

# Manual del Diseño de Consolidaciones

¡Bienvenido! Este manual de herramientas está diseñado para acompañar la [Guía para el Diseño de Proyectos de Consolidación de Sistemas de Agua](#) y la Revisión Reglamentaria de Entidades de Sistemas de Agua del Centro Luskin para la Innovación de la UCLA (vea el Apéndice A de la guía). Aquí destacamos nuestra recopilación de diferentes ejercicios y recursos destinados a ayudar a las partes interesadas a poner la información proporcionada en acción. Cada “herramienta” se presenta como un ejercicio independiente, una frase específica o un componente de las discusiones de consolidación tal como se describe debajo. Incluimos instrucciones para su uso tal y como las previmos, pero también lo alentamos a que las adapte y combine para que se adapten a sus necesidades únicas. Ya sea que esté considerando la factibilidad de consolidación, discutiendo o perfeccionando una propuesta de consolidación, o implementando un proyecto de consolidación, esperamos que estos recursos lo ayuden a diseñar la mejor solución posible para el beneficio local. Si tiene preguntas, sugerencias o necesita asistencia para usar este manual de herramientas, comuníquese con la Dra. Kristin Dobbin al correo [kbdobbin@berkeley.edu](mailto:kbdobbin@berkeley.edu).

## Contenidos del manual de herramientas

- [Explorar posibles socios](#): Esta hoja de trabajo guía a las partes interesadas por el proceso de identificación de posibles socios para la consolidación. Use esta herramienta si está considerando la consolidación por primera vez o si está en una etapa inicial del diseño de un proyecto de consolidación para asegurar que todos los socios potenciales sean considerados y estén incluidos.
- [Identificar los enfoques prometedores](#): Esta hoja de trabajo ayuda a identificar los enfoques prometedores para estructurar un proyecto de consolidación basado en los desafíos clave que afronta su comunidad (ahora o en el futuro). Use esta herramienta si usted u otra persona de su comunidad acaban de empezar a plantearse la posibilidad de una consolidación o si no está seguro de si la consolidación es una buena opción para usted.
- [Preguntas de discusión guiada](#): Las preguntas de discusión organizadas temáticamente según las nueve consideraciones cubiertas en la guía. Use esta herramienta para mejorar las conversaciones productivas entre las partes interesadas en cualquier momento después de identificar una o más alternativas de consolidación.
- [Herramienta de evaluación para propuestas de consolidación](#): Una herramienta de evaluación para propuestas de consolidación estructuradas alrededor de las nueve consideraciones presentadas en esta guía. Use esta herramienta para indagar en las fortalezas y limitaciones de una propuesta de consolidación específica que esté considerando.
- [Herramienta de comparación lado a lado](#): Una hoja de trabajo diseñada para comparar directamente dos propuestas de consolidación de las nueve consideraciones presentadas en esta guía. Use esta herramienta cuando esté intentando elegir entre dos alternativas de consolidación o para reducir sus opciones.



## Identificación de enfoques prometedores

La consolidación ofrece muchos posibles beneficios, incluidas las oportunidades de incrementar la capacidad Técnica, Administrativa y Financiera (TMF), volverse más eficiente, generar resiliencia, acceder a fuentes de agua nuevas y seguras, y asegurar y mantener un personal adecuado, entre muchos otros. Sin embargo, como ya discutimos en detalle en la guía de diseño de proyectos de consolidación de sistemas de agua, cómo se estructura la colaboración entre dos o más sistemas de agua o comunidades afecta en gran medida el tiempo y la extensión de los beneficios que puede alcanzar una consolidación en particular.

Esta herramienta identifica los desafíos comunes del sistema de agua que la consolidación está especialmente bien posicionada para abordar y proporciona información sobre las estructuras de consolidación que serían de mayor ayuda para cada uno. Antes de empezar, considere releer las páginas 7-10 de la guía para refrescar estas estructuras.

**Paso 1:** En la columna del medio, identifique cuáles de los desafíos comunes que encontró, si los hay, de la lista que está en la columna más a la izquierda aplican a su comunidad ahora o cree que pueden presentarse en el futuro.

Desafíos comunes	¿Son relevantes para su comunidad ahora o podrían serlo en el futuro? (haga un círculo alrededor de sí o no)		Enfoques de consolidación potenciales
Problemas para contratar y mantener personal o miembros de la junta	Sí	No	Fusión (física o administrativa), Adquisición (física o administrativa)
Problemas para cumplir con los requisitos de monitoreo o reportes (por ejemplo, reporte anual electrónico, CCR)	Sí	No	Fusión (física o administrativa), Adquisición (física o administrativa)
Las tarifas del agua no son asequibles para muchos residentes	Sí	No	Fusión (física o administrativa), Adquisición (física o administrativa)
No puede afrontar los costos del tratamiento o necesita infraestructura/tecnología	Sí	No	Fusión (física o administrativa), Adquisición (física o administrativa), Organización matriz (física o administrativa)
Reservas financieras limitadas para las reparaciones planificadas o de emergencia	Sí	No	Fusión (física o administrativa), Adquisición (física o administrativa)
La calidad del agua no cumple con los estándares federales o estatales por desafíos con la fuente del agua	Sí	No	Fusión (física), Adquisición (física), Organización matriz (física)
La calidad del agua no cumple con los estándares federales o estatales por desafíos operativos	Sí	No	Fusión (física o administrativa), Adquisición (física o administrativa), Organización matriz (física o administrativa)
El suministro de agua y/o la	Sí	No	Fusión (física), Adquisición (física),

capacidad de almacenamiento no es adecuada			Organización matriz (física)
La fuente de agua es vulnerable a impactos del cambio climático (por ejemplo, sequías, incendios)	Sí	No	Fusión (física), Adquisición (física), Organización matriz (física)
Las capacidades de supresión del fuego de los sistemas están limitadas o son inexistentes	Sí	No	Fusión (física), Adquisición (física), Organización matriz (física)
Hay brechas importantes en los servicios existentes a las comunidades (excepto la de agua potable) que el proveedor de agua potable actual no puede proporcionar (por ejemplo, alcantarillado, limpieza de las calles, recolección de residuos)	Sí	No	Fusión (física o administrativa), Organización matriz (física o administrativa)

*\*Nota:* Hay muchos beneficios de la consolidación que van más allá de abordar los desafíos identificados aquí. En consecuencia, si ninguno de los desafíos de esta lista aplica a su comunidad, considerar la consolidación igual puede ser provechoso. Le sugerimos que se comunica con un Proveedor de Asistencia técnica o con la unidad SAFER de la Junta Estatal del Agua para hablar al respecto. Además, tal y como se deja en claro en la Guía de Consolidaciones, el diseño específico de cada enfoque influirá en la forma/el grado en que estos desafíos se abordan. Los enfoques potenciales identificados aquí solo sugieren un punto de inicio para designar la consolidación que mejor se adapte a las necesidades y prioridades locales.

**Paso 2:** En la tabla que está a continuación, cuente el número de veces que cada enfoque de consolidación se identifica como relevante para los desafíos que seleccionó como relevantes para su comunidad. Por ejemplo, si seleccionó “la fuente de agua es vulnerable a impactos del cambio climático” como un desafío actual o potencial a futuro, cuente uno en cada uno de los tres cuadros de enfoque de consolidación física y luego repita para todos los otros desafíos relevantes que seleccionó.

Enfoque de consolidación	Fusión física	Fusión administrativa	Adquisición física	Adquisición administrativa	Organización matriz con interconexión física	Organización matriz sin interconexión física
Número de veces que se identificó más arriba						

**Paso 3:** Priorice los enfoques potenciales para la consideración al armar una lista de los tres enfoques con los números más altos del Paso 2 en orden descendente (el más seleccionado, el segundo más seleccionado y el tercero más seleccionado).

- 1.
- 2.
- 3.

# Preguntas para debatir por consideración

## Poderes generales y autoridades

- ¿Qué poderes y autoridades locales se obtendrán según la consideración propuesta?
- ¿Qué poderes y autoridades locales se perderán por la consolidación propuesta?
- ¿La consolidación propuesta tiene todos los poderes necesarios y autoridad para realizar las funciones deseadas?
- ¿Qué poderes y autoridades no son necesarios ahora, pero pueden serlo en un futuro? ¿Esto se aborda en la consideración propuesta? En caso negativo, ¿qué sería necesario para generar los cambios necesarios?

## Implicancias para otros servicios y poderes

- ¿Alguno de los socios de consolidación ofrece algún servicio además de agua potable? En caso afirmativo, ¿cómo se realizarán estos servicios después de la consolidación?
- ¿Podría la consolidación propuesta resultar en otros cambios que es probable que tengan impacto en los residentes (por ejemplo, zonificación, ordenanzas, evaluaciones)? ¿Cómo pueden estos cambios ser recibidos por la comunidad en general?

## Características financieras

- ¿Tendrá el sistema de agua consolidado la autoridad necesaria para recaudar ganancias para mejoras operativas y de capital?
- ¿Cómo se determinarán las tarifas de agua?
- ¿Hay alguna restricción relevante en cómo las tarifas de agua se determinan o designan?

## Capacidad de TMF

- ¿Se tiene una capacidad suficiente de personal y voluntarios para implementar y operar la propuesta de consolidación ahora y en el futuro?
- ¿Crear la consolidación propuesta redundancias operativas o administrativas? ¿Cómo pueden reducirse?
- ¿Qué capacidades técnicas/personal certificado será necesario para operar la consolidación propuesta?  
¿Se tiene suficiente personal disponible?

## Accesibilidad económica

- ¿Cómo impactará la consolidación propuesta en las tarifas de agua?
- ¿Son los impactos potenciales en la tarifa del agua un resultado directo de la consolidación o son el resultado de una necesidad actual o futura que habrá que abordar independientemente de la consolidación (por ejemplo, infraestructura deficiente o antigua, presión de agua inadecuada, instalación de un tratamiento de agua para cumplir con los estándares regulatorios)?
- ¿Cómo afectarán los cambios en las tarifas a los residentes de bajos ingresos específicamente?
- ¿Tendrá el sistema consolidado un programa de asistencia de tarifas para hogares de bajos ingresos?
- ¿Qué recursos o programas se mantendrán disponibles para los residentes en el sistema consolidado para ayudar a que las tarifas sean asequibles?
- ¿Cuáles son/serán las políticas del sistema consolidado para la falta de pago?

## Representación y transparencia

- ¿Cómo se regirá el sistema de agua consolidado? ¿Quién tomará las decisiones relacionadas con la gestión del sistema, las políticas y las tarifas, y cómo?
- ¿Qué residentes no quedan directamente representados por la estructura de gobernanza propuesta? ¿Es algo que se puede abordar?

- ¿Cómo pueden los residentes que reciben servicio por el sistema consolidado interactuar con quienes toman decisiones y exigirles cuentas?
- ¿A qué requisitos de transparencia estará sujeto el sistema?

### **Flexibilidad y costos administrativos de transacción**

- ¿Qué reguladores deben aprobar los cambios propuestos para que se apruebe la consolidación?
- ¿Qué es necesario para implementar la propuesta de consolidación? ¿Cuánto tiempo se tardará en tomar estas medidas?
- ¿Están estas tarifas asociadas con estos procesos? ¿Hay exenciones de tarifas disponibles?
- ¿Pueden hacerse cambios en la estructura y gobernanza de los sistemas consolidados en el futuro?  
¿Cómo?

### **Sostenibilidad y resiliencia climática**

- ¿Agregará la consolidación propuesta fuentes de agua o aumentará la capacidad de almacenamiento del sistema?
- ¿Resultará el proyecto de consolidación en una actualización, reparación o mejora de la infraestructura clave?
- ¿Ayudará la propuesta a generar reservas financieras para emergencias y el mantenimiento en curso?
- ¿Cumplirá y/o aumentará el proyecto de consolidación las necesidades de protección contra incendios?

### **Acceso al agua potable segura y confiable**

- ¿Aumentará la propuesta de consolidación el acceso a agua potable segura en la región?
- ¿Aumentará la propuesta de consolidación el acceso a agua potable asequible en la región?
- ¿Se ha solicitado la participación de todas las comunidades viables? (Compruébelo con la [herramienta de divulgación sobre sistemas de agua](#) de la Junta Estatal de Control de Recursos de Agua).
- ¿Cómo se puede dar protagonismo a las voces de las personas afectadas por el legado de la discriminación en la planificación del uso del suelo y las inversiones en infraestructuras hidráulicas?



**Paso 3:** Para cada una de las nueve consideraciones que figuran en la tabla a continuación, asigne a la propuesta descrita arriba una puntuación positiva (+), neutra (0) o negativa (-) en función de cómo se compara con su situación de agua potable actual (en otras palabras, un futuro sin consolidación). Use los cuadros de notas/preguntas para registrar preguntas, incertidumbre y otras observaciones relevantes. A medida que califica cada consideración, puede ser útil revisar la revisión reglamentaria de la entidad del sistema del agua y las preguntas para debate presentadas anteriormente en este manual de herramientas.

Consideración	Descripción (ver la guía para más discusiones)	Calificación alternativa de la consolidación (+/0/-)	Notas/preguntas
Alcance de las facultades y atribuciones	Cada tipo de estructura de gobernanza tiene diferentes poderes (por ejemplo, la provisión de alcantarillado, protección contra incendios, expropiación) que la vuelven única. Las partes interesadas deben considerar detenidamente estas competencias al contemplar una fusión, con la vista puesta en el futuro para asegurarse de que la entidad consolidada elegida tendrá las competencias necesarias para que el sistema siga prosperando.		
Implicancias para otros servicios y poderes	Algunos tipos de sistemas de agua pueden proporcionar otros servicios claves, como protección contra incendio o el tratamiento de aguas de alcantarillado. Otros sistemas, no. Del mismo modo, los cambios en la gobernanza de los sistemas de abastecimiento de agua pueden introducir nuevas ordenanzas, tasas o impuestos que afecten a los residentes. Las consolidaciones de los sistemas de abastecimiento de agua deben, en consecuencia, diseñarse con especial atención a las implicaciones no relacionadas con el agua.		
Características de ingresos y costos	No todos los sistemas de agua tienen las mismas obligaciones y privilegios financieros. Los sistemas de abastecimiento de agua de propiedad pública están sujetos a la Propuesta 218, que exige establecer las tarifas del agua en función del costo de prestación del servicio. Las IOU tienen mayor discrecionalidad para fijar sus tarifas, pero deben obtener aprobación de la CPUC para modificarlas, y todos los sistemas de propiedad privada no pueden imponer contribuciones ni emitir bonos del mismo modo que lo hacen los sistemas públicos.		
Capacidad de TMF	Si bien las consolidaciones suelen aumentar la capacidad de TMF, no todos los enfoques lo hacen de la misma manera. Siempre que sea posible, las partes interesadas deben procurar evitar consolidaciones que aumenten innecesariamente la complejidad, ya que esto podría reducir la capacidad de TMF a largo plazo.		
Accesibilidad económica	El diseño de un proyecto de consolidación puede influir en las tarifas del agua de diversas maneras, entre ellas, la posible		

	<p>necesidad de realizar inversiones a gran escala en infraestructuras y la posible introducción de nuevos impuestos. Estos impactos deben evaluarse en los distintos grupos de ingresos y sectores de la población. La disponibilidad de subvenciones o financiación estatales o federales también puede influir en la accesibilidad económica tras la consolidación. Del mismo modo, la gobernanza del sistema consolidado influye tanto en cómo se fijan las tarifas del agua como en la forma en que los clientes pueden participar en la fijación de tarifas.</p>		
<p><b>Representación y transparencia</b></p>	<p>Las entidades públicas están sujetas a leyes de transparencia, como la Ley Brown y la Ley de Registros Públicos. Sin embargo, restringen el derecho de voto a quienes tienen la ciudadanía estadounidense. Las IOU, en cambio, no están gobernadas directamente por sus usuarios, aunque ciertas medidas de transparencia están impuestas por la supervisión de la CPUC. Las MWC suelen restringir la participación en la toma de decisiones a los propietarios de viviendas. Precisamente porque la representación y el control local suelen ser preocupaciones clave entre los residentes que consideran una consolidación, atender cuidadosamente a la representación es fundamental para que cualquier proyecto de consolidación tenga éxito.</p>		
<p><b>Flexibilidad y costos administrativos de transacción</b></p>	<p>Algunos enfoques de consolidación requieren más tiempo y recursos para su implementación, como la aprobación por parte de organismos reguladores o elecciones vecinales, mientras que otros pueden ser más sencillos (por ejemplo, la firma de una JPA entre varias entidades públicas). Pero también es importante mirar al futuro. En el largo plazo, algunos planteamientos permiten una mayor flexibilidad o estabilidad, lo que significa que el ahorro puede materializarse con el tiempo.</p>		
<p><b>Sostenibilidad y resiliencia climática</b></p>	<p>La consolidación presenta una oportunidad única para que los sistemas pequeños y rurales sean más fuertes de cara a los desafíos que presenta el cambio climático, incluidos los vinculados con el aumento del número o la diversidad de las fuentes de agua locales. Sin embargo, como todos los otros beneficios, la sostenibilidad y la resiliencia mayores no son un resultado garantizado de la consolidación, sino una necesidad que se debe planificar y fomentar intencionalmente.</p>		
<p><b>Acceso a agua potable segura, confiable y asequible</b></p>	<p>Las consolidaciones deben aumentar el acceso al agua potable segura y asequible, e incluir al mayor número posible de socios, en particular los más afectados por legados de discriminación e históricamente marginados en la planificación del agua.</p>		

**Paso 4:** Responda las siguientes preguntas para reflexionar sobre los resultados.

1. ¿Cuáles son las fortalezas de las alternativas de consolidación evaluadas anteriormente?
2. ¿Cuáles son los inconvenientes de las alternativas de consolidación evaluadas anteriormente?
3. ¿Aborda la propuesta los desafíos que enfrenta su comunidad y alcanza los beneficios deseados tal y como se describen en la Parte Uno?
4. ¿Alcanza la propuesta beneficios además de los priorizados en la Parte Uno?
5. ¿Cómo puede la consolidación propuesta alcanzar más beneficios para las comunidades participantes?



**Paso 2:** Describa las dos propuestas de consolidación que desea evaluar, incluso cómo se estructurará la consolidación (organización matriz, fusión o adquisición) y la gobernanza. Cuantos más detalles pueda incluir, más fácil será evaluar la propuesta con los criterios de la guía.

Propuesta A:

Propuesta B:

**Paso 3:** Para cada una de las nueve consideraciones en la tabla a continuación, coloque un “1” en la columna de la propuesta que obtenga la mejor puntuación para cada consideración enumerada. Por ejemplo, si a la Propuesta A le faltan uno o más poderes que pueden ser deseables mientras que la Propuesta B tiene todos los poderes deseables, en la fila de poderes y autoridades generales, debe colocar un “1” en la columna de la Propuesta B y dejar en blanco la columna de la Propuesta A. Si las dos propuestas están empatadas, deje ambas columnas en blanco. Una vez que haya puntuado cada una de las nueve consideraciones, sume el total de cada columna en la fila final. A medida que califica cada consideración, puede ser útil revisar la revisión reglamentaria de la entidad del sistema del agua y las preguntas para debate del manual de herramientas.

Consideración	Descripción (ver la guía para más discusiones)	Propuesta A	Propuesta B
Alcance de las facultades y atribuciones	Cada tipo de estructura de gobernanza tiene diferentes poderes (por ejemplo, la provisión de alcantarillado, protección contra incendios, expropiación) que la vuelven única. Las partes interesadas deben considerar detenidamente estas competencias al contemplar una fusión, con la vista puesta en el futuro para asegurarse de que la entidad consolidada elegida tendrá las competencias necesarias para que el sistema siga prosperando.		
Implicancias para otros servicios y poderes	Algunos tipos de sistemas de agua pueden proporcionar otros servicios claves, como protección contra incendio o el tratamiento de aguas de alcantarillado. Otros sistemas, no. Del mismo modo, los cambios en la gobernanza de los sistemas de abastecimiento de agua pueden introducir nuevas ordenanzas, tasas o impuestos que afecten a los residentes. Las consolidaciones de los sistemas de abastecimiento de agua deben, en consecuencia, diseñarse con especial atención a las implicaciones no relacionadas con el agua.		
Características de ingresos y costos	No todos los sistemas de agua tienen las mismas obligaciones y privilegios financieros. Los sistemas de abastecimiento de agua de propiedad pública están sujetos a la Propuesta 218, que exige establecer las tarifas del agua en función del costo de prestación del servicio. Las IOU tienen mayor discrecionalidad para fijar sus tarifas, pero deben obtener aprobación de la CPUC para modificarlas, y todos los sistemas de propiedad privada no pueden imponer contribuciones ni emitir bonos del mismo modo que lo hacen los sistemas públicos.		
Capacidad de	Si bien las consolidaciones suelen aumentar la capacidad de TMF,		

TMF	no todos los enfoques lo hacen de la misma manera. Siempre que sea posible, las partes interesadas deben procurar evitar consolidaciones que aumenten innecesariamente la complejidad, ya que esto podría reducir la capacidad de TMF a largo plazo.		
Accesibilidad económica	El diseño de un proyecto de consolidación puede influir en las tarifas del agua de diversas maneras, entre ellas, la posible necesidad de realizar inversiones a gran escala en infraestructuras y la posible introducción de nuevos impuestos. Estos impactos deben evaluarse en los distintos grupos de ingresos y sectores de la población. La disponibilidad de subvenciones o financiación estatales o federales también puede influir en la accesibilidad económica tras la consolidación. Del mismo modo, la gobernanza del sistema consolidado influye tanto en cómo se fijan las tarifas del agua como en la forma en que los clientes pueden participar en la fijación de tarifas.		
Representación y transparencia	Las entidades públicas están sujetas a leyes de transparencia, como la Ley Brown y la Ley de Registros Públicos. Sin embargo, restringen el derecho de voto a quienes tienen la ciudadanía estadounidense. Las IOU, en cambio, no están gobernadas directamente por sus usuarios, aunque ciertas medidas de transparencia están impuestas por la supervisión de la CPUC. Las MWC suelen restringir la participación en la toma de decisiones a los propietarios de viviendas. Precisamente porque la representación y el control local suelen ser preocupaciones clave entre los residentes que consideran una consolidación, atender cuidadosamente a la representación es fundamental para que cualquier proyecto de consolidación tenga éxito.		
Flexibilidad y costos administrativos de transacción	Algunos enfoques de consolidación requieren más tiempo y recursos para su implementación, como la aprobación por parte de organismos reguladores o elecciones vecinales, mientras que otros pueden ser más sencillos (por ejemplo, la firma de una JPA entre varias entidades públicas). Pero también es importante mirar al futuro. En el largo plazo, algunos planteamientos permiten una mayor flexibilidad o estabilidad, lo que significa que el ahorro puede materializarse con el tiempo.		
Sostenibilidad y resiliencia climática	La consolidación presenta una oportunidad única para que los sistemas pequeños y rurales sean más fuertes de cara a los desafíos que presenta el cambio climático, incluidos los vinculados con el aumento del número o la diversidad de las fuentes de agua locales. Sin embargo, como todos los otros beneficios, la sostenibilidad y la resiliencia mayores no son un resultado garantizado de la consolidación, sino una necesidad que se debe planificar y fomentar intencionalmente.		
Acceso a agua potable segura, confiable y asequible	Las consolidaciones deben aumentar el acceso al agua potable segura y asequible, e incluir al mayor número posible de socios, en particular los más afectados por legados de discriminación e históricamente marginados en la planificación del agua.		
TOTAL			

Notas:

**Paso 4:** Responda las siguientes preguntas para reflexionar sobre los resultados.

1. ¿Qué propuesta tiene la puntuación más alta y cuán significativa es la diferencia?
2. ¿Qué propuesta aborda los desafíos que enfrenta su comunidad y alcanza los beneficios deseados tal y como se describen en la Parte Uno?
3. ¿Hay formas en la que cualquiera de las propuestas pueda modificarse para aumentar los beneficios potenciales en una o más de las categorías de consideración? Por ejemplo, al cambiar el tipo de gobernanza para lo(s) sistema(s) de consolidación o la estructura propuesta.