

relationship between design and architecture for understanding the needs of mobile users.

Keywords: Teaching - Design - Furniture - Space dimension – Learning

Resumen: La comprensión de la dimensión espacial en la enseñanza del diseño de muebles, a partir de la aplicación del concepto de aprendizaje significativo de Rogers (1991), permitió a los alumnos del curso de Diseño de FAU USP desarrollar proyectos de muebles centrados en las necesidades de los usuarios en el habitar contemporáneo en espacios reducidos de hasta 50m². Este artículo presenta los procedimientos didácticos aplicados en la materia Proyecto de Producto II en 2014 en la forma de cuatro ejercicios, objetivando la dimensión espacial como un elemento central en la enseñanza del diseño de muebles. Los resultados obtenidos enfatizan la relación importante entre el diseño y la arquitectura para la comprensión de las necesidades de los usuarios de móviles.

Palabras clave: Enseñanza – Diseño – Muebles – Dimensión espacial - Aprendizaje

(*) **Cibele Haddad Taralli**, Possui graduação em Faculdade de Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo (1974), mestrado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo (1984) e doutorado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo (1993). Atualmente é professor doutor MS- 3 / 2 da Universidade de São Paulo. Tem experiência na área de Arquitetura e Urbanismo e Design, atuando principalmente nos seguintes temas: arquitetura, design, projeto, desenho industrial e metodologia e processos de pesquisa, de representação em arquitetura e design, e projeto. cibele@usp.br. **Denise Dantas**, Possui graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo (1986), especialização em Industrial Design pela Scuola Politecnica di Design di Milano (1990). Concluiu o mestrado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo (1998) e o Doutorado na mesma instituição (2005), com pesquisas no campo do Design de produtos. Atualmente é professora em regime de dedicação exclusiva na Universidade de São Paulo. Tem experiência na área de Desenho Industrial, com ênfase em design de produtos, atuando principalmente nos seguintes temas: design centrado no usuário, design de produto, design de embalagem, materiais e design, design e economia criativa. dedantas@usp.br

Cómo gestionar proyectos de diseño editorial colaborativo

Actas de Diseño (2022, abril),
Vol. 39, pp. 258-262. ISSN 1850-2032.
Fecha de recepción: julio 2018
Fecha de aceptación: noviembre 2019
Versión final: abril 2022

Pablo Canalicchio y Martín Valenzuela (*)

Resumen: La profesionalización de la industria editorial avanzó hacia el trabajo interdisciplinario y ya no se trata de departamentos estancos sin relación. Hoy, el profesional independiente, flexible y con múltiples habilidades es un recurso indispensable en toda organización moderna. Por eso, la gestión de proyectos de diseño y editoriales debe estar orientada a saber solucionar y acoplar las particularidades donde la tendencia no es solamente el trabajo *In Company*, sino el teletrabajo y trabajo *freelance*. En el cruce de estas dos industrias se genera un escenario que tiene aristas muy particulares: hablamos de diseño editorial colaborativo.

Palabras claves: Edición - diseño - flujos editoriales - teletrabajo - freelance - organigramas - recursos humanos - diseño colaborativo - interdisciplinario

[Resúmenes en inglés y portugués y currículum en p. 262]

Introducción

Vivimos un cambio de paradigma, con nuevos hábitos de lectura (y consumo). Este cambio tiene desde hace más de una década a toda la industria debatiendo sobre la muerte del libro en papel y la tecnología como cura de todos los males. En casi todos los congresos vinculados a la industria editorial se reflexiona sobre “el futuro del libro”, centrándose específicamente en los cambios tecnológicos, en los soportes. Pero el debate no acaba ahí.

Las formas tradicionales de gestión y procesos de trabajo van dando paso a nuevas estrategias colaborativas donde se reducen los escenarios de fricción y se optimizan tiempos, saberes y recursos con un objetivo claro: optimizar el contenido editorial en pos de un producto mejor, más sólido, y una forma de trabajo más beneficiosa para todas las partes involucradas. Ya no se trata de recursos humanos dispersos trabajando en etapas inconexas sino de un grupo unido que va hacia un objetivo común. Hablamos de trabajo colaborativo.

De qué se trata

El diseño editorial colaborativo es un proceso en el que dos o más personas trabajan en conjunto para el cumplimiento de metas comunes. Esto puede ser pensado desde enfoques diversos: internamente en la empresa, en donde dos o más departamentos trabajarán en estrecha colaboración y externamente, donde se establecerán relaciones con otros recursos hacia un objetivo común. Este avance se está dando en muchas ramas de la gestión cultural, producto de muchas variantes contextuales, avances tecnológicos y nuevas formas de pensar la estructura tradicional del mundo laboral. Varios son los factores que afectan y modifican las estructuras clásicas. El mundo laboral está mutando como resultado de varios ejes que lo atraviesan.

- La globalización
- Los problemas de movilidad en las ciudades
- El auge del autoemprendimiento
- La necesidad de administrar mejor los tiempos

Un simple relevo de las noticias dan panorama que las formas tradicionales ya conviven (y en varios lugares fueron desplazadas) por nuevas formas de entender los procesos de trabajo: “75% de las empresas han contratado *freelancers* este año”, “Se triplicaron los espacios de *co-working*”, “Los profesionales teletrabajan, pero no en su casa”. Entonces, en este nuevo escenario aparecen dos nuevos conceptos complementarios: el “nómada digital” y el trabajo 3.0. Existen muchas definiciones sobre el término “trabajo”. En sociología, suele referirse como ejecución de tareas que implican un esfuerzo físico o mental y que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas. En cambio, el trabajo 3.0 se caracteriza por utilizar TICs, web 3.0 y a la persona como “Talento”. Pero antes es conveniente establecer la diferencia entre teletrabajo y trabajo *freelance*. El teletrabajo es una modalidad que permite a los trabajadores realizar sus tareas desde cualquier lugar, no siendo necesario tener que asistir de modo presencial a un puesto de trabajo fijo a diario. Esta modalidad genera muchas ventajas tanto para el trabajador como para la organización, siendo las principales:

Menor necesidad de equipamiento. La empresa ahorra en infraestructura y el trabajador, al utilizar sus propios recursos, puede sentir mayor sensación de comodidad. Eliminación del absentismo laboral: al trabajar por objetivos, sin cumplimiento de horarios, el absentismo deja de medirse con los parámetros tradicionales.

Uso de TICs: las comunicaciones multicanal se sirven de los avances tecnológicos, no solo para la producción sino por sobre todo para la comunicación.

En cambio, el trabajo *freelance* no implica relación de dependencia con la empresa. Se asemeja más a una locación de servicio. En la industria editorial es cada vez más frecuente esta modalidad. Como la anterior, posee ventajas y desventajas para el trabajador y la organización.

El nuevo profesional independiente

Cosas que se debe ser

Ante el escenario de pensar el trabajo de manera no tradicional, es necesario (aunque no excluyente) contar con algunas habilidades para poder insertarse en el trabajo independiente de manera sólida y estable.

- Ser tolerante a la incertidumbre.
- Ser organizado con el tiempo propio y el ajeno.
- Ser flexible. Tanto en horarios, disponibilidad, como en la capacidad para trabajar en estructuras no tradicionales.

Hay que pensar que el producto en este modelo de negocios es uno. Por eso, hay que potenciar las habilidades y minimizar los puntos débiles en la medida que se pueda.

Cosas que se debe tener

Es clave tener un factor diferenciador. Esto no necesita ser algo innovador en sí mismo, pero sí algo que se pueda ofrecer sostenidamente a través de cada proyecto que se encare. Será algo que identifique y que pueda ser valorado por todos las personas con las que se haya colaborado.

Para empezar a trabajar en escenarios colaborativos, y pensando el proceso desde el lugar del profesional independiente, hay que romper con algunos preconceptos como que la producción y el resultado final del trabajo es lo que define qué tipo de profesional se es. Esto es muchísimo más amplio. Es más, se tiende a pensar en el resultado de producción como un tercio del escenario completo. Por eso, para visualizar y organizarse, presentamos una matriz a la que denominamos “Regla del 33”, donde se divide el escenario profesional del trabajador independiente en tres partes con igual importancia. Las nombramos así: “cómo se consigue”, “cómo se hace”, “cómo se cobra”.

Cómo se consigue

Antes que nada es clave salir de la zona de confort. Es lo primero que necesitamos hacer para insertarnos en este nuevo mundo. Es necesario también activar las conexiones “inmediatas”, es decir, los contactos personales o generados en trabajos anteriores, tanto como contactar a clientes potenciales, a los cuales (luego de un análisis previo) se le pueden hacer propuestas concretas y personalizadas en donde se les pueda ofrecer servicios que el cliente no haya pensado aún y que le aporten valor a su organización. Otro punto clave: hacer marketing de relaciones, acudir a eventos, conferencias y cualquier tipo de encuentro relacionado con la especialidad, en donde se puedan hacer alianzas con otros profesionales. Hay tres formas de conseguir proyectos en donde poder desarrollar las habilidades profesionales. Todas son válidas y no son excluyentes entre sí, sino que responden a diferentes visiones del proceso.

a. **Pasiva.** Esperar que el trabajo llegue. Esta forma puede funcionar luego de tener tiempo trabajando, tener una reputación o ser un profesional que está establecido, es conocido y puede ser recomendado con frecuencia. No es la adecuada para los primeros momentos.

b. **Activa.** Ir a buscar el trabajo. Este método es el que se usa al principio del nuevo escenario laboral independiente, en donde se necesita posicionarse y así empezar a generar un flujo de proyectos que ayude a sostener la nueva forma de trabajo. El error es pensar esto como algo a realizarse solo al comienzo. Este método es necesario sostenerlo durante todo el tiempo que se trabaje de manera independiente.

c. **Dinámica.** Que el trabajo te encuentre. Este es el escenario ideal. Mezcla los dos procesos anteriores y suma un factor clave: estar en los lugares donde se generan los trabajos. Estar disponible en lugares estratégicos que permitan ser una herramienta de fácil acceso y disponibilidad. Pueden ser tanto eventos, congresos, universidades como espacios de *co-coworking*. Muchas veces estando donde se generan los proyectos es la forma más rápida e ideal para conseguir nuevos trabajos.

Cómo se hace

En la gestión de los procesos la clave es la organización y no perder de vista que se está trabajando. Gran parte del éxito o fracaso está en anticiparse y planear un método organizativo que preceda al hecho puntual de la producción (sea cual fuere el área de especialización). Por eso, recomendamos:

- Dividir el proyecto en hitos entregables.
- Asegurar etapas de corrección.
- Marcar horarios, armar una agenda y respetar las fechas de entrega.
- Conseguir un espacio dedicado para pasar períodos largos de tiempo.
- Cambiar de locación como estímulo creativo.
- Hacer lo que mejor se sabe hacer al final.

Cómo se cobra

Este es el punto que genera más polémicas y que es más difícil de controlar. Muchas veces estamos condicionados por las estructuras organizacionales externas y debemos ser flexibles (de más). Planteamos entonces una serie de ítems que forman parte del “mundo ideal”, que por más que no se cumplan en todos los casos no debemos nunca perderlos de vista.

- Hacer un contrato en cada proyecto, en lo posible que sea firmado por las partes involucradas.
- Conseguir siempre un anticipo y un pago a mediar el proyecto. Hay varias formas, el método tradicional es: 25% anticipado, 25% a mediar el trabajo y el 50% restante al entregar el proyecto terminado.
- Mantener los presupuestos aún en momentos de poco trabajo. Esto, aunque es tentador de modificarse, es clave mantenerlo. Es muy difícil cambiar el presupuesto para proyectos siguientes luego de haber cobrado “barato”.

El que contrata ve de mala manera una suba sustancial de un proyecto a otro. Entonces, lo que fue un beneficio para entrar, genera un condicionamiento en proyectos futuros.

- No tener miedo a rechazar trabajo. Muchas veces, al estar sobrecargados se termina bajando la calidad del proyecto final, lo que repercute en nuestra reputación como profesionales. Este es un lugar en donde se pueden tomar varios caminos. Hacerlo, a consecuencia de un resultado que no sea representativo, rechazarlo, o lo que puede ser la mejor opción, pasarlo a otros profesionales que puedan llevarlo a cabo.

Organigramas de editoriales argentinas

Dentro de las editoriales, el trabajo grupal suele suceder por la naturaleza de las tareas, pero solo hacia el interior de los departamentos. La gente del departamento Editorial no tiene injerencia en Producción y estos no la tienen en Ventas y así sucesivamente.

Un recurso muy útil para las editoriales 3.0 es la utilización de sistemas de edición colaborativos. Durante años el trabajo de edición estuvo compartimentado. El autor escribía un texto, este se lo pasaba al corrector, luego al autor nuevamente, luego al editor, luego al armador, luego al editor nuevamente (y posiblemente al corrector y un segundo editor dependiendo del presupuesto del que disponga la editorial), luego al diseñador, luego al editor, para volver al diseñador y, si todo era correcto, cerrar los archivos y “mandarlos a imprenta”, como se suele decir en la jerga.

Sistemas de edición colaborativa como el *Adobe InCopy*, un procesador de texto que, aunque puede utilizarse como aplicación independiente y de propósito general para el tratamiento de textos (por ejemplo archivos *Microsoft Word*), es un producto concebido principalmente para integrarse con la aplicación de diseño gráfico *Adobe InDesign*.

Al compartir el mismo motor de composición, sirven para garantizar una consistencia del texto, ya que los equipos de diseño y los de edición pueden trabajar en paralelo *online* sobre la misma publicación y centrarse cada uno en la tarea en la que es especialista, sin esperas ni conflictos de competencias. Esto permite además superar los inconvenientes y las deficiencias del ciclo de producción tradicional, basado en sucesivos formatos de archivo heterogéneos.

Los flujos editoriales

1. Flujo tradicional (lineal)

Es un proceso editorial sin estándares y casi realizado artesanalmente. Los procesos, tanto los de edición como diagramación, son diversos en cada paso y avanzan sin relación. El diseñador toma tareas del editor y viceversa. Mientras uno trabaja el otro se queda “sin hacer nada”. Este proceso colaborativo puede arrancar tanto del diseñador como del editor.

1.1. Flujo Tradicional Estático (basado en archivos)

El documento de *InDesign* es la base para este tipo de flujo de trabajo. Tanto editor como el diseñador trabajan desde el mismo documento y estos son enviados entre ambos a medida que van avanzando en partes del trabajo. Es apropiado con documentos pequeños y que no requieran la intervención de muchas personas. El proceso de creación editorial puede arrancar desde el contenido y el editor, o desde la maqueta y el diseñador.

2. Flujo Editorial Moderno (paralelo)

El proceso editorial es realmente colaborativo y avanza en paralelo, donde se integran los procesos de edición y diseño para optimización de tiempos, recursos y saberes. Todos están avanzando y tienen en tiempo real conocimiento de lo que está pasando en cada parte del proceso. Este tipo de flujo editorial puede ser de diversas maneras:

2.1. Flujo Paralelo Estático (basado en archivos)

Al trabajar con colaboradores externos, se implementa un flujo en donde se generan pendientes que se envían por correo, servidores FTP (del inglés *File Transfer Protocol*), o a través de la nube, en donde cada uno descarga su parte del proceso asignada y se van actualizando al subirse las nuevas versiones.

2.2. Flujo paralelo dinámico (basado en asignaciones)

El diseñador prepara el documento diagramado para funcionar en un programa de maquetación colaborativo (por ejemplo *InCopy*) en el cual se generan asignaciones, donde cada uno tiene una tarea y la puede realizar al mismo tiempo que otro hace su parte. El editor abre la asignación para corregir al mismo tiempo que el diseñador abre una asignación para editar. La seguridad del proceso se basa en el concepto de extracción y registro. Aquí es imposible trabajar sobre el mismo contenido y pisarse. Cuando uno trabaja sobre su parte, extrae el archivo, el cual se desvincula del proceso general, y nadie tiene acceso hasta que es vinculado nuevamente por el recurso que haya intervenido.

Las editoriales también podrían –y deberían– adaptarse a esta modalidad. A pesar de diseñarse sistemas de trabajo a distancia, el primer encuentro conviene que sea personal y no está de más programar encuentros periódicos para “humanizar” los vínculos virtuales. Debemos recordar que algunas de las generaciones que interactuarán en la organización (*Baby Boomers* o Generación X) fueron criadas con liderazgo presencial. También sirve entender las cualidades de cada interface. La comunicación vía *Skype* (o aplicaciones de videoconferencias semejantes) permite dar sensación de un vínculo más cercano que el cruce de correo electrónicos o incluso de chateo informal. Es recomendable también cultivar conocimiento personal con algunos encuentros durante el año, usar esa retroalimentación presencial y acortar distancia. Cuando se trabaja por cumplimiento de objetivos se debe ser claro. Es recomendable la utilización de Objetivos SMART. Estos deben ser:

- eS específicos
- Medibles
- Alcanzables
- Relevantes (o realistas)
- en Tiempo y forma

Uno de los interrogantes de más difícil respuesta con la gestión de trabajadores a distancia es cómo desarrollar y conservar el talento externo. Las editoriales 3.0 deben tender a identificar y conservar los talentos, alentando el trabajo colaborativo. La edición es un trabajo donde el *coworking* es esencial, ya que la profesionalización de la disciplina llevó a que ya no existan editores especialistas en todo. Trabajan en conjunto redactores, editores de área, correctores, jefes de arte, diseñadores y muchas especialidades más, aunque todos ellos “editen”. Debemos fomentar lugares de trabajo compartidos, tanto virtuales como físicos, en donde coexistan profesionales de generación X, Y, *Millennials* o incluso *Baby Boomers*. Personas reparadas para ocupar puestos de trabajo que no existían hace diez años y que deben formarse para ocupar puestos que nos serán los mismos en un futuro cercano. Centrarse en las competencias y habilidades a desarrollar y no en el puesto en sí mismo.

Conclusiones

La gran mayoría de las editoriales nacidas en el siglo XIX cerró sus puertas. ¿Cuántas editoriales fundadas en el siglo XX sobrevivirán? ¿Cómo será el escenario en 5 o 10 años? ¿Qué profesiones harán falta? Asesores de marca, imagen, analistas de mercado, asesores en estrategia, capacitación, y varios puestos más que solo podemos intuir. Cada vez será menos frecuente encontrar al experto “todólogo” de antaño, que haga o sepa todo, sino más bien que sepa resolver tareas puntuales con habilidades y competencias específicas. La era de los Recursos Humanos (RRHH) 2.0 tuvo como principal característica la presencia de las redes sociales y la búsqueda del talento de forma individual. Las editoriales 3.0 deberán articular un nuevo modelo donde la individualidad pase a un segundo plano. La inteligencia colectiva debe ponderar por sobre la individualidad. El principal foco del área de RRHH será en esta nueva era potenciar la colaboración e interacciones (gestión del conocimiento) de los empleados, para que desde el mismo interior de la organización se promuevan los cambios y transformaciones necesarios. Lo importante no es el manejo de herramientas puntuales como el *InCopy* sino generar un cambio cultural interno, una organización alineada que entienda que el mejor modo de llevar adelante proyectos sustentables de gestionar su conocimiento es de modo colectivo y mucho más en empresas orientadas al polo cultural, en donde el capital humano es el eje central de su diferenciación.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Bourdieu, P. (2005). *Las reglas del arte*. Barcelona: Anagrama.
- Cámara Argentina del Libro. (2012). *Informe estadístico de la producción del Libro argentino*.
- Canalicchio, P. (2004). *La falta de gestión estratégica de Recursos Humanos en empresas editoriales argentinas*. En Repositorio de Tesis de Maestría (FCE, UBA).
- Cheese, P., Thomas, R., y Craig, E. (2008). *La organización basada en el talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cole, D. (1999). *Marketing editorial: la guía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- De Sagastizábal, L (comp). (2002). *El mundo de la edición de libros*. Buenos Aires: Paidós.
- Drucker, P. (1993). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2014). *Informe de Producción y comercialización editorial en la Ciudad de Buenos Aires*.
- Hamel, G. (2012). *Lo que importa ahora*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Igarza, R- (2010). *Ebooks, hacia una estrategia digital del sector editorial*, en: http://www.camaradellibro.com.ar/documentos/informe_preliminar.pdf
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. Méjico: Mc Graw Hill.
- Levitt, T. (1995). La miopía del marketing. En: *La esencia del Marketing*, I. Bogotá: Norma.
- Levy, A. (2012). *ECP Estrategia, cognición y poder: cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos*. Buenos Aires: Granica.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martínez de Sousa, J. (1999). *Manual de edición y autoedición*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- McLuhan, M. (1998). *La galaxia Gutenberg*. Barcelona: Círculo de Lectores.
- Melamed, A. (2010). *Empresas + humanas*. Buenos Aires: Planeta.
- Ortiz Chaparro, F. (1996). *El Teletrabajo, una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. España: Serie McGraw – Hill de Management.
- Perez van Morlegan, L. y Ayala, J.C., et al (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall. Pearson Education.
- Perez van Morlegan, L. y Ayala, J. C. et al (2012). *La gestión moderna en recursos humanos*. Argentina: Eudeba.
- Richino, S. (2008). *Selección de Personal*. Argentina: Paidós.
- Schein, E. (1988). *Cultura organizacional y liderazgo*. Madrid: Plaza y Janes.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Shapiro, B. (1995). *La esencia del Marketing*. Vol. I. Bogotá: Norma.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1999). *Competencias en el trabajo*. Barcelona.
- Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.

Abstract: The professionalization of the publishing industry is moving towards interdisciplinary work and it is no longer a question of isolated departments working without relation between them. Today, the independent, flexible and multi-skilled professional is an indispensable resource in any modern organization. Therefore, the management of design and editorial projects should be oriented to solve and match the particularities where the trend is no longer the work *In Company*. Now we have teleworking and also freelancing. Right in the middle of these two industries, a scenario is built that is very particular: we talk of collaborative editorial design.

Keywords: Editing - design - editorial flows - teleworking - freelance - organizational charts - human resources - collaborative design - interdisciplinary

Resumo: A profissionalização da indústria editorial avançou para o trabalho interdisciplinar e não é mais uma questão de departamentos isolados sem relação. Hoje, o profissional independente, flexível e multi-qualificado é um recurso indispensável em qualquer organização moderna. Portanto, a gestão de projetos de design e editoriais deve estar orientada para resolver e adequar as particularidades onde a tendência não é apenas o trabalho *In Company*, mas o teletrabalho e o trabalho *freelance*. No cruzamento dessas duas indústrias, é gerado um cenário que tem arestas muito particulares: falamos de design editorial colaborativo.

Palavras chave: Edição - design - fluxos editoriais - teletrabalho - freelance - organogramas - recursos humanos - design colaborativo - interdisciplinar

(*) Pablo Canalicchio. Editor graduado por la Facultad de Filosofía y Letras (UBA) y Magíster en Recursos Humanos por la Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Actualmente cursa el Doctorado en Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Es JTP de la cátedra de Marketing Editorial de la carrera de Edición (FFyL, UBA) y director de un proyecto de investigación. También se desempeña como director editorial de Salim Ediciones. **Martín Valenzuela.** Diseñador gráfico por la Universidad de Morón y editor por la Universidad de Buenos Aires. Actualmente se desempeña como director creativo en la Agencia de Marketing e Innovación PQ Agency y como ayudante de primera en la materia Marketing Editorial en la Carrera de Edición de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.