desarrollar su actividad de forma rigurosa implica:

- Desarrollar la actividad reguladora con objetividad e imparcialidad, sobre la base de criterios técnico-científicos bien establecidos derivados del mejor conocimiento y experiencia disponibles de modo que la función reguladora sea justa y predecible.

Ser eficaz y eficiente implica:

- Realizar las funciones que tiene asignadas con calidad y puntualidad, concentrándose en los aspectos más importantes para la seguridad.
- Implantar formas de organización adecuadas a la naturaleza técnica del organismo, de modo que la participación de la cadena jerárquica contribuya a la creación de valor.
- Analizar de forma permanente los procedimientos, procesos y estructuras organizativas, para evitar la tendencia a la rutina.
- Evitar carga reguladora innecesaria.

Ser transparente implica:

a) En el ámbito interno de la organización:

- Establecer canales de comunicación entre la dirección del Organismo y su personal que favorezcan el general conocimiento de los criterios y directrices estratégicas que emanan de los órganos de dirección, potenciando la participación de los profesionales en su elaboración. Además, y recíprocamente, establecer mecanismos que permitan transmitir a la dirección del CSN las iniciativas y planteamientos del personal en todos los aspectos de las relaciones técnicas, humanas y profesionales.

b) En el ámbito de las relaciones externas:

- Suministrar en el momento oportuno información válida y verificable.
- Mantener una comunicación con las administraciones

públicas, titulares y agentes sociales que les permita conocer y comprender las decisiones del organismo y sus fundamentos.

- Acercar el CSN a la sociedad para facilitar el uso de los servicios que presta la organización.
- Recabar información, opiniones y sugerencias de los distintos interlocutores, sobre las actividades del CSN y mantener actualizado el conocimiento sobre la percepción social del cumplimiento de su Misión.
- Desarrollar actividades de divulgación y formación respecto de la naturaleza de los riesgos radiológicos y de su propia actividad, en beneficio de la sociedad.

Merecer confianza y constituir un referente implica:

- Conseguir que la sociedad española considere como referencia fiable la información y juicios técnicos emitidos por el CSN en los temas de su competencia.
- Ser valorado como organismo que desarrolla su actividad con eficacia y eficiencia.
- Constituir un modelo de referencia en el contexto internacional y, en particular, en el conjunto de organismos reguladores.

La Misión y Visión del CSN constituyen los principios guía del presente Plan Estratégico y aportan al Organismo una dirección clara, unificada y a largo plazo para todas sus actividades. La Misión y Visión son expresión de las expectativas y retos futuros del CSN y, además, con ellas se destaca la importancia de aquellas funciones que, de forma exclusiva, nos ha atribuido la legislación.





2. Análisis del entorno



La actividad del CSN durante los próximos años se verá influenciada, con toda probabilidad, por las siguientes circunstancias. La sociedad es cada vez más sensible a los temas relacionados con las radiaciones ionizantes y, muy especialmente, a su impacto sobre el público y el medio ambiente. También es más exigente en su demanda de seguridad de las instalaciones y de información transparente. Como consecuencia el Consejo, además de a la seguridad, debe prestar una atención especial a la transparencia de sus actuaciones y a su propia credibilidad.

- La mayor parte de las actividades que realiza el CSN tienen la consideración de servicio público, por lo que todo el hacer del Organismo debe impregnarse del concepto de servicio al ciudadano. Las demandas de los ciudadanos se orientan en el sentido de requerir unos niveles óptimos de calidad y eficiencia.
- La liberalización de la producción de energía eléctrica, la evolución de las tarifas eléctricas, y otros factores, pueden llevar a los titulares de instalaciones nucleares a adoptar políticas de reducción de costes. Esto obliga, tanto al Consejo como a los titulares, a intensificar sus esfuerzos para garantizar que las presiones económicas no comprometan la gestión segura de las instalaciones.
- Los sistemas reguladores están evolucionando de forma continua, orientándose hacia una mayor toma en consideración de los aspectos relacionados con el riesgo, haciéndose menos prescriptivos y concentrándose en procesos y resultados. El

Consejo ha realizado un análisis profundo del sistema regulador implantado en España y debe impulsar e implantar, en su caso, las mejoras necesarias.

- Las actividades del CSN se ven influidas por las obligaciones derivadas de la adhesión de España a convenciones internacionales, por la normativa de la Unión Europea y por los compromisos multilaterales o bilaterales adquiridos por el propio Organismo. Las actuaciones del CSN deben ser coherentes con el contexto internacional.
- La normativa nuclear española se basa en la Ley de Energía Nuclear que se aprobó en 1964. El sistema normativo adolece de algunas carencias en cuestiones como el licenciamiento y control del desmantelamiento de instalaciones, la unificación y sistematización de los criterios técnicos para la gestión de los residuos, incluyendo los de muy baja actividad (generados en grandes cantidades en las actividades de desmantelamiento) y su posible desclasificación. Por tanto, se hace necesario una actualización de la normativa que debe basarse en un análisis riguroso de las carencias existentes.
- Existen una serie de temas relacionados con las instalaciones nucleares que exigen, y seguirán exigiendo, una atención creciente por parte del CSN y de los titulares, como son:
 - El envejecimiento de algunas plantas, que se están acercando al límite de vida previsto en el diseño, para las que será necesario comenzar actividades de desmantelamiento o, en su caso, de extensión de vida.
 - El acercamiento al límite de saturación de las piscinas de almacenamiento de combustible irradiado.
 - La contribución al riesgo de las instalaciones de las actuaciones humanas y de la organización.
 - La actualización de la tecnología de algunos elementos y sistemas de las instalaciones.
- El inicio del desmantelamiento de la central nuclear José Cabrera, que cesará definitivamente su operación en 2006, y la continuación de las actividades de desmantelamiento y clausura de Vandellós I y de diversas instalaciones radiactivas y del ciclo. En este contexto se hace necesario desarrollar criterios para la terminación de prácticas, tanto en lo relativo a la liberación de terrenos como a las actuaciones post-clausura, espe-

cialmente en los emplazamientos que queden sometidos a alguna restricción de uso posterior.

- El paulatino agotamiento de la capacidad de almacenamiento de las piscinas de las centrales nucleares llevará en los próximos años a la búsqueda de soluciones al almacenamiento y la gestión segura de los residuos radiactivos, así como al correspondiente desarrollo de un marco normativo y regulador apropiado.
- Se hace necesario determinar los criterios aplicables a las intervenciones para reducir el nivel de riesgo radiológico en las zonas afectadas por accidentes, sucesos naturales y procesos industriales, considerando las diferentes características de los medios afectados y de la gestión de los residuos que se generen.
- El sistema nacional de emergencias y la participación del CSN en el mismo se deberán adaptar a los cambios derivados de hechos como la aprobación del nuevo Plan Básico de Emergencia Nuclear (Plaben) en julio de 2004, la consideración de posibles situaciones de emergencia derivadas de acciones malintencionadas, o la futura aprobación de la Directriz de Protección Civil ante riesgos radiológicos. Al mismo tiempo, el Consejo deberá mantener la continua actualización tecnológica de sus sistemas y medios de intervención. Por otra parte, está aumentando la participación de los diferentes estamentos sociales en el proceso de toma de decisiones sobre planificación, preparación y respuesta ante situaciones de emergencia. Ello conlleva la necesidad de reforzar los programas de información al público y de formación de actuantes.
- Los supuestos básicos de los sistemas de seguridad física, han sufrido una profunda modificación que afecta, no solo a las instalaciones nucleares, sino también a las fuentes radiactivas y su transporte. Como consecuencia, se están desarrollando múltiples actuaciones en los ámbitos nacional e internacional a los que el CSN no debe ser ajeno.
- Se prevé un crecimiento del número de instalaciones radiactivas (o ampliación de las existentes) sobre todo en equipos de inspección de seguridad, radioterapia, PET, medicina nuclear e inmunoterapia. De forma creciente, se están utili-

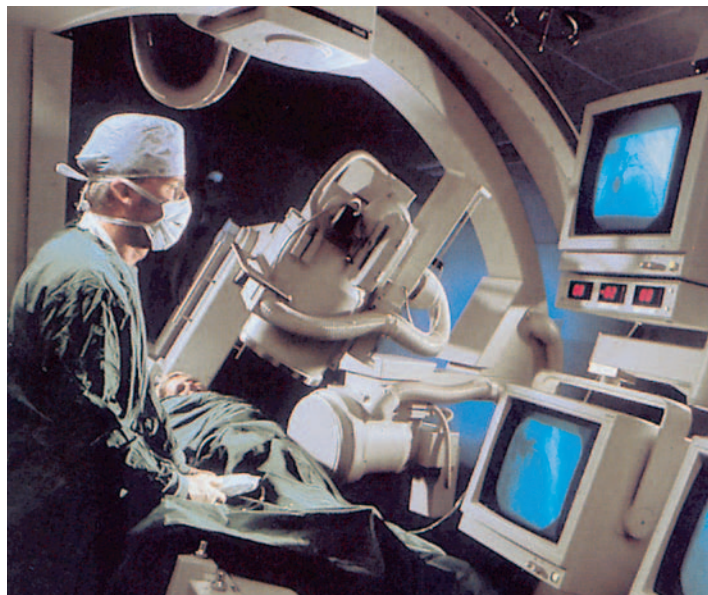


zando tecnologías novedosas tanto en instalaciones tradicionales como otras que hasta hace poco no existían en España, como pueden ser los centros de producción de radioisótopos mediante ciclotrones. El Consejo debe mantener actualizados los conocimientos y el sistema regulador aplicables a todas estas instalaciones.

- Existe un consenso internacional sobre la necesidad de ampliar el alcance del sistema de protección radiológica actual, de carácter antropocéntrico, para incluir entre sus objetivos la protección del medio ambiente. Estas nuevas tendencias requerirán alguna reorientación de la concepción y del alcance de los programas de vigilancia radiológica ambiental.
- Dentro de la función definida en el título VII del Reglamento sobre Protección Sanitaria contra las Radiaciones Ionizantes, el CSN ha establecido un plan de actuación para evaluar los riesgos asociados a la radiación natural. La aplicación de este plan requerirá actividades adicionales en los próximos años.
- Al igual que sucede en otros países, el principio ALARA no está suficientemente implantado en las instalaciones radiactivas y empresas de transporte tan sólidamente como en las instalaciones nucleares. Las actividades ya iniciadas por parte del CSN y los titulares para conseguir esta implantación deberán continuar en el futuro.
- Los exigentes requisitos sanitarios de los radiofármacos están dando lugar a que su producción se esté desplazando hacia grandes unidades de radiofarmacia centralizadas, distribuyéndose a las instalaciones en forma de monodosis, lo que da lugar al crecimiento de las actividades de transporte de material radiactivo. También la creciente utilización de equipos con fuentes radiactivas en otras aplicaciones industriales producirá el incremento de estos transportes. Todo ello supone un doble reto: implantar una cultura real de minimización de dosis al personal que los realiza y disponer de una infraestructura adecuada para atender a las emergencias que puedan producirse.
- Es previsible que se sigan detectando fuentes huérfanas en instalaciones relacionadas con el proceso de materiales metá-

licos, al tiempo que en el contexto internacional aumenta la preocupación sobre el tema y se están adoptando algunas actuaciones para su control, como la incluida en la Directiva Europea sobre fuentes de alta actividad y fuentes huérfanas. Por ello, será necesario impulsar iniciativas para la mejora de la aplicación práctica del Protocolo de colaboración sobre la Vigilancia Radiológica de Materiales Metálicos en aspectos como la formación del personal, los procedimientos de actuación y los instrumentales, así como los relacionados con la gestión de incidentes y el análisis de la experiencia adquirida.

- La infraestructura técnica y los sistemas de formación nacional relacionada con la seguridad nuclear y la protección radiológica deben mantenerse al día y renovar constantemente sus estructuras y equipamientos humanos y tecnológicos, evitando la pérdida del conocimiento generado, que puede producirse ante circunstancias que se han detectado, como:
 - Limitaciones que afectan a laboratorios acreditados para la calibración instrumental, servicios de dosimetría interna y dosimetría biológica.



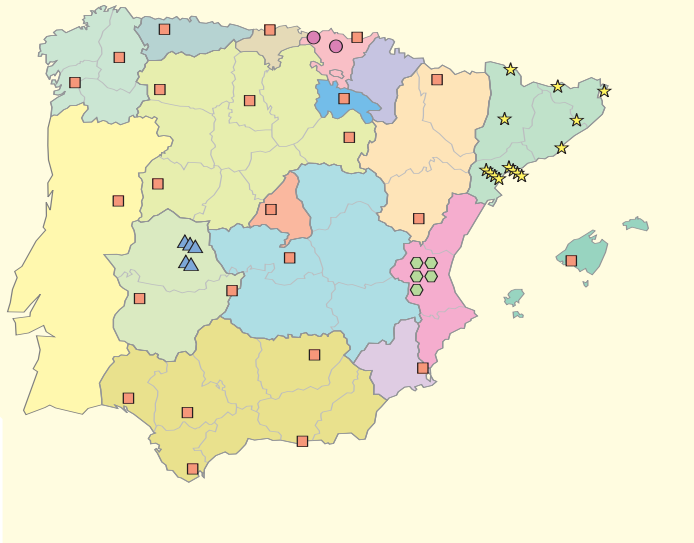
- Posibles fusiones de empresas que operan en el área nuclear, o reducciones de capacidad de entidades españolas relacionadas con la ingeniería, servicios, fabricación, formación e investigación.
- Las administraciones de todos los países avanzados están implantando sistemas de administración electrónica, para modernizar sus servicios, aproximarlos más a los ciudadanos y entidades que los demandan, y hacerlos más accesibles, flexibles y ágiles. El CSN, que ya ha iniciado la implantación de estos sistemas, debe continuar impulsándolos.
- Existe un consenso en considerar que, para ser eficaces y eficientes los organismos reguladores deben, entre otras cosas, alcanzar y mantener un nivel adecuado de competencia, desarrollar sus funciones en los plazos y con el coste adecuados, y buscar la mejora continua de su funcionamiento. El Consejo debe continuar implantando las acciones derivadas de los programas de mejora ya iniciados, y acometer otros nuevos.
- Tanto en el ámbito nacional como en el internacional, las relaciones entre instituciones, organismos y administraciones están sufriendo una profunda modificación. Los esquemas basados en las buenas relaciones y en la colaboración ocasional se están reforzando para dar paso a redes de relaciones estables en las que los intervinientes se apoyan mutuamente, trabajando de forma coordinada, y complementando sus respectivas capacidades para dar un mejor servicio a la comunidad. El Consejo debe potenciar sus relaciones con otros organismos e instituciones participando en las estrategias de coordinación.
- El logro de una gestión excelente de la organización hace cada vez más necesario conjugar adecuadamente los aspectos de desarrollo profesional de las personas, tales como la formación, el desarrollo de capacidades técnicas, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento, y los relativos a su desarrollo personal y social. Las actividades del Consejo están basadas en el conocimiento, por lo que es necesario maximizar la contribución de todas las personas que trabajan en el Organismo al mejor cumplimiento de la Misión.

Red de estaciones automáticas

■ Estaciones del CSN

Redes de las comunidades autónomas

- ★ Cataluña
- C. Valenciana
- País Vasco
- ▲ Extremadura





3. Resultados estratégicos



Con la correcta definición e implantación del presente Plan Estratégico deben obtenerse los siguientes resultados:

En relación con la seguridad y la protección:

- Ningún accidente en centrales nucleares en el que se produzca un daño sustancial al núcleo del reactor.
- Ningún accidente de reactividad en fabricación de combustible, piscinas de combustible o contenedores.
- Ningún efecto determinista debido a sobre exposiciones en las instalaciones reguladas.
- Ninguna liberación de material radiactivo desde las instalaciones reguladas que cause un impacto radiológico adverso sobre las personas, los bienes o el medio ambiente.
- Ningún suceso que implique la pérdida de control de material nuclear (durante su fabricación, transporte, almacenamiento o uso) o el sabotaje contra una instalación nuclear.
- Ninguna degradación, estadísticamente significativa del funcionamiento de una central nuclear.
- Ninguna pérdida de control de fuentes radiactivas de alta actividad en territorio nacional.

- Como máximo, dos pérdidas de control de fuentes radiactivas de baja actividad en territorio nacional, en un año.

En relación con la gestión y organización del Organismo:

- No existen impedimentos de tipo regulador para la utilización segura y lícita de las radiaciones.
- La eficiencia de la gestión del CSN mejora de forma continua, y sus recursos son los adecuados para el cumplimiento de la misión.
- El CSN dispone de profesionales motivados, con la formación adecuada y con una elevada cultura de seguridad.

En relación con la credibilidad social del Consejo de Seguridad Nuclear:

- Los grupos de interés están debidamente informados e implicados en los procesos del CSN.

Partiendo del análisis de estos resultados, se implantará una sistemática de evaluación y mejora continua de la estrategia, la planificación operativa, la estructura y los procesos. Esta sistemática, requiere el establecimiento de objetivos concretos de mejora, basándose en análisis internos, y considerando las opiniones de los grupos de interés y evaluaciones independientes. También requiere un análisis del cumplimiento de dichos objetivos y la ejecución de medidas correctoras.

4. Estrategias y objetivos

4.1. Seguridad de las instalaciones y actividades

Conseguir que los titulares operen las instalaciones de forma segura, lo que implica la evolución continua del sistema regulador para reforzar la responsabilidad de los titulares y su cultura de seguridad. Potenciar en todos los sectores y agentes implicados las actuaciones orientadas a la protección de las personas y del medio ambiente.



Para implantar esta estrategia, se establecen los siguientes objetivos:

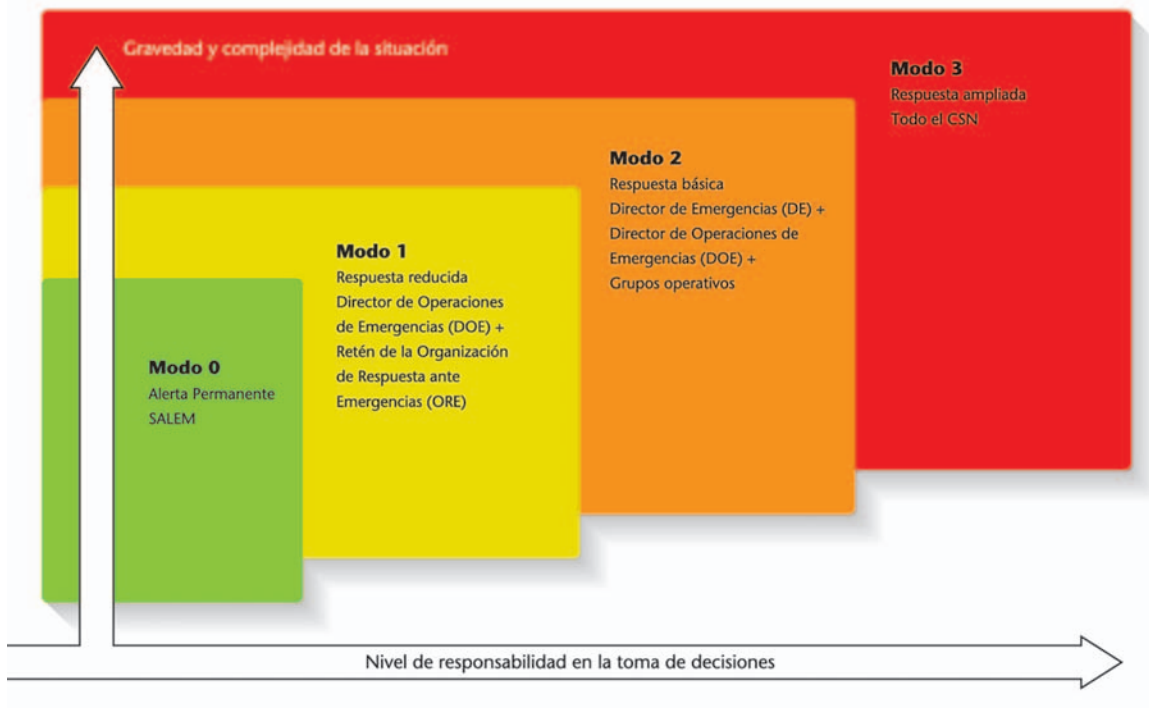
1. Desarrollar la **pirámide normativa** de la seguridad nuclear y protección radiológica como instrumento para implantar la estrategia del CSN, en colaboración eficaz con las instituciones y entidades con las que se relaciona, adaptando la legislación a las necesidades actuales, teniendo en cuenta los nuevos desarrollos normativos del OIEA y las actividades de armonización de la normativa europea.
2. Disponer de un **sistema regulador** y unas prácticas homologables con las de los países más avanzados, adaptados a las exigencias cambiantes del entorno, que garanticen un elevado nivel de seguridad de las instalaciones y actividades a lo largo de su ciclo de vida, y que:
 - Se centren en los aspectos esenciales para la seguridad, reforzando la responsabilidad de los titulares.
 - Integren armónicamente metodologías deterministas y probabilistas, manteniendo suficientes márgenes de seguridad y el principio de defensa en profundidad.
 - Dentro de un proceso basado en el comportamiento, dirigido a la vigilancia de los procesos importantes para la seguridad, haciendo que las actuaciones del CSN sean sistémicas, integrales, predecibles e informadas por el riesgo.
 - Incluyan la gestión segura de la fase final de la vida útil de las instalaciones, su desmantelamiento y clausura, los residuos radiactivos y el combustible irradiado.
 - Mejoren la eficiencia del modelo regulador de instalaciones radiactivas y actividades conexas, optimizando los programas de evaluación e inspección fomentando una elevada cultura de seguridad.
3. Participar activamente en el sistema nacional de **respuesta a emergencias** radiológicas, dotando al CSN de las capacidades técnicas necesarias, requiriendo la participación de los titulares en el grado que les corresponda, e impulsando la colaboración de todas las instituciones y entidades con medios y recursos técnicos adecuados.
4. Contribuir a asegurar un elevado nivel de **seguridad física** de las instalaciones, actividades y materiales, y colaborar en la prevención del tráfico ilícito de éstos.
5. Reforzar el sistema nacional de **protección radiológica**, extendiendo la aplicación del principio ALARA a las diferentes fases y áreas de actividad de todas las prácticas y a todos los agentes que las gestionan, impulsando

el mantenimiento y la mejora de infraestructuras y de programas de formación.

6. Reforzar los sistemas de **vigilancia del impacto radiológico sobre el público y el medio ambiente**, de las instalaciones nucleares y radiactivas y de las actividades que impliquen el uso de radiaciones ionizantes, así como de los sistemas de control y vigilancia de la calidad radiológica del medio ambiente en todo el territorio nacional.
7. Promover una cultura de I+D en titulares e instituciones, y el desarrollo de competencias e **infraestructuras** que contribuyan a mantener un elevado nivel de seguridad.

8. Avanzar en la formalización de las **políticas y directrices** del CSN con relación a los elementos fundamentales del sistema regulador: emisión de normativa, evaluación, inspección, y acciones correctoras y sancionadoras.

Modos de respuesta





4.2. Gestión y organización

El cumplimiento de la misión debe hacerse compatible con un uso eficiente de los recursos del CSN, de las Administraciones Públicas y de los titulares, limitando la carga reguladora a los aspectos esenciales para la seguridad, haciéndola justa y predecible, actuando con calidad y puntualidad, fomentando la confianza mutua CSN/titulares y garantizando los derechos de éstos.

Para establecer un sistema de gestión “excelente”, es necesario disponer de una meta clara y conocida por la organización, orientarse hacia los resultados que permiten alcanzar esa meta, considerar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, colaborar activamente con ellos, establecer un sistema de procesos, gestionar basándose en datos y hechos, maximizar la contribución de las personas, y establecer un proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, sin limitarse al mero cumplimiento de los requisitos legales. Realizar una gestión excelente es pasar de “hacer cosas” a “hacerlas sistemáticamente, aprender y mejorar de forma continua”.

Para implantar esta estrategia, se establecen los siguientes objetivos:

9. Promover una actualización de la **normativa** que regula las competencias del Organismo, de forma que éstas se adapten a las necesidades presentes y futuras, manteniendo y, en su caso, aumentando la independencia funcional y de gestión del Organismo, de modo que éste pueda cumplir sus funciones con objetividad, sirviendo al interés general.
10. Consolidar un **sistema de gestión** basado en la calidad y la eficiencia, orientado a resultados, que satisfaga las necesidades y expectativas presentes y futuras de los distintos grupos de interés. Tomar como referencia los modelos más avanzados de los otros reguladores y de la

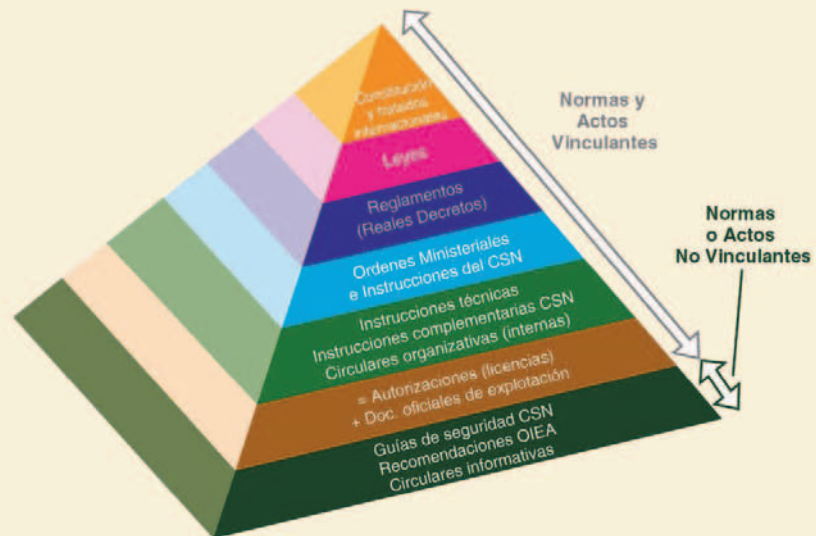
Administración española. Establecer una sistemática de mejora continua del sistema.

11. Maximizar la contribución de las personas que trabajan en el CSN al mejor cumplimiento de la misión, fomentando su desarrollo e implicación, y utilizando su conocimiento en beneficio de toda la organización. Mantener continuamente actualizada la estructura del Organismo, su plantilla y capacidades técnicas, adaptándolas en cada momento para dar respuesta a las necesidades cambiantes y garantizando el adecuado relevo generacional.

12. Desarrollar y mantener esquemas de colaboración que añadan valor a las relaciones con otras administraciones, organismos e instituciones. Consolidar, ampliar y mejorar el sistema de encomiendas a las comunidades autónomas, para la gestión conjunta de los programas reguladores aplicables a las instalaciones radiactivas y actividades conexas y a los transportes.

13. Utilizar las tecnologías de la información para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades del CSN. Implantar sistemas de administración electrónica. Facilitar el acceso a los sistemas de información corporativos al personal, las administraciones que tienen

Pirámide normativa





relaciones con el Consejo, los titulares y solicitantes, y otras partes interesadas.

14. Potenciar las iniciativas concretas de colaboración con las instituciones españolas y con organismos reguladores internacionales.

4.3. Credibilidad social

De acuerdo con su Visión, el CSN debe conseguir que la sociedad española y el resto de los grupos de interés consideren como referencia fiable la información y juicios técnicos emitidos por el CSN en los temas de su competencia, y ser valorado como organismo que desarrolla su actividad con eficacia y eficiencia. Para ello, el organismo debe orientar su gestión hacia la transparencia, accesibilidad, independencia y cohesión interna.

Para implantar esta estrategia, se establecen los siguientes objetivos:

15. Mejorar la comunicación a la sociedad y al resto de los grupos de interés, de forma que les permita conocer y comprender las decisiones del Organismo y sus funda-

mentos, especialmente en el entorno de las instalaciones y las relacionadas con emergencias.

16. Sistematizar el conocimiento que el CSN tiene de la percepción, por parte de la sociedad y el resto de los grupos de interés, sobre el cumplimiento de su misión.

17. Sistematizar los canales de comunicación interna, entre la dirección del Organismo y las personas que trabajan en el mismo para:

- Favorecer el mejor conocimiento de los criterios y directrices estratégicas de la dirección, potenciando la participación de los profesionales en su elaboración.
- Permitir a la dirección del CSN un mejor conocimiento de todas las iniciativas y planteamientos del personal.



5. Actividades

5.1. Seguridad de las instalaciones y actividades



1. Analizar la adecuación de la Ley de Energía Nuclear a los principios básicos de seguridad nuclear y protección radiológica, y promover la adecuación de la actual normativa a los avances nacionales e internacionales en el sector y en las actividades reguladas (objetivos 1, 8, 9).
2. Promover la actualización de la normativa existente y, en su caso, la emisión de nueva normativa (objetivos 1, 2, 8, 10) para:
 - Simplificar los procesos de autorización y sus modificaciones.
 - Adoptar progresivamente los elementos de la regulación informada por el riesgo.
 - Optimizar la gestión de los residuos radiactivos.
 - Incorporar los nuevos requisitos sobre la seguridad tecnológica y física de las fuentes radiactivas, y el control de fuentes radiactivas de alta actividad y fuentes huérfanas
 - Actualizar el régimen sancionador.
 - Eliminar las lagunas que puedan existir en la reglamentación de los requisitos técnicos de seguridad nuclear.
 - Completar la normativa aplicable a la extensión de vida de las centrales nucleares, la gestión segura de los residuos radiactivos y el combustible irradiado, el desmantelamiento y clausura de instalaciones nucleares y del ciclo de combustible, y la seguridad física.
3. Colaborar con las autoridades en la elaboración de normativa sobre planes de emergencia, considerando a corto plazo la Directriz de Protección Civil ante riesgos radiológicos (objetivos 1, 3, 12, 14).
4. Clarificar el rango legal con que se aplican los distintos requisitos a las instalaciones nucleares. Establecer criterios y procesos para una aplicación razonable de la nueva normativa más exigente para las instalaciones en operación. Disponer de una recopilación de las bases de licencia de cada instalación (objetivos 1, 2).
5. Culminar la implantación del Sistema Integrado de Supervisión de Centrales Nucleares (SISC) (objetivos 2, 8, 10, 15).
6. Desarrollar el modelo integrado y específico para el licenciamiento y control de las instalaciones nucleares, incluyendo el final de su vida útil, el desmantelamiento, la clausura, la gestión de los residuos y del combustible irradiado (objetivos 2, 8).
7. Establecer en el proceso de evaluación de solicitudes una sistemática de información y realimentación a los titulares de las deficiencias que puedan encontrarse, de manera que se mejoren los procesos de elaboración de la documentación (objetivos 2, 9).
8. Reforzar la responsabilidad de los titulares en la realización de los análisis de seguridad que las sustentan (objetivos 2, 10).
9. Favorecer la implantación por los titulares de sistemas de gestión de la seguridad que refuercen su responsabilidad y la implantación de la cultura de seguridad. Mejorar el siste-

ma de tratamiento de los incumplimientos y deficiencias, con medidas proporcionadas a su impacto en el riesgo (objetivos 2, 10).

10. Potenciar los análisis de experiencia operativa, con especial atención a degradación de equipos, factores humanos y organizativos o reducción de recursos por parte de los titulares (objetivo 2).
11. Mantener los contactos existentes con asociaciones profesionales e instituciones, e implantar otros en los sectores más problemáticos o de más rápida evolución, que faciliten la mejora de las prácticas de los titulares (objetivos 2, 12, 14).
12. Participar activamente en foros nacionales e internacionales que discuten o deciden cuestiones relacionadas con las competencias del CSN, así como en actividades conjuntas. Intercambiar información y experiencias con otros organismos reguladores (objetivos 2, 12, 14).
13. Establecer una sistemática de revisión periódica del estado de los principales elementos del proceso regulador, para identificar planes y acciones de mejora, en la que se tendrán en cuenta las prácticas nacionales e internacionales más avanzadas (objetivos 2, 10).
14. Participar en la adaptación de los planes exteriores de emergencia nuclear al nuevo Plan Básico de Emergencia Nuclear. Actualizar los convenios de colaboración con las instituciones competentes en este tipo de emergencias. Actualizar las capacidades del Organismo para hacer frente a emergencias, incluyendo la Sala de Emergencias y el equipamiento necesario para las intervenciones locales (objetivos 3, 6, 12, 14).
15. Consolidar la implantación del modelo integrado de seguridad física. Continuar con el programa sistemático de inspección en colaboración con las autoridades y fuerzas de seguridad. Establecer un acuerdo de colaboración con el Ministerio del Interior y protocolos de colaboración con las Fuerzas de Seguridad, que incluyan su formación (objetivos 4, 8, 12, 14).
16. Establecer un sistema de análisis y registro de experiencia operativa en instalaciones radiactivas. Aplicar un sistema de clasificación de incidencias en función de su importancia para la seguridad (objetivos 2, 10).
17. Incrementar las actuaciones de inspección sobre prácticas con mayor riesgo, como la gammagrafía industrial, e impulsar la renovación de equipos antiguos (objetivos 2, 10).
18. Reforzar y sistematizar el proceso de control de las instalaciones médicas de rayos X (objetivos 2, 10).
19. Conseguir la total implantación de Servicios de Protección Radiológica en instalaciones médicas y analizar su implantación en otros sectores. Promover la mejora de la calidad de las actividades de las Unidades Técnicas de Protección Radiológica (UTPR). Potenciar el programa de inspección de los Servicios de Dosimetría Personal y realizar campañas periódicas de intercomparación (objetivo 5).
20. Fomentar la incorporación de materias de protección radiológica en las enseñanzas regladas universitarias y profesionales, impulsando acuerdos con las autoridades de Educación. Generalizar la concesión directa de licencias y acreditaciones de personal. Agilizar el proceso de homologación de cursos y enseñanzas mediante el desarrollo de contenidos formativos propios del CSN y el uso herramientas de apoyo basadas en las nuevas tecnologías de la información (objetivos 5, 12, 14).
21. Desarrollar un modelo de actuación sistemática ante situaciones de intervención, que incluya la definición de los criterios radiológicos aplicables y la mejora del conoci-



miento de las técnicas de caracterización, evaluación del impacto radiológico, descontaminación y restauración de zonas afectadas (objetivo 5, 8).

22. Desarrollar nuevas herramientas para la evaluación de la seguridad en las instalaciones de almacenamiento de residuos radiactivos de alta, media y baja actividad (objetivo 2).
23. Ampliar el alcance de los programas de vigilancia radiológica ambiental a áreas emergentes, como son la liberación de emplazamientos en actividades clausuradas, la exposición a la radiación natural, las zonas afectadas por accidentes radiológicos en actividades no reguladas. Establecer un programa de reducción de emisiones de efluentes (objetivo 5, 6).
24. Mejorar el sistema de prevención de riesgos radiológicos debidos a las fuentes huérfanas, mediante el establecimiento de un programa sistemático de verificaciones y la colaboración con la industria para la mejora de los procedimientos de actuación y los instrumentales, y de la formación del personal (objetivos 5, 6, 12).
25. Impulsar actuaciones para la mejora de la implantación del principio ALARA en los sectores en los que las dosis ocupacionales resulten más elevadas. Continuar el plan de actuación para evaluar y prevenir los riesgos asociados a la radiación natural (objetivo 5).
26. Mantener acuerdos de colaboración con instituciones y entidades especializadas con objeto de mejorar la infraestructura nacional en relación con (objetivos 5, 6, 7, 12, 14):
 - La calibración de los instrumentos de detección y medida de las radiaciones
 - La estimación de dosis internas a partir de medidas de bioensayo
 - La estimación de dosis mediante técnicas de dosimetría biológica.

27. Desarrollar y promover la realización de programas de I+D que permitan al CSN y a los titulares abordar, con conocimientos suficientes, los retos futuros que puedan afectar a la seguridad de las instalaciones (objetivos 7, 12).
28. Establecer métodos de evaluación de los retornos de las inversiones y criterios para la selección de proyectos. Actuar y cooperar con otros organismos, entidades y administraciones para solucionar posibles carencias en materia de I+D. Impulsar el desarrollo, mantenimiento y mejora de las capacidades de las infraestructuras nacionales, incluyendo centros de apoyo técnico al CSN (objetivos 7, 12, 14).

5.2. Gestión y Organización



29. Desarrollar el Plan Estratégico, comunicándolo e identificando y eliminando las posibles barreras para su implantación. Desarrollarlo en los ciclos anuales de planificación operativa, identificando objetivos específicos de mejora. Establecer una sistemática para identificar la necesidad de su actualización, y actualizarlo cuando sea necesario (objetivos 8, 10, 17).

28. Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica y la operativa, basándose en análisis internos, realimentación de los grupos de interés y evaluaciones externas. Establecer una sistemática de análisis e implantación de las medidas correctoras que sean necesarias. Ampliar y unificar el cuadro de mando (objetivo 10).
29. Finalizar la implantación del nuevo sistema de Planificación y Seguimiento de Actividades, actualizando los procedimientos y las herramientas informáticas. El nuevo sistema deberá permitir un dimensionamiento flexible de los recursos, basándose en las prioridades y necesidades reales (objetivo 10).
30. Establecer un sistema de gestión por procesos basado en indicadores y objetivos, que considere las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Revisar sistemáticamente su eficacia para el cumplimiento de la estrategia e introducir las mejoras que sean necesarias tanto en los propios procesos como en las estructuras. Anualmente se deberían identificar los procesos que van ser objeto de mejora (objetivo 10).
33. Actualizar el Sistema de Calidad del CSN, adaptándolo a la última versión de ISO 9000, e implantando totalmente el modelo de la EFQM. El sistema actualizado debe contemplar iniciativas para estimular la innovación y la toma de decisiones en el personal (objetivo 10).
34. Establecer un modelo de gestión por competencias que permita optimizar las capacidades técnicas y de gestión de las personas que trabajan en el CSN adecuándolas a las necesidades presentes y futuras del Organismo, basándose en el desarrollo y la formación. Definir e implantar un modelo de carrera profesional. Establecer un sistema de gestión del conocimiento. Actualizar el plan de formación y crear una unidad organizativa responsable de los aspectos tecnológicos de la formación (objetivo 11).
35. Actualizar la organización y la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) (objetivo 11).
36. Firmar nuevos acuerdos de encomienda con comunidades autónomas que tengan interés en participar en el sistema, y mejorar los acuerdos vigentes a través de una mayor coordinación y elaboración conjunta de programas de actuación y el establecimiento de herramientas de apoyo basadas en las nuevas tecnologías de la información (objetivos 12, 13, 14).
37. Actualizar el plan de sistemas de información (objetivo 12, 13 y 14).
38. Desarrollar un sistema de seguridad global del Organismo que garantice la continuidad del ejercicio de sus funciones críticas y la resolución en el menor tiempo posible de cualquier contingencia que pueda afectar a las personas que trabajan en él, los bienes que posee y la información que obra en su poder (objetivos 10, 11, 12, 13, 14).
39. Implantar una sistemática para identificar las necesidades y expectativas del personal del CSN en el ámbito de sus relaciones con el Organismo (objetivos 10, 11, 17).



5.3. Credibilidad social



40. Desarrollar una política de información pública transparente, que incremente la credibilidad del CSN (objetivo 8, 15).
41. Redactar y publicar la “carta de servicios” del CSN (objetivo 15).
42. Desarrollar actividades de divulgación y formación respecto de la naturaleza de los riesgos radiológicos, y de la propia actividad del CSN en beneficio de la sociedad (objetivo 15).
43. Establecer una sistemática conjunta de comunicación con los grupos de interés, que permita conocer sus opiniones y expectativas, y potencie la apertura e intensificación de la comunicación y la generación de confianza mutua (objetivos 11, 16).
44. Impulsar la participación de los grupos de interés en los procesos de decisión del CSN que les afecten. Facilitar el acceso a la información (objetivos 10, 15, 16).
45. Dentro del marco de competencias del Organismo, potenciar y dar mayor amplitud a los Comités de Información contemplados en el PLABEN/RIN (objetivos 15, 16).
46. Implantar sistemas que conviertan la WEB institucional en una fuente de referencia que dé respuesta rápida a las demandas de información de los grupos de interés (objetivos 13, 15).
47. Desarrollar actividades específicas con medios de comunicación, estableciendo un programa de acercamiento continuo (objetivos 15, 16).
48. Desarrollar una cultura proactiva de la información, anticipándose, identificando y transmitiendo información válida y verificable, que llegue claramente, y en el momento oportuno, al receptor (sociedad, titulares y resto de grupos de interés), respondiendo de manera rápida y eficaz a las preocupaciones concretas de la población afectada en temas de la competencia del CSN (objetivos 15, 16).
49. Establecer un plan integral de comunicación que identifique las necesidades, establezca políticas y procedimientos, y desarrolle canales verticales y horizontales (objetivos 8, 15, 16, 17).
50. Establecer una metodología de evaluación de la credibilidad. Analizar periódicamente los resultados e implantar las acciones que se deriven de dicho análisis (objetivos 10, 15, 16).



Consejo de Seguridad Nuclear
Justo Dorado 11
28040 Madrid (España)
www.csn.es

Centralita
Tel. 91 346 01 00

Publicaciones
Tel. 91 346 03 47
publicaciones@csn.es

Comunicaciones
Tel. 91 346 05 61
comunicaciones@csn.es

Centro de Información
Tel. 91 346 03 51
centroinformacion@csn.es

Sala de emergencias (Salem)
Te. 91 346 06 18
Salem1@csn.es