



# INFORME ESTRATÉGICO FINAL

*AF2027-2031*

---

MAYO 2026



**DESERT HEALTHCARE**  
DISTRICT & FOUNDATION

# ÍNDICE

Carta de la <b>presidenta de la junta directiva</b> .....	02
Carta del <b>director ejecutivo</b> .....	03
<b>Parte 1:</b> Resumen ejecutivo .....	04
<b>Parte 2:</b> El proceso.....	07
<b>Parte 3:</b> Nuestra posición estratégica.....	10
<b>Parte 4:</b> La comunidad a la que servimos.....	12
<b>Parte 5:</b> El Plan Estratégico 2027-2031.....	14
<b>Parte 6:</b> Medición del impacto.....	24
<b>Parte 7:</b> Marco de sostenibilidad financiera.....	17
<b>Parte 8:</b> Implementación.....	20
Conclusión .....	21

## CARTA DE LA **PRESIDENTA** DE LA JUNTA DIRECTIVA

Estimada comunidad del distrito:

Como representantes electos de las siete zonas del Desert Healthcare District and Foundation, la Junta Directiva tiene el honor de servir a las diversas comunidades que conforman el Valle de Coachella. Cada zona presenta fortalezas, retos y prioridades propias, y a lo largo de la elaboración de este Plan Estratégico 2027-2031, nuestro compromiso ha sido garantizar que esas voces se escuchen y se reflejen en el camino a seguir.

A lo largo del último año, la Junta ha colaborado estrechamente con los responsables del distrito, el personal, los miembros de la comunidad, los socios del sector sanitario y las partes interesadas, mediante talleres, sesiones de participación, encuestas y debates de planificación estratégica, para ayudar a dar forma a este plan. Estas conversaciones han puesto de manifiesto tanto las importantes oportunidades que se nos presentan como la urgente necesidad de abordar las persistentes disparidades en el acceso a la atención sanitaria, en los resultados de salud y en las condiciones sociales y ambientales más amplias que afectan al bienestar en toda nuestra región.

La aprobación del nuevo contrato de arrendamiento del Desert Regional Medical Center supone un momento decisivo para el Distrito y la Fundación. Esta oportunidad conlleva una importante responsabilidad: gestionar estos recursos públicos de forma reflexiva y transparente, de modo que se genere un impacto significativo y cuantificable para las comunidades que representamos. Este plan estratégico pretende servir de hoja de ruta para definir cómo trabajaremos de forma colaborativa con el fin de reforzar el acceso a la asistencia sanitaria, invertir en el bienestar a largo plazo de la comunidad y apoyar un sistema sanitario más conectado y equitativo en todo el Valle.

Como miembros de la Junta, seguimos comprometidos a escuchar, aprender y mantener el contacto con nuestros ciudadanos durante la implementación de este nuevo plan estratégico. Les animamos a seguir participando en las reuniones públicas, a compartir sus puntos de vista y a colaborar con nosotros a medida que avanza este trabajo. Juntos, podemos construir un futuro más saludable para todos los residentes del Valle de Coachella.

Gracias por su confianza, colaboración y compromiso constante.

Atentamente,  
Kimberly Barraza  
Presidenta de la Junta Directiva  
Desert Healthcare District & Foundation



Kimberly Barraza  
Presidenta - Zona 6



Greg Rodríguez  
Vicepresidente - Zona 1



Leticia De Lara, MPA  
Secretaria - Zona 7



Dan Logsdon, M.D.  
Tesorero - Zona 3



Carole Rogers, RN, MPH  
Directora - Zona 2



Evett PerezGil  
Directora - Zona 4



Anyse Smith, Esq.  
Directora - Zona 5

# CARTA DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Estimada comunidad del distrito:

El Desert Healthcare District and Foundation se encuentra en un momento decisivo. Con la aprobación del nuevo contrato de arrendamiento con Tenet y la elaboración de nuestro Plan Estratégico 2027-2031, tenemos una oportunidad única para reforzar nuestro compromiso con la salud y el bienestar en todo el Valle de Coachella durante los próximos años.

Este plan es el resultado de meses de colaboración, análisis y, sobre todo, de las aportaciones de nuestra comunidad. A través de sesiones participativas, encuestas y conversaciones con residentes, socios, miembros de la Junta Directiva y del personal, hemos podido conocer con claridad tanto los retos a los que se enfrenta la gente como las oportunidades para coordinar mejor nuestros esfuerzos. Sus aportaciones han ayudado a definir las prioridades recogidas en este plan, desde ampliar el acceso a la atención sanitaria hasta abordar los factores sociales y medioambientales que influyen en la salud, pasando por mejorar el uso de los datos y las colaboraciones para generar un mayor impacto.

A medida que avancemos, nuestro papel seguirá evolucionando. Nos comprometemos no solo a apoyar programas concretos, sino también a fortalecer el sistema en su conjunto, a reunir a los socios, a coordinar los recursos y a invertir en soluciones que generen un cambio duradero y cuantificable. Esta labor exigirá una colaboración constante, transparencia y responsabilidad, y nos comprometemos a mantener a la comunidad informada y participativa en cada paso del camino.

Le invitamos a mantenerse en contacto participando en las reuniones públicas, colaborando con nuestros programas y compartiendo sus opiniones a través de nuestra página web dhcd.org. Su opinión es fundamental para garantizar que este plan cumpla con lo prometido.

Gracias por su continua colaboración y confianza.

Atentamente,  
Chris Christensen, CPA  
Director Ejecutivo  
Desert Healthcare District & Foundation



Chris Christensen  
Director Ejecutivo



Donna Craig  
Directora Ejecutiva de Programas



Alejandro Espinoza  
Director Ejecutivo de  
Participación Ciudadana



Eric Taylor  
Director Ejecutivo  
de Administración



Will Dean  
Director de Comunicaciones  
y Marketing



Meghan Kane  
Responsable Sénior  
de Programas



Andrea S. Hayles  
Asistente Especial del  
Director Ejecutivo y Responsable de  
Relaciones con la Junta Directiva



Erica Huskey  
Responsable de  
Subvenciones



Sergio Rodríguez  
Asistente de Programas



Consuelo Márquez  
Asistente de Comunicaciones



Gracie Montano  
Colaboradora  
del Programa



Belén Navarro  
Especialista en Apoyo  
a Programas

# PARTE 1: RESUMEN EJECUTIVO

---

## Nuestro momento

---

El Desert Healthcare District & Foundation (DHCD/F) se fundó en 1948 como organismo público con el fin de garantizar el acceso a la atención sanitaria de los residentes de la zona occidental del Valle de Coachella. Con el paso del tiempo, el Distrito ha pasado de gestionar directamente el Desert Hospital a promover la salud de la comunidad mediante inversiones estratégicas, la concesión de subvenciones, la prestación de servicios sanitarios móviles y la colaboración con organizaciones que abordan una amplia gama de necesidades en materia de salud y bienestar.

En 2018, los votantes del Valle de Coachella aprobaron por abrumadora mayoría la ampliación de los límites del Distrito al este de Cook Street, ampliando así su ámbito de actuación para dar servicio a todo el valle, con más de 400,000 residentes, desde Palm Springs hasta North Shore. Esta ampliación también supuso la creación de una Junta de siete miembros, elegida por zonas, para garantizar la representación en toda la región.

Hoy, el Distrito se encuentra en un momento decisivo. En 2024, los votantes aprobaron un nuevo contrato de arrendamiento con opción de compra con Tenet Healthcare, que garantiza una financiación de casi 650 millones de dólares durante los próximos 30 años, con una inversión inicial de 100 millones de dólares a partir de mayo de 2027. Esto representa el hito financiero más importante en la historia del Distrito y crea una oportunidad sin precedentes para ampliar lo que funciona, profundizar en su impacto e invertir en soluciones que antes estaban fuera de nuestro alcance. Esta oportunidad conlleva una mayor responsabilidad para administrar estos recursos públicos con transparencia, rendición de cuentas, enfoque en la sostenibilidad financiera a largo plazo y un impacto duradero más allá de este plan quinquenal.

Llevamos más de 75 años formando parte de este valle. Sin embargo, los retos a los que se enfrentan nuestras comunidades siguen siendo reales y persistentes. Este momento exige un enfoque renovado, una coordinación más sólida y un papel más definido para promover la salud en toda la región. Este plan estratégico es nuestro compromiso de aprovechar ese legado, responder a las realidades actuales y adoptar medidas significativas para mejorar la salud y el bienestar de todas las personas que consideran el Valle de Coachella su hogar.

## Nuestro papel en constante evolución

---

Durante gran parte de su historia, el DHCD/F ha actuado principalmente como entidad subvencionadora: financiando a organizaciones que prestan servicios esenciales a los residentes de todo el Valle de Coachella. Esa labor tiene un valor real y ha contribuido a crear un sólido ecosistema de organizaciones sin ánimo de lucro, organismos públicos y organizaciones comunitarias que trabajan para mejorar la salud y el bienestar. Sin embargo, a medida que este ecosistema ha ido creciendo, también lo ha hecho la necesidad de una mayor coordinación. Con demasiada frecuencia, las organizaciones trabajan en paralelo en lugar de colaborar, lo que da lugar a fragmentación, falta de conexión y lagunas en la atención a los residentes que más apoyo necesitan.

El DHCD/F se encuentra en una posición privilegiada para contribuir a resolver esta situación y asumir un papel más amplio. **Como organismo público de confianza que cuenta tanto con capacidad de convocatoria como con recursos financieros, nos vemos asumiendo el papel de “amplificador del sistema sanitario”, desempeñando una función fundamental que favorezca una mayor coordinación, armonización y orientación comunes en todo el Valle.**

En esta función, nos centraremos en reforzar las conexiones en todo el sistema: estableciendo alianzas entre los proveedores de atención sanitaria, las organizaciones comunitarias y otras partes interesadas para abordar los determinantes sociales de la salud; colaborando para integrar la atención primaria, la salud conductual y otros servicios con el fin de satisfacer las necesidades integrales de las personas; e invirtiendo en la infraestructura común necesaria para lograr un impacto colectivo. Nuestro objetivo no es sustituir lo que ya existe, sino construir sobre esa base, ayudando a que el sistema funcione de forma más cohesionada y eficaz para todos los residentes a quienes atendemos.


Para convertirnos en un amplificador del sistema sanitario del Valle de Coachella, será necesaria una transformación interna. Cada pilar estratégico debe contar con el respaldo de un equipo especializado con profundos conocimientos en la materia. Se creará una nueva función interdepartamental que servirá de enlace entre estos equipos, fomentando la colaboración y la comunicación en toda la organización.

En conjunto, esta nueva estructura contribuirá a que cada pilar alcance su máximo potencial, generando un efecto multiplicador no solo dentro de cada pilar, sino en toda la organización y en el sistema sanitario en general.



Como distrito sanitario público creado por el Estado de California, el DHCD actúa como organización matriz de la Desert Healthcare Foundation, que seguirá apoyando la salud comunitaria mediante la puesta en marcha de programas, el patrocinio fiscal y la financiación específica. Juntos, el Distrito y la Fundación funcionan como una sola entidad, combinando la gestión pública con herramientas flexibles para fomentar la innovación, la colaboración y la implementación de iniciativas en todo el Valle.

## Qué significa esto en la práctica

- ▶ **Establecer prioridades claras**  
En lugar de financiar una amplia gama de actividades, nos centramos en cuatro ámbitos en los que el DHCD/F puede marcar una diferencia significativa y cuantificable en los próximos cinco años y más allá.
  - ▶ **Convocando a todos a la mesa**  
Reunimos a los socios comunitarios, organismos, centros educativos, organizaciones y grupos que deben colaborar entre sí, en lugar de que cada uno resuelva los mismos problemas por separado.
  - ▶ **Tomar decisiones basadas en datos empíricos**  
Invertimos en sistemas compartidos que benefician a todas las organizaciones del Valle para identificar dónde son mayores las necesidades y dónde la inversión tendrá mayor impacto.
  - ▶ **Medir lo que realmente importa**  
Haremos un seguimiento de los resultados que reflejen cambios reales en la vida de los residentes y utilizaremos esa información para mejorar continuamente nuestro enfoque.
  - ▶ **Financiar una visión integral de la salud**  
Invertiremos no solo en servicios sanitarios, sino también en factores sociales y medioambientales que influyen en los resultados de salud.
  - ▶ **Aprender y adaptarse**  
Evaluaremos periódicamente qué medidas están dando buenos resultados, recabaremos la opinión de la comunidad y perfeccionaremos nuestro enfoque para asegurarnos de lograr resultados significativos.
  - ▶ **Pasar de una actitud reactiva a una proactiva**  
Pasaremos de limitar nuestra actuación a responder a solicitudes de financiación individuales a identificar carencias, marcar el rumbo y realizar inversiones estratégicas que fortalezcan el sistema en su conjunto.
- 

## PARTE 2: EL PROCESO

### Un enfoque por fases

Entre agosto de 2025 y mayo de 2026, el DHCD/F colaboró con Sowen, una consultora estratégica especializada en datos, para dirigir un proceso de cinco fases que combinó datos, aportaciones de las partes interesadas y la opinión de la comunidad para dar forma al Plan Estratégico 2027-2031. Este enfoque por fases se diseñó para facilitar la creación conjunta con la Junta Directiva del Desert Healthcare District & Foundation, los directivos, el personal y las comunidades y los socios a los que prestamos servicio.



#### Fase 1: Descubrimiento:

Llevamos a cabo un análisis exhaustivo de la estrategia actual y de la situación financiera de DHCD/F, así como de los datos sanitarios regionales y locales, junto con sesiones de trabajo, encuestas y la participación de nuestros socios, con el fin de identificar nuestros puntos fuertes, nuestras carencias y nuestras oportunidades. Un elemento fundamental de este trabajo fue la evaluación de la organización desde cinco perspectivas clave —cultura, personal, conocimientos, herramientas y procesos— para determinar en qué medida DHCD/F está preparada para cumplir su misión.



**Cultura:** El grado en que la organización fomenta la colaboración y la coordinación, y propicia un entorno en el que las decisiones se basan en datos y análisis.



**Gente:** Contar con el personal, las competencias y las estructuras adecuadas, así como con la capacidad de atraer, retener y colaborar de manera eficaz con todas las partes interesadas.



**Conocimiento:** El acceso a datos e información pertinentes, así como la capacidad de utilizarlos para fundamentar las decisiones y orientar las acciones.



**Herramientas:** Los sistemas y recursos necesarios para funcionar con eficacia y facilitar el trabajo diario.



**Proceso:** Métodos de trabajo claros y coherentes que permitan plasmar la estrategia en acciones concretas y que sean adoptados en toda la organización.

La fase de exploración concluyó con un informe que se puede consultar [AQUÍ](#).

#### Fase 2: Planificación estratégica V1:

Las conclusiones de la fase de exploración sentaron las bases para un proceso de diseño conjunto, colaborativo y basado en datos, en el que participaron la Junta Directiva y el personal. Para elaborar un borrador inicial del Plan Estratégico, se combinaron ejercicios asincrónicos y talleres presenciales, los resultados de la estrategia existente, la revisión de documentos, el análisis de datos y las opiniones de las partes interesadas.

Un componente clave de este proceso fue revisar y debatir los marcos de los determinantes sociales de la salud para orientar el enfoque del Distrito, así como reconocer que factores como la estabilidad económica, la vivienda y las condiciones del barrio son fundamentales para los resultados en salud. También mantuvimos debates en profundidad sobre la oportunidad que presentaba el contrato de arrendamiento de Tenet Health y sobre la necesidad de que el DHCD/F evolucionara en su función. A través de ello, la Junta y el personal acordaron pasar de ser principalmente una "entidad subvencionadora" a un "amplificador del sistema sanitario", posicionando al DHCD/F para que actuara como un multiplicador de fuerzas y maximizara el impacto colectivo para los residentes del Valle de Coachella. Esta perspectiva sirvió de principio rector en el desarrollo de la Estrategia V1.

### **Fase 3: Participación comunitaria:**

Hemos contado con la participación de 233 residentes y socios comunitarios de todas las zonas del Distrito a través de una serie de sesiones destinadas a recabar opiniones significativas sobre la V1 del Plan Estratégico. Hemos diseñado estas sesiones, pioneras en su género, para que sean inclusivas y flexibles, de modo que el plan estratégico definitivo refleje las opiniones, experiencias y prioridades de quienes están destinadas. En total, el DHCD/F organizó siete sesiones presenciales y una virtual, complementadas con una encuesta bilingüe que recibió más de 200 respuestas. El Informe de Participación Comunitaria, que resume las conclusiones y los insights clave, puede consultarse [AQUÍ](#).

### **Fase 4: Planificación estratégica V2:**

Hemos tenido en cuenta las aportaciones de la comunidad y hemos colaborado con la Junta Directiva y el personal mediante sesiones de trabajo adicionales y ejercicios asincrónicos para armonizar, priorizar y concretar la orientación estratégica, lo que ha dado como resultado un plan estratégico bien definido, cuantificable y viable.

### **Fase 5: Presentación final:**

Convertimos la estrategia en un plan claro y accesible, así como en una hoja de ruta para su implementación, con el fin de facilitar su adopción y garantizar su impacto a largo plazo.

## **Principios rectores**

A lo largo del proceso de planificación estratégica, tres compromisos fundamentales guiaron nuestro enfoque, marcaron el rumbo de nuestros debates y sirvieron de base para nuestras decisiones.

#### **Centrado en la comunidad**

*Representa las opiniones, las tendencias y las necesidades actuales y futuras de las diversas comunidades del distrito.*

#### **Responsabilidad financiera**

*Identifica y aprovecha las oportunidades que ofrece el contrato de arrendamiento de 30 años de Tenet para lograr un impacto escalable y sostenible.*

#### **Impacto tangible**

*Impulsa un cambio significativo y cuantificable para todas las partes interesadas a corto, medio y largo plazo.*

### **Centrado en la comunidad**

Damos prioridad a las opiniones, experiencias y necesidades de las comunidades a las que prestamos servicio, especialmente a las de mayor necesidad. La participación de la comunidad no es un elemento secundario, sino fundamental, ya que determina directamente dónde y cómo se destinan los recursos.

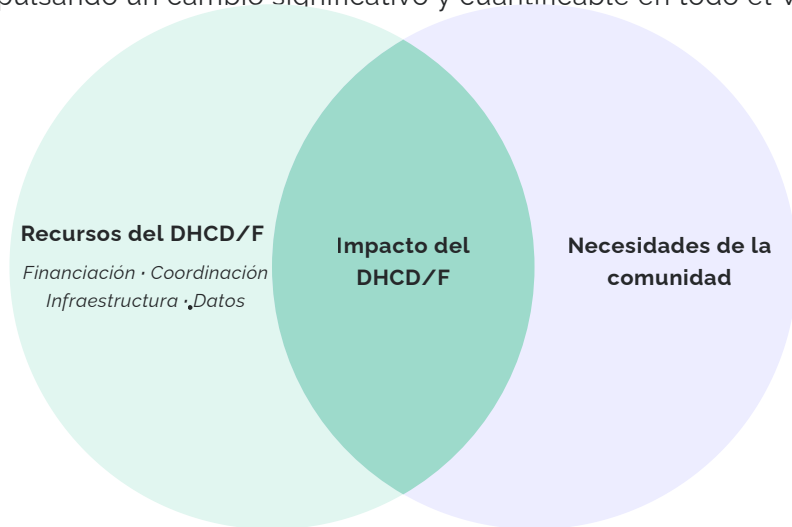
## **Responsabilidad financiera**

Somos administradores de los recursos públicos. Los fondos confiados al DHCD/F deben gestionarse con rigor y transparencia, con la vista puesta en la sostenibilidad financiera a largo plazo.

## **Impacto tangible**

Medimos el éxito por los cambios que se producen en la vida de las personas, no solo por lo que se financia. Este plan incluye indicadores claros para cada pilar, objetivo e iniciativa, lo que nos permite hacer un seguimiento de los avances, informar con transparencia y ajustar el rumbo cuando sea necesario.

El impacto se genera en el punto de encuentro entre las necesidades de la comunidad y los recursos del DHCD/F: financiación, capacidad de convocatoria, infraestructuras y datos. Estos principios rectores garantizan que nuestras decisiones adapten sistemáticamente los recursos a las necesidades, impulsando un cambio significativo y cuantificable en todo el Valle.



## **Datos y aportaciones**

Este plan estratégico se basa en una combinación de datos cuantitativos y apreciaciones cualitativas, extraídos de una amplia variedad de fuentes que han servido de base tanto para su elaboración como para su perfeccionamiento. Entre ellas se incluyen estudios regionales sobre salud y economía (como la Encuesta de Salud Comunitaria HARC 2025, la Evaluación de las Necesidades Médicas de Huron 2023, la Evaluación de las Necesidades de Salud Comunitaria (CHNA) de 2020 y el Estudio de Impacto Económico del CVEP 2025), así como las conclusiones del proceso de Participación Comunitaria 2025 del DHCD.

Estos datos se contrastaron con las numerosas aportaciones de la Junta Directiva y del personal, a través de una serie de sesiones de trabajo y ejercicios estructurados realizados a lo largo del proceso de planificación, así como con las conclusiones del Informe Soven Discovery. En conjunto, estas fuentes ofrecen una visión global de las necesidades de la comunidad, las deficiencias del sistema y las oportunidades de generar impacto, lo que garantiza que el plan se base tanto en datos empíricos como en las experiencias de los residentes y en los conocimientos especializados de quienes trabajan en todo el valle.

## PARTE 3: POSICIÓN ESTRATÉGICA DEL DHCD/F

---

La elaboración de este plan estratégico se basó en un conocimiento profundo de la organización DHCD/F, de las comunidades, de los socios y de los ciudadanos del Valle de Coachella, así como del contexto general en el que opera. La fase de descubrimiento proporcionó una evaluación exhaustiva de la situación actual de DHCD/F, en la que se destacaron los puntos fuertes en los que basarse, las deficiencias que subsanar y las oportunidades que aprovechar, al tiempo que se analizaron las fuerzas externas que determinarán las posibilidades para los próximos cinco años.

### El entorno en el que actuamos

---

El DHCD/F opera en un entorno en rápida evolución que determinará tanto la magnitud de las necesidades en el Valle como las posibilidades que se plantearán en los próximos cinco años. A continuación se ofrece un resumen de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y normativos (PESTLN) analizados durante la fase de exploración; la información completa está disponible en el Informe de exploración.

#### ***Contexto político y normativo:***

Los recortes propuestos al programa federal Medicaid y los cambios en la cobertura suponen un riesgo significativo para el acceso a la atención sanitaria, especialmente en una región en la que una gran parte de los residentes depende de Medi-Cal. Al mismo tiempo, las medidas de control de la inmigración ya están reduciendo el uso de los servicios sanitarios en algunas comunidades, lo que contribuye a retrasos en la atención y a un empeoramiento de los resultados. Por el contrario, la iniciativa CalAIM de California ofrece la oportunidad de ampliar los servicios que abordan los determinantes sociales de la salud, creando ámbitos en los que el DHCD/F puede complementar y potenciar las iniciativas financiadas por el estado.

#### ***Presiones económicas:***

Los profesionales sanitarios del Valle de Coachella se enfrentan a una presión financiera cada vez mayor, provocada por las bajas tarifas de reembolso y el aumento de los costos operativos. Para los residentes, el elevado costo de la vida y la inestabilidad habitacional persistente siguen afectando a los resultados de salud, lo que refuerza la necesidad de soluciones intersectoriales que aborden tanto las necesidades médicas como las sociales.

#### ***Clima y medio ambiente:***

El valle de Coachella se enfrenta a crecientes presiones medioambientales, como el calor extremo, la mala calidad del aire y la inseguridad hídrica, que repercuten directamente en la salud y afectan de manera desproporcionada a las poblaciones vulnerables. Estas condiciones no son meros factores de fondo, sino determinantes para la salud y la equidad, que condicionan la exposición de los residentes al riesgo y su bienestar a largo plazo. Ambas circunstancias aumentan tanto la necesidad como las oportunidades potenciales de realizar inversiones y establecer alianzas adaptadas al clima que protejan a las comunidades y refuercen su resiliencia.

#### ***Gobernanza y rendición de cuentas:***

Como distrito sanitario público, el DHCD/F opera en un entorno caracterizado por una mayor transparencia y rendición de cuentas. Con la llegada de nuevos fondos, las expectativas de los residentes, los responsables políticos y los socios van en aumento, lo que hace que se preste mayor atención a una gestión rigurosa, a la presentación de informes claros y a la demostración de resultados tangibles.

## Análisis FODA

Un análisis FODA es una evaluación estructurada de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, que examina tanto sus capacidades internas como el entorno externo en el que opera. El análisis que figura a continuación sintetiza las conclusiones de la fase de descubrimiento y del proceso posterior de planificación estratégica. Refleja tanto las capacidades internas de DHCD/F como el contexto más amplio que determina su labor.

Los puntos fuertes y las oportunidades identificados ponen de relieve los ámbitos en los que el DHCD/F se encuentra bien posicionado para seguir avanzando: aprovechando sus recursos, sus alianzas y su papel en el Valle para generar un mayor impacto. Las debilidades y las amenazas señalan las áreas en las que se requieren medidas específicas, coordinación e inversión para subsanar las deficiencias y mitigar los riesgos. En conjunto, estas conclusiones han servido de base para la elaboración de este plan estratégico, con el fin de garantizar que se aproveche lo que ya funciona, se aborden los retos fundamentales y se posicione al DHCD/F para responder de manera eficaz a un entorno en rápida evolución.

### PUNTOS FUERTES

- Socio de confianza y organizador en todo el Valle
- Sólida situación financiera: sin deudas pendientes
- Contrato de arrendamiento con opción de compra de Tenet: 650 millones de dólares a lo largo de 30 años
- Personal y Junta Directiva altamente competentes y comprometidos con la misión
- Clínicas móviles: una presencia comunitaria muy visible y de gran repercusión
- Un proceso de concesión de subvenciones consolidado y equitativo que goza de una gran confianza por parte de los socios
- Data Walks: un mecanismo probado para la toma de decisiones basada en la comunidad

### PUNTOS DÉBILES

- Medición del impacto: Se recopilan datos, pero no se utilizan de forma sistemática para la toma de decisiones
- El reconocimiento de la marca sigue siendo limitado: muchos residentes siguen asociando DHCD/F con el hospital
- Es necesario reforzar la colaboración interna entre la Junta Directiva y el personal
- La concesión de subvenciones se ha concentrado históricamente en el oeste del valle
- La plantilla actual no es suficiente para la envergadura del nuevo plan

- Los fondos de Tenet Lease permiten realizar inversiones a una escala que antes era imposible
- Convertirse en el principal impulsor de iniciativas de impacto colectivo y centro de datos del Valle
- El mercado de la inversión de impacto social en crecimiento: oportunidades de cofinanciación
- Mayor reconocimiento del papel fundamental que desempeñan los determinantes sociales de la salud.

- One Big Beautiful Bill: se estiman recortes en Medicaid por valor de 1 billón de dólares y más de 10 millones de personas sin cobertura a nivel nacional
- Las medidas de control de la inmigración están reduciendo el uso de los servicios sanitarios en el Valle
- Limitaciones en la capacidad del personal a medida que la financiación y el volumen de subvenciones aumentan rápidamente
- Mayor escrutinio público de las finanzas de los fondos de los distritos especiales
- Aumento de las solicitudes de subvenciones que superan la capacidad actual de revisión

### OPORTUNIDADES

### AMENAZAS

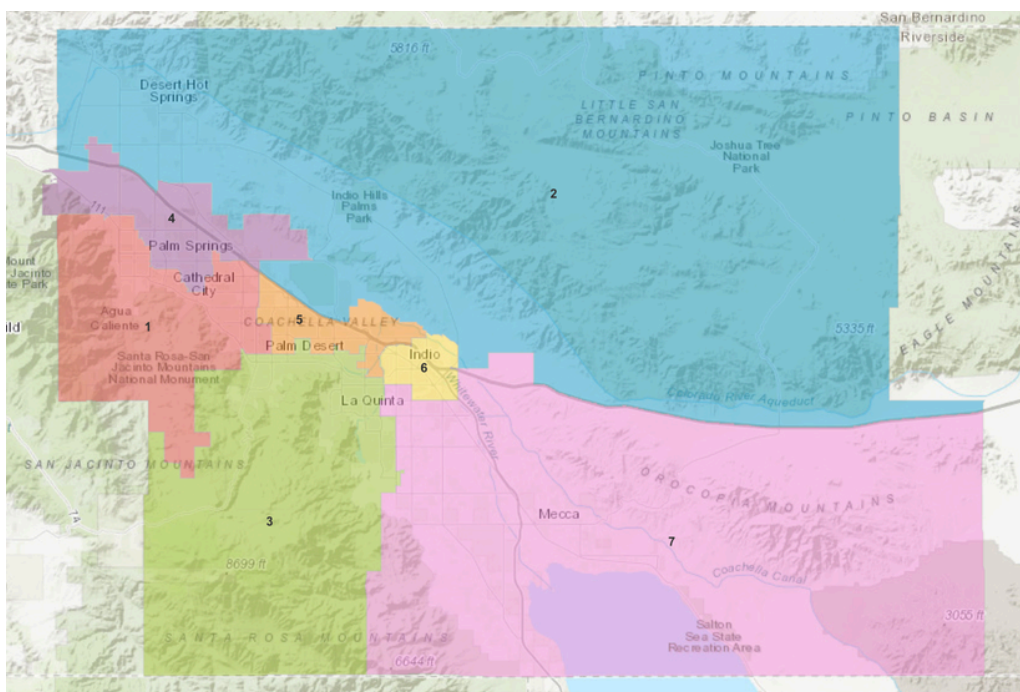
## PARTE 4: LA COMUNIDAD A LA QUE SIRVIMOS

Comprender las comunidades a las que presta servicio el DHCD/F es fundamental para este plan estratégico. El Valle de Coachella es un lugar diverso, cuyos residentes viven realidades diferentes que determinan su acceso a la atención sanitaria y sus resultados generales en materia de salud. Este plan estratégico se basa no solo en datos sanitarios locales y regionales, sino también en lo que hemos escuchado directamente de los residentes y los socios comunitarios a través de sesiones de participación celebradas en todo el valle.

### Una región diversa

Casi 450,000 personas tienen su hogar en el Valle de Coachella, y representan una amplia variedad de comunidades con condiciones socioeconómicas, experiencias vitales y acceso a los recursos muy diversos. Estas disparidades varían a lo largo de la región: el centro del valle se caracteriza por tener residentes de mayor edad y de mayor poder adquisitivo, un tamaño de población estable y una infraestructura sanitaria con mejores recursos, mientras que muchas comunidades del este y del oeste cuentan con familias más jóvenes y de bajos ingresos, tasas de crecimiento más elevadas y niveles de infraestructura sanitaria inferiores a las necesidades. Las diferencias de ingresos entre las comunidades son frecuentes y alrededor del 28 % de los adultos vive en el umbral de la pobreza o por debajo de él (HARC 2025). En conjunto, estas dinámicas determinan los resultados en salud en todo el valle y ponen de relieve la necesidad de respuestas personalizadas y coordinadas.

El mandato del Distrito se divide en siete zonas, cada una representada por un miembro electo de la Junta, lo que garantiza que las diferentes comunidades de toda la región tengan voz directa en la toma de decisiones. En 2018, los votantes aprobaron la ampliación de los límites del Distrito al este de Cook Street, lo que amplió su alcance para prestar servicio a todo el Valle. Este cambio no solo aumentó la población atendida, sino que también aportó una mayor diversidad geográfica, económica y sanitaria al ámbito del Distrito. Se puede explorar una vista interactiva de estas zonas a través del mapa Hummingbird del Distrito.



## Grupos clave

Aunque la experiencia de cada residente es única, hay varios grupos que representan una parte importante de la población del Valle y que se enfrentan a necesidades sanitarias específicas:

- **Comunidades hispanas, latinas y de habla hispana**

Más de la mitad de la población del Valle se identifica como hispana o latina, con concentraciones aún mayores en el este y el oeste del Valle. Para muchos residentes, las barreras lingüísticas y culturales siguen condicionando la facilidad con la que pueden acceder a la atención sanitaria y orientarse en ella.

- **Personas mayores**

El Valle de Coachella cuenta con una población de personas mayores numerosa y en aumento, especialmente en la zona central del valle. Muchas personas mayores necesitan una atención continua y coordinada, con necesidades específicas vinculadas a enfermedades crónicas y al apoyo social.

- **Comunidades LGBTQ+**

El Valle alberga una de las poblaciones LGBTQ+ más numerosas del país en relación con su tamaño, entre las que se incluye un número significativo de personas mayores. Esta comunidad tiene necesidades sanitarias específicas, especialmente en lo que respecta a servicios inclusivos y adaptados a su cultura.

- **Trabajadores agrícolas y del sector hostelero**

Muchos de los residentes del Valle trabajan en la agricultura y el turismo, a menudo en puestos y condiciones físicamente exigentes, con acceso limitado a la atención médica subvencionada por la empresa y con horarios que dificultan el acceso a la atención médica.

- **Niños y jóvenes**

Más de 85,000 niños viven en el Valle (HARC 2025) y una parte importante de ellos crece en hogares con bajos ingresos. El acceso temprano a la atención sanitaria, la nutrición y el apoyo en salud mental desempeña un papel fundamental en la configuración de los resultados a largo plazo.



## PARTE 5: EL PLAN ESTRATÉGICO 2027-2031

### Nuestra brújula

Cada decisión de este plan se rige por tres pilares fundamentales que, en conjunto, conforman nuestra brújula: una visión de hacia dónde nos dirigimos, una misión que define cómo la perseguimos y un conjunto de valores que marcan nuestra forma de actuar a lo largo del camino. No se trata de declaraciones estáticas, sino de herramientas prácticas que guían la toma de decisiones cuando las prioridades entran en conflicto, los recursos son limitados y surgen nuevas oportunidades. La planificación estratégica, en esencia, implica tomar decisiones difíciles que descartan ciertas opciones.

La visión y la misión se perfeccionaron a lo largo de este proceso de planificación, basándose en datos, configurándose gracias a la colaboración entre la Junta Directiva y el personal, y sometiéndose a prueba en sesiones de participación comunitaria celebradas en las siete zonas del distrito, con el fin de garantizar que reflejaran las aspiraciones de los residentes y los socios. Los valores siguen siendo coherentes con nuestro trabajo estratégico anterior, lo que aporta continuidad a la forma en que definimos nuestra brújula.

#### Visión

**Lograr que todos los residentes del distrito disfruten de una salud óptima en todas las etapas de la vida.**

#### Misión

**Mejorar el acceso a la atención sanitaria y los resultados de salud de todos los residentes del distrito mediante una financiación estratégica y el establecimiento de alianzas, con el fin de promover comunidades resilientes.**

#### Valores

**Creemos que todos los residentes de nuestro distrito merecen:**

- Acceso a la educación sanitaria, la prevención de enfermedades y a servicios integrales de diagnóstico y tratamiento
- La oportunidad de participar en los asuntos del distrito mediante el acceso a la Junta y la posibilidad de aportar opiniones

**Apoyamos un cambio positivo en el sistema sanitario a través de:**

- Incorporando metodologías basadas en las mejores prácticas siempre que sea posible
- Fomentar la medición precisa de los resultados mediante la comparación con otros, el seguimiento y la evaluación
- Apoyar nuevas prácticas y programas innovadores
- Fomentar la colaboración y las alianzas

## El Plan Estratégico AF2027-2031

La siguiente ilustración muestra la estructura del plan estratégico de DHCD/F: desde los pilares estratégicos, que definen nuestras áreas principales de interés, hasta los objetivos que articulan los resultados que pretendemos alcanzar, pasando por las iniciativas clave que movilizan recursos y socios para impulsar un progreso cuantificable. Las tácticas son las acciones concretas que dan vida a estas iniciativas y se abordan en la fase de ejecución.



En las páginas siguientes se describen los pilares estratégicos, los objetivos y las iniciativas clave seleccionados para el Plan Estratégico del año fiscal 2027-2031, destacando los datos cuantitativos y cualitativos que ilustran no solo lo que pretendemos, sino también por qué. La siguiente imagen ofrece una visión general de los cuatro pilares seleccionados. **Es importante señalar que los pilares 1 y 2 guiarán principalmente la forma en que el DHCD/F destina los fondos para abordar las necesidades sanitarias básicas; el pilar 3 se centrará en reforzar las alianzas para abordar los determinantes sociales de la salud; y el pilar 4 servirá tanto para mejorar las capacidades internas en materia de datos como para facilitar el intercambio de datos externos con el fin de apoyar el impacto colectivo.**

### Pilar 1:

#### DESARROLLO DE LA MANO DE OBRA

*Aumentar de manera equitativa el número de profesionales de la atención primaria, la atención especializada y la salud conductual.*

### Pilar 2:

#### CONCIENCIACIÓN Y ACCESO

*Aumentar de manera equitativa el conocimiento de los servicios sanitarios y el acceso a la atención primaria, la atención especializada y la salud mental.*

### Pilar 3:

#### ESTABLECER ALIANZAS

*Establecer alianzas estratégicas, programas y fuentes de financiación para abordar de manera equitativa los determinantes sociales de la salud.*

### Pilar 4:

#### BASADO EN DATOS

*Liderar la recopilación, el intercambio y el uso de datos para impulsar decisiones basadas en datos que generen un impacto colectivo en la comunidad.*

 <p><b>PILAR 1:</b> <b>DESARROLLO DE LA MANO DE OBRA</b></p> <p><i>Aumentar de manera equitativa el número de profesionales de la atención primaria, la atención especializada y la salud conductual.</i></p>	<p><b>OBJETIVO 1.1: Contratación</b> Atraer a una plantilla diversa y comprometida con nuestra misión para satisfacer las necesidades de atención primaria, atención especializada y salud mental de los residentes del Distrito.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 1.1.1</b> <b>Desarrollar una cantera de formación de personal de salud</b></p> <p>Desarrollar una cantera culturalmente receptiva que prepare, capacite y ubique a profesionales de atención primaria, atención especializada y salud conductual en el Distrito.</p>
		<p><b>INICIATIVA CLAVE 1.1.2</b> <b>Programa de incentivos a la contratación</b></p> <p>Utilizar incentivos específicos y estrategias de contratación para atraer a profesionales de la atención primaria, la atención especializada y la salud conductual para que ejerzan en el Distrito.</p>
	<p><b>OBJETIVO 1.2: Retención</b> Mantener una plantilla sanitaria cualificada, estable y sensible a las diferencias culturales, capaz de prestar una atención de alta calidad en todo el Distrito.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 1.2.1</b> <b>Apoyo al personal laboral</b></p> <p>Apoyar a los profesionales de la atención primaria, la atención especializada y la salud conductual mediante la supervisión, el apoyo entre pares, la formación en empatía cultural y las oportunidades de desarrollo profesional.</p>
		<p><b>INICIATIVA CLAVE 1.2.2</b> <b>Incentivos para la retención del personal e integración comunitaria</b></p> <p>Ofrecer incentivos específicos y medidas de apoyo coordinadas que animen a los profesionales de la atención primaria, la atención especializada y la salud conductual a permanecer en el Distrito.</p>

A lo largo del proceso de planificación estratégica, el desarrollo de la plantilla fue reafirmado sistemáticamente como una prioridad fundamental por los miembros de la comunidad, la Junta y el personal del DHCD/F, así como por estudios externos, lo que refleja un compromiso continuo con el plan estratégico anterior del DHCD/F. La escasez de profesionales sanitarios es un factor clave en los retos de acceso a la atención sanitaria en el Valle de Coachella; el informe de Huron de 2023 identifica un déficit de aproximadamente 236 médicos respecto de las necesidades de la comunidad, y una gran parte de ese déficit se concentra en medicina familiar, medicina interna, pediatría y obstetricia y ginecología. Esto se confirmó a lo largo de las sesiones de participación comunitaria y de la encuesta de opinión de la comunidad, en las que se identificó la falta de profesionales sanitarios como la barrera más importante para acceder a la atención, y el aumento de la disponibilidad de profesionales sanitarios se reveló como el principal ámbito en el que el DHCD/F debe centrar sus esfuerzos. En conjunto, estas aportaciones refuerzan tanto la urgencia como la validez de llevar adelante esta prioridad, con una fuerte alineación y el apoyo de la comunidad y de los líderes de la organización.

Lograr este pilar supone, por naturaleza, un doble esfuerzo: requiere tanto atraer a nuevos profesionales sanitarios a la región como garantizar que permanezcan en el Distrito a largo plazo. Abordar solo uno de los aspectos de esta ecuación limitaría su impacto a largo plazo. Se necesitan iniciativas de captación para cubrir las carencias inmediatas y continuas en atención primaria, atención especializada y salud conductual, mientras que las estrategias de retención son esenciales para mantener una plantilla estable y de alta calidad capaz de satisfacer las necesidades de una población creciente y diversa. En conjunto, estos enfoques tienen como objetivo no solo aumentar el número de profesionales sanitarios, sino también reforzar la resiliencia general y la continuidad de la atención dentro del sistema sanitario local.

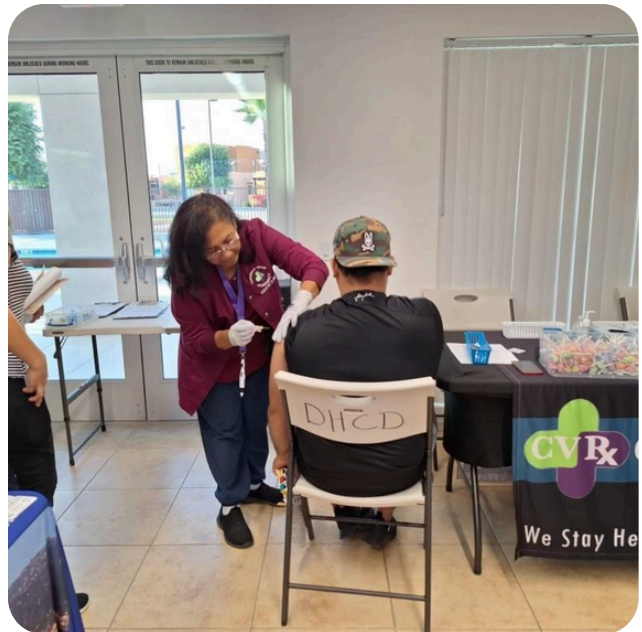
Las iniciativas seleccionadas en este pilar reflejan las áreas en las que la opinión de la comunidad, las prioridades establecidas por la Junta Directiva y el personal, y las necesidades a nivel del sistema están más estrechamente alineadas. El enfoque de "formar a los propios profesionales" para el desarrollo de la plantilla se destacó como un tema especialmente recurrente, al reconocer que los profesionales formados localmente tienen más probabilidades de permanecer en la región y de prestar atención adaptada a la cultura local. Al mismo tiempo, el elevado coste de la vida y la competitividad del mercado laboral crean importantes barreras para atraer a profesionales de fuera de la región, lo que subraya la necesidad de incentivos específicos para la contratación. En cuanto a la retención, las aportaciones de la comunidad y las partes interesadas pusieron de relieve las presiones a las que se enfrentan los profesionales, entre ellas el elevado volumen de pacientes, la escasez de personal y el agotamiento, lo que subraya la importancia tanto de los apoyos estructurales como de los incentivos para garantizar que los profesionales puedan ejercer de forma sostenible en el Valle. En conjunto, estas iniciativas dan prioridad a soluciones que responden a las carencias inmediatas de personal y están diseñadas para la sostenibilidad a largo plazo, al tiempo que posicionan al DHCD/F para apoyar, financiar y coordinar los esfuerzos en todo el ecosistema sanitario.


**Citas del proceso de participación ciudadana:**

“  
*Las becas no solo ayudan a que la educación superior esté al alcance de muchos de nuestros estudiantes que se orientan hacia carreras sanitarias, sino que también cubren los elevados gastos de transporte y manutención*  
”

“  
*Conseguir que los médicos se trasladen hasta aquí es un gran problema*  
”

“  
*Por lo que he podido comprobar, en todo el distrito hay una gran carencia de servicios pediátricos especializados*  
”



 <p><b>PILAR 2:</b> <b>CONCIENCIACIÓN Y ACCESO</b></p> <p><i>Aumentar de manera equitativa el conocimiento de los servicios sanitarios y el acceso a la atención primaria, la atención especializada y la salud mental.</i></p>	<p><b>OBJETIVO 2.1: Concienciación</b> Aumentar la concienciación de la comunidad sobre los servicios y recursos sanitarios disponibles en todo el distrito.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 2.1.1</b> <b>Navegación por la atención conectada</b> Apoyar un enfoque coordinado y culturalmente sensible en materia de sensibilización y orientación sanitaria, de modo que los residentes puedan comprender más fácilmente qué servicios y recursos existen y acceder a ellos en todo el distrito.</p>
	<p><b>OBJETIVO 2.2: Acceso</b> Reducir las barreras que limitan el acceso de los residentes del Distrito a la asistencia sanitaria.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 2.2.1</b> <b>Desarrollo de la infraestructura para la atención presencial</b> Facilitar el acceso a la atención presencial mediante la adquisición, el alquiler o el apoyo estratégico de espacios físicos que amplíen la prestación de servicios sanitarios para los residentes del Distrito.</p>
		<p><b>INICIATIVA CLAVE 2.2.2</b> <b>Ampliación del acceso a servicios para necesidades cruciales</b> Apoyar programas y modelos de prestación de servicios no tradicionales que faciliten y amplíen el acceso a los servicios y la atención sanitaria para los residentes del Distrito.</p>
		<p><b>INICIATIVA CLAVE 2.2.3</b> <b>Facilitación del acceso digital</b> Ampliar el acceso a la atención sanitaria virtual mediante el apoyo a la prestación de servicios de telesalud y a la orientación digital de los residentes, lo que permite un uso eficaz de las herramientas de salud digitales.</p>

El Pilar 2 se centra en mejorar tanto el conocimiento como el acceso a los servicios sanitarios, prioridades que fueron señaladas de forma sistemática por los miembros de la comunidad, la Junta Directiva y el personal del DHCD/F, así como por los estudios de investigación que han respaldado todo el proceso de planificación estratégica. Los residentes destacaron no solo las barreras que dificultan el acceso a la atención, como los largos tiempos de espera, los problemas relacionados con los costos y los seguros, el transporte y las barreras lingüísticas, sino también una laguna fundamental en el conocimiento de qué servicios existen y cómo acceder a ellos. En conjunto, estos retos apuntan a la necesidad de un enfoque más coordinado que mejore tanto la forma en que los residentes conocen los servicios a su disposición como la facilidad con la que pueden acceder a ellos.

Este pilar se articula en torno a dos objetivos complementarios: dar a conocer los servicios disponibles y mejorar el acceso a la atención sanitaria. Mejorar el conocimiento requiere algo más que simplemente compartir información: exige una orientación coordinada, una divulgación culturalmente sensible y el uso de canales comunitarios de confianza para ayudar a los residentes a comprender y conectarse con los recursos disponibles. Fortalecer el acceso, a su vez, requiere abordar tanto la disponibilidad de la atención como las barreras que impiden a los residentes acceder a ella, especialmente en zonas con escasos recursos, donde la infraestructura sanitaria existente no satisface las necesidades de la comunidad y factores como el transporte, el coste y la programación siguen limitando el acceso.

Las iniciativas seleccionadas reflejan los ámbitos en los que las aportaciones de la comunidad y las prioridades establecidas por la Junta y el personal coincidieron en mayor medida. La orientación sanitaria integrada se reveló como una necesidad fundamental para facilitar a los residentes su orientación en un sistema fragmentado, mientras que la ampliación de la infraestructura de atención presencial se identificó como una prioridad máxima para aumentar los puntos de acceso en todo el Valle, especialmente en las comunidades con escasos recursos, donde las deficiencias en el servicio siguen siendo más pronunciadas. Como complemento de estos esfuerzos, se han diseñado programas que acercan la atención a los lugares donde viven los residentes, como clínicas móviles y otros modelos de prestación de servicios basados en la comunidad, junto con la ampliación selectiva del acceso y la digitalización, con el fin de ampliar el alcance de la atención y reducir las barreras geográficas y logísticas.

**Citas del proceso de participación ciudadana:**

Creo que en nuestras comunidades existe mucho temor a la hora de dirigirnos directamente a instituciones con las que no estamos familiarizados. Por eso, contar con un socio de confianza siempre ayuda a mitigar ese temor y a superarlo.

Muchas familias no solo tienen dificultades para acceder a la atención sanitaria, sino también para entender cómo gestionar trámites relacionados con seguros, derivaciones, especialistas, apelaciones y los derechos de los pacientes. Sin ayuda para gestionar estos trámites, el mero acceso a la atención sanitaria no se traduce en una atención efectiva.

Tenemos que esperar tanto tiempo para conseguir una cita y, cuando nuestros hijos se ponen enfermos, ni siquiera podemos acudir a un centro de urgencias porque hay que esperar horas y horas. Esto obliga a los vecinos de nuestra comunidad a acudir al servicio de urgencias o a cruzar la frontera.



 <p><b>PILAR 3:</b> <b>ESTABLECER ALIANZAS</b></p> <p><i>Establecer alianzas estratégicas, programas y fuentes de financiación para abordar de manera equitativa los determinantes sociales fundamentales de la salud.</i></p>	<p><b>OBJETIVO 3.1: El vecindario y el entorno construido</b> Mejorar las condiciones de los vecindarios y los entornos construidos.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 3.1.1</b> <b>Vivienda saludable y estabilidad</b> Apoyar programas y coordinar a los socios en torno a estrategias que mejoren la estabilidad de la vivienda e integren servicios de apoyo a la salud en el Distrito.</p>
		<p><b>KEY INITIATIVE 3.1.2</b> <b>Salud ambiental y resiliencia climática</b> Apoyar programas y coordinar con los socios para hacer frente a las condiciones ambientales —como la calidad del aire, la seguridad del agua y el calor extremo— que afectan la salud de los residentes del Distrito.</p>
	<p><b>OBJETIVO 3.2: Contexto social y comunitario</b> Mejorar el bienestar social y comunitario de los residentes del distrito.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 3.2.1</b> <b>Promover la nutrición para la salud</b> Apoyar programas y coordinar con socios que promuevan una alimentación saludable, la educación nutricional y la reducción de la inseguridad alimentaria en el Distrito.</p>
	<p><b>OBJETIVO 3.2: Contexto social y comunitario</b> Mejorar el bienestar social y comunitario de los residentes del distrito.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 3.2.2</b> <b>Seguridad y bienestar de la comunidad</b> Apoyar las iniciativas comunitarias que refuercen los vínculos sociales, el bienestar mental y la seguridad, especialmente entre las poblaciones con mayor riesgo de aislamiento o de sufrir daños.</p>
	<p><b>OBJETIVO 3.2: Contexto social y comunitario</b> Mejorar el bienestar social y comunitario de los residentes del distrito.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 3.2.3</b> <b>Armonización de políticas y concienciación de la comunidad</b> Apoyar programas y colaboraciones que aumenten la concienciación sobre las repercusiones de las políticas en los residentes del Distrito y mejoren la comprensión por parte de la comunidad de las prestaciones públicas, las protecciones y los recursos.</p>
	<p><b>OBJETIVO 3.3: Estabilidad económica</b> Reforzar la estabilidad económica de los residentes del distrito.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 3.3.1</b> <b>Ampliar las vías hacia la vitalidad económica</b> Reunir y coordinar con socios que amplíen el acceso a trayectorias profesionales y oportunidades de empleo en el Distrito.</p>

El Pilar 3 se centra en abordar los determinantes sociales de la salud (DSdS), siguiendo el marco de "Healthy People 2030", que reconoce que los resultados en materia de salud dependen tanto de las condiciones de vida cotidianas como del acceso a la atención médica y a los servicios sanitarios. A lo largo del proceso de planificación estratégica, los miembros de la comunidad, la Junta Directiva y el personal de DHCD/F reiteraron constantemente que la estabilidad de la vivienda, el acceso a los alimentos, las oportunidades económicas, las condiciones ambientales y las relaciones sociales son fundamentales para la salud. Esto refleja un cambio más amplio hacia la comprensión y el tratamiento de estos determinantes de origen como elementos esenciales para mejorar los resultados de salud a largo plazo. Este pilar ejemplifica el papel en evolución de la DHCD/F como amplificadora del sistema sanitario: reuniendo a socios, alineando esfuerzos e invirtiendo en soluciones que generen un impacto colectivo en todo el sistema a lo largo del Valle. La Desert Healthcare Foundation es un facilitador fundamental de esta labor, ya que proporciona la flexibilidad necesaria para apoyar las colaboraciones, aprovechar las oportunidades de cofinanciación y desplegar recursos que complementen la financiación pública y aceleren el impacto y la innovación.


Este pilar se articula en torno a tres objetivos interrelacionados que se alinean con el marco de los Determinantes Sociales de la Salud (DSdS) de "Healthy People 2030". Este enfoque se centra en tres ámbitos en los que la organización está mejor posicionada para generar un impacto significativo: 1) el barrio y el entorno construido, 2) el contexto social y comunitario y 3) la estabilidad económica. Estos objetivos reflejan las necesidades más acuciantes identificadas a partir de las aportaciones de la comunidad y las áreas en las que las alianzas estratégicas y las inversiones específicas pueden mejorar de manera más eficaz las condiciones que determinan la salud. El avance de estos objetivos requerirá una colaboración coordinada e intersectorial, reconociendo que el progreso depende de la alineación de los esfuerzos en vivienda, sistemas alimentarios, desarrollo de la fuerza laboral, salud ambiental y servicios comunitarios. Las iniciativas seleccionadas reflejan un enfoque integral e intersectorial para abordar los determinantes sociales de la salud, basado tanto en las aportaciones de la comunidad como en la coordinación entre la Junta y el personal, y en las realidades regionales.

- **Vecindario y entorno construido:** Las iniciativas se centran en abordar la inestabilidad de la vivienda en la región y los crecientes riesgos para la salud ambiental, entre los que se incluyen el calor extremo, la mala calidad del aire relacionada con el lago Salton y los problemas de calidad del agua.
- **Contexto social y comunitario:** Estas iniciativas tienen como objetivo mejorar el acceso a las necesidades básicas y reforzar el bienestar de la comunidad, haciendo frente a la inseguridad alimentaria persistente y abordando el papel de la nutrición en la salud preventiva, haciendo frente a la epidemia de soledad y promoviendo las oportunidades de relación social, así como impulsando la armonización de las políticas y la sensibilización de la comunidad a través del comité de políticas del DHCD/F.
- **Estabilidad económica:** Las iniciativas se centran en ampliar las vías de acceso a las oportunidades y en apoyar a los distintos colectivos de trabajadores del Valle.

#### Cita del proceso de participación ciudadana:

“  
Abordar de forma conjunta el acceso a los alimentos, la exposición al calor ambiental, las barreras de transporte y la orientación sanitaria tendría un mayor impacto a largo plazo que limitarse a ampliar los servicios clínicos  
”



 <p><b>PILAR 4: BASADO EN DATOS</b></p> <p><i>Liderar la recopilación, el intercambio y el uso de datos para impulsar decisiones basadas en datos que generen un impacto colectivo en la comunidad.</i></p>	<p><b>OBJETIVO 4.1: Madurez de los datos (interna)</b> Convertirse en una organización basada en datos que tome decisiones fundamentadas gracias a un conocimiento pertinente y oportuno de las necesidades y deseos de las partes interesadas.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 4.1.1</b> <b>Reforzar la capacidad interna en materia de datos y la gobernanza de los mismos</b> Desarrollar el personal, la gobernanza, las herramientas y los procesos necesarios para que el DHCD recopile, analice y utilice datos de forma sistemática con el fin de orientar la estrategia, las decisiones de financiación y el aprendizaje organizativo.</p>
	<p><b>OBJETIVO 4.2: Centro de datos (externo)</b> Facilitar la toma de decisiones basada en datos a nuestros socios y a la comunidad mediante la recopilación de datos, la elaboración de informes y la colaboración.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 4.1.2</b> <b>Medición avanzada de resultados e impacto</b> Impulsar un marco común de medición de resultados e impacto —e integrar expectativas coherentes en materia de presentación de informes en las relaciones de financiación— para fomentar el aprendizaje, el sentido de la responsabilidad y el impacto colectivo en todas las inversiones del DHCD.</p>
	<p><b>OBJETIVO 4.2: Centro de datos (externo)</b> Facilitar la toma de decisiones basada en datos a nuestros socios y a la comunidad mediante la recopilación de datos, la elaboración de informes y la colaboración.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 4.2.1</b> <b>Habilitar el acceso compartido a los datos y la obtención de información</b> Facilitar el acceso colectivo a datos sanitarios actualizados, pertinentes y útiles mediante plataformas compartidas, informes y herramientas analíticas que contribuyan a generar un impacto colectivo en todo el distrito.</p>
<p><b>OBJETIVO 4.2: Centro de datos (externo)</b> Facilitar la toma de decisiones basada en datos a nuestros socios y a la comunidad mediante la recopilación de datos, la elaboración de informes y la colaboración.</p>	<p><b>INICIATIVA CLAVE 4.2.2</b> <b>Reunir aprendizaje y conocimientos regionales</b> Reunir a los socios en torno a datos, directrices y conocimientos compartidos para generar compromiso, armonizar las prácticas y reforzar el uso de los datos como factor clave para lograr un impacto colectivo.</p>	

El pilar 4 se centra en la transformación del DHCD/F en una organización basada en el análisis de datos, reforzando su capacidad para recopilar, compartir y utilizar datos para impulsar una toma de decisiones basada en la evidencia, reflejar el impacto y facilitar el intercambio de conocimientos en todos los ámbitos de su ecosistema. En todo el Valle existe una demanda clara y constante de datos que reflejen mejor las experiencias de los residentes, así como de un intercambio de datos más sólido entre organizaciones y de una infraestructura de datos más centralizada. Este pilar posiciona los datos no solo como una herramienta informativa, sino también como un facilitador fundamental de la estrategia, la coordinación y la rendición de cuentas en todo el Valle.

Este pilar se articula en torno a dos objetivos complementarios que distinguen entre las capacidades internas del DHCD/F y su función externa en el ecosistema más amplio. El primer objetivo se centra en desarrollar la madurez interna en materia de datos, lo que incluye reforzar el personal, los procesos, la gobernanza y las herramientas necesarias para que el DHCD/F recopile, analice y utilice datos de forma sistemática con el fin de orientar la estrategia, las decisiones de financiación y el aprendizaje organizativo.

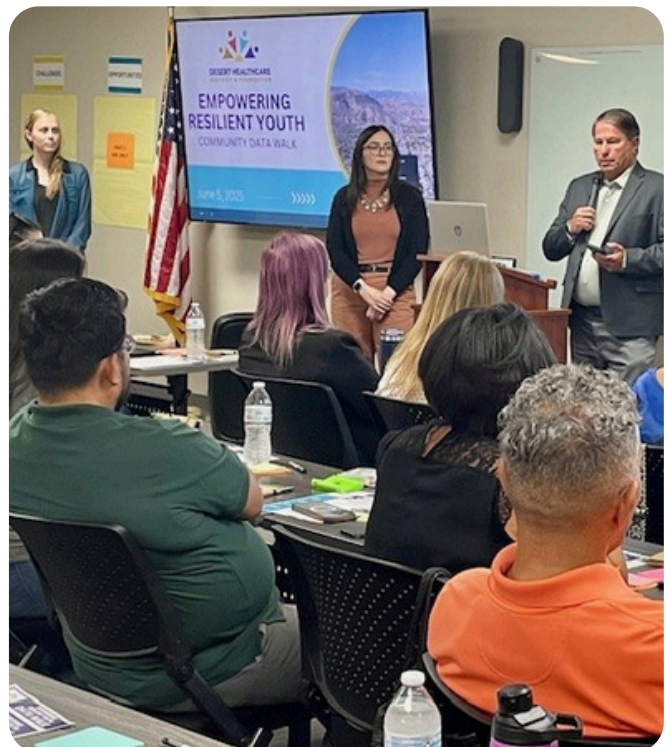
El segundo objetivo se centra en facilitar un ecosistema de datos compartido que apoye a los socios y a la comunidad mediante la recopilación de datos, la elaboración de informes y la generación de conocimiento, con el fin de mejorar la coordinación, armonizar los esfuerzos e impulsar el impacto colectivo. En conjunto, estos objetivos garantizan que el DHCD/F sea, por un lado, una organización basada en datos a nivel interno y, por otro, un catalizador de la toma de decisiones fundamentadas en datos en toda la región.

Las iniciativas seleccionadas reflejan un enfoque integral para desarrollar tanto la capacidad interna como el impacto externo a través de los datos. A nivel interno, los esfuerzos se centran en reforzar la gobernanza de los datos, mejorar la medición de resultados e impacto, e integrar expectativas coherentes en las relaciones de financiación para fomentar el aprendizaje y la rendición de cuentas. Externamente, las iniciativas tienen como objetivo facilitar el acceso compartido a datos oportunos y relevantes, y reunir a los socios en torno a conocimientos, herramientas y mejores prácticas que respalden una acción más coordinada y eficaz. En conjunto, estas iniciativas sientan las bases para una toma de decisiones más informada, transparente y alineada, y respaldan el progreso colectivo en todo el Valle.

**Citas del proceso de participación ciudadana:**

“  
Las historias y los datos cualitativos de nuestros residentes nos permiten sentirnos realmente arraigados en nuestra comunidad y nos ayudan a comprender las decisiones que la gente tiene que tomar en materia de salud  
”

“  
Hay organizaciones comunitarias que realizan encuestas a toda la comunidad. Deberíamos colaborar con las organizaciones locales que ya han llevado a cabo encuestas y saben lo que la comunidad quiere y necesita. ¿Por qué pagar por el trabajo de recopilación de datos si ya lo están haciendo otras personas?  
”



## PARTE 6: MEDICIÓN DEL IMPACTO

---

### Por qué es importante la medición

---

Uno de los tres principios rectores de este plan estratégico es el compromiso con un impacto tangible. Ese compromiso significa que medimos el éxito en función de los cambios que se producen en la vida de las personas, y no solo por lo que financiamos o por las actividades que llevamos a cabo, ya sea nosotros o nuestros beneficiarios, con estos fondos. Este plan incluye indicadores claros para cada pilar, objetivo e iniciativa, lo que permite a DHCD/F hacer un seguimiento de los avances, informar de forma transparente a la comunidad y ajustar el rumbo según lo exijan los datos.

#### ***¿Qué es un marco de medición del impacto?***

Un marco de medición del impacto es un enfoque estructurado para definir, hacer seguimiento y comunicar los resultados y las medidas de impacto más relevantes, basado en el conjunto de actividades, inversiones, colaboraciones e iniciativas de una organización. También implica utilizarlos de forma sistemática para mejorar nuestro trabajo, nuestras actividades e inversiones y, en última instancia, la vida y el bienestar de los residentes y de la comunidad del Valle de Coachella. Todo ello culmina en un conjunto de indicadores medibles y cuantificables que le indican a la comunidad si nuestro trabajo está generando el cambio que nos propusimos y que está organizado de manera que conecte lo que hacemos cada día con nuestra visión a largo plazo.

Si se aplica correctamente, un marco sólido de medición del impacto transforma los datos de un mero trámite de cumplimiento normativo en una herramienta para la toma de decisiones. Ofrece a la organización, a sus socios, a la Junta y a la comunidad una visión clara de la relación entre los programas financiados por el DHCD/F y los resultados sanitarios obtenidos por la comunidad. Proporciona al personal un criterio coherente para evaluar el rendimiento de los beneficiarios. Y ofrece a la comunidad un informe fiable y accesible sobre los resultados que genera su inversión pública.

#### ***Por qué el DHCD/F lo necesita ahora***

Creemos que, en este momento concreto de la historia de la organización, es esencial contar con un marco formal para medir el impacto.

La magnitud de la inversión es sin precedentes. El contrato de arrendamiento con Tenet ha transformado a DHCD/F de una organización que gestionaba modestas subvenciones anuales en otra con capacidad para impulsar un cambio sistémico en todo el Valle. Recursos mayores exigen una mayor rendición de cuentas. Las comunidades cuyos impuestos financian esta labor tienen derecho a saber qué resultados está dando.

La complejidad de la estrategia también es algo nuevo. Una estrategia basada en cuatro pilares —que abarca el desarrollo de la mano de obra, el acceso a la atención sanitaria, los determinantes sociales de la salud y la capacidad organizativa en materia de datos— implica cientos de programas financiados, docenas de socios y resultados que se materializan a lo largo de varios años. Sin una estructura de medición común, no hay forma fiable de saber qué inversiones están dando resultado, cuáles no y por qué.

Por último, el entorno externo así lo exige. Los financiadores, los responsables políticos y las organizaciones homólogas son cada vez más exigentes respecto de las pruebas de impacto. La capacidad de DHCD/F para atraer socios, influir en las políticas y mantener la confianza del público dependerá de su capacidad de presentar una visión del cambio creíble y respaldada por datos, y no solo de una narrativa convincente.

### ***¿Qué caracteriza a una buena métrica?***

No todas las métricas son iguales. El recuento de las subvenciones concedidas ofrece información sobre la actividad, pero dice muy poco sobre la salud. El marco se basa en un conjunto claro de criterios que permiten distinguir los indicadores significativos del ruido.

Una métrica sólida es específica: se vincula directamente a un pilar, un objetivo o una iniciativa, y no a la actividad general de la organización. Es medible, lo que significa que puede cuantificarse de manera consistente a lo largo del tiempo. Se basa en fuentes disponibles y fiables —encuestas e informes de salud comunitaria, datos administrativos del DHCD/F, informes de los socios y conjuntos de datos regionales a los que la organización tiene acceso actualmente y seguirá teniendo acceso a lo largo del plan quinquenal. Y es reveladora: debe ayudar a alguien a tomar una decisión concreta, ya sea ampliar un programa, reorientar la inversión o cambiar de enfoque.

Ese último criterio es el más importante. Una métrica que, aunque sea interesante, no influye en el comportamiento de nadie no es prioritaria. Para cada indicador de este marco, la pregunta fundamental es: ¿qué decisión se tomaría basándose en estos datos?

## **Nuestro marco de medición del impacto**

---

### ***Construir sobre lo que ya existe***

El DHCD/F ya cuenta con una sólida trayectoria en la evaluación de actividades, resultados e impacto, en la que queremos seguir avanzando mediante la publicación de este plan estratégico. La organización ha trabajado en el marco de la Rendición de Cuentas Basada en Resultados (RCBR), un enfoque ampliamente utilizado que exige a las organizaciones distinguir entre la rendición de cuentas con respecto a la población (¿cómo son las condiciones de vida de los residentes?) y la rendición de cuentas sobre el rendimiento (¿qué resultados obtienen los programas?). La RCBR ha constituido una base muy útil.

El nuevo marco se basa en los fundamentos de la RCBR y los amplía en tres aspectos importantes: alineando explícitamente la medición con la nueva arquitectura estratégica, introduciendo una estructura de tres niveles que permite hacer un seguimiento del impacto en cada nivel del trabajo de la organización y vinculando los indicadores directamente con las decisiones que deben tomar la Junta Directiva y el personal. El objetivo no es reinventar la rueda, sino pasar de recopilar una gran cantidad de datos a recopilar los datos adecuados; de contabilizar actividades a centrarse en el impacto; de contar anécdotas a crear historias auténticas de cambio. Este marco se desarrolló en colaboración con la Junta Directiva y el personal de DHCD/F mediante un proceso de diseño conjunto, lo que significa que refleja las prioridades de la organización y está concebido para que lo adopten y utilicen las personas responsables de su cumplimiento.

### ***Un marco que refleja la estrategia***

El principio de diseño más importante de este marco es la alineación estructural. La estrategia se organiza en una jerarquía clara: cuatro pilares, cada uno respaldado por objetivos específicos, impulsados mediante iniciativas clave y ejecutados mediante un conjunto definido de tácticas. El marco de medición refleja esa jerarquía.

El resultado son tres niveles de métricas, cada uno de ellos asociado a un nivel específico de la jerarquía estratégica:

Nivel métrico	Número métrico recomendado	Qué datos recopila
<b>Métricas de impacto principales</b> <i>Niveles de pilares y objetivos</i>	~5 a 7	<b>Resultados a nivel de la población:</b> ¿Se está produciendo realmente en la comunidad el cambio que nos propusimos? Dirigido al público, revisado por la Junta Directiva.
<b>Métricas de impacto secundarias</b> <i>Niveles de objetivos e iniciativas</i>	~7 a 10	<b>Resultados intermedios:</b> ¿Están nuestros programas dando lugar a resultados que conduzcan a un cambio a largo plazo? Indicadores adelantados del progreso estratégico.
<b>Métricas de actividad</b> <i>Nivel táctico</i>	~ 10 a 20	<b>Ejecución operativa:</b> ¿Funcionan los programas según lo previsto? Se utiliza internamente para la gestión de programas y la rendición de cuentas de los beneficiarios.

### ***Métricas de impacto principales: la visión desde arriba***

Los principales indicadores de impacto se sitúan tanto en el pilar como en el objetivo. Se trata de entre cinco y siete indicadores por pilar que responden a la pregunta más importante: ¿estamos logrando el cambio que nos propusimos? Se centran en resultados relativos a la población, como la proporción de profesionales sanitarios por habitante en todo el Valle, el porcentaje de residentes que sufren inseguridad alimentaria o el porcentaje de adultos que pueden acceder a una atención oportuna cuando la necesitan. Estos indicadores, por su propia naturaleza, evolucionan lentamente. El cambio real en la salud de la población no se mide en trimestres. Estos son los indicadores que revelan si la estrategia del DHCD/F está funcionando a la escala que importa.

Las principales métricas de impacto se harán públicas. Constituyen la principal forma de rendir cuentas de la organización ante la comunidad a la que presta servicio y el criterio con el que la Junta evaluará si la estrategia para el periodo 2027-2031 va por buen camino.

### ***Métricas de impacto secundarias: la perspectiva desde el centro***

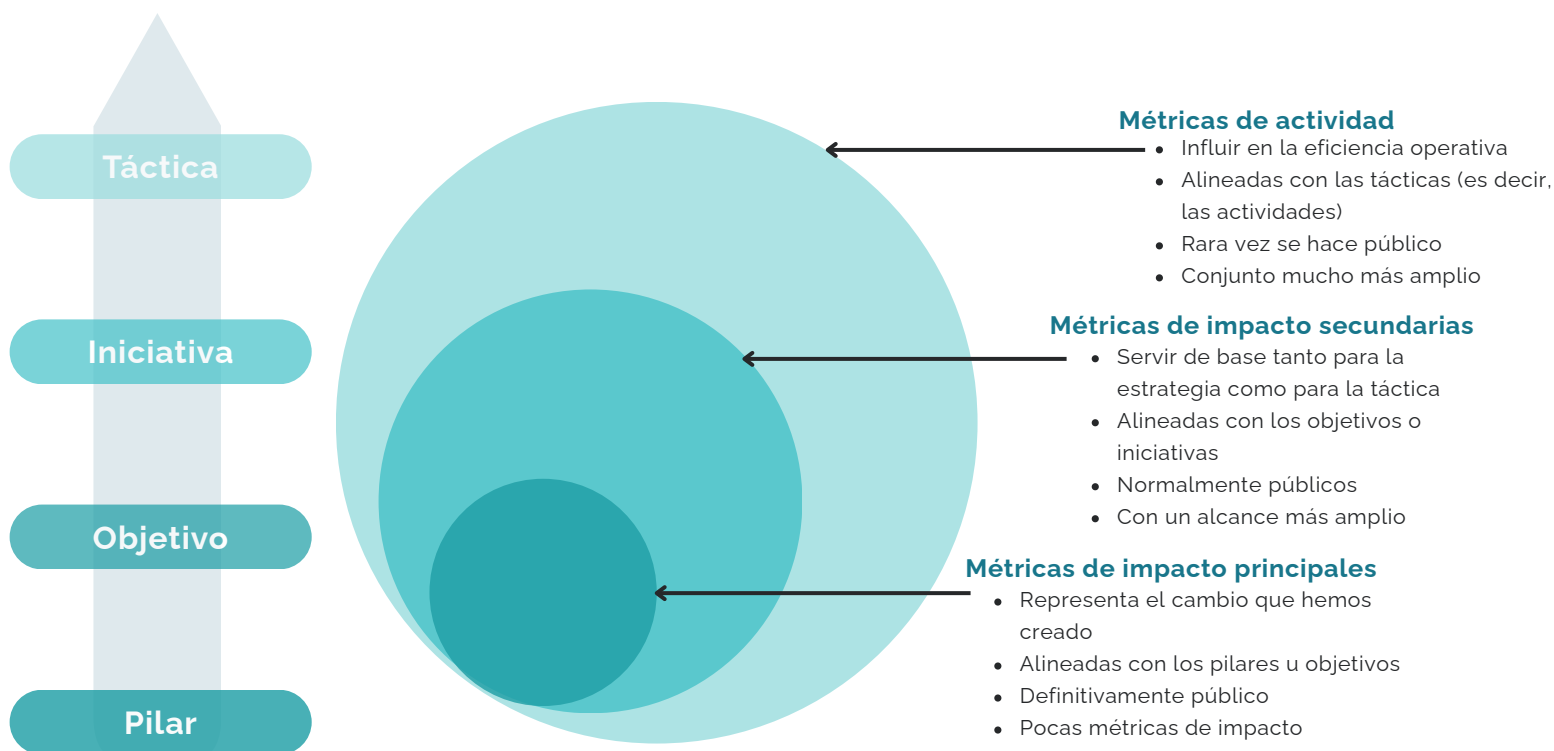
Los indicadores de impacto secundario se sitúan en los niveles de objetivos e iniciativas. Estos siete o diez indicadores por iniciativa permiten hacer un seguimiento de los resultados intermedios que vinculan los programas y las actividades con el cambio más amplio en el que trabaja el DHCD/F. Se trata de indicadores adelantados: datos que permiten saber, antes de que se produzcan cambios en las cifras de la población, si la estrategia va por buen camino.

Una iniciativa para formar al personal sanitario local no modificará la proporción de profesionales sanitarios en la región durante el primer año. Sin embargo, debería estar matriculando a estudiantes, estableciendo colaboraciones con instituciones académicas locales y colocando a los graduados en centros que atienden a comunidades desatendidas. Los indicadores secundarios reflejan ese progreso y permiten corregir el rumbo antes de que los problemas se agraven.

### **Métricas de actividad: la perspectiva desde primera línea**

Los indicadores de actividad se sitúan a nivel táctico y de programa. Estos indicadores —entre diez y veinte por programa— permiten el seguimiento de la ejecución operativa que hace posible el impacto, como el alcance de los programas de divulgación, la calidad y la puntualidad de los informes de los beneficiarios o la diversidad de los socios que participan en una reunión. Rara vez son el tema que el DHCD/F aborda públicamente. Sin embargo, son esenciales para la disciplina interna, pues permiten saber si los programas se están desarrollando según lo previsto y proporcionan la primera señal de alerta cuando algo no funciona.

En conjunto, estos tres niveles ofrecen al DHCD/F una visión completa: desde la pregunta “¿Está mejorando la salud en el Valle?” hasta “¿Está llegando el programa de orientación para trabajadores agrícolas a las personas adecuadas en el este del Valle de Coachella este trimestre?”



### **Poner en práctica el marco**

Un marco que se limita a una hoja de cálculo no es un marco, es un documento. Lo que importa es cómo influye la evaluación en el comportamiento: con qué frecuencia se revisan los datos, si incide en las decisiones sobre la concesión de subvenciones y si detecta los problemas con suficiente antelación como para actuar al respecto. A continuación se describe cómo el DHCD/F pretende poner en práctica este marco en tres dimensiones.

### ***Ritmo del progreso estratégico***

Los indicadores de impacto principales de cada pilar servirán como herramienta fundamental para que la Junta evalúe si la estrategia está funcionando, y como base para comunicar el impacto de nuestro trabajo a nuestras partes interesadas más importantes, incluidas nuestras organizaciones asociadas y el público en general.

La recomendación es realizar una revisión trimestral de los datos a nivel directivo, no para analizar minuciosamente cada indicador de los programas, sino para evaluar si los indicadores adelantados avanzan en la dirección correcta y detectar a tiempo en qué casos podría ser necesario corregir el rumbo.

La presentación anual de informes públicos basados en las principales métricas de impacto se convertirá en un pilar fundamental de la rendición de cuentas de DHCD/F ante la comunidad. La nueva dimensión de la organización conlleva una obligación correspondiente: mostrar al Valle, en términos claros y accesibles, qué resultados está generando su inversión, y ser sinceros cuando los resultados no estén a la altura de las expectativas.

Así es como el DHCD/F demuestra que funciona como una organización orientada al aprendizaje, en lugar de una centrada en el cumplimiento normativo. La diferencia es significativa. Las organizaciones centradas en el cumplimiento normativo informan sobre lo que han hecho. Las organizaciones orientadas al aprendizaje informan sobre lo que han hecho, los resultados obtenidos y cómo harán las cosas de manera diferente a partir de ahí.

### ***Fomentar la participación de las partes interesadas y la transparencia***

En todas las sesiones de participación comunitaria, los residentes expresaron lo mismo de distintas maneras: quieren saber qué está haciendo el DHCD/F y si está dando resultados. Quieren comprender las necesidades de las comunidades a las que atiende la organización y qué programas, iniciativas e intervenciones funcionan mejor para satisfacerlas. Este marco establece la estructura necesaria para responder a ambas preguntas con sinceridad.

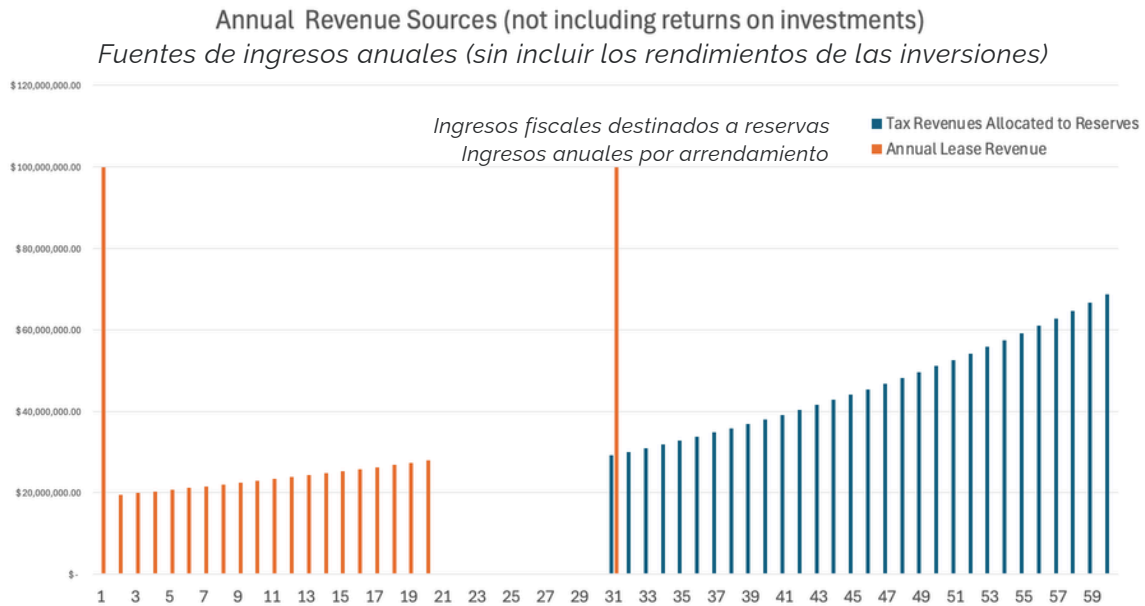
Las métricas de impacto principales se extraen de fuentes en las que la comunidad ya confía, como las encuestas anuales de salud comunitaria, las estadísticas demográficas regionales y los datos del censo de acceso público. Miden las condiciones que los residentes experimentan de forma directa: si se puede acceder a alimentos, si hay citas disponibles, si el aire cerca del lago Salton es seguro. Este enfoque, basado en resultados visibles para la comunidad, implica que la información pública no es solo un ejercicio de gobernanza. Es una rendición de cuentas genuina ante las personas cuyas vidas la estrategia pretende cambiar.

Las cifras, bien explicadas, se convierten en algo más que datos. Una tasa de inseguridad alimentaria que desciende del 25,2 % al 20 % en tres años no es una estadística abstracta. Representa aproximadamente 23,000 adultos menos en el Valle que reducen o se saltan comidas porque se han quedado sin dinero. Ese es el tipo de historia tangible y humana que sustenta la confianza pública, atrae a nuevos socios y justifica la inversión continuada. Este marco es lo que hace posible contar esa historia —y demostrarla—.

# PARTE 7: MARCO DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

## La oportunidad y la responsabilidad

La magnitud de la inversión que el Distrito está a punto de recibir mediante el contrato de arrendamiento con opción de compra de Tenet supone tanto una oportunidad histórica como una gran responsabilidad. Los ingresos previstos del arrendamiento representan una inversión sin precedentes en la salud y el bienestar del Valle de Coachella. Al mismo tiempo, requiere una gestión cuidadosa para garantizar que estos fondos generen un impacto sostenido en la comunidad y una vitalidad organizativa a largo plazo. Como se ilustra a continuación, los pagos del arrendamiento se estructuran a lo largo de un periodo de 30 años, con importantes entradas iniciales y a largo plazo que determinarán la situación financiera del Distrito durante las próximas décadas.



Las previsiones de ingresos fiscales se basan en una tasa de rendimiento estimada del 3%, con ingresos estimados de 12 millones de dólares en el primer año.

Como parte de este proceso de planificación estratégica, llevamos a cabo una iniciativa paralela para examinar la sostenibilidad financiera desde múltiples perspectivas, que incluyó la participación de los miembros de la Junta, del personal, de los asesores jurídicos y de expertos del sector. Este análisis tuvo en cuenta no solo el contrato de arrendamiento de Tenet, sino también la combinación más amplia de fuentes de financiación del Distrito. Lo que sigue refleja el proceso de aprendizaje derivado de esos debates, las conclusiones clave que surgieron y las recomendaciones para orientar la toma de decisiones a corto plazo. Muchas variables a largo plazo siguen siendo intrínsecamente inciertas; por lo tanto, este marco no se ha diseñado como una prescripción rígida, sino como una estructura disciplinada para la toma de decisiones informadas.

### Ingresos tributarios

1. Ingresos fiscales anuales
2. Ingresos por arrendamiento
3. Cuentas y bonos de ROI

### Ingresos no tributarios

1. Donaciones
2. Legados
3. Subvenciones de contrapartida

La evolución del Distrito hacia un "amplificador del sistema sanitario", respaldada por capacidades de datos reforzadas y una infraestructura troncal, desempeñará un papel fundamental al sustentar las futuras decisiones financieras. Una sólida función de datos permite realizar un seguimiento del rendimiento de la inversión, de los resultados en la comunidad y de la eficacia del capital a lo largo del tiempo. Por lo tanto, este marco financiero tiene por objeto equilibrar las necesidades inmediatas de la comunidad con la sostenibilidad a largo plazo del DHCD/F, garantizando que la organización pueda atender a los residentes del Valle no solo durante los próximos cinco años, sino también a largo plazo.

## Sostenibilidad financiera

---

La sostenibilidad financiera suele describirse en términos puramente económicos: preservar el capital, gestionar el riesgo y generar rentabilidad. Para una entidad pública como el Desert Healthcare District & Foundation, la definición debe ser más amplia y estar más arraigada en su razón de ser.

**Para el DHCD/F, la sostenibilidad financiera consiste en gestionar los recursos públicos de manera que se promueva la salud en el presente y, al mismo tiempo, se proteja la capacidad del Distrito para atender a las generaciones futuras. Esto exige una inversión de capital disciplinada, la adecuación a las necesidades de la comunidad y el cumplimiento sistemático de las obligaciones legales y de gobernanza.**

En esencia, la sostenibilidad comienza en la comunidad. El Distrito existe para mejorar la salud de los residentes de todo el Valle de Coachella. Las decisiones financieras deben reforzar las prioridades de este Plan Estratégico. Los recursos deben destinarse a iniciativas que aborden necesidades documentadas, refuercen el ecosistema sanitario y amplíen el acceso equitativo. La sostenibilidad no consiste en preservar el capital por el mero hecho de hacerlo, sino en garantizar que cada dólar invertido contribuya de manera significativa a mejorar la salud de la comunidad.

Al mismo tiempo, la sostenibilidad exige viabilidad financiera. El contrato de arrendamiento con opción de compra a 30 años supone una magnitud de capital que el Distrito nunca antes había gestionado. Esa oportunidad conlleva la responsabilidad de pensar más allá del corto plazo. Las decisiones que se tomen en los próximos años determinarán la capacidad del Distrito en las próximas décadas. Equilibrar la concesión de subvenciones a corto plazo con las reservas a largo plazo, evaluar estrategias de inversión prudentes y mantener la solidez operativa son aspectos fundamentales para garantizar que el DHCD/F siga siendo una institución estable y de gran impacto mucho después de que finalice el contrato de arrendamiento. Por último, la sostenibilidad exige el estricto cumplimiento de la legislación. Como organismo público, el Distrito opera dentro de los límites constitucionales y legales que rigen el uso de los ingresos procedentes de impuestos y de arrendamientos. Estos requisitos no son meros detalles procedimentales, sino medidas esenciales que preservan la confianza pública y la legitimidad institucional. La sostenibilidad financiera debe, por lo tanto, incorporar una revisión jurídica rigurosa y una comprensión clara de los usos permitidos de los fondos.

Estas tres dimensiones —el propósito centrado en la comunidad, la disciplina financiera y el cumplimiento normativo— son inseparables. Las decisiones que maximizan el impacto pero ignoran la viabilidad a largo plazo socavan la sostenibilidad. Del mismo modo, una preservación del capital excesivamente conservadora que descuida las necesidades urgentes de la comunidad no cumple con la misión del Distrito. La verdadera gestión responsable reside en encontrar el equilibrio.

El marco que se expone a continuación se basa en esta premisa. Favorece la toma de decisiones financieras meditadas, transparentes y basadas en datos, de modo que este momento histórico se convierta en una oportunidad de crecimiento y en la base de un impacto duradero.

## Nuestro enfoque

---

El marco de sostenibilidad financiera del DHDC/F se elaboró mediante un proceso estructurado y con múltiples aportaciones, diseñado para garantizar el rigor, el cumplimiento normativo y la coherencia estratégica. El marco se diseñó con base en el [Informe de Sostenibilidad Financiera](#) anterior presentado en la fase de descubrimiento.

Entre agosto de 2025 y marzo de 2026, llevamos a cabo una serie de sesiones de trabajo con el personal y la Junta para aclarar las prioridades, identificar las limitaciones y detectar oportunidades. Complementamos este proceso de coordinación interna con:

- Un estudio comparativo de distritos sanitarios y fundaciones similares
- Asesoramiento jurídico para aclarar las limitaciones legales y constitucionales
- Diálogo con la Asociación de Distritos Sanitarios de California
- Análisis de las fuentes de financiación, las entradas de capital y las provisiones a largo plazo

Estas aportaciones se sintetizaron en un marco financiero que refleja las realidades operativas del DHCD/F, al tiempo que incorpora perspectivas más amplias del sector y consideraciones normativas.

## Las suposiciones

---

De las conversaciones mantenidas con los asesores jurídicos y las partes interesadas surgieron varios supuestos rectores que establecen los parámetros fundamentales en los que deben tomarse las decisiones de inversión.

- 1. Los ingresos por arrendamiento se consideran ingresos de origen fiscal.**  
Los ingresos procedentes de activos financiados con fondos públicos (incluidos los pagos por arrendamiento de centros hospitalarios cuya propiedad se ha adquirido con ingresos fiscales) están sujetos a los mismos requisitos normativos que los ingresos fiscales directos.
- 2. Las transferencias a la Fundación no modifican las obligaciones de cumplimiento.**  
La transferencia de fondos procedentes de impuestos a la Fundación no aporta mayor flexibilidad. Sin embargo, dichos fondos pueden servir como capital catalizador para atraer fondos filantrópicos privados, que ofrecen una mayor flexibilidad.
- 3. Los fondos públicos no pueden destinarse a empresas con ánimo de lucro.**  
Las restricciones constitucionales prohíben que los fondos públicos beneficien directamente a entidades privadas con ánimo de lucro.
- 4. El uso adecuado de los fondos sigue siendo una cuestión de carácter jurídico.**  
La definición de los usos permitidos es un proceso en constante evolución y queda fuera del alcance de este proyecto de planificación estratégica. Se debe consultar a los asesores jurídicos cuando se barajen estrategias de inversión no previamente autorizadas.
- 5. Hay que tener en cuenta los riesgos externos.**  
Los distritos sanitarios se enfrentan a un escrutinio periódico, que incluye la revisión por parte de la Comisión Little Hoover, así como al riesgo de disolución o de absorción. La estrategia financiera debe tener en cuenta estos riesgos sistémicos de gobernanza.
- 6. Las provisiones de ingresos conllevan un margen de incertidumbre.**  
Las provisiones de ingresos fiscales a largo plazo se basan en tasas de crecimiento anuales previstas, que no están garantizadas. El calendario y la cuantía de los ingresos por arrendamiento son más claros, pero deben seguir modelizándose con prudencia.

## Planificación de escenarios

---

Una cuestión fundamental que guía las deliberaciones de la Junta se refiere a la asignación del pago inicial de 100 millones de dólares correspondiente al arrendamiento y, por extensión, a los pagos posteriores a lo largo del tiempo:

Como paso previo, colaboramos con los miembros de la Junta Directiva y con el personal para esbozar varios escenarios hipotéticos sobre el pago a corto plazo del arrendamiento por 100 millones de dólares. Estos escenarios reflejaban diferentes equilibrios en la distribución entre la concesión de subvenciones y las reservas, reconociendo que el Distrito debe sopesar las necesidades inmediatas de la comunidad frente a la gestión responsable a largo plazo.

Ese debate inicial dejó claro que las decisiones de asignación no son independientes entre sí. Están interrelacionadas con cuestiones más amplias relativas a la estrategia de reservas, al enfoque de inversión y a la tolerancia al riesgo. En respuesta a ello, desarrollamos un marco estructurado para facilitar un proceso de deliberación más informado y transparente.

### ***Un marco de decisión estructurado***

Para orientar las deliberaciones de la Junta, hemos elaborado un árbol de decisión estructurado en torno a tres cuestiones estratégicas interrelacionadas: cómo debe asignarse el pago inicial de 100 millones de dólares correspondiente al primer año del contrato de arrendamiento de Tenet; cómo, y en qué medida, deben tenerse en cuenta las inversiones inmobiliarias en la estrategia financiera general del Distrito; y cuál es la visión de la Junta respecto al presupuesto de "equilibrio" a largo plazo del Distrito. En estas cuestiones se incluyen consideraciones fundamentales sobre el equilibrio entre la concesión de subvenciones a corto plazo y las reservas, los objetivos adecuados de reserva y de preservación del capital, y el enfoque de inversión del Distrito, incluyendo el papel de los instrumentos tradicionales, como los bonos del Tesoro, junto con posibles inversiones alternativas. Al organizar el debate de esta manera, el marco deja claras las compensaciones inherentes a cada decisión y aclara cómo las elecciones en un ámbito influyen inevitablemente en los resultados de otro.

### ***Modelización financiera interactiva***

Como complemento del árbol de decisión, hemos desarrollado un modelo financiero interactivo para facilitar el análisis de escenarios. (El modelo se ha elaborado con fines exclusivamente educativos. No constituye un consejo de inversión.) Se trata de una herramienta interactiva que ilustra las implicaciones asociadas a varias decisiones clave (presupuesto de subvenciones del año 1, incremento anual del presupuesto de subvenciones, porcentajes de las reservas destinadas a bonos del Estado y a activos inmobiliarios) y a una serie de hipótesis (tipos de interés de los activos inmobiliarios y de los bonos del Estado).

El modelo permitió a los miembros de la Junta:

- Ajustar los porcentajes de asignación entre la concesión de subvenciones y las reservas
- Probar diferentes hipótesis de crecimiento de las reservas
- Comparar las inversiones tradicionales de las reservas (por ejemplo, estrategias basadas en títulos del Tesoro) con enfoques alternativos
- Examinar las implicaciones previstas a lo largo del tiempo

El objetivo del modelo no era imponer decisiones, sino poner de manifiesto sus consecuencias. Demostraba cómo las asignaciones a corto plazo influyen en la capacidad a largo plazo y ayudaba a cuantificar las compensaciones que, de otro modo, podrían seguir siendo abstractas.

### ***Considerar el sector inmobiliario como una estrategia de doble propósito***

La Junta ha manifestado su interés en el sector inmobiliario como una posible estrategia de doble objetivo, que podría contribuir a alcanzar metas alineadas con su misión (como la vivienda para trabajadores o las infraestructuras sanitarias comunitarias) y, al mismo tiempo, generar valor patrimonial a largo plazo.

En consecuencia, el modelo integra la inversión inmobiliaria con la estrategia histórica de reservas del Distrito, que se ha basado en gran medida en instrumentos del Tesoro. Esto permite a la Junta analizar cómo los distintos niveles de asignación inmobiliaria podrían influir tanto en la sostenibilidad financiera como en la capacidad programática.

Al mismo tiempo, es importante reconocer que el sector inmobiliario conlleva riesgos e incertidumbres inherentes. Los ciclos del mercado, las limitaciones de liquidez y las consideraciones operativas introducen una variabilidad distinta de la de las inversiones tradicionales en reservas. Por lo tanto, el modelo sirve como herramienta educativa y de reflexión, más que como instrumento predictivo. No tiene en cuenta la inflación a largo plazo, las fluctuaciones de los costes operativos ni la volatilidad macroeconómica en general. En cambio, facilita un debate estructurado y un análisis fundamentado de las ventajas e inconvenientes.

### ***Favorecer una gestión responsable y bien informada***

En última instancia, este proceso de modelización tiene por objeto respaldar la responsabilidad fiduciaria de la Junta. Ofrece un mecanismo transparente para analizar cómo las distintas estrategias de asignación inciden en la sostenibilidad a largo plazo, la flexibilidad organizativa y el impacto en la comunidad. Esto no es más que un punto de partida. La Junta y el personal debatieron la importancia de contratar a un experto en inversiones financieras para desarrollar un modelo sofisticado y orientar al DHCD/F en la toma de decisiones de inversión.

La sostenibilidad financiera no se consigue con una sola decisión. Es el resultado de una serie de decisiones disciplinadas, basadas en la misión, fundamentadas en datos y tomadas con una comprensión clara tanto de las oportunidades como de los riesgos.

## **De cara al futuro**

---

En el marco de este proyecto de planificación estratégica, el éxito no se definió en función de la selección de un único porcentaje de asignación ni de la aprobación de un instrumento de inversión concreto. Más bien, el éxito se definió como el logro de la claridad, garantizando que la Junta y el personal desarrollaran una visión común de los principios fundamentales que deben guiar la toma de decisiones financieras en el futuro, a fin de asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Al término de las sesiones de trabajo sobre sostenibilidad financiera, llegamos a un acuerdo en torno a varios principios fundamentales.

En primer lugar, la Junta y el personal adquirieron una comprensión clara de los factores interrelacionados que influyen en la asignación de capital. Las decisiones relativas a la concesión de subvenciones, las reservas y la estrategia de inversión no son aisladas; se influyen mutuamente y, en conjunto, determinan la capacidad a largo plazo del Distrito.

En segundo lugar, se reconoció que las decisiones financieras deben estar al servicio del Plan Estratégico, y no funcionar al margen de él. La asignación de recursos debe reforzar la capacidad de la organización, la coherencia con la misión y el impacto medible en la comunidad. La gestión financiera no es un ejercicio abstracto, sino que está directamente vinculada a los resultados obtenidos por los residentes de todo el Valle de Coachella.

En tercer lugar, se reconoció ampliamente que toda decisión a corto plazo tiene repercusiones a largo plazo. Las decisiones de asignación tomadas en los primeros años del contrato de arrendamiento influirán en la flexibilidad, la tolerancia al riesgo y la solidez institucional durante décadas.

La Junta también llegó a un consenso sobre la importancia de la transparencia y de la comunicación proactiva con la comunidad. Como organismo público encargado de gestionar recursos públicos de gran importancia, el DHCD/F debe demostrar una gestión rigurosa y un uso responsable de los fondos. La confianza se forja no solo a través de los resultados, sino también mediante la claridad y la transparencia en el proceso de toma de decisiones.


Como siguiente paso concreto, la Junta expresó su acuerdo para publicar una solicitud de propuestas para contratar a un asesor financiero cualificado. Esto refleja el reconocimiento de que contar con la experiencia externa de un profesional cualificado reforzará la supervisión fiduciaria y la sostenibilidad a largo plazo.

Es importante destacar que el proceso también se caracterizó por su humildad. La Junta reconoció que ningún modelo financiero puede prever por completo la incertidumbre futura. Los ciclos económicos, los cambios en las políticas y la evolución de las necesidades de la comunidad introducirán inevitablemente cierta complejidad. Al reforzar las capacidades en materia de datos, aclarar los mecanismos de control de la gobernanza e integrar la sostenibilidad en las decisiones estratégicas, el DHCD/F se encuentra en mejores condiciones para afrontar la incertidumbre de forma responsable, en lugar de hacerlo de manera reactiva.

La sostenibilidad financiera no es una decisión puntual. Es una disciplina permanente. Requiere una evaluación continua de las necesidades de la comunidad, del rendimiento del capital, de los riesgos de gobernanza y de la capacidad organizativa. Exige la voluntad de revisar los supuestos, recalibrar las asignaciones y ajustar la estrategia a medida que cambian las circunstancias.

Las medidas descritas en los cuatro pilares estratégicos, en particular el compromiso del Distrito de mejorar la madurez de los datos y la coordinación a nivel sistémico, sientan las bases estructurales para una gestión financiera rigurosa. Al alinear la inversión de capital con resultados comunitarios cuantificables y con la viabilidad institucional a largo plazo, el Distrito puede hacer de este momento financiero histórico algo más que un hito.

Se convierte en una base que sustenta un impacto duradero, una confianza sólida y un Valle de Coachella más saludable para las generaciones venideras.



## PARTE 8: IMPLEMENTACIÓN

Una estrategia sólida solo surte efecto si se aplica eficazmente. Este plan marca una dirección clara para las prioridades del DHCD/F durante los próximos cinco años, pero su éxito dependerá de cómo se traduzcan esas prioridades en acciones concretas.

En esta sección se describe un enfoque de implementación en fases que se centra en cómo el DHCD/F pondrá en práctica sus pilares estratégicos, coordinará los recursos, desarrollará la capacidad organizativa necesaria y hará un seguimiento de los avances a lo largo del tiempo. De este modo, se garantiza que el plan siga siendo viable, transparente y adaptable a los cambios de las circunstancias, lo que ayudará al DHCD/F a generar un impacto significativo y cuantificable en las comunidades a las que presta servicio.

FASE	PLAZO	ÁREA DE ENFOQUE
<b>Fundación</b>	0-6 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de la estrategia (coordinación interna + presentación a los socios y a la comunidad)</li> <li>• Diseñar y formalizar la estructura organizativa de DHCD/F en consonancia con las prioridades estratégicas y el modelo operativo</li> <li>• Contratar personal para los puestos prioritarios y definir claramente las funciones, responsabilidades y competencias decisorias en toda la organización</li> <li>• Establecer una nueva estrategia de concesión de subvenciones, incluyendo el enfoque de financiación (p. ej., convocatorias de propuestas frente a subvenciones continuas), la estructura de las solicitudes y los criterios de evaluación y el marco de puntuación alineados con las prioridades estratégicas</li> <li>• Desarrollar un marco básico de medición del impacto y sus indicadores</li> <li>• Evaluar y armonizar los sistemas centrales (gestión de subvenciones + plataformas de datos)</li> <li>• Seguir reforzando las prácticas de comunicación interna y colaboración en materia de gobernanza con Larry Walker</li> </ul>
<b>Activación</b>	6-12 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la infraestructura tecnológica y de datos necesaria para respaldar la implementación de la nueva estrategia</li> <li>• Poner en marcha el marco de medición del impacto (recopilación de datos + elaboración de informes en tiempo real y de cara al exterior)</li> <li>• Desarrollar procesos internos para el seguimiento de los objetivos y las iniciativas</li> <li>• Fortalecer las alianzas y comenzar a organizar reuniones en torno a las iniciativas clave</li> <li>• Establecer revisiones trimestrales de la Junta Directiva para hacer un seguimiento de los avances en relación con los pilares, los objetivos y las iniciativas</li> </ul>

FASE	PLAZO	ÁREA DE ENFOQUE
<b>Aceleración</b>	1-3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar las subvenciones en consonancia con las prioridades estratégicas y las necesidades de la comunidad</li> <li>• Impulsar las inversiones en infraestructura clínica y en el sector inmobiliario</li> <li>• Poner en marcha un centro de datos de acceso público</li> <li>• Profundizar en las alianzas intersectoriales y en los esfuerzos de coordinación</li> <li>• Utilizar los datos para fundamentar las decisiones de financiación, el perfeccionamiento de la estrategia y la asignación de recursos</li> <li>• Reactivar la participación de la comunidad a medio plazo para validar las prioridades estratégicas</li> </ul>
<b>Optimización</b>	3-5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el liderazgo en materia de impacto colectivo en toda la región</li> <li>• Ampliar la influencia en las políticas y los esfuerzos de cambio a nivel sistémico</li> <li>• Ampliar y poner plenamente en funcionamiento el Centro de Datos y las herramientas dirigidas al público</li> <li>• Establecer un modelo financiero sostenible y diversificado</li> </ul>



## CONCLUSIÓN

---

Hace más de 75 años, el Desert Healthcare District se fundó sobre la base de una creencia sencilla pero profunda: que todas las personas que viven en el Valle de Coachella merecen tener acceso a la atención sanitaria. Ese compromiso fundacional, arraigado en la comunidad, sustentado en la confianza pública e impulsado por un sentido de responsabilidad compartida, nunca ha flaqueado. Lo que ha cambiado es la magnitud de lo que ahora es posible. DHDC/F se encuentra ante una oportunidad sin precedentes, con ingresos por arrendamiento de casi 650 millones de dólares a lo largo de 30 años, y cuenta tanto con los recursos como con la responsabilidad para llevar a cabo una transformación con ellos. Este plan es la respuesta a ese momento.

A través de cuatro pilares estratégicos —ampliar el acceso a la asistencia sanitaria, reforzar la plantilla, abordar los determinantes sociales y medioambientales de la salud y crear la infraestructura de datos que lo integre todo—, el DHCD/F ha asumido un compromiso claro y firme: pasar de ser un organismo subvencionador a convertirse en un **amplificador del sistema sanitario**. No para sustituir lo que ya existe, sino para reforzarlo. No para trabajar en paralelo con las organizaciones que prestan servicio en este valle, sino para reunirlos, conectarlos y ayudarlos a lograr más juntas que cualquiera podría lograr por sí sola.

La eficacia de una estrategia depende del compromiso de aplicarla. Este plan no está pensado para quedarse en un cajón ni para revisarse una vez al año en una reunión de la junta directiva. Está pensado para utilizarse cada día, en cada reunión, en cada decisión de financiación, en cada conversación sobre colaboraciones y en cada deliberación presupuestaria. Es la brújula que guía a la junta directiva y al personal cuando las prioridades entran en conflicto y las concesiones resultan difíciles. Cuando surge una nueva oportunidad, la primera pregunta debe ser: ¿Contribuye esto a nuestros pilares, beneficia a nuestros residentes y nos acerca a ser el amplificador del sistema sanitario que este valle necesita? Cuando un programa no da la talla, la cuestión no es reconocerlo, sino qué haremos de manera diferente. Cuando hay que asignar recursos, la cuestión no es quién los pidió primero, sino dónde las pruebas indican que el impacto será mayor.

Este no es un plan basado en aspiraciones abstractas. Se basa en lo que la comunidad nos ha transmitido. Este plan es la promesa de DHCD/F a los residentes del Valle de Coachella. Las estrategias son concretas porque las necesidades lo son. Estos indicadores son cuantificables porque la rendición de cuentas ante esta comunidad es esencial. El marco financiero es riguroso porque se trata de recursos públicos administrados en fideicomiso que deben servir a los residentes actuales y a las generaciones futuras que considerarán este valle su hogar mucho después de que concluya este plan quinquenal. Cada año, a través de informes públicos basados en los Indicadores de Impacto Primarios, la Junta y el personal se plantearán una pregunta directa: ¿Estamos cumpliendo nuestra promesa? ¿Estamos, de manera concreta y cuantificable, ampliando este sistema de salud y mejorando vidas?

Nos esperan retos por delante. La situación económica cambiará. Las necesidades de la comunidad evolucionarán. Las nuevas presiones derivadas de los cambios en el panorama político exigirán que nos adaptemos. Pero el DHCD/F está mejor preparado que nunca para afrontar esos retos. Cuando el camino a seguir sea incierto, este plan nos marcará una dirección clara.

El trabajo empieza ahora.