

Artículo de investigación

Evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos públicos en la Alcaldía de Acevedo, Huila

Evaluation of the level of maturity in public project management at the Mayor's Office of Acevedo, Huila

María Valentina Andrade Gómez¹  | Vilma Lucia Agredo Trujillo²  |
Alexander Quintero Bonilla³ 

Recibido: 23 / 03 / 2024
Aceptado: 18 / 11 / 2024

Resumen

Este artículo tiene como objetivo evaluar el nivel de madurez en la gestión de proyectos públicos en la de Acevedo (Huila), utilizando el Modelo de Madurez de Darci Prado, que evalúa cinco niveles y siete dimensiones clave. La metodología empleada fue de enfoque mixto: el análisis cuantitativo se realizó mediante la aplicación del cuestionario del modelo en su versión 2021, mientras que el análisis cualitativo se complementó con la herramienta prospectiva Ábaco de Regnier. Los resultados indican que la entidad se encuentra en el nivel 2 de madurez, denominado “conocido”. Este nivel refleja que la organización tiene un conocimiento básico de la gestión de proyectos, pero las prácticas no están completamente estandarizadas y los esfuerzos son aislados. Las principales debilidades se encontraron en las dimensiones de informatización, estructura organizacional, metodología y competencias conductuales. En conclusión, la gestión de proyectos en la Alcaldía de Acevedo se clasifica como regular, lo que sugiere la necesidad de mejoras significativas para alcanzar un nivel superior de madurez.

Palabras clave: administración de proyectos, capacidad gerencial, evaluación de proyectos, gestión pública, madurez.

1 Contadora Pública, Magister en Gerencia Integral de Proyectos. Universidad Surcolombiana. Neiva, Huila.

2 Enfermera, especialista en Gerencia y Auditoria de la calidad en salud, Magister en Gerencia Integral de Proyectos, Universidad Surcolombiana. Neiva, Huila.

3 Ph.D. en administración. Universidad Surcolombiana. Neiva, Huila.

Abstract

This study aims to evaluate the level of project management maturity in public projects at the Mayor's Office of Acevedo (Huila), using the Darci Prado Maturity Model, which assesses five levels and seven key dimensions. The methodology followed a mixed approach: the quantitative analysis was carried out using the 2021 version of the model's questionnaire, while the qualitative analysis was complemented by the prospective tool, the Regnier Abacus. The results show that the entity is at level 2 of maturity, known as the "known" level. This level indicates that the organization has a basic understanding of project management, but practices are not fully standardized, and efforts remain isolated. The main weaknesses were found in the dimensions of computerization, organizational structure, methodology, and behavioral competencies. In conclusion, project management at the Mayor's Office of Acevedo is classified as average, indicating a need for significant improvements to reach a higher maturity level.

Keywords: Project management, managerial capacity, project evaluation, public administration, maturity.

Introducción

La gestión de proyectos en el sector público ha adquirido una relevancia significativa en los últimos años, no solo por su impacto directo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las entidades, sino también por su papel en la optimización de los recursos y la mejora del bienestar comunitario (Sierra, 2023). Un proyecto se define como una unidad operativa de planificación del desarrollo que integra recursos públicos, como personal, infraestructura y financiamiento, para abordar las necesidades percibidas por la población (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2013). Esto hace que la capacidad de las organizaciones públicas para formular, ejecutar y monitorear sus proyectos sea un factor crucial en su desempeño institucional.

En ese contexto, según el Project Management Institute [PMI] (2017), la gestión de proyectos públicos se entiende como la administración de herramientas, técnicas, habilidades y conocimientos en las actividades propias del proyecto, que permitan su cumplimiento de forma eficiente y eficaz, generando satisfacción y respondiendo a los riesgos originados de manera oportuna. Por otro lado, en la norma ISO 21500 (Universidad Extremadura, 2015), que establece estándares para la dirección y

gestión de proyectos, la define como: “la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto” (p. 4).

Según lo anterior, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) indica que la gestión de proyectos en la administración pública requiere una planificación y asignación eficiente de recursos, alineada con las metas y planes de desarrollo a nivel nacional, departamental y municipal (OCDE, 2015). La capacidad de optimizar la inversión en función de los resultados es fundamental para garantizar una gestión pública eficiente y efectiva, la cual puede evaluarse mediante indicadores de desempeño institucional (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022). El desempeño institucional se define como la capacidad de una organización para lograr sus objetivos, cumplir con sus funciones y satisfacer las expectativas de sus partes interesadas (OCDE, 2015).

En el caso de la Alcaldía de Acevedo (Huila), la implementación de proyectos públicos ha mostrado una evolución significativa en los últimos años; sin embargo, persisten desafíos que impiden alcanzar niveles más altos de madurez. Este estudio se centra en evaluar el grado de madurez en la gestión de proyectos públicos en dicha alcaldía, utilizando el Modelo de Madurez de Prado como herramienta principal de análisis. A través de esta evaluación, se busca identificar las debilidades y áreas de mejora para proponer estrategias que fortalezcan la capacidad de gestión de proyectos en el sector público local.

Entre los proyectos relevantes se encuentra la “Construcción Placa Para Sistema de Tratamiento de Aguas Residuales de la Planta de Beneficio Animal, Municipio de Acevedo, Departamento del Huila”, según el contrato 008 de 2015, por un valor de \$37 315 283, cuyo plazo de ejecución se definió en 30 días, pero hasta la fecha no ha sido culminado y se encuentra suspendido (Hurtado, 2017).

Por otro lado, se encuentran las adiciones a la ejecución de la obra vial de la Victoria- San Marcos por un valor de \$5800 millones de pesos, contratada hace 11 años, la cual ha sufrido enredos jurídicos por solicitud del contratista (Gobernación del Huila, 2023).

Adicional a esto, se ha remarcado que el municipio de Acevedo carece de un nivel aceptable de gestión de recursos ante organismos de orden nacional e internacional, presentando un puntaje de 58,55, por debajo de municipios como Suaza, con 59, y Yaguará, con 79, según el informe de gestión (DNP, 2022). Por lo tanto, es importante proponer a la administración municipal el diseño de estrategias fortalezcan

la gestión administrativo e institucional, contribuyendo a dinamizar los procesos relacionados con la formulación y gestión de proyectos.

En línea con lo anterior, el objetivo principal de este artículo⁴ es evaluar el grado de madurez de la gestión de proyectos públicos de la alcaldía del municipio de Acevedo, ubicado al suroriente del departamento del Huila, que para 2024 se encuentra clasificado en sexta categoría, conforme a la resolución 410 de 2023 emitida por la Contaduría General de la Nación. Así mismo, según el (DANE, 2023), cuenta con una extensión territorial de 700 km², una población aproximada 26 773 habitantes y se destaca por ser uno de los municipios con economía agrícola, especialmente en la producción de café. La evaluación se realizó utilizando el Modelo de Madurez de Prado, lo que permitió obtener un diagnóstico integral sobre el estado actual de la gestión de proyectos en la entidad.

Gestión de proyectos en el sector público

La gestión de proyectos en el sector público ha sido considerada como un catalizador del desarrollo, especialmente en países en vías de crecimiento, donde los recursos deben ser administrados de manera eficiente para maximizar el impacto social y económico. Martínez (2022) investigó la gestión de proyectos de inversión pública en el área de la salud en Colombia, encontrando que la falta de planificación adecuada y la falta de personal capacitado son obstáculos significativos para la efectividad de los proyectos. El estudio también reveló que la asignación inadecuada de recursos financieros y la falta de seguimiento continuo disminuyen el éxito de las iniciativas gubernamentales.

Por su parte, Contreras y Novoa (2019) realizaron un análisis de la gestión de proyectos en entidades públicas en Ecuador, donde concluyeron que las dificultades más comunes radican en la incapacidad de articular los objetivos estratégicos con los proyectos ejecutados, lo que genera un desfase en el cumplimiento de los resultados esperados. Esto subraya la necesidad de alinear los proyectos con los planes de desarrollo a nivel nacional y regional.

Madurez en la gestión de proyectos

En el ámbito académico, de acuerdo a Cárdenas y Barrientos (2021), el concepto de madurez en la gestión de proyectos se refiere a la habilidad de una organización

4 El artículo es resultado de investigación para optar el título de magister. Tesis de maestría: Evaluación del Grado de Madurez en la Gestión de Proyectos Públicos de la Alcaldía en el Municipio de Acevedo, Huila

para evaluar, reconocer y gestionar sus capacidades reales, así como para identificar las prácticas repetitivas que configuran un patrón en su operación. En relación con esto, [Spyker \(2020\)](#) señala que la madurez organizacional está vinculada con la capacidad de la entidad para evolucionar, mejorar sus procesos y avanzar en sus consideraciones estratégicas con respecto a su personal. Asimismo, el [PMI, \(2017\)](#) define la madurez como la “capacidad de una organización para generar los resultados estratégicos previstos de manera predecible, controlada y confiable” (p. 552). De esto se desprende que, a medida que una organización alcanza un mayor nivel de madurez, las probabilidades de fracaso en la implementación de su estrategia disminuyen.

La madurez en la gestión de proyectos es un concepto clave que permite evaluar la capacidad de una organización para gestionar proyectos de manera efectiva y eficiente, alcanzando los objetivos estratégicos planteados.

La evaluación de la madurez en la gestión de proyectos ha surgido como una herramienta indispensable para medir y mejorar la eficacia de las organizaciones públicas en la ejecución de sus proyectos. El concepto de madurez en la gestión de proyectos, según la guía del PMBOK, se refiere a la “capacidad de una organización para producir los resultados estratégicos deseados de un modo predecible, controlable y confiable” ([PMI, 2017, p. 552](#)). A mayor nivel de madurez, mayor es la probabilidad de éxito organizacional, ya que una organización madura puede gestionar de manera más eficiente sus proyectos y recursos ([Cárdenas y Barrientos, 2021](#)). En este marco, los modelos de madurez permiten a las organizaciones evaluar sus fortalezas y debilidades, y establecer planes de mejoramiento orientados a alcanzar el nivel deseado de madurez.

A pesar de los avances en la adopción de modelos de madurez, [Ávila \(2024\)](#) señala que muchas entidades públicas aún enfrentan dificultades en la estandarización de sus procesos, lo que limita su capacidad para gestionar proyectos de manera eficiente. Entre los factores críticos que afectan la madurez en la gestión de proyectos se encuentran la falta de competencias técnicas en el personal, la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas y la debilidad en la estructura organizacional ([Meléndez y Salous, 2021](#)). Estos elementos han sido especialmente evidentes en el contexto de las administraciones municipales, donde la rotación de personal y la falta de continuidad en los procesos administrativos complican la gestión efectiva de los proyectos ([Bellomo y Oszlak, 2020](#)).

En ese contexto, [Guerra \(2024\)](#) afirma que los modelos que miden el nivel de madurez no solo permiten ubicar a la entidad en un nivel, sino que también permiten

medir el avance o fortalecimiento de las áreas clave del conocimiento, tales como la estrategia, personas, procesos y tecnología, lo que se convierte en el punto de partida para el desarrollo de la hoja de ruta que debe seguir la organización para alcanzar el éxito organizacional.

Existen diversos modelos que se utilizan globalmente para medir la madurez en la gestión de proyectos, entre ellos el Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3), el Project Management Maturity Model (PMMM) de Kerzner (2001), y el Capability Maturity Model Integration (CMMI) del Software Engineering Institute (2006). En Colombia, destaca el modelo de madurez colombiano en gestión de proyectos (CP3M), propuesto por la [Universidad del Valle \(2008\)](#), y el Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (MMGP) creado por Darci Prado. Este último, el MMGP, ha sido ampliamente utilizado en organizaciones tanto en Brasil como a nivel internacional, debido a su sencillez y facilidad de aplicación ([Prado, 2010](#)).

El modelo de Madurez de Darci Prado (MMGP)

El Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (MMGP) creado por Darci Prado en 2002, inicialmente fue considerado como una herramienta de apoyo para comprender y evaluar la situación de las organizaciones y establecer un plan de acción. Sin embargo, a partir de 2008, se transformó en un modelo de madurez ampliamente utilizado en numerosas organizaciones brasileñas y a nivel internacional. Una de sus principales cualidades es su sencillez y facilidad de aplicación ([Prado, 2021](#)).

Su principal propósito es evaluar el grado de madurez en distintas áreas de la organización. Se destaca por contar con cinco niveles y siete dimensiones que abarcan procesos, personas, tecnología y estrategia organizacional. De esta manera, su aplicación permite establecer de forma ágil y precisa la conexión entre el nivel de madurez de la organización y el éxito de los proyectos. Se establece que, a mayor madurez, mayor será el éxito alcanzado.

El modelo está compuesto por tres elementos: cuestionario, diagnóstico y plan de crecimiento. El primero comprende la aplicación del instrumento con 40 preguntas, cada una con cinco opciones, siendo una única respuesta la correcta. Cada respuesta tiene una calificación que permite su posterior evaluación y ubica a la entidad en uno de los cinco niveles, así como determina la adherencia en cada dimensión. Por último, con base en las debilidades y oportunidades de mejora, se establecen las acciones específicas para el plan de acción.

Como punto diferenciador, además de evaluar y ubicar a la organización en un nivel propio en su gestión de proyectos, el modelo también mide el desempeño por dimensiones que se relacionan entre sí, estas son las competencias en gestión de proyectos, en aspectos contextuales y técnicos, comportamentales, metodología, informatización, uso de la estructura organizacional y alineación estratégica.

Por otra parte, [Prado \(2010\)](#) indica que el modelo de madurez evalúa cinco niveles, el primero, es el inicial, el segundo es el conocido, el tercero es el estandarizado, el cuarto el gestionado y el quinto es el optimizado.

Este modelo fue utilizado por [Salcedo \(2023\)](#), quien realizó un estudio para medir el grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva (Huila). Como resultado, esta entidad alcanzó un puntaje total de 4.0 y se ubicó en el nivel 2 (conocido), destacando su mayor fortaleza en la dimensión de alineación estratégica, que sirve como base para la estructuración de una política de gestión de proyectos. Además, se evidenció la inexistencia de una cultura organizacional en gestión de proyectos, lo que genera impactos negativos en los resultados de la gestión integral de la administración y una inconformidad generalizada en la comunidad.

Metodología

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto y descriptivo ([Hernández, 2014](#)), que integra métodos cuantitativos y cualitativos con el fin de ofrecer una visión completa sobre el grado de madurez en la gestión de proyectos en la Alcaldía de Acevedo, así como identificar los facilitadores y habilitadores organizacionales claves. Este enfoque permite combinar el análisis numérico con una comprensión profunda de los procesos organizacionales a través de la participación activa de los involucrados.

Muestra

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 10 funcionarios de la Alcaldía de Acevedo, seleccionados mediante un muestreo intencional. Esta muestra incluyó a los responsables de las áreas directamente involucradas en la gestión de proyectos: Secretaría de Planeación, Obras e Infraestructura, Control Interno y Secretaría de Gobierno y Desarrollo Social. Estos funcionarios fueron seleccionados por su participación activa en los procesos del ciclo de vida de los proyectos, lo que garantiza que sus percepciones y conocimientos son representativos de la gestión de proyectos en la Alcaldía.

Herramientas y evaluación

El componente cuantitativo del estudio consistió en la medición del grado de madurez en la gestión de proyectos utilizando el Modelo de Madurez de Prado (versión 2.3.0-2021). Para ello, se consideraron tres factores clave:

- **Evaluación final de la madurez:** medición del nivel general de madurez en una escala numérica.
- **Proximidad a los niveles:** representación gráfica que muestra la cercanía de la organización a los distintos niveles de madurez.
- **Proximidad a las dimensiones:** gráficos que detallan la cercanía de la organización a las diferentes dimensiones de madurez evaluadas.

El instrumento utilizado para la evaluación está dividido en cuatro secciones, con un total de 10 preguntas para cada uno de los niveles 2, 3, 4 y 5. Estas preguntas están diseñadas para evaluar las dimensiones clave del modelo de madurez, abordando distintos aspectos dentro de cada nivel. Esto permite medir las capacidades de la organización en áreas como alineación estratégica, competencias conductuales y técnicas, estructura organizacional y uso de herramientas tecnológicas (Prado, 2021).

Las preguntas se presentan con cinco opciones de respuesta, a excepción del nivel 5, que ofrece solo ofrece dos opciones. La calificación de las respuestas sigue una escala previamente definida, como se muestra en la [tabla 1](#), con puntuaciones que van desde 0 hasta 10:

Tabla 1. *Evaluación de las respuestas*

Opción	A	B	C	D	E
Calificación	10	7	4	2	0

En ese sentido, los resultados de los cuestionarios fueron procesados y analizados utilizando herramientas como Excel, lo que facilitó la tabulación de datos y la interpretación de las respuestas en función de los niveles y dimensiones definidos por el Modelo Prado, siguiendo su ecuación de evaluación final. Estos resultados proporcionan una visión detallada de la madurez en la gestión de proyectos, que fue complementada con el análisis cualitativo.

Por otra parte, el componente cualitativo del estudio se centró en la identificación de los facilitadores y habilitadores organizacionales mediante la observación directa y el uso de técnicas participativas como el Ábaco de Regnier. Esta herramienta permitió obtener una visión profunda de los procesos organizacionales y las capacidades que afectan la gestión de proyectos.

Según [Godet \(2007\)](#), el ábaco de Regnier es una herramienta de prospectiva estratégica que consiste en un método original para consultar a expertos. Se emplea una escala ordinal y coloreada, organizando la opinión de los expertos como se muestra en la [tabla 2](#). Lo anterior, permite suavizar la revelación de opiniones y de representaciones, además de analizar la evolución de individuos y grupos ([Regnier, 1989](#)).

Tabla 2. *Escala de valoración de expertos*

Color	Significado	Valor
	Siempre	5 puntos
	Casi Siempre	4 puntos
	A veces	3 puntos
	Casi Nunca	2 puntos
	Nunca	1 punto

Nota. *Elaboración propia con base a la escala de Likert.*

El proceso metodológico contempló tres fases:

Fase 1. Selección de Expertos y Recolección de Datos

En esta fase, se seleccionaron como expertos a los líderes de cada uno de los equipos responsables de facilitar y habilitar la gestión de proyectos en la organización. Estos incluyen un líder de la Secretaría de Planeación, Obras e Infraestructura, un líder de la Oficina de Control Interno, y un líder del Banco de Proyectos. Una vez identificados, se planteó el problema a estudiar, el cual se descompuso en cinco componentes clave que serán objeto de debate. Cada experto proporcionó su opinión de manera individual, utilizando una escala de colores que permite visualizar el grado de consenso sobre cada componente, tanto desde una perspectiva histórica como futura.

Fase 2. Tratamiento de los Datos

Las respuestas proporcionadas por los expertos fueron organizadas en una matriz. En esta matriz, las filas corresponden a los ítems que representan los

componentes del problema, mientras que las columnas muestran a cada uno de los expertos participantes. Este formato, en forma de mosaico, ofrece una representación clara y visual de la información cualitativa, permitiendo observar simultáneamente las opiniones de los expertos y su posicionamiento respecto a cada componente.

Fase 3. Análisis de Resultados

El análisis de los resultados se basó en la matriz de colores, lo que permitió determinar el nivel de importancia de cada elemento evaluado. A partir de esta valoración, se obtuvo una comprensión final sobre la relevancia de los distintos aspectos del problema, facilitando la identificación de áreas prioritarias.

Finalmente, la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo permitió realizar una triangulación de datos, donde los resultados del cuestionario de madurez se complementaron con los hallazgos cualitativos obtenidos de la observación directa y los talleres participativos. Esta triangulación enriqueció el análisis y facilitó la elaboración de un plan de acción más robusto, alineado con las necesidades identificadas en la organización.

Resultados

Diagnóstico de la gestión de proyectos de la Alcaldía de Acevedo, periodo 2020 -2023

Con base en el informe proporcionado por la Alcaldía de Acevedo, que abarca la ejecución de proyectos entre 2020 y 2023, se formularon un total de 366 proyectos. La distribución por año fue la siguiente: 24 proyectos en 2020, 242 en 2021, 56 en 2022, y 44 en 2023. De estos, el 65% han sido finalizados, el 28% se encuentran registrados, el 3.27% están en actualización, el 1.09% en ejecución, el 0.54% han sido desaprobados o archivados, y solo el 0.27% han sido presentados para su evaluación.

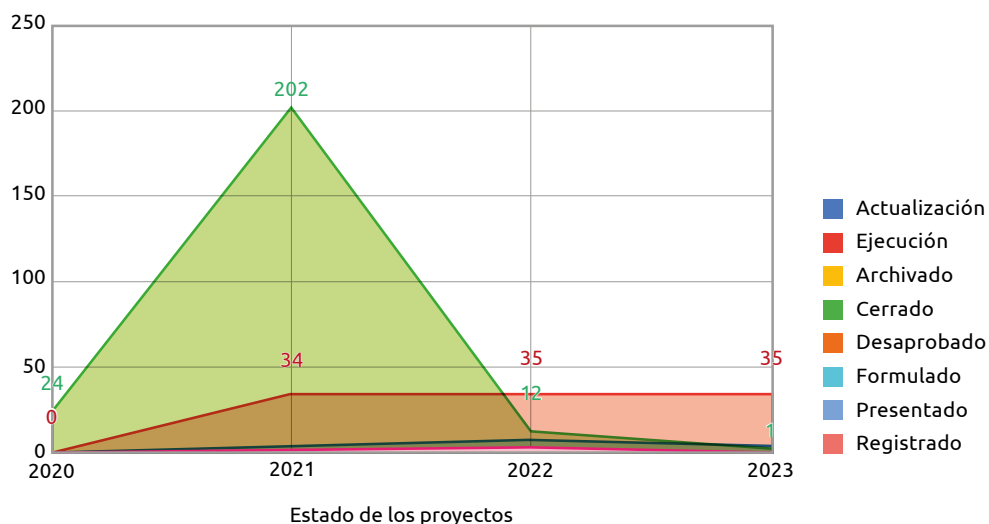


Figura 1. Estado de los proyectos en la Alcaldía de Acevedo 2020-2023

En la [figura 1](#), se observa un mayor número de proyectos durante 2021, con 2 proyectos rechazados, uno por problemas presupuestarios y el otro debido a deficiencias en su formulación. Durante el cuatrienio, 239 de los 366 proyectos (65%) han sido cerrados exitosamente, lo que indica un avance significativo en la entrega de bienes y servicios a la comunidad. No obstante, 119 proyectos (32%) aún no han alcanzado la viabilidad necesaria para su ejecución, lo que representa una oportunidad de mejora en la fase de formulación.

Por otro lado, los resultados del Índice de Desempeño Institucional (IDI), medido a través del MIPG por el [DAFP \(2023\)](#), arrojaron para la vigencia 2022 un puntaje de 61,4 de 100, es decir, un desempeño regular. Esto se debe a la falta de una gestión estratégica del talento humano, que promueva acciones de aprendizaje, capacitación y desarrollo de competencias. Además, se evidencia la necesidad de fortalecer la institucionalidad y estandarizar los procesos y flujos de información tanto internos como externos, como se observa en la [figura 2](#).

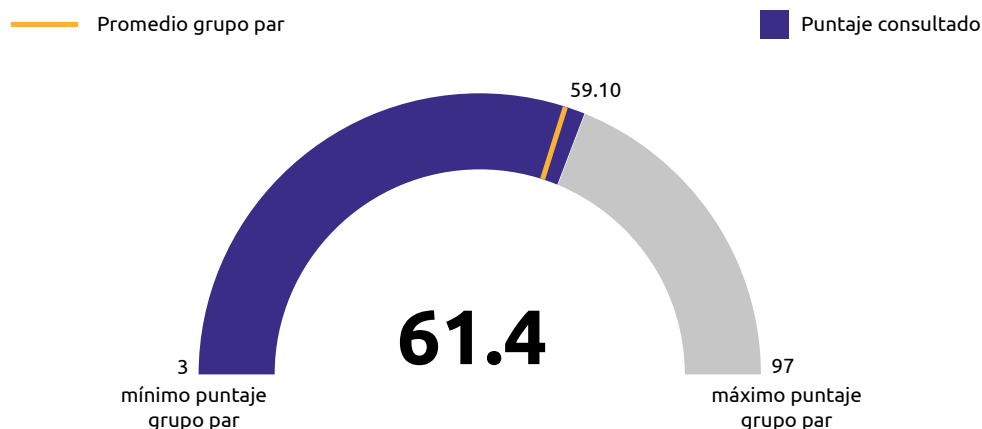


Figura 2. *Índice de Desempeño Institucional de la Alcaldía de Acevedo 2022*
Fuente: Adaptado de Resultado de medición institucional realizado por medio del MIPG 2022, por el Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022.

Al desglosar las dimensiones del MIPG, se destaca que la dimensión de direccionamiento y planeación estratégica obtuvo la puntuación más alta (69,2), seguida por gestión para resultados (68,6). Sin embargo, la dimensión de talento humano fue la más baja, con 46,2 puntos, evidenciando la falta de esfuerzos significativos en esta área. Adicionalmente, la dimensión de información y comunicación mostró deficiencias, debido a la falta de definición y estandarización de los procesos, lo que limita la eficiencia operativa.

Caracterización de facilitadores y habilitadores organizacionales

En la caracterización de los facilitadores y habilitadores organizacionales, se identificó que el 60% del personal son hombres, y solo el 10% es de planta, mientras que el resto son de libre nombramiento o contratados por prestación de servicios. Este aspecto es crítico para la gestión de proyectos, ya que la alta rotación de personal en cada cuatrienio puede afectar la continuidad y efectividad en la ejecución de los proyectos (figura 3).

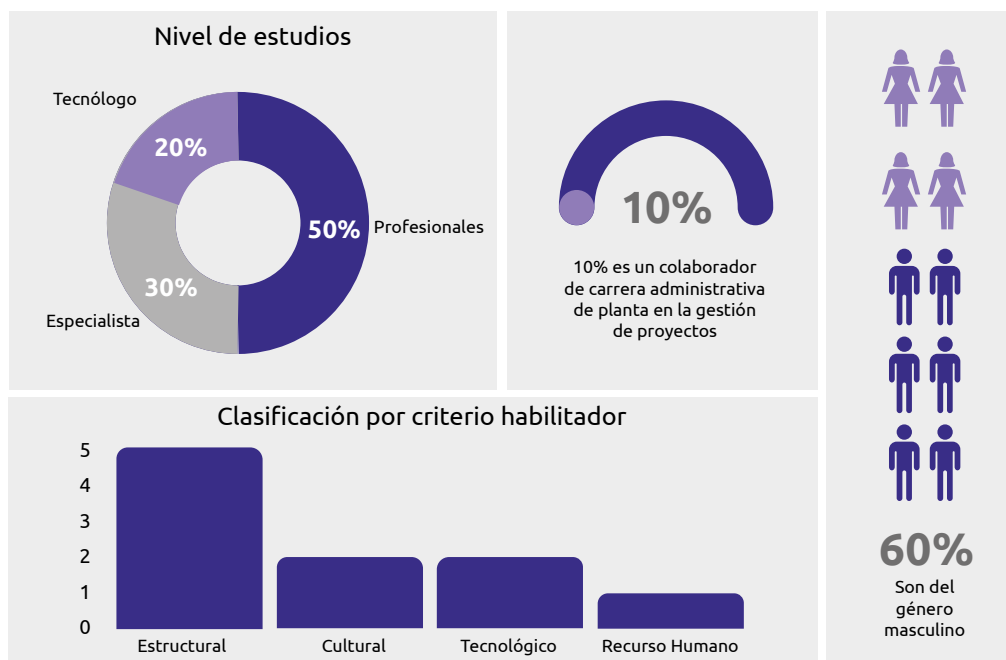


Figura 3. *Facilitadores y habilitadoras organizaciones de la Alcaldía de Acevedo*

Siguiendo los lineamientos del PMI, se clasificaron los facilitadores en cuatro categorías: estructural, cultural, tecnológico y recurso humano, según sus roles y funciones dentro de la organización. Esta clasificación muestra cómo se distribuyen las responsabilidades dentro de la entidad (tabla 3).

Tabla 3. *Facilitadores y habilitadores en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Acevedo*

Criterio de evaluación	Definición	Cargo	Dependencia
Estructural	Personal encargado de direccionar de forma decisiva los recursos, información y demás alineados a la plataforma estratégica de la entidad para la provisión de bienes o servicios.	Secretario de Planeación obras e Infraestructura	Secretaría de Planeación obras e infraestructura
		Asesora en Control Interno	Control interno
		Encargado de regalías y banco de proyectos	Secretaría de Planeación obras e infraestructura
		Apoyo profesional como Ingeniero Civil	Secretaría de Planeación obras e infraestructura
Cultural	Personal encargado de potencializar la cultura organizacional dentro de la entidad con un mismo fin.	Secretario de Gobierno desarrollo social	Secretaría de Gobierno desarrollo social
		Profesional de apoyo	Control interno
Tecnológico	Personal que ayuda a la entidad al cumplimiento de actividades con eficiencia y eficacia donde se minimizan los costos y mejora el intercambio de saberes	Profesional de apoyo	Secretaría de Gobierno desarrollo social
		Técnica administrativa	Secretaría de Planeación obras e infraestructura
Recurso Humano	Se basa en la revisión y apoyo a la definición del personal adecuado para cumplir los roles y funciones establecidas dentro de la organización	Apoyo profesional Tic	Secretaría de Planeación obras e infraestructura
		Técnica administrativa	Control interno

De acuerdo con el organigrama de la entidad, los facilitadores y habilitadores están distribuidos en tres dependencias: dos secretarías y una asesoría externa. Esto está soportado por el Decreto 100 de 2022, que ajusta el manual de funciones y competencias laborales. De esta manera, se observa que tres cargos son a nivel directivo, cuatro de apoyo profesional y tres como técnicos administrativos; el 50% son profesionales, el 30% tienen estudios de especialización y el 20% son técnicos o tecnólogos. Esto sugiere que hay personas que no son completamente competentes para el cargo y otras que tienen mayores competencias para las funciones o roles asignados.

Nivel de madurez en gestión de proyectos en la Alcaldía de Acevedo

Una vez identificados los facilitadores y habilitadores organizacionales, se procedió a aplicar el cuestionario Prado en su versión 2.3.0-2021, distribuidos en tres dependencias: (5) en la secretaría de Planeación, Obras e Infraestructura, (3) en Control Interno y (2) en la Secretaría de Gobierno Desarrollo Social. Posteriormente, se tabularon las respuestas según la valoración correspondiente por cada facilitador y habilitador de la respectiva dependencia, obteniendo un total de 162 puntos.

Para la evaluación final del modelo se aplica la fórmula (ecuación 1):

$$EFM = \frac{100 + 162 \text{ puntos}}{100} = 2,62$$

Como resultado del análisis realizado, se determinó que la Alcaldía de Acevedo tiene un nivel de madurez de 2,62, lo que la coloca como una entidad con una gestión regular en proyectos. Según las características generales de este nivel y los resultados detallados de la evaluación, se puede afirmar que existe un conocimiento general sobre la gestión de proyectos, se llevan a cabo iniciativas aisladas y se utilizan algunas herramientas para organizar, sistematizar y compartir información (figura 4).

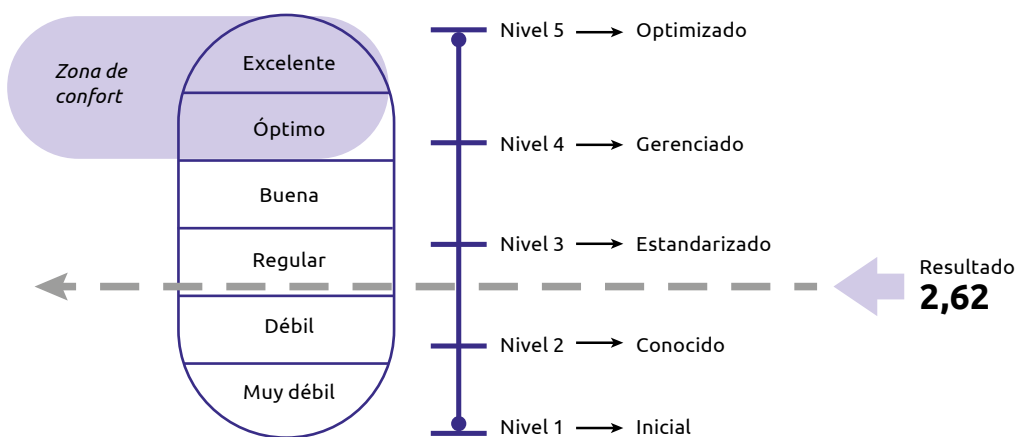


Figura 4. Resultado total de evaluación del nivel de madurez para la Alcaldía de Acevedo, de acuerdo con el modelo Prado-MMGP.

La interpretación del resultado obtenido en el modelo de madurez, según Prado (2015), indica que la entidad cuenta con procesos básicos en la gestión de proyectos y reconoce su importancia; sin embargo, existen iniciativas aisladas por parte de

los colaboradores, falta de una herramienta estandarizada para la gestión de los proyectos y ausencia de capacitación a los facilitadores y habilitadores.

Análisis por niveles y dimensiones

Al desagregar en detalle el resultado de madurez obtenido respecto a la adherencia de la entidad en los niveles esperados, se observa que las mejores puntuaciones se obtienen en los niveles tres y cuatro. Con base en esto, se puede deducir que la alcaldía implementa buenas prácticas para la gestión de proyectos. Sin embargo, se percibe una falta de esfuerzos por parte de la gerencia en el fortalecimiento del talento humano. Además, se observa que para los niveles dos, tres y cuatro, la adherencia está entre el 40% y el 48%, lo que indica una alineación entre los conocimientos y la experiencia práctica en la gestión de proyectos (figura 5).

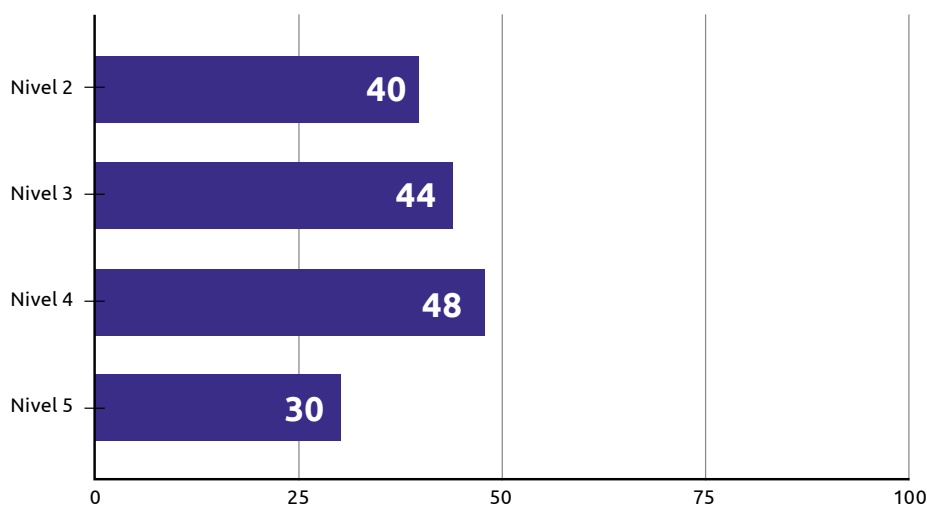


Figura 5. Resultado de adherencia a los diferentes niveles establecidos por el modelo Prado-MMGP.

Cabe agregar que el nivel con menos adherencia es el cinco. Esto es coherente con los resultados obtenidos, ya que no se evidencia una óptima gestión de proyectos en la que se promueva la mejora continua, la innovación y el uso de procesos tecnológicos.

En cuanto a la adherencia por dimensiones en la alcaldía, se obtuvieron las mejores puntuaciones en las dimensiones de alineación estratégica y competencias técnica y conductual, lo cual es esperado, considerando que la organización es de

carácter público, y por lo tanto, requiere una alineación estratégica con los planes de desarrollo y objetivos de desarrollo sostenible con la formulación de proyectos. De igual forma, los facilitadores y habilitadores cuentan con más de cinco años de experiencia en proyectos públicos y sus profesiones están relacionadas con los roles y el entorno.

Por otra parte, la dimensión de informatización, referente al uso de sistemas informáticos y herramientas relacionadas con sistemas integrados para la gestión de proyectos, fue la que obtuvo menor puntuación. Esto se debe a que los esfuerzos realizados por la organización para mejorar, actualizar y capacitarse en nuevas herramientas tecnológicas e informáticas para la gestión de proyectos son mínimos (figura 6).

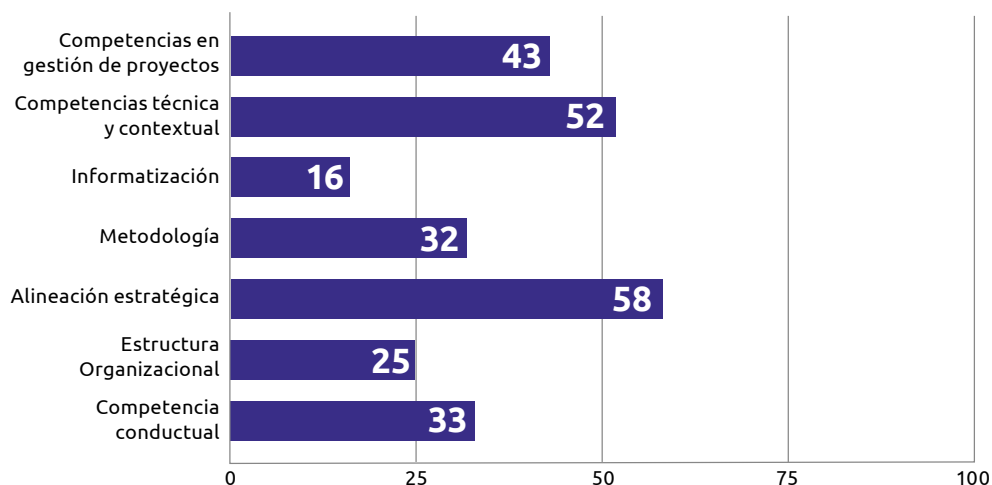


Figura 6. Resultado de adherencia a las diferentes dimensiones establecidas por el modelo Prado-MMGP.

Finalmente, se evidencia que la estructura organizacional constituye otro punto débil en la organización, debido a la falta de consolidación en la relación de autoridad y poder entre los directores de proyectos y las distintas áreas de la organización involucradas en los proyectos. De igual forma, se observa una deficiencia en la dimensión de metodología, ya que la organización utiliza la MGA web y no considera otras herramientas complementarias, como Prince2, PMBOK o PMI, que podrían fortalecer el proceso de gestión de proyectos en la entidad.

Consenso de expertos

Tomando como punto de partida el resultado obtenido en el grado de madurez, se identifican las principales características de la organización para formularlas como afirmaciones que son evaluadas por los expertos, es decir, los facilitadores y habilitadores organizacionales por cada dependencia, con el Ábaco de Régnier. En este análisis, se observa una mayor discrepancia en la afirmación que relaciona las iniciativas aisladas por el grupo de trabajo; no obstante, estos consideran que, aunque cada uno trabaja a su ritmo, todos apuntan al mismo objetivo (tabla 4).

Tabla 4. *Ábaco de Regnier para la gestión de proyectos de la Alcaldía de Acevedo*

N	Enunciado	1	2	3
1	Considera que en la alcaldía el personal tiene conocimiento básico sobre la Gestión de los Proyectos			
2	En la alcaldía se hace uso de herramientas para secuenciar las actividades relacionadas con los proyectos			
3	En la alcaldía cada persona trabaja a su manera y de forma independiente para el desarrollo de las actividades de planificación y control de proyectos.			
4	Usted considera que en la alcaldía falta una plataforma estandarizada para la Gestión de proyectos que contenga: procesos, herramientas y estructura de la organización.			
5	La gerencia y el personal reconoce la importancia de la implementación de cada uno de los componentes de la Gestión de Proyectos (GP)			

De igual manera, se infiere que el factor clave para mejorar la gestión de proyectos en la organización es el recurso humano, enfocándose en su formación, selección, elaboración de manuales de procesos y funciones detallados para estandarizar los procedimientos. Por lo tanto, se sugiere implementar medidas específicas para fortalecer estas áreas identificadas como deficientes, como por ejemplo programas de capacitación para el personal involucrado en la gestión de proyectos, actualización y adquisición de herramientas tecnológicas especializadas, así como la estandarización y documentación minuciosa de los procesos internos.

Además, se observa que el problema principal en la gestión de proyectos radica en la fase de pre-inversión, relacionada con la formulación de proyectos, especialmente en la matriz de riesgos. En este punto no se cuenta con el personal adecuado para llevarla a cabo según las necesidades del estudio, lo que podría resultar en imprevistos durante la ejecución e incluso en incrementos de tiempo y recursos.

El análisis de los resultados obtenidos, a partir de la triangulación de datos entre el cuestionario de madurez, la observación directa y los talleres participativos, revela hallazgos clave que permiten una interpretación más profunda de las capacidades y debilidades en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Acevedo. La triangulación, al combinar tres fuentes de información diferentes, proporciona una visión integral del estado de la organización, identificando tanto fortalezas como áreas críticas de mejora (figura 7).

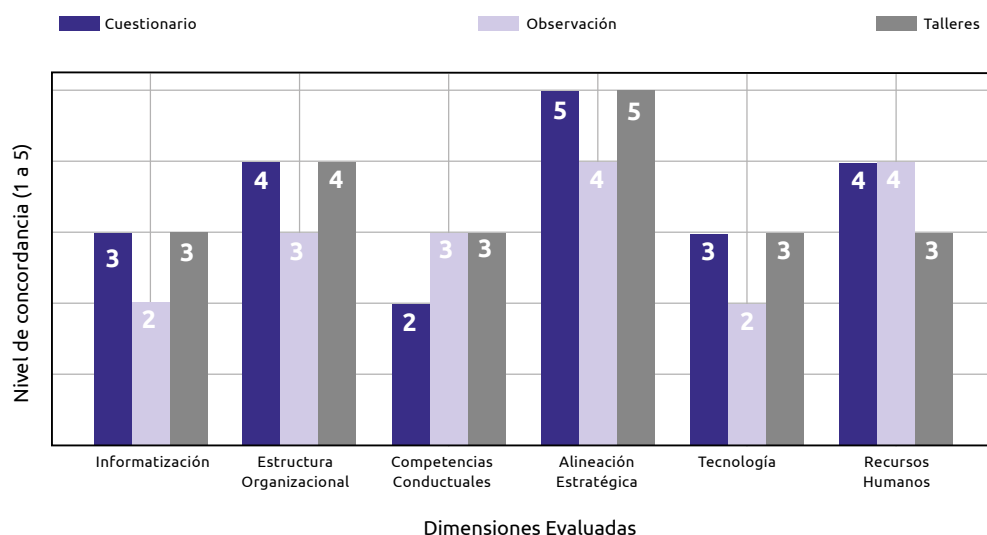


Figura 7. Triangulación de datos: Evaluación de madurez en Gestión de Proyectos

Uno de los aspectos más relevantes es la concordancia significativa entre los enfoques en relación con la informatización y la estructura organizacional. Los resultados del cuestionario cuantitativo coincidieron con los hallazgos de la observación directa y los talleres, evidenciando una baja madurez en el uso de tecnologías y herramientas digitales. Esta falta de informatización afecta negativamente la capacidad de la organización para gestionar eficientemente los proyectos. Este hallazgo es coherente con estudios recientes que destacan la importancia de la digitalización en la gestión pública, como lo señala (Ávila, 2024), quien argumenta que la adopción de herramientas tecnológicas es un factor crítico para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos en entornos municipales. La coincidencia entre los datos obtenidos en los tres métodos sugiere que este es un tema prioritario que debe ser abordado para optimizar la capacidad de gestión.

En cuanto a la estructura organizacional, aunque el cuestionario mostró una percepción más favorable con respecto a la coordinación entre áreas, la observación directa reveló una serie de inconsistencias y dificultades en la comunicación entre los departamentos responsables de los proyectos. Este aspecto fue ratificado durante los talleres, donde los participantes señalaron la falta de claridad en los roles y responsabilidades. Esta discrepancia parcial entre los enfoques (moderada en el cuestionario y más crítica en los hallazgos cualitativos) indica que, si bien los directivos pueden percibir avances, los problemas estructurales persisten en la ejecución diaria. Según [Calderón, et al. \(2023\)](#), una estructura organizacional débil y mal coordinada es una de las causas principales de la ineficacia en la gestión de proyectos en entidades públicas, lo que concuerda con lo observado en Acevedo.

Otro punto clave en el análisis es la alta concordancia entre los enfoques en cuanto a la falta de competencias conductuales y técnicas entre el personal. Los tres métodos de recolección de datos coincidieron en identificar esta debilidad, con puntuaciones bajas en los tres enfoques. La falta de habilidades en el manejo de metodologías avanzadas de gestión de proyectos, como PMBOK o Prince2, fue mencionada reiteradamente en los talleres participativos y corroborada en las observaciones directas. Esta congruencia entre los resultados subraya la importancia de implementar programas de capacitación intensiva para el personal involucrado en la gestión de proyectos. [Piña y Bazurto \(2022\)](#) sugieren que el fortalecimiento de las competencias técnicas y conductuales del personal es esencial para avanzar en los niveles de madurez en gestión de proyectos, lo que resalta la urgencia de intervenir en esta área dentro de la alcaldía.

Finalmente, se observó una alta concordancia en la alineación estratégica de los proyectos con los objetivos institucionales. Los resultados del cuestionario, junto con las observaciones y los talleres, indica que la alcaldía ha logrado alinear sus proyectos con los planes de desarrollo estratégico, lo que refleja una comprensión clara de la importancia de planificar proyectos que respondan a las prioridades institucionales. Esta alineación estratégica es un factor positivo en la gestión de proyectos públicos, y su coherencia a lo largo de los diferentes métodos de evaluación refuerza su validez.

Discusión

A partir de los resultados obtenidos, se puede afirmar que el Modelo de Madurez de Darci Prado permitió medir el nivel de madurez de la Alcaldía de Acevedo, ubicándola en el nivel 2. Este resultado refleja que la entidad tiene capacidad básica para formular, ejecutar y cerrar proyectos, pero carece de estandarización en sus

procesos, lo que genera esfuerzos aislados. Sin embargo, una crítica recurrente al modelo de Prado es que las opciones de respuesta tienden a ser cerradas y el lenguaje técnico empleado en algunas de las preguntas puede ser inaccesible para ciertos facilitadores y habilitadores, limitando sus aportes y perspectivas sobre el estado real de la gestión de proyectos en la entidad. Esto está alineado con los hallazgos de [Higuera \(2019\)](#), quien señala que los modelos de madurez pueden ser demasiado rígidos y no siempre capturan adecuadamente la complejidad organizacional y las realidades contextuales de las instituciones públicas.

Para mitigar esta limitación, en el presente estudio se adaptó el cuestionario a un lenguaje más accesible, ajustando los términos técnicos al contexto específico de la alcaldía. Asimismo, se incorporó la metodología participativa mediante el ábaco de Regnier, una técnica que fomenta la resolución colectiva de problemas, permitiendo obtener soluciones más detalladas y prácticas para mejorar la capacidad de gestión. Este enfoque participativo ha sido respaldado en estudios recientes, como el de [Dobrin et al. \(2021\)](#), quienes destacan que la acción participativa facilita la generación de ideas más alineadas con la realidad de las organizaciones y contribuye a una mejora más precisa y sostenible.

Los resultados obtenidos de la evaluación de la madurez en la gestión de proyectos sugieren la necesidad de considerar otros tipos de mediciones, que incluyan no solo el nivel de madurez, sino también el desempeño institucional. En este sentido, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que busca articular diversos sistemas de gestión pública en Colombia, ha arrojado resultados similares para la entidad. Este marco normativo ofrece una visión más holística sobre el desempeño institucional, y, según [Prieto \(2024\)](#), permite una mayor integración de procesos, lo que fortalece la capacidad de las entidades públicas para coordinar recursos y asegurar resultados más efectivos en la gestión de proyectos.

En cuanto a la relación entre el nivel de madurez y el desempeño institucional, estudios recientes de la Universidad de Boyacá ([Orjuela, 2021](#)) confirman que existe una correlación directa entre la madurez de las entidades públicas y su capacidad para alcanzar sus objetivos institucionales. Sin embargo, como señalan [Rodríguez y Gómez \(2021\)](#), la presencia de modelos de madurez y de seguimiento de indicadores no garantiza automáticamente un alto desempeño institucional. Es necesario complementar estos modelos con procesos de retroalimentación continua y desarrollo organizacional.

Lo anterior también está alineado con los trabajos de [Kerzner \(2020\)](#), quien argumenta que las organizaciones con un alto nivel de madurez en la gestión de proyectos son más efectivas en el manejo de recursos, la mitigación de riesgos y el cumplimiento de plazos y presupuestos. Según [Kerzner \(2020\)](#), las organizaciones maduras tienden a tener una mejor capacidad de adaptación a los cambios, lo que les permite implementar políticas públicas con mayor eficacia y responder mejor a las fluctuaciones del entorno socioeconómico.

Conclusiones

El análisis del nivel de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Acedo, basado en el Modelo de Madurez de Darci Prado, posicionó a la entidad en el nivel 2 de madurez, lo que indica una capacidad básica para formular, ejecutar y cerrar proyectos. Esta clasificación refleja que, si bien la organización cuenta con un conocimiento fundamental de la gestión de proyectos, sus procesos no están completamente estandarizados, lo que provoca una implementación inconsistente y esfuerzos aislados.

Aunque el Modelo de Prado fue útil para obtener un diagnóstico general, se evidenciaron limitaciones en su aplicación, particularmente debido al uso de preguntas cerradas y lenguaje técnico, que puede no ser adecuado para todos los facilitadores. Para superar esta barrera, el presente estudio adaptó el cuestionario a un lenguaje más accesible y, además, utilizó el Ábaco de Régnier como una herramienta participativa. Esta metodología permitió una mayor implicación de los actores clave en la evaluación de la madurez, logrando recopilar datos cualitativos más detallados sobre la percepción interna de la gestión de proyectos y facilitando el consenso en torno a áreas prioritarias de mejora.

La triangulación de datos entre el cuestionario, la observación directa y los talleres participativos reforzó los hallazgos en áreas críticas, como la informatización y la estructura organizacional, identificadas como puntos débiles clave. La carencia de herramientas tecnológicas adecuadas, sumada a la falta de estandarización en los procesos y la alta rotación de personal, limita significativamente la capacidad de la entidad para avanzar hacia niveles superiores de madurez. Estos hallazgos son consistentes con estudios recientes que subrayan la importancia de fortalecer las competencias tecnológicas y organizativas en las administraciones públicas para mejorar su eficiencia y efectividad.

Asimismo, se destacó la alineación estratégica de los proyectos con los objetivos institucionales, lo que es un aspecto positivo en la gestión de la alcaldía. Sin embargo,

para avanzar en su madurez, será necesario implementar una serie de medidas que incluyan la automatización de procesos, la inversión en herramientas tecnológicas y un programa integral de capacitación para mejorar las competencias del personal involucrado en la gestión de proyectos.

En conclusión, el estudio subraya la necesidad de una intervención estructural que abarque tanto la informatización como el desarrollo de capacidades humanas y organizacionales. La incorporación de herramientas tecnológicas, junto con una metodología participativa como el Ábaco de Régnier, permitirá a la alcaldía mejorar su gestión de proyectos, optimizando sus recursos y avanzando hacia niveles superiores de madurez que se reflejen en un mayor impacto social y comunitario.

Referencias

- Ávila, C. (2024, mayo). *Eficacia y estándares en la gobernanza fiscal: Contraloría de Cundinamarca*. Universidad Javeriana.
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/68095/Eficacia%20y%20est%C3%A1ndares%20en%20la%20gobernanza%20fiscal%20Contralor%C3%ADa%20de%20Cundinamarca%202019-2023.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Bellomo, S. y Oszlak, O. (Eds.). (2020). *Desafíos de la administración pública en el contexto de la Revolución 4.0*. Konrad-Adenauer-Stiftung.
https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4571/1/desafios_revolucion_4_0.pdf
- Calderón, G., Vivares, J. y Jiménez, J. (2023). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana: Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad Empresa*, 24(43).
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>
- Cárdenas, J. y Barrientos, E. (2021). Revisión contemporánea de la madurez empresarial y grado de maduración. *La Revista Argentina De Investigación En Negocios*, 7(2), 101–124.
<http://rain.ean.edu.ar:8085/rain/index.php/RAIN/article/view/134>
- Contreras, A. y Novoa, M. (2019). *Grado de madurez en la gestión de proyectos de la constructora Camath S.A.S.* [trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia].
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2022). *Guía de gestión estratégica del talento humano en el sector público*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/35003993/4.PD-F/9eef60cb-cfcd-e6f7-a350-accb72b23cb3?t=15445>

- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). *Resultado de medición institucional realizado por medio del MIPG 2022* [Figura 2]. Power BI.
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZmE5Mjg3ZTktNzVkMy00OWQ0LTk2MDctNDM2YmU0YzdlYmU3IiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi-1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiR9>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Proyecciones de población municipio de Acevedo-Huila*. Obtenido de
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2013). *Definiciones unificadas para la elaboración de documentos, manuales, guías, instructivos y presentaciones*. Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CD>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). *Informe de gestión del Departamento Nacional de Planeación 2022*. DNP
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/GrupoPlaneacion/Informe%20de%20Gestio%CC%81n%202022.pdf>
- Dobrin, C., Dinulescu, R. & Dima, C. (2021). Evaluating the organizational culture from Romanian private companies using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Studies in Business and Economics*, 16(3), 60–71.
<https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0045>
- Gobernación del Huila. (2023). Gobernador anunció adición de más de \$5.800 millones para terminación de la vía La Victoria-San Marcos en Acevedo. *Gobernación del Huila*.
<https://www.huila.gov.co/publicaciones/13607/goberna>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. CEPAL.
<https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Guerra, Y. (2024). Medición del nivel de madurez de la gestión del conocimiento en una organización innovadora basada en conocimiento. *GECONTEC: Revista Internacional De Gestión Del Conocimiento Y La Tecnología*, 12(1), 1–23.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10806964>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Higuera, E. (2019). Modelos de madurez en la gerencia de proyectos. *Negonotas Docentes*, 13, 11–22.
<https://revistas.cun.edu.co/index.php/negonotas/article/download/572/425>
- Hurtado, G. (2017). La voz de la región: Estos son los “elefantes blancos” que detectó la Contraloría en el sur del Huila. *La Voz de la Región*.
<https://lavozdelaregion.co/estos-son-los-elefantes-blancos-que-detecto-la-contraloria-en-el-sur-del-huila/>

- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model* (1st ed.). John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2020). *Project management predictions for 2020*. Project Management Professional and PMP are registered marks of Project Management Institute, Inc.
<https://blog.iil.com/kerzner-project-management-predictions-2020/>
- Martínez, A. (2022). *Evaluación de la gestión de proyectos de inversión pública del área salud de la sub-región Pacífico – Ancash, 2021* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97928/Mart%C3%adnez_RAJ-SD.pdf
- Meléndez, J. y Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la gestión de proyectos empresariales: Una revisión integral. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 228–242.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28069360017/html/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). *Evaluación del desempeño institucional: marco conceptual y metodológico*. OCDE.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/bb0ea741-8963-4bd7-92b7-0a7b7cea6738/content>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). *Gestión pública para resultados en México: avances y desafíos*. OCDE.
<https://www.oecd.org/mexico/Gestion-publica-para-resultados-en-Mexico.pdf>
- Orjuela, J. (2021). *Análisis de madurez en gestión de proyectos y su desempeño en el sector público en relación con los elementos de la triple restricción según lineamientos del Project Management Institute (PMI®), caso Gobernación de Boyacá periodo 2015 – 2018* [Trabajo de grado, Universidad de Boyacá].
<https://repositorio.uniboyaca.edu.co/bitstream/handle/uniboyaca/537/documento%20Jairo%20Armando%20Orjuela%20D%C3%ADaz-1-70.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Piña, M. y Bazarro, J. (2022). Modelo de madurez aplicado al contexto organizacional de la gestión de proyectos para la Alcaldía de Chinácota, Colombia. *Project, Design and Management*, 4(2).
<https://doi.org/10.35992/pdm.4vi2.991>
- Project Management Institute (PMI). (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: Guía del PMBOK* (6a ed.). Project Management Institute.
https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_campaign=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D
- Prado, D. (2010). *Foundations of Prado PM Maturity Model*.
<https://maturityresearch.com/es/modelo-prado-mmgp-2>

- Prado, D. (2015). *Maturidade em gerenciamento de projetos* (3ra ed.). Falconi.
- Prado, D. (2021). *Cuestionario de evaluación de madurez: Modelo de madurez Prado-MM-GP*. Maturity Research.
<https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2021/06/MADUR%-C3%89Z-Modelo-Prado-MMGP-V-2.3.0.pdf>
- Prieto, K. (2024). *Fortalecimiento de las capacidades institucionales para mejorar la sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión, bajo estándares del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)*. Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.
<https://desarrolloeconomico.gov.co/wp-content/uploads/2024/07/DTS-PI-8166-OAP.pdf>
- Regnier, F. (1989). *Annoncer la couleur: pour une approche nuancée du consensus*.
- Rodríguez, G. y Gómez, A. (2021). *Modelo de madurez organizacional en una empresa manufacturera del sector textil* [Tesis de maestría, UNAD].
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43419/garodriguezot.pdf>

Cómo citar este artículo:

Andrade Gómez, M. V., Agredo Trujillo, V. L. y Quintero Bonilla, A. (2024). Evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos públicos en la Alcaldía de Acevedo, Huila. *Administración y Desarrollo*, 54(2), e983.
<https://doi.org/10.22431/25005227.983>

