

Modelo de anclajes y decisiones situadas en la comunidad (MADESC)

Marisol Urupagua Villegas¹

Recibido: 25 de marzo de 2026

Enviado a evaluación: 27 de marzo de 2026

Aceptado: 20 de mayo 2026

Resumen

Este artículo presenta el Modelo de Anclajes y Decisiones Situadas en la Comunidad (MADESC), un dispositivo analítico-heurístico, construido mediante una meta-síntesis y treinta años de observación participante, integra tres dimensiones (real, proyectado, emergente) y tres anclajes (identidad, vínculo, normas). La idea central es que las decisiones situadas emergen de la hibridación normativa: fusión creativa entre reglas del proyecto y las normas formales e informales de la comunidad. MADESC propone dos rupturas: lo emergente como fuente de solución, no como desviación, y la no linealidad como clave de la viabilidad. Incluye una tipología de configuraciones decisorias (sinergia, tensión creativa, disonancia).

Palabras clave: hibridación normativa, proyectos sociales, anclajes, decisiones situadas.

¹Venezolana. Profesora-investigadora del Área de Teoría y Método de Planificación, del Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes), Universidad Central de Venezuela (UCV). <https://ror.org/05kacnm89>. Coordinadora de la Maestría en Planificación del Desarrollo mención Política Social. Corre: marisol.villegas@ucv.ve urupagua@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4061-710X>

Model of Anchors and Situated Decisions in the Community (MADESC)

Marisol Urupagua Villegas²

Received: March 25, 2026

Sent for evaluation: March 27, 2026

Accepted: May 20, 2026

Abstract

This article presents the Model of Anchors and Situated Decisions in the Community (MADESC an analytical-heuristic framework, built through meta-synthesis and thirty years of participant observation, that integrates three dimensions (real, planned, emergent) and three anchors (identity, relationship, norms). The core idea is that situated decisions emerge from normative hybridization: a creative fusion between project rules and the community's formal and informal norms. MADESC proposes two conceptual shifts: the emergent as a source of solutions rather than a deviation, and non-linearity as the key to viability. It includes a typology of decision configurations (synergy, creative tension, dissonance).

Keywords: normative hybridization, social projects, anchors, situated decisions.

²Venezuelan. Professor and researcher in the Department of Planning Theory and Methodology at the Center for Development Studies (Cendes), Universidad Central de Venezuela (UCV). <https://ror.org/05kacnm89>. Coordinator of the master's Program in Development Planning with a concentration in Social Policy. Email: marisol.villegas@ucv.ve urupagua@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4061-710X>.

Modelo de Ancoragens e Decisões Situadas na Comunidade (MADESC)

Marisol Urupagua Villegas³

Recebido: 25 de março de 2026

Enviado para avaliação: 27 de março de 2026

Aceito: 20 de maio de 2026

Resumo

Este artigo apresenta o Modelo de Ancoragens e Decisões Situadas na Comunidade (MADESC), um dispositivo analítico-heurístico construído por meio de metassíntese e trinta anos de observação participante. Integra três dimensões (real, projetada, emergente) e três ancoragens (identidade, vínculo, normas). A ideia central é que as decisões situadas emergem da hibridização normativa: uma fusão criativa entre as regras do projeto e as normas formais e informais da comunidade. O MADESC propõe duas rupturas: o emergente como fonte de soluções, não como desvio, e a não linearidade como chave para a viabilidade. Inclui uma tipologia de configurações decisórias (sinergia, tensão criativa, dissonância).

Palavras-chave: hibridização normativa, projetos sociais, ancoragens, decisões situadas.

³Venezuelana. Professora-pesquisadora da Área de Teoria e Método de Planejamento do Centro de Estudos do Desenvolvimento (Cendes), da Universidad Central da Venezuela (UCV). Coordenadora do Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento com especialização em Política Social. Email: marisol.villegas@ucv.ve urupagua@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4061-710X>.

Introducción

Los proyectos sociales en América Latina han transitado desde enfoques desarrollistas de transferencia de servicios hasta modelos participativos y de gerencia social orientados a la creación de valor público (Kliksberg, 2000; Sen, 2000), sin embargo, pese a esta evolución metodológica, las tasas de fracaso o de baja sostenibilidad de las intervenciones siguen siendo elevadas.

Estudios regionales señalan causas recurrentes, desconexión entre las normas del proyecto y las prácticas locales, falta de apropiación comunitaria, e intervenciones que se institucionalizan sin modificar las decisiones cotidianas de los actores (FAO, 2001; Nueva Sociedad, 2012), no obstante, estas disonancias no se restringen de forma exclusiva a intervenciones de corte centralista o diseñadas al margen de las poblaciones locales, por el contrario, la fractura se presenta de manera reiterada en proyectos donde los propios habitantes mantuvieron una participación activa y constante en las fases de diagnóstico y co-diseño.

Frente a esta realidad, el presente artículo, de carácter teórico-metodológico, tiene como objetivo presentar el modelo de anclajes y decisiones situadas en la comunidad (MADESC) este modelo se propone, no como una receta de aplicación lineal ni como un manual de procedimientos estandarizados, sino como un dispositivo analítico-heurístico para mapear, comprender y acompañar, las transformaciones que ocurren cuando una comunidad enfrenta una intervención externa.

La construcción de MADESC se basa en dos fuentes metodológicas, en primer lugar, una meta-síntesis (Sandelowski y Barroso, 2007) de teorías explicativas del comportamiento social y de la evolución de las normas, cuyos espacios analíticos vacíos, fueron utilizados como cimientos epistemológicos para diseñar cada componente del modelo. En segundo lugar, la observación participante profesional de la autora en procesos de acompañamiento comunitario durante treinta años, que permitió identificar patrones recurrentes en las intervenciones. El resultado es un modelo de arquitectura dinámica que integra tres dimensiones (lo real, lo proyectado y lo emergente) y tres anclajes (identidad, vínculo y normas).

Entonces, justamente una de las apuestas centrales del modelo es la resignificación de lo emergente como categoría analítica y operativa, es donde la comunidad, ante la fricción entre sus anclajes y las normas, genera respuestas híbridas e inesperadas, donde se juega la verdadera viabilidad de la intervención, lo emergente es una fuente de aprendizaje.

El artículo se organiza en cinco secciones, la primera sección resume la evolución histórica de los proyectos sociales en la región; la segunda sección discute críticamente las teorías del comportamiento y las normas, y cómo se corresponden con los elementos que constituyen el modelo; la tercera sección presenta en detalle la metodología y el modelo MADESC: dimensiones, anclajes, tipología de configuraciones decisorias (sinergia, tensión creativa, disonancia) con énfasis en la lógica emergente y la hibridación; la cuarta sección aplica el modelo a un caso simulado, y finalmente, las conclusiones sintetizan los aportes, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Discusión teórica

La evolución de los proyectos sociales

La historia de los proyectos sociales en nuestra región puede leerse como un camino de buenas intenciones con resultados insuficientes, durante los años cincuenta y sesenta, bajo un esquema desarrollista que reducía al ciudadano a un receptor pasivo, los proyectos entregaban productos y servicios, y el éxito se medía mediante la metodología costo/beneficio (Cohen y Martínez, 2004).

Aunque en las décadas de los años ochenta y noventa, la crisis de la deuda forzó una descentralización, y dio paso a la escuela participativa (CEPAL, 1990) el cambio fue más de forma que de fondo, herramientas como el Marco lógico o la Investigación acción participativa (Fals Borda, 1985) señalaban que era fundamental escuchar al beneficiario, pero en la práctica, el objetivo seguía siendo el cumplimiento de objetivos.

En relación con lo anterior cabe resaltar el aporte de Robirosa, Cardarelli y Lapalma (1990), quienes señalan que el proyecto social debe aspirar a constituirse como un sistema de normas que redefine el deber ser dentro de la comunidad, el ciudadano se debe convertir en un gestor de su realidad.

Con el comienzo del nuevo siglo, se inició una transición hacia el modelo de la Gerencia social, en donde las intervenciones tenían como propósito generar valor (Kliksberg, 2000) se buscaba una gestión basada en resultados y no solo en actividades, además se intentaba posicionar a la comunidad como un socio fundamental en la sostenibilidad del cambio (Sen, 2000).

Pese a esa evolución, las intervenciones sociales en la región siguen mostrando altas tasas de fracaso por la falta de participación de los beneficiarios, falta de investigación adaptada a las condiciones locales, desconexión entre políticas y necesidades reales, y programas impuestos sin apropiación genuina (FAO, 2001; Nueva Sociedad, 2012).

Desde ese panorama se pone en evidencia que las reformas de la planificación social en la región han sido más de forma que de fondo, perpetuando una brecha entre lo proyectado y lo vivido, los proyectos fracasan o se diluyen porque se diseñan e implementan al margen de la identidad, los valores, la memoria histórica, las estructuras relacionales y el denso sistema de normas que ya gobiernan lo cotidiano, se hace necesario entonces un modelo, que abandone la idea del control predictivo y asuma la tarea de mapear, lo emergente, es decir las tensiones e interconexiones reales que se activan en el tejido comunitario cuando se inicia una intervención.

Las teorías sobre normas y la arquitectura del modelo.

El estudio de los mecanismos que regulan el cumplimiento, la adopción y el cambio de conducta es un campo de estudio muy explorado, pero fragmentado, y no es un marco de referencia pasivo, al contrario, los límites analíticos de estos enfoques representan las bases de los anclajes (identidad, vínculo y normas) y las tres dimensiones (lo real, lo proyectado y lo emergente).

Desde la perspectiva teórica de Becker (1968) se afirma que las normas se cumplen por miedo al castigo y en relación con el vínculo: las comunidades no hacen cálculos, las decisiones suelen estar mediadas por las relaciones, la confianza mutua, la solidaridad, entonces con el anclaje del vínculo se reconoce que la estructura social posee una racionalidad vincular propia.

Otra perspectiva es la de Cialdini et al. (1990) en este enfoque se apuesta por la vigilancia, si la norma está visible se cumple, esto explica por qué una comunidad puede simular el cumplimiento de una norma mientras los facilitadores externos están presentes, para luego abandonarla cuando estos se retiran, a partir de ese supuesto teórico se propone acá el anclaje de la identidad, asumiendo que para que una pauta trascienda el foco de atención temporal y se institucionalice, debe conectar con los valores colectivos.

Tyler (1990) agregó la legitimidad, obedecemos si la autoridad de donde proviene la norma nos parece justa, los diseñadores de proyectos suelen asumir que la autoridad del Estado es suficiente, obviando que las comunidades sienten rechazo frente a las imposiciones gubernamentales, entonces la propuesta es hacia el cambio por la legitimidad interna de las instituciones de la propia comunidad, de esa manera trabajar la legitimidad, internamente.

Para superar el estatismo de los enfoques anteriores, las teorías dinámicas Bicchieri (2006) y Bicchieri y Xiao (2011) señalan que un sujeto cumple una norma si mantiene la expectativa de que los demás miembros de su grupo también la cumplen, unida a la expectativa de que esos otros esperan que él también la cumpla. Asimismo, Sparkman y Walton (2017) introdujeron la categoría de normas dinámicas, demostrando que los individuos se sienten impulsados a modificar sus comportamientos cuando perciben una tendencia creciente en cuanto a que cada vez más personas están adoptando una nueva conducta en su entorno; no obstante cuando las normas son impuestas y la persona no tiene referencias claras, como en el caso de un proyecto social, entonces la pregunta vuelve a tener vigencia: ¿qué hace el sujeto ante la norma y el vacío de información? .

Ninguna de esas teorías da respuesta precisa a la pregunta de: ¿qué ocurre en las comunidades cuando se implanta un proyecto? Para entenderlo con mayor claridad véase con el siguiente ejemplo: sin aviso y preparación previa llega un nuevo manual operativo a la comunidad, con cronograma de actividades y tiempo de cumplimiento de las tareas, y el facilitador, ¿qué suele ocurrir?: el ecosistema normativo fluctúa, las expectativas tradicionales entran en crisis, el modelo responde a este vacío mediante la conceptualización de la hibridación normativa, explicando que la comunidad no desecha sus expectativas previas, ni adopta ciegamente las del nuevo proyecto, antes bien compone una especie de hibridación en la que va adaptando los elementos de la nueva información, sin asumirla en su totalidad.

En ese sentido Dannals y Li (2024) dan una respuesta teórica para tender el puente entre el procesamiento de la información normativa y la estructura dimensional del modelo, estos autores sostienen que las personas procesan el entorno normativo por medio de un itinerario de tres etapas secuenciales: a) la expectativa previa, b) el encuentro y ponderación de la información nueva, y c) la integración final de la conducta; el cumplimiento, por ende, no constituye una respuesta automática, sino el resultado interpretativo donde el sujeto combina sus creencias históricas con los datos emergentes de

lo que observa en su cotidianidad. Esta secuencia cognitiva y social de Dannals y Li (2024) se corresponde de forma simétrica con las tres dimensiones analíticas del modelo, proporcionando un sólido fundamento teórico que se traslada de lo individual a lo comunitario.

La expectativa previa se ancla ontológicamente en la dimensión del Mundo real (lo que es), la cual resguarda la memoria relacional, los saberes y las costumbres consolidadas por la historia comunitaria, el encuentro y ponderación de la información se manifiesta en la dimensión de lo proyectado, el plano donde irrumpe la racionalidad técnica del proyecto con sus nuevos manuales, exigiendo una evaluación situacional por parte de los habitantes. La integración se materializa en la dimensión de lo emergente, el espacio de la praxis donde se resuelve la tensión inter-normativa, abriendo paso a la transformación ontológica a través del meta-aprendizaje (Argyris, 1991; Argyris, 2003) comunitariamente construido.

En esas perspectivas, se explica el cumplimiento normativo desde la funcionalidad, la atención, la legitimidad o las expectativas sociales, pero dejan un vacío cuando se trasladan al terreno de la intervención social, no explican la fricción que ocurre cuando una norma externa intenta implantarse en una comunidad ya consolidada, la propuesta entonces de esta investigación es que la norma no se acepta o rechaza de forma aislada, sino que entra en tensión. Y entonces viene la pregunta que ninguna de esas teorías responde ¿Cómo una comunidad integra un proyecto a su vida cotidiana cuando choca con sus anclajes identitarios, relacionales y normativos?

Se propone que el proceso real, no es la sustitución de una norma por otra, sino que las comunidades realizan una integración, fusión, asimilación o composición de las normas nuevas con las prácticas consuetudinarias para crear nuevos sistemas, esta hibridación normativa permite que la comunidad mantenga su identidad, valores, tradiciones, saberes y trama relacional mientras adaptan el proyecto, manejando el conflicto sin perder los beneficios.

Metodología

El presente artículo es de carácter teórico-metodológico, el objetivo no es probar empíricamente el modelo, sino ofrecer un modelo analítico-heurístico para ser utilizado por diseñadores, gestores y evaluadores de proyectos sociales, la construcción de MADESC descansa en dos fuentes metodológicas:

En primer lugar una meta-síntesis teórica (Sandelowski & Barroso, 2007), se revisaron y cruzaron críticamente teorías del comportamiento social y la evolución de normas: disuasión y elección racional (Becker, 1968), foco normativo (Cialdini et al., 1990), legitimidad (Tyler, 1990), expectativas de interacción (Bicchieri, 2006; Bicchieri & Xiao, 2011), normas dinámicas (Sparkman & Walton, 2017) y el procesamiento normativo en tres etapas (Dannals & Li, 2024), de los vacíos analíticos de estas teorías se derivaron los tres anclajes (identidad, vínculo, normas) y las tres dimensiones (real, proyectado, emergente) que constituyen el modelo.

En segundo lugar, la observación participante profesional (treinta años en acompañamiento comunitario), esta experiencia permitió identificar patrones recurrentes de tensión entre lo proyectado y lo anclado localmente, así como afinar las preguntas diagnósticas que hoy conforman el modelo.

La premisa es: las decisiones en la comunidad no se toman aplicando nuevas normas que sustituyan a las establecidas, sino anclándose en ellas, la diferencia no es semántica, es ontológica, cada anclaje es una esfera o conjunto de decisiones, que van en diferentes direcciones, y que en conjunto generan algo nuevo y diferente a lo que se propone en el proyecto, y a lo que estaba originalmente en la comunidad, dando paso a un sistema complejo emergente.

A diferencia de los enfoques lineales que tratan lo no previsto como una desviación, lo emergente, las respuestas híbridas e inesperadas que genera la comunidad frente a la fricción entre sus anclajes y las normas del proyecto, no es un ruido a eliminar, sino la materia misma de la transformación sostenible.

Discusión de resultados

Tres dimensiones y tres anclajes

La propuesta es que, en las comunidades, las decisiones se generan en tres dimensiones y tres anclajes, es decir, surgen o emergen justo de esa interacción, resultando en un mapa que es invisible en la mayoría de los casos hasta para los propios responsables de los proyectos.

1. Primera dimensión: el mundo real (Lo que es). Son las normas vigentes, la identidad consolidada y los vínculos tradicionales, de seguridad y continuidad.

2. Segunda dimensión: lo proyectado. Diseñado con intencionalidad, es una construcción racional y externa que busca intervenir la realidad.

3. Tercera dimensión: lo emergente. Es lo que realmente ocurre, donde se toman decisiones en direcciones no previstas, es la zona de la creación, el conflicto y la interacción donde el cambio se hace real, se genera la hibridación de normas y se dan respuestas inesperadas.

Definición de los tres anclajes

1. Primer anclaje: identidad. Conjunto de significados compartidos que permiten que una comunidad se reconozca a sí misma como una unidad con historia y con destino, no es una reconstrucción histórica, es el marco que nos ayuda a decidir qué es posible y qué no.

2. Segundo anclaje: vínculo. Espacio donde la comunidad se reconoce a través de sus actores, los identifica como grupos con intereses y vivencias diferentes, decide quién tiene voz, quién tiene autoridad y cómo se gestionan los conflictos.

3. Tercer anclaje: normas e instituciones. Conjunto de reglas (escritas o no), usos, costumbres, tradiciones, es hacer visible las redes invisibles que los contienen..

Las preguntas por dimensiones y anclajes

Preguntas iniciales de la primera dimensión (Lo que es):

- Identidad: ¿Quiénes somos?, ¿qué nos moviliza?, ¿cuáles son nuestros valores?
- Vínculo: ¿Quiénes son los actores?, ¿cómo es su interacción?, ¿quiénes son los líderes?, ¿quiénes quedan excluidos?
- Normas: ¿Cuáles son las normas formales e informales, instituciones, leyes, marcos que nos contienen y las sanciones sociales?

Preguntas de la segunda dimensión (Lo proyectado):

- Identidad: ¿Quiénes queremos ser?, ¿qué queremos cambiar?, ¿hacia dónde vamos a cambiar?, ¿cuáles son los nuevos valores?
- Vínculo: ¿Quiénes pueden ser actores?, ¿cómo se van a relacionar?, ¿quiénes son los nuevos líderes?, ¿algún actor puede quedar excluido?
- Normas: ¿Cuáles son las nuevas normas formales e informales, instituciones, leyes, marcos que nos contienen y sanciones sociales?

Preguntas de la tercera dimensión (Lo emergente):

En esta dimensión, las decisiones generan nuevas preguntas que darán paso a nuevos procesos de cambio, esta nueva dimensión donde existe una fusión es un estado temporal donde el cambio no se ha consolidado, puede que no tenga una dirección clara, pero los tres anclajes se mantienen como referencias.

La paradoja del anclaje múltiple y la hibridación normativa.

La idea central, es que las decisiones situadas en los tres ejes y las tres dimensiones, que se dan en el marco de una intervención (proyecto) en una comunidad, no resultan de una sustitución de un conjunto de normas por otras, sino que las comunidades realizan una integración, fusión, asimilación o composición de las nuevas propuestas con prácticas consuetudinarias para crear nuevos sistemas. Esa fusión o asimilación, en los casos de éxito, genera una hibridación normativa.

Arquitectura dinámica del modelo

El corazón es su capacidad para habitar la incertidumbre del territorio, no es un esquema de pasos, es un campo de fuerzas donde la identidad, los vínculos y las normas entran en diálogo permanente, para que una decisión sea verdaderamente situada y sostenible, debe navegar por un proceso de hibridación que presenta las siguientes características fundamentales

A. Tres anclajes que son el marco para tomar decisiones situadas; el equilibrio se construye en cada movimiento.

B. Los anclajes no son puntos fijos, son esferas de contenido simbólico que permiten en su interacción que se tomen decisiones situadas.

C. Estos anclajes no operan en secuencia ni por separado, operan en tensión simultánea. Es decir, la decisión emerge, la identidad es el motor, el vínculo es la estructura, las normas e instituciones son los rieles que dirigen el movimiento y dan la base para que no se disuelvan con el tiempo.

D. Si bien los tres anclajes están presentes en todo momento, su importancia y peso varía en función de la decisión, la asimetría es lo que permite que el sistema sea flexible.

E. Las decisiones situadas son el resultado del tránsito entre los tres ejes y las dimensiones, no es un paso lineal, es un proceso de ida y vuelta hasta llegar al resultado viable, es decir, que se mantenga en el tiempo.

Tipología de configuraciones decisorias

El ecosistema no categoriza las decisiones por su tema, por ejemplo, salud, infraestructura, educación, sino por la geometría de fuerzas que se genera entre los anclajes al momento de decidir.

Esta configuración forma parte del aporte metodológico porque busca dar herramientas para determinar la viabilidad y la energía de la acción que está emergiendo.

A. Configuración en sinergia (Decisión alineada), ocurre cuando la identidad, los vínculos y las normas fluyen en una misma dirección, el proyecto es absorbido naturalmente por la comunidad, es el escenario ideal, pero no el más común,

B. Configuración en tensión creativa (Decisión anclada), es el estado más frecuente y vital, sucede cuando dos anclajes sostienen la decisión mientras el tercero genera resistencia o duda, la tensión no detiene la acción, sino que la empuja a adaptarse, negociar y fortalecerse para no romperse.

C. Configuración en disonancia (Decisión escindida), se presenta cuando las fuerzas de los tres anclajes tiran en direcciones contrarias, más que una duda, produce una parálisis, en este estado, el proyecto es percibido como amenazante, lo que suele derivar en el abandono silencioso o el rechazo activo.

Esa tercera clasificación, la disonancia (decisión escindida), es esencial, porque al tener herramientas para identificarla, y estar conscientes del poder que tiene para frenar o potenciar el proyecto, genera un espacio de reflexión, creación, que hace posible develar los supuestos que no han emergido.

Aplicación práctica

Para fortalecer la aplicabilidad, se presenta a continuación un escenario hipotético, muy simple, que muestra cómo operan las dimensiones y anclajes, se pone como ejemplo un proyecto de huertos

comunitarias en una comunidad campesina.

Dimensión real (lo que es) – diagnóstico inicial:

- Identidad: somos agricultores de conuco, la tierra se hereda, no se vende.

El proyecto que proponga huertos comunitarios chocará de entrada.

- Vínculo: las decisiones importantes las toman los hombres, las mujeres no hablan en asamblea.

El proyecto que convoque a todos por igual fracasará si no negocia.

- Normas: se ayuda al vecino en la siembra, pero cada uno cosecha lo suyo.

El proyecto que exija cosecha colectiva generará rechazo.

Dimensión proyectada:

- Identidad: seremos productores comunitarios.

Tensión con la identidad de conuco independiente.

- Vínculo: se creará un comité con representación paritaria.

Tensión con el liderazgo de los hombres.

- Normas: la siembra se hace de forma equitativa entre los participantes.

Tensión con la norma, cada uno cosecha lo suyo.

Seguidamente vease en la tabla 1, las dimensiones y el cómo se configura lo emergente (Tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones y el cómo se configura lo emergente

Dimensión	Lo que revela el modelo	Ejemplo (huertos familiares)
Real (lo que es)	Anclajes preexistentes	Identidad: agricultores de conuco, tierra heredada. Vínculo: consejo de hombres decide. Norma: ayuda en siembra, cosecha individual.
Proyectado	Tensión potencial con lo real	Identidad: productores asociativos. Vínculo: comité paritario. Norma: siembra equitativa. Disonancia anticipada.

Emergente (lo que realmente ocurre)	Hibridación	El consejo propone huertos individuales, pero la comercialización conjunta, se utilizan los recursos como semillas, abono, etc. de acuerdo al tamaño de los conucos.
Configuración decisoria	Clasificación del modelo	Tensión creativa (dos anclajes sostienen, uno resiste). Recomendación: Apoyar la hibridación, no forzar el diseño original.

Fuente: elaborado por la autora.

El ejercicio referido en la tabla 1, es muy sencillo y reduce al máximo la complejidad de lo que realmente es una intervención, de igual modo en él se muestra que el modelo propuesto no es descriptivo sino predictivo operativo, con lo cual se podría anticipar configuraciones decisorias (sinergia, tensión creativa, disonancia) y, por tanto, ajustar el diseño del proyecto.

Finalmente, en lo que respecta a la aplicabilidad del modelo se tiene que las preguntas por dimensiones y anclajes son neutras respecto del tipo de proyecto (salud, educación, infraestructura, desarrollo productivo) y no exige una secuencia rígida, puede ser utilizado en diagnóstico, monitoreo durante la ejecución o en evaluación.

Conclusiones y aportes.

En el artículo se ha expuesto el modelo de anclajes y decisiones situadas en la comunidad, como un dispositivo analítico-heurístico para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos sociales, que parte de un reconocimiento central, el éxito de una intervención no depende exclusivamente de la corrección técnica de sus normas, sino de su capacidad para activar y habitar productivamente la tensión entre tres dimensiones (lo real, lo proyectado y lo emergente) y tres anclajes comunitarios (identidad, vínculo y normas).

Los modelos convencionales de planificación social tratan lo no previsto como un problema, una desviación del plan, un ruido que debe ser corregido o eliminado, MADESC invierte esta lógica, la dimensión de lo emergente no es un residuo del proceso, sino su núcleo, donde se generan respuestas que ninguna de las dos partes había anticipado: hibridaciones, recomposiciones creativas, soluciones a medio camino. La segunda ruptura epistemológica del modelo es su apuesta por la no linealidad, la secuencia lineal es una ficción administrativa que no respeta el comportamiento real de las comunidades.

Principales aportes del modelo.

Prioridad de la activación sobre el diseño, la efectividad de una intervención no reside en la perfección técnica de su planificación, sino en su capacidad para activar simultáneamente identidad, vínculos y normas en una tensión productiva.

Gestión de la incertidumbre y la contradicción, se reconoce que las crisis decisorias son momentos donde los anclajes entran en contradicción, la intervención social efectiva no intenta eliminar la contradicción, sino dotar a la comunidad de herramientas para habitar la tensión.

Una tipología operativa para la toma de decisiones, las configuraciones decisorias (sinergia, tensión creativa, disonancia) ofrecen un lenguaje común para que gestores y comunidades clasifiquen la viabilidad de una intervención en tiempo real y ajusten su curso antes de que el fracaso se consuma.

Transforma lo emergente en fuente de meta-aprendizaje (Argyris, 1991; Argyris, 2003) al explicitar tensiones y registrar respuestas híbridas, el modelo permite cuestionar supuestos previos y co-construir una nueva gramática de convivencia, el resultado es una transformación ontológica: la comunidad ya no es la misma.

Limitaciones del estudio.

Como todo artículo teórico-metodológico, MADESC presenta limitaciones, falta de validación empírica sistemática, el modelo ha sido construido a partir de una meta-síntesis teórica y de treinta años de observación participante, no obstante aún no se ha sometido a un diseño de investigación que pruebe su poder predictivo en condiciones controladas o comparadas entre múltiples casos.

Curva de aprendizaje: el modelo exige un cambio de postura, abandonar la lógica del plan rígido y del control predictivo, y adoptar una mirada situacional y emergente, este cambio no es trivial ni se logra en un taller breve, requiere acompañamiento y reflexión continuada.

Futuras líneas de investigación

Para avanzar en la consolidación de MADESC como un modelo útil y riguroso, se proponen tres líneas de trabajo:

Estudios de caso comparados, aplicar el modelo en al menos tres proyectos de distinto tipo para documentar cómo varían las configuraciones decisorias y si la hibridación normativa sigue patrones reconocibles según el tipo de intervención y el contexto.

Operacionalización de indicadores, investigaciones futuras pueden traducir cada pregunta de las dimensiones y anclajes en indicadores cualitativos o, cuando sea posible, cuantitativos que permitan medir, por ejemplo, el grado de tensión creativa, el umbral de disonancia a partir del cual un proyecto debe ser rediseñado o abandonado.

Para finalizar, el agricultor de conuco no sigue un manual, sabe que la tierra responde de forma impredecible, que la lluvia llega o no, que la semilla a veces germina y a veces no, así trabaja: observa, espera, ajusta. Aquí se propone una mirada similar abandonar la pretensión del control lineal y aprender a leer lo que emerge, porque, al final, una comunidad no es un programa que se ejecuta, es un territorio vivo y solo se le acompaña desde la humildad, la escucha y la confianza en su propia creatividad.

Declaración de la contribución del autor.

De acuerdo con la Taxonomía CRediT sobre la contribución de roles del autor en el artículo, se

declara que como única autora se han desempeñado los siguientes roles que la Taxonomía indica: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, supervisión, validación, visualización, redacción borrador original y redacción, revisión y edición.

Declaración de conflicto de interés

La autora declara no poseer conflicto de interés alguno para su ejecución..

Referencias bibliográficas

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Argyris, C. (2003). A life full of learning. *Organization Studies*, 24(7), 1178-1192. <https://doi.org/10.1177/01708406030247009>
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy*, 76(2), 169-217. <https://doi.org/10.1086/259394>
- Bicchieri, C. (2006). *The grammar of society: The nature and dynamics of social norms*. Cambridge University Press.
- Bicchieri, C., & Xiao, E. (2011). Do the right thing: But only if others do so. *Journal of Behavioral Decision Making*, 22(2), 191-208. <https://doi.org/10.1002/bdm.621>
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015-1026. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015>
- Cohen, E., & Martínez, R. (2004). *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales: Revisión crítica y propuestas para el siglo XXI*. CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1990). *Transformación productiva con equidad*. Naciones Unidas.
- Dannals, J. E., & Li, Y. (2024). A theoretical framework for social norm perception. *Research in Organizational Behavior*, 44, Artículo 100211. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2024.100211>
- Fals Borda, O. (1985). *Conocimiento y poder popular*. Siglo XXI.
- Kliksberg, B. (2000). Diez falacias sobre los problemas sociales en América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (17), 1-24.
- Nueva Sociedad. (2012, mayo-junio). Un balance crítico de los programas sociales en América Latina: Entre el liberalismo y el retorno del Estado. *Nueva Sociedad*, (239). <https://nuso.org/articulo/un-balance-critico-de-los-programas-sociales-en-america-latina-entre-el-liberalismo-y-el-retorno-del-estado/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2001).

- Desarrollo rural y alivio de la pobreza. En 9.5 *Desarrollo rural y alivio de la pobreza*.
<https://www.fao.org/4/y5673s/y5673s1w.htm>
- Robirosa, M., Cardarelli, G., & Lapalma, A. I. (1990). *Turbulencia y planificación social: Lineamientos metodológicos para el desarrollo local*. Siglo XXI.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta.
- Skyrms, B. (1997). Chaos and the explanatory significance of equilibrium: Strange attractors in evolutionary game dynamics. En C. Bicchieri, R. Jeffrey, & B. Skyrms (Eds.), *The dynamics of norms* (pp. 199-222). Cambridge University Press.
- Sparkman, G., & Walton, G. M. (2017). Dynamic norms promote sustainable behavior, even if it is not yet common. *Psychological Science*, 28(11), 1663-1674.
<https://doi.org/10.1177/0956797617711291>
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. Yale University Press.