

## **(Des)diseñar: formar diseñadores emprendedores para el nuevo escenario**

**Enrique D'Amico; Federico Del Giorgio Solfa**

### **Resumen**

El cambio de paradigma ha dejado al descubierto una necesidad entre los diseñadores industriales de contar con capacidades emprendedoras. Siendo esta, la modalidad más efectiva (si no la única posible) para ejercer la disciplina en la actualidad. La implementación de este enfoque requiere revisar el andamiaje discursivo que viene empleando el diseño para fijar altos estándares inamovibles de complejidad y calidad, reduciendo el campo de acción profesional y acotando las alternativas de intervención. Este artículo considera las dinámicas y tendencias en los modos de vida de las personas, explora posibles estrategias y contenidos específicos para la formación emprendedora que requiere el diseño.

**Palabras clave:** diseño industrial, emprendedorismo, ecosistema emprendedor, estrategias pedagógicas.

### **Contextualizando el escenario actual del diseño industrial**

Recuperando las palabras de Bonsiepe (2013), el capitalismo cognitivo (post industrial) se encuentra en una etapa de desarrollo caracterizada por: 1. el crecimiento del sector de servicios, 2. el reemplazo del valor de uso por el valor simbólico, 3. la incorporación de prácticas afectivas (*emotional design*), 4. la organización del trabajo en forma de proyectos, 5. la transformación del sujeto de trabajo para actuar como emprendedor.

Este último, es el aspecto más relevante a los fines de este ensayo. La caracterización del profesional emprendedor, está determinada por la acumulación de competencias autoorganizadas que le permiten abordar la complejidad e interactuar con las distintas dimensiones de la esfera empresarial.

Estas interacciones tienen lugar en un contexto determinado por un territorio y una red de actores particulares, que conformarán a un singular ecosistema emprendedor (Albuquerque, 2004; Lavandera y Seibel, 2019).

Debido a que “el emprendedorismo es ante todo un fenómeno local” se reconocerá cómo funcionan el entramado productivo y el ecosistema emprendedor, con el objetivo de comprender cuales son las potencialidades del ecosistema emprendedor argentino (Carballo y otros, 2017, p. 50).

### **El entramado empresarial y el ecosistema emprendedor**

Cada territorio posee una configuración en cuanto a la distribución y tipología de empresas que lo conforman, resultando así en la conformación de un entramado singular. Pero la mera conformación de un entramado industrial no garantiza el

reconocimiento entre los actores productivos y sus características, desaprovechando así el potencial sinérgico. Finalmente, esto deriva en un desaprovechamiento de los recursos disponibles, condicionando la eficiencia productiva, limitando el trabajo colaborativo y los posibles proyectos de innovación conjunta.

Por otro lado, el concepto de ecosistema emprendedor emerge como una evolución del entramado productivo, y de los modelos de innovación tradicionales basados en los *clusters* (Thomas y Autio, 2019), incorporando estructuralmente a otros actores clave que aportan interacción y favorecen la capitalización de sinergias.

A los fines de este trabajo y considerando el marco teórico abordado en investigaciones previas, entendemos al ecosistema emprendedor como un dispositivo de vinculación interactoral, en el cual, un conjunto heterogéneo e interdependiente de actores, cosas y lugares se vinculan (formal e informalmente), para lograr resultados con niveles de innovación superiores a los que podrían alcanzar de manera individual y dando lugar a diversas relaciones de gobernanza entre los mismos (Del Giorgio Solfa y D'Amico, 2019).

El ecosistema emprendedor además está caracterizado por:

- a) Heterogeneidad de actores e informalidad en las interrelaciones (Mason y Brown, 2014; Thomas y Autio, 2019).
- b) Interdependencia entre actores (Cohen 2006; Isenberg, 2011; Stam y Spigel, 2016, Thomas y Autio, 2019).
- c) Relaciones de gobernanza (Thomas y Autio, 2019).
- d) Dinamismo y cambio de rol de los actores.
- e) Emergencia, coevolución y resiliencia (Thomas y Autio, 2019).
- f) Colaboración y competencia.
- g) Innovación: modelos de negocios basados en los usuarios (Thomas y Autio, 2019).
- h) Niveles de innovación superiores.
- i) Derrame horizontal de conocimiento (Thomas y Autio, 2019).

### **Diseñando a los diseñadores emprendedores**

Para planificar estrategias y contenidos específicos para la formación del diseñador emprendedor que exige el escenario postindustrial (Campi, 2020), es necesario conocer las principales características del andamiaje discursivo tanto del diseño industrial como del emprendedorismo.

La comprensión de estos discursos y la forma en que se integren y articulen en el plan de estudios, afectará en el modo en que los estudiantes conciban su práctica profesional, consideren el entorno y desarrollen el “espíritu emprendedor”.

En palabras de Galán: “el taller de diseño es un dispositivo pedagógico a través del cual el alumno incorpora representaciones, hábitos, procedimientos y actitudes que lo caracterizan como miembro de la comunidad del diseño” (Galán, citado por Rondina y Becerra, 2008: p. 32).

La complejidad de este desafío, radica en lo heterogéneo de dicha comunidad educativa y en la existencia de diversos modos de ejercer el diseño profesional (Campi, 2020).

Sin embargo, independientemente del perfil profesional con que se (de)forme al estudiante, diseñar -inevitablemente- implica un accionar emprendedor y un sentido crítico que le permita considerar diversas situaciones e integrar distintas variables. Que, si bien aparentan ser ajenas al desarrollo del producto, resultan determinantes para concretar un proyecto.

En cuanto al vínculo entre los estudiantes y los escenarios en los cuales interviene, Galán (2008, p. 24), sostiene que:

Nuestro alumno ha sido sensibilizado para verse a sí mismo como autor de objetos, en escenarios previsibles, ésta es su zona de desarrollo real. No ha sido preparado para el diálogo con actores externos, no lee el contexto en su complejidad. Este estereotipo de la profesión se gesta toda vez que los trabajos prácticos, fijan este imaginario, en el cual la realidad está ausente o ha sido mutilada, a través de ejercicios desligados de la investigación.

Complementariamente, Dorst (2017, p. 13), explica la obsolescencia de las metodologías tradicionales del diseño para abordar los problemas abiertos, complejos, dinámicos e interconectados presentes en la era postindustrial:

Estos problemas abiertos, complejos, dinámicos e interconectados no encajan bien con los supuestos en que se basan nuestros métodos convencionales para solucionar problemas, porque la mayoría de nuestras estrategias convencionales se concibieron para funcionar en un “minimundo” jerárquicamente ordenado y sumamente estático y aislado. Cuando aparecía los problemas, podíamos aislarlos en un ámbito aparte, descomponerlos en subproblemas relativamente sencillos y analizarlos, crear subsoluciones y a continuación juntarlas para formar una solución global que satisficiera a todos los actores implicados. Si fracasaba esta estrategia de divide y solucionarás, podíamos usar la estrategia alternativa de ejercer la autoridad para “simplificar” la extensión del problema anulando alguna de las partes, e imponer una solución que satisficiera al agente más poderoso.

Por otro lado, la comunidad del diseño está altamente relacionada con la cuestión de la creatividad y originalidad de los proyectos que lleva adelante. Los diseñadores son actores clave para la innovación, y “el mundo espera nuevas cosas de los diseñadores; ésta es la naturaleza del diseño” (Margolín, 2005, p. 127). Sin embargo, resulta inconducente pensar estrategias pedagógicas sin un anclaje espacio-temporal que actúe como marco de referencia de las innovaciones propuestas, y que colabore a la fragmentación de la lógica lineal, determinista y progresiva que planteaba la visión Moderna del diseño (Hui, 2020).

Es necesario ampliar esta visión, para atender las necesidades y problemáticas que quedan excluidas de esa lógica o que son percibidas por los estudiantes como problemas de menor rango a los que requieren otros segmentos del mercado.

Este último aspecto, tiene relación con otro de los rasgos constitutivos del imaginario predominante del diseño, que está vinculado a una idea de excelencia en las prácticas que definen a los diseñadores y en los resultados finales que alcanzan.

Con frecuencia, esa idea de excelencia está desarticulada de las variables y las problemáticas que tienen lugar en escenarios reales. En palabras de Montero (2020, p. 105): “el problema moral del diseño en términos comunitarios es su propia capacidad de alcanzar la excelencia. Cuanto más excelente más perturbador es para la comunidad”.

En nuestra interpretación, esta tradición inconsciente que solo sirve para alimentar el ego de diseñadores, imposibilita la resolución de problemas reales y más urgentes de toda índole, que pueden impactar significativamente en diversos sectores de nuestra sociedad.

### **Bases para la enseñanza emprendedora en diseño industrial**

Entendiendo la situación actual de muchos de los entramados productivos locales en Argentina (Kantis y otros, 2020), la potencialidad que nos ofrece el ecosistema emprendedor y la composición filosófica del diseño, nos exige planificar adecuadamente las bases formativas para el diseño emprendedor.

Este abordaje puede plantearse en tres etapas:

1. Sensibilización del espíritu emprendedor.
2. Formación de capacidades emprendedoras.
3. Aplicación en escenarios reales.

### **Sensibilización del espíritu emprendedor**

En relación a la primera etapa, el rol de la universidad es fundamental para la formación de capacidades emprendedoras y para fomentar la cultura del emprendimiento (Mason y Brown, 2014).

A través de procesos de sensibilización, que no se limiten a brindar herramientas específicas para la conformación de una nueva empresa o la apertura de un nuevo negocio, sino que colaboren a fomentar la vocación emprendedora en los estudiantes en un sentido más amplio (Zheng y Yang, 2011).

Este enfoque, busca formar profesionales para actuar en diversas áreas del conocimiento y a nuestro entender, tiene concordancia con diversas manifestaciones profesionales que experimenta actualmente el diseño industrial (Sohstein, 2005).

La importancia de potenciar el espíritu emprendedor, encuentra su justificación en la teoría de la conducta planificada (TCP). Ajzen (1991), afirma que las creencias, actitudes e intenciones preceden al comportamiento, por lo cual el deseo de emprender estará determinado por múltiples variables.

Por un lado, Fayolle, señala que las estrategias pedagógicas más eficaces que incentivan el espíritu emprendedor son las: “centradas en el estudiante, y con significado práctico para el proyecto de vida, ya que se obtiene mayor logro de generación de comportamientos favorecedores del emprendimiento” (Fayolle, 2017, p. 109). Esta visión coincide con la de Pallares y otros (2005), cuando afirman que la formación emprendedora está vinculada con lo que el estudiante vive como “mi plan estratégico personal” (Pallares y otros, 2005, p. 34), y agregan que “la primera empresa que debemos diseñar es la propia vida” (Ibidem, p. 40).

Por otro lado, McIntyre y Roche (1999, p. 33) entienden a la intención emprendedora como: “el proceso de proveer a los individuos con los conceptos y habilidades para

reconocer oportunidades que otros puedan haber pasado por alto y poseer el insight y la autoestima de actuar donde otros pueden haber dudado”.

### **Formación de capacidades emprendedoras**

En cuanto a esta segunda etapa, a nuestro entender, una propuesta formativa deberá identificar cuáles son las capacidades y actitudes que conforman el accionar emprendedor y de qué manera se relaciona con la filosofía del diseño esbozada anteriormente.

Entre las diversas capacidades y rasgos que definen a un emprendedor, encontramos con frecuencia: resolver problemas, innovación, creatividad, independencia, autoconfianza, habilidades comunicacionales, gestión integrada de incertidumbre (Hull y otros, 1980; Waisburd, 2009); flexibilidad, tolerancia a la frustración, liderazgo y decisión, asumir responsabilidades, cooperar, trabajar en red, administrar riesgo, autoaprender, ser proactivo, tener iniciativa (Hull y otros, 1980; Fawson y otros, 2015; Sanchez i Peris y Ros, 2014); autoeficacia (Zhao, Seibert y Hills, 2005); percepción de viabilidad y conveniencia neta (Segal, Borgia y Schoenfeld, 2005); además de la influencia familiar (Drennan, Kennedy y Renfrow, 2005).

Si bien hasta este punto, las capacidades y rasgos distintivos son comunes para el emprendedor en general, al abordar la perspectiva del diseñador emprendedor encontramos algunas fortalezas y debilidades, consecuencia de los trayectos formativos tradicionales.

La formación en diseño industrial, por lo general resulta en fortalezas, tales como: la capacidad de crear nuevas soluciones a un problema dado, la visión integral del proyecto, el dominio del proceso de diseño y desarrollo de productos, el reconocimiento de diversos materiales y tecnologías de producción existentes, la optimización del diseño económico, morfológico y estructural considerando la tecnología, el dominio de aspectos simbólicos y morfológicos de los productos, y la facilidad de comunicarse gráficamente en 2 y 3 dimensiones.

Por otro lado, en cuanto a las debilidades de la formación en diseño, encontramos: la búsqueda obsesiva por la excelencia del diseño, la búsqueda desmesurada por la aprobación de sus pares (diseñar para el diseño), la descalificación de desafíos de diseño vinculados a segmentos desatendidos por la industrial, la predilección por las alianzas endogámicas, la vanidad, la obstinación y pérdida de la objetividad en la idea propia.

### **Emprender desde el diseño en escenarios reales**

En base a lo expuesto, cualquier diseñador que pretenda emprender deberá planificar tres aspectos básicos:

- a) La capacidad técnica sobre aquella actividad en la que va a emprender.
- b) Los recursos (propios o ajenos) con los que lo va a hacer.
- c) El nivel de riesgo del contexto (Observatorio Pyme, 2018).

Dicho de otro modo, se debe dar respuesta a: ¿qué?, ¿cómo? y ¿dónde? se va a emprender.

En cuanto a la capacidad técnica sobre lo que se va a emprender (¿qué?), cada diseñador explorará en base a sus intereses el sector o los sectores industriales correspondientes, a fin de reconocer su dinámica interna particular, buscando el modo de problematizar situaciones y detectando oportunidades de intervención emprendedora desde el diseño industrial.

En este acercamiento, será clave fomentar la observación sensible del entorno y el armado de modelos de negocios y esquemas de viabilidad de los proyectos de futuros emprendimientos, como así también el planteo de “marcos de referencia” para alcanzar una innovación metodológica (Dorst, 2017).

Sobre los recursos necesarios para emprender (¿cómo?), los profesionales del diseño deberán dominar una visión amplia que les permita concebir y diferenciar los recursos en cuanto a su tipología y dimensiones para poder evaluarlas en el contexto del ecosistema emprendedor.

Adicionalmente, la evaluación de los recursos y la consideración del mapa de actores correspondiente, nos permite descubrir “...actores significativos causantes de oportunidades que no habíamos previsto anteriormente” (Dorst, 2015, p. 81).

En este marco, la gestión del diseño y el pensamiento estratégico, integran múltiples herramientas vinculadas que “le permite[n] al diseñador navegar por la red, detectar conexiones, los signos y los rituales, dialogar con los actores humanos y artificiales, así como negociar con las entidades privadas, públicas, políticas y comunitarias” (Leiro, 2008, p. 25).

Y, por último, en cuanto al nivel de riesgo que proviene del contexto (¿dónde?), los diseñadores emprendedores tendrán que el deber de estar informado periódicamente sobre los índices básicos y evolución de la economía, el rumbo general de la política, las políticas públicas e industriales y toda norma (nacional o subnacional) que pueda involucrar directa o indirectamente a las acciones a emprender o a cualquiera de los insumos básicos involucrados. Todas estas acciones tendientes a reconocer el contexto e identificar sus dinámicas, indefectiblemente deberán situarse tanto en el ecosistema emprendedor elegido como en el sector industrial correspondiente.

### **Consideraciones finales**

Hasta aquí hemos caracterizado a esta Nueva Era y el diseño post industrial. También entendimos cuáles son las diferencias entre el simple entramado industrial y el ecosistema emprendedor.

En este marco, analizamos la situación del trabajo de los diseñadores industriales, observando la extinción de la relación de dependencia como forma de vinculación laboral.

Consecuentemente, vimos la necesidad de los diseñadores de asumir el rol de emprendedor, como unas de las pocas alternativas de empleo profesional.

A partir de la situación problemática determinada por el contraste entre la formación tradicional del diseño y las capacidades necesarias para emprender industrialmente desde el diseño, se identificaron fortalezas y debilidades.

Finalmente, se propusieron las bases para la enseñanza en emprendedorismo para el diseño industrial, identificando algunos aspectos en la cultura del diseño que merecen un replanteo.

Hasta aquí hemos explorado, analizado y reflexionado sobre las necesidades y estrategias posibles de formación emprendedora para los diseñadores industriales.

Reconocemos que por lo general, los programas de estudio integran entre sus asignaturas temas relacionados con la gestión y el emprendedorismo, resultando hoy insuficiente. Entonces, surge evidente que es menester el tratamiento del enfoque emprendedor en las materias o talleres donde se desarrollan los proyectos, garantizando así su incorporación.

Como corolario, tenemos que cada emprendimiento nace de una idea y de la concepción general y particular del entorno, reuniendo y sintetizando las características diferenciales de cada ecosistema emprendedor en un proyecto o producto. Reafirmamos y destacamos así, las capacidades con las que cuentan los diseñadores industriales y avizoramos el rol protagónico que tendrán en este proceso.

#### **Bibliografía:**

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local* (Vol. 1, pp. 2-84). OIT.
- Bonsiepe, G (2013, Mayo). *Modelos pedagógicos para o ensino de Design: Proposições para a século XXI* [Video]. Conferencia FAU-USP. <https://vimeo.com/85712871>
- Campi, I. (2020). *¿Qué es el diseño?*. G. Gili.
- Carballo, I. E., Belloni, M. C., López Amorós, M., & Fracchia, E. L. (2017). Emprendedorismo y políticas públicas. Una introducción a la literatura. *Perspectivas de Políticas Públicas*, (7)13, 37-88. <https://doi.org/10.18294/rppp.2017.1671>
- Cohen, B., Smith, B., & Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 107-119.
- Del Giorgio Solfa, F., & D'Amico, E. (2019). Complejidad y obstáculos del ecosistema emprendedor argentino: El lado B de un sueño emprendedor. Paper presented at the Proceeding of XIII Jornadas de Sociología: Las cuestiones de la Sociología y la Sociología en cuestión, University of Buenos Aires. <http://hdl.handle.net/10915/94494>
- Dorst, K. (2017). *Innovación y metodología: nuevas formas de pensar y diseñar*. Experimenta.

- Drennan, J., Kennedy, J., & Renfrow, P. (2005). Impact of childhood experiences on the development of entrepreneurial intentions. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(4), 231-238.  
<https://doi.org/10.5367/000000005775179801>
- Fawson, C., Simmons, R., Yonk, R. (2015). Curricular and programmatic innovation at the inter- section of business ethics and entrepreneurship. In S. Hoskinson, & D. Kuratko (Eds.), *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth* (pp. 199.130). Emerald. <https://doi.org/10.1108/S1048-473620150000025006>
- Fayolle, A. (2017). *Entrepreneuriat théories et pratiques: Applications pour apprendre à entreprendre*. Hachette.
- Galán, B. (2008). Diseño y complejidad. *Revista Huellas, Búsquedas en Artes y Diseño*, (6), 22-39.
- Hui, Y. (2020). *Fragmentar el futuro: Ensayos sobre tecnodiversidad*. Caja Negra.
- Hull, D. L., Bosley, J. J. & Udell, G. G. (1980). Renewing the Hunt for the Heffalump: Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics. *Journal of Small Business Management*, 18, 11-18.
- Isenberg, D. (2011, May 11). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. [Paper Presentation]. Institute of International and European Affairs, Dublin, Ireland.
- Kantis, H., Gonzalo, M., Federico, J., & Garcia, S. I. (2020). Entrepreneurial ecosystems meet innovation systems: Building bridges from Latin America to the Global South. In A. Tsvetkova, J. Schmutzler & R. Pugh (Eds.), *Entrepreneurial Ecosystems Meet Innovation Systems* (pp. 41-60). Edward Elgar.
- Lavandera, M., & Seibel, E. (2019). El desarrollo territorial a través de la interacción de los actores del ecosistema emprendedor, promoviendo el emprendimiento y la innovación. In E. Herruzo-Gómez, B. R. Hernández-Sánchez, G. M. Cardella, & J. C. Sánchez-García (Eds.), *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos* (pp. 327-332). Dykinson.
- Leiro, R. (2006). *Diseño: estrategia y gestión*. Infinito.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. OECD. <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Margolin, V. (2005). *La política de lo artificial: ensayos sobre diseño*. Designo.
- McIntyre, J. R., & Roche, M. (1999). University education for entrepreneurs in the United States: a critical and retrospective analysis of trends in the 1990s. Center for

- International Business Education and Research, Georgia Institute of Technology, Working Paper Series, 99/00-021.
- McIntyre, J., & Roche, M. (1999). University education for entrepreneurs in the United States: A critical and retrospective analysis of trends in the 1990s. Georgia Institute of Technology.
- Montero, L. (2020). *El diseño de nosotros mismos: una lectura filosófica del diseño*. Experimenta.
- Observatorio Pyme (2018). Informe Especial: Natalidad Empresarial y Desarrollo Productivo. <https://www.observatoriopyme.org.ar/project/natalidad-empresarial-y-desarrollo-productivo/>
- Pallares, Z., Romero, D., & Herrera, M. (2005). *Hacer una empresa: un reto*. Nueva empresa.
- Rondina, A. y Becerra, P. (2008). *Diseño en proceso*. MALBA - Fundación Costantini.
- Sanchez i Peris, F. J., & Ros Ros, C. (2014). Development of entrepreneurial competence through practicum in pedagogy degree. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 139, 116-122.
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1) 42-57. <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>
- Sohstein, C. V. (2005). *Inteligência empreendedora: o que você precisa saber para cuidar bem da sua empresa: especial para empresários de micro e pequenas empresas*. Qualitymark.
- Stam, F. C., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *USE Discussion paper series*, 16(13). [https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo\\_use\\_dp\\_2016\\_1613.pdf](https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo_use_dp_2016_1613.pdf)
- Thomas, L. D. W., & E. Autio (2019). Innovation ecosystems. In R. Aldag (Ed.), *Oxford Research Encyclopedias of Business and Management*. Oxford University Press.
- Waisburd, J. G. (2009). Pensamiento creativo e innovación. *Revista Digital Universitaria*, 10(12), 1-9. <https://www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art87/art87.pdf>
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>
- Li, Z., & Liu, Y. (2011). Entrepreneurship education and employment performance: An empirical study in Chinese university. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 3(3), 195-203. <https://doi.org/10.1108/17561391111166975>

**Enrique D'Amico.** Diseñador Industrial, Jefe de Trabajos Prácticos en Tecnología de Diseño Industrial y Doctorando en Artes, de la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de La Plata. Becario Doctoral de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires.

**Federico Del Giorgio Solfa.** Diseñador Industrial, Profesor en Diseño Industrial, Magister en Marketing Internacional, Profesor Titular Ordinario y Profesor Estable de la Maestría en Diseño y Marketing, de la Universidad Nacional de La Plata. Profesor Titular en la Maestría en Gestión Empresarial de Negocios Internacionales de la Universidad de Buenos Aires. Master in Diritto, Economia e Política dell'Unione Europea, Università degli Studi di Padova. Profesor Invitado en el Doctorado de Diseño, Universidad de Palermo. Investigador Adjunto sin Director y Miembro de la Comisión Asesora Honoraria en Ingeniería, Arquitectura y Tecnología, de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires. Miembro del Comité de Pares en Ciencias Aplicadas, Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Miembro del Consejo Asesor de Harvard Business Review.