

Comunicación interpersonal organizacional en cooperación académica para el desarrollo: Programa IUC Bolivia

Organisational interpersonal communication in academic cooperation for development: IUC Bolivia Program

Guadalupe Peres-Cajías

Universidad Católica Boliviana "San Pablo" Sede La Paz, La Paz-Bolivia
<https://orcid.org/0000-0001-8240-0793>
aperes@ucb.edu.bo/

Fecha de recepción: 2 de marzo de 2026

Fecha de aceptación: 14 de abril de 2026

Resumen: Este artículo busca comprender cómo se construyó la producción de sentido en torno a las denominadas Comunidades de Aprendizaje Transdisciplinarias, en el marco del programa de cooperación académica entre el VLIR-UOS de Bélgica y la Universidad Católica Boliviana. Para ello, se analizaron los procesos de comunicación interpersonal mediante una metodología que combinó la observación participante, los grupos focales, las entrevistas y la revisión documental. La base teórica se centró en la producción de sentido organizacional, con otros aportes teórico-conceptuales del campo comunicacional. Los resultados evidencian que las interacciones simétricas, las experiencias compartidas y la comunicación dialógica facilitan la producción colectiva de sentido en la transdisciplinariedad para mejorar las condiciones de desarrollo local.

Palabras clave: Producción de sentido organizacional, transdisciplinariedad, Metodología, comunicación interpersonal, Actividad científica, Estrategias en la investigación, Desarrollo económico y social, Bolivia.

Abstract: This article aims to understand how meaning-making was constructed around the so-called Transdisciplinary Learning Communities within the framework of the academic cooperation program between Belgium's VLIR-UOS and the Bolivian Catholic University. To this end, interpersonal communication processes were analyzed using a methodology that combined participant observation, focus groups, interviews, and document review. The theoretical framework was centered on organizational sensemaking, complemented by other theoretical and conceptual contributions from the field of communication studies. The findings show that symmetrical interactions, shared experiences, and dialogic communication facilitate the collective production of meaning in transdisciplinary settings, contributing to the improvement of local development conditions.

Keywords: Organizational sensemaking, transdisciplinarity, Methodology, interpersonal communication, Scientific activities, Research strategies, Economic and social development, Bolivia.

I. Introducción

Bolivia experimentó un crecimiento económico en las primeras décadas del siglo XXI (Banco Mundial, 2021; Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021). No obstante, desde 2024, enfrenta una crisis económica que pone en riesgo su estabilidad financiera y crecimiento. A pesar de los avances, aún enfrenta desafíos como la pobreza extrema, la dependencia de los recursos naturales y la necesidad de políticas de desarrollo sostenible que mejoren la economía y la calidad de vida, y preserven la riqueza socioambiental. Para ello, se requieren nuevos mecanismos para mejorar la calidad de vida en Bolivia (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2015).

En este marco, el programa de Intercooperación Universitaria Bolivia (IUC) ha buscado fortalecer las capacidades académicas para el desarrollo local mediante un proyecto de 10 años. Es financiado por el VLIR-UOS (Consejo Flamenco Interuniversitario-Cooperación Universitaria para el Desarrollo de Bélgica, por sus siglas en neerlandés) e implementado en la Universidad Católica Boliviana, en cuatro sedes (Cochabamba, La Paz, Santa Cruz y Tarija), en colaboración con cinco universidades flamencas. Se ha implementado en dos fases: 2017-2021 y 2022-2027. La intención ha sido promover el rol estratégico de la academia para contribuir a la atención de desafíos complejos a nivel local, como lo sugieren experiencias previas (Kruss et al., 2012; Thomas & Pugh, 2020; Sucozhanay et al., 2016).

Para cumplir con este propósito, el programa estableció la metodología de trabajo Comunidades Transdisciplinarias de Aprendizaje (CTA), que busca motivar el diálogo entre actores académicos y no académicos para el aprendizaje conjunto sobre situaciones complejas en contextos particulares y la co-creación de posibles respuestas a estas.

La transdisciplinariedad ha sido reconocida por su potencial para contribuir a responder a problemáticas complejas de desarrollo, precisamente por su carácter multiactorial, que trasciende las fronteras académicas y alienta propuestas más inclusivas e integrales, con un mayor nivel de apropiación y, en consecuencia, más sostenibles (Darbellay, 2015; Lawrence, 2015; Pasquier & Nicolescu, 2019; Polk, 2015). Sin embargo, la propuesta novedosa y cuestionadora de la transdisciplinariedad generó ambigüedad entre los participantes, poniendo en riesgo el diálogo interdisciplinario entre académicos y no académicos debido a la confusión que suscitó el nuevo enfoque.

Este artículo presenta los resultados de la tesis doctoral de la autora titulada *“Interacciones Simétricas, experiencias compartidas y comunicación dialógica”*. Claves para la producción colectiva de sentido hacia la transdisciplinariedad en proyectos de cooperación académica para el desarrollo. Caso: “Bolivia IUC” (Peres-Cajías, 2023)¹.

¹ Este trabajo fue posible gracias al proyecto Bolivia IUC y al financiamiento del VLIR-UOS en coordinación con la Universidad Católica Boliviana.

En las intensas discusiones sobre este concepto y las tensas negociaciones en torno a un sentido colectivo, surgió esta investigación doctoral que buscó responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo los procesos de comunicación organizacional interpersonal contribuyen a producir el sentido de la transdisciplinariedad en programas de cooperación interuniversitaria para el desarrollo (Caso Bolivia IUC)?

La investigación evidenció que las interacciones simétricas, las experiencias compartidas y la comunicación dialógica son las claves para la producción de sentido colectivo en torno a la transdisciplinariedad, la cual pretende contribuir al desarrollo local. A partir de ello, se construyó un modelo de comunicación dialógica para fomentar el trabajo colaborativo en proyectos de cooperación académica similares.

II. Marco teórico

Los entornos organizacionales se enfrentan continuamente a la ambigüedad debido a los procesos constantes de innovación, cambio o crisis. Karl Weick (1979, 1995) afirma que la innovación, el cambio e incluso la crisis son oportunidades para que las organizaciones mejoren sus interacciones, construyan un entendimiento colectivo y sigan “*organizando*” la organización. Las situaciones que representan novedad, cambio o crisis son esenciales para las organizaciones, ya que, al generar ambigüedad, constituyen “*ocasiones para producir sentido*” colectivo (Weick, 1979, 1995). La ambigüedad puede ser una oportunidad para iniciativas de trabajo colaborativo que involucren a múltiples partes interesadas en su desarrollo (Craps & Brugnach, 2015; Dewulf, 2005). En este estudio se aprovechó la ambigüedad existente entre los colegas bolivianos respecto de las CTA para investigar los procesos de comunicación interpersonal en la reorganización y la reinención organizacionales de los equipos de trabajo del programa.

Un concepto teórico importante que nos permite investigar este proceso es el de la creación del sentido en las organizaciones, propuesto por Karl Weick (1995, 2005). La creación de sentido es el modo en que los agentes de una organización comprenden y actúan conjuntamente en relación con una situación que ha provocado incertidumbre o ambigüedad, basándose en la forma en que las personas hablan, interactúan, actúan y *enactúan* —es decir, generan un efecto en la acción mediante el lenguaje aplicado— en las organizaciones (Weick, 1995, 2005; Weick et al., 2005). Debido a su interés por el papel de la comunicación y por la forma en que las organizaciones se conciben como procesos interactivos, más que como estructuras fijas, la teoría de la producción de sentido de Weick ha dado un importante impulso al campo de la comunicación organizacional (Cheney & Lair, 2005; Hopkinson, 1999; Mumby, 2016; Mumby & Stohl, 1996).

En esta investigación, la importancia de aplicar la producción de sentido radica en comprender cómo los procesos de comunicación contribuyen a la comprensión colectiva de lo que sucede y a responder conjuntamente a lo que debe hacerse

(Dewulf, 2019; Weick, 1995). Esta elección se basa en (a) el valor analítico de este enfoque para comprender cómo los actores dan sentido a las CTA a partir de la forma en que se comunican, y (b) el valor pragmático de este enfoque analítico para mejorar la aplicación de las CTA a partir de la forma en que los diferentes actores las entienden y se comunican entre sí.

Junto con la teoría original de la producción de sentido organizacional de Weick (1979, 1995, 2005) y Weick et al. (2005), la investigación doctoral también aplicó otros dos enfoques complementarios. El primero es el enfoque más social, contextual y crítico en la producción de sentidos (Helms Mills et al., 2010; Maitlis, 2005; Maitlis & Sonesehein, 2010; Thurlow & Helms Mills, 2009; Weber & Glynn, 2006). Este enfoque se basa en la teoría de Weick, pero enfatiza aún más el vínculo entre el contexto macrosocial y las relaciones de poder y la producción de sentido a nivel organizacional e interpersonal. El segundo es el análisis del encuadre interaccional (Dewulf, 2005, 2019; Dewulf et al., 2005), un complemento útil para la construcción de sentido cuando se confrontan entre sí diferentes marcos de la realidad en ámbitos organizacionales con diversidad de actores (multi-actorales). Al igual que la producción de sentido, el encuadre interaccional se basa en la forma en que los actores expresan, interactúan sobre el asunto en cuestión, con el potencial de conectar esos encuadres (o marcos) para construir una visión compartida de la realidad, respetando la pluralidad (Dewulf, 2005; Dewulf et al., 2009).

Para lograr los objetivos de la transdisciplinariedad, la colaboración y las comunidades de aprendizaje, la calidad de las relaciones, interacciones y comunicaciones es fundamental, pues mejora la colaboración articulada entre los actores (Blanes, 2008; Huxham & Vangen, 2005; Wenger et al., 2002). En este proceso, la negociación de los significados es clave y una facultad importante del proceso de interacción (Blumer, 1969, Santos, 2006). Así, construir consensos a partir de la negociación de sentidos que respeten la diferencia (Brugnach et al., 2017; Craps et al., 2017; Santos, 2006).

Esto también se explica porque la transdisciplinariedad y el enfoque colaborativo representan a menudo un cambio en las antiguas formas de organización de las acciones, y “el cambio ocurre *dentro* de la comunicación” (Ford & Ford, 1995, p. 542), no solo *a través de* ella. En el proceso comunicacional surgen nuevos ámbitos y un nuevo conjunto de estructuras sociales.

Así, a través del lenguaje de los actores, la interacción y la enacción en el nivel intersubjetivo de la creación del sentido, pueden construirse nuevas formas colectivas y colaborativas de llevar a cabo la acción social (Weick, 1995). En este contexto, se incluyó la perspectiva de la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas (1981/1984, 1989), pues hace hincapié en la importancia del diálogo entre la diversidad de actores implicados en un proceso de comunicación con el objetivo principal de construir un consenso (Alvesson & Kärremann, 2000; Habermas, 1981/1984, 1989).

Esto se relaciona estrechamente con los enfoques colaborativos y transdisciplinarios comentados.

En el contexto regional, Luis Ramiro Beltrán Salmón (2013) argumentó sobre la importancia de la comunicación dialógica para el entendimiento de los actores. Otros teóricos de los estudios latinoamericanos de la comunicación hicieron hincapié en el rol de la comunicación en proyectos de desarrollo (Freire, 1988; Gerace, 1971; Gumucio-Dagrón & Tufte, 2008). Este artículo pretende contribuir a estas propuestas desde la comunicación interpersonal organizacional, la producción de sentido y el trabajo colaborativo.

III. Metodología

Este estudio se realizó entre 2017 y 2022, mediante un estudio de caso que combinó la investigación-acción en primera persona con un enfoque etnográfico y aplicó una estrategia abductiva para la recopilación y el análisis de datos (Agar, 2010; Blaikie, 2009; Coffey & Atkinson, 1996; Marshall y Mead, 2005; Rashid et al., 2019).

El estudio de caso (Bolivia IUC) fue seleccionado para realizar un análisis profundo de un entorno organizacional académico complejo con diferentes facetas por revelar (Rashid et al., 2019). El programa Bolivia IUC es un proyecto de cooperación interuniversitaria para el desarrollo que involucra a seis instituciones de educación superior flamencas y a la UCB. Consta de cinco proyectos temáticos y de un proyecto metodológico transversal. Fue iniciado por actores académicos, pero también buscó incluir a actores no académicos. Implementado en los campus de la UCB en La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Tarija, tiene como principal objetivo contribuir al desarrollo local, a través del fortalecimiento académico.

Esta investigación-acción pretendió comprender el sentido de las CTA para fortalecer y desarrollar este enfoque de manera práctica, desde el rol múltiple de la investigadora, quien además es integrante del programa IUC Bolivia y de la UCB. Por lo mismo, esta ha sido una investigación-acción en primera persona, desarrollada con un enfoque etnográfico (Agar, 2010; Marshall & Mead, 2005). En este proceso se aplicó la estrategia abductiva para comprender cómo los actores dan sentido a la CTA (Blaikie, 2009).

Se dividió la investigación en tres fases: (1) la producción de sentido dentro del entorno académico en los cuatro campus (2017-2019); (2) la producción de sentido de las CTA, que incluyó a actores académicos y no académicos del área urbana y rural (2020-2021), en las sedes de La Paz y Santa Cruz —elegidas porque entonces representaban los polos opuestos del proceso de las CTA, una con menor y otra con mayor avance—; (3) la producción de sentido y la construcción de marcos interaccionales en la Plataforma Multi actoral de la Cuenca Katari, donde participamos con el equipo interdisciplinario de la CTA La Paz (2020-2022).

La recopilación de datos se realizó mediante cuatro métodos: (a) observación participante, (b) análisis documental, (c) entrevistas individuales y (d) entrevistas grupales. Estos métodos contribuyeron a la triangulación de los datos, focalizados principalmente en las dinámicas de comunicación e interacción, así como en las formas en que los participantes expresaban sus experiencias con palabras. Las transcripciones de entrevistas individuales y grupales se codificaron y categorizaron para relacionar los datos con la teoría, lo que permitió construir nuevos códigos, relaciones y categorías durante el análisis (Coffey & Atkinson, 1994). Las notas de observación participante, tomadas a lo largo de cinco años, y el análisis documental también se utilizaron para contrastar los datos de las entrevistas, lo que contribuyó a la triangulación de la información proveniente de distintas fuentes. Por último, se aplicó la metodología autorreflexiva (Marshall & Mead, 2005) para analizar, desde una perspectiva autocrítica, el papel de la investigadora durante la realización del estudio. Se analizaron los cuadernos de investigación y las imágenes más representativas del proceso. Este método contribuyó de manera considerable a la comprensión del sentido y a la propuesta comunicacional descritas en este artículo.

Todas las citas directas presentadas corresponden al trabajo de campo realizado, cuyas fuentes han sido anonimizadas por el carácter de la investigación.

IV. Resultados

Con base en los hallazgos de la tesis doctoral, la primera sección tiene como objetivo presentar los resultados más importantes para responder a la pregunta específica que se focaliza en el trabajo de las CTA en cada campus, así como el trabajo de la CTA Santa Cruz y la CTA La Paz con actores no académicos: ¿Cómo la comunicación organizacional interpersonal juega un papel en crear comunidades de aprendizaje transdisciplinarias que desafíen las estructuras y los modos de funcionamiento existentes en un contexto universitario? La segunda sección se basa en la experiencia de investigación del equipo interdisciplinario de la CTA La Paz en la Plataforma Multiactoral de la Cuenca Katari para responder a la segunda pregunta específica de investigación: ¿Cómo la comunicación organizacional interpersonal juega un papel en la conexión de los marcos de las partes interesadas académicas y en la co-creación de respuestas transdisciplinarias a problemas complejos de desarrollo local?

IV.1. Comunicación organizacional interpersonal en la co-creación de comunidades de aprendizaje transdisciplinarias

Al investigar los cuatro equipos CTA de cada campus de la UCB (Cochabamba, La Paz, Santa Cruz y Tarija), entre 2017 y 2020, y el equipo de CTA de La Paz y Santa Cruz, que incluía a partes interesadas académicas y no académicas, entre 2020 y 2021, la continuidad y calidad de las interacciones (simétrica/asimétrica) en la comunicación organizacional interpersonal evidenció tener un rol decisivo en la co-creación de este enfoque en el contexto universitario del IUC Bolivia.

La comunicación continua brindó más oportunidades para discutir las distintas interpretaciones de la CTA, lo que permitió abordar la ambigüedad que genera este innovador y desafiante enfoque. Más oportunidades de discusión implicaron más oportunidades de negociar los diferentes —y a veces conflictivos— significados atribuidos a esta iniciativa transdisciplinar.

Esto también se observó durante el análisis autorreflexivo, en el que las interacciones frecuentes demostraron ser de gran importancia para que la investigadora pudiera dar sentido a la transdisciplinariedad. Por ejemplo, las reuniones de la CTA en el campus de La Paz, consideradas alguna vez “una pérdida de tiempo”, resultaron decisivas para dar sentido a la transdisciplinariedad, gracias a la oportunidad de discutir nuestros diferentes entendimientos del enfoque y de la forma en que deberíamos construirlo. Este proceso de negociación fue posible porque los actores implicados en una discusión no solo reproducen y comparten significados, sino que también pueden crear otros nuevos a través de la interacción, como argumentan Weick (1995) y Blumer (1969).

La construcción de sentido se debió también al principio de la enacción (Weick, 1995), según el cual el lenguaje utilizado en las interacciones no solo refleja la realidad, sino que también la crea (Alvesson & Kärreman, 2000; Ford & Ford, 1999; Mumby, 1996).

En el Bolivia IUC, este proceso de creación se interpretó a través de tres metáforas empleadas por los actores para dar sentido al CTA. La metáfora ha sido reconocida por su carácter expresivo en la enunciación y en la construcción del sentido de la realidad, como una figura narrativa que puede sintetizar y representar con mayor cabalidad el sentido de un hecho social que una enunciación literal (Nardon y Hari, 2021). En el caso de la metodología CTA, los equipos expresaron tres significativas metáforas para dar sentido a este enfoque: (1) “un fantasma”, por su carácter elusivo y ambiguo, (2) “un matrimonio disfuncional”, por la vinculación de los actores académicos en términos normativos y, al mismo tiempo, la dificultad de construir horizontes compartidos que permitan consolidar la relación; (3) “un bosque (haciendo referencia al bosque Chiquitano de Santa Cruz)”, donde todo está relacionado, interconectado y articulado para poder sostenerse.

Cada metáfora fue una representación de la comprensión colectiva del enfoque y también influyó en su desarrollo. Es decir, las metáforas, al tiempo que representaron la realidad del proceso transdisciplinario, también influyeron en el accionar del propio proceso. Así, quienes comentaron más sobre lo elusivo del enfoque tuvieron más dificultades para lidiar con esa ambigüedad, mientras que quienes representaron a la CTA como un bosque pudieron desarrollar el trabajo colaborativo con mayor facilidad. Sin embargo, a pesar de sus diferencias y las tensiones que las rodean, cada una de estas metáforas contribuyó a construir el sentido de la CTA y su eventual co-creación, dando cuenta de que, con más o menos tensiones en la producción de sentido, mientras

exista comunicación constante y sostenida, es posible construir sentidos compartidos y trabajo colaborativo.

De esta manera, la comunicación continua demostró ser decisiva para hacer frente a la ambigüedad desencadenada en una organización, aumentando las oportunidades de discutir, negociar y, eventualmente, crear nuevos significados que permitan a los actores dar sentido a situaciones ambiguas, como la innovadora y desafiante CTA.

Además, dado que la transdisciplinariedad es una co-creación entre diferentes perspectivas con un carácter colaborativo, de aprendizaje, multiactoral y participativo (Darbellay, 2015; Lawrence, 2015), el sentido colectivo del enfoque CTA fue el resultado del diálogo entre los diferentes actores involucrados en el programa Bolivia IUC. Este diálogo fue fomentado por interacciones simétricas y se vio obstaculizado cuando se recurrió a interacciones asimétricas.

Las interacciones simétricas en la CTA de Santa Cruz, entre actores académicos y no académicos, contribuyeron al desarrollo de un trabajo articulado. Esto fue revelado a través de la metáfora del “bosque Chiquitano”, que expresaba que el objetivo básico de las comunidades de aprendizaje transdisciplinar se estaba alcanzando: traspasar los límites de las disciplinas y de la academia para discutir conjunta y democráticamente temas para el trabajo colectivo, en los que las diferentes partes interesadas se sienten parte de este equipo colaborativo (Craps, 2019; Huxham & Vangen, 2005; Wenger et al., 2002). La influencia de las interacciones simétricas también se reveló en el caso de Tarija. A pesar de sus dificultades para iniciar el desarrollo de la CTA, este equipo mostró una interacción fluida con los interesados no académicos, basada en la naturaleza horizontal de las interacciones dentro del equipo académico. Por lo tanto, las interacciones simétricas parecen haber influido en la relación con las partes interesadas fuera de cada campus y, en consecuencia, en el despliegue de la CTA más allá de las fronteras académicas.

Por el contrario, se ha comprobado que las interacciones asimétricas obstaculizan el diálogo entre las distintas partes implicadas en una iniciativa transdisciplinar. Esto se vio en Cochabamba, cuando las tensiones entre los miembros del equipo académico parecían influir en las tensiones con el entorno rural. Además, en La Paz, las interacciones asimétricas en el ámbito académico parecían reproducirse en las relaciones con actores de zonas rurales o con estudiantes. En estos últimos, el silencio en las reuniones evidenció una limitación en su participación en el diálogo.

La importancia de las interacciones simétricas para co-crear iniciativas transdisciplinarias se comprendió plenamente durante el análisis autorreflexivo. En esta fase se evidenció que la “posición” de los actores es fundamental para la simetría de las relaciones. Si las interacciones tienen el potencial de crear nuevos significados entre las distintas partes involucradas, la posición de los actores es decisiva para orientar este proceso. Considerando que la posición horizontal de los actores puede contribuir a abrir el diálogo entre los actores “*donde todos tenemos los mismos niveles de participación*”,

como argumentó la coordinadora de la CTA de Santa Cruz, la posición asimétrica de algunos actores como los estudiantes de pregrado en el equipo CTA de La Paz puede conducir al silencio de estos actores, dificultando su posibilidad de unirse al proceso creativo y afectando el equilibrio en la construcción del sentido colectivo.

La forma en que se llevan a cabo las interacciones para comprometer o limitar la participación de los diferentes actores fue decisiva para facilitar u obstaculizar el diálogo para la co-creación de las CTA. El compromiso se llevó a cabo mediante interacciones simétricas en las que los actores percibieron que eran escuchados y podían expresar libremente sus ideas, como lo expresó el líder de la comunidad chiquitana Turubó respecto de la relación con el equipo de Santa Cruz. Mientras que en otras reuniones de académicos de áreas urbana y rural se expresó un sentido desequilibrado, producido en reuniones previas, donde no todos los actores se sintieron igualmente conformes al concluir la discusión, lo que puede restar al enfoque colaborativo y a la comunicación dialógica que se pretende desarrollar (Beltrán, 2013; Huxham & Vangen, 2005).

La forma en que se aplicó el lenguaje en las interacciones también fue decisiva para motivar o dificultar un tipo más horizontal de participación entre los actores. Esto último se evidencia en la forma en que algunos actores se autodenominan o expresan su posición de manera asimétrica, lo que obstaculiza el proceso colaborativo en una iniciativa transdisciplinar.

Por ejemplo, académicos rurales se quejaron a sus pares urbanos de que fueran considerados como pares, pues “no somos solo ayudantes”, pero esta posición pareció reforzarse cuando, en la misma reunión, se indicó: “Desafortunadamente, somos ayudantes porque nuestras condiciones económicas nos limitan el apoyo regular a las actividades”. Este posicionamiento de limitación por parte de la misma voz que demandaba ser considerada como par, más que una contradicción, expresa la reproducción de una relación asimétrica a través del propio actor que demanda simetría. Esto también se evidenció entre académicos locales frente a sus pares europeos. Los primeros cuestionaron la imposición del enfoque transdisciplinario, al tiempo que demandaron una mayor orientación por parte de los académicos flamencos, alegando la novedad y la ambigüedad de las CTA. En ambos reclamos, las voces de académicos locales reproducían un posicionamiento desigual frente a sus colegas flamencos, que se supone que trabajan de manera colaborativa en un marco de cooperación universitaria.

La forma en que las personas expresan, actúan y enactúan la calidad de estas interacciones revela la relación entre la creación del sentido y el contexto social. Los factores contextuales también mostraron ser importantes para comprender la co-creación de la CTA. Cada campus universitario reveló tener un proceso diferente para implementar el enfoque CTA, basado en las especificidades de cada contexto social y de cada entorno organizacional.

En el análisis del desarrollo de las CTA de La Paz y Santa Cruz, llevado a cabo entre 2020 y 2021, hubo tres factores contextuales que parecen haber influido de manera coincidente en el desarrollo y despliegue de las CTA: (1) la relación entre el Norte global y el Sur global en términos de cooperación internacional; (2) las relaciones entre las zonas urbanas y rurales en términos de resultados del proyecto; (3) los problemas ambientales del bosque Chiquitano, que despertaron una profunda sensibilidad en la construcción de las CTA de Santa Cruz. Estos factores contextuales parecen estar relacionados con los supuestos sostenidos y reproducidos por los actores mediante el lenguaje empleado en las interacciones. Por lo tanto, era importante revelarlos en el proceso de co-creación de un enfoque innovador, como el de las CTA. En el proceso autorreflexivo, también se constató la importancia del factor contextual, basado en el viaje constante durante el trayecto investigativo, para el aprendizaje gradual que tuve en mi proceso de dar sentido a la transdisciplinariedad.

IV.2. Comunicación organizacional interpersonal en la conexión de marcos de actores académicos y no académicos para co-crear respuestas transdisciplinarias a problemas complejos

En el campus de La Paz, el análisis de encuadramiento realizado en la Plataforma Multi-Actoral de la Cuenca del Río Katari (PMCK) fue decisivo para que el equipo interdisciplinario de académicos de La Paz comprendiera y adoptara el enfoque CTA. Al llevar a cabo esta investigación interdisciplinaria, nos dimos cuenta de la importancia fundamental de los procesos participativos y simétricos en la co-creación del enfoque transdisciplinario, entre los diferentes actores con los que trabajamos, dentro y fuera de las fronteras académicas de la UCB.

Las disciplinas académicas, así como las perspectivas no académicas, pueden entenderse como “encuadres” o “marcos”. El análisis del proceso de encuadre interactivo entre los actores involucrados en una realidad local, como la Plataforma Multiactoral, nos ayudó a comprender un proceso central de lo que sucede (o podría/debería suceder) en una comunidad de aprendizaje transdisciplinar. Esto se acentuó al interactuar con una diversidad de actores (académicos y no académicos, de zonas urbanas y rurales) y mediante un enfoque más cercano a un problema local complejo, como es la gobernanza del agua en la cuenca del río Katari (CRB). También revelamos cómo la participación asimétrica que se producía durante el tiempo de observación en la plataforma de la Cuenca Katari, debido al flujo unidireccional de información, al sesgo en la información, a la exclusión de algunos participantes y al papel protagonista del Ministerio de Agua y Medio Ambiente, influyó en la fragmentación de los encuadres, dificultando el acuerdo conjunto y el trabajo colaborativo.

Esta fragmentación se vio agravada por la falta de interacción entre los participantes, debido a un diseño del proceso participativo débil que limitaba las posibilidades de discutir y negociar las distintas formas en que las partes interesadas dan sentido a

las cuestiones relacionadas con el agua. Por lo tanto, limita la posibilidad de que el sentido común adopte conjuntamente decisiones e implemente acciones colaborativas necesarias para abordar cuestiones complejas.

Después de esta experiencia, el equipo de investigación interdisciplinario que realizó este estudio, del cual la autora forma parte desde 2019, llevó a cabo un proceso de aprendizaje sobre la transdisciplinariedad. Esto hizo a sus integrantes más proactivos y estimuló el desarrollo de la CTA en el campus de la UCB en La Paz.

Esto se reforzó particularmente al comprender el papel clave de la escucha activa en una interacción simétrica, como lo reveló el análisis autorreflexivo; también, al evidenciar la importancia de un diálogo abierto y activo entre los diferentes actores que forman parte de una iniciativa transdisciplinaria, con el fin de conectar marcos para abordar problemas complejos, como la gobernanza del agua. Además, al revelar cómo las interacciones asimétricas en la plataforma obstaculizaban la conexión de marcos entre los distintos actores en torno a la gobernanza del agua, comenzamos a ser más sensibles a nuestros propios procesos de interacción. Tratamos de llevar a cabo interacciones simétricas, en las que se escuchan y consideran los diferentes puntos de vista, con el fin de construir entendimientos compartidos y acuerdos basados en un proceso constante de negociación.

Nuestro proceso de aprendizaje también se vio reforzado al compartir más experiencias durante la investigación interdisciplinaria. Estas experiencias nos permitieron interactuar más entre nosotros y, en consecuencia, aprender gradualmente de nuestras diferentes disciplinas y perspectivas. Estas experiencias nos llevaron a interactuar más con diferentes actores más allá de los límites de UCB, reconociendo la importancia de la diversidad de actores y perspectivas para cocrear la transdisciplina. Este fue también un elemento clave para develar el supuesto subjetivo de “superioridad académica” relacionada con el dominio del conocimiento por parte de los académicos, que puede contradecirse y obstaculizar un proceso transdisciplinar.

Las interacciones simétricas permitieron que nuestro equipo de investigación interdisciplinario impulsara procesos basados en el acuerdo, la sinergia, el entendimiento compartido y el trabajo colaborativo, mientras se desarrollaba un proceso de aprendizaje para escuchar y aprender más de otras perspectivas, actores, disciplinas y entornos. En ese contexto, consolidamos nuestro proceso de aprendizaje para construir un sentido colectivo hacia la transdisciplinariedad.

Compartir experiencias mejoró las interacciones simétricas, los recuerdos compartidos y el sentido de colaboración, lo que contribuyó a dar sentido a la transdisciplinariedad. Estas experiencias fueron particularmente relevantes al desarrollarse al aire libre, donde se amplían los horizontes de pensamiento y el aprendizaje se fortalece mientras se recorre el campo, mediante caminatas conjuntas, como un equipo transdisciplinario peripatético. También, las experiencias compartidas fortalecieron el sentido colectivo

al promover el conocimiento del otro, ya fuera en ejercicios, o en la realidad, mientras se construía diálogo con la gente mediado por una comida, una bebida, o el tradicional *apthapi* en el contexto aymara, que fortalece el vínculo relacional. Todo ello se consolidó con el sentido constante de movimiento y de traspasar fronteras, que se mostró en el traspaso de las barreras disciplinarias y de las fronteras académicas para construir un diálogo multiactorial con enfoque transdisciplinario.

V. Discusión

Con base en estos resultados, el análisis de la producción de sentido demostró ser un enfoque teórico pertinente para comprender cómo las personas entienden una situación que desencadena la ambigüedad y actuar sobre ella en entornos organizativos. Esto se debe a que el lenguaje y la comunicación son decisivos en la forma en que las personas pueden no sólo comprender sino también crear la realidad, como revela el giro lingüístico de las organizaciones (Alvesson & Kärreman, 2000; Ford & Ford, 1999; Mumby, 2016; Mumby & Stohl, 1996).

La comunicación organizacional interpersonal en la co-creación de un enfoque que desafía las estructuras existentes y las formas de funcionamiento dentro de un contexto universitario, como la transdisciplina, fue analizada también a través del enfoque crítico en la producción de sentido (Helms Mills et. al, 2010; Thurlow & Helms Mills, 2009). Esta perspectiva demostró ser de gran utilidad para develar los supuestos y los factores contextuales que subyacen a la forma en que las personas interactúan y actúan para dar sentido a la realidad. Esto puede contribuir a develar cómo se aplica y reproduce el poder en las interacciones asimétricas que forman parte en la producción de sentido.

La perspectiva crítica representa una contribución a la teoría de Weick sobre la creación del sentido, ya que otorga mayor importancia al contexto social más amplio y un papel más profundo al poder en el análisis de la creación del sentido. Sin embargo, hay que reconocer que el enfoque de Weick (1995, 2005) y Weick et al. (2005) sugiere que la creación de sentidos a nivel intersubjetivo puede, con el tiempo, cambiar las condiciones del contexto social más amplio, basadas en la forma en que las personas expresan, interactúan y actúan sobre la realidad. Así, las asimetrías de poder pueden comenzar a cambiar cuando la calidad de las interacciones sea reemplazada por otras más simétricas y participativas.

En este análisis, el uso de metáforas resultó particularmente importante para revelar supuestos y factores contextuales vinculados a las interacciones simétricas y asimétricas. Las metáforas demostraron ser una forma de expresar diferentes pensamientos, sentimientos y perspectivas, así como supuestos problemáticos que permiten a las personas dar sentido a una situación ambigua, como argumentan Nardon y Hari (2021).

El estudio evidenció cómo las interacciones potencian un proceso creativo transdisciplinario. Este entendimiento tuvo en cuenta algunas ideas de los estudios latinoamericanos de comunicación (Beltrán, 2013; Freire, 1968) y de la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1981/1984, 1989). En este último caso, como sugiere Langenberg (2011), la perspectiva habermasiana fue útil porque está totalmente relacionada con el modelo comunicativo impulsado en organizaciones argumentado por Weick (1995) y sintonizado con la naturaleza de la transdisciplinariedad y los objetivos colaborativos (Craps, 2019; Dewulf, 2005; Dewulf et al., 2005; Wenger, 1998).

Desde una perspectiva más social, contextual y crítica, se ha demostrado que la calidad de las interacciones está relacionada con factores contextuales y supuestos particulares, que también influyen en el proceso de creación de sentido del enfoque CTA.

Las interacciones asimétricas que revelaron una relación bastante desequilibrada entre la cooperación internacional, la academia y los actores de las áreas urbanas y rurales parecen haber influido en un sentido de la CTA más vinculado a la imposición, la dependencia o la disfuncionalidad. Por su parte, las interacciones simétricas que han puesto de manifiesto una sensibilidad reciente hacia los problemas medioambientales y la voluntad de traspasar los límites del mundo académico para ampliar el conocimiento, conectar con las personas en el contexto social e impulsar la innovación, han influido en el sentido de la CTA en relación con la colaboración, la articulación, un objetivo común y una oportunidad para innovar. En este proceso, las experiencias compartidas mejoraron las interacciones simétricas y la construcción de entendimientos compartidos hacia una implementación más viable del enfoque CTA.

Por lo tanto, la calidad de las interacciones se ha mostrado decisiva para dar sentido a una situación ambigua. Esto se debe a que, a través de las interacciones y la enacción, las personas pueden mantener, reproducir o modificar supuestos subjetivos que forman parte del proceso de creación de sentido.

Además, como se ha mencionado anteriormente, el lenguaje es decisivo no solo porque representa la realidad, sino también porque la crea. Mientras más voces se posicionen en desventaja y asimetría, la relación puede reproducirse en ese sentido. Sin desconocer la influencia del contexto macrosocial y de las condiciones estructurales, el posicionamiento del actor en una interacción parte del plano subjetivo que se evidencia, se crea o se reproduce a través del lenguaje implementado, el cual influirá de manera decisiva en que la relación sea más o menos simétrica. Al mismo tiempo, en la interacción, ese posicionamiento puede reconfigurarse mediante un lenguaje que así lo permita para construir una relación más equitativa y motivar el trabajo colaborativo esperado.

Asimismo, en el caso de la Plataforma Multiactoral de la Cuenca Katari, se evidenció que el análisis de la conexión de marcos (Dewulf, 2005; Dewulf et al., 2009) demostró ser necesario y pertinente cuando actores de diferentes orígenes encuentran sus marcos enfrentados en el proceso de construcción de respuestas a un problema complejo. Esto

se debe a que el análisis de encuadramiento permite reconocer las distintas formas en que los actores comprenden una situación compleja que se pretende resolver. Además, anima a los distintos actores a interactuar entre sí para conectar sus marcos de trabajo con el problema en cuestión. Con base en una investigación interdisciplinaria, evidenciamos que el análisis del marco puede contribuir al debate, a la toma de decisiones y a la aplicación conjunta de una política de gobernanza del agua.

Cabe mencionar que este equipo interdisciplinario continúa trabajando hasta la fecha en el marco de la gobernanza colaborativa del agua en la Cuenca Katari, impulsando un trabajo en red multiactoral para este propósito. Se ha logrado una alianza estratégica con actores locales de esta región —como la Subcentral Chojasivi—, con fundaciones y organizaciones no gubernamentales, y con la Unidad de Gestión de la Cuenca Katari (UGCK), con quienes se promovió una relación activa para el trabajo colaborativo por la Cuenca. En este sentido, se debe reconocer que en las gestiones recientes de la UGCK (2024-2025) se evidenció una relación más simétrica y activa por parte de la unidad con los integrantes de la Plataforma, tanto en las asambleas y reuniones generales a las que se asistió como en las reuniones de trabajo sostenidas con los encargados de dichas gestiones, quienes mostraron una notable voluntad de trabajo colaborativo.

Así, como resultado de la investigación interdisciplinaria, se cuenta con un equipo de trabajo activo, inter y transdisciplinario, que promueve la gobernanza colaborativa del agua en la Cuenca Katari, mediante un trabajo multiactoral que incluye al sector público, académicos, representantes comunitarios, habitantes de las zonas rurales afectadas por la contaminación en esta región, organizaciones no gubernamentales y fundaciones. Esto evidencia el potencial de fomentar comunidades de aprendizaje transdisciplinarias mediante la participación y el diálogo para fortalecer el rol activo de la academia en el desarrollo local.

A partir de este trabajo se construyó una propuesta práctica para fomentar la comunicación organizacional interpersonal y el sentido colectivo de la transdiscipliniedad en entornos académicos, aplicable a otras iniciativas de trabajo multiactoral y colaborativo.

La propuesta se basa en cinco puntos principales y tiene como objetivo abrir las puertas a nuevas posibilidades de investigación, trabajo conjunto y co-creación de la transdiscipliniedad y de otros enfoques colaborativos que sean propuestos para proyectos de desarrollo, donde la comunicación interpersonal organizacional es un elemento fundamental:

1. El principio: es la voluntad de discutir, de colaborar con las ideas del otro y con sus enfoques; aprender; traspasar los límites disciplinarios y académicos; trabajar con una diversidad de actores implicados en un interés común. La voluntad parte del sujeto, pero se refuerza cuando las personas reconocen y aprenden el valor añadido de realizar un trabajo interdisciplinario y colaborativo.

2. *La posición*: equilibrada, desde el plano subjetivo hasta el interaccional, donde se puede compartir el poder; los socios están en igualdad de condiciones; compartir la misma agenda; todos están sentados o de pie en un terreno común, respetando las diferencias pero evitando cualquier jerarquía entre los actores; todos comparten la misma posición para hablar y escuchar; todas las posiciones son igualmente respetadas a pesar de las diferencias de puntos de vista.

3. *Las prácticas*: uso de las tácticas de negociación; diálogo para comprender todos los aspectos de la cuestión; escuchar; aprender; análisis autorreflexivo; compartir actividades, especialmente al aire libre, y alejarse del entorno al que están acostumbrados los actores. Traspasar los límites simbólicos y geográficos para encontrar un campo compartido de comprensión y trabajo.

4. *El resultado*: comprensión compartida de lo que se discute; colaboración y sinergia para actuar con un objetivo común; relaciones sinérgicas; aprendizaje más amplio y plural; el trabajo en colaboración puesto en práctica.

5. *El logro*: un sentido colectivo de la transdisciplinariedad y del enfoque de aprendizaje colaborativo para llevar a cabo una acción conjunta que responda a los desafíos del desarrollo local.

Este proceso de comunicación se construyó con base en los datos empíricos sobre el papel de la comunicación y en las experiencias compartidas en torno a la construcción de las CTA en el programa Bolivia IUC, y fue modelado gracias al proceso autorreflexivo. Su propósito es fomentar el entendimiento para construir horizontes compartidos y una acción colaborativa para el desarrollo del colectivo.

VI. Conclusiones

Con base en los datos, las reflexiones y las respuestas presentadas a las preguntas de investigación específicas, esta sección de conclusiones tiene como objetivo responder a la pregunta de investigación general de este trabajo: ¿Cómo contribuyen los procesos de comunicación organizacional interpersonal a dar sentido a la transdisciplinariedad en los programas de cooperación interuniversitaria para el desarrollo?

Esta investigación se propuso investigar el rol de la comunicación organizacional interpersonal en la apropiación y co-creación de la transdisciplinariedad en los programas de cooperación interuniversitaria para el desarrollo. Se focalizó en un programa específico de cooperación interuniversitaria para el desarrollo en Bolivia, financiado por el VLIR-UOS de Bélgica, y que implica la cooperación entre un consorcio de instituciones flamencas de enseñanza superior y la UCB, de Bolivia.

Basado en este estudio de caso, la comunicación organizacional interpersonal se reveló como una piedra angular para dar sentido a la transdisciplinariedad en este proyecto de cooperación interuniversitaria para el desarrollo, debido a la continuidad

y la calidad de las interacciones (simétrica/asimétrica); las experiencias compartidas llevadas a cabo por los actores, que no sólo mejoraron las interacciones simétricas sino también el sentido compartido para llegar a ser más colaborativos y traspasar fronteras; y la comunicación dialógica, donde la diversidad de actores y perspectivas puede ser respetada y fomentada para construir entendimientos compartidos e iniciativas colaborativas, de manera conjunta y articulada.

Mediante interacciones simétricas, experiencias compartidas y comunicación dialógica, desarrolladas en entornos organizativos particulares e influidas por el contexto social más amplio, los académicos del Bolivia IUC aprendieron gradualmente y pusieron en práctica el sentido colectivo de la transdisciplinariedad.

A partir del análisis de las CTA, se constató que la transdisciplinariedad es un proceso constante de comprensión y construcción del conocimiento, basado en las perspectivas propias y ajenas, que se encuentran y pueden entretrejer en un diálogo de conocimientos y prácticas, con interacciones simétricas, experiencias compartidas y comunicación dialógica. En este sentido, la transdisciplinariedad está estrechamente relacionada con la calidad de las interacciones. La importancia de trabajar en más y constantes interacciones simétricas, en las que los actores se sientan en posiciones iguales y lo plasmen a través del lenguaje aplicado y de las relaciones entre ellos fue decisiva para lograr un cambio esperado, es decir, la construcción de la transdisciplinariedad. Esto reveló que la comunicación no es solo una forma de producir cambio, sino que, en realidad, es donde se produce el cambio, como argumentaban Ford y Ford (1995).

La manera en que los académicos y no académicos, conjuntamente, dieron sentido al enfoque de CTA influyó en el despliegue de comunidades de aprendizaje transdisciplinarias en el programa. Las interacciones simétricas entre los actores involucrados fueron reforzadas por experiencias compartidas y por una comunicación dialógica. Cuando los actores percibieron que podían comunicarse entre sí, con sus opiniones respetadas y tenidas en cuenta, y con la satisfacción compartida por los procesos de comunicación, se sintieron más cerca de construir el enfoque de CTA. Además, en los casos en que hubo tensiones o disputas, cuando se llevó a cabo un diálogo abierto, se abrieron las posibilidades para trabajar sobre las dificultades para adoptar el enfoque.

Al mismo tiempo, las experiencias compartidas por los actores no académicos, involucrados en el mismo contexto social, como el Bosque Chiquitano de Santa Cruz o la Cuenca del Río Katari en La Paz, desempeñaron un papel clave en la posibilidad de dar sentido a ese contexto de manera transdisciplinar. Esto fomentó un reconocimiento más amplio y profundo de la realidad, más allá del conocimiento académico, potenciando el diálogo entre conocimientos y prácticas que la transdisciplinariedad pretende construir.

Tanto las interacciones simétricas como las experiencias compartidas potencian la comprensión y la co-creación de la transdisciplinariedad porque se llevan a cabo en un

contexto comunicacional dialógico. Esto concuerda con la teoría de la comunicación de Habermas, según la cual la comunicación es un proceso conjunto de construcción del entendimiento para afectar a la realidad, basado en negociaciones y respetando el disenso para construir acuerdos consensuales (Habermas, 1981/1984, 1989). Esto reveló que, al construir conjuntamente un sentido de una iniciativa transdisciplinar mediante la comunicación dialógica, se puede aportar un valor importante al sentido de las iniciativas de desarrollo. En el caso del Bolivia IUC, tratar con la ambigüedad y el desafío de introducir y co-crear CTA en nuestro entorno académico fue posible porque construimos nuestro sentido de manera conjunta.

Esta investigación reveló que dar sentido a la transdisciplinariedad se basa en un proceso continuo, entrelazado y constante de interacción, enacción, acción y reflexión. El fomento de este proceso puede contribuir a una comprensión colectiva de lo que ocurre y a decidir qué debe hacerse en un entorno organizativo que se enfrenta a la ambigüedad y al desafío de adoptar iniciativas innovadoras para el desarrollo local, como la CTA.

En el campo de la cooperación académica para el desarrollo, también se recomienda intensificar la investigación y la reflexión sobre la relación entre la producción de sentidos y la transdisciplinariedad o enfoques colaborativos afines. Este estudio ha puesto de manifiesto cómo se relacionan estos conceptos tanto en la teoría como en la práctica. Dar sentido a la transdisciplinariedad y a los enfoques colaborativos puede ser de gran utilidad para alcanzar los objetivos orientados a mejorar las condiciones de vida, particularmente en los países del Sur Global, mediante proyectos de desarrollo, con especial énfasis en aquellos en los que las universidades buscan fortalecer sus competencias como agentes del cambio social.

Dada la relevancia teórica y pragmática del análisis de la producción de sentido desde Karl Weick (1995, 2005), se recomienda realizar más estudios que apliquen el *sensemaking* organizacional en el campo de la comunicación para el desarrollo en América Latina. También, dado que la transdisciplinariedad se basa en la forma en que los actores interactúan, es decir, en el diálogo para producir conocimiento sobre problemas complejos, constituye claramente un fenómeno de investigación comunicacional.

Además, futuros estudios en comunicación organizacional, metáforas y enacción para construir la realidad podrían contribuir a mantener el debate sobre el papel del lenguaje y de la comunicación en las organizaciones. La perspectiva de análisis del encuadre, aplicada en este estudio, también podría fomentarse en los estudios de comunicación, donde este enfoque se ha aplicado principalmente a los medios y la comunicación cotidiana, pero su aplicación en entornos organizacionales, particularmente en proyectos de desarrollo, puede ampliarse.

Las limitaciones de este estudio se basaron en dos elementos. Primero, se centró solo en actores bolivianos en el programa Bolivia IUC, para entender cómo el enfoque CTA se implementaba localmente. Para futuras investigaciones, sería interesante incluir

más voces de actores no académicos desde la fase inicial, así como las de colegas de otros países, como los socios flamencos de Bélgica en el caso del IUC Bolivia. Segundo, el COVID-19 restringió el trabajo de campo en 2020-2021, lo que limitó la observación participativa presencial. Sin embargo, la comunicación digital permitió continuar la investigación, lo cual podría ser útil para futuros estudios de comunicación que comparen el trabajo de campo cara a cara y el trabajo digital en la investigación-acción sobre la transdisciplinariedad.

Por último, se sugiere mantener la reflexión, investigación y práctica de iniciativas transdisciplinarias, a través de una comunicación dialógica, para promover el sentido de académicos relacionales que dialoguen con sus pares académicos, de distintas disciplinas, y con actores no académicos, para poder construir puentes de conocimientos, experiencias y prácticas, que potencien el papel de las universidades en el desarrollo local. De esta manera, se motiva la construcción de respuestas ante las complejas problemáticas y los grandes desafíos que enfrentamos como humanidad y, en particular, como bolivianos.

Que nuestra forma de ser, hacer y construir en la investigación consolide nuestra mirada social y nuestro horizonte ambiental, y que nuestra práctica comunicacional dialógica sea el proceso para alcanzar los anhelados propósitos colectivos.

Referencias

- Agar, M. (2010). On the Ethnographic Part of the Mix: A Multi-Genre Tale of the Field [Sobre la parte etnográfica de la mezcla: un relato multigenérico del trabajo de campo]. *Organizational Research Methods*, 13(2), 286–303. <https://doi.org/10.1177/1094428109340040>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences [Tomar el relevo lingüístico en la investigación organizacional; desafíos, respuestas y consecuencias]. *The Journal of Applied Behavioural Sciences*, 36(2), 136-158. <https://doi.org/10.1177/0021886300362002>
- Banco Mundial. (2021). *Población rural (% de la población total) – Bolivia*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL.ZS?locations=BO>
- Beltrán Salmón, L. R. (2013). *Comunicación para el desarrollo: Origen, teoría y práctica*. Comunicación UTO.
- Blanes, J. (2008). *Desarrollo Local y Comunitario: Múltiples rutas para las comunidades de aprendizaje*. CEBEM. https://osgeydel.cebem.org/docs/osgeydel_es.pdf

- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation* [El diseño de la investigación social: la lógica de la anticipación] (2.ª ed.). Polity Press.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method* [Interaccionismo simbólico: perspectiva y método]. Prensa de la Universidad de California.
- Brugnach, M., Craps, M., & Dewulf, A. (2017). Including indigenous peoples in climate change mitigation: addressing issues of scale, knowledge and power [Inclusión de los pueblos indígenas en la mitigación del cambio climático: abordando las cuestiones de escala, conocimiento y poder]. *Climatic Change*, (140), 19–32. <https://doi.org/10.1007/s10584-014-1280-3>
- Cheney, G., & Lair, D. J. (2005). Theorizing about Rhetoric and Organizations: Classical, Interpretive, and Critical Aspects [Teorización sobre la retórica y las organizaciones: aspectos clásicos, interpretativos y críticos]. En S. May & D. K. Mumby (Eds.), *Engaging Organizational Communication Theory & Research: Multiple Perspectives* (pp. 55-84). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452204536>
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data, Complementary Research Strategies* [La interpretación de los datos cualitativos: estrategias de investigación complementarias]. SAGE Publications.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Panorama Social de América Latina, 2021*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47718-panorama-social-america-latina-2021>
- Craps, M. (2019). Transdisciplinariedad y desarrollo sostenible. En W. L. Filho (Ed.), *Enciclopedia de la sostenibilidad en la educación superior*. Springer.
- Craps, M., Brugnach, M., & Bouwen, R. (2017). *Mining in the Biosphere: Learning to deal with power in multi-actor collaboration* [Minería en la biosfera: aprender a lidiar con el poder en la colaboración entre múltiples actores] [Presentación de artículo]. 5th Conference of the Action Research Network of the Americas, Cartagena, Colombia. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/487136>
- Darbellay, F. (2015). Replanteo de la interdisciplinariedad: conocimiento indisciplinado y surgimiento de un nuevo estilo de pensamiento. *Futuros*, (65), 163–174. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.10.009>
- Dewulf, A. (2005). *Issue Framing in Multi-Actor Contexts. How people make sense of issues through negotiating meaning, enacting discourse and doing differences* [Encuadramiento de cuestiones en contextos con múltiples actores. Cómo las personas dan sentido a las cuestiones mediante la negociación del significado, la promulgación de discursos y la realización de diferencias] [Tesis doctoral, Katholieke Universiteit Leuven]. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/636909>

- Dewulf, A. (2019). *Taking meaningful decisions: Sensemaking and decision-making in water and climate governance* [Toma de decisiones significativas: creación de ideas y adopción de decisiones en la gobernanza del agua y el clima] [Conferencia inaugural]. Wageningen University & Research, Wageningen, Países Bajos. <https://doi.org/10.18174/471091>
- Dewulf, A., Craps, M., Bouwen, R., Abril, F., & Zhingri, M. (2005). How indigenous farmers and university engineers create actionable knowledge for sustainable irrigation [Cómo los agricultores indígenas y los ingenieros universitarios crean conocimientos prácticos para el riego sostenible]. *Action Research*, 3(2), 175–192. <https://doi.org/10.1177/1476750305052141>
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Arts, N., Bouwen, R., & van Woerkum, C. (2009). Desentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: A meta-paradigmatic perspective [Desentrañando los enfoques del encuadre en la investigación sobre conflictos y negociación: una perspectiva metaparadigmática]. *Relaciones humanas*, 62(2), 155-193. <https://doi.org/10.1177/0018726708100356>
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations [El papel de las conversaciones en la producción de cambios intencionales en las organizaciones]. *Academy of Management Review*, 20(3), 541–570. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080330>
- Freire, P. (1988). *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural* (L. Ronzoni, Trad.). Siglo XXI.
- Gerace, F. (1973). *Comunicación horizontal: Cambio de estructura y movilización social*. Editorial Studium.
- Gumucio-Dagron, A., & Tufte, T. (Comps.). (2008). *Antología de comunicación para el cambio social, lecturas históricas y contemporáneas*. Plural Editores.
- Habermas, J. (1985). *La teoría de la acción comunicativa: Vol. I. Razón y la racionalización de la sociedad*. Taurus. (Obra originalmente publicada en 1981)
- Habermas, J. (1989). *La transformación estructural de la esfera pública: una investigación sobre una categoría de sociedad burguesa*. MIT Press.
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach [Hacer sentido del sensemaking: el método del sensemaking crítico]. *Qualitative Research in Organizations and Management en International Journal*, 5(2), 182–195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>
- Hopkinson, G. C. (1999). Identidades de redes y comunicación: constructivismo social y construccionismo social comparados. En D. McLoughlin & C. Horan (Eds.), *Actas de la 15a Conferencia anual del IMP. Grupo IMP*.

- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage* [Gestión de la colaboración. La teoría y práctica de la ventaja colaborativa]. Routledge.
- Kruss, G., Adeoti, J., & Nabudere, D. (2012). Universities and Knowledge-based Development in sub-Saharan Africa: Comparing University–Firm Interaction in Nigeria, Uganda and South Africa [Universidades y desarrollo basado en el conocimiento en el África subsahariana: comparación de la interacción universidad–empresa en Nigeria, Uganda y Sudáfrica]. *The Journal of Development Studies*, 48(4), 516–530. <https://doi.org/10.1080/00220388.2011.604410>
- Langenberg, S. (2011). Habermas and his Communicative Perspective [Habermas y su perspectiva comunicativa]. En C. Dierksmeier, W. Amann, E. von Kimakowitz, H. Spitzack y M. Pirson (Eds.), *Humanistic Ethics in the Age of Globality* (pp. 158–168). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230314139_10
- Lawrence, R. J. (2015). Advances in transdisciplinarity: Epistemologies, methodologies and processes [Avances en la transdisciplinariedad: epistemologías, metodologías y procesos]. *Futures*, (65), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.11.007>
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking [Los procesos sociales de la construcción de sentido organizacional]. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <http://www.jstor.org/stable/20159639>
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988) [La construcción de sentido en situaciones de crisis y cambio: inspiración y aportes de Weick (1988)]. *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Marshall, J., & Mead, G. (2005). Editorial: Self-reflective practice and first-person action research [Editorial: Práctica autorreflexiva e investigación-acción en primera persona]. *Action Research*, 3(3), 235-244. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1476750305055999>
- Mumby, D. K. (2016). Organizations—Made by Communication, Makers of Communication [Organizaciones creadas por los creadores de la comunicación]. En K. B. Jensen, E. W. Rothenbuhler, J. D. Pooley & R. T. Craig (Eds.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect131>
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies [Disciplinar los estudios de comunicación organizacional]. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50–72. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001004>

- Nardon, L., & Hari, A. (2021). Sensemaking Through Metaphors: The Role of Imaginative Metaphor Elicitation in Constructing New Understandings [Hacer sentido a través de metáforas: el papel de la invocación imaginativa de metáforas en la construcción de nuevos entendimientos]. *International Journal of Qualitative Methods*, (20), 1–10 <https://doi.org/10.1177/16094069211019589>
- Pasquier, F., & Nicolescu, B. (2019). To be or Not to be Transdisciplinary. That is the New Question. So, how to be Transdisciplinary? [Ser o no ser transdisciplinario. Esa es la nueva cuestión. Entonces, ¿cómo ser transdisciplinario?]. *Transdisciplinary Journal of Engineering & Science*, (10), 1–8. <https://doi.org/10.22545/2019/0110>
- Peres-Cajías, G. (2023). *Symmetrical interactions, shared experiences and dialogical communication: Keys for collective sensemaking towards transdisciplinarity in inter-university cooperation for development* [Interacciones simétricas, experiencias compartidas y comunicación dialógica: Claves para la construcción colectiva de significado hacia la transdiscipliniedad en la cooperación interuniversitaria para el desarrollo] [Tesis doctoral, Vrije Universiteit Brussel]. <https://researchportal.vub.be/en/publications/symmetrical-interactions-shared-experiences-and-dialogical-commun/>
- Polk, M. (2015). Transdisciplinary co-production: Designing and testing a transdisciplinary research framework for societal problem solving [Coproducción transdisciplinaria: Diseño y prueba de un marco de investigación transdisciplinario para la resolución de problemas sociales.]. *Futures*, (65), 110–122. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.11.001>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano en Bolivia. El nuevo rostro de Bolivia. Transformación Social y Metropolitización*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/latinamerica/UNDP_RBLAC_IDHBolivia2016.pdf
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, (18). <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Santos, E. (2006). *Constructing meanings for social development through relational practices: the ACORDES process* [Construyendo significados para el desarrollo social a través de prácticas relacionales: el proceso ACORDES] [Tesis doctoral, Katholieke Universiteit Leuven]. bit.ly/4aptPUK
- Sucozhanay, D., Santos, E., De Witte, K., & Euwema, M. (2016). *A stakeholder management approach for university change: A case study in Latin America* [Un enfoque de gestión de partes interesadas para el cambio universitario: un estudio de caso en América Latina] [Conferencia]. 10th International Technology, Education

and Development Conference, Valencia, España. <https://doi.org/10.21125/inted.2016.1485>

Thomas, E., & Pugh, R. (2020). From 'entrepreneurial' to 'engaged' universities: social innovation for regional development in the Global South [De universidades "emprendedoras" a universidades "comprometidas": innovación social para el desarrollo regional en el Sur Global]. *Regional Studies*, 54(12), 1631–1643. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1749586>

Thurlow, A., & Helms Mills, J. (2009). Change, talk and sensemaking [Cambiar, hablar y hacer sentido]. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 459–479. <https://doi.org/10.1108/09534810910983442>

Weber, K., & Glynn, M. A. (2006). Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory [Dar sentido con las instituciones: contexto, pensamiento y acción en la teoría de Karl Weick]. *Organization Studies*, 27(11), 1639–1660. <https://doi.org/10.1177/0170840606068343>

Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing* [La psicología social de la organización] (2.ª ed.). McGraw-Hill.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations* [Creación de sentido en las organizaciones]. SAGE Publications.

Weick, K. (2005). Managing the Unexpected: Complexity as Distributed Sensemaking [Gestión de lo inesperado: complejidad como sentido distribuido]. En R. R. McDaniel & D. J. Driebe (Eds.), *Uncertainty and Surprise in Complex Systems. Understanding Complex Systems*. Springer. https://doi.org/10.1007/10948637_5

Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking [La organización y el proceso de creación del sentido]. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Wenger, E. (1998). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivar comunidades de práctica*. Harvard Business School Press.

Sobre la autora: Investigadora y promotora de la comunicación interpersonal en proyectos de desarrollo, con énfasis en los ámbitos organizacionales y transdisciplinarios. Doctora en Estudios Mediáticos y de la Comunicación de la Vrije Universiteit Brussel

(Bélgica) desde 2023, con una tesis evaluada al más alto nivel y reconocida por el panel evaluador. Profesora de Comunicación Social de la Universidad Católica Boliviana. Magíster en investigación en comunicación de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia). Nombrada “Chevalier” de las Artes y las Letras por el Ministerio de Cultura de Francia en 2020 y Premio “Marie Curie” de la Academia de Ciencias de Bolivia en 2024.

Nota: Declaro que ningún tipo de conflicto de intereses ha influido en la elaboración de este artículo.