

PENSAMIENTO CREATIVO

PENSAMIENTO CREATIVO:
TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS
PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL



CONTENIDO

Introducción _____	3
resultados de aprendizaje esperados _____	4
Ejercicio de autorreflexión _____	5
Introducción a los Principios de la Creatividad _____	6
Los métodos y herramientas del pensamiento creativo _____	10
El papel de la creatividad en la economía circular _____	13
Design Thinking como herramienta para la resolución de problemas y el desarrollo de la creatividad _____	16
Ejemplos inspiradores de productos creados donde la creatividad desempeñó un papel importante _____	21
Tarea de evaluación final _____	25
Examen final _____	29
Más lecturas y recursos _____	31



INTRODUCCIÓN

Este video presenta el concepto de pensamiento creativo y el papel de la creatividad en una economía circular.



RESULTADOS DE APRENDIZAJE ESPERADOS

CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento real de qué es el pensamiento creativo y por qué es importante usarlo en una economía circular• Conocimiento de mapas mentales y lluvia de ideas durante el proceso de pensamiento creativo.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los beneficios del pensamiento creativo para adaptarse al cambio rápido y generar innovación en la economía circular• Compara y contrasta diferentes herramientas de pensamiento creativo.
ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none">• Apertura para desarrollar habilidades en Pensamiento Creativo y generar diversas ideas de economía circular.• Voluntad de ofrecer apoyo y orientación a otros para pensar creativamente.• Voluntad para resolver problemas pensando creativamente utilizando métodos como lluvia de ideas, mapas mentales o pensamiento de diseño.





EJERCICIO DE AUTORREFLEXIÓN

Complete el ejercicio de autorreflexión para evaluar su conocimiento sobre el pensamiento creativo y la creatividad. Son solo cinco preguntas, cuidado, hay preguntas donde las respuestas correctas son más de una.

[Haga clic aquí para ver el ejercicio.](#)

INTRODUCCIÓN A LOS PRINCIPIOS DE LA CREATIVIDAD

“La creatividad es el nuevo poder. El éxito no se trata de lo que sabemos, sino de lo que podemos crear” (Griffiths, 2019). Este artículo le presentará los principios de la creatividad y el pensamiento creativo.

Hay evidencia de creatividad desde que nuestros registros históricos se remontan. Ha habido muchas definiciones de creatividad en la literatura y la academia:

1) La creatividad es un paso necesario en el proceso de innovación (Carson, & Carson, 1993)

2) La creatividad es la clave de la educación en su sentido más pleno y de la solución de los problemas más graves de la humanidad (Guilford, 1967).

3) La creatividad se define típicamente como la capacidad de generar asociaciones novedosas que son adaptativas de alguna manera (Ward, Thompson-Lake, Ely y Kaminski, 2008).

4) La creatividad se puede definir como la capacidad de transformar la experiencia en interpretaciones originales y significativas (Runco, & Cayirdag, 2012).

5) La creatividad es esencial para el progreso humano (Hennessey, & Amabile, 2010).



La creatividad denota la capacidad de una persona para producir ideas, percepciones, invenciones o productos artísticos nuevos u originales que son aceptados por expertos como de valor científico, estético, social o técnico, y responsabilidad.

La creatividad es la capacidad de imaginar o inventar algo nuevo o valioso donde el valor puede ser personal, social, financiero o alguna combinación de estos. La creatividad no es la capacidad de crear algo de la nada, sino la capacidad de generar nuevas ideas combinando, cambiando o volviendo a aplicar ideas existentes. Algunas ideas creativas son asombrosas y brillantes, mientras que otras son simplemente buenas ideas prácticas en las que nadie parece haber pensado todavía.

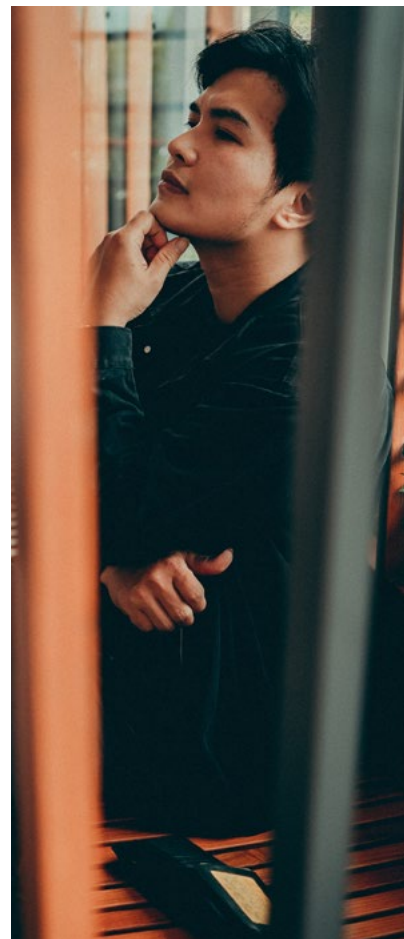


La creatividad está muy relacionada con el pensamiento creativo. En los estudios de investigación, principalmente estos términos son cercanos entre sí. Si la creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas, entonces el pensamiento creativo es el proceso que utilizamos cuando se nos ocurre una nueva idea. Es la fusión de ideas que no se han fusionado antes. La creatividad y el pensamiento creativo son fundamentales para la economía circular. La economía circular es en esencia una idea simple que busca promover la conciencia sobre el uso ambientalmente eficiente de materias primas finitas y la minimización de desechos que es intrínseco a los modelos lineales. El modelo busca conceptualizar el ciclo de vida de los recursos y productos como un ciclo idealizado de uso y reutilización; reconociendo también que, estratégicamente, un ciclo incompleto resulta en redundancia y desperdicio potencial.



LOS MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DEL PENSAMIENTO CREATIVO

Métodos y herramientas de pensamiento creativo que se pueden utilizar para promover productos innovadores y acciones creativas. Este es el primer paso para practicar y aprender el pensamiento creativo, estudiando y utilizando métodos y herramientas, también en la práctica. Existe una amplia gama de herramientas disponibles para la generación de ideas, empleando el pensamiento divergente y convergente para la definición de problemas, la exploración de las características del problema, la generación de opciones de solución, la evaluación y la implementación de ideas. Los consultores de gestión global McKinsey & Co enfatizan que “Hay muchas razones por las que las empresas se desempeñan bien, como la posición en el mercado o el liderazgo tecnológico. Pero también es cierto que la creatividad y el pensamiento creativo están en el corazón de la innovación empresarial, y la innovación es el motor del crecimiento”.



La importancia del pensamiento creativo y la innovación no se puede subestimar. Por lo tanto, las empresas pueden tener los mejores productos y procesos ahora, pero si una organización carece de pensadores creativos, la competencia la dejará atrás. Hay muchos métodos y herramientas de pensamiento creativo que se pueden utilizar para desarrollar nuevas ideas y conceptos. Uno de los métodos más populares y más comunes son:

- Lluvia de ideas, que energiza a los equipos de las empresas y genera una cantidad asombrosa de ideas. Puede aprovechar un amplio cuerpo de conocimiento y creatividad. La lluvia de ideas funciona mejor cuando el grupo es positivo, optimista y se concentra en generar tantas ideas como sea posible. En este enlace se proporcionan siete reglas que desbloquean el poder creativo de una sesión de lluvia de ideas: <https://www.designkit.org/methods/28> (Solo en inglés). Siga 5 pasos para organizar una lluvia de ideas: 1) Distribuya bolígrafos y Post-its a todos y tenga una hoja grande de papel, una pared o una pizarra para pegarlos; 2) Revise las Reglas de lluvia de ideas antes de comenzar; 3) Plantee la pregunta o pregunta que desea que el grupo responda. Aún mejor si lo escribes y lo publicas; 4) A medida que cada persona tenga una idea, pídale

que la describa al grupo mientras coloca su Post-it en la pared o pizarra; 5) Generar tantas ideas como sea posible. También hay algunas herramientas digitales que se pueden usar para actividades de lluvia de ideas:

- <http://keithsawyer.com/zzdeck/>
- <http://75herramientasparaelpensamientocreativo.com/>
- <https://innovation.tools/products/killer-questions-card-deck>
- Mind Mapping es una manera fácil de generar ideas orgánicamente sin preocuparse por el orden y la estructura. Le permite estructurar visualmente sus ideas para ayudar con el análisis y el recuerdo. Un mapa mental es un diagrama para representar tareas, palabras, conceptos o elementos vinculados y organizados en torno a un concepto o tema central utilizando un diseño gráfico no lineal que permite al usuario construir un marco intuitivo en torno a un concepto central. Un mapa mental puede convertir una larga lista de información monótona en un diagrama colorido, memorable y altamente organizado que funciona de acuerdo con la forma natural de hacer las cosas de su cerebro. Algunas visualizaciones de cómo pueden verse los mapas mentales:

También existen herramientas digitales que se pueden utilizar para:

- <https://miro.com/templates/mind-map/>
- <https://xmind.app/share/>
- <https://www.ayoa.com/mind-mapping/software/>

y muchos otros.

Los métodos de pensamiento creativo pueden ayudar a desarrollar la creatividad que es parte integral del proceso de resolución de problemas. Emplear el pensamiento creativo en el trabajo puede convertirlo en un miembro valioso del equipo, ya que generará ideas que la empresa puede usar. Pensar creativamente también puede permitirle desarrollar ideas que podrían llevarlo a generar nuevas innovaciones. Muchos grandes pensadores y empresarios son o fueron pensadores creativos que siguieron caminos independientes e hicieron algunos de los mayores descubrimientos e inventos de todos los tiempos: Steve Jobs, Nikola Tesla y muchos otros.



EL PAPEL DE LA CREATIVIDAD EN LA ECONOMÍA CIRCULAR

La economía circular es un marco de solución de sistemas que aborda desafíos globales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, los desechos y la contaminación. A medida que el concepto de la economía circular se ha vuelto más ampliamente aceptado como una forma atractiva de avanzar, las empresas de todo el mundo han estado repensando la forma en que diseñan, fabrican y rehacen sus productos. Por lo tanto, el pensamiento creativo tiene un papel importante y los diseñadores y creativos pueden tener un impacto importante en la economía circular. También fomentan soluciones ascendentes que pueden generar un cambio sistémico.

El pensamiento creativo ofrece un futuro en el que se diseñan productos, servicios y sistemas con una imagen más amplia en mente. Un futuro donde hacer zoom en las necesidades de los usuarios. Un futuro donde desbloquear una nueva frontera de la creatividad para abordar los desafíos globales desde la raíz. Todos estos aspectos están muy conectados con la economía circular.

En industrias como la moda y los envases de plástico, más del 80 % de todos los materiales de nuestros productos y servicios se destinan a vertederos o incineradores, y una cantidad significativa también se filtra fuera del sistema y se dirige a entornos naturales.

Por eso es necesario adoptar un enfoque fundamentalmente diferente en la forma en que las empresas crean los productos, servicios y sistemas que nos rodean. Es importante mirar 'aguas arriba' para abordar los desafíos que enfrenta el mundo, abordándolos en la etapa de diseño en lugar de tratar los síntomas de los problemas. Por ejemplo, Lush y muchas otras empresas simplemente venden productos sin embalaje. Lush ha rediseñado algunos de sus productos líquidos para el cuidado personal para que se vendan como formulaciones sólidas que



reemplacen a los productos líquidos en botellas de plástico. Su gama 'desnuda' ahora incluye champú, acondicionador, gel de baño, tónico y desodorante. Es crucial observar los sistemas como un todo para comprender cómo las creaciones de cada individuo encajan en el panorama general. Y, por lo tanto, es importante tener una visión y un marco inspiradores que puedan funcionar a largo plazo. Los empresarios sugieren utilizar el diseño circular como abreviatura de la práctica de aplicar los principios de la economía circular en la etapa de diseño de todo. Es una práctica que adopta el pensamiento sistémico para abordar algunos de los mayores desafíos interconectados que enfrentamos hoy.

Otro ejemplo de empresa, la empresa con sede en Letonia "RePlastic", produce muebles de jardín hechos de plástico reciclado. El jefe de la compañía dice que el pensamiento creativo desempeñó un papel importante en la creación de productos tan innovadores. En un proceso de desarrollo hubo errores, pero es importante aprender de estos errores y hacerlo lo más barato posible.

Las tecnologías son herramientas poderosas para los empresarios en la creación de nuevos productos, sistemas y servicios innovadores. En los últimos años, las tecnologías han adquirido capacidades sin precedentes: desde nuevos materiales biobenignos hasta capacidades basadas en datos para comprender y diseñar en cadenas de suministro complejas, hasta modelos comerciales habilitados digitalmente que abordan las necesidades de las personas sin flujos de materiales extractivos. Ahora es posible trabajar con la naturaleza, en lugar de contra ella. Junto con el creciente deseo entre los creativos de usar el poder transformador de la creatividad como una fuerza para el bien, el mundo tiene una oportunidad real de cambiar hacia una dirección más circular.



**DESIGN THINKING COMO
HERRAMIENTA PARA LA
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Y EL DESARROLLO DE
LA CREATIVIDAD**

El Design Thinking difunde la creatividad y la cultura de la innovación en las personas que optan por utilizar esta metodología, además es una herramienta para la resolución de problemas. Es uno de los métodos que se pueden utilizar en el pensamiento creativo. El pensamiento de diseño se está volviendo cada vez más popular y también se puede aplicar a cualquier campo; no necesariamente tiene que ser específico del diseño. El pensamiento de diseño es una forma de trabajo iterativa y no lineal que busca comprender a los usuarios y resolver problemas. Consta de cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y probar. El proceso es perfecto para situaciones en las que el desafío general no está claro o tiene problemas que aún se desconocen.

El pensamiento de diseño es un enfoque centrado en el ser humano que puede ayudar a lidiar con este entorno de cambio constante. Con el rápido cambio tecnológico, ambiental y social convirtiéndose en la nueva normalidad, es importante que las empresas sean lo más ágiles posible. El pensamiento de diseño debe dar vida a sus ideas poniendo a los usuarios en el centro de cada proceso.

Hay 5 fases de pensamiento de diseño, pero es importante tener en cuenta que no son pasos secuenciales. Es importante volver a las fases anteriores a intervalos regulares a lo largo de su viaje. Pequeña introducción sobre cada fase:

1. La empatía es la base de un proceso de diseño centrado en el ser humano: observar; comprometer; sumergirse. En esta fase, el empresario puede:

- a. descubrir las necesidades que tienen las personas de las que pueden o no ser conscientes;
- b. guiar los esfuerzos de innovación;
- c. identificar a los usuarios adecuados para diseñar;
- d. descubrir las emociones que guían los comportamientos.



2. El modo de definición es cuando los empresarios desglosan y sintetizan los hallazgos de empatía en necesidades e ideas convincentes, y analizan un desafío específico y significativo. Es fundamental para el proceso de diseño porque expresa explícitamente el problema que los empresarios se esfuerzan por abordar a través de sus esfuerzos. Esto puede ser muy desafiante, pero un consejo es combinar especialistas de diferentes sectores.

3. Idear es el modo de proceso de pensamiento de diseño en el que el objetivo principal es generar tantas ideas como sea posible:

- a. ir más allá de las soluciones obvias;
- b. aprovechar las perspectivas colectivas;
- c. descubrir áreas de exploración inesperadas;
- d. crear fluidez (volumen) y flexibilidad (variedad) en las opciones de innovación.

4. La creación de prototipos es la cuarta fase del pensamiento de diseño. Es una parte esencial del diseño de la experiencia del usuario (UX) que generalmente viene después de la ideación, donde los equipos han creado y seleccionado ideas que pueden resolver las necesidades de los usuarios. En la creación de prototipos, los empresarios pueden crear un modelo experimental simple de las fases anteriores de un producto propuesto para que pueda verificar qué tan bien coincide con lo que los usuarios quieren a través de los comentarios que brindan. Hay consejos para considerar la creación de prototipos desde el principio, utilizando prototipos en papel, si corresponde, para que los comentarios que se obtengan de los usuarios puedan ayudar a guiar el desarrollo. Esta fase es muy importante, porque la idea se prueba con los usuarios y puede prevenir futuras pérdidas económicas. Por lo tanto, “fracasar rápida y económicamente”.

5. Los diseñadores o evaluadores prueban rigurosamente el producto completo utilizando las mejores soluciones identificadas en la fase de prototipo. Esta es la fase final del modelo de cinco fases; sin



embargo, en un proceso iterativo como el pensamiento de diseño, los resultados generados a menudo se usan para redefinir uno o más problemas adicionales. Este mayor nivel de comprensión puede ayudar a investigar las condiciones de uso y cómo las personas piensan, se comportan y sienten hacia el producto, e incluso conducir a un ciclo de regreso a una etapa anterior en el proceso de pensamiento de diseño. Luego, los empresarios pueden proceder con más iteraciones y hacer modificaciones y mejoras para descartar soluciones alternativas. El objetivo final es obtener una comprensión lo más profunda posible del producto y sus usuarios.

El pensamiento de diseño es casi con certeza lo mejor para “pensar fuera de la caja”. Con él, los equipos pueden realizar una mejor investigación de la experiencia del usuario (UX), creación de prototipos y pruebas de usabilidad para descubrir nuevas formas de satisfacer las necesidades de los usuarios. El valor del pensamiento de diseño como una fuerza impulsora de los negocios que mejora el mundo (pesos pesados globales como Google, Apple y Airbnb lo han ejercido con un efecto notable) coincide con su estatus como un tema popular en las principales universidades internacionales. Con el pensamiento de diseño, los equipos tienen la libertad de generar soluciones innovadoras, lo cual es muy importante en una economía circular.



Pequeño video de ejemplo del producto que se desarrolló, utilizando la metodología de pensamiento de diseño en el enfoque de economía circular (marca Shoey Shoes): <http://thomasleech.co.uk/shoey-shoes/xpa46lh6mdiwi6p6ecr20hjr4a7psuLa> marca creada por un estudiante del Royal College of Art, fabrica zapatos de cuero para niños exclusivamente a partir de retales de cuero. En el plano industrial, la empresa francesa Circouleur, que reutiliza los botes de pintura sobrantes, también es un buen ejemplo.



**EJEMPLOS INSPIRADORES DE
PRODUCTOS CREADOS DONDE
LA CREATIVIDAD DESEMPEÑÓ
UN PAPEL IMPORTANTE**

Desde el principio, la economía circular ha sido una agenda impulsada por el diseño, que fomenta soluciones ascendentes que generan un cambio sistémico. Ejemplos inspiradores de productos creados donde la creatividad desempeñó un papel importante:

- Ecovative es la empresa de micelio que diseña y cultiva materiales sostenibles que provienen directamente de la naturaleza. El empaque funciona como el poliestireno expandido para proteger los artículos frágiles en tránsito, pero es de una fuente renovable y no contribuye a los desechos plásticos. El micelio es una red fúngica de células filiformes que actúa como un pegamento natural que se autoensambla. Crece en 5-7 días sin necesidad de luz ni agua, digiere los subproductos agrícolas y se une a cualquier forma necesaria. Al final del proceso, el material pasa por un proceso de deshidratación y tratamiento térmico para detener el crecimiento y asegurar la ausencia de esporas o alérgenos. Una vez utilizado, puede convertirse en abono de forma segura y devolverse al suelo.
- La iniciativa New European Bauhaus, inspirada en el influyente movimiento Bauhaus, brinda a Europa la oportunidad de demostrar el potencial de la economía circular y liderar el camino en la transición. La Bauhaus acercó a los creativos a los materiales, herramientas y técnicas que combinarían para crear sus productos, alentándolos a experimentar con estas capacidades de nuevas maneras. Esto condujo a mejoras en la facilidad de fabricación, el aligeramiento y la estética. Fue también un paso fuera del contexto industrial atrasado del siglo XIX y una declaración sobre la prioridad de la experiencia humana. Hoy en día, las nuevas capacidades en biomateriales, fabricación aditiva, fabricación digital e inteligencia artificial están desbloqueando posibilidades ilimitadas para la fabricación.



- Coco Chanel fue la primera diseñadora en usar un jersey en su moda. En ese momento, la camiseta era una tela económica que se usaba solo para ropa interior masculina. Chanel se había enfrentado a circunstancias difíciles al principio de su vida y eligió usar un jersey para hacer ropa de mujer porque era económico. Con el racionamiento de telas más caras durante la Primera Guerra Mundial, Chanel compró el material a bajo costo y usó la tela cómoda y funcional en sus diseños. Se hizo conocida por su práctica línea de ropa, que finalmente revolucionó el rostro de la moda para siempre. Este es un ejemplo de un pensador creativo que usó la resolución de problemas para cambiar su vida y el curso de la historia. Y ella no es la única. El pensamiento creativo es una habilidad que puede llevarlo lejos en el lugar de trabajo y en la vida.



En conclusión, las personas creativas ya están desbloqueando muchas posibilidades para un enfoque más circular, pero el progreso real requiere la innovación del sistema junto con la innovación tecnológica. Si queremos una economía circular que sea segura, saludable y regenerativa, los materiales importan: no se trata solo de “cerrar el ciclo”, sino de considerar los materiales que están en el ciclo. Por lo tanto, los diseñadores deben trabajar con el sistema hoy, mientras lo mueven hacia nuevos resultados. Los creadores necesitan comprender, predecir y responder a las implicaciones sistémicas de sus invenciones. Necesitan un lugar para experimentar, de manera que sea visible y esté conectado con la industria y las rutas para escalar.



Para obtener más recursos y actividades que ayuden a comprender, definir, crear y lanzar innovaciones circulares utilizando el pensamiento creativo, explore la Guía de diseño circular: <https://www.circulardesignguide.com/methodscreado> en colaboración con IDEO (IDEO es una empresa de diseño global) y una selección de herramientas de nuestra red y más allá para ayudarlo a comenzar: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-design/tools>.



TAREA DE EVALUACIÓN FINAL

TÍTULO DE LA TAREA:

Desarrollar una idea de negocio

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

El objetivo de esta actividad, basada en la metodología del Design Thinking, es desarrollar una idea para algún negocio. Esta tarea debe realizarse en grupos de tres o cuatro personas.

TIEMPO REQUERIDO:

34min (tarea principal) + 60min (tiempo para preparar la presentación)

MATERIALES NECESARIOS:

computadora; papel, lápiz, limpiapiñas

FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN:

presentación de Powerpoint

PASOS PARA COMPLETAR LA TAREA:

Antes de la tarea, lea una vez más en EduZine sobre el tema del pensamiento de diseño. Además, por favor, mire el video sobre pensamiento de diseño: https://www.youtube.com/watch?v=r0VX-aU_T8 (Solo en ingles)

1. fase: investigación - entrevista (tiempo - 7 min)

- El equipo divide los roles: 1 entrevistador, 1 usuario, los demás son observadores;
- El entrevistador hace preguntas al usuario
- Usuario comparte experiencia
- Los observadores registran y toman notas sobre la



experiencia del usuario

2. fase: definir un problema (7 min)

- El observador deberá presentar a otros miembros del grupo las observaciones realizadas durante la entrevista (experiencia positiva y negativa)
- El grupo se pone de acuerdo en un problema a resolver
- El grupo escribe el problema, comenzando con las palabras "¿Cómo podríamos..."

3. Fase: desarrollo de ideas basado en un método de lluvia de ideas destinado a crear tantas ideas de soluciones como sea posible escuchando a otros miembros del grupo e inspirándose en lo que los colegas han propuesto (10 min)

- Cada miembro del grupo escribe tres ideas para una solución - cada solución en una página separada
- Presentar las ideas a otros miembros del grupo.

4. fase: desarrollo de ideas (10 min)

- El equipo acuerda una idea para desarrollar un concepto:
- Averigua el nombre del producto o servicio.
- Identificar el público objetivo (grupo objetivo)
- Definir el resultado previsto (en el contexto del desafío definido anteriormente "¿Cómo podríamos...")



5. fase: crear una presentación (60 min), incluir respuestas a las siguientes preguntas en su presentación:

- ¿Qué problema se ha abordado?
- ¿Cuál es la solución al problema?
- Nombre del producto o servicio
- Público objetivo (grupo objetivo)
- resultado previsto
- Una funcionalidad clave

6. fase: cada equipo hace la presentación (max 5 min)



EXAMEN FINAL

Complete el ejercicio final para evaluar su conocimiento sobre el pensamiento creativo y la creatividad. Son solo cinco preguntas, cuidado, hay preguntas donde las respuestas correctas son más de una.

[Haga clic aquí para ver el ejercicio.](#)



MÁS LECTURAS Y RECURSOS

<https://www.researchgate.net/publication/321750689>
[Creative Thinking Processes The Past and the Future](#)

Laura Ruiz-Pastor, Elena Mulet, Vicente Chulvi, Marta Royo, Efecto de la aplicación de requisitos de circularidad como preguntas guiadas sobre la creatividad y la circularidad de los resultados del diseño. Revista de producción más limpia, Volumen 281, 2021, 124758, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124758>.

(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620348022>)

<https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-design/overview>

<https://ellenmacarthurfoundation.org/articles/the-new-european-bauhaus-and-the-circular-economy>

<https://ellenmacarthurfoundation.org/introduction-to-circular-design/we-need-to-radically-rethink-how-we-design>

<https://chuckfrey.medium.com/the-ultimate-list-of-creativity-tools-d8993084a120>





LEARNING CIRCLE



cantabria
perma
cultura



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435