

## ***Plataforma contra la privatización del Canal de Isabel II***

### **NOTAS SOBRE LA SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2018-2030 DEL CANAL DE ISABEL II**

Abril 2018

#### **INTRODUCCIÓN**

El único documento publicado, debidamente articulado sobre el Plan Estratégico 2018-2030 de Canal de Isabel II es el denominado *Síntesis del Plan Estratégico 2018-2030*, que fue presentado al público por el presidente y el director gerente del Canal en noviembre de 2017. De acuerdo con el contenido de este documento, y como su propio nombre indica, en el mismo se recoge, una breve descripción de su contenido y del desarrollo de las distintas actividades relacionadas con la preparación y redacción del Plan; tal y como está redactado -y de las intervenciones que ambos directivos del Canal hicieron al presentarlo-, se deduce que a finales de 2017 ya estaba terminado, de forma que a partir de enero de 2018 empezaría el *arranque de la nueva estrategia*.

Comoquiera que el documento de *síntesis* es una escueta presentación del Plan Estratégico (PE), pero que es, a todas luces, insuficiente para evaluar su contenido, numerosas organizaciones ciudadanas y políticas interesadas en la gestión del ciclo urbano del agua en la Comunidad de Madrid solicitaron inmediatamente después de la presentación de la Síntesis -en el caso de la Plataforma contra la privatización del Canal de Isabel II la solicitud se formalizó el 4 de enero de 2018-, toda la documentación sustentante del Plan. La respuesta por parte del Canal ante estas solicitudes fue desconcertante, toda vez que informaron que el contenido detallado del PE y de sus documentos constitutivos no estarían disponibles hasta el primer trimestre de 2018, plazo ya rebasado. Así las cosas, resulta que la *Síntesis del Plan Estratégico 2018-2030* no es un documento apto ni representativo del estado de concreción de un plan estratégico, y, por tanto, insuficiente para evaluarlo.

Por otra parte, resulta sorprendente que en el Informe anual del Canal de Isabel II correspondiente a 2016 no se detallaran de forma específica las actividades relacionadas con el PE, aunque, de acuerdo con la *Síntesis*, éstas se desarrollaron a partir de junio de ese año. Así las cosas, cabe suponer que el propio Plan no tuvo, en sus inicios, la trascendencia e importancia que ahora se le asigna.

En todo caso, y a pesar de las carencias denotadas sobre la *Síntesis*, a continuación se analizan algunas cuestiones relevantes relativas tanto al proceso de elaboración del PE, como de su alcance y contenido, sin entrar en una valoración detallada del mismo, puesto que, como se ha puesto en evidencia, no se dispone de la información suficiente para un análisis detallado de la planificación estratégica que se anuncia.

#### **EL PLAN ESTRATÉGICO COMO EXPRESIÓN DEL CAMBIO DE MODELO DE GESTIÓN**

En el informe anual de 2012, año de constitución de Canal de Isabel II Gestión, se asumían los valores corporativos de la nueva sociedad anónima que, de facto, configuraron un nuevo modelo de gestión que difería, al menos formalmente, con el que había imperado hasta entonces. Entre estos valores corporativos sobresale uno relativo a la realización *de una gestión empresarial eficiente asegurando el equilibrio económico-financiero de la empresa, maximizando su valor para nuestros accionistas y desarrollando una posición competitiva dentro*

*de nuestro sector*. Este planteamiento supuso la consolidación de un funcionamiento económico y financiero de la empresa que se inscribe en un modo de gestión mercantil en el que se prima la obtención de beneficios a costa de precarizar el empleo, disminuir drásticamente los costes laborales y las inversiones necesarias y urgentes para garantizar la sostenibilidad económica, social, técnica y ambiental de los servicios del ciclo urbano del agua.

Lo anterior se refleja en que desde 2008, año en el que empezó el proceso de privatización del Canal de Isabel II, hasta 2015, cuando el anterior equipo directivo fue apartado por los casos de corrupción de la trama Lezo, la cifra de negocios se incrementó un 16% mientras que los beneficios aumentaron nada menos que un 93%, 5,8 veces más. Entre 2012 y 2015, la cifra de negocios aumentó un 4,36% y los beneficios crecieron un 37,77%, 8,6 veces más. Como reflejo del planteamiento de maximizar el valor de la empresa para los accionistas, entre 2012 y 2016 los dividendos repartidos representaron el 72% de los beneficios.

El modelo de gestión implantado en Canal de Isabel II Gestión se basó, además, en la generalización de prácticas opacas en la gestión y en la nula transparencia y rendición de cuentas, circunstancias que favorecieron la corrupción en la empresa. Lo anterior se manifestó en la patrimonialización de la empresa por parte de una camarilla ligada al Partido Popular y estrechamente vinculada con el anterior presidente de la Comunidad de Madrid, y tuvo como resultado el surgimiento de tramas de corrupción que se desarrollaron en el ámbito madrileño, nacional e internacional y, cuando fueron judicializadas, la imputación y encarcelamiento de buena parte del anterior equipo directivo.

En la presentación de la *Síntesis* del Plan Estratégico, el presidente del Canal de Isabel II plantea que el propio PE es un paso en el desarrollo e implementación de un nuevo modelo de gestión que, *además de impulsar la eficiencia de Canal, solidifique sus valores corporativos de compromiso, cercanía, transparencia, innovación, talento y sostenibilidad económica y medioambiental*. Precisa que con el PE se sientan las *bases para hacer de esta empresa un modelo de gestión, eficiencia y transparencia, y que este documento sintetiza con el propósito de poner en común un primer avance de esta nueva etapa*. En este contexto es en el que el presidente inscribe el cambio de nombre de la empresa a su denominación original: Canal de Isabel II, aunque sin modificar su carácter de sociedad anónima ni derogar los artículos específicos de las leyes que dieron pie al inicio y desarrollo del proceso de privatización del Canal<sup>1</sup>.

Sin embargo, **la implementación de un nuevo modelo de gestión debería abordarse a partir del establecimiento de nuevos valores y compromisos, y debe, asimismo, ser el resultado de una revisión y evaluación crítica del modelo anterior**, en las que se detecten los problemas, sus debilidades y fortalezas, y, a partir de los mismos, configurar las características fundamentales del nuevo modelo. **No basta con reivindicar sin concreción alguna la transparencia, participación y rendición de cuentas como elementos de referencia del nuevo modelo de gestión, sino que es fundamental, previamente a la elaboración de una planificación, evaluar el periodo anterior y concretar de forma precisa su punto de partida.**

Al no haberse realizado esta evaluación previa, no se han podido identificar los problemas más significativos que han caracterizado en el inmediato pasado -y que aún lo caracterizan-, el modelo de gestión del Canal, y consecuentemente no se han debatido ni analizado sus posibles soluciones. No se han tenido en cuenta, pues, problemas que la Plataforma contra la privatización del Canal de Isabel II ha puesto de manifiesto en reiteradas ocasiones, como son la

---

<sup>1</sup> LEY 3/2008, de 29 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas y LEY 6/2011, de 28 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas

mercantilización de la gestión, los criterios arbitrarios usados en la distribución de dividendos a los accionistas, las relaciones desiguales entre los ayuntamientos y el Canal, con la consiguiente merma en la cooperación interadministrativa y la pérdida de la autonomía municipal, las ineficiencias de los convenios actuales, las deficiencias e incumplimientos del Contrato Programa, la ineficacia de los controles políticos y administrativos, la patrimonialización de la institución por el partido gobernante, su política antisocial, la falta de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana, entre otros.

### **SOBRE EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El presidente del Canal asevera que el Plan estratégico *es fruto del consenso*; sin embargo, según lo descrito sucintamente en la *Síntesis*, la pregonada *participación* que se ha seguido en la redacción de este anuncio de PE no puede calificarse como tal, ya que no se hizo con la publicidad, oportunidad y transparencia que deben regir estos procesos, a la luz de lo que se conoce tanto por la información incorporada en la página web del Canal de Isabel II -que es absolutamente poco relevante-, como en la propia *Síntesis*, que incluye una breve cronología de los hitos donde se anuncia, pero no se detalla ni demuestra la participación que tuvo lugar tanto a nivel de la propia empresa, como con representantes de la ciudadanía y de las administraciones locales. Consecuentemente, no hay constancia documental sobre el proceso de participación pública, ni en lo relativo a las organizaciones y personas que intervinieron, ni en la composición de los grupos de trabajo que supuestamente se formaron, ni de las actas de las reuniones que se mantuvieron, ni de los documentos que se generaron; tan solo se dispone de la *Síntesis*, que es un texto expositivo, y en ningún caso, reflexivo y justificativo de una planificación estratégica.

**Este proceso de participación opaco, que se ha desarrollado con interlocutores elegidos arbitrariamente sin que se conozcan los criterios de selección que se tuvieron en cuenta, y del que no es posible seguir su evolución, está en las antípodas de lo que debería ser un proceso participativo abierto y transparente**, tal como se establece, para el caso de la planificación hidrológica, en la directiva marco del agua, en la vigente ley de aguas y en el Reglamento de planificación hidrológica. En esta línea, el proceso de elaboración del Plan debería haberse concretado en las fases siguientes:

- a) Información pública, que implica que debe cumplirse lo establecido en la Ley 27/2006, por la que se regulan los derechos de acceso a la información, de participación pública y de acceso a la justicia en materia de medio ambiente. En consecuencia, toda la información relevante al Plan Estratégico debería haber estado disponible en soporte papel y digital en la página web del Canal, incluida la propia programación de la participación. Esta información debería, asimismo, haberse publicitado para conocimiento de la ciudadanía
- b) Consulta pública, que debería haberse realizado sobre los documentos que se vayan produciendo relativos al PE, que podrían haberse ampliado a otros que fueran relevantes. La consulta pública debe tener una duración razonable que permita que, efectivamente, se garantice la participación de la ciudadanía, por lo que debería publicitarse oportunamente. A título de ejemplo, en el caso de la planificación hidrológica, el tiempo de consulta pública para los documentos relevantes es de seis meses.
- c) Participación activa. El organismo responsable de la redacción del PE debería fomentar la participación activa de las partes interesadas en el proceso de planificación estratégica, extendiendo dicha participación al público en general. En el caso del PE se podrían haber constituido foros o grupos de trabajo abiertos a la participación de, además de las partes interesadas, personas de reconocido prestigio y experiencia en la materia.

Este esquema de participación pública no es, en absoluto, ajeno al sector del ciclo urbano del agua; un ejemplo reciente es la experiencia que se ha seguido en la elaboración del plan estratégico de la empresa Aguas de Cádiz, cuya planificación abarca el periodo de tiempo entre 2017 y 2027, y que contempló una fase inicial de participación que empezó en una presentación pública del proceso participativo y de los objetivos del Plan, seguido de sendas mesas abiertas, convenientemente anunciadas, en las que participaron representantes del ámbito técnico, político, institucional y académico, ciudadano y vecinal, dedicadas a concretar un diagnóstico de la problemática técnica, social y medioambiental de la empresa. Las actas y conclusiones de estas mesas fueron públicas y se constituyeron como un antecedente para la redacción del propio plan estratégico.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, **y a pesar de que en la Síntesis se anuncia reiteradamente el compromiso de participación pública, transparencia y rendición de cuentas, todas estas afirmaciones se quedan, en realidad, solo en eso: en meras palabras.** Se ha perdido una ocasión única para analizar colectivamente los problemas actuales del Canal y sus posibles soluciones, tras una larga crisis de la institución caracterizada por el proceso de privatización y del afloramiento de una corrupción extendida a amplias capas directivas de la entidad. La participación efectiva de la ciudadanía en la elaboración y desarrollo del PE podría haber ayudado a potenciar institucionalmente al Canal y a mejorar su credibilidad ante la sociedad madrileña.

#### **SOBRE LAS BASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En la *Síntesis* se concretan como bases de partida que guiaron todo el proceso de planificación estratégica las asociadas al reforzamiento del carácter público del Canal, la necesidad de completar la integración municipal en la empresa y la decisión de convertirla en una referencia en el sector del ciclo integral del agua. Bien es cierto que, aunque estos tres temas condicionan de una forma u otra las líneas estratégicas del PE, lo cierto es que deberían conocerse en detalle sus interrelaciones.

En todo caso, y con respecto al contenido de estos tres aspectos, caben las siguientes apreciaciones:

- a) En relación con la decisión de reforzar el carácter público del Canal, por la que se comprometen a asegurar que el Canal mantendrá su titularidad 100 % pública, y delimitar su marco de actuación, **es necesario resaltar que, sin embargo, no se concreta medida alguna destinada a garantizar el carácter público del Canal; la Plataforma ha propuesto reiteradamente que la forma de que el carácter público del Canal esté salvaguardado es derogando los artículos específicos de las leyes que pusieron en marcha su privatización (Ley 3/2008 y Ley 6/2011)**
- b) Por lo que se refiere a la decisión de completar la integración municipal, a través de la incorporación como accionistas de todos los ayuntamientos de la Comunidad a la sociedad anónima, **hay que tener en cuenta que esto implicará necesariamente la formalización de nuevos convenios de gestión integral similares a los que se concretaron en 2012, que se han demostrado perjudiciales para los ayuntamientos. De hecho, existen ayuntamientos que han optado por la gestión directa de los servicios de distribución y alcantarillado.**
- c) La decisión de convertirse en una empresa líder y de referencia en el ciclo integral del agua, se asume desde la posición de centrar actividad relacionada con el ciclo integral del agua en la Comunidad de Madrid abandonando, por tanto, la posibilidad de invertir capital en otros mercados a través de contratos o concesiones. Sin embargo, se contempla la actividad fuera de la región a través de la asistencia técnica en consultoría e ingeniería del agua. **Se considera**

**positivo que se contemple la posibilidad de que el Canal desarrolle actividad de asistencia técnica en el exterior de la Comunidad de Madrid siempre que se realice sin ánimo de lucro -y por tanto sin acudir a los concursos internacionales en competencia con empresas privadas-, y en el contexto de una cooperación público-público con otros gestores públicos de los servicios de abastecimiento y saneamiento.**

## **CUESTIONES ESTRATÉGICAS Y METODOLÓGICAS**

Vaya por delante que las observaciones que se plasman a continuación se basan exclusivamente en la *Síntesis*; obviamente algunas cuestiones podrían matizarse si se dispusiera de un Plan Estratégico con un nivel de definición adecuado, cosa que, como ya se ha puesto de manifiesto, no es posible por ahora, ya a finales del primer trimestre de 2018, a pesar de que este fue el plazo aludido para disponer de toda la documentación del PE.

### **Sobre el derecho humano al agua**

El PE identifica diez líneas estratégicas sin que se conozcan los criterios que se han tenido en cuenta en su selección; como se ha puesto en evidencia anteriormente, en estas notas no se entra a analizar la procedencia de estas líneas estratégicas al carecer de la información necesaria para dictaminar sobre su procedencia. **En todo caso, llama la atención que no se haya tenido en cuenta un referente estratégico fundamental que sí lo están considerando numerosos operadores públicos como es el caso de los derechos humanos al agua y el saneamiento.**

**Los derechos al agua y el saneamiento son un referente fundamental para la gestión de los servicios de abastecimiento y saneamiento, como se resalta reiteradamente en el ámbito internacional y español. Su consideración consecuente representa un reto que necesariamente condicionará los procesos y actividades que pudieran contemplarse en cualquier plan estratégico de abastecimiento y saneamiento.**

Como quiera que la definición del alcance y contenido del derecho humano al agua y al saneamiento incluye la consideración de criterios fundamentales (realización progresiva, no discriminación, equidad, igualdad sustantiva), normativos (disponibilidad, calidad del agua, aceptabilidad, accesibilidad y asequibilidad) y comunes con otros derechos humanos (participación, acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas y sostenibilidad), resulta que la consideración del derecho humano al agua es transversal a las líneas estratégicas consideradas en el PE. En consecuencia, **sería procedente incorporar en el PE una línea estratégica asociada al derecho humano al agua y al saneamiento, que tendría un carácter transversal con las otras propuestas y con las que, eventualmente se considerarían.**

En relación con el derecho humano, y específicamente con los criterios de accesibilidad, disponibilidad, no discriminación y asequibilidad, al parecer en el Canal los tiene en cuenta, tal y como se informa en el informe anual del Canal de Isabel II de 2016 cuando se anuncia que se han incorporado a sus protocolos internos la prohibición de corte de suministro en casos de familias en dificultades económicas; sin embargo, no se conocen expresamente estos protocolos, que serían de utilidad para gestionar los casos en los que, efectiva y eventualmente se produjeran cortes de suministro, y sería un buen antecedente a tener en cuenta.

### **Sobre las líneas estratégicas y los planes**

En el cuadro siguiente están reflejadas las diez líneas estratégicas y los correspondientes planes asociados a cada una, incluyendo los denominados *planes estrella*, que, en la mayoría de los casos están directamente relacionados y dependen de los planes de la misma línea estratégica. Este aspecto debería haberse tenido en cuenta en la programación del desarrollo del Plan

estratégico -si efectivamente se ha realizado-, así como en la definición de los indicadores establecidos para cada *plan estrella*.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PLAN ESTRATÉGICO
Línea estratégica 1. Asegurar la garantía de suministro	1.1 - Plan para asegurar la máxima eficiencia de los recursos existentes 1.2 - Plan para extender y fomentar el consumo de agua regenerada 1.3 - Plan para asegurar y fomentar una gestión eficaz de la demanda PLAN -25. Reducir en un 25 % el volumen de agua derivada para consumo por habitante
Línea estratégica 2. Garantizar la calidad del agua de consumo	2.1 - Plan para mejorar la calidad del agua en origen, 2.2 - Plan para potenciar el uso de nuevas tecnologías de tratamiento 2.3 - Plan para mejorar el proceso de operación de la red, 2.4 - Plan para mejorar el mantenimiento preventivo en la red de abastecimiento PLAN RED. Sustitución de redes obsoletas para la mejora de la calidad del agua
Línea estratégica 3. Fortalecer la continuidad del servicio	3.1 - Plan de seguridad física de las infraestructuras 3.2 - Plan de seguridad del personal 3.3 - Plan de seguridad de la información 3.4 - Plan de resiliencia del suministro a municipios PLAN 365 DÍAS DE CONTINUIDAD DEL SERVICIO. Recuperación del servicio en condiciones de normalidad en un periodo máximo de 12 horas
Línea estratégica 4. Impulsar la calidad ambiental y la eficiencia energética	4.1 - Plan de excelencia en depuración, nuestros ríos sanos 4.2 - Plan de adaptación al cambio climático, con un dinamismo perdurable 4.3 - Plan de fomento de la economía circular, campos saludables 4.4 - Plan de apoyo a iniciativas sostenibles, todos cuentan PLAN DE GENERACIÓN LIMPIA - 0 KILOVATIOS. 100 % de autoconsumo de fuentes renovables o de alta eficiencia
Línea estratégica 5. Desarrollar la cooperación con los municipios de Madrid	5.1 - Plan de acercamiento a ayuntamientos y urbanizaciones 5.2 - Plan de excelencia en el alcantarillado 5.3 - Plan Sierra Norte PLAN SANEA. 100 % de las redes de saneamiento adecuadas a los planes directores
Línea estratégica 6. Reforzar el compromiso y la cercanía con el usuario	6.1 - Plan para fomentar y desarrollar la cultura de «experiencia cliente» 6.2 - Plan para la instalación de contadores inteligentes y nuevos sistemas de facturación 6.3 - Plan para mejorar la eficiencia de los procesos comerciales PLAN SMART-REGION. 100 % de los contadores inteligentes en la Comunidad de Madrid
Línea estratégica 7. Potenciar la transparencia, el buen gobierno y el compromiso con la sociedad	7.1 - Plan estratégico de buen gobierno 7.2 - Plan estratégico de transparencia 7.3 - Plan estratégico de compromiso con la sociedad OBSERVATORIO DEL AGUA. 100 % operativo en 2022
Línea estratégica 8. Fomentar el talento, el compromiso y la salud de nuestros profesionales	8.1 - Plan para incrementar el compromiso y sentido de pertenencia de los empleados 8.2 - Plan de gestión de plantilla 8.3 - Plan de desarrollo y promoción de las capacidades directivas 8.4 - Plan de aseguramiento de entornos seguros para todos los empleados CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS DEL AGUA. Formación Profesional Dual en Agua y Máster del Agua
Línea estratégica 9. Liderar la innovación y el desarrollo	9.1 - Plan de soporte innovador a la estrategia 9.2 - Plan de innovación y desarrollo interno 9.3 - Plan de transformación digital de Canal de Isabel II (Canal 4.0), 9.4 - Plan de posicionamiento como empresa innovadora PLAN INNOVA 100. 100 proyectos innovadores o de investigación viables en 2022
Línea estratégica 10. Asegurar la sostenibilidad y la eficiencia en la gestión	10.1 - Plan para asegurar el uso eficiente de los recursos económicos 10.2 - Plan de adecuación progresiva del nivel de endeudamiento a la estrategia de desarrollo 10.3 - Plan para mejorar la eficiencia de los procesos CONGELACIÓN DE TARIFA 2019. 0 % de incremento de las tarifas domésticas industriales y comerciales hasta 2019

En términos generales, y como ya se ha puesto en evidencia, sería necesario concretar los criterios que se han tenido en cuenta para seleccionar estas líneas estratégicas y los correspondientes planes asociados a cada una. Esto es así porque, a partir de la información incluida en los informes anuales del Canal de Isabel II se ha comprobado que han existido otras

planificaciones anteriores y se han puesto en marcha otros tantos planes, que, en muchos casos tiene una relación directa tanto con las líneas estratégicas identificada en el PE, como con los planes que se propone poner en marcha. **En este sentido, el PE anunciado es, en buena parte, la continuación de planificaciones precedentes que implican compromisos y planes, sin que se haya procedido -al menos que se conozca con la información disponible-, a realizar una evaluación exhaustiva y minuciosa de los resultados obtenidos ni de los cumplimientos alcanzados.**

Es por esto que sería fundamental conocer las evaluaciones que se hubieran realizado de estos procesos de planificación y de los resultados conseguidos de los planes; concretamente, las líneas estratégicas que se asumieron para Canal Gestión en el Informe anual de 2012 fueron las siguientes que, por otra parte, tienen varios puntos en común con las del PE:

1. Garantizar la gestión del ciclo integral del agua, que incluye nuestras actuaciones e inversiones relacionadas con la garantía de suministro, la garantía de calidad del suministro y la calidad medioambiental.
2. Mejorar la eficiencia de los procesos de apoyo, lo que incluye la gestión de los recursos humanos, las actuaciones de innovación tecnológica e I+D+i, las comunicaciones y el telecontrol, la seguridad de infraestructuras, los sistemas de gestión de calidad y la gestión financiera y de riesgos.
3. Mantener una posición competitiva y estratégica aprovechando las capacidades y los conocimientos acumulados, generando valor para nuestros accionistas e impulsando la puesta en valor de nuestros recursos empresariales.
4. Buscar la excelencia en la relación con clientes y empleados.
5. Reforzar la función de responsabilidad social corporativa, que integra nuestro compromiso con la sociedad y el desarrollo sostenible.

Por su parte, en la planificación 2010 -2015 se establecieron los objetivos siguientes que, como se puede comprobar, muchos de ellos son continuación o están relacionados con los que actualmente se tienen en cuenta en el PE:

1. Reducir el porcentaje de agua no registrada (fugas y fraude).
2. Reducir el número de roturas en la red de abastecimiento.
3. Llegar al cien por cien de sectorización en nuestra red de abastecimiento.
4. Implantar las nuevas tecnologías en los procesos de gestión del alcantarillado.
5. Desarrollar en plazo, antes de 2015, todas las actuaciones incluidas en el Plan Nacional de Calidad de las Aguas en la Comunidad de Madrid.
6. Mejorar el control y cumplimiento de las autorizaciones de vertido de nuestras depuradoras de aguas residuales.
7. Implantar el telecontrol en todas nuestras depuradoras de aguas residuales.
8. Extender el suministro de agua regenerada para su reutilización en la Comunidad de Madrid.
9. Cumplir los presupuestos anuales aprobados por las distintas direcciones.
10. Implantar planes sanitarios para prevenir riesgos en el abastecimiento.
11. Mejorar la eficiencia energética y potenciar la capacidad de operador de la empresa
12. Optimizar la gestión de los recursos humanos

Es evidente que existen interrelaciones entre las líneas estratégicas y los objetivos de la planificación que es necesario clarificar con objeto de poder determinar los medios materiales, de personal y económicos que será necesario desplegar para abordar las actividades de un PE.

En todo caso, se concretan a continuación algunas observaciones generales sobre algunas líneas y planes estratégicos contemplados en el PE anunciado.

En primer lugar, resulta chocante que la segunda línea estratégica, garantizar la calidad de agua de consumo, incorpora un plan estrella verdaderamente ambicioso que no es otro que conseguir la renovación total de la red en 2030 adecuándola a la normativa técnica del Canal de Isabel II, y, sin embargo, su indicador asociado se refiere solamente a presentar los planes directores correspondientes a los ayuntamientos. De esta forma, **este plan, además de estar designado de forma poco clara, compromete la capacidad de financiación de los propios ayuntamientos y a la capacidad de pago de los usuarios, toda vez que esta iniciativa se abordará en el contexto establecido de recuperación de costes. No es asumible concretar este plan sin antes haberlo acordado con los ayuntamientos, fundamentalmente por los innegables impactos económicos y sociales que supondrá su ejecución.**

Ciertamente es novedosa e interesante la línea asociada con la decisión de *potenciar la transparencia, el buen gobierno y el compromiso con la sociedad*, que incluye sendos planes específicos relacionados con los tres temas aludidos, además de otro plan estrella destinado a constituir un Observatorio del Agua. Desgraciadamente en la *Síntesis* no se detallan su alcance y contenido; en este punto sería totalmente procedente realizar un proceso de evaluación del comportamiento del Canal en torno a los casos de corrupción que han salido a la luz, y las medidas que serían necesarias para evitar que se reprodujeran en el futuro. También es interesante el plan relacionado con el Observatorio del Agua como instrumento de participación ciudadana; en este sentido, se llama la atención de que esta es una propuesta de los movimientos sociales relacionadas con la gestión pública del agua, y que sería a todas luces procedente e imprescindible tener en cuenta en su concreción que, por otra parte, no se aporta en la *Síntesis*.

También es interesante la propuesta de poner en marcha un Centro de estudios avanzados del agua para la formación profesional dual en agua y máster del agua, enmarcado dentro de la línea estratégica relativa a *fomentar el talento, el compromiso y la salud de nuestros profesionales*; como en el caso anterior, no es posible conocer el alcance y contenido de esta iniciativa. En todo caso, habría que tener en cuenta las relaciones que este centro podría tener con otras iniciativas de la Comunidad de Madrid en este mismo sentido.

### **Población en el año horizonte 2030**

En el contexto de la primera línea estratégica (Asegurar la garantía de suministro) se hace una previsión muy simplista sobre el crecimiento demográfico que tendrá lugar hasta 2030, de forma que en ese año horizonte, se estima que la Comunidad de Madrid tendrá entre 8 y 8,5 millones de habitantes, cifra que es el resultado de suponer un aumento de población sostenido equivalente a la media de los últimos 15 años.

Este dato es relevante toda vez que la planificación de una empresa como el Canal depende fundamentalmente del crecimiento de la demanda -y, en consecuencia, de la población-, toda vez que a fin de garantizarla se deberá analizar la suficiencia de las infraestructuras existentes o, por el contrario, la necesidad de contar con nuevas fuentes de suministro.

Sin embargo, el crecimiento demográfico previsto, que es el resultado de una suposición simplista de aumento lineal de lo que ha pasado en los 15 últimos años, no justifica la toma de decisiones relevantes que se deberán adoptar de tal cálculo. Cabría cuestionar, ¿Por qué tomar como referencia la media de los últimos 15 años, que incluyen los de crecimiento desaforado de la población motivados por la burbuja del ladrillo? ¿Por qué no tomar la media a partir de 2008, cuando explotó la burbuja y empieza la crisis? Esta decisión no está justificada en la

documentación del Plan Estratégico disponible. La evaluación de la población en el año horizonte de planificación debe ser el resultado de estudios que contemplen diferentes hipótesis sobre la evolución de las migraciones, la fecundidad y mortalidad, entre otros aspectos.

Cabe llamar la atención de que históricamente las previsiones de crecimiento demográfico del Canal de Isabel II han sido excesivamente optimistas, empezando las que se usaron para justificar en 2008 la privatización del Canal de Isabel II, que cifraba en 9 millones de personas la población de la Comunidad de Madrid. Siguiendo esta tónica de optimismo, en el informe anual de Canal de Isabel II de 2011 se concretaban unas previsiones de crecimiento poblacional que suponían sobrepasar en el año 2017 el horizonte de los 7,1 millones de habitantes, si bien es cierto recalcan que la situación de crisis podría reducir algo la tasa de crecimiento de la población prevista. Lo cierto es que, según datos actuales del INE, la población de la Comunidad el 1 de enero de 2017 asciende a 6.476.838, prácticamente un 10% menos.

**En todo caso, la población estimada en el Plan Estratégico para 2030 parece muy optimista si se compara con las actuales proyecciones del Instituto Nacional de Estadística para la Comunidad de Madrid, que en el periodo 2016-2031 prevén una disminución de la población de forma que en 2031 alcanzará la cifra de 6.764.674 habitantes. Tal discrepancia con respecto con la población estimada en el Plan Estratégico debe implicar diferencias sustanciales en la planificación de la gestión de los recursos, que es necesario analizar detenidamente.**

#### **Sobre la necesidad de una evaluación ambiental estratégica del PE**

En la *Síntesis* no se alude a la necesidad de realizar una evaluación ambiental estratégica, a pesar de que la planificación prevista tendrá impactos territoriales y ambientales indudables. **Cuando menos, la evaluación ambiental debería ser objeto de una consideración detallada, no solo por la necesidad de realizarla, sino también por las implicaciones en cuanto a participación pública que ello implica.**

#### **Sobre el presupuesto del Plan Estratégico**

En la *Síntesis* no hay valoración alguna del Plan Estratégico; las únicas cifras de que se dispone provienen de declaraciones del presidente y del director gerente del Canal, que concretaron, en el acto de presentación del Plan, que se prevé invertir 1.500 millones hasta 2022, lo que supone un *potente* aumento de la inversión que la compañía venía realizando, y se destinarán tanto a trabajos de reposición como a las obras con cargo a cuota suplementaria. Informaciones de la prensa van un poco más allá y concretan un desglose anual de esta inversión: en el primer año se invertirán 221,4 millones; cifra que alcanzará los 272,8 en 2019; 329,1 millones en 2020; 347,7 millones en 2021, y 337 millones de euros en 2022.

**Lo cierto es que no se conoce el presupuesto detallado asociado al cumplimiento de cada línea estratégica, por lo que no es posible determinar la financiación que requerirá y consecuentemente, su viabilidad financiera.**

#### **Sobre el seguimiento del Plan Estratégico**

En la *Síntesis* no se especifica la forma en la que se realizará el seguimiento y monitoreo del PE, cuestión fundamental para asegurar una adecuada rendición de cuentas. Debería concretarse los instrumentos del PE necesarios para el seguimiento del Plan. **Por su importancia, sería a todas luces deseable que el seguimiento se realizara a dos niveles:**

- a) **En los aspectos técnico, social y medioambiental, mediante un comité formado *ad hoc* que cuente con participación del personal del Canal y de representantes cualificados de la ciudadanía. En este aspecto sería interesante considerar el papel que podría jugar el**

**Observatorio del Agua, como órgano de representación ciudadana, pero para eso debería previamente conocerse su estructura, composición, funciones, estatutos etc.**

**b) En el ámbito político, mediante una Comisión específica en la Asamblea de la Comunidad de Madrid**

## **CONCLUSIONES**

A pesar de que tanto en las presentaciones del Plan Estratégico 2018 – 2030 del Canal de Isabel II, realizadas por el presidente y el director gerente de esta empresa, como en diversos documentos informativos sobre el mismo, se da a entender que la planificación estratégica estaba ya terminada a finales de 2017, lo cierto es que, los documentos definitivos del Plan no existen en la actualidad, a pesar del anuncio del Canal de que estarían disponibles a finales del primer trimestre de 2018. Lo cierto es que el único documento disponible es el denominado Síntesis del Plan Estratégico, que, por otro lado, es una escueta presentación del PE, insuficiente para evaluar su contenido. Este engaño supone un varapalo a la credibilidad del Plan y de sus autores y un desprecio al sentido común de la ciudadanía, que no dispone de elementos para poder evaluar el contenido y la idoneidad del propio Plan.

En este sentido es, a todas luces, cuestionable el supuesto consenso alcanzado en la elaboración del Plan, que, según el Canal, se ha realizado mediante un proceso de participación del que no existe constancia documental sobre su desarrollo, ni de las personas o grupos que intervinieron, ni de la composición ni los resultados de los grupos de trabajo que supuestamente se formaron. Este tipo de *participación* puede calificarse de opaca y excluyente, y ha dejado fuera a los principales actores interesados en la gestión del agua: ayuntamientos, partidos políticos, movimientos sociales y a los ciudadanos en general.

La supuesta participación está en las antípodas de lo que debería ser un proceso participativo abierto y transparente en la planificación y gestión del ciclo urbano del agua, del que existen antecedentes de gran interés en nuestro país, habiéndose perdido una oportunidad única para analizar colectivamente los problemas actuales del Canal y sus posibles soluciones, tras una larga crisis de la institución caracterizada por el proceso de privatización y por el afloramiento de una corrupción extendida a amplias capas directivas de la entidad.

Es por ello que debe abordarse inmediatamente un proceso participativo real en la concreción del citado plan estratégico que debe estar previamente programado y hacerse público concretándose en fases sucesivas de información pública de toda la documentación referente al PE; consulta pública sobre los documentos relativos al PE, y participación activa a través de foros y grupos de trabajo abiertos, de las partes interesadas en el proceso de planificación.

No es admisible ligar la decisión de redactar e implementar un plan estratégico con un cambio en el modelo de gestión del Canal de Isabel II sin antes realizar un proceso de revisión autocrítico del modelo vigente, que se consolidó en 2012 con la sociedad anónima, analizando los déficits democráticos, sociales, económicos, financieros, laborales y técnicos que se han producido. De igual manera, la explicación de las circunstancias que permitieron la falta de participación, la opacidad y la nula rendición de cuentas en la práctica diaria del Canal es otro tema fundamental que hay que analizar y que tuvo, como una de sus consecuencias la aparición de numerosos procesos de corrupción, facilitados por la patrimonialización de la empresa por parte de un reducido grupo de personas ligadas al Partido Popular.

No basta con propugnar como una de las bases del Plan Estratégico que el Canal siga siendo 100% público sin abogar por la derogación de las leyes que hicieron posible el proceso de privatización; si no se hace así, tal planteamiento se queda en una mera declaración de intenciones sin mayor valor que el declarativo.

La decisión de que el Canal de Isabel II centre su actividad fundamentalmente en el ámbito de la Comunidad de Madrid y en el sector del ciclo urbano del agua es totalmente consecuente con su mandato original, como también lo es el objetivo de no invertir capital en otros mercados a través de contratos o concesiones. Sin embargo, no es admisible la decisión de participar en el mercado de la consultoría en competencia con empresas del sector privado; frente a este planteamiento, se considera positivo que el Canal desarrolle actividad de asistencia técnica en el exterior de la Comunidad de Madrid siempre que se realice sin ánimo de lucro -y por tanto sin acudir a los concursos internacionales en competencia con empresas privadas-, y en el contexto de una cooperación público-público con otros gestores públicos de los servicios de abastecimiento y saneamiento.

La decisión de completar la integración municipal a través de la incorporación como accionistas de la sociedad anónima a todos los ayuntamientos de la Comunidad, implicará necesariamente la formalización de nuevos convenios de gestión integral similares a los que se concretaron en 2012, que se han demostrado perjudiciales para los ayuntamientos y en los que se han detectado notables incumplimientos y han generado relaciones desiguales entre el Canal y las administraciones locales. Esta decisión, que es una de las bases del anunciado PE, contrasta con la nula participación documentada de los ayuntamientos en la elaboración del PE, sobre todo en aspectos fundamentales, como es el caso de estar involucrados en un plan estratégico que pretende la renovación de las redes de distribución sin que se hayan evaluado sus consecuencias sociales, políticas y financieras, ni el impacto que tendrán sobre los usuarios.

No es posible aportar una conclusión definitiva sobre las líneas estratégicas del PE y los correspondientes planes asociados, ni sobre su pertinencia y criterios de selección, ni sobre su alcance y contenido, toda vez que no se dispone de la documentación justificativa de los mismos; en todo caso, se verifica que el Plan Estratégico es, en buena parte, la continuación de planificaciones precedentes que implican compromisos y planes, sin que se haya procedido a realizar una evaluación exhaustiva y minuciosa de los resultados obtenidos ni de los cumplimientos alcanzados.

A pesar de lo anterior, se denota una clara omisión estratégica en el Plan al no haber considerado los derechos humanos al agua y al saneamiento como una línea fundamental, ya que se configura como transversal a la mayoría de las diez que se asumen en el PE. Los derechos al agua y el saneamiento son un referente fundamental para la gestión de los servicios de abastecimiento y saneamiento, como se resalta reiteradamente en el ámbito internacional y español. Su consideración consecuente representa un reto que necesariamente condicionará los procesos y actividades que pudieran contemplarse en cualquier plan estratégico de abastecimiento y saneamiento.

En el contexto de la primera línea estratégica (Asegurar la garantía de suministro) se hace una previsión muy simplista sobre la población estimada en la Comunidad de Madrid para 2030, que se concreta en una estimación de entre ocho y ocho y medio millones de personas, que resulta muy optimista si se compara con las actuales proyecciones del Instituto Nacional de Estadística para la región que, en el periodo 2016-2031 prevén una disminución de la población de forma que en 2031 alcanzará la cifra de 6.764.674 habitantes. Tal discrepancia con respecto con la población estimada en el Plan Estratégico debe implicar diferencias sustanciales en la planificación de la gestión de los recursos, que es necesario analizar detenidamente.

En la *Síntesis* no se alude a la necesidad de realizar una evaluación ambiental estratégica, a pesar de que la planificación prevista tendrá impactos territoriales y ambientales indudables. Cuando menos, la evaluación ambiental debería ser objeto de una consideración detallada en el PE, no

solo por la necesidad de realizarla, sino también por las implicaciones en cuanto a participación pública que ello implica.

Fruto, sin duda, de la falta de concreción del PE, no se ha concretado un presupuesto detallado asociado al cumplimiento de cada línea estratégica y sus planes correspondientes, por lo que no es posible determinar la financiación que requerirá y consecuentemente, su viabilidad financiera.

En la *Síntesis* no se especifica la forma en la que se realizará el seguimiento y monitoreo del PE, cuestión fundamental para asegurar una adecuada rendición de cuentas. Por su importancia, sería a todas luces deseable que el seguimiento se realizara a dos niveles: uno asociado a los aspectos técnico, social y medioambiental, mediante un comité formado *ad hoc* que cuente con participación del personal del Canal y de representantes cualificados de la ciudadanía. En este aspecto sería interesante considerar el papel que podría jugar el Observatorio del Agua, como órgano de representación ciudadana, pero para eso debería previamente conocerse su estructura, composición, funciones, estatutos etc. Un segundo nivel de seguimiento sería en el ámbito político, mediante una Comisión específica en la Asamblea de la Comunidad de Madrid.