

Reactivació del Pla de Comunicació del programa “Viure i Conviure” de l’Ajuntament de Barcelona.

AUTOR/A: Laura Sánchez Fernández

TUTOR/A ACADÈMIC/A QUE ASSUMEIX LA DIRECCIÓ DEL TFM: Cristina Puig Alorda

POBLACIÓ I DATA: Barcelona, 21/01/2019

MÀSTER: Màster universitari de Comunicació corporativa, protocol i esdeveniments

ÍNDEX

Resum.....	3
Summary.....	3
1. Introducció	4
1.1 Justificació del projecte	5
1.2 Objectius	7
1.3 Marc teòric	8
2. Contextualització.....	9
2.1 Antecedents: Campanyes anteriors i objectius assolits	9
2.2 Mercat	10
2.3 Valoració d'aquest servei per part dels usuaris.....	10
2.4 Competència.....	11
2.5 Mapa de posicionament.....	12
3. DAFO.....	13
4. Missió, visió i valors de la Fundació Roure	14
5. Objectius.....	15
6. Mapa de públics.....	15
7. Missatges clau	16
7.1 Públics	16
7.2 Canals i mitjans a utilitzar	18
7.3 Pla d'acció per a cada objectiu	19
8. Cronograma	21
9. Pressupost.....	22
10. Avaluació	23
11. Conclusions	25
12. Bibliografia	27

Resum

L'envelliment de la població ha comportat l'aparició de noves problemàtiques socials. Entre elles, ens trobem la soledat de la gent gran. Cada vegada hi ha més població de la tercera edat vivint sols. D'altra banda, trobem que molts joves han de desplaçar-se a Barcelona per estudiar a la universitat. D'aquesta manera, hi ha una part de la població vivint sola i una altra que busquen un habitatge econòmic. Per aquest motiu, fa 20 anys la Fundació La Pedrera juntament amb l'Ajuntament de Barcelona van llençar la iniciativa on un estudiant podia compartir pis amb una persona gran. Així, es crea una simbiosi on ambdues parts es beneficien. El jove aprèn de l'experiència i vivències d'una persona de més de 65 anys. I, l'altra banda, no se sent tan sola i es sent revaloritzada i apreciada. Així, ambdues parts continuen creixent i aprenent. L'objectiu principal d'aquest treball és relançar aquest projecte que ha perdut la visibilitat que va tenir fa uns anys i que ara es troba en mans de la Fundació Roure a través de la intervenció d'altres agents socials com són les universitats i el mateix ajuntament per tal de deixar palès la importància del capital social que representa la gent gran.

- **Paraules clau:** *gent gran, joves, capital social, habitatge, conviure, Barcelona*

Summary

The aging of the population has provoked the emergence of new social problems. One of them, the loneliness of the elderly population. The people situated in the mentioned group of age living alone has increased. On the other hand, we find that many young people have to move to Barcelona to study at university. In this way, there is a part of the population living alone and another that seeks an economic housing. For this reason, La Pedrera Foundation along with the Barcelona City Council, launched the initiative a 20 years ago, where a student could share a flat with an elderly person. Thus, it is creating a symbiosis where both parts are being benefit. The youngsters learn from the experience of a person over 65 years. And, the elderly does not feel so alone and is being revalued and appreciated. Thus, both parties continue to grow and learn. The main objective of this work is to relaunch this project that has lost its visibility a few years ago and now is in the hands of the Roure Foundation through the intervention of other social agents such as universities and the city council itself in order to make clear the importance of the social capital that represents the elderly people.

- **Key words:** *elderly, youngsters, social capital, housing, coexistence, Barcelona*

1. Introducció¹

Una de les característiques de la nostra societat és l'envelliment de la població. Actualment, les persones de més de 65 anys representen el 21,6% de la població de la ciutat de Barcelona. Però, juntament amb aquest envelliment de la població i amb els canvis dels mètodes de vida, també han aparegut altres fenòmens com ara la soledat. Es calcula que 3 de cada 10 persones de més de 75 anys viuen soles. A aquesta situació, ha d'afegir-se quants d'ells viuen en una situació econòmica precària dificultant que puguin pagar a una persona per a que tingui cura d'ells o els hi faci companyia o, que inclús, puguin pagar-se el seu propi habitatge. D'aquesta manera, l'envelliment de la població ha comportat les següents problemàtiques:

- Soledat: apunta a ser un dels grans problemes de la nostra societat, malgrat que no sempre en som prou conscients. Es diu que la soledat és un problema invisible, ja que la gent gran el viu a l'interior dels seus domicilis i residències. La soledat no es comparteix. L'absència de suport i de recolzament afectiu fa que les persones grans se'n ressentin encara més dels altres problemes que pateixen.
- Dependència física i/o psíquica: algunes persones grans presenten algun tipus de hàndicap físic (problemes d'oïda, de visió, de motricitat, malalties greus, etc.) i/o psíquic (síntomatologia depressiva, trets de demència senil, Alzheimer, etc.).
- Situació econòmica: en general, la gent gran compta amb pocs recursos econòmics. En els darrers anys, la situació tampoc ha millorat i encara acostumen a percebre una pensió de poca quantia, que amb prou feines els permet cobrir les necessitats bàsiques. A més, bona part d'aquestes persones no poden accedir als recursos de l'entorn per mobilitat (casals, centres de dia, associacions...).

Tanmateix, l'altre problema que es presenta a la nostra societat actual són les dificultats que presenten els joves per poder emancipar-se. Des de l'any 2014, el preu dels lloguers i de la compra d'habitatge han augmentat. Aquest fet dificulta que els joves puguin adquirir-ne un. A més a més, molts estudiants universitaris han de traslladar-se des de les seves poblacions a Barcelona i es troben amb les dificultats que suposa buscar un habitatge en una ciutat on les preus es troben desorbitats.

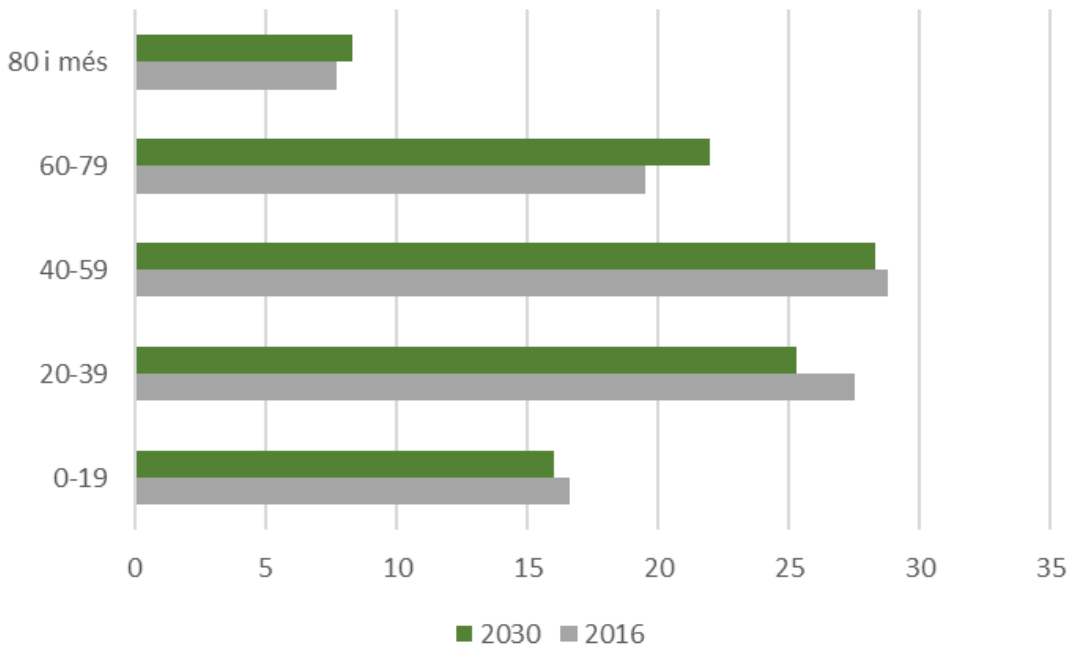
¹ Les dades utilitzades en aquest apartat han estat extretes de les següents pàgines web:
AJUNTAMENT DE BARCELONA: <http://ajuntament.barcelona.cat/gentgran/ca/canal/la-gent-gran-de-barcelona>
DIARI ARA: https://www.ara.cat/economia/situacio-immobiliari-alarman-politica-Pisos-com_0_1915608561.html
FUNDACIÓ ROURE: <https://www.fundacioroure.org/es/inicio/>

1.1 Justificació del projecte

L'augment de l'edat de la població proposa nous reptes per a la nostra societat, com ja s'ha esmentat. Per tal de donar resposta a aquests reptes, la Fundació La Pedrera i l'Ajuntament de Barcelona, fa 20 anys, van llençar el projecte "Viure i Convivre". En aquest projecte, un estudiant universitari comparteix pis amb una persona de la tercera edat. Les diferents enquestes de satisfacció realitzades als usuaris han demostrat que ambdues parts han quedat satisfetes i han après l'un de l'altre deixant palès la importància que té un projecte així per a la nostra societat.

De fet, l'Ajuntament de Barcelona ha llençat una estratègia² on s'inclouen 77 accions que busquen donar resposta als canvis demogràfics que es produiran. Principalment, una població que cada vegada envellirà més. Es calcula que a l'actualitat, una tercera part de les persones majors de 75 anys viuen soles a Barcelona, la majoria són dones. A més a més, la mitjana de l'esperança de vida a la ciutat és de 83 anys, amb una tendència a l'alça. En el següent gràfic es mostra la previsió del canvi demogràfic que s'espera. Així, al 2030 augmentarà el percentatge d'habitants de més de 60 anys y de més de 80. Per tant, es produirà un increment de les persones dependents.

Gràfic 1 - Població 2016 i projecció 2030 segons grups d'edat. Barcelona.

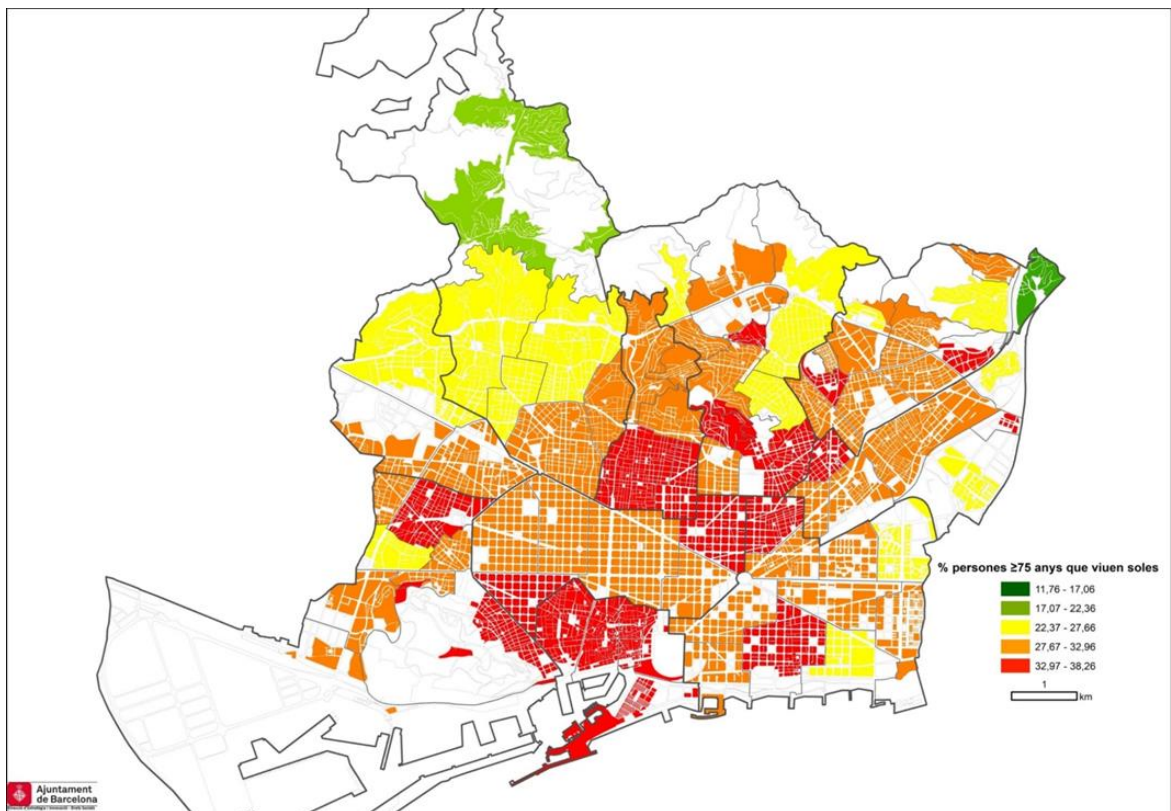


Font: MARTÍ-COSTA, M. (2018). Estratègia sobre canvi demogràfic i envelliment: una ciutat per a tots els cicles de vida (2018-2030). Barcelona: <http://ajuntament.barcelona.cat/premsa/wp-content/uploads/2018/07/estenvelliment.pdf>

²AJUNTAMENT DE BARCELONA: <http://ajuntament.barcelona.cat/premsa/2018/07/13/barcelona-elabora-un-pla-amb-77-accions-per-anticipar-se-a-lenvelliment-de-la-poblacio/>

El col·lectiu de persones grans és molt heterogeni presentant diferents grups adquisitius, educacionals i de dependència. Sobretot, com més envelleix la població i, per tant, els grups d'edat s'envelleixen més, més vulnerabilitat presenten. Segons les enquestes realitzades, la majoria de persones de més de 60 anys, es quedarien a viure en el seu habitatge actual sense voler un canvi de residència. Així, també s'ha calculat que el 80% de les persones majors de 65 anys viuen en habitatges en propietat i sense pagaments pendents, i a més a més el 80% dels seus ingressos provenen de les pensions, tot i que aquesta realitat pot canviar en el futur. El següent mapa mostra les persones de més de 75 anys que viuen soles a Barcelona ciutat per barri.

MAPA 1 - Percentatge de persones ≥75 anys que viuen soles, respecte la població total ≥75 anys del barri. Barcelona 2017



Font: MARTÍ-COSTA, M. (2018). Estratègia sobre canvi demogràfic i envelliment: una ciutat per a tots els cicles de vida (2018-2030). Barcelona: <http://ajuntament.barcelona.cat/premsa/wp-content/uploads/2018/07/estenvelliment.pdf>

Així, tal i com abans esmentava, l'ajuntament de Barcelona ha inclòs en el seu programa de 77 accions dividides en quatre línies el programa "Viure i Conviure". Concretament, s'emmarcaria dins l'eix estratègic "Dret a la ciutat al llarg de la vida". Aquest eix combina el dret a l'habitatge, a gaudir d'una llar digna i segura, el dret al barri on es pugui continuar en la comunitat on s'han creat vincles al llarg de la vida. Per tant, el programa "Viure i Conviure" pretén donar resposta d'habitatge a les persones més grans de 65 anys que volen romandre-hi.

Tanmateix, un altre motiu per escollir aquesta temàtica de recerca és un motiu més personal. Fa temps, recordo haver vist a la televisió un reportatge sobre aquest programa. Els usuaris mostraven el seu acontentament i els seu aprenentatge. Ara que ja han passat uns anys, veig com els meus avis i els meus pares es fan grans. Són molts els casos que es coneixen de veïns i coneguts que es troben sols, i he pogut veure la por i les conseqüències mentals que suposa trobar-se sol en un moment on ens apropem al final de els nostres vides. Per aquest motiu, considero que es motiu suficient per tal que socialment tots ens impliquem per no trobar-nos així en la nostra vellesa.

Pels motius esmentats, queda palès que necessitem accions socials per tal de donar resposta a aquesta problemàtica i que, tant els diferents agents socials com són les universitats, ajuntaments, fundacions com la població en general, ens hem d'implicar amb la gent gran.

1.2 Objectius

Davant de la situació exposada, sorgeixen vàries preguntes: realment aquest programa aconsegueix l'objectiu d'ajudar a la gent gran a mantenir-se dins el seu habitatge? Quins són els motius per a una participació tant baixa davant de les dades esmentades? Quins recursos són destinats per part de l'ajuntament per a una correcta gestió del programa?

Per centrar-nos partirem de la pregunta principal: és una bona mesura per mantenir a la gent gran dins el seu habitatge i fomentar la relació entre joves i gent de la tercera edat?

Així, l'objectiu principal d'aquest treball és realitzar un pla de comunicació per a:

- Rellançar el programa i aconseguir un augment de les persones vinculades al mateix. D'aquesta manera, s'intentarà que aquesta acció de l'estratègia de l'ajuntament per a la gent sigui exitosa. Quan el programa estava gestionat per la Fundació La Pedrera, van realitzar-se diferents reportatges pels diferents mitjans de comunicació per tal de donar renom al programa. En el últims anys, el programa ha anat canviant de fundació però sense tenir visibilitat. Així, amb aquest objectiu principal, es busca donar visibilitat al programa per a que en participin més persones. Entenem que a través del pla de comunicació, els diferents públics coneixeran el funcionament i objectiu del programa.

Els objectius específics d'aquesta cerca són:

1. Reforçar el capital social de la gent gran en la nostra societat establint un diàleg intergeneracional.

2. Aconseguir sensibilitzar la població amb la importància i els problemes que comporten que els nostres avis estiguin sols.
3. Aconseguir que els joves que han hagut de relocalitzar-se per estudiar trobin un habitatge digne.
4. Ajudar a les persones grans en situació precària dins el seu habitatge a que tinguin una ajuda.

1.3 Marc teòric

Davant de la situació demogràfica presentada, és necessari donar resposta a les necessitats i reptes que es presenten actualment i que es presentaran al futur. Donat que la majoria de persones grans prefereixen quedar-se a viure al seu propi habitatge on ja han creat uns vincles amb el barri, és necessari buscar alternatives per tal que puguin romandre-hi. Aquesta alternativa i que ja porta uns anys duent-se a terme és el programa creat per l'ajuntament de Barcelona "Viure i Conviure". Aquest programa té com a objectiu que un jove i una persona gran comparteixin habitatge. D'aquesta manera, les problemàtiques esmentades d'ambdós col·lectius quedarien cobertes fomentant la solidaritat, el coneixement i l'ajuda mútua entre les dues generacions.

Per a poder accedir al programa, és necessari complir certs requisits. En el cas, del jove, ha de ser menor de 30 anys (35 en cas d'estudiants de doctorats) amb residència habitual fora de Barcelona i estudiant. La persona gran ha de ser major de 65 anys, valer-se per si mateixa i poder oferir una habitació.

Aquest programa no el gestiona directament l'Ajuntament de Barcelona. Actualment, la concessió del programa està en mans de la Fundació Roure on participen 122 persones; 61 persones grans i 61 estudiants³.

Anteriorment, el programa estava gestionat per la Fundació La Pedrera de Caixa Catalunya. Actualment i com ja s'ha esmentat, està gestionat per la Fundació Roure. Aquesta Fundació és molt més petita en relació als recursos dels que disposen, en comparació amb la Fundació La Pedrera.

A més a més, per tal d'aconseguir que joves estudiants intervinguin al programa, el Consell Interuniversitari també està involucrat.

Per últim, podem trobar que altres poblacions catalanes també han començat a fer un programa similar de cara a donar resposta als reptes generacionals del futur.

³ FUNDACIÓ ROURE: <https://www.fundacioroure.org/es/inicio/>

2. Contextualització

“Viure i Conviure” és un projecte que va néixer fa més de vint anys i creat per La Fundació La Pedrera. Al 2016 van abandonar-lo i va ser acollit per la Fundació Roure.

Es tracta d'un projecte solidari de convivència entre una persona gran i un estudiant universitari. L'objectiu és que es produeixi un intercanvi de companyia a canvi d'un habitatge i, així, facilitar les relacions solidàries entre ambdues generacions.

Els contractes que es signen, es renoven cada any per valorar si es compleixen amb les necessitats de la gent gran. D'aquesta manera, el projecte es personalitza segons les valoracions que esmenta la persona gran en l'avaluació de la psicòloga de la Fundació. El personal del centre adequen a l'estudiant segons les necessitats en cada cas i, en el cas que sigui necessari, li ofereixen algun altre servei a la persona gran com és el cas que hi vagi una infermera a casa. L'objectiu es crear un vincle de confiança entre tots dos.

2.1 Antecedents: Campanyes anteriors i objectius assolits

L'ajuntament de Barcelona o en el seu moment la Fundació La Pedrera mai van crear una gran campanya publicitària. La informació es podia trobar a les diferents webs i/o serveis públics. També van publicitar el projecte als estudiants utilitzant les diverses webs de les universitats. Aquesta col·laboració, feia possible arribar fàcilment al públic més jove que es trobaven en cerca d'habitatge.

Una altra acció que va donar visibilitat al programa va ser aparèixer a diferents reportatges per la televisió i algun diari.

Si mirem els diferents informes publicats, el Programa “Viure i Conviure” mai ha obtingut uns grans números de participació, i en general amb els anys ha anat augmentant. Tot i que l'últim any que va estar gestionat per la Fundació La Pedrera, gaudia de més participants que a l'actualitat, tal i com mostra la següent taula:

Beneficiaris projectes de Dependència (Persones grans)

	gen	feb	mar	abr	mai	jun	jul	set	oct	nov	des
Projecte REMS											
Nombre espaiSocials	23	23	23	24	24	24	24	24	24	24	24
Participants REMS	466	523	552	584	625	643	540	645	722	771	780
Dina en Companyia											
Nombre espaiSocials	4	4	4	4	6	6	6	5	6	6	6
Nombre de menús servits	1.527	1.417	1.613	1.469	1.889	1.975	1.918	1.558	1.941	1.957	1.888
Prevenió de Dependència											
Nombre espaiSocials	23	23	23	23	23	22	8	22	22	22	22
Nombre de beneficiaris	733	685	685	629	631	533	95	527	572	585	545
Programa Viure i Conviure											
Nombre de parelles	111	105	111	116	110	110	-	110	107	107	107

Font: Memòria d'activitats 2015. Barcelona: Fundació Catalunya - La Pedrera https://www.fundaciocatalunya-lapedrera.com/sites/default/files/Memoria%202015%20Fundaci%C3%B3%20Catalunya-La%20Pedrera_c.pdf

El nombre de parelles per mesos era major que a l'actualitat amb unes 77 parelles participants en front a les 116 parelles del mes d'abril de l'any 2015.

Un dels motius per a que la participació disminuís ha estat la crisi econòmica on molts avis han anat a viure a casa dels seus fills.⁴

Tanmateix, des de que la Fundació Roure gestiona el programa, no s'ha troba cap campanya realitzada per tal de donar la visibilitat necessària al programa.

2.2 Mercat

El mercat que ens trobem en aquest cas és bastant tancat donades les característiques del projecte i, pel fet que es demanen una sèrie de requisits per participar-hi. En aquest cas, el mercat són les persones de més 65 anys que viuen soles i que tenen un habitatge en propietat i els joves que es troben a les universitats. Un altre target a tenir present són els familiars d'ambdues parts.

En el cas dels familiars de la persona gran, els tranquil·litza saber que el seu pare o mare estarà acompanyat. I, en el cas dels familiars del jove, saben que el seu fill/a tindrà una persona adulta per tenir cura d'ells amb unes certes normes que són implantades pel programa.

A més a més, a la persona gran li aporta seguretat el fet que sigui una altra institució qui busqui a una altra persona per viure amb ells. En molts casos, l'usuari de més de 65 anys no sap utilitzar les noves tecnologies o no confien en la persona que entra a casa seva. D'aquesta manera, s'asseguren que realment compartiran pis amb una persona en la que poden confiar. Aquest fet ens demostra una altra vessant de la vulnerabilitat de la gent gran. Podem trobar testimonis fora del programa que han compartit pis per la seva banda i els hi ha robat o no els hi ha pagat el lloguer. D'aquesta manera, el programa ofereix tranquil·litat als usuaris i als familiars.

2.3 Valoració d'aquest servei per part dels usuaris

Les enquestes de seguiment⁵ i els diferents reportatges mostren que en general els usuaris estan satisfets amb el servei. De fet, trobem que alguns dels usuaris majors de 65 anys han repetit l'experiència fins el punt d'establir una relació bastant propera amb els estudiats que han estat a casa d'ells. Inclús, moltes persones grans han tornat a participar durant

⁴ CAMARA, A (2012) "Desciende la participación de ancianos del Vallès en el programa 'Viure i Convivre'" En La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/20120606/54303533791/convivencia-estudiantes-ancianos.html>

⁵ EL PUNT AVUI: La convivència solidària <http://www.elpuntavui.cat/article/2-societat/-/650935-la-convivencia-solidaria.html>

diversos anys i amb estudiants diferents. Això demostra una valoració positiva i la utilitat del programa.

Per poder trobar informació sobre la satisfacció del programa hem de consultar els diferents articles i vídeos ja que no s'ha publicat des de cap de les fundacions o des de l'ajuntament cap dada oficial.

2.4 Competència

La competència que ens trobem és bastant variada ja que hem de tenir present dues variables. D'una banda, la competència en matèria d'habitatge. I de l'altra, la competència de l'interacció jove-gran.

Així, els principals actors que trobem que li podem fer la competència a aquest programa són les diferents associacions dedicades a la gent gran que tracten d'impulsar iniciatives davant la problemàtica social esmentada. En aquest cas, una competència directa és la formulada per Amics de la Llar⁶. Aquesta entitat ofereix un programa similar al Programa "Viure i Conviure", però, donat que gairebé no té publicitat ni aparició a cap web és difícil de trobar. Tanmateix, tampoc es pot saber quin tipus d'entitat de caràcter social és a través de la seva web.

Tanmateix, una altra entitat que fa competència al Programa és la Fundació Llar Compartides⁷, el servei que ofereix aquesta ONG es basa en compartir pis, però no entre un jove i una persona gran, sinó a través d'un grup de gent gran que tenen més o menys la mateixa edat. En aquest cas, els projectes de *cohousing* han augmentat i suposen una opció bastant atractiva per la gent gran donat que tots tenen la mateixa edat, les necessitats són compartides i, per tant, és més fàcil per a l'administració pública que els ajudi amb altres serveis com són els d'aportar una infermera que els ajudi o qualsevol altre tipus de servei d'ajuda domiciliària per a la gent gran. A més a més, la persona gran es sent més entesa per algú en la seva mateixa situació. De fet, les enquestes de la Unión democrática de Pensionistas y Jubilados de España (UDP)⁸ demostren que és l'opció preferida davant de les residències de gent gran. Aquest fet és causat perquè, en el cas de les privades són molt més cares i, en el cas de les públiques, l'accés és més difícil.

Un altra competència són els propis pisos d'estudiants. En aquest cas, farà que baixi la demanda per part d'estudiants que puguin utilitzar aquest servei. Gent jove que 'emancipen per primera vegada. La majoria busquen viure noves experiències sense necessitat

⁶ AMICS DE LA LLAR: <http://www.amicsllar.com/gentgran.html>

⁷ LLARS COMPARTIDES: <http://www.llarscompartides.org/>

⁸ MAYORES UDP: <https://www.mayoresudp.org/secciones/envejecimiento-activo/cohousing/>

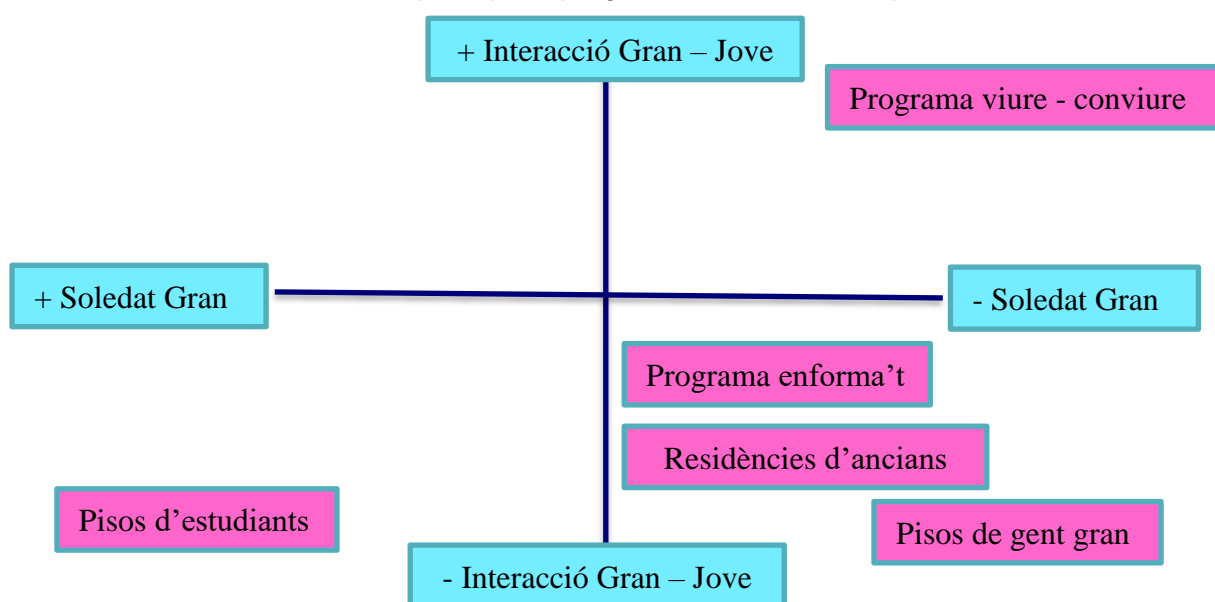
de regles. En aquest cas, el programa implica un seguiment i que el jove passi un temps amb la persona gran.

Un altre actor que fa la competència al programa són les residències d'ancians. En aquest cas, no és produïx cap interacció jove-gran. A més a més, la persona gran perd la possibilitat de mantenir-se en el barri on ha creat vincles i econòmicament és més costós.

D'altra banda, moltes ONGs també fan activitats per a que interactuïn joves i grans a través de diversos tipus d'activitats com és el cas de llegir un llibre o el Programa Enforma't⁹ de la Generalitat de Catalunya on gent gran i gent jove fan activitats físiques plegats. En molts casos, els usuaris d'ambdues edats prefereixen aquests serveis. En primer lloc el programa obliga a estar a una hora determina a casa fent que l'usuari jove perdi independència. En segon lloc, no totes les persones grans volen compartir pis i, només volen compartir una part del seu temps amb altres persones ja que ho perceben com una invasió de la seva privacitat. Davant d'aquesta situacions, aquests tipus d'activitat es converteixen en una alternativa més forta.

2.5 Mapa de posicionament

Considerant per tant la competència esmentada, el punt fort d'aquest programa són els anys que la Fundació La Pedrera l'ha anat implementant. La Fundació Roure no és tan coneguda i això pot fer que el projecte perdi visibilitat. De fet, ha perdut participants tal i com hem esmentat anteriorment. Tanmateix, si creem un posicionament per saber quina és la millor manera d'habitabilitat per la gent gran i que pugin romandre al lloc on han creat els seus vincles, veiem que aquest programa és clau en comparació amb altres mesures.



⁹ Gent gran, gent jove: iniciatives que apropen generacions: http://jovecat.gencat.cat/ca/temes/participacio_i_solidaritat/Gent-gran-gent-jove-iniciatives-que-apropen-generacions/

Així, trobem que aquest Programa és el més indicat per establir una relació jove-gran i a la vegada, per a incidir en la soledat de les persones de la tercera edat. Però la competència pel que fa a la soledat és gran si comparem amb les noves iniciatives de *cohousing* per la gent gran així com amb la possibilitat de compartir activitats.

Les residències perden força pel fet que les privades són cares i no tothom pot accedir a una residència pública.

3. DAFO

En contraposició, aquest programa presenta punts dèbils i amenaces en les que s'haurà de treballar per tal d'aconseguir millorar-lo.

Debitats	Fortaleses
<ul style="list-style-type: none"> - Estudiants que es troben en edats de festa i de compartir experiències i creixement amb gent de la seva edat. - La poca visibilitat que ha tingut el projecte. - Les reticències de la gent gran en compartir pis amb un jove. - La persona gran continua tenint una sèrie de necessitats mèdiques i la persona jove no té perquè acompanyar-lo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La interacció jove-gran que permet que els joves aprenguin de l'experiència de la gent gran. - La gent gran es sent menys sola i sent que pot compartir les seves vivències amb algú altre que l'escolta i valora. - Ajuda que els joves tinguin la seva primera experiència fora de casa però amb algú que té cura d'ells. - Tranquil·litat per familiars ja que tant uns com els altres no viuen sols. - La persona gran continua vivint al mateix habitatge i mantenint els vincles que ha creat al barri al llarg de la seva vida. - Seguretat i confiança sabent que hi ha un programa que reforça i garanteix que la persona amb la que conviuran és de confiança.

Amenaces	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> - Les noves propostes com el <i>co-housing</i> per la gent gran. - Les propostes d'altres fundacions on joves-grans comparteixen activitats junts. - La crisi actual on molts familiars han hagut de tornar amb els pares ja en edat adulta i en molts casos bastant avançada és una amenaça pel programa. - Els horaris que els joves han de complir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tornar a establir vincles amb les universitats per tal que el programa torni a tenir visibilitat. - Lloguer barat enfront uns preus de mercat elevats. - Noves vivències i experiències per ambdues parts.

4. Missió, visió i valors de la Fundació Roure

La Fundació Roure¹⁰ abans era coneguda legalment com Fundació Prisba. Amb el canvi de nom, va constituir-se com a Associació el mes de novembre de 2011 i com a Fundació al mes de febrer de 2014.

Com a Fundació del tercer sector, és una entitat compromesa amb el seu voltant que té com a objectius ajudar a les persones en risc d'exclusió social. Podem trobar que desenvolupen diferents activitats per tal d'inserir a les persones amb problemes o pocs recursos dins la nostra societat.

Una de les problemàtiques principals a les que intenta donar resposta és l'alt índex de sobre-envelliment de la ciutat de Barcelona. Davant d'aquesta situació, la Fundació vol atendre i cobrir les necessitats bàsiques de les persones grans, famílies i persones sense recursos des de la immediatesa, el treball en equip i la solidaritat.

Per tant, el Programa "Viure i Conviure" s'emmarca dins de la seva visió de millorar la nostra societat. A més a més, molts dels usuaris del programa, també utilitzen altres serveis de la Fundació com el d'ajuda domiciliària.

¹⁰ FUNDACIÓ ROURE: <https://www.fundacioroure.org/es/inicio/>

5. Objectius

Tal i com hem mencionat anteriorment, la nostra societat s'enfronta a un problema generacional marcat per l'envelliment de la població i la seva solitud. La majoria d'aquestes persones grans que viuen soles han deixat palès el seu desig de continuar vivint al seu habitatge. D'aquesta manera, com a solució al problema l'Ajuntament de Barcelona vol tornar a donar embranzida al Programa "Viure i Conviure".

L'objectiu principal d'aquest treball és crear un pla de comunicació per tal d'incrementar el nombre d'usuaris d'aquest servei, tant joves com gent gran.

Altres objectius a donar resposta és que els estudiants vegin que aquest servei és un valor afegit i un període d'aprenentatge. És a dir, que aprendre de la relació que es pot establir amb una persona gran en detriment de compartir pis amb altres estudiants.

Per tal de poder aconseguir més usuaris, s'ha de col·laborar amb diferents serveis com són les universitats. A més a més, s'han d'aconseguir més donants a la Fundació donat el limitat pressupost que aporta l'Ajuntament, d'aquesta manera, es podran dur a terme més accions de cara a publicitar el Programa.

Així, els objectius d'aquest pla de comunicació seran els següents:

- Aconseguir augmentar els usuaris del Programa "Viure i Conviure".
- Augmentar els donants de la Fundació Roure per tal de promocionar millor el Programa.
- Augmentar la interacció generacional i els beneficis mutus.

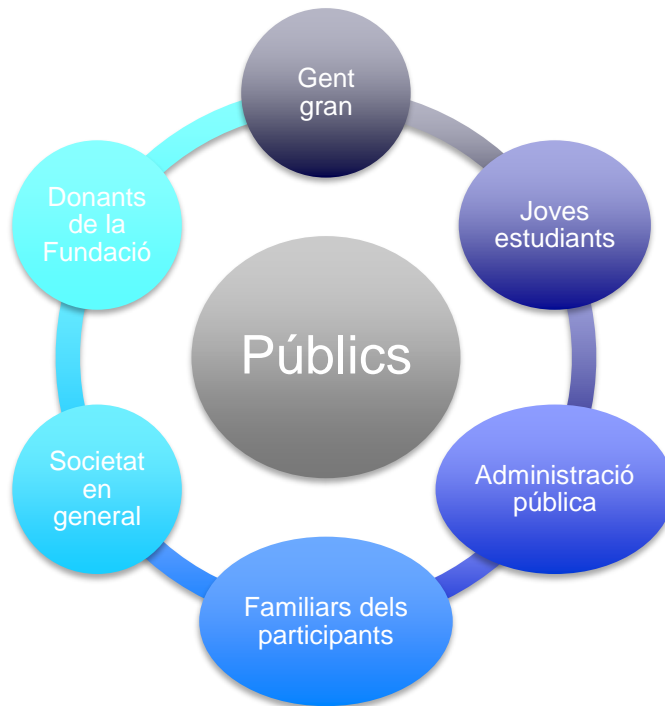
Mapa de públics

El públic principal són les persones de més de 65 anys que viuen soles i joves estudiants que busquen una residència a Barcelona ciutat.

A més a més, podem trobar públics secundaris com els familiars d'ambdós sectors de població. En el cas dels familiars dels majors de 65 anys, la participació en aquest programa els permet saber que hi haurà una persona tenint cura d'ells. En el cas dels familiars de l'estudiant, que poden gaudir d'un habitatge digne durant el període estudiantil.

També són públic els donants de la Fundació així com la societat en general que es beneficiarà d'aquest servei.

Un altre públic a considerar són les administracions públiques, incloent les universitats que interactuaran amb el programa.



6. Missatges clau

7.1 Públics

Per categoritzar els diferents públics, s'ha utilitzat el model de Gruning i Hunt¹¹. Segons aquest model, hi ha 4 tipus de públic:

- 1) Customers (clients): dividit en cinc subcategories (clients potencials, actuals, ex clients, clients secundaris i shadow constituencies). És el grup que rep els serveis de l'organització.
- 2) Producers (productors): dividits en proveïdors, financers i personal i representen un input a l'organització.
- 3) Enablers (habilitadors): Són els grups que actuen com a reguladors i estableixen les normes i estàndards que ha de complir la fundació.
- 4) Limiters (limitadors): oponents que busquen reduir l'èxit de l'organització.

A la taula següent es desenvolupen els diferents tipus de públic i les seves característiques més importants. A partir d'aquesta categorització, s'establirà els objectius i metes per a cadascun d'ells.

¹¹ GRUNIG, J. y HUNT, T. (1984). Dirección de relaciones públicas. Editorial Gestión 2000. Primera edición en castellano. Barcelona (España).

		Desenvolupament	Característiques clau
Customers	<p>Clients potencials:</p> <p>Gent gran i joves</p>	<p>-Latent Public o inactiu. Comparteix algun assumpte amb l'organització, però té poca informació i motivació. → Gent jove i grans no usuaris del servei però que per falta d'informació no en formen part. Se'ls hauria d'informar per tal de saber si els interessa.</p> <p>-Apathetic Public. Coneix el tema però no els importa. → Gent gran i joves que prefereixen unes altres alternatives.</p> <p>-Aware Public. Coneix el tema i el troba rellevant, però no està organitzat → Possibles usuaris, per tant, s'ha d'estudiar el perfil, decidir si pot convertir-se en un públic actiu. I en el cas que interessi, crear les campanyes de comunicació adients per captar-los.</p> <p>-Active Public: Usuaris que han demanat el servei i que la documentació està en tràmit i actuals usuaris.</p>	<p>Aquest grup és molt diferent. El major target és un públic jove universitari i majors de 65 anys que viuen sols. Preferiblement sense família.</p> <p>Un altre grup important són aquelles persones grans que tot i tenir família viuen soles. Ja que no perden la seva autonomia.</p>
	Actuals: actuals usuaris	Aquest és el públic estrella i que poden tornar a renovar el contracte.	És important fer un seguiment exhaustiu de cara a que continuïn en el programa.
	Ex usuaris	Seria necessari saber quins són els motius pel quals a no continuen en el projecte.	En el cas de joves que ja no siguin estudiants, no es poden fer accions. Passarien a ser non public
	Clients secundaris	En aquest cas altres usuaris de la resta de serveis de la fundació.	En el cas de les persones grans avaluar que és el que ha passat. Segons els que busquin i necessitin, poden convertir-se en usuaris també d'aquest servei.
	Shadow constituencies (public que altera la percepció)	Aquest tipus de públic generalment coneix el sector del qual parla. Normalment seran part de l'aware o active public.	
	Producers	Proveïdors	Aquests són un públic actiu que coneix el tema. Ja sigui per ser treballadors, donants. Per tant, estan informats i són aliats de la marca.
Financers			
Personal			
Enablers	Governos, universitats, altres agents socials. També els mitjans de comunicació.	Aquest és un públic que ha de cuidar-se ja que fan les normatives i la legislació que afecta a les fundacions i també financien. Són un públic que té coneixement del tema. Per tant, són entre un públic actiu i un públic aware.	Aquest públic és molt heterogeni. Són tots aquells actors que ens faciliten la tasca i aliats.
Limiters	Altres associacions, residències d'ancians, pisos d'estudiants	Aquests són un públic actiu que malauradament juga en contra del programa. Coneixen el tema de molt a prop. Per tal, ha d'intentar-se que	Aquest públic és un públic bel·ligerant que en el cas dels pisos

		amb els plans de comunicació s'aconsegueixi canviar la idea que tenen del programa cap a una integració i revalorització de la gent gran.	d'estudiants i les residències donaran una mala imatge i que viure amb una persona gran és avorrit.
--	--	---	---

7.2 Canals i mitjans a utilitzar

		Metes	Objectius
Customers	Clients potencials:	Donar a conèixer el programa	- Aconseguir incrementar els usuaris del programa un 25%
	- Gent de més de 65 anys que viuen sols i estudiants universitaris que es muden a Barcelona.		Aconseguir que els familiars s'impliquin en el programa mesurant-ho amb el compromís dels familiars que pregunten pel servei.
	- Familiars		Fer que coneguin el programa i donar a conèixer la importància que té la gent gran en la nostra societat.
	Shadow constituències (public que altera la percepció)		
Producers	Proveïdors, financers, personal	Mantenir el seu compromís amb el programa i augmentar els donants.	- Fer esdeveniments on personal i donants es puguin sentir implicats. - Augmentar un 10% les donacions a la Fundació que es puguin destinar a aquest programa
Enablers	Governos, altres organismes públics (universitats).	Reforçar la imatge del programa per aconseguir més finançament i interacció amb els serveis públics.	Interacciona amb els diferents agents socials per tal de donar a conèixer i relançar el programa. Donar xerrades als estudiants i que aparegui el programa a les seves webs en la part de cerca d'habitatge dels estudiants.
	Mitjans de comunicació.	Reforçar la imatge del programa per aconseguir una bona publicitat.	Fer algun tipus de "publireportatge" que ajudi a reimpulsar el programa.
Limiters	Residències d'ancians i pisos d'estudiants compartits.	Reforçar la imatge del programa per aconseguir una bona publicitat.	Reduir les seves accions negatives sobre la imatge que li donen a la vellesa.

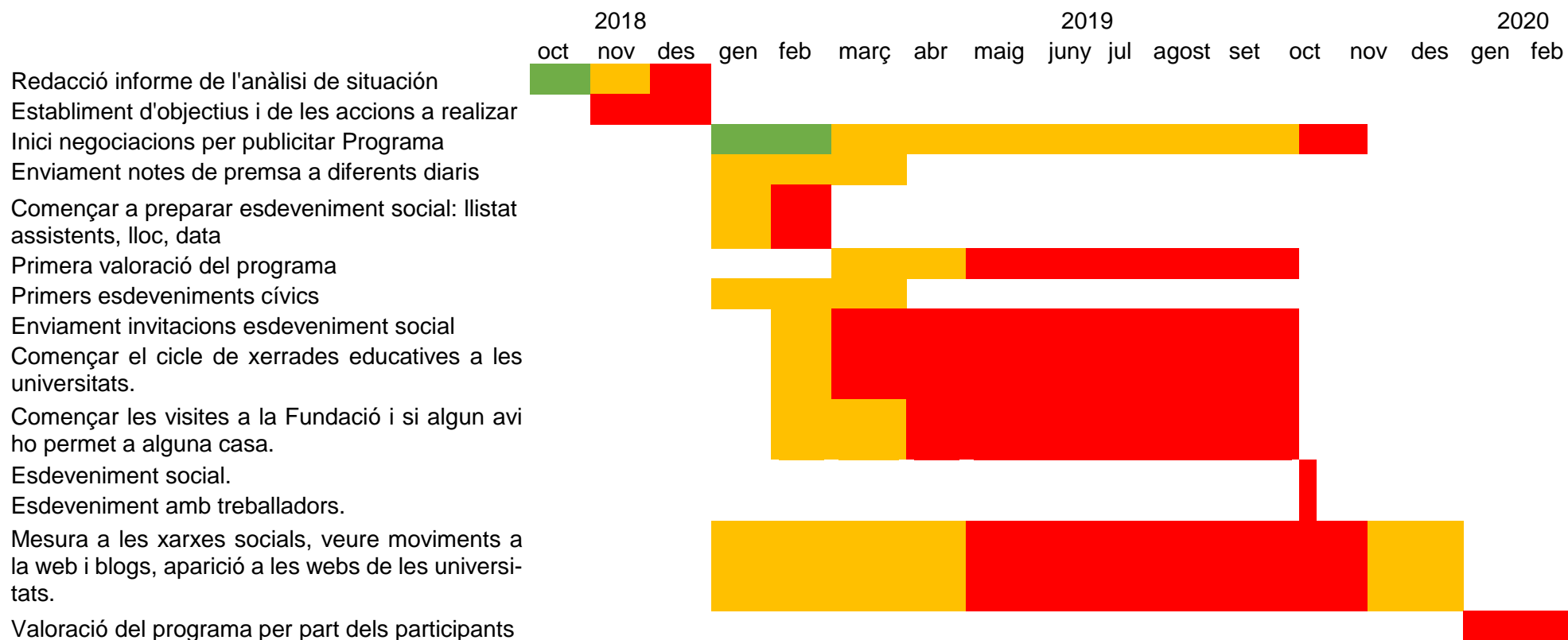
7.3 Pla d'acció per a cada objectiu

	Metes	Objectius	Tàctica
Customers	<p>Clients potencials:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gent de més de 65 anys que viuen sols i estudiants universitaris que es muden a Barcelona. 	<p>Donar a conèixer el programa</p>	<p>TÀCTIQUES INTERPERSONALS</p> <ul style="list-style-type: none"> o Involucració personal: entrevistes amb els usuaris actuals. visites a les fàbriques. Veure quin és el procés d'elaboració de les llavors. o Intercanvi d'informació: trobades educatives, un dels públics poden ser les universitats. o Esdeveniments especials: per atansar-nos als usuaris i a les famílies, ho podem fer a través d'un esdeveniment cívic. <p>TÀCTIQUES AMB ELS MITJANS DE L'ORGANITZACIÓ</p> <p>Ús dels mitjans digitals: blogs i xarxes socials de cara a publicitat del servei.</p> <p>TÀCTIQUES AMB ELS MITJANS DE COMUNICACIÓ</p> <p>Generació d'articles sobre l'organització on es treballi en donar una bona imatge del programa i de la Fundació.</p> <p>TÀCTIQUES PUBLICITÀRIES I PROMO-CIONALS</p> <p>Publicacions en mitjans electrònics on podem arribar al nostre públic clau fàcilment i a la resta de possibles usuaris del servei.</p>
	Familiars	<p>Aconseguir que els familiars s'involucrin en el programa mesurant-ho amb el compromís dels familiars que pregunten pel servei.</p>	<p>TÀCTIQUES AMB ELS MITJANS DE COMUNICACIÓ</p> <p>Generació d'articles sobre l'organització on es treballi en donar una bona imatge del programa i la Fundació.</p> <p>TÀCTIQUES PUBLICITÀRIES I PROMO-CIONALS</p> <p>Publicacions en mitjans electrònics on podem arribar als familiars i al nostre públic clau fàcilment i a la resta de possibles usuaris.</p>

	Shadow constituencies (public que altera la percepció)		Fer que coneguin el programa i donar a conèixer la importància que té la gent gran en la nostra societat.	<p>TÀCTIQUES AMB ELS MITJANS DE L'ORGANITZACIÓ</p> <p>És important l'ús dels mitjans digitals. Així, la utilització de blogs i de les xarxes socials són claus de cara a publicitat del programa entre un públic ampli. Ens permet atansar-nos, interactuar amb ells, respondre als seus dubtes.</p>
Producers	Proveïdors, financers, personal	Mantenir el seu compromís amb el programa i augmentar els donants.	Fer esdeveniments on personal i donants es puguin sentir implicats.	<p>TÀCTIQUES INTERPERSONALS</p> <p>Un esdeveniment social ens permet apropar-nos a les autoritats públiques i als donants de la Fundació.</p>
Enablers	Governos, altres organismes públics (universitats).	Reforçar la imatge del programa per aconseguir més finançament i interacció amb els serveis públics.	Interacciona amb els diferents agents socials per tal de donar a conèixer i relançar el programa. Donar xerrades als estudiants i que aparegui el programa a les seves webs en la part de cerca d'habitatge dels estudiants.	<p>TÀCTIQUES INTERPERSONALS</p> <p>Un esdeveniment social ens permet apropar-nos a les autoritats públiques i als donants de la Fundació.</p> <p>TÀCTIQUES AMB ELS MITJANS DE L'ORGANITZACIÓ</p> <p>Publicacions generals o un informe de situació.</p>
	Mitjans de comunicació.	Reforçar la imatge del programa per aconseguir una bona publicitat.	Fer algun tipus de "publireportatge" que ajudi a reimpulsar el programa.	<p>TÀCTIQUES INTERPERSONALS</p> <p>Tota acció feta per al públic consumidor que sigui pública com esdeveniment amb autoritats públiques, xerrades... permet parlar positivament de la Fundació i del seu compromís amb la societat.</p> <p>TÀCTIQUES AMB ELS MITJANS DE COMUNICACIÓ</p> <p>Generació d'articles sobre la Fundació on es treballi en donar a conèixer el programa.</p>
Limiters	Residències d'ancians i pisos d'estudiants compartits.	Reforçar la imatge del programa per aconseguir una bona publicitat.	Reduir les seves accions negatives sobre la imatge que li donen a la vellesa.	<p>TÀCTIQUES AMB ELS MITJANS DE L'ORGANITZACIÓ</p>

7. Cronograma

CALENDARI CAMPANYA "VIURE I CONVIURE"



Al cronograma anterior, trobem en verd el començament de l'acció, en taronja, aquelles accions que han de començar a donar-se prioritat i en vermell, els moments claus.

Entenem que del mes de maig a l'agost és important aconseguir usuaris ja que és quan molts estudiants comencen les universitats i, per tant, es muden dels seus pobles a la ciutat per tal d'estudiar. Així, la primera part de l'any 2019 és per publicitar el Programa i el juny per fer aquells esdeveniments més importants. Finals d'any i començaments del 2020 és per valorar el funcionament del programa.

8. Pressupost

Tal i com trobem a l'estratègia de l'ajuntament, el suport que li proporciona a la Fundació Roure per dur a terme aquest programa és:

Donar suport econòmic al projecte per tal de:

- Realitzar entrevistes de selecció de persones grans i de joves estudiants.
- Formar les "parelles de convivència" (presentació, acords de convivència, etc.).
- Fer el seguiment i la valoració de la convivència.

La resta del pressupost depèn del que la Fundació Roure pugui aconseguir. Així, si mirem les dades econòmiques de la Fundació Roure, una bona part depèn de les vendes i serveis de la Fundació.

Així, el pressupost realitzat està intentant ser acurat amb els objectius esmentats així com amb els tipus d'entitat amb la que tractem, sense saber exactament quina part rep de l'Ajuntament.

Per dur a terme aquesta campanya considerem que el pressupost hauria de ser el següent, considerant que es reutilitzarà tot aquell material que sigui possible per a altres esdeveniments:



Pressupost Programa "Viure i Conviure"

Total **37.000€**

Concepte	Descripció	Preu
Redacció informe de l'anàlisi de situació	Experts	2.000 €
Esdeveniment social.	Hostesses	4.000 €
	Baderes i cartells publicitaris	4.500 €
	Lloguer megafonia	500 €
	Refrigeri	3.500 €
Primers esdeveniments cívics	Lloc	5.000 €
	Personal	3.000 €
	Material: Bolígrafs, llibretes	1.500 €
Xerrades educatives a les universitats	Triptics	2.500 €
	Personal	5.000 €
Esdeveniment amb treballadors.	Hostesses	3.000 €
	Baderes i cartells publicitaris	Reutilització els cartells de l'esdeveniment social
	Lloguer megafonia	500 €
	Refrigeri	2.000 €

9. Avaluació

La última fase del nostre pla és l'avaluació. *"L'avaluació del programa és el mesurament sistemàtic dels resultats del projecte basat en la mesura que han aconseguit els seus objectius"*¹²

Considerarem cinc nivells d'avaluació¹³ (Smith, 2013, p. 339):

- 1) Avaluació de judicis: Es tracta d'una avaluació a base de pressentiments i experiències. Per tant, és completament informal. Es basa en observacions personals i subjectives. Ho avaluàrem a través del tipus de comentaris que realitza la gent a les xarxes socials de la nostra Fundació i del Programa. També a través dels comentaris que escoltem als esdeveniments realitzats.
- 2) Outputs de comunicació: Se centra en el desenvolupament i presentació del missatge. Mesura els productes de comunicació i la seva distribució. És a dir, quantes

¹² VILA, JOAN: El pla de comunicació. Quaderns UOC

¹³ VILA, JOAN: El pla de comunicació. Quaderns UOC

vegades hem publicat un post sobre el projecte. Quantes webs han creat un link al nostre programa, en aquest cas, prenen importància les Universitats que seran les que publicitaran el nostre programa a les seves webs. Quants articles hem realitzat al blog i a la web. Notes de premsa emeses i publicades. A més a més, la inversió que ha suposat per a la Fundació emetre aquests missatges. També es calcula la inversió dels mitjans per a fer mencions nostres.

- 3) Objectius d'awareness / coneixement: quanta gent ha estat exposada al missatge. Es mesura amb:
 - a) Exposició del missatge: mesura el nombre de gent dels públics clau exposats al missatge. Audiències, clic a la web, visites, número de comentaris a les xarxes socials.
 - b) Recuperació del missatge: enquestes / entrevistes d'exposició per veure si recorden el que s'ha explicat sobre el programa a les xerrades realitzades. Enviar enquestes de satisfacció sobre els esdeveniments realitzats.
- 4) Objectius d'acceptació: Els dos enfocaments més comuns per a la mesura dels objectius d'acceptació són:
 - a) Feedback de l'audiència: el nombre de visites al lloc web, el nombre de trucades o missatges de correu electrònic rebuts... En aquest cas, preguntant pel servei.
 - b) Estudi de benchmark: comparar els resultats amb altres programes similars. En aquest cas, no hi ha cap programa intergeneracional de las mateixes característiques, així que hauria de fer-se amb altres programes de revalorització de la gent gran com és el programa de compartir pis entre gent gran.
- 5) Objectius d'acció: Participació de l'audiència en els actes realitzats, és a dir, assistents a les trobades o a quants llocs s'ha assistit, quantes visites a les cases i a la Fundació i amb quants assistents, assistents als esdeveniments cívics.

10. Conclusions

El pla de comunicació per a fomentar i promocionar la participació en el programa “Viure i Conviure” de l’Ajuntament de Barcelona és apte per assolir els objectius marcats, respectant el pressupost i realitzant les accions indicades tal i com s’ha anat detallant.

La nostra cerca s’ha basat en l’estratègia de l’Ajuntament de Barcelona de cara a promoure accions per tal de revaloritzar i ajudar a la gent gran i de cara a donar resposta als nous reptes que es presenten per l’envelliment de la nostra societat. Així, s’ha buscat donar resposta a si es produïa una sinèrgia entre gent jove i gent gran a través del Programa “Viure i Conviure”. A més a més, es buscava que la gent gran pogués continuar vivint al seu habitatge i en el seu entorn amb els beneficis que comporta com mantenir els seus vincles socials i emocionals.

Partint d’aquesta situació demogràfica i d’una visió social on envellir es considera un problema, busquem donar resposta a la pregunta si el Programa “Viure i Conviure” ajuda a interacció entre joves i grans de cara a revaloritzar-los i donar-los la importància que han de tenir a la nostra societat.

Així, aprofitant l’avinentsa d’aquesta estratègia de l’Ajuntament, intentem donar resposta a la nostra pregunta principal a través de la creació d’un pla que rellanci el programa esmentat.

El Programa va ser dut a terme durant uns 20 anys per la Fundació La Pedrera. Fa un parell d’anys, el van deixar i ara s’encarrega la Fundació Roure. Però encara no han aconseguit els mateixos participants que amb la Fundació La Pedrera.

Tornant al nostre objectiu principal, el primer pas és crear el mapa de públics. En aquest cas trobem un mapa de públics bastant clar que són els joves estudiants universitaris i les persones de més de 65 anys que viuen soles. A més a més, trobem altres públics com són els familiars, els donants de la Fundació, els mitjans de comunicació, els serveis socials i la societat en general.

Per a aquests públics hem de crear les accions adients de cara a aconseguir els objectius marcats:

- Aconseguir augmentar els usuaris del servei.
- Aconseguir augmentar els donants/socis de la Fundació per tal d’augmentar els fons destinats al Programa.

Així, treballarem de prop amb les universitats on es realitzaran xerrades i es publicitarà a través de tríptics i de les seves pàgines web el Programa. Es faran diferents esdeveniments per tal d'aconseguir més usuaris i donants.

Entenem que el fet que un jove vulgui conviure amb una persona gran respon positivament a la nostra pregunta. Aquesta interacció revaloritza a les persones grans sobretot per les característiques del programa on la majoria de nits han d'estar a les 22:30h a casa per tal de passar temps amb la persona gran. Tanmateix, també aconsegueix amb el desig de la persona gran de mantenir-se a casa seva, és a dir, en l'entorn on normalment interactua. Però, ens trobem que tenim una competència molt diversa. D'una banda els nous programes per a que diferents persones grans comparteixin pis, les residències d'avis i els pisos compartits d'estudiants. Aquesta seria la competència habitacional, però que en qualsevol cas implica que la persona gran canviï de residència. D'altra banda, tenim les activitats que creen diferents associacions i ONGs per a que persones joves i grans passin temps junts i interactuïn. Per exemple, poden ser activitats com anar a llegir a una llar d'avis. En aquest cas, s'aconsegueix la interacció però no s'ajuda al problema habitacional on la persona gran continua vivint sola i el jove ha de continuar cercant un habitatge.

Pel que fa als objectius específics, considerem que a través del nostre pla també es permet reforçar el capital social de la gent gran en la nostra societat establint un diàleg intergeneracional. A més a més, si se li dona visibilitat al programa, s'aconsegueix sensibilitzar a la població amb la importància i els problemes que comporten que els nostres avis estiguin sols. També s'aconsegueix encaminar-se a buscar solucions al l'envelliment de la població.

Pel que fa als objectius específics que es referien a l'habitatge, aquest programa, tal i com ja hem esmentat amb anterioritat, permet que la persona gran continuï a la seva residència habitual. A més a més, aconsegueix que els joves que han hagut de relocalitzar-se per estudiar trobin un habitatge digne.

Per tant, considerant que tot i que hi ha altres maneres de solucionar el problema de l'habitatge i que hi ha altres maneres de crear una interacció jove-gran. La millor forma és a través d'aquest programa.

11. Bibliografia

AJUNTAMENT DE BARCELONA: <http://ajuntament.barcelona.cat/gentgran/ca/canal/la-gent-gran-de-barcelona>

CAMARA, A (2012) "Desciende la participación de ancianos del Vallès en el programa 'Viure i Conviure'" En La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/20120606/54303533791/convivencia-estudiantes-ancianos.html>

DIARI ARA: https://www.ara.cat/economia/situacio-immobiliari-alarmant-politica-Pisos-com_0_1915608561.html

EL PUNT AVUI: La convivència solidària <http://www.elpuntavui.cat/article/2-societat/-/650935-la-convivencia-solidaria.html>

FUNDACIÓ ROURE: <https://www.fundaciourore.org/es/inicio/>

GRUNIG, J. y HUNT, T. (1984). Dirección de relaciones públicas. Editorial Gestión 2000. Primera edición en castellano. Barcelona (España).

MARTÍ-COSTA, M. (2018). Estratègia sobre canvi demogràfic i envelliment: una ciutat per a tots els cicles de vida (2018-2030). Barcelona: <http://ajuntament.barcelona.cat/premsa/wp-content/uploads/2018/07/estenvelliment.pdf>

SMITH, R. D. (2013). Strategic Planning for Public Relations. Nova York: Routledge. Phase One, Formative Research. Phase Two, Strategy.

VILA, JOAN: El pla de comunicació. Quaderns UOC