

# El Valor de las Oficinas de Proyectos en las Organizaciones 2013



# Contenidos

Motivación	3
El valor de las oficinas de proyectos en las organizaciones	4
Resultados	8
Valor de la Madurez	25
Características y atributos de PMO's que agregan valor	30
Resumen	34

*“PMP, PMBOK, OPM3 son marcas registradas del Project Management Institute, Inc.”*

---

# Motivación

Si se volviera a los albores del siglo XXI - sólo algo más de una década - ¿alguien o alguna empresa en Chile conocía o aplicaba lo que ahora se conoce como PMO? Ciertamente la respuesta es no, y se puede asegurar, dada la experiencia en la disciplina de la dirección de proyectos de más de veinte años.

Y aunque ahora las PMO son reconocidas, o al menos el concepto, y esto representa un cambio cultural importante, existen todavía muchas interrogantes a las que no se cuenta con respuestas, por lo que se acude a estadísticas internacionales y estudios globales para encontrarlas. Por ejemplo, ¿Qué características tienen las PMO en las empresas exitosas?, ¿Cómo inciden estas PMO's en el éxito de sus proyectos?, ¿Hay relación entre el involucramiento de los ejecutivos y la influencia de los procesos regidos desde una PMO?, ¿Cuál es el nivel de madurez de las PMO en Chile?, ¿Las empresas que gestionan proyectos en forma exitosa, mejoran el cumplimiento de su estrategia? Y muchas otras.

Este documento presenta un estudio, realizado por la Universidad Técnica Federico Santa María y Deloitte, que busca responder las inquietudes planteadas, y aportar información sobre la realidad local, basándose en datos de las empresas chilenas y, de este modo, permitir a la comunidad de profesionales relacionados con la dirección de proyectos contar con mediciones que sean comparables con la realidad específica de una empresa, con una industria y con futuras mediciones para mostrar la evolución de esta disciplina.

La expectativa es entregar un aporte concreto, para que los interesados en promover la cultura y profesionalización de la dirección de proyectos cuenten con una base desde donde plantear sus mejoras, y así también formar parte del desarrollo de los profesionales, de las organizaciones y los distintos sectores industriales del país, que se enfrentan a los desafíos que conlleva la realización de proyectos que aporten efectivamente al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Por último, es destacable que por primera vez será posible comparar la realidad actual de Chile con los resultados de estudios internacionales, según se aprecia en la siguiente tabla comparativa con algunos de estos estudios.

Característica	Estudios Internacionales (1)	Chile
Edad de la PMO	3 años	< 2 años
Presupuesto	USD 500.000	< USD 500.000
Tamaño promedio de la PMO	7 personas	5 personas
% del personal con certificación PMP	40%	33% (2)
Experiencia del personal de la PMO en Dirección de Proyectos	10 años	< 5 años

(1) Fuente: *The State of PMO 2012 – pmsolutions, Pulse of the Profession 2012 - PMI®*

(2) Respecto de las organizaciones que tienen PMP's (46% de las organizaciones que contestaron esta pregunta).

# El valor de las oficinas de proyectos en las organizaciones

## ¿Cuál es la situación actual de las Oficinas de Gestión de Proyectos en nuestro país?, ¿Qué valor aporta una PMO a la organización?

Es un hecho que las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés – Project Management Office) están adquiriendo un rol principal en las organizaciones, transformándose en la entidad encargada de centralizar y coordinar la dirección de proyectos, aportando al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, también es un hecho que muchas organizaciones no han desarrollado las capacidades necesarias para que dicho aporte sea real y efectivo, lo que ha resultado en que las PMO's no puedan entregar o demostrar el valor que la organización buscaba con su implementación.

Para medir este valor se requiere contar con antecedentes medibles y comparables, por otro lado, en la experiencia del equipo de Deloitte en consultoría, capacitación y difusión de la Dirección de Proyectos se presenta permanentemente la dificultad de contar con estadísticas y conclusiones internacionales, para presentar el estado del arte en las prácticas de la dirección de proyectos y sus resultados, los que no necesariamente representan la realidad de las empresas en Chile.

Por estas razones, se tomó la decisión de llevar a cabo este primer estudio acerca de la realidad de las PMO's en Chile, denominado "El Valor de las Oficinas de Proyectos en las organizaciones", cuyos objetivos principales son:

- Entregar una visión general del estado de las PMO's en las organizaciones chilenas.
- Determinar el valor de la madurez en la Gestión Corporativa de Proyectos a través de su relación con la performance de los proyectos dentro de la organización.
- Determinar características de las PMO's que agregan valor a la organización.

---

Objetivos: “Conocer la situación actual de las Oficinas de Gestión de Proyectos en Chile, el valor de la madurez de la organización en la Gestión Corporativa de Proyectos y cuáles son las características de las PMO's que agregan valor”



## Metodología

Dada la ausencia de estudios previos que respondan específicamente a las oficinas de proyectos en Chile, fue necesario realizar una investigación de carácter exploratoria, para la cual se utilizó la encuesta como herramienta principal.

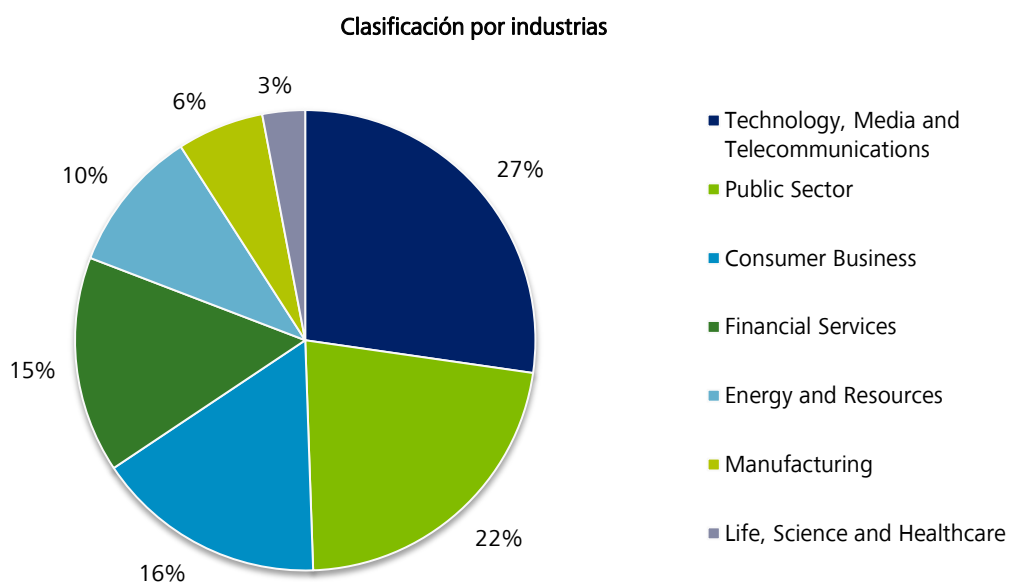
La encuesta fue realizada de manera online entre Septiembre de 2012 y Febrero de 2013, invitando a un universo de más de 500 organizaciones, la cual fue contestada sólo por un representante de la oficina de proyectos de cada una de ellas, por lo cual cada respuesta refleja la realidad de una oficina de proyectos en particular.

Para la realización de este estudio se incluyó 100 oficinas de proyectos diferentes del país. El perfil de los encuestados fue el siguiente:

- Líder o responsable de la PMO (58%).
- Miembro o Personal de la PMO (25%).
- Jefe de Proyectos u otro interesado en el Estudio (9%).
- Gerente o encargado del área a la cual reporta la oficina de proyecto (8%).

Las oficinas de proyectos consideradas en el estudio son en su mayoría de la Región Metropolitana. En relación al tamaño de las organizaciones que participaron, el 84,6% de ellas son empresas grandes y el 15,4% restante PYMES.

Las PMO's que participaron del estudio pertenecen a las siguientes industrias (1):



**(1)Nota: La clasificación de industrias es la utilizada por Deloitte.**

[http://www.deloitte.com/view/en\\_GX/global/industries/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/industries/index.htm)

Los resultados expuestos en este documento corresponden a la cuantificación, procesamiento y análisis de las respuestas recogidas en la encuesta.

## La madurez en Gestión Corporativa de Proyectos

La Gestión Corporativa de Proyectos es la gestión sistemática de proyectos, programas y portafolios y su integración con la infraestructura de gestión de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y operacionales.

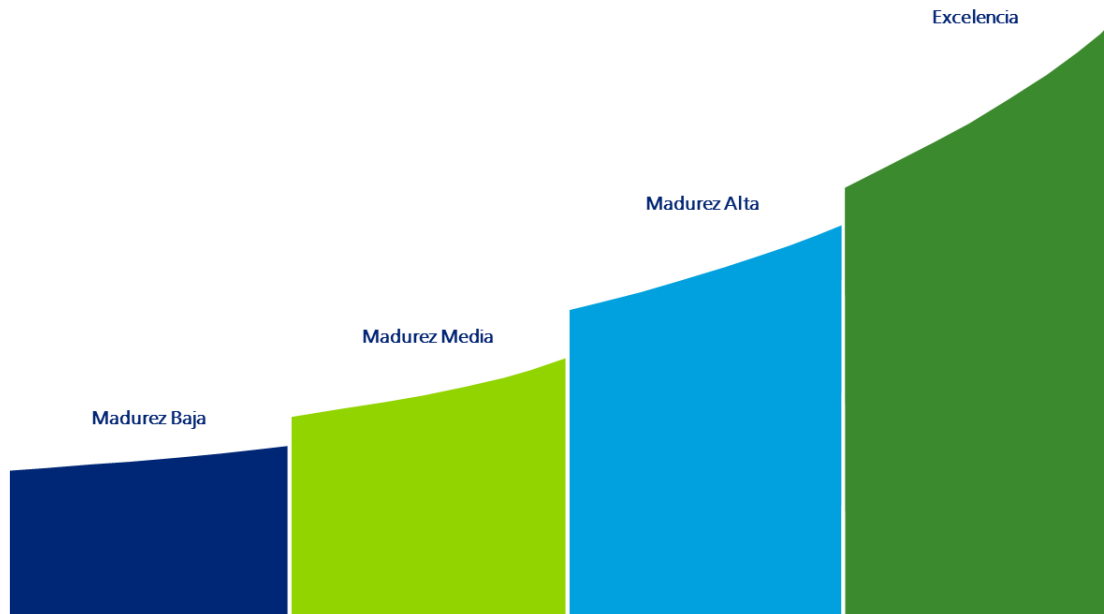
El nivel de madurez de las organizaciones en este ámbito determina el desarrollo de las capacidades de una organización (o área), para que los proyectos estén alineados con los objetivos del negocio. En otras palabras, la madurez en Gestión Corporativa de Proyectos promueve realizar los proyectos correctos de manera idónea.

Existen muchos modelos de madurez, sin embargo, en el contexto de este estudio, se ha aplicado un modelo simple, basado en cuatro dimensiones:

- **Metodologías:** esta dimensión hace referencia a la definición de los procesos a ser aplicados en las actividades relacionadas con la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas de la organización.
- **PMO:** se refiere a todas las características y atributos de la Oficina de Gestión de Proyectos.
- **Herramientas:** se refiere al uso de herramientas de software que apoyan la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas.
- **Personas:** se refiere a las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia de los miembros de la organización respecto de la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas.

En base a las dimensiones anteriores, las organizaciones fueron clasificadas en:

- **Excelencia:** corresponde a las organizaciones que se encuentran en el primer cuartil en relación a su desarrollo en todas las dimensiones.
- **Madurez Alta:** corresponde a las organizaciones que están en el segundo cuartil.
- **Madurez Media:** son las organizaciones que se encuentran en el tercer cuartil.
- **Madurez Baja:** corresponde a las organizaciones que se encuentran en el cuartil más bajo.



---

“El modelo de madurez en Gestión Corporativa de Proyectos se compone de cuatro dimensiones: Metodologías, PMO, Herramientas y Personas”

## La Performance

La performance o rendimiento de la organización se mide por el resultado de sus proyectos en relación al cumplimiento de sus objetivos y las restricciones impuestas al proyecto por la organización: plazos, presupuesto, estándares de calidad, recursos disponibles, etc.

En el contexto de este estudio, la performance se midió en base a los aspectos de plazos y presupuesto. Se decidió medir estos aspectos, ya que resultan más fáciles de determinar a partir de una encuesta y se correlacionan con la aplicación de las prácticas de gestión de portafolios y dirección de proyectos y programas. Es decir, en general, si un proyecto está atrasado y con sobrecostos, es porque no se ha hecho una gestión eficaz y eficiente de éste y de todos los aspectos incidentes en el éxito del proyecto, a saber: alcance, calidad, riesgos, recursos, proveedores, comunicaciones, interesados.

Es por esto que se definieron cuatro factores esenciales para medir la performance:

- Porcentaje de proyectos que terminan dentro del plazo.
- Porcentaje de proyectos que terminan dentro del presupuesto.
- Porcentaje promedio de sobrecostos.
- Porcentaje promedio de sobretiempos.

Según los resultados de estos factores las organizaciones fueron clasificadas como organizaciones de:

- **Performance Alto:** corresponde al cuartil más alto donde se agrupan las organizaciones con mayor cantidad de proyectos dentro del plazo y presupuesto y menor promedio de sobrecostos y sobretiempos.
- **Performance Medio:** corresponde a los 2 cuartiles intermedios.
- **Performance Bajo:** corresponde al cuartil más bajo donde se agrupan las organizaciones con menor cantidad de proyectos dentro del plazo y presupuesto y mayor promedio de sobrecostos y sobretiempos.



---

“La performance se mide en base a los índices de sobrecosto y sobretiempos de los proyectos de la organización”

# Resultados

A continuación se presentan los resultados del estudio, partiendo por los relacionados con la PMO propiamente tal y luego los aspectos metodológicos, las personas y las herramientas.

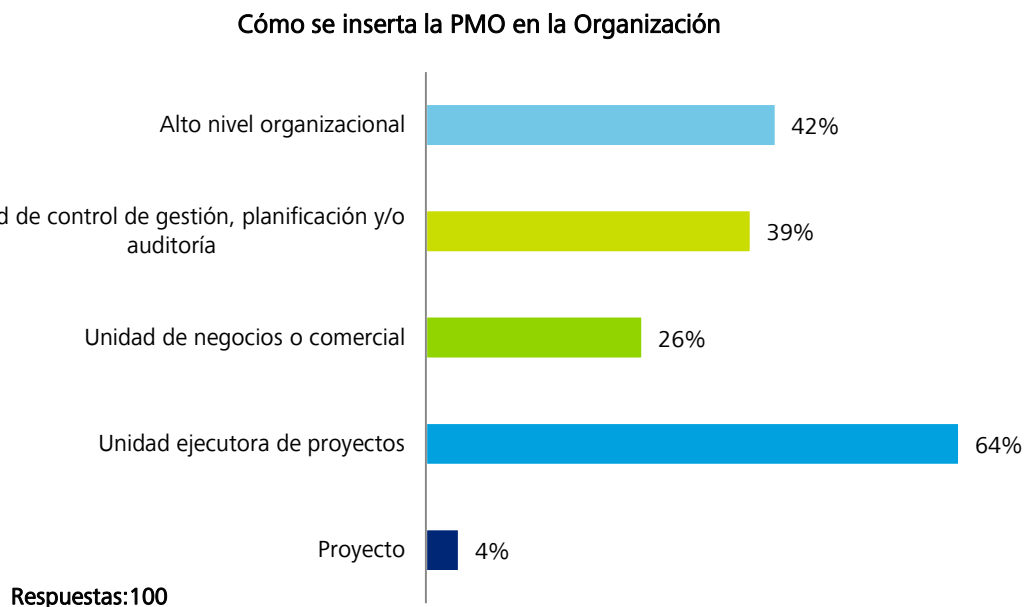
## Estado de las PMO's

### Edad de las PMO's

Es posible observar que las PMO's son aún muy jóvenes, ya que el 51% de las oficinas de proyectos tiene menos de dos años de funcionamiento, mientras que sólo el 25% tiene más de tres años. Es decir, en general, las PMO's se encuentran en etapas tempranas de desarrollo. Las PMO's suelen actuar como catalizadores de la madurez de las organizaciones en la gestión de proyectos, aunque en etapas tempranas este efecto es menos evidente, ya que su foco está más orientado a consolidar la PMO propiamente tal.

### ¿Cómo se insertan en la organización?

Es importante conocer cómo se relaciona la PMO con la organización, pues permite conocer la cobertura organizacional de ésta y por tanto, el tipo de proyectos en el que está involucrada, la cantidad de proyectos, la importancia y complejidad de ellos y los servicios que debería prestar en ese contexto. En este caso, es posible observar que la mayoría de las oficinas de proyectos (64%) están ubicadas en una unidad ejecutora de proyectos y no en niveles organizacionales más altos, tal como se observa en la siguiente gráfica:



Lo anterior muestra que la mayoría de las PMO's aún están en un proceso inicial de desarrollo, lo cual concuerda con la edad promedio de 2 años.

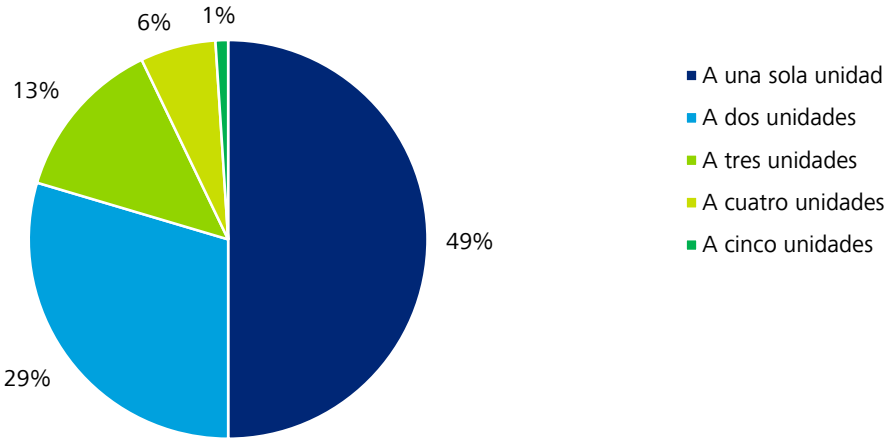


Oficinas de Proyectos en Chile	
• Edad:	<2 años
• Presupuesto:	<10.000 (U.F)
• Dotación:	5 personas
• % de proyectos gestionados	70 %
• Proyectos gestionados (por año)	39
• Experiencia integrantes:	< 5 años
• % del personal con certificación PMP®	33%

“El 51% de las oficinas de proyectos tienen menos de 2 años de existencia”

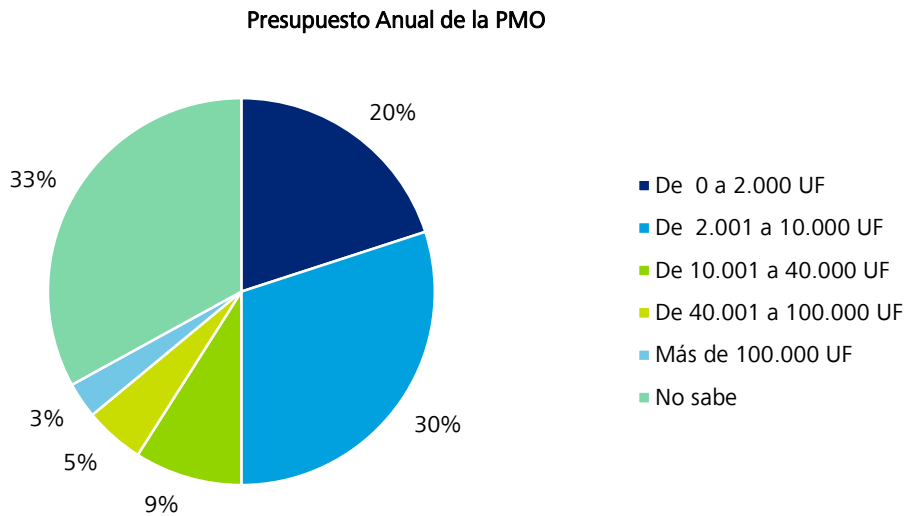
Consistentemente con lo anterior, el 49% de las oficinas de proyectos presta servicios a una sola unidad (a la que pertenecen). Sin embargo, es interesante destacar que el 51% de éstas prestan servicios a más de una unidad organizacional, lo que muestra una tendencia a una gestión integrada de los proyectos en las organizaciones. Esto último es fundamental, ya que en la medida que se adopte este enfoque integrador las organizaciones podrán mejorar sus capacidades en la gestión de proyectos.

Cantidad de unidades a las que presta servicios la PMO



## Presupuesto anual de las PMO's

Respecto al presupuesto de la PMO es posible observar que el 50% de las oficinas de proyectos tiene un presupuesto menor a 10.000 UF para su funcionamiento, pero lo que realmente es notorio es que un 33% no conoce su presupuesto, lo cual refleja la falta de un plan de desarrollo organizacional en relación a la gestión de proyectos. Sin este plan, la PMO tiene una baja probabilidad de éxito y de desarrollo.

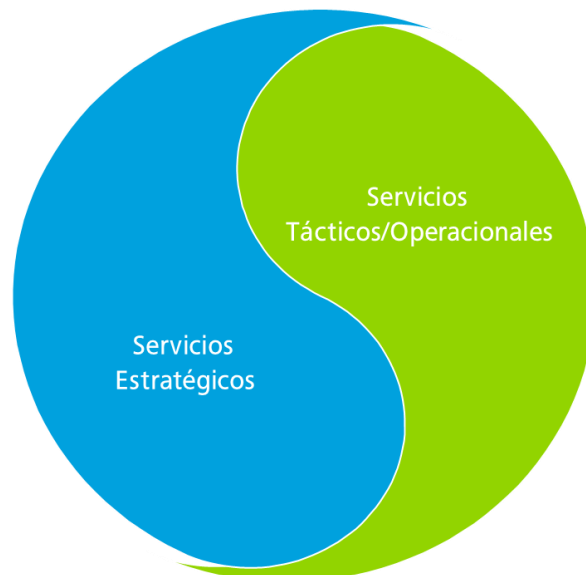


## Servicios de la PMO

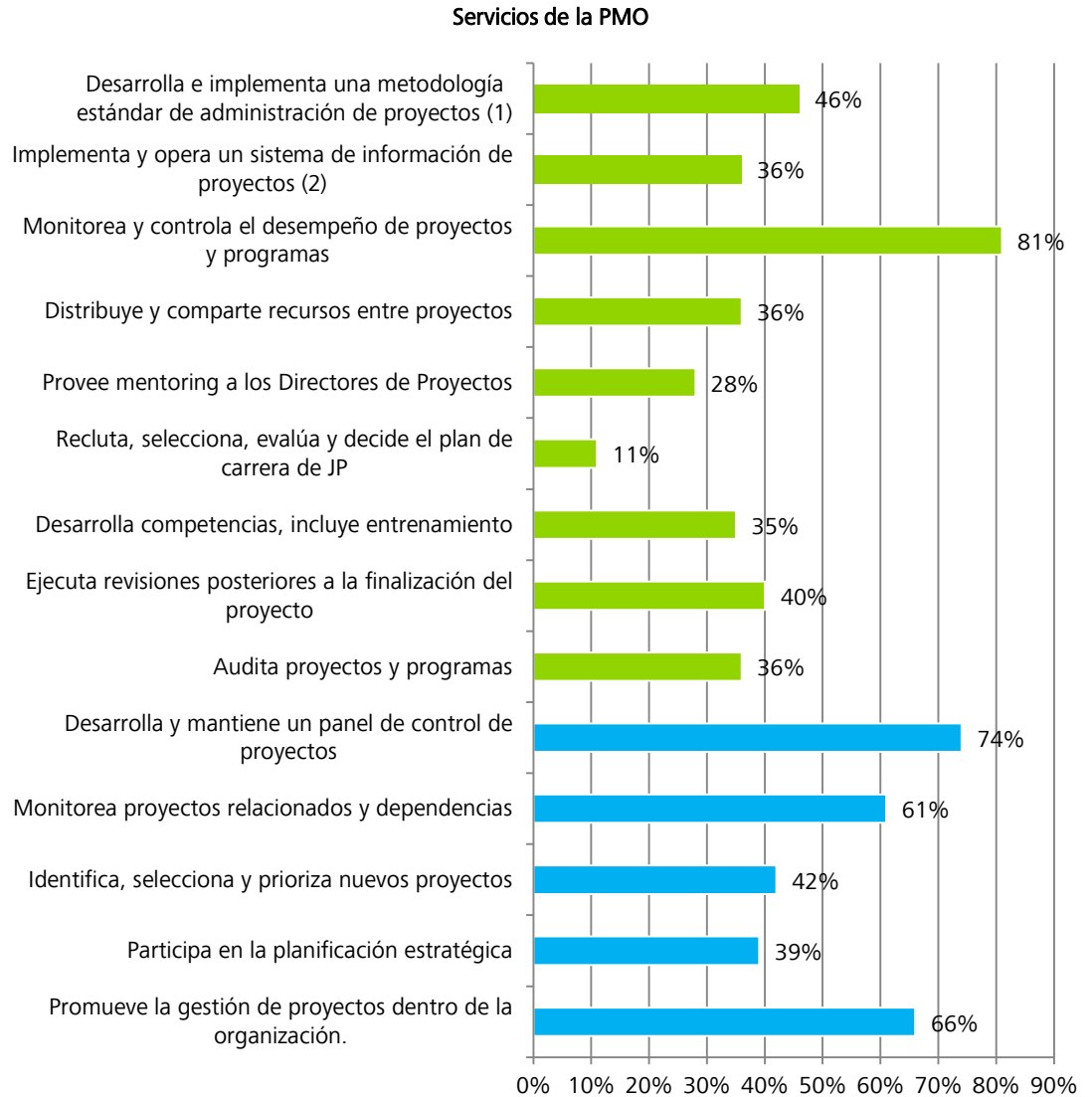
Las funciones o servicios que presta una PMO la definen. Estos servicios permiten conocer si su orientación es estratégica, con foco en la gestión y la toma de decisiones, o más bien operativa, con foco en el control y soporte en relación a la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas.

Para determinar esta orientación, los servicios se han clasificado en:

- Estratégicos
- Táctico/Operativos



A continuación se presentan los resultados de los servicios que prestan las PMO:



**Notas:**

**Los datos presentados sólo consideran las frecuencias Casi siempre y Siempre.**

**(1) Cálculo en base a la pregunta Metodologías (29)**

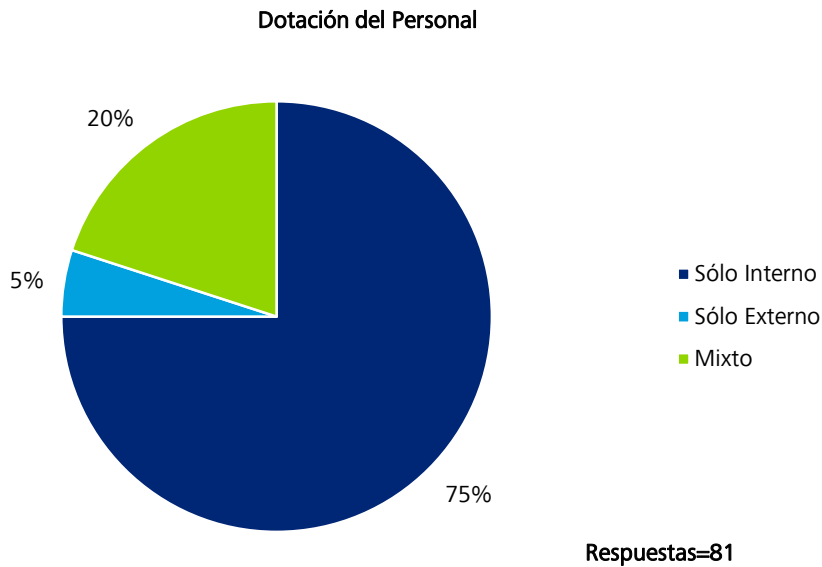
**(2) Cálculo en base a la pregunta Herramientas (40)**

Del análisis individual de los servicios, sólo cuatro son prestados por más del 50% de las organizaciones:

- Monitorear el control de desempeño de proyectos y programas.
- Desarrollar y mantener un panel de control de proyectos.
- Promover la gestión de proyectos dentro de la organización.
- Monitorear proyectos relacionados y dependencias respecto de la organización y del entorno.

Tres de ellos son estratégicos y sólo el servicio “monitorear control de desempeño de proyectos y programas” es táctico/operativo.

Los resultados obtenidos muestran que se presenta un bajo porcentaje de prestación de servicios táctico/operativos, lo cual se puede interpretar como un problema de desarrollo de las PMO's que declaran una orientación estratégica sin haber desarrollado servicios básicos necesarios para el funcionamiento de la PMO.



---

“Un 25% de las oficinas de proyectos  
tiene personal externo”

## Dotación de las PMO's

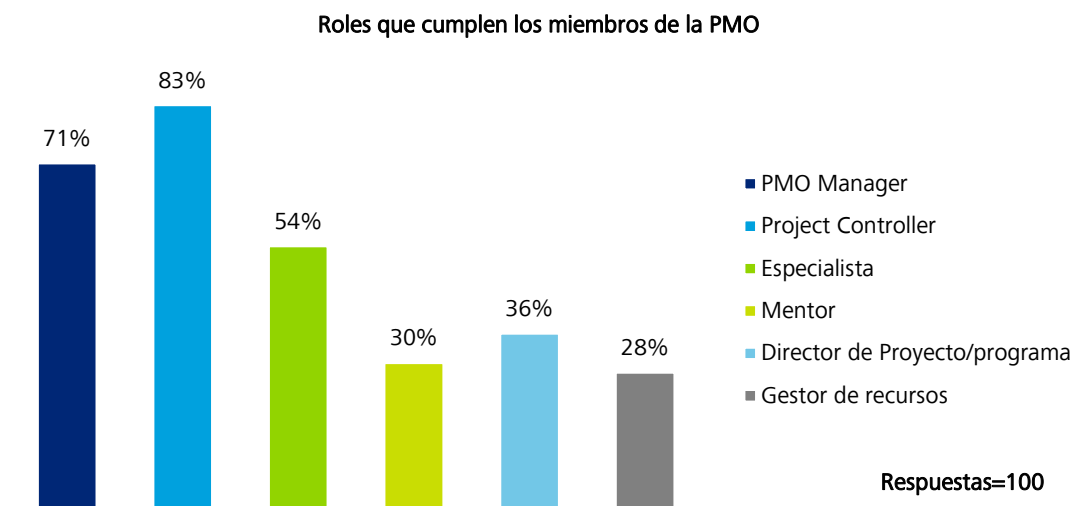
En promedio, las oficinas de proyectos están compuestas por cinco personas. Un 25% de las empresas trabaja además con personal externo que participa de los servicios de la PMO, con un promedio de siete personas. En general, el personal externo está presente para cubrir necesidades puntuales de proyectos, por lo que el resultado es consistente con esta razón.

	Personal interno	Personal Externo
Media	5 Personas	7 Personas
Respuestas	88	22

## Roles que cumplen los miembros de las PMO's

Una adecuada definición de roles y responsabilidades en la PMO permite que ésta preste adecuadamente sus servicios, sin esta definición, dichos servicios no podrán ser prestados o su calidad no será la adecuada. En particular, si no hay un PMO Manager, la unidad no será gestionada adecuadamente. Los resultados muestran que sólo en un 71% de las PMO's hay un PMO Manager claramente establecido.

Por otro lado, en un 83% de las PMO's existe el rol de Project Controller, cuya función es principalmente apoyo en el monitoreo y control de los proyectos. Esto puede interpretarse como que la mayoría de las PMO's están muy orientadas a estas funciones de monitoreo y control. Se observa también que un poco más de la mitad, 54%, cuentan con especialistas (riesgos, costos, calidad, etc.), lo cual debiera ser mayor, ya que una PMO debe ser un área especialista en la gestión de portafolios y dirección de proyectos y programas.



Es fundamental que estén definidos los tres roles anteriores (PMO Manager, Project Controller y Especialistas), ya que éstos son la base para poder llevar a cabo la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos y programas que estén gestionados por la PMO.

## Efectos de la PMO en los resultados de los proyectos

Se espera que al contar con una PMO ésta tenga efectos positivos en relación a los resultados de los proyectos. En este estudio, se evaluó este efecto obteniendo respuestas a las siguientes preguntas en relación a la situación en el año anterior:

- % de disminución en proyectos fallidos.
- % de disminución en los atrasos de los proyectos.
- % de aumento en proyectos terminados antes de la fecha programada.
- % de disminución de sobrecostos de los proyectos.
- % de aumento de proyectos terminados dentro del presupuesto.

El principal hallazgo es que un alto porcentaje (entre un 73% y un 92%) de las organizaciones no es capaz de responder estas preguntas, lo cual es un signo claro de un bajo nivel de desarrollo de sus PMO's. Además, si se analizan los resultados de las que si pudieron responder a dichas preguntas, se obtiene lo siguiente:

- Disminución de un 49% en proyectos fallidos.
- Disminución de un 42 % de atrasos en los proyectos.
- Aumento de un 33% de los proyectos terminados antes de la fecha programada.
- Disminución de un 43% en los sobrecostos en los proyectos.
- Aumento de un 50% de los proyectos terminados dentro del presupuesto.

Una positiva diferencia en relación al año anterior, lo cual muestra claramente que al contar con una PMO bien establecida, primero, se puede contar con información relativa a la mejora y, segundo, los positivos efectos en los resultados de los proyectos al contar con la PMO.

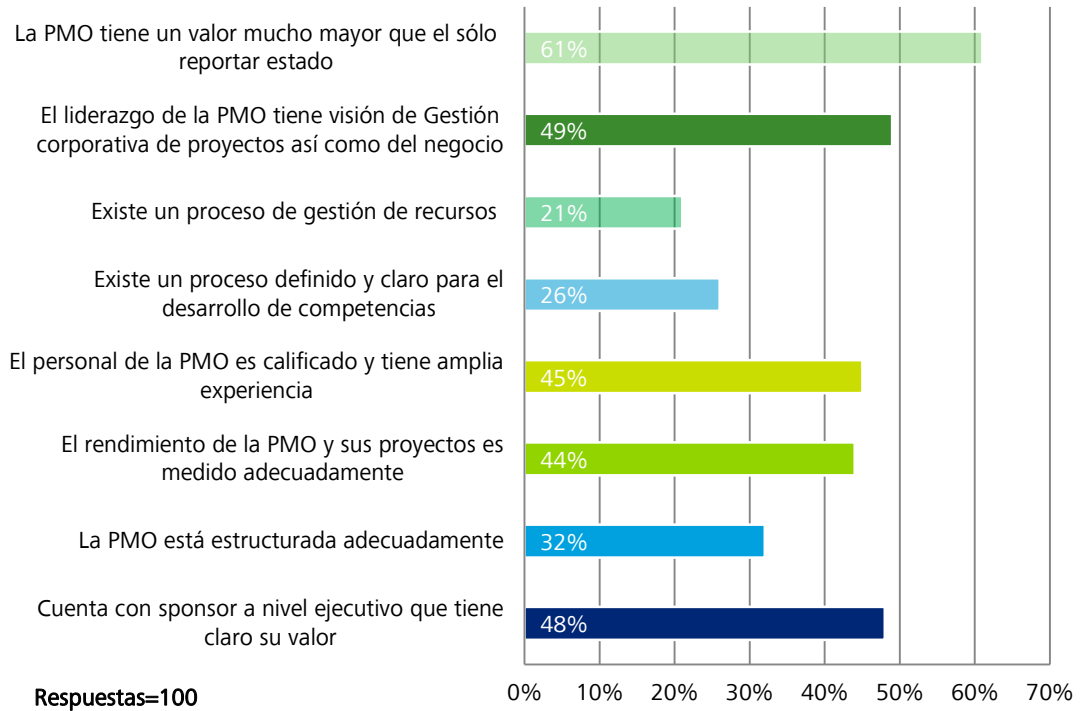
	Disminución de proyectos fallidos	Disminución de atrasos en los proyectos	Aumento de proyectos terminados antes de la fecha programada	Disminución de los sobrecostos de los proyectos	Aumento de proyectos terminados dentro del presupuesto
Media	49%	42%	33%	43%	50%
Respuestas	26	27	17	17	8

## Factores de éxito resueltos por la PMO

En el contexto del estudio y a partir de la experiencia y conocimientos del equipo, se definió una lista de ocho factores críticos fundamentales para el éxito de una PMO, a saber:

- La PMO cuenta con sponsors a nivel ejecutivo que tienen muy claro su valor.
- La PMO está estructurada adecuadamente para prestar el conjunto de servicios requeridos por el negocio y son de alta calidad.
- El rendimiento de la PMO y de los proyectos bajo su gestión es medido adecuadamente y está claro quienes son los responsables de cada uno de los indicadores asociados.
- El personal de la PMO es calificado y tiene amplia experiencia práctica y conocimientos en Gestión Corporativa de Proyectos.
- Existe un proceso definido y claro para el desarrollo de las competencias en Gestión Corporativa de Proyectos.
- Existe un proceso de gestión de recursos para estimar y asignar de manera óptima los recursos a los proyectos.
- El liderazgo de la PMO tiene una visión de la Gestión Corporativa de Proyectos así como del negocio.
- La PMO provee un valor mucho mayor que el sólo hecho de reportar el estado de los proyectos.

### Factores de éxito resueltos por la PMO



El primer hallazgo destacable es que siete de los ocho factores no han sido resueltos en más de la mitad de las PMO's. Sólo el factor relacionado con entregar valor más allá de sólo reportar el estado de los proyectos está resuelto por un 61% de éstas.

Lo anterior explica nuevamente la falta de desarrollo de la mayoría de las PMO's y por tanto, los bajos niveles de madurez en Gestión Corporativa de Proyectos y el pobre rendimiento de los proyectos en sus organizaciones.

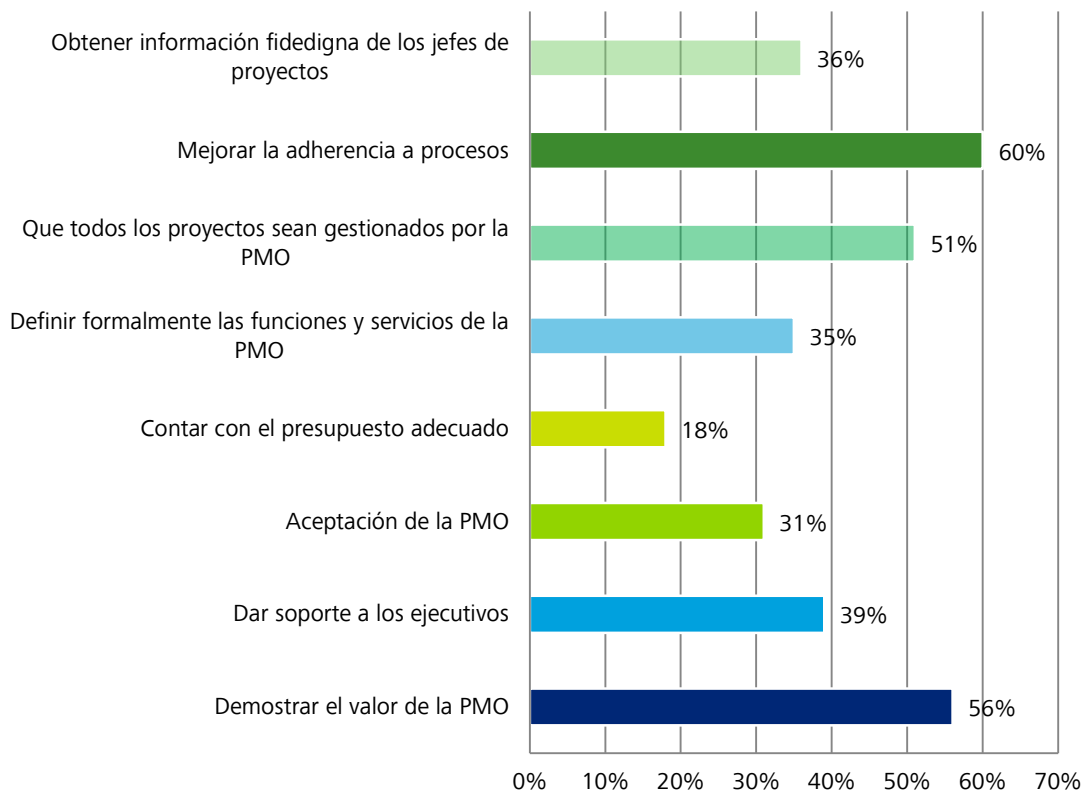
Los factores menos presentes son la existencia de un proceso para la gestión de recursos en los proyectos (21%) y un proceso para el desarrollo de competencias (26%), justamente dos de los factores más relevantes, es decir, el desarrollo de las personas involucradas en los proyectos y cómo se gestionan y asignan a los distintos proyectos.

## Desafíos Actuales

Respecto a los desafíos que están enfrentando hoy en día las oficinas de proyectos, éstos apuntan principalmente a aumentar la participación de la PMO dentro de la organización, siendo el mayor desafío actual (60%) el mejorar la adherencia a los procesos, seguido por un 56% de los encuestados que afirman que su desafío es poder demostrar el valor de la PMO.

Es interesante destacar que aún un 35% de las organizaciones tenga como desafío actual definir formalmente las funciones y servicios de la PMO, demostrando una vez más la falta de desarrollo de las PMO's

Desafíos Actuales



## Desafíos para los próximos 12 meses

Los cinco principales desafíos para los próximos 12 meses son:

- Capacitación.
- Implementar metodologías para la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas.
- Definir portafolios alineados con los objetivos estratégicos.
- Evaluar el nivel de madurez de la PMO.
- Implementar alguna herramienta de apoyo.

Lo anterior es consistente con la edad promedio de las PMO's, ya que al ser PMO's jóvenes, es necesario trabajar en el desarrollo de los profesionales ligados a los proyectos y establecer metodologías que se apliquen consistentemente, de modo de cimentar un buen camino de mejora. En este sentido, es destacable que las prioridades de desarrollo de las PMO's estén bien alineadas con los modelos de madurez que plantean que el foco inicial debe estar en el ámbito de los proyectos, las personas y los procesos.



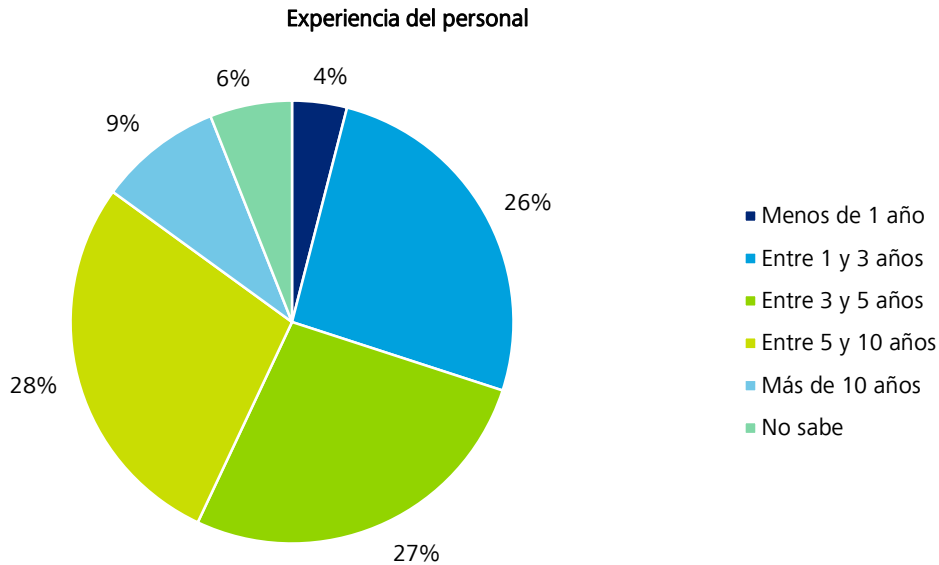
## Los Cinco Desafíos Futuros



## Acerca de las Personas

Esta dimensión hace referencia a la experiencia del personal y el nivel de educación formal o certificaciones en Gestión Corporativa de Proyectos, aspectos esenciales para poder adquirir y desarrollar un equipo de proyecto.

### Experiencia del personal y Certificaciones



Respecto a la experiencia del personal de la PMO es posible observar que el 57% de las oficinas de proyectos tiene personal con menos de 5 años de experiencia en dirección de proyectos y sólo un 9% tiene más de 10 años de experiencia.

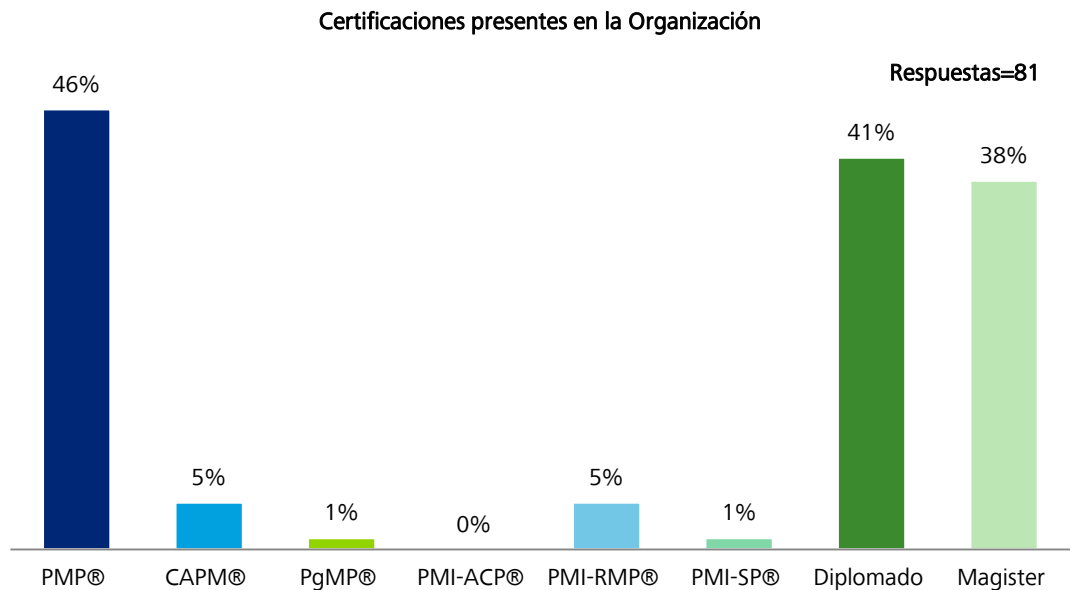
Este hallazgo es muy importante, ya que muestra que las PMO's no están dotadas adecuadamente, con escaso personal experimentado (al menos cinco años de experiencia en el ámbito y deseable más de diez años), ya que es la única forma en que puedan generar eminencia y obtener el seniority apropiado para interactuar con los diferentes clientes de la PMO: gerentes, directores de proyecto experimentados y clientes.

Además, lo anterior es un indicio de que la dotación está orientada a roles más bien operativos de monitoreo y control y no a prestar servicios de mayor valor agregado.

En relación a las certificaciones, sólo un 46% de las empresas cuenta con al menos un PMP®, un 41% con personal con diplomado y sólo un 38% con magister.

Es claro que las certificaciones no son una garantía de éxito en los proyectos, pero definen un estándar y aumentan la probabilidad de su éxito, por lo cual debiera enfatizarse su difusión, especialmente en áreas especializadas como lo es una PMO.

Por último, y en relación al concepto de especialización, es muy poca la gente con certificaciones especializadas.



## Acerca de las Metodologías

Las metodologías son un activo organizacional relevante en la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas. Permiten definir un lenguaje, criterios de medición, procesos y procedimientos, plantillas, entre otras herramientas que estandarizan el trabajo y permiten medir y mejorar en forma continua la forma en que la organización gestiona sus proyectos.

### Gestión de Iniciativas

La evaluación, selección y priorización de iniciativas y proyectos es un aspecto esencial para lograr el alineamiento de los proyectos con los objetivos organizacionales y un factor preponderante en el adecuado uso de los recursos de la organización.

En el estudio se consultó acerca de los mecanismos existentes para ello y un 62% de las organizaciones cuenta con un Comité que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de los mismos. Sin embargo, sólo un 5% cuenta con herramientas que soportan estos procesos y un preocupante 33% responde que no existe un proceso de gestión de iniciativas o la evaluación, selección y priorización se hace a partir del área con más poder. Es decir, este 33% de las organizaciones encuestadas, presenta ineficiencias en el uso de sus recursos organizacionales.

### Dirección de proyectos y programas

Llama la atención que en un 21% de las oficinas de proyectos aún la metodología sea informal o simplemente no exista.

Sin embargo en un 62% de las organizaciones, existe una metodología estructurada y en un 17% esta metodología está además soportada por una herramienta.

Una metodología es el primer paso de mejora, pues permite la estandarización de los procesos, de la forma de medir el rendimiento de los proyectos o del lenguaje. Sin esta estandarización es imposible medir cómo se está haciendo el trabajo y sin medir no se puede controlar y mejorar.

Aquellas organizaciones que no den este primer paso, están claramente en desventaja respecto del resto.

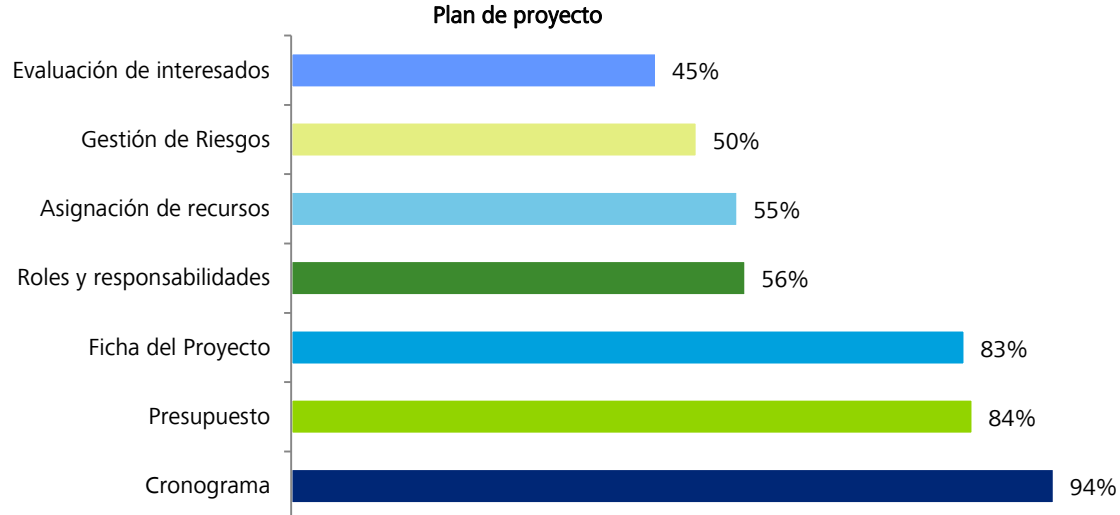
## Plan de Proyecto

El desarrollo y aprobación de un plan de proyecto es fundamental para el éxito del proyecto y el proceso para su desarrollo y aprobación debiera contemplar aspectos tales como:

- Ficha del proyecto.
- Evaluación de interesados (Stakeholders).
- EDT (WBS).
- Presupuesto.
- Cronograma.
- Definición de Roles y Responsabilidades.
- Plan de Recursos humanos.
- Asignación de recursos.
- Plan de Comunicaciones.
- Plan de Calidad.
- Plan de Adquisiciones.
- Análisis de riesgos.
- Plan de administración de los cambios.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones se cuenta sólo con la ficha de proyecto, un presupuesto y un cronograma.

En menos de la mitad de las organizaciones (45%) se planifica en relación a la gestión de interesados, estando demostrado que éste es un factor clave en la gestión de un proyecto exitoso. Algo similar ocurre con la gestión de riesgos (50%) y la definición de roles y responsabilidades y su asignación al proyecto (55% y 56%).



## Cómo se estiman los costos, quién es el encargado de estimarlos y controlarlos

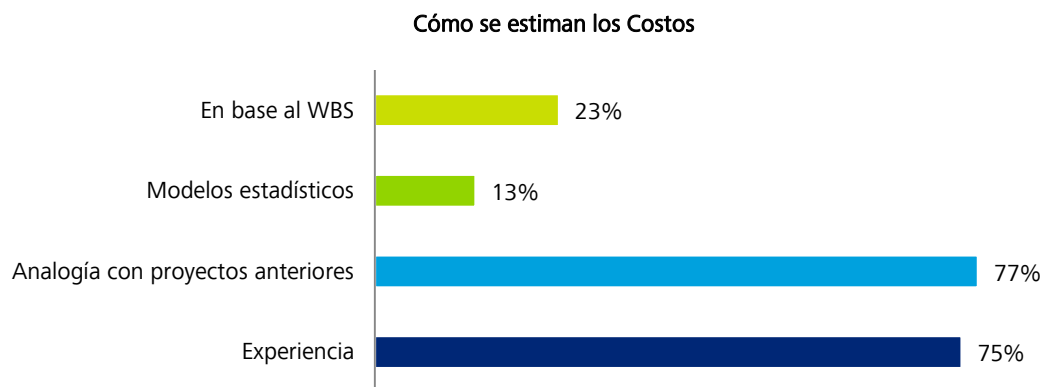
El uso de la analogía con proyectos anteriores y la experiencia son los principales mecanismos utilizados para la estimación de costos. Por el contrario, el uso de modelos estadísticos y la estimación en base a la EDT (WBS) son menos comunes.

Es importante destacar que el uso de la EDT como herramienta para estimar costos es mucho más objetiva que mecanismos subjetivos como la analogía y la experiencia, además es complementario con ellos y sólo un 23% de las organizaciones la utilizan.

En su mayoría, los encargados de estimar los costos son los directores de proyectos (48%) o el Gerente de área (47%). La PMO sólo estima en el 15% de los casos.

El control de costos es realizado mayoritariamente por el director de proyectos en un 53% de las organizaciones, mientras que en el 51% la PMO también controla los costos y en el 37% es el gerente de área el que asume este rol.

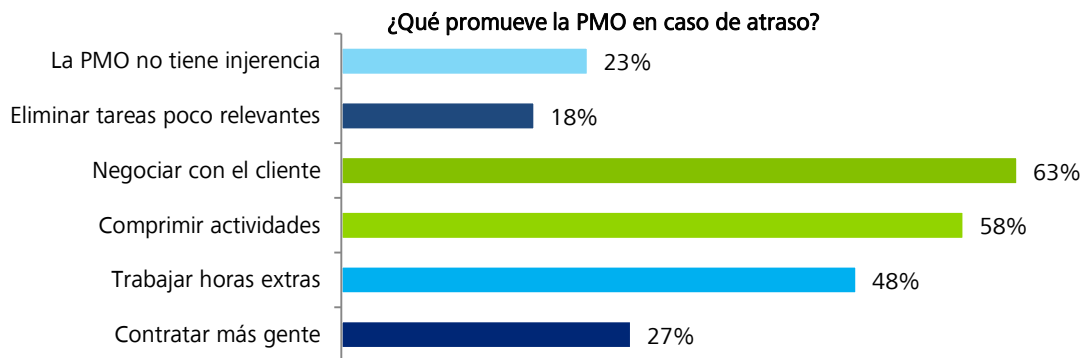
En relación a la estimación y control de costos, se percibe una sobre participación de los Gerentes de área, quienes debieran estar más focalizados en la gestión de los costos del portafolio más que en el control a nivel de los proyectos.



## En relación al cronograma

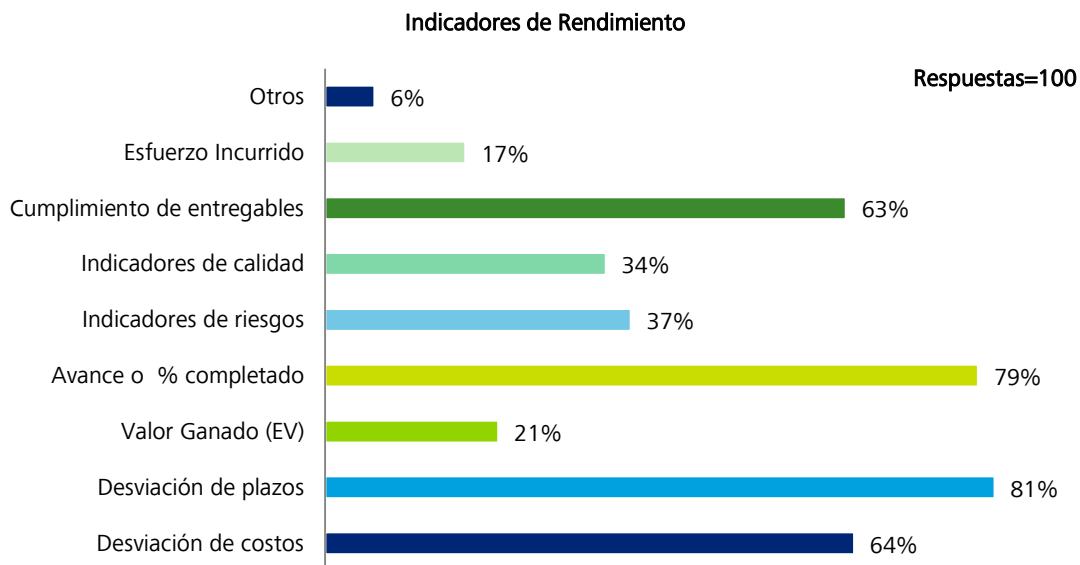
El cronograma es una herramienta primordial en la planificación y control del proyecto. Es posible observar que en el 69% de las oficinas de proyectos se conocen claramente las actividades y se define la ruta crítica para todos o al menos algunos proyectos. No obstante, en un 31% de las organizaciones sólo se conocen algunas actividades que podrían impactar la fecha de término del proyecto o no se saben cuales son las críticas.

Por otro lado, en el caso de detectar atrasos en proyecto, es interesante destacar que un 21% de las organizaciones utiliza como mecanismo primario el contratar más gente, lo cual claramente es una estrategia errónea porque introduce variedad y genera finalmente más atrasos debido a la necesidad de integrar a los nuevos miembros al equipo. Otro aspecto destacable es que en el 23% de las organizaciones la PMO no apoya en este aspecto, perdiendo una oportunidad valiosa de agregar valor a su gestión.



## Indicadores de rendimiento

Los indicadores más utilizados por la mayoría de organizaciones son la desviación de plazos y la desviación de costos, avance o porcentaje completado y cumplimiento de entregables. Llama la atención que se utilice minoritariamente el esfuerzo incurrido, que permite obtener el costo del trabajo realizado para generar los entregables del proyecto y valor ganado, que agrega la dimensión del alcance y el costo del trabajo realizado para generar los entregables del proyecto.



**Valor Ganado “Metodología de gestión para integrar alcance, cronograma y recursos y para medir el desempeño y el avance del proyecto de forma objetiva”**

## Frecuencia de Informes de Avance

En relación a la frecuencia con la que se informan los avances de los proyectos, es posible observar que la gran mayoría de las organizaciones las realiza semanalmente (62%). Por otro lado, en un 20% de las organizaciones sólo se informa el avance en base a hitos de los proyectos (20%), lo cual es considerado una mala práctica ya que no hay una periodicidad y disciplina en relación a informar el estado del proyecto, necesaria para contar con información consolidada del estado de los proyectos de un área o de la organización como un todo.

## Administración de Cambios

La administración de cambios o Control Integrado de Cambios según el PMBOK® Guide es “revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y administrar cambios a los entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y al plan de gestión del proyecto y comunicar acerca de estos cambios”; por lo que es esencial para la gestión exitosa de un proyecto, ya que todo proyecto, independiente de sus características, tendrá cambios.

El 89% de las empresas encuestadas realizan algún proceso de administración de cambios con respecto al plan de proyecto. De éstas, el 43% lo hace evaluando su impacto antes de autorizar los cambios, el 34% a través de un log de cambios como parte de su metodología y el 23% restante realiza lo indicado anteriormente pero soportado por herramientas automatizadas.

Sin embargo, un 11% declara que no administra los cambios. Estas organizaciones deben poner dentro de sus prioridades instalar este proceso.

## Comunicaciones

Sobre las comunicaciones en lo relacionado a dirección de proyectos es posible observar que el 64% de las organizaciones tiene un esquema informal o un sistema de comunicaciones establecidas, pero con problemas en su aplicación. Mientras que en un 36% existe un sistema establecido que funciona bien.

En este contexto, dado que el trabajo en proyectos es esencialmente un trabajo en equipo, la buena comunicación es fundamental ya que evita innumerables problemas: malos entendidos, expectativas no cumplidas, gente que se siente excluida, conflictos asociados a la forma, problemas de contenido, desconocimientos de acuerdos, etc.

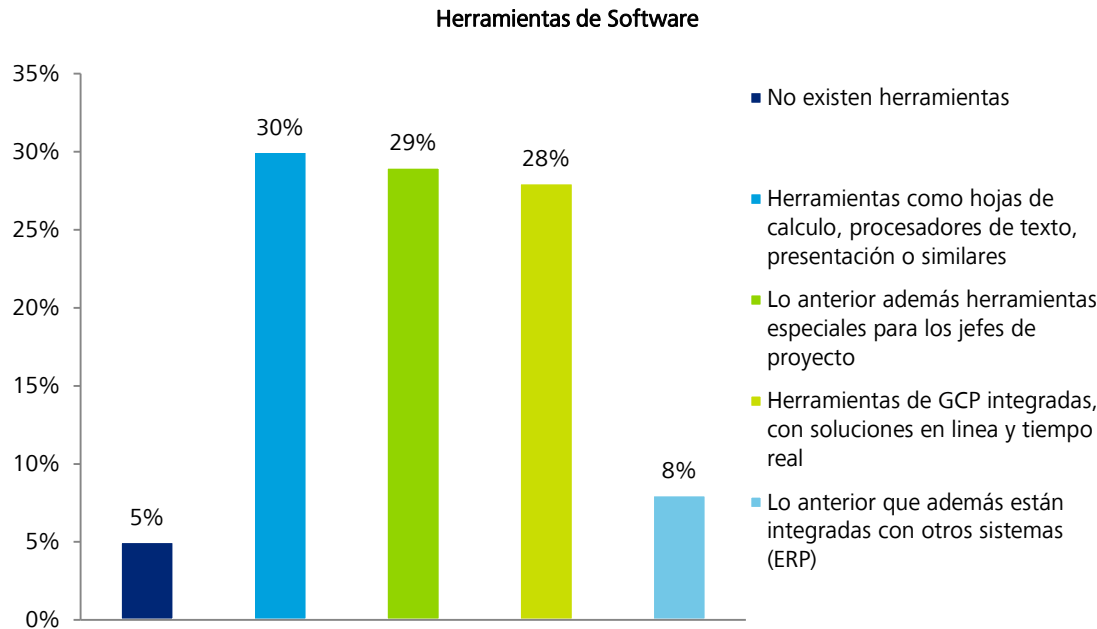
Aquellas organizaciones que no resuelvan sus problemas de comunicación en los proyectos, no pueden mejorar el rendimiento de sus proyectos.

## Acerca de las Herramientas

Las herramientas de software para la Gestión Corporativa de Proyectos permiten contar con un soporte automatizado al trabajo en la gestión de portafolios y dirección de proyectos y programas, así como contar con un repositorio único de información acerca de ellos.

### Herramientas de software

Sobre las herramientas de software que se utilizan para la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas, se destaca que un 5% de las organizaciones reconoce que aún no tienen herramientas de software que apoyen sus funciones. Lo preocupante es que, de las que cuentan con ellas, más de la mitad (59%) continúan utilizando herramientas básicas y sólo en el 36% de los casos cuentan con herramientas especializadas e integradas con los sistemas corporativos o ERP's.



En la medida que las dimensiones metodológicas, de personas y la PMO estén resueltas, es muy importante contar con herramientas adecuadas que soporten la gestión de portafolios y la dirección de proyectos y programas, ya que permiten contar con un repositorio único de información y una fuente confiable y actualizada para dar visibilidad a los proyectos.



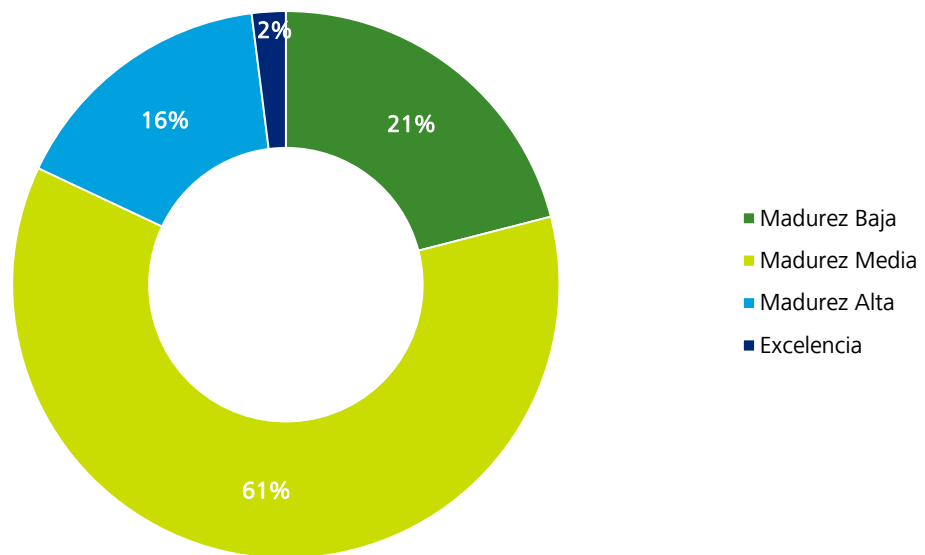
# Valor de la Madurez

Considerando el modelo utilizado de madurez que define los siguientes niveles:

- Excelencia
- Madurez Alta
- Madurez Media
- Madurez Baja

Los resultados obtenidos revelaron que la gran mayoría de las organizaciones encuestadas tiene un nivel medio o bajo de madurez (82%). Sólo un 18% alcanza un nivel alto o de excelencia.

Madurez en la Gestión de Proyectos



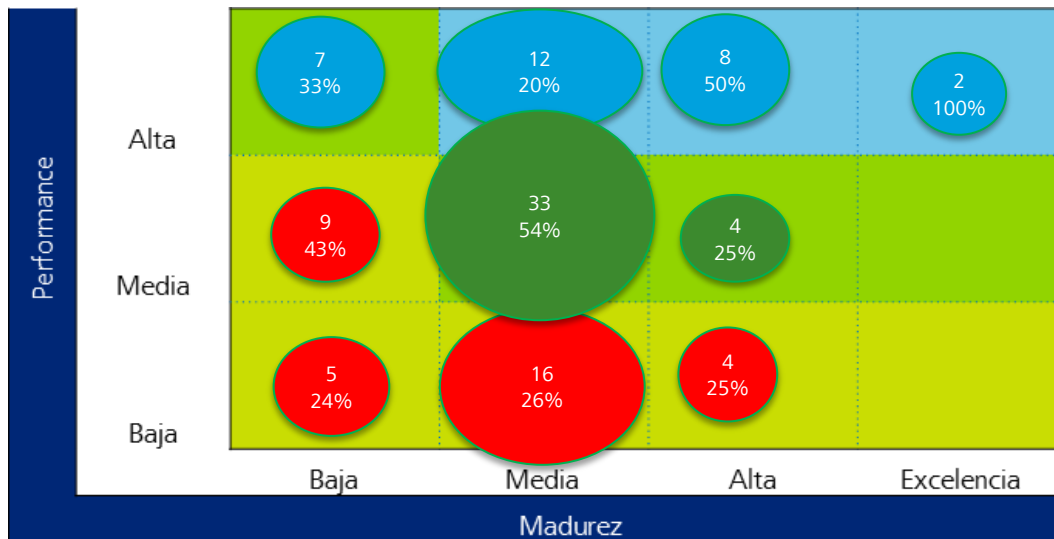
---

“Una organización con un nivel alto de madurez no sólo permite tener un alto nivel de performance sino que también permite generar una mejora continua a través del tiempo”

Uno de los objetivos relevantes de este estudio es mostrar el valor de la madurez a través de su relación con la performance de los proyectos en la organización.

En base a los antecedentes recopilados, se puede concluir claramente que a medida que la organización es más madura, aumenta la performance de sus proyectos.

En el siguiente gráfico se observa la relación mencionada, la cual es clara en las organizaciones de excelencia o de madurez alta. En la totalidad de las organizaciones de excelencia la performance de los proyectos es alta y en el 50% de las organizaciones de madurez alta la performance es alta.



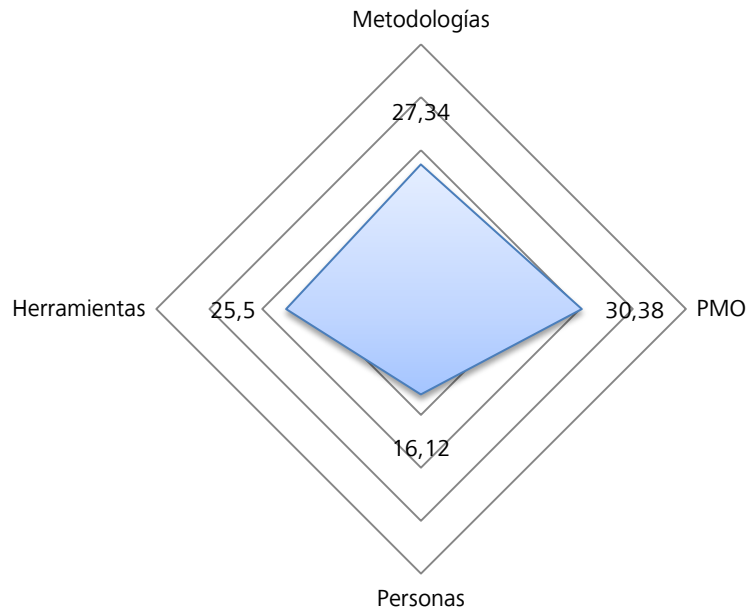
También hay que destacar que en el caso de las organizaciones con madurez media o baja, la performance disminuye. En el 80.3% de las organizaciones con madurez media, la performance es media o baja y en el 66.7% de las organizaciones con madurez baja la performance es media o baja.

Al observar las organizaciones con madurez media y baja, se presenta una "anomalía" que requiere un mayor análisis: las organizaciones con madurez baja presentan en promedio un mayor porcentaje de performance alta que las de madurez media (33.3% versus 20%). Una posible explicación es que en dichas organizaciones, la performance de los proyectos depende más bien de la iniciativa y compromiso personal que de una estrategia organizacional. Sin embargo, esto requiere profundizar más el análisis y se incluirá en una siguiente versión del estudio.

Además de analizar el valor de la madurez como un todo, también es importante analizar sus dimensiones, a saber: la PMO, metodologías, personas y herramientas.

Como se aprecia en el siguiente gráfico, la dimensión más débil en cuanto a madurez es la de las personas, por otro lado, la dimensión de la PMO aparece como la más desarrollada, lo cual es consistente con muchos antecedentes ya presentados.

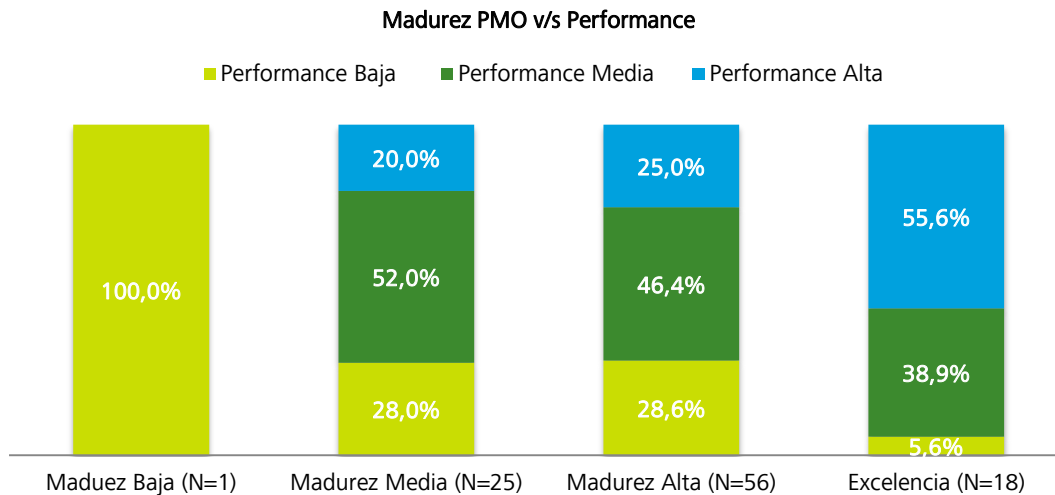
**Madurez promedio de las diferentes dimensiones**



A continuación se presenta el análisis para dichas dimensiones. La principal conclusión de este análisis es que la madurez en las dimensiones de la PMO y de las metodologías son las más potentes en términos de aumentar la performance de los proyectos de la organización, lo que refuerza la necesidad de su desarrollo en las organizaciones.

## La dimensión de la PMO

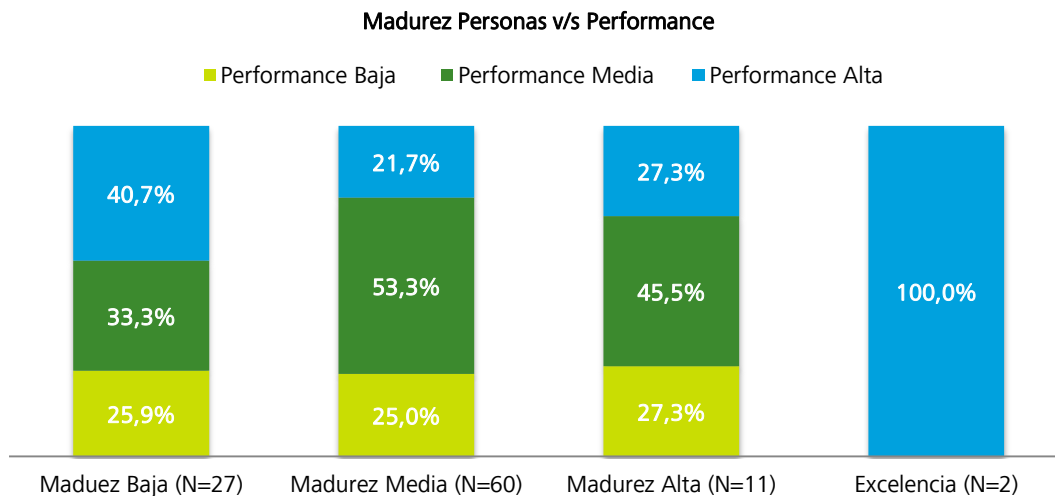
En relación a la dimensión de la PMO, un 18% de las organizaciones alcanza la excelencia y en estas organizaciones el 55.6% tiene una performance alta en sus proyectos. Se aprecia una clara relación entre la madurez de la PMO y la performance de los proyectos y además una notoria diferencia en relación a las organizaciones de madurez alta, lo que muestra la vital importancia de una PMO desarrollada.



## La dimensión de las personas

Esta es la dimensión más débil, sólo el 2% de las organizaciones alcanzan el nivel de excelencia y el 100% de éstas tienen una performance alta. Por otro lado, el 27% de las organizaciones tienen una madurez baja, cifra preocupante ya que el capital humano y sus competencias son la principal fuente de valor para cualquier organización.

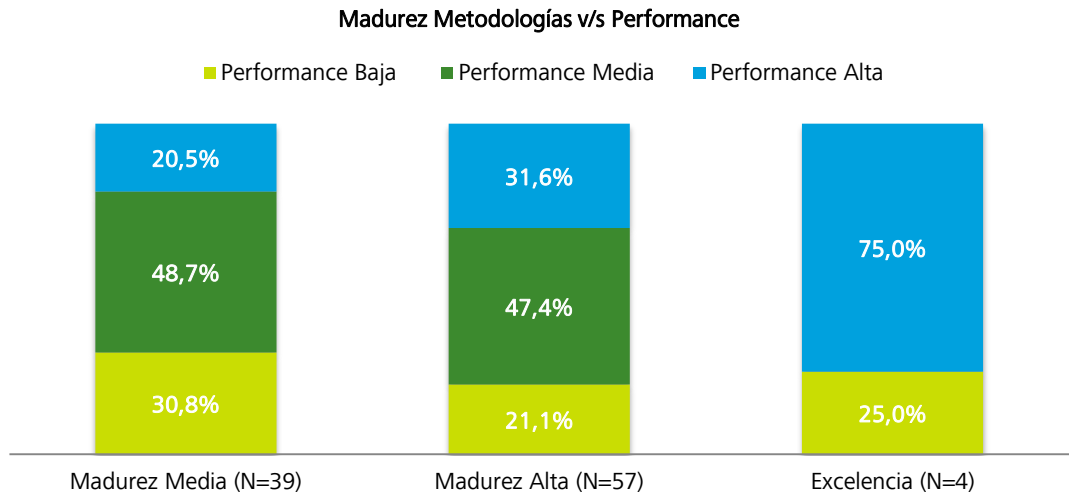
En este caso, se aprecia una relación entre la madurez en la dimensión de las personas y la performance de los proyectos, sin embargo no es tan clara como en la dimensión de la PMO.



## La dimensión de las metodologías

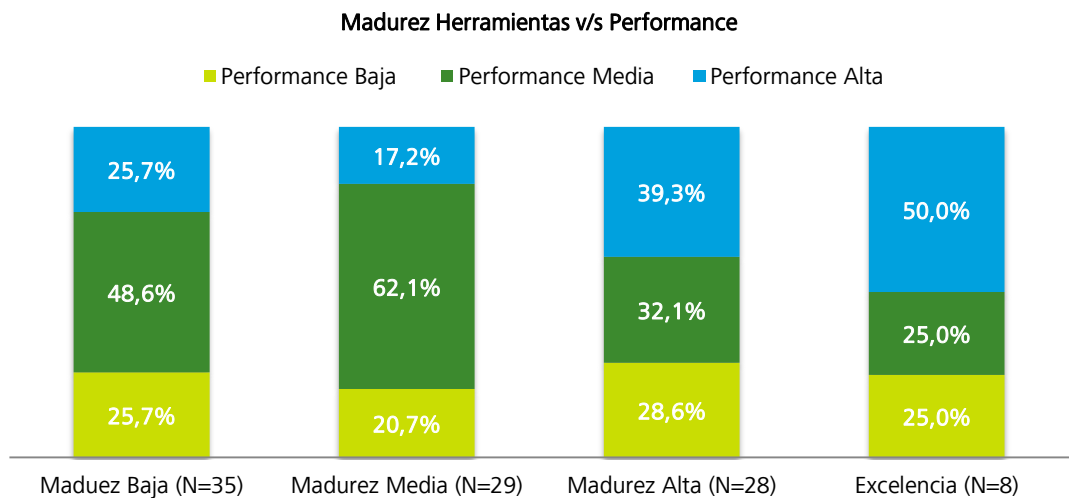
En esta dimensión sólo el 4% de las organizaciones alcanzan la excelencia y el otro 96% está en niveles alto o medio. No existe ninguna organización que se encuentre en el nivel bajo.

Se aprecia una evidente relación entre la madurez de la dimensión de las metodologías y la performance de los proyectos y además, una notoria diferencia en relación a las organizaciones de madurez alta, lo que muestra la vital importancia de las metodologías.



## La dimensión de las herramientas

Esta dimensión también es débil, sólo el 8% de las organizaciones alcanzan el nivel de excelencia y el 50% de éstas tienen una performance alta. Por otro lado, el 35% de las organizaciones tienen una madurez baja, cifra preocupante ya que las herramientas aumentan la eficiencia del trabajo y proveen de un repositorio de información único, confiable y actualizado.



En este caso, se aprecia una relación entre la madurez en la dimensión de las herramientas y la performance de los proyectos, sin embargo no es tan clara como en la dimensión de la PMO y de las metodologías.

# Características y atributos de PMO's que agregan valor

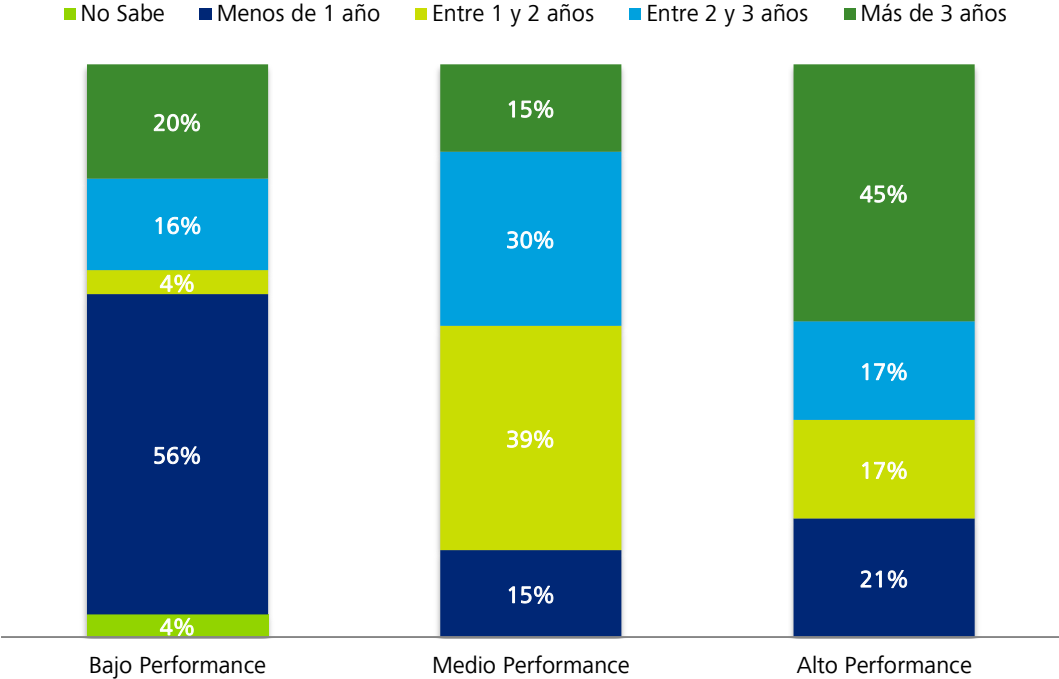
Quizás el objetivo más importante de este estudio es el de identificar características y atributos de las PMO's que agregan valor a sus organizaciones, entendiendo este valor en el mismo contexto en que se analizó la importancia de la madurez, es decir, cómo aportan a aumentar la performance de los proyectos.

## Edad de la PMO

La edad de la PMO afecta de manera directa los resultados de los proyectos, ya que a medida que la edad aumenta la performance también lo hace. Un dato interesante de destacar es que cerca del 45% de las PMO que tienen una performance alta tienen más de tres años de antigüedad.

Lo anterior no significa que baste sólo con que la PMO "sobreviva", sino que exista un plan de desarrollo de ésta, con políticas claras, una visión y misión definidas, con servicios claramente establecidos, así como su dotación y relación con el resto de la organización.

Edad de la PMO vs Performance



## Servicios de la PMO

En el contexto de este estudio, se analizaron explícitamente los siguientes servicios de una PMO, respecto de los cuales se solicitó indicar el grado en que están presentes.

Servicios Estratégicos	Baja Performance	Alta Performance	Diferencia
Promueve la gestión de proyectos dentro de la organización	56%	83%	27%
Participa en la planificación estratégica	32%	52%	20%
Identifica, selecciona y prioriza nuevos proyectos	44%	55%	11%
Monitorea proyectos relacionados y dependencias	56%	59%	3%
Desarrolla y mantiene un panel de control de proyectos	84%	79%	-5%
Servicios Tácticos/Operacionales	Baja Performance	Alta Performance	Diferencia
Audita proyectos y programas	24%	52%	28%
Ejecuta revisiones posteriores a la finalización del proyecto	36%	55%	19%
Desarrolla competencias, incluye entrenamiento	20%	38%	18%
Recluta, selecciona, evalúa y decide el plan de carrera de JP	4%	17%	13%
Implementa y opera un sistema de información de proyectos (1)	40%	52%	12%
Desarrolla e implementa una metodología estándar de administración de proyectos (2)	44%	55%	11%
Provee mentoring a los Directores de Proyectos	28%	35%	7%
Distribuye y comparte recursos entre proyectos	36%	38%	2%
Monitorea y controla el desempeño de proyectos y programas	88%	76%	-12%

**(1) Para el análisis de este servicio se utilizó la pregunta 40. Sólo considerando alternativas d y e.**

**(2) Para el análisis de este servicio se utilizó la pregunta 29. Sólo considerando alternativas d y e.**

Al analizar los servicios en relación a la performance, se puede concluir que los servicios más incidentes en la performance de los proyectos son:

- Auditar proyectos y programas.
- Promover la gestión de proyectos dentro de la organización.
- Participar en la planificación estratégica.
- Ejecutar revisiones posteriores a la finalización del proyecto.
- Desarrolla competencias, incluye entrenamiento.

La promoción de la gestión de proyectos en la organización es un servicio primordial de una PMO, porque permite generar el cambio organizacional que significa “adoptar una cultura de gestión de proyectos”.

El auditar los proyectos y ejecutar revisiones al cierre permiten obtener lecciones aprendidas y mejorar futuros proyectos, así como hacer correcciones o actuar proactivamente cuando se detectan aspectos a mejorar durante la ejecución del proyecto.

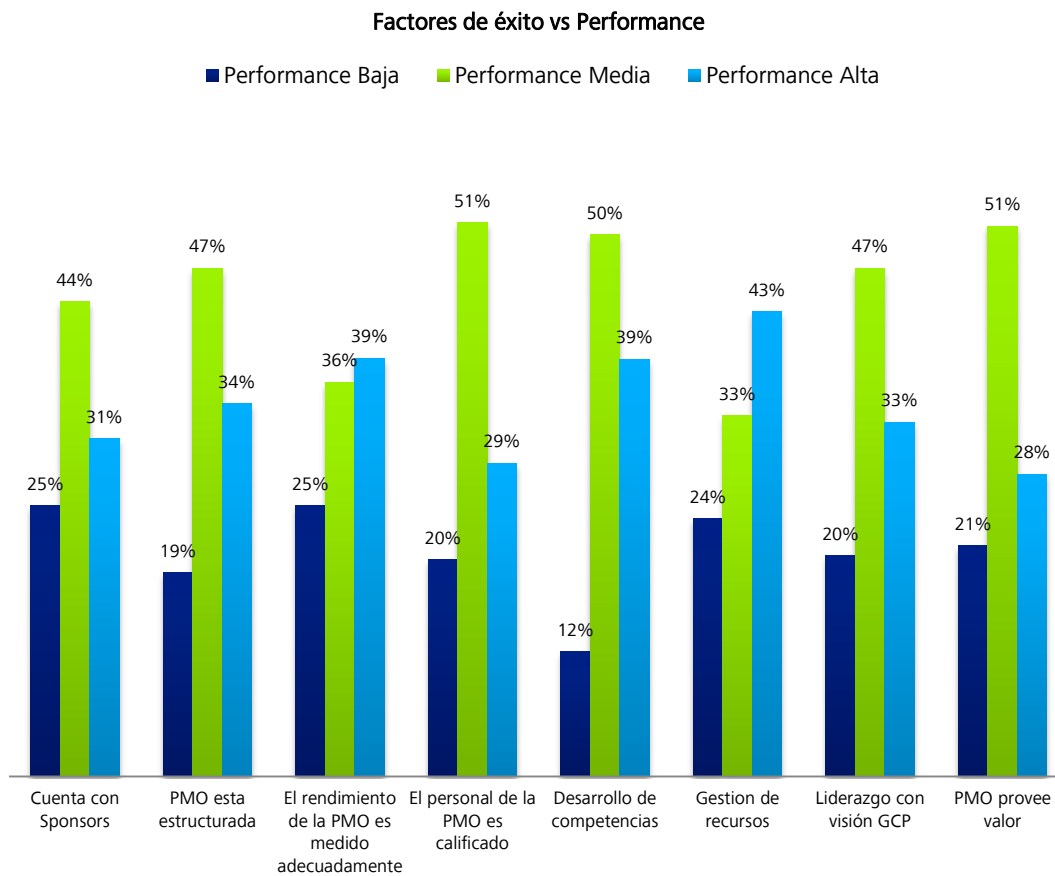
La participación en la planificación estratégica permite que la PMO aporte en la evaluación y selección de iniciativas y proyectos, mejorando las especificaciones iniciales de éstos y permitiendo una mejor definición de sus objetivos y alcance.

El desarrollo de competencias y entrenamiento se ocupa de las personas involucradas en los proyectos y su desarrollo, factor esencial en el éxito de los proyectos.

Por otro lado, hay 4 cuatro servicios operativos respecto de los cuales no hay diferencia entre las organizaciones de baja y alta performance (incluso algunos están más presentes en las de baja performance). Lo anterior se puede interpretar como que dichos servicios no son un factor diferenciador, sino que más bien son servicios básicos y necesarios en toda PMO pero que si no son complementados por los que sí agregan valor, la PMO no se desarrolla adecuadamente.

## Factores de éxito

Al analizar la relación existente entre los factores de éxito y la performance en la dirección de los proyectos es posible observar que las organizaciones con alta performance tienen resueltos en mayor cantidad los diferentes factores en comparación con las de baja performance. Por tanto, estos factores de éxito son atributos importantes en las PMO's que agregan valor.



***Distribución según Performance de los encuestados que respondieron la pregunta.***



## Desafíos actuales

Como es de esperar, los desafíos actuales varían según la performance. Para las organizaciones con un alto nivel de performance es posible observar que sus desafíos actuales están principalmente enfocados en aumentar la participación dentro de la organización, que principalmente son:

- Aumentar los proyectos gestionados por la PMO.
- Dar soporte a los ejecutivos.
- Demostrar el valor de la PMO.

Al analizar las organizaciones con un bajo nivel de performance es posible observar que sus intereses varían, principalmente buscando estructurar correctamente las oficinas de proyectos, cuyos desafíos son:

- Demostrar el valor de la PMO.
- Mejorar la adherencia a los procesos.
- Definir formalmente las funciones.

## Desafíos futuros

Los desafíos futuros también varían según la performance, para las organizaciones con un alto nivel de performance es posible observar que sus próximos desafíos están enfocados principalmente en:

- Definir portafolios alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- La capacitación del personal.
- La evaluación del nivel de madurez la oficina de proyecto.

Es decir, conectarse con la estrategia del negocio, desarrollar a su personal y dado que han logrado un nivel de resultados positivos, deben conseguir sostenerlos en el tiempo y la forma más eficiente es mejorando su grado de madurez, ya que este proceso es continuo, desde la estandarización de procesos pasando por la medición y control hasta la mejora continua. Para ello, evaluar su estado actual es relevante, porque permite establecer un punto de partida para su siguiente ciclo de mejora.

Al analizar las organizaciones con un bajo nivel de performance es posible observar que sus intereses están focalizados en los aspectos fundamentales que permiten el funcionamiento de la PMO, mediante los siguientes desafíos:

- La implementación de metodologías para la gestión de portafolios, proyectos y programas.
- La capacitación del personal.
- La implementación de herramientas de apoyo.

# Cuadro resumen

## Características de las PMO's

Estado	Factores no resueltos	Servicios prestados	Prácticas en proyectos	
<p>Edad de las PMO: 51% de las empresas tiene menos de dos años.</p> <p>64% reside en unidad ejecutora de proyectos.</p> <p>51% cuenta con presupuesto menor a 10.000 UF. El 33% no lo conoce.</p> <p>Cinco personas en promedio con menos de cinco años de experiencia en dirección de proyectos.</p> <p><b>Más del 50% de las PMO están en etapas tempranas de desarrollo.</b></p>	<p>No existe un proceso de gestión de recursos (21%).</p> <p>No existe un proceso definido para el desarrollo de competencias.</p> <p>No tiene estructura adecuada y su personal no tiene experiencia.</p> <p>No tiene Sponsor o éste no tiene claro su valor.</p> <p>No mide rendimiento de la PMO y sus proyectos.</p> <p><b>Explica la baja madurez y baja performance de los proyectos.</b></p>	<p>81% Monitorea el control de desempeño de proyectos y programas.</p> <p>74% Desarrolla y mantiene un panel de control de proyectos.</p> <p>66% Promueve la gestión de proyectos.</p> <p>61% Monitorea proyectos relacionados y dependencias con el entorno.</p> <p><b>Orientación a la estrategia sin desarrollo de servicios básicos previos.</b></p>	<p>94% desarrolla cronograma.</p> <p>84% planifica presupuesto y hace ficha de proyecto.</p> <p>Menos de 50% desarrolla plan de interesados y riesgos.</p> <p>70% realiza estimación de costos por su experiencia y comparación con proyectos similares.</p> <p>Sólo un 23% utiliza EDT.</p> <p><b>Queda camino por recorrer.</b></p>	<p>Indicadores de rendimiento más comunes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>81% desviación de plazos y 64% desviación de costos.</li> <li>79% avance % completado.</li> <li>63% cumplimiento de entregables.</li> </ul> <p>62% emite informes de avance semanal.</p> <p>89% realizan control de cambios.</p> <p>64% tiene un esquema informal de comunicaciones en el proyecto.</p>

## Valor de la PMO

Madurez v/s Performance	Factores de éxito	Servicios que agregan Valor	Desafíos Futuros
<p>En las organizaciones con madurez alta o de excelencia, la performance de proyectos es alta.</p> <p>21% de las organizaciones tiene madurez baja y 66% de sus proyectos presentan performance media o baja.</p> <p><b>Las organizaciones maduras aumentan la performance de sus proyectos.</b></p>	<p>La gestión de recursos y la medición del rendimiento de la PMO son factores claves del éxito organizacional.</p> <p>Otros factores incidentes son contar con una PMO estructurada adecuadamente y el desarrollo de competencias.</p> <p><b>Entrega una guía de mejores prácticas.</b></p>	<p>Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la gestión de proyectos y Participar en la planificación estratégica.</li> </ul> <p>Táctico / operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Auditar proyectos y programas.</li> <li>Revisiones posteriores al cierre de proyectos.</li> <li>Desarrolla competencias y entrenamiento.</li> </ul> <p><b>Cambio organizacional para adoptar la cultura de gestión de proyectos.</b></p>	<p>Capacitación. 55%</p> <p>Implementar metodología de gestión de portafolio, proyectos y programas. 55%</p> <p>Definir portafolios con objetivos estratégicos. 47%</p> <p>Evaluar madurez de la PMO. 45%</p> <p>Implementar herramientas de apoyo. 41%</p> <p><b>Necesidades alineadas con el modelo de madurez.</b></p>

## Madurez en Gestión Corporativa de Proyectos

### Metodologías

En un 62% existe una metodología estructurada.

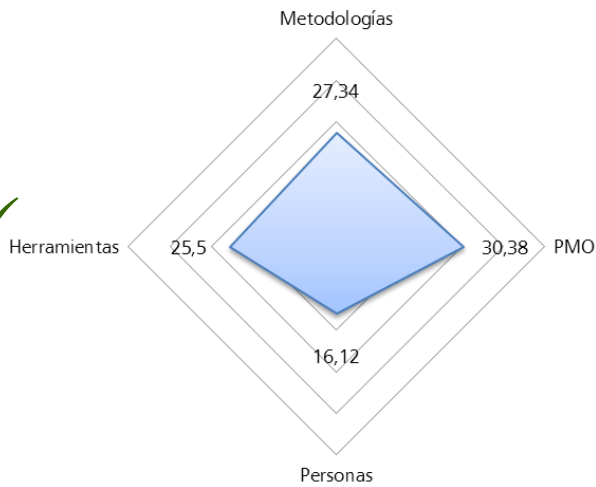
Sólo un 4% alcanza la excelencia y el 96% de las organizaciones presenta madurez media o baja.

La performance de los proyectos aumenta con la madurez en esta dimensión.

**Las metodologías son de vital importancia para lograr alto nivel de madurez.**



Madurez promedio de las diferentes dimensiones



### PMO

18% de las organizaciones alcanza la excelencia y de ellas un 56% tiene performance alta en sus proyectos.

**La importancia de la madurez de la PMO y su efecto en los resultados.**



### Herramientas

En el 35% de las organizaciones la madurez es baja en esta dimensión.

**Se requiere desarrollar las capacidades en el uso de herramientas.**



### Personas

Sólo el 2% alcanza nivel de excelencia .

27% de las organizaciones tiene madurez baja.

**Se requiere desarrollar el capital humano en la gestión de proyectos.**



# Contactos

## Sergio Concha

Socio  
Strategy & Operations  
(56-2) 2729 7152  
sconcha@deloitte.com

## Jane Norambuena

Gerente  
Strategy & Operations  
(56-2) 2729 8439  
jnorambuena@deloitte.com

## Oficina central

Rosario Norte 407  
Las Condes, Santiago  
Chile  
Fono: (56-2) 2729 7000  
Fax: (56-2) 2374 9177  
deloittechile@deloitte.com

## Regiones

Simón Bolívar 202  
Oficina 203  
Iquique  
Chile  
Fono: (56-57) 254 6591  
Fax: (56-57) 254 6595  
iquique@deloitte.com

Av. Grecia 860  
Piso 3  
Antofagasta  
Chile  
Fono: (56-55) 244 9660  
Fax: (56-55) 244 9662  
antofagasta@deloitte.com

Los Carrera 831  
Oficina 501  
Copiapó  
Chile  
Fono: (56-52) 252 4991  
Fax: (56-52) 252 4995  
copiapo@deloitte.com

Alvares 646  
Oficina 906  
Viña del Mar  
Chile  
Fono: (56-32) 288 2026  
Fax: (56-32) 297 5625  
vregionchile@deloitte.com

O'Higgins 940  
Piso 6  
Concepción  
Chile  
Fono: (56-41) 291 4055  
Fax: (56-41) 291 4066  
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175  
Oficina 1107  
Puerto Montt  
Chile  
Fono: (56-65) 226 8600  
Fax: (56-65) 228 8600  
puertomontt@deloitte.com



[www.deloitte.cl](http://www.deloitte.cl)

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en cerca de 164 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 200.000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en [www.deloitte.cl/acercade](http://www.deloitte.cl/acercade) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.