



**DESERT HEALTHCARE**  
DISTRICT & FOUNDATION

# INFORME SOBRE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

NOVIEMBRE 2025



# ÍNDICE

---

Análisis preliminar .....	02
Análisis de sostenibilidad .....	05
Apéndice	
Fuentes .....	13

# ANÁLISIS PRELIMINAR

El siguiente informe complementa el *Informe de diagnóstico estratégico* de Sowen y tiene por objeto sentar las bases para comprender el panorama financiero previsto del Desert Healthcare District (DHCD), analizado específicamente desde la perspectiva de las inversiones y de la concesión de subvenciones, en consonancia con su misión. El objetivo principal de esta sección es evaluar el contexto financiero en el que se desarrollará la estrategia global de sostenibilidad<sup>1</sup>.

De qué se trata	De lo que no se trata
<p>Una visión general de los recursos previstos para la misión durante los próximos 30 años, desglosados por fuente de financiación, en la que se indiquen las hipótesis en las que se basa dicha visión general, así como cualquier consideración jurídica o política relevante para la fase Diagnóstica.</p>	<p>Un estado financiero auditado, provisiones financieras o recomendaciones contables o de inversión.</p>

## Desert Healthcare District

En los últimos tres años, el Desert Healthcare District ha fijado su presupuesto para subvenciones en 4 millones, 4 millones y 5 millones de dólares, lo que representa el 46 %, el 42 % y el 42 % de los gastos totales (sin incluir el LPMP), respectivamente. Como se analizará más adelante, dada la importante afluencia de fondos prevista para los próximos treinta años, las subvenciones podrían llegar a representar una proporción aún mayor de los gastos totales del distrito.

### Fuente de financiación n.º 1: ingresos fiscales

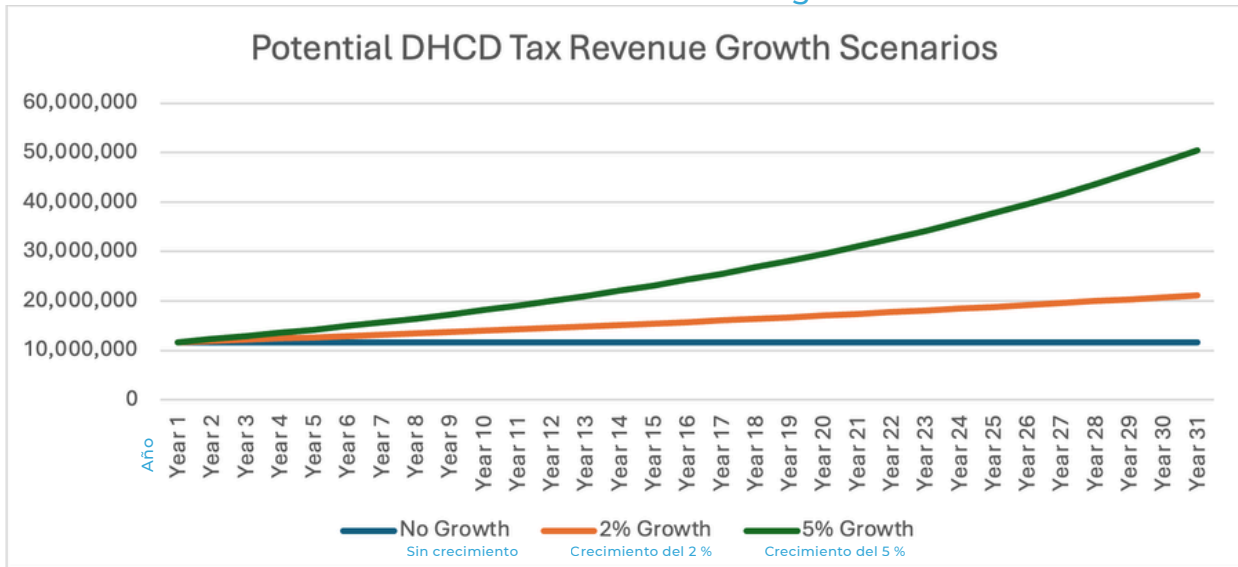
Hasta la fecha, los impuestos sobre la propiedad han sido la principal fuente de financiación del DHCD. Los ingresos por impuestos sobre la propiedad previstos para el DHCD en el año fiscal 2025-26 ascienden a 11.7 millones de dólares, lo que supone un aumento respecto de la previsión de 10.1 millones de dólares para 2024-25 y de los 8.8 millones de dólares previstos para 2023-24, lo que representa dos años consecutivos de crecimiento del 15 % en los ingresos por impuestos sobre la propiedad. Aunque no sería realista suponer un crecimiento anual constante de dos dígitos en los ingresos por impuestos sobre la propiedad, cabe señalar que el recuento histórico del valor catastral total del condado, realizado por el Tasador del Condado de Riverside, muestra aumentos anuales (sin disminuciones) que oscilan entre el 5.08 % y el 9.37 % en los últimos 10 años. Además, según el Los Angeles Times, “dos de las tres comunidades del estado que registraron el mayor crecimiento de la renta media entre 2017 y 2022 se encontraban en el valle de Coachella”. Por el contrario, tras la Gran Recesión, el condado de Riverside experimentó cuatro descensos consecutivos en el valor catastral total. El gráfico que figura a continuación muestra los posibles escenarios de ingresos por impuestos sobre la propiedad en el mismo horizonte temporal que el contrato de arrendamiento con opción de compra, y cada escenario varía en función del crecimiento medio anual de dichos ingresos<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Nota: Gran parte de los datos utilizados en los cálculos se introdujo manualmente y, por lo tanto, es intrínsecamente susceptible de contener errores humanos.

<sup>2</sup> En referencia a los años fiscales 2023-24, 2024-25 y 2025-26

<sup>3</sup> Nota: Según hemos podido deducir de las conversaciones mantenidas con el personal, el Distrito no tiene conocimiento de los cálculos exactos de la asignación de los ingresos fiscales como porcentaje de los ingresos del condado de Riverside.

Posibles escenarios de crecimiento de los ingresos fiscales del DHCD

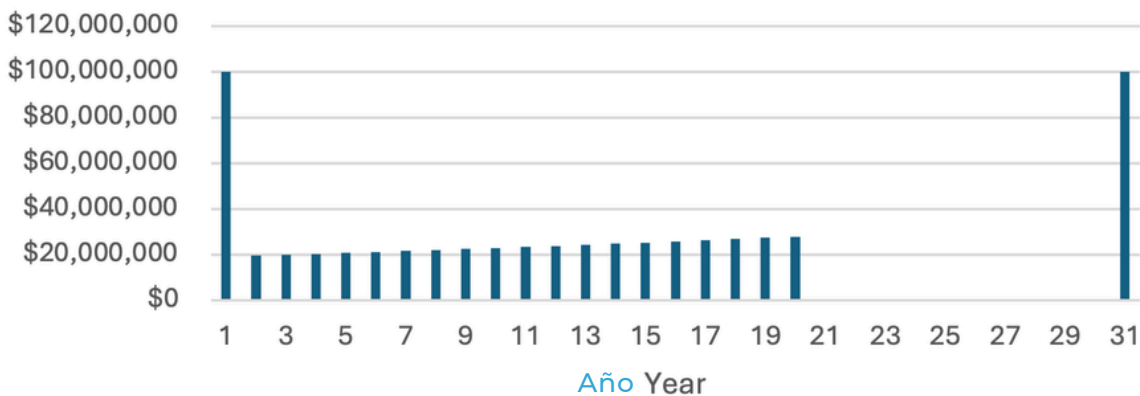


**Fuente de financiación n.º 2: Contrato de arrendamiento con opción de compra**

Si se cumple íntegramente el contrato con Tenet, a partir de junio de 2027, el Distrito del DHCD comenzará a recibir pagos de Tenet, empezando por un pago considerable de 100 millones de dólares, seguido de un pago de 19.5 millones de dólares, que aumentará gradualmente cada año hasta junio de 2046. Posteriormente, en junio de 2057, se efectuará un pago final por 100 millones de dólares.

Como condición del contrato de arrendamiento, el DHCD debe cumplir con una cláusula de no competencia que prohíbe otorgar subvenciones en varias categorías del distrito sanitario. Sin embargo, según el contrato de arrendamiento con opción de compra, “el Distrito puede conceder subvenciones a proyectos propiedad del condado de Riverside, hasta el importe de los impuestos sobre la propiedad que reciba en cualquier año, una vez deducidos los gastos administrativos del Distrito”.

Ingresos anuales por arrendamiento  
Annual Lease Revenue



### **Fuente de financiación n.º 3: Cuentas de inversión**

Según los estados financieros de septiembre de 2025, el Distrito cuenta con \$73,683,934 en cuentas de inversión, que, según las conversaciones mantenidas con el personal, se componen principalmente de bonos del Tesoro destinados inicialmente a financiar las obras del hospital para cumplir con los requisitos sísmicos del Estado de California. Esos fondos ya no son necesarios para ese fin, ya que “en virtud de los términos del [Contrato de arrendamiento con opción de compra], Tenet se encargará de mantener la conformidad sísmica del hospital, sin necesidad del apoyo de los contribuyentes del valle”.

### **Desert Healthcare Foundation**

Según las previsiones de flujo de caja para el año fiscal 2025-26, se estima que la Desert Healthcare Foundation (DHCF) contará con un saldo de caja de 5.4 millones de dólares en octubre de 2025, de los cuales una parte considerable parece estar invertida en valores cotizados en bolsa. A lo largo del año fiscal, se prevé que la DHCF desembolse algo menos de 1.4 millones de dólares en subvenciones y reciba 1 millón de dólares en subvenciones, intereses y F. Lowe. Según su formulario 990 de 2023, la DHCF no parece tener ninguna deuda. Dependiendo del rumbo estratégico que elija seguir la Junta, podría ser necesario comprender con mayor exhaustividad el papel actual y potencial de la Fundación en el conjunto del Desert Healthcare District.

### **Conclusión**

El Desert Healthcare District y su Fundación parecen estar bien posicionados para seguir teniendo un impacto transformador en la salud y el bienestar de los residentes del Valle de Coachella. Gracias a una base estable de ingresos por impuestos sobre la propiedad que han crecido de forma constante durante más de una década, complementada con una importante aportación de fondos procedentes del contrato de arrendamiento con Tenet durante los próximos treinta años, la capacidad global para la concesión de subvenciones aumentará sin duda de forma significativa en poco tiempo. Las consideraciones financieras cruciales durante la siguiente fase del proceso de planificación estratégica son:

1. Comprender en qué medida aumentarán los gastos generales (incluidos los costes operativos), junto con los presupuestos generales
2. Comprender las obligaciones contractuales a las que están sujetas las diferentes fuentes de financiación
3. Analizar la variedad de enfoques de inversión viables desde el punto de vista político, organizativo y jurídico, y alineados con la misión, que podrían complementar las iniciativas tradicionales de concesión de subvenciones

# ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

Existen innumerables formas de definir la sostenibilidad, y en la definición específica de cada organización influyen múltiples variables. El siguiente esquema constituye el primer paso para desarrollar la definición específica de sostenibilidad del Desert Health Care District. Se espera lograrlo mediante la puesta a prueba de distintos elementos y enfoques, lo que requerirá múltiples iteraciones.



## PILAR 1: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

En un mundo en el que los recursos son escasos, muchos financiadores y organizaciones orientadas a una misión tratan de aprovechar al máximo su capital para asegurar su sostenibilidad, sin dejar de priorizar el impacto. Esto incluye una serie de posibles elementos y enfoques relacionados que hacen mayor o menor hincapié en determinados aspectos y varían en su complejidad.

### Opción 1. Financiación mediante fondos de dotación<sup>4</sup>

La financiación mediante fondos de dotación, en términos generales, es uno de los enfoques más sostenibles y de menor riesgo que se están considerando. Según este enfoque, una gran cantidad de capital constituiría el patrimonio de un fondo de dotación, que podría integrarse con diversos activos. Es fundamental destacar que el patrimonio de un fondo de dotación tiene el potencial de crecer con el tiempo, lo que permite ampliar y mantener el impacto<sup>5</sup>.

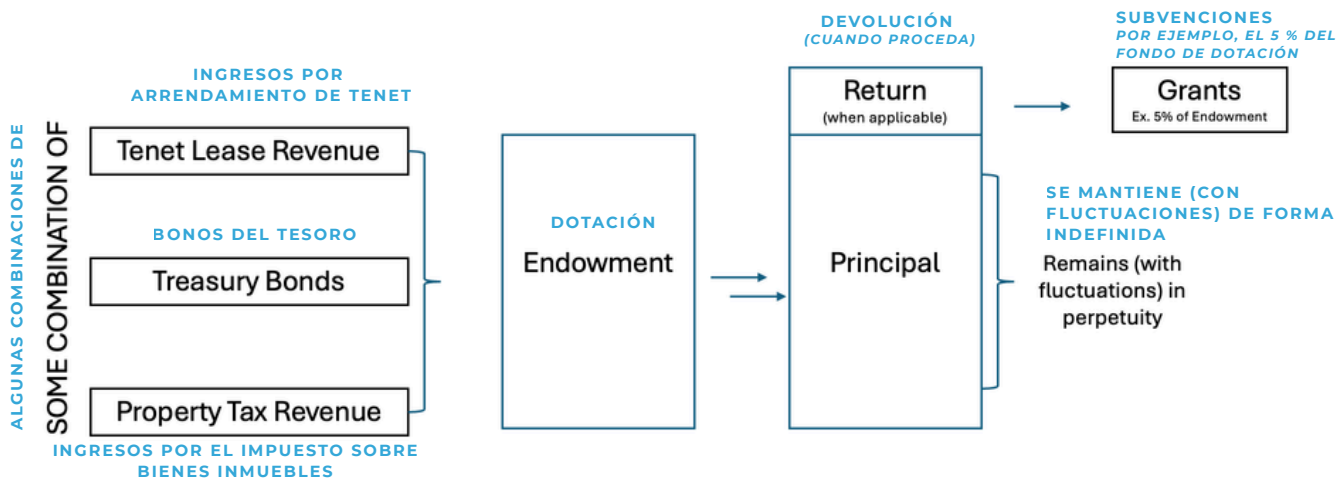
#### Escenario de ejemplo 1.1: Financiación procedente de fundaciones o fondos de dotación del Distrito

- El DHCD podría destinar una parte de los fondos de los que dispone a crear un fondo de dotación dentro de una estructura jurídica adecuada, que funcionara más bien como una fundación convencional, con requisitos de gasto y de presentación de informes anuales.
  - En este caso, la dotación perdura indefinidamente, siempre que se mantenga o aumente el capital de la misma.
  - Para mantener la exención fiscal, se destinaría un porcentaje determinado de este fondo de dotación a la concesión de subvenciones.
  - Además (como se comentará más adelante), podrían utilizarse otros enfoques, como las “inversiones vinculadas a la misión” y las “inversiones vinculadas a programas”, para maximizar el capital del fondo de dotación más allá de los gastos tradicionales en subvenciones, sin dejar de generar un cierto nivel de rentabilidad que garantice la sostenibilidad a largo plazo.
  - Requisitos previos fundamentales: un marco jurídico que permita destinar los ingresos por arrendamiento a este fin, viabilidad política, una infraestructura organizativa para la gestión de los fondos de dotación, etc. (Continúa en la página siguiente)

<sup>4</sup> Nota: Cualquier decisión de financiación que se aborde en este esquema deberá cumplir con la legislación y la normativa aplicables. Por lo tanto, algunas de estas opciones podrían no ser adecuadas para el DHCD.

<sup>5</sup> Según el Consejo de Organizaciones sin Ánimo de Lucro, “las dotaciones pueden describirse, en términos generales, como activos (normalmente cuentas de efectivo invertidas en acciones o bonos u otros instrumentos de inversión) reservados para que los activos originales (conocidos como el “corpus”) crezcan con el tiempo gracias a los ingresos obtenidos de los intereses de los fondos invertidos subyacentes. El corpus también puede incrementarse con el tiempo”.

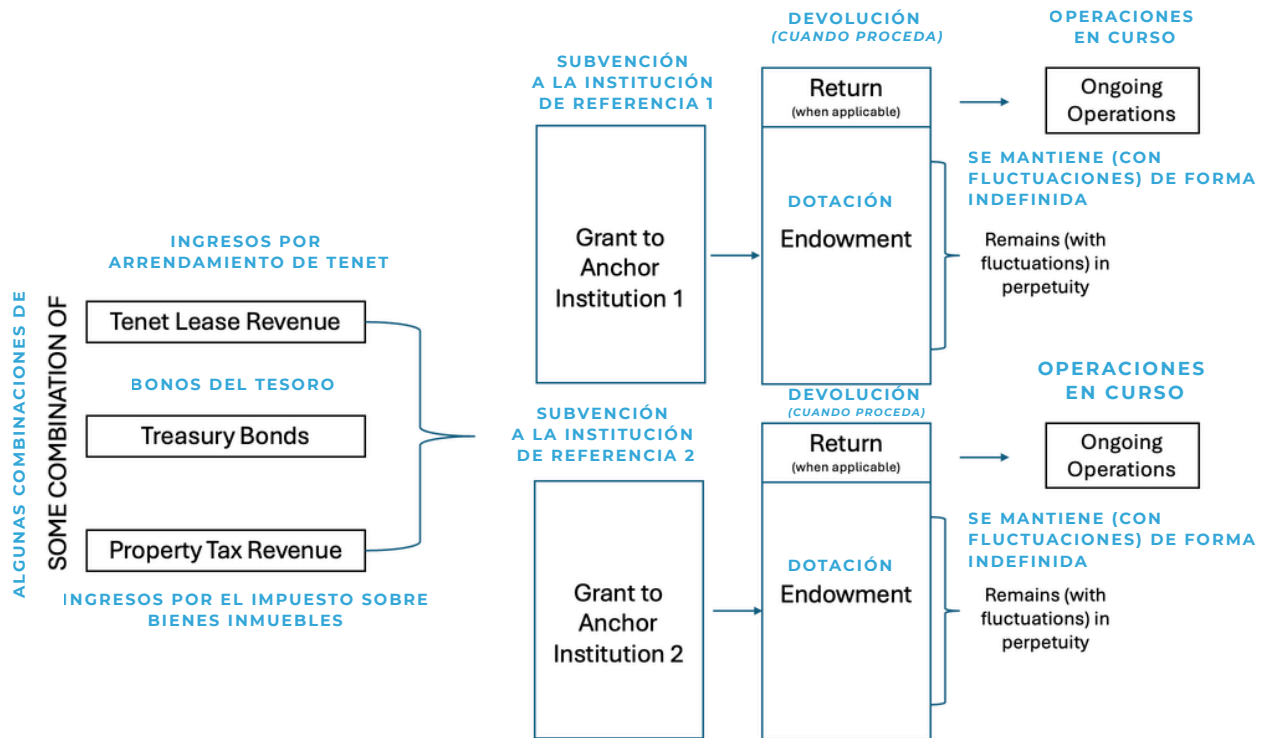
- o Ventajas principales: la sostenibilidad y el potencial de ampliar el impacto gracias a un corpus cada vez mayor.
- o Limitaciones clave: Dependiendo del contexto de la comunidad, limitar la concesión de subvenciones a niveles acordes con los requisitos de gasto de la fundación (alrededor del 5 %) podría no ser suficiente para satisfacer las necesidades de la comunidad. De hecho, algunas grandes organizaciones filantrópicas han decidido destinar su capital a lo largo del tiempo. Además, aunque el capital tiene el potencial de aumentar de valor, también puede disminuir.



Nota: Estos casos prácticos son ejemplos ilustrativos y las estructuras o enfoques utilizados pueden adoptar diversas formas.

**Escenario de ejemplo 1.2: Dotación de instituciones de referencia**

- El DHCD podría destinar una parte de los fondos de los que dispone a instituciones de referencia del Valle, con el objetivo específico de crear fondos de dotación que permitan la sostenibilidad de las organizaciones y un enfoque más centrado en el impacto.
  - o En este contexto, las subvenciones de cuantía elevada destinadas a entidades externas con un historial contrastado de impacto significativo podrían acceder a dichos fondos.
    - Requisitos previos fundamentales: la existencia y el conocimiento de organizaciones de referencia con capacidad para gestionar subvenciones de cuantía relativamente elevada y evaluar su impacto.
    - Ventajas principales: aprovechar la infraestructura existente en colaboración con organizaciones ya referentes en la comunidad.
    - Limitaciones clave: menor supervisión continua, lo que implica mayor diligencia en la fase inicial. Riesgos políticos asociados a la percepción de que se favorece a unos y se perjudica a otros.



Nota: Estos casos prácticos son ejemplos ilustrativos y las estructuras o enfoques utilizados pueden adoptar diversas formas.

## Opción 2. Financiación basada en resultados

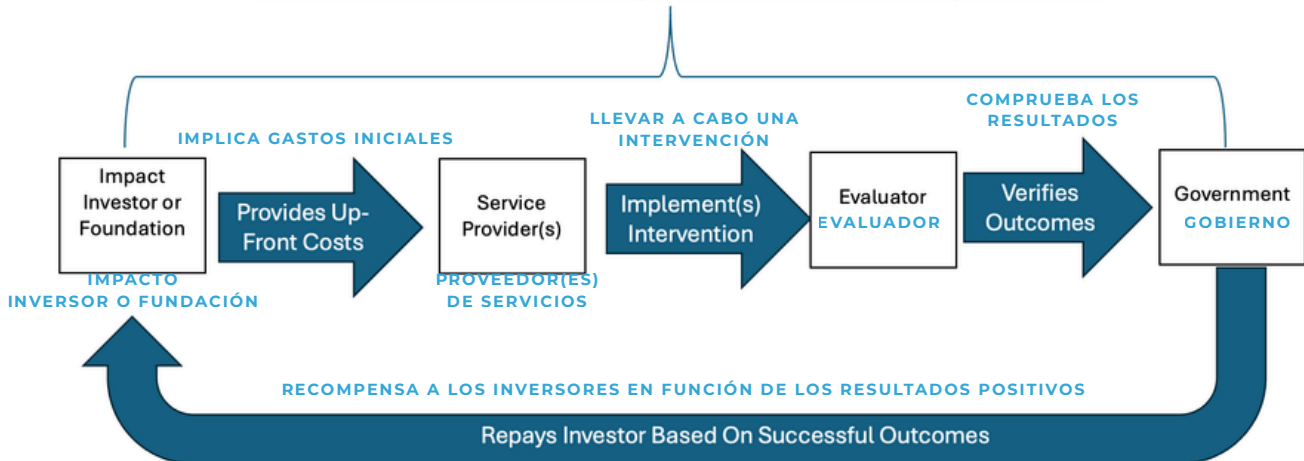
La financiación basada en resultados adopta muchas formas. Sin embargo, como su propio nombre indica, vincula la financiación a los resultados obtenidos. Entre los términos y enfoques relacionados se incluyen "pago por resultados" y "bonos de impacto social". Se han presentado numerosas propuestas de valor en relación con la financiación basada en resultados, entre las que se incluyen la limitación del riesgo asumido por el gobierno, la introducción de la gestión del rendimiento, la verificación del impacto en la prestación de servicios y el desarrollo general de una infraestructura orientada a los resultados dentro de un sector a menudo criticado por centrarse en exceso en los insumos y los productos. Los enfoques de financiación basados en resultados pueden variar significativamente en complejidad y conllevan muchas compensaciones. Además, existen numerosos retos específicos del sector sanitario en relación con dichos enfoques. No obstante, siguen siendo un enfoque digno de consideración, especialmente dadas las características únicas del DHCD y su próxima fuente de ingresos significativos.

**Escenario de ejemplo 2.1: Financiación basada en resultados (pago por resultados)**

- El DHCD podría participar en proyectos tradicionales de “pago por resultados” (PFS). Un proyecto PFS tradicional (también conocido como “bono de impacto social”) suele implicar capital privado (inversión filantrópica o de impacto) que cubre los costes iniciales de la intervención, un proveedor de servicios que presta los servicios a la población destinataria, un evaluador que verifica los resultados a los que se ha asignado un valor (basado en los ahorros o beneficios cuantificados y acordados como parte del proceso de estructuración), un pagador final (normalmente un gobierno) que, en última instancia, reembolsa a los inversores en función de los resultados verificados y un intermediario que coordina la transacción. Dadas sus circunstancias particulares, el DHCD podría actuar, de forma plausible, como pagador inicial (inversor) o como pagador final (gobierno). La primera opción permitiría alcanzar la sostenibilidad financiera. La segunda permitiría que los fondos se ajustaran estrechamente al impacto real.
  - *Requisitos previos fundamentales: la identificación de resultados medibles y significativos que puedan vincularse con un ahorro o beneficio monetario cuantificable. A continuación, debe disponerse de capital tanto en la fase inicial como en la final, gracias a la participación de inversores y a la existencia de un pagador público dispuesto a asumir los costes. Además, debe existir una intervención rentable y eficaz para la población destinataria pertinente. Por último, debe ser posible realizar una evaluación.*
  - *Ventajas principales: En caso de éxito, el pagador inicial recuperaría su inversión y el pagador final pagaría únicamente por los resultados positivos verificados. Además, el desarrollo de un marco de medición del rendimiento puede resultar beneficioso.*
  - *Principales inconvenientes: costos de transacción, plazos y complejidad. Rigidez de los requisitos de evaluación una vez puesta en marcha la intervención. Además, dependiendo de los objetivos generales del DHCD, existe el riesgo de que las intervenciones con mayor probabilidad de recibir financiación en un proyecto de PFS se consideren de bajo riesgo y de que resulte más eficiente financiar directamente la intervención, sin la complejidad que conlleva una transacción. Por supuesto, una réplica válida a esta crítica es que, de no ser por la introducción de capital externo, no habría surgido la oportunidad de financiar el proyecto.*

EN ESTE ESCENARIO, EL DHCD PODRÍA, EN TEORÍA, DESEMPEÑAR EL PAPEL TANTO DE INVERSOR COMO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

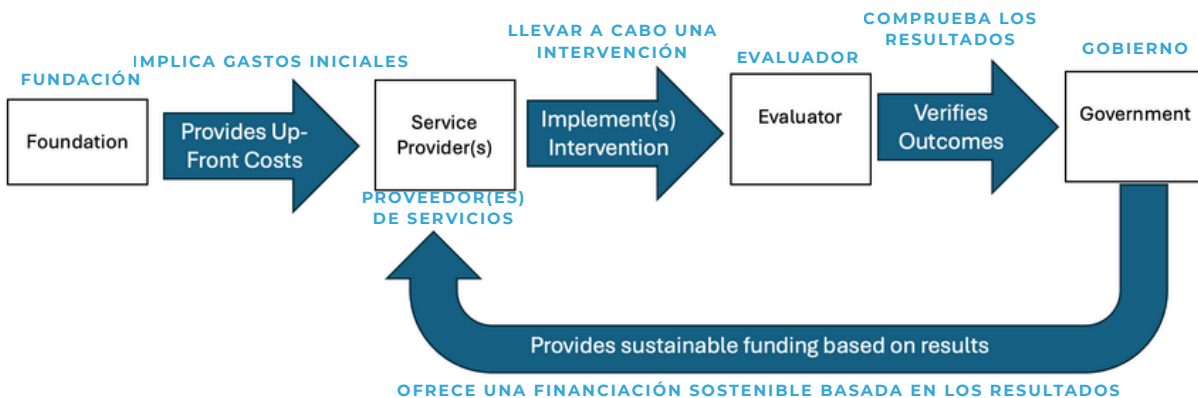
In this scenario, DHCD could theoretically function in either the investor or government role



Nota: Estos casos prácticos son ejemplos ilustrativos y las estructuras o enfoques utilizados pueden adoptar diversas formas.

**Escenario de ejemplo 2.2: Financiación basada en resultados (subvención renovable basada en resultados)**

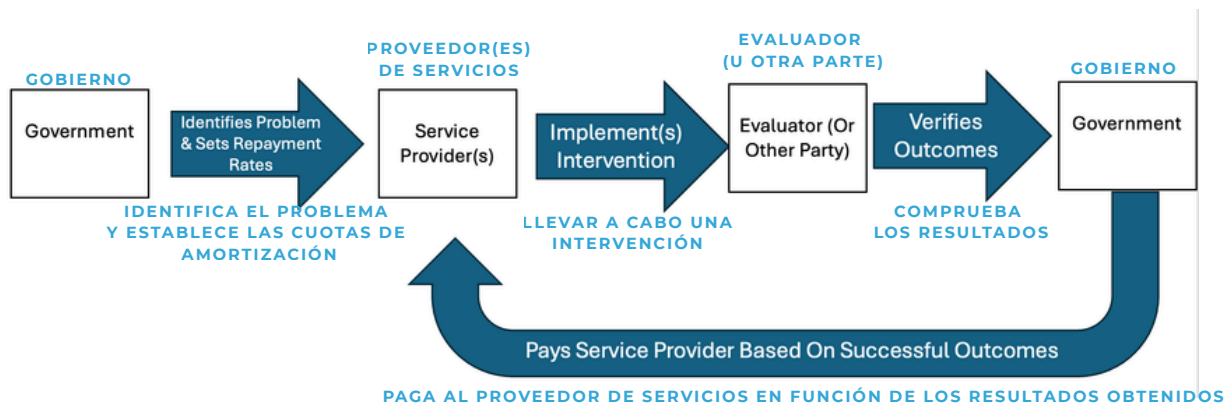
- El DHCD podría participar en una subvención basada en resultados para energías renovables. También conocidas como “Reinvest in Success” (RIS), las subvenciones renovables basadas en resultados se inspiran en las transacciones tradicionales de “Pay For Success”, pero no ofrecen rendimiento a los inversores. En su lugar, una entidad subvencionadora aporta el capital inicial para una intervención o un programa, y el gobierno se compromete a mantener el programa en función del nivel de éxito (tal como se defina en la fase de diseño) que el proyecto alcance. Dada la ausencia de rendimientos a nivel de mercado, los costos de transacción son mucho más bajos y existe una gran flexibilidad en la evaluación. En este contexto, el DHCD podría actuar como entidad subvencionadora inicial o como pagador gubernamental final, con compensaciones similares a las descritas en el Escenario 2.1.
  - *Requisitos previos fundamentales: un pagador público dispuesto a financiar un programa que haya demostrado su eficacia. Un marco acordado para medir y verificar el impacto. Resultados cuantificables y monetizables.*
  - *Ventajas principales: La posibilidad de motivar al Gobierno a mantener programas de eficacia probada en consonancia con las prioridades del DHCD. Dado que no es necesario demostrar una rentabilidad acorde con el mercado, las intervenciones podrían ser menos probadas, pero con un gran potencial e innovadoras.*
  - *Principales inconvenientes: Dependiendo de las condiciones de la operación, el nivel de garantía que ofrece el Gobierno en cuanto a la continuidad del programa puede variar.*



*Nota: Estos casos prácticos son ejemplos ilustrativos y las estructuras o enfoques utilizados pueden adoptar diversas formas.*

### Escenario de ejemplo 2.3: Financiación basada en resultados (esquema de pagos por resultados)

- El DHCD podría establecer un esquema de pagos en el que se comprometa a pagar por los resultados, a menudo por participante, sin la rigidez que implica una evaluación rigurosa. Según Social Finance, “un esquema de pagos basado en resultados es un conjunto de indicadores mediante los cuales los proveedores de servicios pueden obtener un pago al alcanzar cada uno de ellos”. Una agencia gubernamental utiliza un esquema de pagos para predefinir las prioridades operativas y de rendimiento, junto con un incentivo económico, a fin de influir en el desempeño de los proveedores de servicios. Fundamentalmente, un esquema de pagos, a diferencia de una transacción tradicional de PFS, no puede generar rendimientos parciales ni totales para los inversores. Sin embargo, sí aprovecha el capital para promover la gestión del rendimiento entre los proveedores de servicios.
  - *Requisitos previos fundamentales:* Proveedores de servicios disponibles y fiables. Un colectivo destinatario bien definido con un proceso de derivación viable. Datos disponibles para determinar las prioridades tarifarias y fijar los precios.
  - *Ventajas principales:* Un mecanismo potencialmente eficaz para movilizar fondos y maximizar las posibilidades de lograr un impacto. Incorporación de incentivos de rendimiento para los proveedores de servicios. Limitación de la exposición al riesgo para el gobierno, en caso de que no se logre el éxito.
  - *Principales inconvenientes:* No todas las prioridades del DHCD encajan perfectamente en el marco de una tarifa fija. Además, pueden surgir implicaciones políticas o relacionales si un proveedor de servicios no cumple con los objetivos de resultados.



Nota: Estos casos prácticos son ejemplos ilustrativos y las estructuras o enfoques utilizados pueden adoptar diversas formas.

### **Opción 3. Aprovechar el capital privado para complementar y maximizar las iniciativas de concesión de subvenciones**

Se ha dicho que “la concesión de subvenciones tiene una rentabilidad del -100 %”. Una consecuencia lógica de esto es que, en una época de escasez de recursos, el grado en que se puedan obtener rendimientos a tipos de mercado (o incluso por debajo de estos) sin dejar de mantener la fidelidad a los objetivos estratégicos del DHCD representaría un paso importante hacia la sostenibilidad. Por otra parte, la participación de financiadores externos para complementar las subvenciones del DHCD también puede contribuir a la sostenibilidad.

#### **Escenario de ejemplo 3.1:**

- El DHCD podría adquirir instalaciones para consultorios de médicos de atención primaria y ofrecer contratos de alquiler a precios inferiores a los del mercado para incentivar a los profesionales sanitarios, sin dejar de ser propietario del inmueble, que podría revalorizarse con el tiempo.

#### **Escenario de ejemplo 3.2:**

- El DHCD podría ofrecer opciones de amortización de préstamos estudiantiles (ya sea en forma de ayudas para el pago o de refinanciación a bajo interés) a los profesionales de atención primaria, siempre y cuando permanezcan en la zona de servicio durante un periodo de tiempo predeterminado.

#### **Escenario de ejemplo 3.3:**

- El DHCD podría sumarse a una iniciativa de financiación conjunta que comparta objetivos estratégicos específicos. También podría establecer relaciones con otros financiadores, lo que podría dar lugar a oportunidades de cofinanciación.

#### **Escenario de ejemplo 3.4:**

- El DHCD podría ampliar los programas que podrían optar a fondos filantrópicos de contrapartida, de forma similar a las iniciativas que ha puesto en marcha el estado de Maryland en colaboración con Arnold Ventures.

#### **Escenario de ejemplo 3.5:**

- El DHCD podría aportar fondos de contrapartida para subvenciones estatales y federales (si procede y es necesario) o bien ofrecer asistencia técnica a las organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro interesadas en solicitar subvenciones federales o estatales.



## PILAR 2: SOSTENIBILIDAD POLÍTICA

Independientemente de la dimensión financiera de la sostenibilidad (aunque, sin duda, relacionada con ella), la sostenibilidad política es fundamental para garantizar que el impacto del DHCD perdure. Esto es aún más cierto si se tiene en cuenta el extraordinario aumento de la financiación disponible como consecuencia de las condiciones del contrato de arrendamiento.

- En primer lugar, es fundamental crear y reforzar los sistemas y estructuras que garanticen el cumplimiento de la ley AB2019.
- Comunicar el impacto y garantizar la transparencia son fundamentales para mantener y fomentar el apoyo de la comunidad.
- Es fundamental evaluar adecuadamente los riesgos y beneficios políticos (directos e indirectos) asociados a las subvenciones o inversiones.



## PILAR 3: SOSTENIBILIDAD OPERATIVA Y ORGANIZATIVA

Dado que puede producirse una renovación de la composición de la Junta Administrativa, es fundamental que se conserve y actualice la memoria institucional en lo relativo a la estrategia, los procesos y las relaciones con las partes interesadas.

- En otras palabras, el DHCD debe garantizar que, con el tiempo, las funciones esenciales de la administración del Distrito queden documentadas y codificadas, de modo que cualquier cambio de personal no suponga una amenaza para la sostenibilidad del funcionamiento.

# APÉNDICE - FUENTES

Para mayor claridad y facilidad de lectura, las referencias entre el código fuente y el texto se recogen en un archivo de referencia independiente. Estaremos encantados de facilitarlo si se solicita.

## **Análisis preliminar**

[https://www.dhcd.org/media/2465/DHCD%20Budget%202023-2024\\_FINAL\\_BOD%20Approved\\_05.23.23.pdf](https://www.dhcd.org/media/2465/DHCD%20Budget%202023-2024_FINAL_BOD%20Approved_05.23.23.pdf)  
[https://www.dhcd.org/media/3360/DHCD%20Budget%202024-2025\\_FINAL\\_BOD%20Approved\\_05.28.24.pdf](https://www.dhcd.org/media/3360/DHCD%20Budget%202024-2025_FINAL_BOD%20Approved_05.28.24.pdf)  
<https://www.dhcd.org/media/3429/DHCD%20Budget%202025-2026%20BOD%20Approved%2005.27.25.pdf>  
<https://www.dhcd.org/media/3429/DHCD%20Budget%202025-2026%20BOD%20Approved%2005.27.25.pdf>  
[https://www.dhcd.org/media/3360/DHCD%20Budget%202024-2025\\_FINAL\\_BOD%20Approved\\_05.28.24.pdf](https://www.dhcd.org/media/3360/DHCD%20Budget%202024-2025_FINAL_BOD%20Approved_05.28.24.pdf)  
[https://www.dhcd.org/media/2465/DHCD%20Budget%202023-2024\\_FINAL\\_BOD%20Approved\\_05.23.23.pdf](https://www.dhcd.org/media/2465/DHCD%20Budget%202023-2024_FINAL_BOD%20Approved_05.23.23.pdf)  
<https://www.latimes.com/california/story/2025-09-15/these-are-the-booming-california-communities-where-incomes-have-risen-the-most>  
[https://www.rivcoacr.org/media/ACR\\_Reports/10\\_HistoricalAssessedValue/Attachment08\\_History2024.pdf](https://www.rivcoacr.org/media/ACR_Reports/10_HistoricalAssessedValue/Attachment08_History2024.pdf)  
<https://www.dhcd.org/media/3435/Final%20Executed%202024%20DHD-Tenet%20LPA.pdf>  
<https://www.dhcd.org/media/3167/LPA%20Fact%20Sheet%20-%20FINAL%20r1.pdf> p.3  
<https://www.dhcd.org/media/3430/Foundation%20Budget%202025-2026%20BOD%20Approved%2005.27.25.pdf>  
<https://projects.propublica.org/nonprofits/organizations/952567237/202530619349300408/full>  
<https://www.dhcd.org/media/3430/Foundation%20Budget%202025-2026%20BOD%20Approved%2005.27.25.pdf>  
<https://projects.propublica.org/nonprofits/organizations/952567237/202530619349300408/full>

## **Análisis de la sostenibilidad financiera**

<https://learning.candid.org/private-foundation-payout-requirement/278315>  
<https://missioninvestors.org/resources/introduction-mission-related-investments>  
<https://www.gatesfoundation.org/ideas/media-center/press-releases/2025/05/25th-anniversary-announcement>  
<https://socialfinance.org/what-is-pay-for-success/>  
[https://www.urban.org/sites/default/files/publication/98106/pay\\_for\\_success\\_in\\_health\\_care\\_1.pdf](https://www.urban.org/sites/default/files/publication/98106/pay_for_success_in_health_care_1.pdf)  
[https://ssir.org/articles/entry/social\\_impact\\_bonds\\_more\\_than\\_one\\_approach](https://ssir.org/articles/entry/social_impact_bonds_more_than_one_approach)  
<https://socialfinance.org/outcomes-rate-cards/>  
<https://www.arnoldventures.org/stories/arnold-ventures-partners-with-maryland-to-scale-evidence-based-programs>