

PLAN ESTRATÉGICO 2025–2028

Fundación Etikos

Ética · Ciencia · Colaboración

Santo Domingo de Guzmán, D.N. · República Dominicana
2025

PRESENTACIÓN

La Fundación Etikos presenta su Plan Estratégico 2025–2028, resultado de un proceso de reflexión colectiva, análisis del entorno y participación comprometida de su equipo de trabajo. Este instrumento expresa la visión institucional de consolidar a Fundación Etikos como referente nacional y regional en ética de la investigación, formación científica y fortalecimiento de la gobernanza científica, contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa, transparente y sostenible.

El plan articula los compromisos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) con las capacidades internas y el mandato misional de la Fundación. Está orientado hacia la investigación colaborativa y equitativa como forma de co-creación de conocimiento con sólida justificación ética y metodológica. Las iniciativas definidas, sean de alcance local, nacional, regional o internacional, están diseñadas para generar impacto sostenible en salud, equidad y gobernanza científica.

Fundamentado en los valores de liderazgo, integridad, excelencia y servicio, este esfuerzo estratégico fortalecerá la gobernanza científica de Fundación Etikos, promoverá alianzas nacionales e internacionales y garantizará el uso transparente y responsable de los recursos. El futuro de la investigación para la salud lo construiremos con una visión compartida, en colaboración con comunidades, la academia, el sector privado y el Estado dominicano.

Julio Arturo Canario Guzmán

Presidente

Fundación Etikos

1. Marco Institucional

La Fundación Etikos es una organización sin fines de lucro, constituida en la República Dominicana bajo la Ley 122-05, dedicada a promover la investigación ética, colaborativa y equitativa como motor de desarrollo humano sostenible, equidad social e innovación cultural. Desde su creación, ha buscado convertirse en referente en América Latina y el Caribe, articulando ética, ciencia y colaboración como pilares de su accionar.

La misión de la Fundación Etikos es impulsar la formación de competencias éticas y científicas, fomentando la investigación de calidad y fortaleciendo la gobernanza de la ciencia. Su labor se fundamenta en los valores de liderazgo, excelencia, integridad, compromiso, responsabilidad, solidaridad y servicio, principios que orientan tanto sus programas de formación como sus proyectos de investigación e incidencia.

La estructura operativa, administrativa y estratégica de la Fundación se ha consolidado a través del proyecto TGHN LAC, en colaboración con la Universidad de Oxford y con el auspicio de Wellcome Trust, cuyo objetivo es fortalecer la equidad en la investigación en salud en América Latina y el Caribe. De este fortalecimiento surge el fortalecimiento de la Fundación Etikos como organización líder en la República Dominicana para desarrollar capacidades para la investigación científica para la salud concebida de forma multidisciplinaria.

En el plano internacional, Fundación Etikos orienta su trabajo bajo los principios de la Declaración de Helsinki, las Pautas éticas internacionales para la investigación relacionada con seres humanos, la normativa del Consejo Internacional de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y las Buenas Prácticas Clínicas (ICH-GCP), referentes globales en ética de la investigación con seres humanos.

El Plan Estratégico 2025–2028 responde a los desafíos del contexto nacional y regional, y se alinea con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (Ley 1-12) y los ODS de las Naciones Unidas, particularmente en materia de salud, educación de calidad, innovación científica y gobernanza ética desde un enfoque participativo y multisectorial.

2. Base Legal

La Fundación Etikos opera bajo un sólido marco normativo que garantiza su legitimidad, transparencia y coherencia institucional:

Marco normativo nacional

- Ley No. 122-05: regulación y fomento de las asociaciones sin fines de lucro (ASFL).
- Ley No. 42-01 (Ley General de Salud): norma la investigación en salud y garantiza principios bioéticos.
- Ley No. 139-01: Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT).
- Ley No. 172-13: Protección de Datos Personales; esencial para manejo de información sensible en investigación.
- Leyes No. 20-00 y No. 65-00: Propiedad Industrial y Derecho de Autor; protegen resultados de investigación.
- Ley No. 253-12: tributación de organizaciones sin fines de lucro.
- Ley No. 167-21: financiamiento internacional de ONGs.
- Ley No. 340-06 y modificaciones: compras y contrataciones del Estado (aplicable en convenios con el sector público).

Registros institucionales

- Personería jurídica reconocida conforme a la Ley 122-05.
- Registro en el Centro de Fomento de ASFL (CASFL), dependiente del MEPyD.
- Registro ante la DGII con acceso a beneficios fiscales aplicables a entidades sin fines de lucro.

Marcos normativos internacionales

- Declaración de Helsinki;
- Pautas éticas internacionales para la investigación relacionada con seres humanos Directrices éticas de CIOMS, la normativa del Consejo Internacional de la Organización Mundial de la Salud (OMS)
- Buenas Prácticas Clínicas ICH-GCP; Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT).
- Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la UE, aplicable en colaboraciones internacionales.

3. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

El proceso de planificación estratégica aplicó las siguientes herramientas de manera complementaria e integrada:

Herramienta	Descripción y aplicación
Análisis PESTEL	Exploración sistemática del macro-entorno: factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal que condicionan el accionar de Fundación Etikos, identificando oportunidades y amenazas.
Análisis Campo de Fuerzas (Kurt Lewin)	Identificación y ponderación de fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio institucional, para priorizar acciones que animen las primeras y reduzcan el impacto de las segundas.
Cuadro de Mando Integral (BSC)	Articulación de la estrategia en cuatro perspectivas (Impacto y Sostenibilidad, Stakeholders, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento) para garantizar alineación y medición de resultados.
Matriz de Planificación	Estructura jerárquica: Ejes Estratégicos → Objetivos Estratégicos → Líneas Estratégicas → Metas → Indicadores, con programación anual 2025–2028, línea base, responsables y riesgos.
Portafolio de Proyectos Estratégicos	Inventario de proyectos prioritarios que operacionalizan los ejes estratégicos, con cronograma, área responsable, áreas involucradas y recursos requeridos.

4. Análisis del Entorno Externo (PESTEL)

El análisis PESTEL identifica los factores del macro-entorno que condicionan el accionar de la Fundación Etikos y define las implicaciones estratégicas para el período 2025–2028. Cada factor se analiza desde la perspectiva de la misión institucional: ética de la investigación, formación científica y gobernanza de la ciencia.

4.1 Factor Político

Tendencia / Factor	Implicación estratégica para Fundación Etikos
Alineación entre la END 2030 y el PNPSP 2025–2028 con ciencia, salud e innovación. Marco favorable para la sociedad civil organizada.	Posicionarse como aliado estratégico del Estado en gobernanza científica; participar activamente en espacios de formulación de política pública (MESCYT, MSP, MEPyD).
Riesgo de cambios de prioridades políticas que afecten el financiamiento a organizaciones sin fines de lucro.	Diversificar fuentes de ingreso y reducir dependencia de fondos estatales. Fortalecer relaciones institucionales con múltiples actores clave.
Creciente demanda de rendición de cuentas y transparencia en el uso de fondos públicos y de cooperación internacional.	Fortalecer mecanismos de reporting, auditoría externa y comunicación de resultados como práctica de gobernanza institucional proactiva.

4.2 Factor Económico

Tendencia / Factor	Implicación estratégica para Fundación Etikos
Crecimiento económico de la RD (~5% anual), pero inversión en I+D inferior al 0,1% del PIB, muy por debajo del promedio OCDE (2,7%) y América Latina (0,7%).	Priorizar el acceso a fondos internacionales (Wellcome, NIH, UE, BID) que soporten investigación y fortalecimiento institucional en un entorno de baja inversión pública en I+D.
Creciente cultura de responsabilidad social empresarial (RSE) y filantropía corporativa en el sector privado dominicano.	Explorar alianzas con empresas privadas para cofinanciamiento de programas de formación y becas. Desarrollar propuesta de valor para donantes corporativos.
Dependencia de ciclos de financiamiento de cooperación internacional con riesgo de discontinuidad al cierre de proyectos.	Implementar estrategia de diversificación financiera: grants competitivos, servicios de consultoría ética, modelos de membresía y generación progresiva de ingresos propios.

4.3 Factor Social

Tendencia / Factor	Implicación estratégica para Fundación Etikos
Brechas significativas en formación de investigadores en la RD; escasa cultura de investigación científica a nivel nacional.	Consolidar Etikos Academy como programa de formación referente. Orientar becas y mentorías a jóvenes investigadores de diversas disciplinas.
Inequidades en salud con impacto diferenciado en comunidades vulnerables, que tienen escaso acceso a investigación de calidad y participación en estudios.	Diseñar proyectos de investigación con enfoque comunitario y participativo. Asegurar representación de comunidades en comités de ética (CEI).
Demanda social creciente de transparencia, integridad científica y protección de participantes en investigación.	Posicionar a Etikos como garante de estándares éticos internacionales, fortaleciendo la confianza pública en la investigación científica nacional.

4.4 Factor Tecnológico

Tendencia / Factor	Implicación estratégica para Fundación Etikos
Expansión de conectividad e infraestructura digital en la RD. Crecimiento del uso de plataformas digitales para educación, gestión y colaboración científica.	Acelerar el desarrollo y despliegue de la plataforma para la revisión ética digital. Avanzar hacia plataforma propia de e-learning (Etikos Academy).
Riesgo de dependencia de software y plataformas externas (SaaS) con implicaciones de costo, continuidad y privacidad de datos de investigación.	Establecer política de gestión tecnológica con alternativas de contingencia. Desarrollar capacidades tecnológicas internas y reducir progresivamente la dependencia de terceros.
Avances en inteligencia artificial y analítica de datos que transforman la investigación científica y los procesos de revisión ética.	Explorar de forma ética y responsable la incorporación de herramientas de IA para apoyo en revisión de protocolos, manteniendo supervisión humana y control ético riguroso.

4.5 Factor Ecológico

Tendencia / Factor	Implicación estratégica para Fundación Etikos
Alta vulnerabilidad de la RD al cambio climático (huracanes, inundaciones, eventos extremos) con impacto potencial en operaciones y en las comunidades objeto de investigación.	Desarrollar protocolos de continuidad operativa ante eventos climáticos. Fortalecer modalidades de trabajo híbrido y remoto para garantizar continuidad de proyectos.

Nexo salud-medioambiente (enfoque One Health): las condiciones ambientales impactan directamente la salud de las poblaciones estudiadas e investigadas.	Integrar la dimensión ambiental en proyectos de investigación en salud. Alinear proyectos con ODS 3, 13 y 15, y con el eje "Una sola salud" de la agenda científica global.
Tendencia global hacia prácticas organizacionales sostenibles (gestión responsable de recursos, reducción de huella ambiental).	Adoptar criterios de sostenibilidad ambiental en operaciones institucionales: gestión de residuos, eficiencia energética y responsabilidad ambiental en eventos presenciales.

4.6 Factor Legal

Tendencia / Factor	Implicación estratégica para Fundación Etikos
Marco legal dominicano relativamente favorable para ASFL (Ley 122-05). Exigencias crecientes de transparencia, registro y auditoría ante DGII y CASFL.	Mantener cumplimiento proactivo: informes anuales auditados, actualizaciones de registro e implementación de políticas de buen gobierno corporativo.
Normativa de protección de datos personales (Ley 172-13, GDPR) obligatoria en investigación con sujetos humanos y colaboraciones internacionales.	Implementar protocolo robusto de gestión de datos: consentimientos informados, anonimización, seguridad de la información y política de privacidad actualizada.
Regulación de financiamiento internacional (Ley 167-21) y normas tributarias para ASFL (Ley 253-12). Cumplimiento ICH-GCP y Declaración de Helsinki en investigación.	Mantener asesoría legal especializada en derecho de ASFL y regulación de investigación. Garantizar reportes financieros y de cumplimiento a donantes y autoridades nacionales e internacionales.

5. Análisis del Entorno Interno

5.1 Situación Actual

La Fundación Etikos transita un proceso de reestructuración y expansión institucional. Cuenta con un equipo talentoso y comprometido, y con financiamiento estable para el período 2025–2027 a través del proyecto TGHN LAC (Oxford/Wellcome Trust), lo que constituye una ventana de oportunidad para consolidar su estructura, procesos, alianzas y posicionamiento. Los principales desafíos son la estandarización de procesos internos, la diversificación del financiamiento más allá de este proyecto y el fortalecimiento de su visibilidad nacional.

5.2 El Cambio Deseado

Al cierre del período 2025–2028, Fundación Etikos habrá consolidado su posicionamiento como referente en ética de la investigación y gobernanza científica en la región. Contará con una estructura organizativa eficiente, procesos documentados y auditables, fuentes de financiamiento diversificadas, la plataforma para la revisi-revisión ética digital operando a escala nacional, y una comunidad activa de investigadores, bioeticistas y gestores de política científica formados bajo sus programas.

5.3 Análisis de Campo de Fuerzas

Fuerzas Impulsoras

#	Fuerza Impulsora	Peso	Acciones para animarla
FI.1	Equipo de alto rendimiento y compromiso ético. El talento y la capacidad del equipo son el principal activo de Etikos; su visión transformadora impulsa la investigación ética y la formación científica.	Alto	Implementar plan de retención y desarrollo del talento; definir roles y responsabilidades claros.
FI.2	Alianzas estratégicas y financiamiento externo consolidado. Colaboración activa con la Universidad de Oxford y Wellcome Trust garantiza financiamiento estable y legitimidad internacional.	Alto	Formalizar alianzas mediante convenios multianuales; reportar resultados con rigor para renovar confianza de donantes.
FI.3	Liderazgo regional emergente en bioética. Etikos se posiciona como referente en ética e investigación en salud, con creciente reconocimiento nacional y regional.	Alto	Publicar resultados de investigación; participar en foros regionales; generar opinión pública en temas de bioética.

FI. 4	Oferta formativa diferenciada (Etikos Academy). La combinación de formación en ética, metodología de investigación y gobernanza científica no tiene equivalente en el mercado local.	Medio	Lanzar Etikos Academy con programa estructurado; ampliar alcance virtual y presencial; obtener acreditaciones.
FI. 5	Capacidad de innovación tecnológica. Desarrollo pionero de plataforma digital para revisión ética de protocolos, posicionando a Etikos como innovador en gobernanza científica digital.	Medio	Concluir el desarrollo de la plataforma de revisión ética; escalar a nivel nacional; documentar impacto y difundir resultados.

Fuerzas Restrictivas

#	Fuerza Restrictiva	Peso	Acciones para neutralizar
FR.1	Procesos internos no estandarizados. La ausencia de manuales de procedimientos y SOPs formalizados limita la eficiencia, la escalabilidad y la transferencia de conocimiento.	Alto	Documentar el 100% de procesos clave antes de dic-2025; implementar plataforma de gestión del conocimiento.
FR.2	Dependencia de un único proyecto de financiamiento principal. La concentración de ingresos en el proyecto TGHN LAC representa un riesgo estructural ante el cierre del ciclo 2027.	Alto	Lanzar estrategia de diversificación financiera: grants, consultoría ética, membresías, modelos de negocio social.
FR.3	Visibilidad y posicionamiento limitados. Presencia digital y en medios por debajo del potencial de impacto institucional; marca Etikos poco reconocida en el mercado local.	Medio	Ejecutar plan de comunicación digital activo; diseñar y difundir narrativa de Valor Público; gestionar RRSS.
FR. 4	Infraestructura tecnológica propia incipiente. Dependencia de plataformas externas para formación virtual y gestión institucional mientras la plataforma de revisión ética y la plataforma educativa están en desarrollo.	Medio	Acelerar desarrollo de la plataforma de revisión ética; establecer política tecnológica con alternativas de contingencia documentadas.
FR. 5	Escasa cultura de investigación científica en el país. Baja demanda local de servicios de revisión ética y pocos investigadores formados limitan el mercado inmediato de Fundación Etikos.	Bajo	Desarrollar programas de sensibilización; fortalecer alianzas con universidades y centros de investigación.

Balance: Las fuerzas impulsoras —en particular el financiamiento estable, la solidez del equipo y el posicionamiento emergente— superan en peso a las

restrictivas. La ventana de oportunidad 2025–2027 es el momento crítico para invertir en los cimientos institucionales que garanticen la sostenibilidad y el impacto de largo plazo de la Fundación Etikos.

6. Marco Estratégico

Misión

Somos una organización dedicada a promover la investigación ética y colaborativa en el marco del desarrollo humano sostenible y de capacidades científicas, contribuyendo con la equidad social e innovación cultural de las comunidades.

Visión

Ser referente en Latinoamérica, especialmente en Centroamérica y el Caribe, en el desarrollo de competencias éticas científicas.

Valores Institucionales

Valor	Definición
Liderazgo	Capacidad de inspirar, guiar y generar cambios positivos mediante la toma de decisiones estratégicas y una visión transformadora que impulsa el desarrollo institucional y social.
Excelencia	Compromiso con la búsqueda constante de la calidad, el perfeccionamiento de los procesos y el logro de los más altos estándares en todas las acciones y resultados.
Integridad	Actuar con transparencia, honestidad y coherencia, manteniendo una conducta ética que fortalezca la confianza y el respeto mutuo.
Compromiso	Dedicación y esfuerzo constantes para cumplir con los objetivos institucionales, respondiendo con responsabilidad y entrega a las necesidades de la sociedad.
Responsabilidad	Asumir las consecuencias de las decisiones y acciones, gestionando recursos de manera eficiente y cumpliendo con los deberes hacia la institución y la comunidad.
Solidaridad	Actitud de apoyo mutuo y cooperación que fortalece el sentido de comunidad y contribuye al bienestar colectivo mediante acciones comprometidas y humanas.
Servicio	Brindar atención orientada a la satisfacción de usuarios y relacionados, con calidad, eficiencia y empatía.

7. Alineación Estratégica

El Plan Estratégico 2025–2028 de la Fundación Etikos se articula con los marcos de referencia nacionales e internacionales vigentes, garantizando coherencia entre el mandato institucional y las prioridades de desarrollo del país y la región:

Eje Estratégico Etikos	ODS	END 2030	PNPSP 2025–2028	KPI trazador
EE.1 Plataforma integral de investigación científica	ODS 3, 9.5, 4	Eje 2: Sociedad con igualdad de derechos y oportunidades — salud e investigación (Obj. 2.2)	Salud, CTI e innovación; inversión en digitalización de procesos	# CEIs capacitados; # investigadores certificados; % estudios con datos publicados
EE.2 Participación global y fomento de alianzas estratégicas	ODS 17, 10	Eje 3: Economía sostenible, competitiva e innovadora — cooperación y ciencia para competitividad social	Cooperación internacional alineada a PNPSP; movilización de recursos externos	# alianzas internacionales activas; # proyectos colaborativos transnacionales; % recursos movilizados
EE.3 Posicionamiento e impacto social	ODS 16.10, 4.7, 5	Eje 1: Ciudadanía responsable, acceso a información pública; Eje 2: cultura e identidad	Participación ciudadana; comunicación estratégica; datos abiertos	# artículos y publicaciones; # alianzas con medios; % proyectos con participación comunitaria
EE.4 Fortalecimiento Institucional	ODS 16, 17	Eje 1: Estado social y democrático — gestión pública eficiente, transparente y orientada a resultados (Obj. 1.1)	Gestión por resultados; rendición de cuentas; fortalecimiento institucional	% protocolos con dictamen ético publicado; tiempo medio de revisión (TAT); % ejecución presupuestaria

8. Arquitectura Estratégica

La Arquitectura Estratégica del Plan 2025–2028 está organizada en cuatro Ejes Estratégicos articulados jerárquicamente, que responden al mandato misional y a los desafíos identificados en el análisis de entorno. El Eje 4 (Fortalecimiento Institucional) es transversal y condiciona la ejecución exitosa de los tres ejes misionales.

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Líneas Estratégicas
1.Desarrollo de una plataforma integral de investigación científica	OE 1.1 Desarrollar una estructura funcional de investigación en salud.	LE 1.1.1 Asegurar recursos y materiales para el desarrollo de la investigación científica. LE 1.1.2 Contribuir a la mejora continua de la revisión ética basada en estándares internacionales.
	OE 1.2 Fortalecer el desarrollo de capacidades en la formación de investigadores locales.	LE 1.2.1 Desarrollar un programa integral de formación e incentivos para investigadores (Etikos Academy). LE 1.2.2 Organizar una red de investigadores afiliados a Fundación Etikos.
2.Participación global y fomento de alianzas estratégicas	OE 2.1 Establecer alianzas con instituciones nacionales e internacionales para co-diseñar y ejecutar proyectos colaborativos.	LE 2.1.1 Suscribir acuerdos colaborativos con entidades nacionales e internacionales. LE 2.1.2 Movilizar recursos a través de la gestión de fondos nacionales e internacionales.
3. Posicionamiento e impacto social	OE 3.1 Fortalecer el posicionamiento y la reputación de la Fundación mediante estrategias de comunicación efectivas.	LE 3.1.1 Diseñar y difundir una narrativa institucional de Valor Público coherente con el Marco Estratégico de Fundación Etikos. LE 3.1.2 Desarrollar un Programa de Responsabilidad Social basado en la Norma ISO 26000.
4. Fortalecimiento Institucional (Eje transversal)	OE 4.1 Alcanzar crecimiento anual de ingresos que asegure la sostenibilidad financiera.	LE 4.1.1 Impulsar el crecimiento anual de ingresos por diversas fuentes y control del gasto. LE 4.1.2 Gestionar el desarrollo de modelos de negocios sociales.
	OE 4.2 Desarrollar una gestión administrativa eficiente y transparente.	LE 4.2.1 Aumentar la capacidad operativa integrando y reteniendo talento humano valioso. LE 4.2.2 Implantar un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL) de los procesos internos.

9. MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico se construye a partir del Cuadro de Mando Integral (BSC), adaptado a la naturaleza de una organización del tercer sector. Organiza los objetivos en cuatro perspectivas encadenadas que expresan la lógica de creación de valor público de Fundación Etikos:

Perspectiva	Objetivos e indicadores trazadores
IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD	Crecimiento anual de ingresos por diversas fuentes (OE 4.1). Desarrollo de modelos de negocios sociales que amplíen la autonomía financiera (LE 4.1.2). Indicadores: % crecimiento de ingresos; saldo de fondo de reserva; % ingresos de fuentes diversificadas.
STAKEHOLDERS Y BENEFICIARIOS	Posicionamiento de Fundación Etikos como referente en ética de la investigación (OE 3.1). Establecimiento de alianzas estratégicas nacionales e internacionales (OE 2.1). Indicadores: # CEIs capacitados; # alianzas activas; satisfacción de beneficiarios; alcance digital.
PROCESOS INTERNOS	Revisión ética eficiente y estandarizada vía plataforma para la revisión ética (LE 1.1.2). Formación de investigadores y bioeticistas mediante Etikos Academy (LE 1.2.1). Gestión de alianzas y movilización de recursos (LE 2.1.1 y 2.1.2). Comunicación institucional y Programa de RSE (LE 3.1.1 y 3.1.2). Indicadores: tiempo de revisión de protocolos (TAT); # módulos Academy activos; # acuerdos firmados.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Documentación y estandarización de procesos clave (LE 4.2.1). Sistema MEL institucional para monitoreo, evaluación y aprendizaje organizacional (LE 4.2.2). Desarrollo y retención del talento humano. Capacidad tecnológica interna (la revisión ética digital, Etikos Academy). Indicadores: % procesos documentados; % proyectos bajo sistema MEL; satisfacción del equipo.

10. Principales Grupos de Interés (Stakeholders)

La Fundación Etikos identifica los siguientes grupos de interés estratégicos, con su nivel de influencia e impacto en los ejes del plan:

Grupo de Interés	Rol / Relación con Fundación Etikos	Eje vinculado	Expectativa principal
Investigadores y bioeticistas	Beneficiarios directos de formación; colaboradores de investigación	EE.1, EE.2	Formación de calidad, becas, mentorías y oportunidades de investigación colaborativa.
Comités de Ética Institucionales (CEI)	Usuarios clave de revisión ética digital; socios en revisión ética de protocolos	EE.1	Plataforma eficiente, capacitación continua y soporte técnico en estándares internacionales.
Organismos de cooperación internacional (Oxford, Wellcome, BID, UE)	Financiadores y aliados estratégicos en proyectos de investigación	EE.2, EE.4	Rendición de cuentas, transparencia, impacto medible y alineación con sus prioridades de inversión.
Estado dominicano (MESCYT, MSP, MEPyD)	Marco regulador y potencial socio en política científica y salud pública	EE.2, EE.3	Aportes a política pública, estándares éticos en investigación y fortalecimiento del sistema científico nacional.
Comunidades vulnerables y líderes comunitarios	Beneficiarios del impacto social de la investigación ética	EE.1, EE.3	Participación equitativa en investigación, protección de derechos y acceso a resultados.
Universidades y centros académicos (nacionales e internacionales)	Aliados en formación, investigación conjunta y difusión del conocimiento	EE.1, EE.2	Colaboración académica, validación científica y acceso a redes y fondos de investigación.
Sector privado y fundaciones filantrópicas	Financiadores potenciales mediante RSE y filantropía corporativa	EE.2, EE.4	Inversión de impacto, visibilidad corporativa y contribución a la gobernanza ética.
Equipo de trabajo interno	Ejecutores del plan; principal activo humano de la Fundación	EE.4	Desarrollo profesional, claridad de roles, reconocimiento y ambiente de trabajo ético y colaborativo.
Medios de comunicación y opinión pública	Canal de posicionamiento y difusión del valor público de Etikos	EE.3	Información veraz, oportunidades de cobertura y acceso a expertos en ética científica.

11. Mapa de Procesos

PROCESOS ESTRATÉGICOS
Planificación Estratégica Desarrollo Organizacional Gestión de Riesgo
PROCESOS MISIONALES
Gestión de la Investigación Revisión Ética Formación y Capacitación (Etikos Academy) Gestión de Comunicación e Impacto Social
PROCESOS DE APOYO
TIC y Plataformas Digitales Gestión del Talento Humano Gestión Legal y Cumplimiento Gestión Administrativa y Financiera Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL)

12. Matriz de Planificación 2025–2028

La Matriz de Planificación presenta los 4 Ejes Estratégicos, 6 Objetivos Estratégicos, 12 Líneas Estratégicas y las 28 metas del Plan, con sus indicadores principales, línea base y programación anual. El indicador mostrado es el principal trazador de cada meta; la ficha técnica de cada indicador (fórmula, fuente, riesgos) se detalla en el anexo de indicadores.

Línea Estratégica / Meta		Indicador principal	L.Bas e	202 5	202 6	202 7	2028	Responsabl e
EE.1 · Desarrollo de una Plataforma Integral de Investigación Científica								
OE 1.1 · Desarrollar una estructura funcional de investigación en salud								
LE 1.1.1 Asegurar recursos y materiales	ME 1.1.1.1 Equipo asesor de ≥5 expertos en captación de fondos, desarrollo institucional y filantropía antes de dic-2025.	# expertos en equipo asesor (≥5)	0	5	5	5	5	Dirección
	ME 1.1.1.2 Desarrollar 3 propuestas de captación de fondos (donaciones, grants o alianzas) en 2026, con tasa de éxito mínima del 30%.	# propuestas presentadas; tasa de aprobación (%)	0	0	3 / 30%	4	6	Dirección
	ME 1.1.1.3 Equipo de gestión de proyectos con ≥5 colaboradores con presencia regional en la RD al 2028.	# colaboradores en equipo de gestión	0	2	3	4	5	Dirección
LE 1.1.2 Revisión ética	ME 1.1.2.1 Desarrollar la plataforma interna de revisión ética antes de sep-2026, con módulos de registro, evaluación, retroalimentación y archivo.	MVP operativo (sí/no); # módulos funcionales	0%	40%	100%	100%	100%	Ud. Tecnología + Ud. Ética
	ME 1.1.2.2 Capacitar ≥80% de miembros de CEI en normativas internacionales y buenas prácticas de revisión ética, cada año.	% miembros CEI capacitados/año	40%	60%	80%	80%	90%	Ud. Ética
	ME 1.1.2.3 Obtener calificación de desempeño de los CEI >90% anual en tiempo de revisión, calidad de observaciones y cumplimiento ético.	Calificación promedio desempeño CEI (%)	s/d	70%	80%	90%	90%	Ud. Ética

OE 1.2 · Fortalecer el desarrollo de capacidades en la formación de investigadores locales								
LE 1.2.1 Formación e incentivos (Etikos Academy)	ME 1.2.1.1 Diseñar y lanzar Etikos Academy antes de dic-2025, con ≥5 módulos formativos virtuales y presenciales.	# módulos Academy lanzados (≥5)	0	5	8	10	12	Dir. Educación
	ME 1.2.1.2 Capacitar en metodologías de investigación en salud a 2,000 personas (estudiantes, profesionales, investigadores y líderes comunitarios) al 2028.	# personas capacitadas acumulado	0	200	600	1,200	2,000	Dir. Educación
	ME 1.2.1.3 Implementar Programa de Becas con ≥30 becas parciales o completas para jóvenes investigadores antes de dic-2028.	# becas otorgadas	0	0	10	20	30	Dir. Educación
	ME 1.2.1.4 Conformar red de ≥15 mentores especializados en investigación en salud para beneficiarios de becas (2025–2026).	# mentores activos en red	0	8	15	15	15	Dir. Educación
LE 1.2.2 Red de investigadores afiliados	ME 1.2.2.1 Red inicial de ≥10 investigadores afiliados a Fundación Etikos antes de jun-2026, con representación de ≥5 disciplinas distintas.	# investigadores afiliados; # disciplinas representadas	0	5	10	18	25	Ud. Investigación
	ME 1.2.2.2 Diseñar y lanzar plataforma digital de membresía para la Red de Investigadores antes de mar-2026.	Plataforma de membresía operativa (sí/no)	0%	30%	100%	100%	100%	Ud. Tecnología
EE.2 · Participación Global y Fomento de Alianzas Estratégicas								
OE 2.1 · Establecer alianzas para co-diseñar y ejecutar proyectos colaborativos								
LE 2.1.1 Acuerdos colaborativos	ME 2.1.1.1 Suscribir ≥4 acuerdos de colaboración con entidades nacionales en 2025–2026.	# acuerdos nacionales firmados	2	3	4	5	6	Dirección
	ME 2.1.1.2 Establecer y mantener ≥3 alianzas estratégicas internacionales activas al 2026, y ≥5 al 2028.	# alianzas internacionales activas	1	2	3	4	5	Dirección

	ME 2.1.1.3 Participar en ≥2 redes internacionales de investigación en salud para el 2026.	# redes internacionales con participación activa	1	1	2	3	3	Dirección
LE 2.1.2 Movilización de recursos	ME 2.1.2.1 Presentar ≥2 propuestas competitivas a fondos internacionales por año (2026–2028).	# propuestas a fondos internacionales/año	1	1	2	2	3	Dirección G
	ME 2.1.2.2 Alcanzar que ≥30% del presupuesto anual provenga de fuentes distintas al proyecto TGHN LAC al 2028.	% ingresos de fuentes diversificadas	10%	10%	15%	22%	30%	Ud. Finanzas
EE.3 · Posicionamiento e Impacto Social								
OE 3.1 · Fortalecer el posicionamiento y la reputación de la Fundación								
LE 3.1.1 Narrativa institucional de Valor Público	ME 3.1.1.1 Desarrollar y aprobar la narrativa institucional de Valor Público alineada al Marco Estratégico antes de dic-2025.	Narrativa institucional aprobada y publicada (sí/no)	0%	100%	100%	100%	100%	Ud. Comunicación
	ME 3.1.1.2 Alcanzar ≥5,000 seguidores en redes sociales al 2026 y ≥10,000 al 2028, con presencia activa en al menos 3 plataformas.	# seguidores RRSS (acumulado); # plataformas activas	s/d	2,000	5,000	7,500	10,000	Ud. Comunicación
	ME 3.1.1.3 Lograr presencia en ≥3 medios de comunicación nacionales para 2026 mediante artículos, entrevistas o cobertura de eventos.	# apariciones en medios nacionales/año	0	1	3	5	8	Ud. Comunicación
LE 3.1.2 Programa de Responsabilidad Social (ISO 26000)	ME 3.1.2.1 Diseñar y presentar el Programa de RSE basado en la Norma ISO 26000 antes de dic-2026.	Programa RSE aprobado por Dirección (sí/no)	0%	30%	100%	100%	100%	Dirección-PM-und. Calidad
	ME 3.1.2.2 Ejecutar ≥2 acciones de impacto comunitario anualmente (2027–2028) en el marco del Programa RSE.	# acciones RSE ejecutadas/año	0	0	1	2	2	Dirección -PM
EE.4 · Fortalecimiento Institucional (Eje Transversal)								
OE 4.1 · Alcanzar crecimiento anual de ingresos que asegure la sostenibilidad financiera								

LE 4.1.1 Diversificación de ingresos	ME 4.1.1.1 Lograr crecimiento real de ingresos $\geq 15\%$ anual durante 2026–2028 mediante diversificación de fuentes.	Tasa de crecimiento real de ingresos (%/año)	s/d	s/d	15%	15%	15%	Ud. Finanzas
	ME 4.1.1.2 Establecer un fondo de reserva institucional con saldo $\geq$ USD 15,000 al 2026 y $\geq$ USD 50,000 al 2028.	Saldo fondo de reserva (USD)	USD 0	USD 0	USD 15k	USD 30k	USD 50k	Ud. Finanzas
LE 4.1.2 Modelos de negocio social	ME 4.1.2.1 Diseñar y presentar plan piloto para al menos un modelo de negocio social antes de dic-2026, con análisis financiero y estrategia de escalamiento.	Plan piloto completo entregado a Dirección (sí/no)	0%	20%	100%	100%	100%	Dirección
OE 4.2 · Desarrollar una gestión administrativa eficiente y transparente								
LE 4.2.1 Capacidad operativa y talento de la organización mediante manuales y SOPs antes de dic-2025.	ME 4.2.1.1 Documentar al 100% de los procesos clave	% procesos clave con SOP firmado y aprobado	40%	100%	100%	100%	100%	Ud. Finanzas y Ops.
	ME 4.2.1.2 Contar con espacios físicos y equipamiento suficiente para ≥ 30 personas en capacitación presencial antes de oct-2026.	# puestos habilitados para capacitación presencial (≥ 30)	20	20	30	30	30	Ud. Finanzas y Ops.
	ME 4.2.1.3 Mantener tasa de retención del talento clave $\geq 80\%$ anual durante el período 2025–2028.	Tasa de retención de talento clave (%/año)	s/d	80%	80%	85%	90%	Dirección General
LE 4.2.2 Sistema MEL	ME 4.2.2.1 Diseñar e implementar sistema integral de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) en 6 meses, cubriendo $\geq 90\%$ de los proyectos y programas de Fundación Etikos.	% proyectos y programas evaluados bajo sistema MEL	20%	90%	95%	100%	100%	Dirección -PM
	ME 4.2.2.2 Producir informes trimestrales de avance y evaluación anual de desempeño del Plan Estratégico durante 2025–2028.	# informes trimestrales producidos/año (≥ 4) y evaluación anual (	0	4/Sí	4/Sí	4/Sí	4/Sí	Dirección -PM

13. PORTAFOLIO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

El Portafolio de Proyectos Estratégicos operacionaliza los ejes del plan mediante iniciativas específicas con responsables, cronograma y recursos definidos. Los proyectos son los vehículos de implementación del Plan Estratégico 2025–2028.

PE.1 · Sistema Digital de Revisión Ética de Protocolos

Campo	Detalle
Eje estratégico	EE.1 · Desarrollo de Plataforma Integral de Investigación (LE 1.1.2)
Objetivo del proyecto	Desarrollar, validar y desplegar una plataforma digital para la gestión y revisión ética de protocolos de investigación en salud, pionera en la República Dominicana y escalable a nivel regional.
Alcance	Fase 1 (2025): diseño y arquitectura. Fase 2 (2026): desarrollo del MVP con módulos de registro, asignación de revisores, historial de decisiones y alertas automatizadas. Fase 3 (2026–2027): capacitación, piloto y despliegue nacional. Fase 4 (2027–2028): monitoreo, mejora continua y escalamiento.
Estado	En desarrollo. Inicio: octubre 2025 (diseño y prototipado).
Fecha de finalización	Junio 2027 (despliegue nacional). Mejora continua hasta 2028.
Área responsable	Unidad de Tecnología (coordinación) + Unidad de Ética (contenido y validación)
Áreas involucradas	Dirección General Unidad de Proyectos Dirección Administrativa y Financiera Departamento de Comunicaciones
Recursos estimados	USD 45,000 (desarrollo tecnológico) + USD 12,000 (capacitación y despliegue) + USD 8,000 (marketing y sostenibilidad)

PE.2 · Etikos Academy: Programa Integral de Formación

Campo	Detalle
Eje estratégico	EE.1 · Desarrollo de Plataforma Integral de Investigación (LE 1.2.1)
Objetivo del proyecto	Diseñar y ejecutar un programa de formación estructurado en ética de la investigación, metodología científica y gobernanza de la ciencia, dirigido a estudiantes, profesionales, investigadores y líderes comunitarios de la RD y la región.
Alcance	≥12 módulos formativos virtuales y presenciales, programa de becas y mentorías, meta de 2,000 personas capacitadas al 2028. Integración progresiva con plataforma digital propia.
Estado	En diseño. Lanzamiento previsto: diciembre 2025.
Fecha de finalización	Programa permanente; metas del plan 2025–2028.
Área responsable	Dirección de Educación (coordinación)

Áreas involucradas	Unidad de Ética Unidad de Investigación Dirección Administrativa y Financiera Departamento de Comunicaciones
Recursos estimados	USD 30,000 (diseño curricular y plataforma) + USD 40,000 (ejecución y facilitadores, 2025–2028) + USD 15,000 (fondo de becas)

PE.3 · Red TGHN LAC: Comunidad de Práctica para la Investigación en Salud

Campo	Detalle
Eje estratégico	EE.2 · Participación Global y Fomento de Alianzas Estratégicas (LE 2.1.1, 2.1.2)
Objetivo del proyecto	Fortalecer la equidad en la investigación en salud en América Latina y el Caribe mediante la articulación de una comunidad de práctica regional que conecta investigadores, instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil.
Alcance	Desarrollar comunidad de práctica para investigación sanitaria en ALC; aprovechar tecnología digital para movilización del conocimiento; conectar la excelencia en investigación de enfermedades infecciosas; fomentar el liderazgo y los equipos para la investigación en la RD.
Estado	En ejecución desde noviembre 2023 (inicio del proyecto TGHN LAC con Oxford/Wellcome Trust).
Fecha estimada de finalización	Noviembre 2028 (ciclo de financiamiento vigente).
Área responsable	Dirección General (coordinación) + Centro de Investigación
Áreas involucradas	Dirección de Educación Departamento de Comunicaciones y Tecnología Dirección Administrativa y Financiera Unidad de Ética

PE.4 · Estrategia de Comunicación, Posicionamiento y Responsabilidad Social

Campo	Detalle
Eje estratégico	EE.3 · Posicionamiento e Impacto Social (LE 3.1.1, 3.1.2)
Objetivo del proyecto	Diseñar y ejecutar una estrategia integral de comunicación, posicionamiento digital y responsabilidad social que consolide la imagen de Fundación Etikos como referente en ética de la investigación en la RD y la región.
Alcance	Narrativa institucional de Valor Público, gestión activa de RRSS en ≥3 plataformas, alianzas con medios de comunicación, y Programa de RSE basado en ISO 26000 con ≥2 acciones de impacto comunitario anuales.
Estado	En diseño. Inicio: enero 2025. Narrativa institucional: dic-2025.
Fecha de finalización	Programa permanente con metas del plan al 2028.

Área responsable	Unidad de Comunicaciones y Tecnología (coordinación)
Áreas involucradas	Dirección General Centro de Investigación Unidad de Proyectos

14. SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El proceso de gestión estratégica no concluye con la elaboración de este instrumento. La Fundación Etikos establece una estructura mínima de seguimiento y evaluación que garantiza la trazabilidad objetiva del desempeño y la toma de decisiones oportuna durante el período 2025–2028.

Estructura de Gobernanza del Plan

Instancia	Función
Dirección General	Aprobación de ajustes estratégicos mayores; revisión de informes anuales; aval de reformulaciones presupuestarias significativas.
Dirección General –PM	Coordinación del seguimiento al Plan Estratégico y al Plan Operativo Anual (POA); producción de informes trimestrales y evaluación anual; convocatoria de reuniones de seguimiento.
Equipos de Área	Registro de avances en la plataforma MEL; identificación temprana de riesgos y retrasos; propuesta de acciones correctivas al nivel correspondiente.

Ciclo de Seguimiento y Evaluación

Frecuencia	Actividad
Mensual	Reunión operativa del equipo para seguimiento de actividades del POA, identificación de cuellos de botella y ajustes operativos.
Trimestral	Informe de avance consolidado: % de ejecución de metas e indicadores por Eje Estratégico; análisis de desviaciones; acciones correctivas. Informe presentado al Consejo Directivo y patrocinadores principales.
Anual	Evaluación integral del desempeño del Plan Estratégico: logros, aprendizajes y riesgos. Revisión y actualización de metas e indicadores para el año siguiente. Informe público de rendición de cuentas.
Al 2028	Evaluación final del Plan 2025–2028 con análisis de impacto. Insumo para la formulación del siguiente ciclo estratégico.

Herramientas de Seguimiento

- Tablero de control con indicadores en tiempo real por Eje Estratégico.
- Matriz de Planificación actualizada trimestralmente con avance real vs. programado.
- Ficha de indicadores con fórmula, fuente, responsable y semáforo de cumplimiento.

- Plan Operativo Anual (POA) desagregado por trimestre, alineado con la Matriz de Planificación.
- Registro de riesgos y acciones correctivas por proyecto estratégico.

Una de las ventajas del modelo de planificación utilizado es que la estrategia —desglosada en Ejes Estratégicos, Objetivos, Líneas, Metas e Indicadores— permite la trazabilidad objetiva del desempeño frente a los resultados esperados. El equipo de Fundación Etikos tiene en sus manos el mapa de vuelo construido colectivamente; el sentido de pertenencia está presente en cada acción orientada al cumplimiento de este Plan Estratégico 2025–2028.