

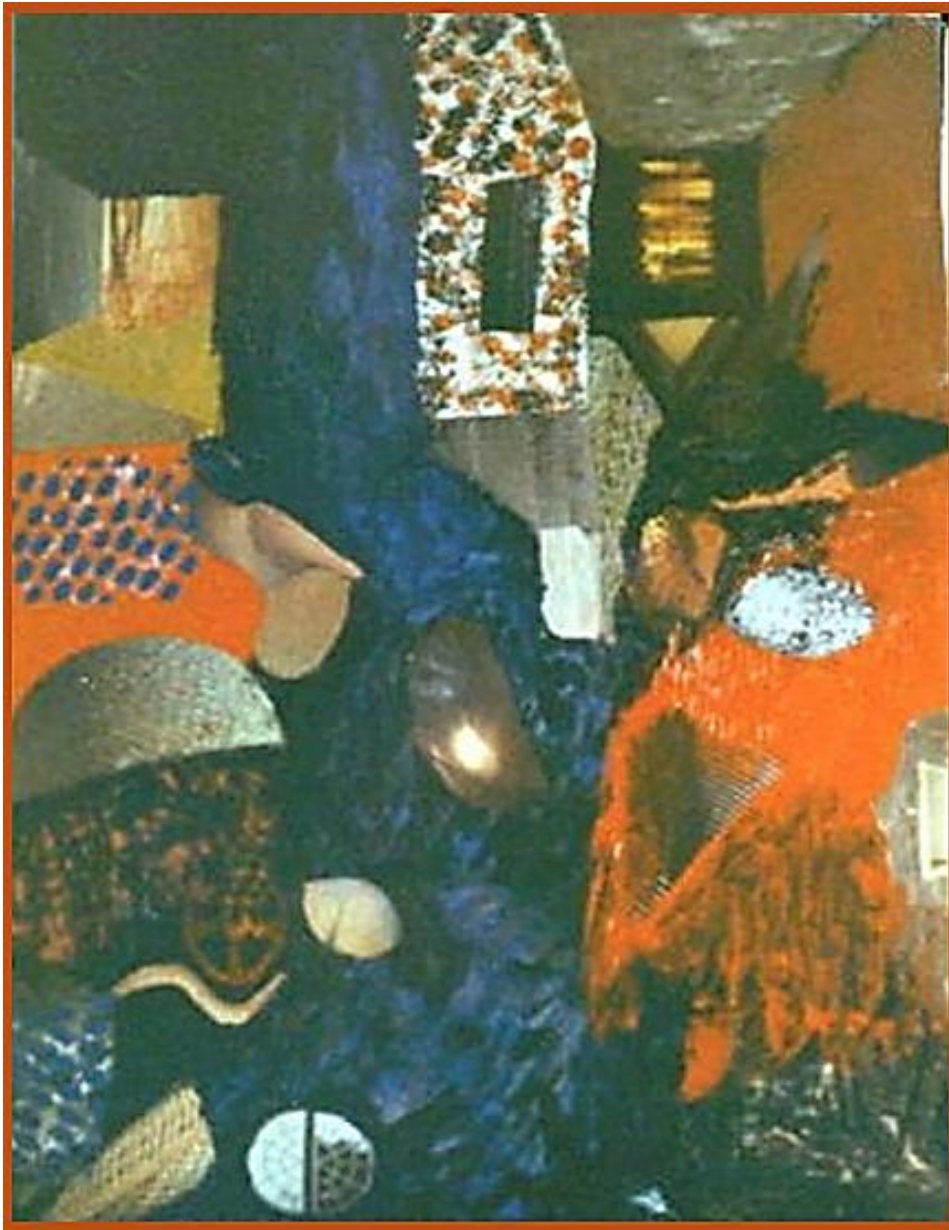


*Funda
Gracie de P.*



XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



La Oficina de Proyectos (PMO) como ente articulador y medio para permear silos en organizaciones de I+D+i en entornos VICA2

**Dra. María Isabel Specht.
Esp. Nelia María Ponte Vieira.**

**Kairos Soluciones Gerenciales, C.A.
Venezuela**

**INFO@KAIROSoluciones.COM
@KAIROSoluciones**



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026



*Funda
Gracie de P.*



XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Presentación

Esta ponencia analiza la **transformación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)** de un **rol burocrático a un articulador estratégico** capaz de permear los silos organizacionales **en entornos** de alta complejidad (VICA2).

El objetivo central es examinar cómo la PMO facilita la **adaptabilidad y la generación de valor** tangible en organizaciones de I+D+i, conectando la estrategia con la ejecución técnico-científica e innovación.

Se contextualiza en el marco del **PMBOK** y se fundamenta en un **análisis cualitativo de casos** históricos y contemporáneos (2023-2025) en sectores de tecnología, salud, educación y servicios en Latinoamérica.

Se aborda la **caracterización del entorno adverso**, la identificación de **factores clave de éxito**, la **síntesis de lecciones aprendidas** sobre gobernanza y una propuesta de **ruta operativa** para la resiliencia sostenible.



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026

XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El Ecosistema Actual: La Presión del Entorno

La innovación científica no ocurre en un vacío controlado; sobrevive bajo una presión constante que exige un nuevo paradigma de gestión estratégica.





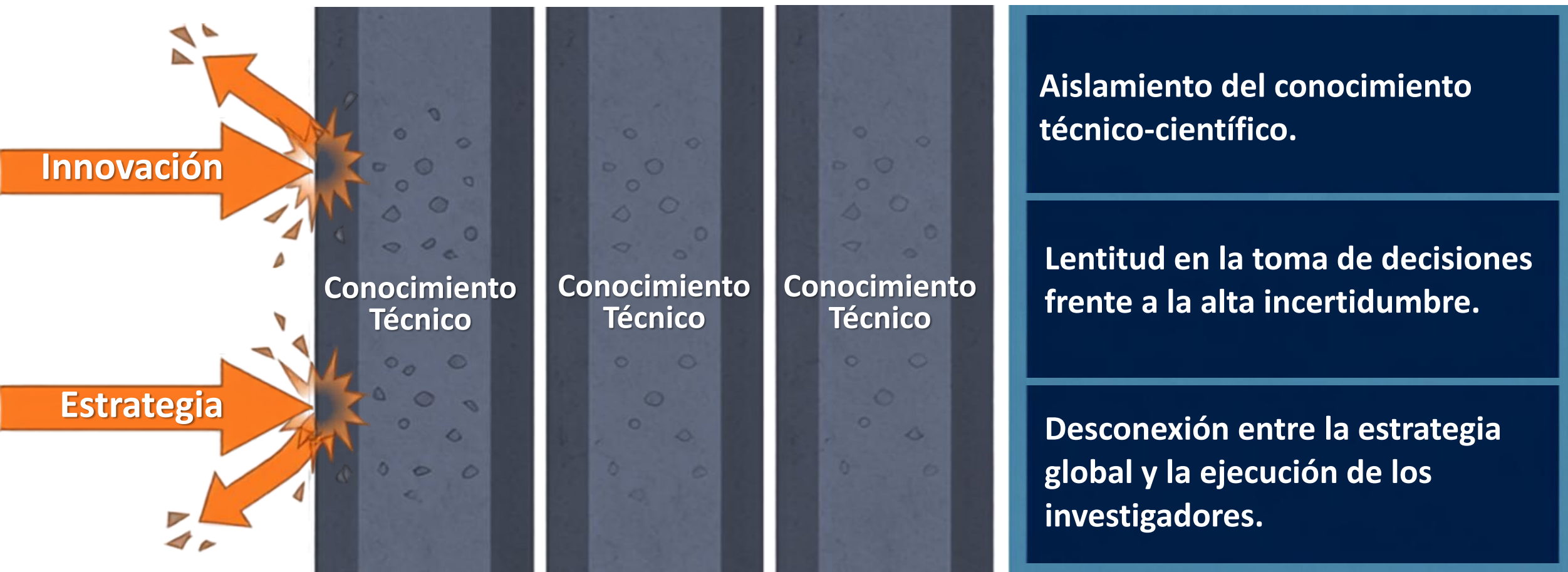
*Funda
Gracie de P.*



XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Evolución del Paradigma de la Burocracia hacia la Articulación



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026



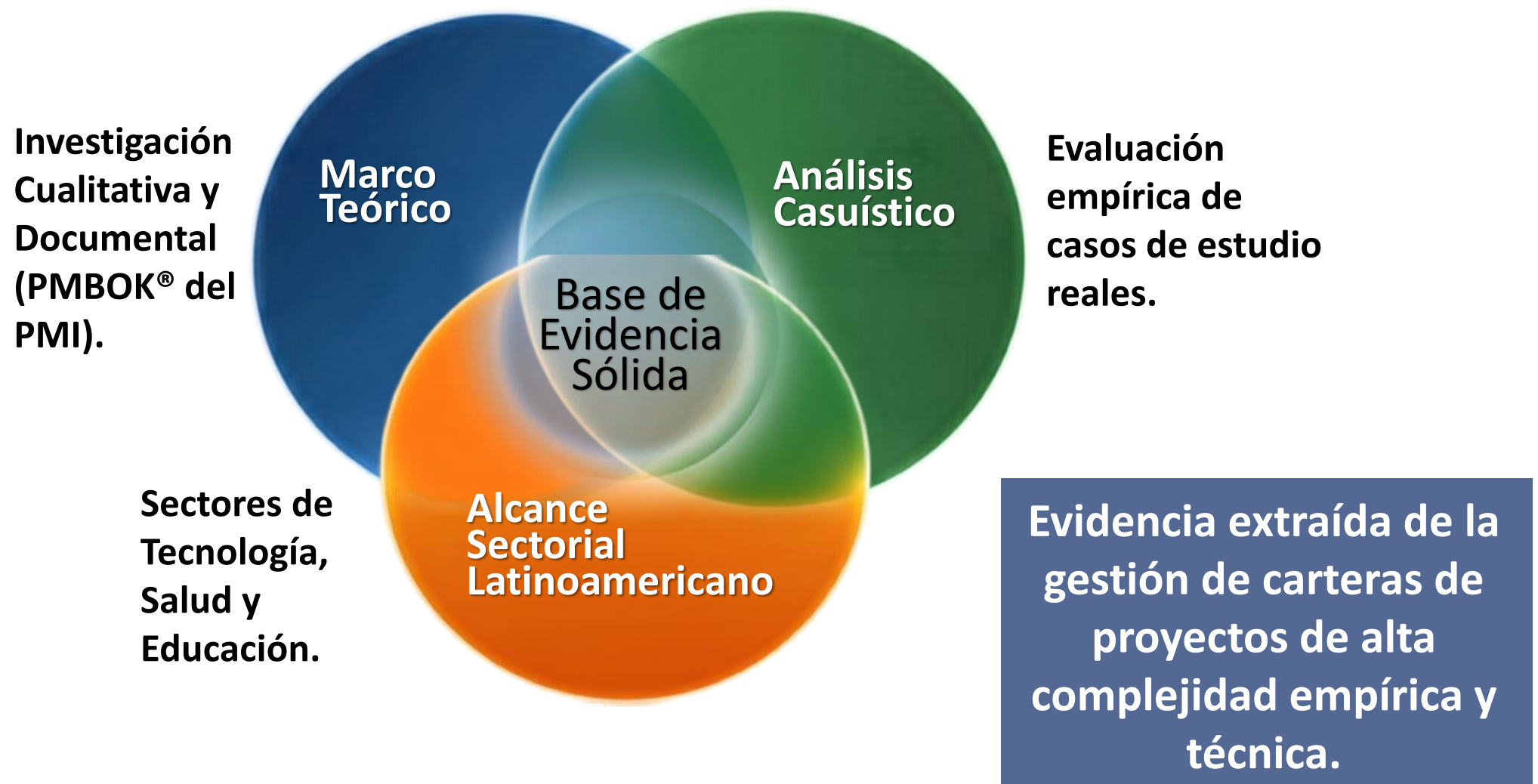
*Funda
Gracie de P.*



XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Rigor Metodológico y Triangulación de Evidencia



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026



*Funda
Gracie de P.*



XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Evolución del Paradigma de la Burocracia hacia la Articulación

	PMO Burocrática (Tradicional)	PMO Articuladora (Enfoque PMBOK®)
Foco de la Gestión	Control de cronogramas y auditoría de procesos.	Agregación de valor tangible y generación de beneficios sustentables.
Relación con la Estructura	Refuerza los límites de los departamentos.	Permea los silos y actúa como tejido conectivo.
Lenguaje Operativo	Jerga exclusivamente administrativa.	Homologación términos e interconecta equipos multidisciplinarios y técnico-científicos.



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026



*Funda
Gracie de P.*



XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El ADN Organizacional: Factores Clave de Éxito en I+D+i



El ecosistema necesario para que la PMO trascienda su rol tradicional y actúe como catalizador.



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026



*Funda
Gracie de P.*



XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Lecciones Aprendidas de la Práctica (Tecnología, Salud y Educación)



El Imperativo del Patrocinio Ejecutivo

Sin respaldo activo de la alta dirección, la PMO carece de la fuerza gravitacional necesaria para atravesar y permean los silos departamentales de I+D+i.



La Gobernanza Adaptativa

Las reglas deben proporcionar estructura, no rigidez. La metodología de gestión debe moldearse a la naturaleza de la ciencia, no viceversa.



Métricas Balanceadas

El éxito ya no es solo cumplir el alcance a tiempo; es medir rigurosamente el valor científico generado y la capacidad de adaptabilidad del equipo.



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026



*Funda
Gracie de P.*



XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Propuesta de Ruta Metodológica: Fases Fundacionales

Paso 1: Diagnóstico de Silos Organizacionales

Identificación precisa de cuellos de botella en la comunicación técnico-científica e institucional.

Paso 2: Diseño del Sistema de Gobernanza de la PMO

Creación de reglas de juego adaptativas que respeten de forma estricta la naturaleza iterativa de la iD+i.



La ruta hacia la permeabilidad comienza con un diagnóstico honesto de la rigidez institucional.



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026



*Funda
Gracie de P.*



XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Propuesta de Ruta Metodológica: Ejecución y Sostenibilidad



Paso 3: Desarrollo de Habilidades Humanas

Fomento del liderazgo, la negociación y la resiliencia en investigadores y gestores.

Paso 4: Monitoreo de Valor

Transición del monitoreo de entregables al monitoreo de impacto real y beneficios tangibles.

Paso 5: Ciclo de Mejora Continua

Retroalimentación constante frente a las turbulencias del entorno VICA2 para garantizar adaptabilidad.



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026



*Funda
Gracie de P.*



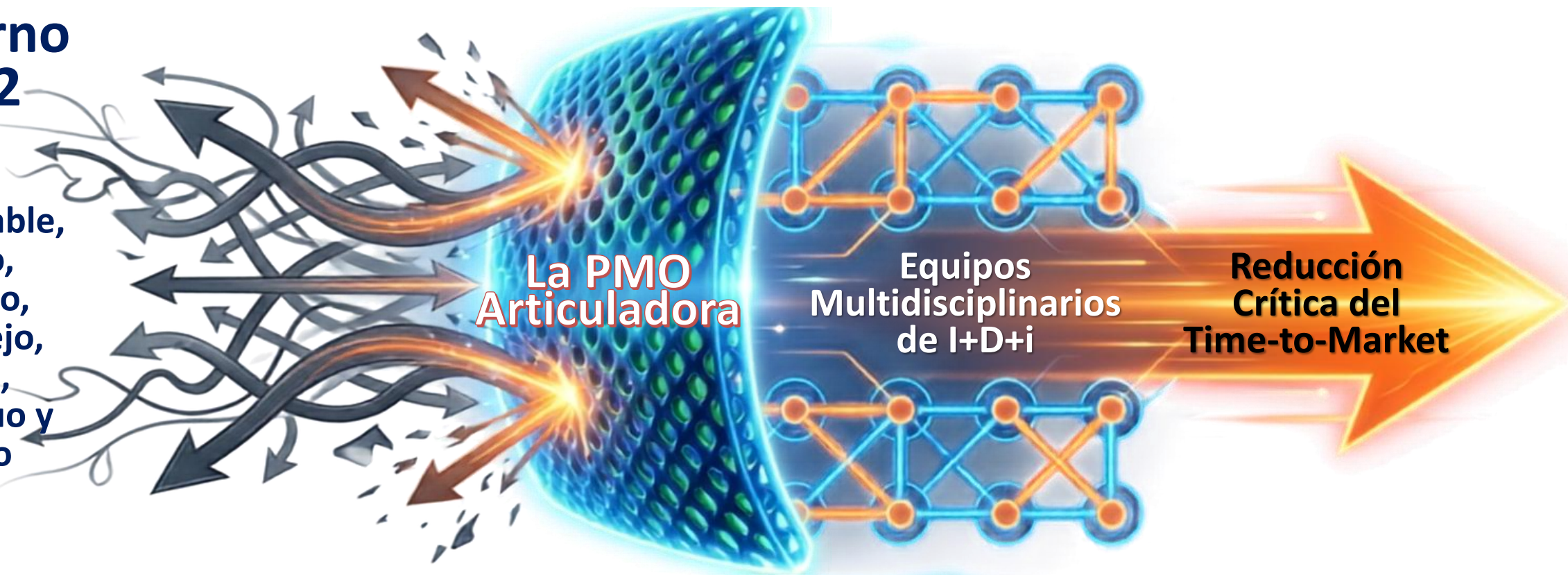
XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El Valor Tangible de la PMO: El Escudo de Resiliencia

Entorno VICA2

Volátil,
Vulnerable,
Incierto,
Inseguro,
Complejo,
Caótico,
Ambiguo y
Adverso



Conecta estrategia
directiva con ejecución
técnica.



Actúa como escudo
de resiliencia
sostenible.



Garantiza la
homologación universal
de términos.



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026



*Funda
Gracie de P.*



XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Conclusiones

- ✓ La oficina de proyectos debe trascender el control burocrático para convertirse en un **arquitecto de ecosistemas** y un **articulador estratégico** que conecte la ejecución técnico-científica con la estrategia de negocio.
- ✓ La supervivencia de las organizaciones de I+D+i en entornos VICA2 depende de la capacidad de la PMO para eliminar la “ceguera situacional” y los “silos organizacionales” y **permitir el flujo transversal de conocimiento**.
- ✓ El éxito en proyectos de alto riesgo reside en el **liderazgo humanizado** y el **desarrollo de power skills**, siendo el talento el verdadero motor de la innovación.
- ✓ La PMO actúa como un **escudo de resiliencia**, transformando las amenazas y el caos en **oportunidades de aprendizaje y mejora continua**.



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026



*Funda
Gracie de P.*



XIII REUNION INTERNACIONAL

XXV AÑOS APOYANDO LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La PMO ha dejado de ser una capa administrativa para convertirse en el tejido conectivo indispensable que garantiza la supervivencia y sostenibilidad de la investigación en el siglo XXI.

Dra. María Isabel Specht

Coautora PMBOK® Guide 7ma ed., 45+ años en gestión de proyectos de alta complejidad
chabela-specht@gmail.com

Esp. Nelia María Ponte Vieira

25+ años en proyectos de transformación organizacional y Lean Six Sigma Black Belt
neliaponte@gmail.com



*Funda
Gracie de P.*



JULIO 2026