



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Plan estratégico de crecimiento de la Fundación Soñar Despierto

Autor: María Luisa Aznar Alonso
Director: Justo Sotelo Navalpotro

MADRID | Junio 2019

María Luisa
Aznar
Alonso

Plan estratégico de crecimiento de la Fundación Soñar Despierto



Resumen

Hoy en día hay en España 47.493 menores atendidos 17.527 de los cuales se encuentran en centros de acogida repartidos en 1.131 residencias por todas las Comunidades Autónomas. Los centros residenciales del Estado se encargan de cubrir las necesidades básicas de estos niños, sin embargo ante la carencia de atención a sus necesidades afectivas surgen iniciativas como la Fundación Soñar Despierto.

Este trabajo analiza la situación vigente de estos menores, así como la labor realizada por la Fundación y la explicación de los distintos proyectos que llevan a cabo. El objetivo es elaborar un plan estratégico de crecimiento para incrementar el número de menores que se benefician de sus programas y poder “mejorar la sociedad de mañana apoyando a los niños y jóvenes de hoy”.

Palabras clave: menores, centros de acogida, educación, voluntariado, jóvenes universitarios, plan estratégico de crecimiento

Abstract

Currently, there are 47,493 children attended in Spain, 17,527 of which are in minors reception centers distributed in 1,131 residences throughout the Autonomous Communities. The residential centers of the State are responsible for covering the basic needs of these children; however, due to the lack of attention to their emotional needs, initiatives such as the Fundación Soñar Despierto arise.

This paper analyzes the current situation of these children, as well as the work accomplished by the Foundation and the explanation of the different projects they carry out. The goal is to develop a strategic growth plan to increase the number of children who benefit from their programs and to "improve tomorrow's society by supporting children and young people today."

Keywords: minors, shelters, education, volunteering, university students, strategic growth plan

1.	Introducción	1
1.1.	Propósito general y contextualización del tema.....	1
1.2.	Objetivos.....	2
1.3.	Metodología.....	3
2.	Marco Teórico: Situación Actual Centros De Acogida En España	4
2.1.	Términos	4
2.2.	Contexto.....	6
2.2.1.	Realidad en números	7
2.2.2.	Importancia de los medios de comunicación.....	8
3.	Análisis de la Fundación Soñar Despierto	11
3.1.	Presentación	11
3.1.1.	Misión, visión y valores	12
3.1.2.	Datos y cifras	12
3.2.	Estructura organizativa	13
3.3.	Programas	13
3.4.	Información financiera.....	16
3.1.3.	Ingresos.....	17
4.3.1	Gastos	17
3.5.	Triple Layered Business Model Canvas	18
4.3.1	Metodología.....	18
4.3.2	Social Stakeholder Business Model Canvas.....	20
4.3.3	Economic Business Model Canvas (Original).....	23
4.3.4	Environmental Life Cycle Business Model Canvas	24
4.	Plan Estratégico De Crecimiento	26
4.1.	Objetivos.....	26
4.2.	Corto Plazo	26
4.3.	Medio plazo	36
4.4.	Largo Plazo	41
5.	Conclusiones	42
6.	Bibliografía.....	46
7.	Anexos.....	48

Índice de Gráficos:

Gráfico 1: Menores atendidos- totales a 31 de dic.....	5
Gráfico 2: Medidas según tipo de guarda- totales a 31 de dic.....	7
Gráfico 3: Distribución de Ingresos de la Fundación Soñar Despierto.....	17
Gráfico 4: Distribución de Gastos de la Fundación Soñar Despierto.....	18

Índice de figuras:

Figura 1: Total menores atendidos en centros de acogida.....	7
Figura 2: Distribución de menores en centros de acogida en España.....	8
Figura 3: Triple Layered Business Model.....	19
Figura 4: <i>Social Stakeholder Business Model Canvas</i>	20
Figura 5: Empresas colaboradoras.....	22
Figura 6: <i>Economic Business Model Canvas</i>	23
Figura 7: <i>Environmental Life Cycle Business Model Canvas</i>	24

Índice de Tablas:

Tabla 1: Desarrollo de proyectos según la ciudad.....	28
Tabla 2: Número de voluntarios en cada ciudad.....	33
Tabla 3: Número de centros en cada ciudad.....	34
Tabla 4: Número de socios en cada ciudad.....	35
Tabla 5: Número de empresas colaboradoras en cada ciudad.....	35

Índice de Anexos:

Anexo 1: Ingresos y gastos de la Fundación Soñar Despierto en 2017.....	49
---	----

1. Introducción

1.1. Propósito general y contextualización del tema

El presente trabajo de investigación propone llevar a cabo un plan de crecimiento estratégico para la Fundación Soñar Despierto. Ésta colabora con los niños que están en centros de acogida al provenir de familias desestructuradas y ambientes marginales.

He elegido tratar este tema por tres razones: cada año se produce un aumento en el número de menores que se encuentran en esta situación; existe una mayor visibilidad en los medios y hay una creciente colaboración de la sociedad en proyectos altruistas.

El objetivo por tanto es definir una estrategia a futuro que permita mejorar las condiciones en las que viven estos menores así como incrementar la implicación de los jóvenes universitarios en proyectos de voluntariado, específicamente a través de su compromiso en la Fundación Soñar Despierto.

Bien es cierto que la generación actual es clasificada por el egoísmo de crecer ensimismado, buscando el beneficio propio a toda costa. Sin embargo, también somos idealistas, buscamos crear un impacto positivo en la sociedad. Exploramos distintas opciones de carrera profesional para formar parte de proyectos que no planteen únicamente generar dinero si no que tengan una transcendencia mayor.

Tanto es así que el compromiso de las universidades y los estudiantes por colaborar con las ONGs en sus actividades solidarias crecen año tras año. De hecho, el número de proyectos de voluntariado puestos en marcha por las universidades españolas aumentó un 30% durante el curso escolar 17/18, como destaca el *VI Estudio sobre voluntariado universitario* que elabora la Fundación Mutua Madrileña. En total, se llevaron a cabo 1.957 iniciativas solidarias en las que colaboraron cerca de 20.000 alumnos universitarios de todo el país. El porcentaje de alumnos que han participado en algún proyecto social en 2018 se eleva a un 77% frente a un 72,5% del año anterior (Fundación Mutua Madrileña, 2018)

A pesar de que son verdaderamente importantes las ayudas a países en vías de desarrollo, la juventud se ha dado cuenta que a pocos metros de su casa también hay personas necesitadas que muchas veces se quedan en el olvido. Consecuentemente, el

79% de todas las actividades de voluntariado realizadas por españoles fueron llevadas a cabo en nuestro país, frente al 67% del 2017(Durán, 2019).

Estos datos esperanzadores me han impulsado a seguir investigando en profundidad la mayor preferencia de los jóvenes según el estudio de la Fundación Mutua Madrileña: los niños, y en concreto aquel grupo marginado al que no todos los españoles conocen: los menores residentes en centros de acogida.

Actualmente hay 47.493 menores atendidos en España entre casos de guardas, tutelados y aquellos que están en estudio. La Fundación Soñar Despierto es una de las organizaciones que colaboran con este grupo, a día de hoy tienen un alcance de más de 3.000 niños, entorno a un 20% de los 17.527 niños que viven en centros residenciales. El crecimiento exponencial de esta Fundación se debe a los más de 1.400 voluntarios que regalan su tiempo libre a los demás.

Sinceramente yo apuesto por una ciudadanía comprometida, idealista pero con el objetivo de crear un planeta sostenible en el que todos crezcan con las mismas posibilidades de alcanzar sus metas.

1.2. Objetivos

El objetivo general es desarrollar el plan estratégico de crecimiento de la Fundación Soñar Despierto. Para ello he fijado los distintos objetivos específicos:

- Proporcionar un marco teórico acerca de la situación actual de los menores en los centros de acogida de España.
- Estudiar el impacto que está teniendo la Fundación Soñar Despierto en la vida de estos menores mediante el análisis en profundidad de la labor que realiza la Fundación en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla.
- Diseñar los distintos pasos que debe seguir la Fundación a corto, medio y largo plazo.
- Descubrir al lector la realidad de este grupo marginal olvidado.
- Animar a la involucración en proyectos sociales.

1.3. Metodología

Con el fin de estudiar la viabilidad de este plan estratégico llevaremos a cabo distintos estudios metodológicos, concretamente de carácter deductivo y cualitativo.

Para ello se realizará una revisión de la literatura de la situación de los niños tutelados de España, serán útiles fuentes como la Dirección General de la Familia y el Menor y la Asociación de Centros de Acogida. De la mano de sus directores Alberto San Juan Llorente, director General de la Familia y el Menor de la CAM, y María Arauz de Robles, presidenta de la Asociación de Centros de Acogida de Menores de la Comunidad de Madrid, tendremos la oportunidad de conocer más de cerca la situación en la que viven estos niños.

Por otra parte el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social junto con *Intress* y *Up Social* lanzan varios informes en los que describen la realidad de la infancia tutelada y realizan numerosas comparaciones a lo largo de los años y entre las distintas Comunidades Autónomas.

La Fundación de la Mutua Madrileña también resultará de especial interés al ser los encargados de otorgar el Premio al Voluntariado Universitario. En sus informes publicados realizan estudios acerca del compromiso de los jóvenes universitarios en proyectos solidarios.

También será de gran utilidad la página web, los planes de acción, los informes de auditoría y otros documentos de interés de la propia Fundación Soñar Despierto.

Por último, con el objetivo de elaborar un análisis más agudo de la Fundación, utilizaremos el *Triple Layered Business Model Canvas*, herramienta creada por Raymond L Paquin, Yves Pigneur y Alexander Joyce para explorar la innovación de modelos de negocios orientados a la sostenibilidad.

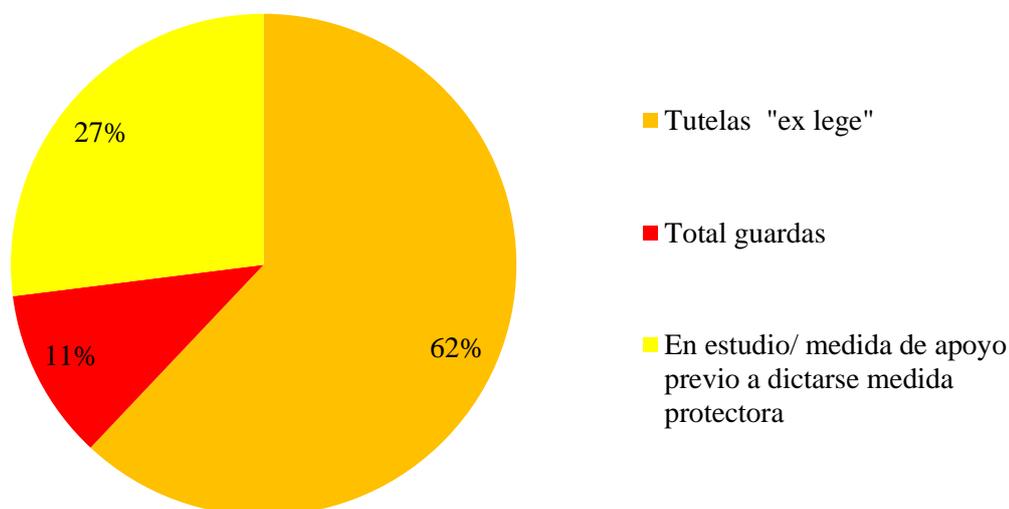
2. Marco Teórico: Situación Actual Centros De Acogida En España

2.1. Términos

Sería necesario definir varios términos que van a ir apareciendo a lo largo del proyecto.

- **Tutelas ex-lege:** medida de protección adoptada en los casos en los que el menor sufra un desamparo, la entidad pública competente adopta una resolución por la cual se asume su tutela por ministerio de la Ley. Esta resolución depende del niño afectado en cuestión.
- **Guardas voluntarias:** resoluciones acordadas tras la petición de los padres o tutores al justificar que no están en una condición óptima para poder cuidar al menor, por las que se asume la Guarda de un menor.
- **Guarda judicial sin declaración de desamparo:** resolución adoptada ante situaciones de conflicto grave, incluso con violencia en el ámbito familiar, en las que no procede declarar el desamparo del menor ya que uno de los responsables puede seguir estando a cargo de proteger al niño, niña o adolescente.
- **Guarda provisional** (atención inmediata): número de expedientes de menores que se encuentran en guarda temporal como consecuencia de un estado de urgencia en un momento dado.
- **En estudio/Medida de apoyo previo dictarse medida protectora:** casos que están en proceso de estudio ya que aún no se ha dictado la medida protectora. Es importante recalcar que no se incluyen en esta sección aquellos que fueron una vez aprobados pero se están revisando de nuevo (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social , 2018)

Gráfico 1: Menores atendidos- totales a 31 de dic.



Fuente: Elaboración propia basada en el Boletín de datos estadísticos de medidas de protección a la infancia del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2018

Estas son las distintas resoluciones que definen a los niños que entran en un centro de acogida, tras determinar el tipo de tutela el menor ingresaría en un centro residencial. Variantes del mismo son los pisos tutelados, hogares funcionales, mini residencias... es decir, centros de acogida. La salida del centro podría darse tras la reintegración del menor en su familia, mayoría de edad o acogimiento familiar (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2018).

El acogimiento familiar otorga la guarda de un niño, niña o adolescente a una persona o familia con el objetivo y obligación de velar por él, alimentarle, atenderle y ofrecerle una formación integral con el objetivo de proporcionarle una vida familiar complementario o sustitutiva a la propia. Aunque comúnmente se asume que este acogimiento es permanente, la realidad es que en un principio todos los casos empiezan siendo temporales con una duración de dos años. Existe también la situación de acogida familiar de urgencia en el caso de niños menores de seis años, esta no tendrá una duración superior a los seis meses (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social , 2018).

El caso óptimo para todos los menores sería aquel que les otorga una familia para siempre, es decir, la adopción. En 2015 España era el tercer país del mundo que más adoptaba. Durante el periodo de 1998 a 2011 más de 60.000 menores fueron adoptados por familias españolas. La diferencia a lo que ocurre hoy en día es que en ese momento tan solo el 20% eran españoles, el 24% venían de China y el 19% de Rusia (Avellà, 2015).

2.2. Contexto

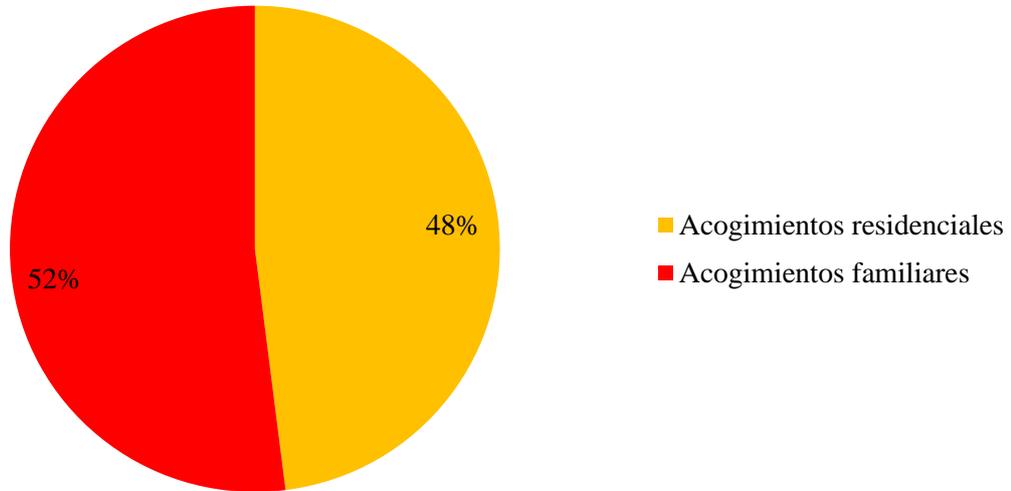
Se puede observar que no siempre ha habido esta preocupación acerca de los niños y jóvenes que se encuentran en esta situación. En 2015 *Intress* y *Up Social* lanzan un informe en el que muestran la realidad de la Infancia Tutelada y aportan innovaciones para poder ofrecer un mayor número de oportunidades a estos niños a lo largo de su vida (Intress & UpSocial, 2015). Este estudio ha generado un conocimiento hasta entonces desconocido que ha permitido explorar una serie de innovaciones que ahora se comparten a través de la publicación de este informe.

Esta publicación plantea el siguiente reto social: ofrecer oportunidades a aquellos subconjuntos de la sociedad que sufren mayor riesgo de exclusión social.

Las cifras de menores de edad atendidos ha ido aumentando drásticamente año tras año, situándose actualmente (último datos recogidos en 2018) en 47.493 (Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social , 2018). Si comparamos esta cifra con las anteriores observamos que en 2012 había 34.000 personas menores de edad tutelada.

Este aumento se debe al ascenso en las “tutelas ex-lege”, las “guardas” y en las “medidas en estudio”. A pesar de que el total de acogimientos familiares continúa bajando, a un ritmo de 500 acogimientos menos cada año, ésta sigue siendo la medida más común en estas situaciones. Esto indica la tendencia de preferencia de una figura en un núcleo familiar, frente a la estancia de centros.

Gráfico 2: Medidas según tipo de guarda- totales a 31 de dic.

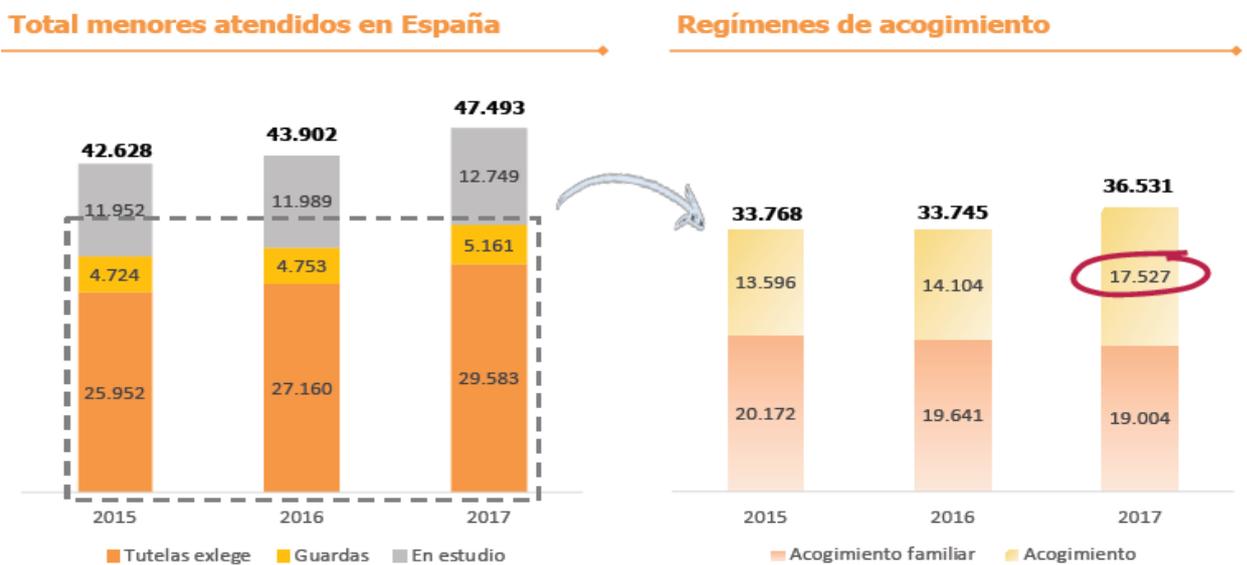


Fuente: Elaboración propia basada en el Boletín de datos estadísticos de medidas de protección a la infancia del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, 2018

2.2.1. Realidad en números

Este trabajo de investigación se centra en aquellos niños que actualmente viven en un centro de acogida. Actualmente en España hay 17.527 niños en esta situación. Estos menores están repartidos en los 1.131 centros existentes actualmente en España, cifra superior a los 1.058 que exista en el año anterior.

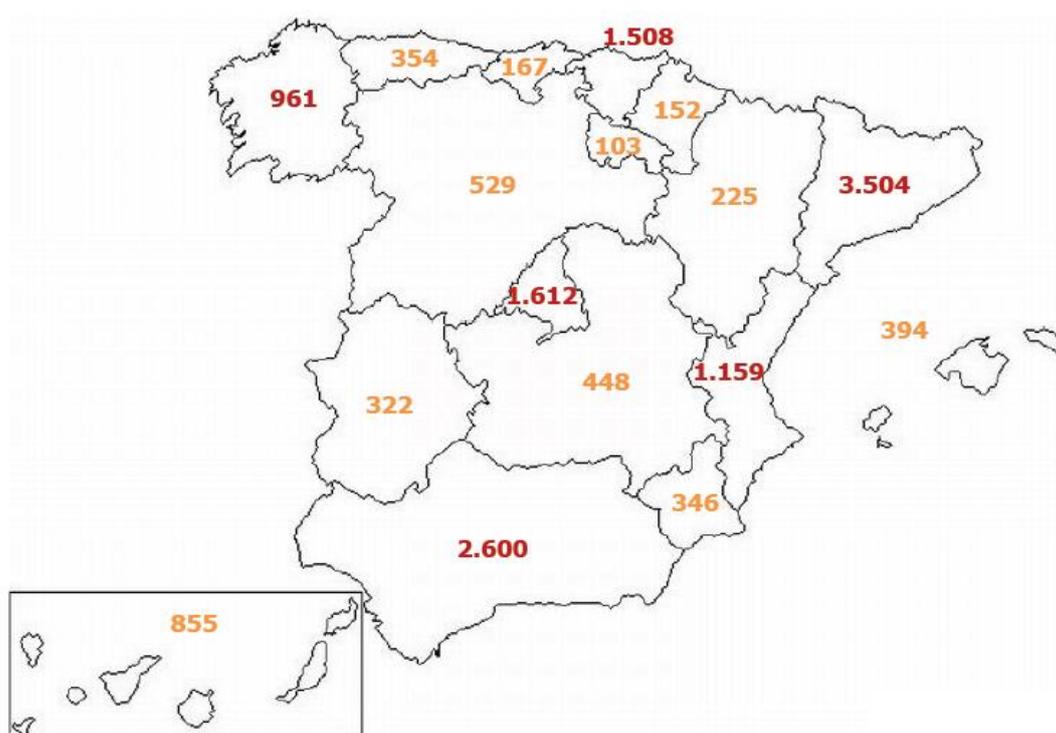
Figura 1: Total menores atendidos en centros de acogida



Fuente: Gráfico realizado por la Fundación Soñar Despierto de acuerdo con los datos del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social

El total de menores en residencias infantiles en cada comunidad está en torno al 1,2% de la población. La comunidad autónoma que cuenta con un número mayor de menores en residencias infantiles es el País Vasco y Galicia con un crecimiento de las cifras destacable, 44,2% y 63,2% respectivamente. Por el contrario, es Aragón la comunidad autónoma en la que menos menores en centro de residencias hay en comparación con su población infantil (0,31%). En 2017, la ocupación de la capacidad de estos centros estaba en un 98%, con una tendencia creciente durante los últimos 7 años.

Figura 2: Distribución de menores en centros de acogida en España



Fuente: Gráfico realizado por la Fundación Soñar Despierto de acuerdo con los datos del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social.

2.2.2. Importancia de los medios de comunicación

Probablemente esta situación no era conocida por la mayoría de ciudadanos, y por tanto no se trataba de solucionar y llegar a este grupo excluido de la sociedad. No obstante, es

cada vez más común encontrar en la prensa noticias acerca de este colectivo. Esto es una prueba del creciente interés que se ha despertado en la sociedad para solucionar estos problemas existentes.

Se puede realizar un análisis de las distintas noticias catastróficas relacionadas con los centros de acogida, abusos sexuales, fugas, maltratos... pero cada día se va mejorando la sociedad de mañana ayudando a estos niños. Y los titulares cambian y se vuelven más esperanzadores.

“Desprotegidos al cumplir los 18: El colapso de los centros de Andalucía complica la integración de los menores migrantes al llegar a la mayoría de edad.” (Cañas, 2018)

“Más del 40% de los menores tutelados en España viven en centros de acogimiento: Con motivo del Día de la Familia, el 15 de mayo, organizaciones que trabajan con los menores recuerdan que de los 34.000 menores tutelados, 20.000 han sido acogidos por familias y otros 14.000 viven en centros de acogimiento.” (EFE Público, 2018)

“Más de mil menores se fugaron el año pasado de centros de acogida de Catalunya: Se desconoce el paradero de 191 niños.” (EFE La Vanguardia, 2019)

“Hortaleza, un centro de menores con hasta 67 conflictos en una semana: Informes internos de una residencia de acogida de Madrid denuncian masificación y adolescentes que duermen en el suelo por falta de camas.” (Hernández, 2019)

Ante esta situación de injusticia social descrita por los medios y que se ha podido comprobar a través de los medios surgen iniciativas sociales para defender a los menores en centros de acogida.

“La Fundación Soñar Despierto lleva su mensaje a las Cajas Solidarias de Telepizza: El Grupo Telepizza ha puesto a disposición de la Fundación Soñar Despierto sus cajas solidarias, en las que, durante el mes de enero y hasta agotarse su existencia, se podrá leer el mensaje de la fundación en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla para apoyar y dar visibilidad a su proyecto socioeducativo destinado a menores y jóvenes residentes en centros de acogida o procedentes de ambientes marginales.” (Redacción La Vanguardia, 2019)

“'Amigos para siempre', ganador de los VI Premios al Voluntariado Universitario: Esta iniciativa solidaria de alumnos universitarios, en colaboración con 'Soñar

Despierto', ha recibido 10.000 euros de premio para educar a niños en centros de acogida de Madrid. “ (Redacción El Mundo, 2019)

Actualmente, la Fundación Soñar Despierto lidera esta defensa. El objetivo principal de la fundación radica en conseguir la integración social de los niños y jóvenes que viven en centros de acogida a través de numerosos programas. Por tanto, buscan apoyar y acompañar a estos menores procedentes de ambientes marginales y familias desestructuradas, desde su entrada en la residencia hasta que alcanzan su autonomía.

El sueño de los fundadores desde el comienzo ha sido convertirse en referentes de la integración social para todos aquellos menores que se encuentran en centros de acogida y, aun teniendo mucho camino por recorrer ya han sido relacionados con este título.

“Referentes de la integración social de los menores: Amigos para Siempre, ganador de los VI Premios al Voluntariado Universitario de Fundación Mutua Madrileña.” (Durán, 2019)

3. Análisis de la Fundación Soñar Despierto

3.1. Presentación

La Fundación Soñar Despierto es creada a partir de la Asociación Juvenil Soñar Despierto fundada en Monterrey, Nuevo León, México en **1998** por unos jóvenes como una respuesta ante la situación de carencias y amenazas que afrontaban muchos niños a lo largo de su niñez.

Desde el comienzo buscaron ser un referente internacional de voluntariado juvenil. Actualmente están presentes en 14 países con 83 filiales activas. Aunque el resto del Trabajo de Final de Grado estará centrado únicamente en la labor de la Fundación Soñar Despierto en España, sería interesante estudiar sin entrar en profundidad los logros que hay tenido esta Fundación.

Actualmente hay más de 1,5 millones de niños beneficiados de este voluntariado, más de 450.000 voluntarios y tienen contacto con más de 2.000 centros de acogida y colegios (Soñar Despierto México, 2018).

En el año **2000** Soñar Despierto llega a España, y se forma la primera Asociación Soñar Despierto Barcelona, esta vez con un mensaje un poco más adaptado a la situación española. Por tanto, el objetivo de la asociación se fundamenta en ayudar a los **niños en riesgo de exclusión social**, que viven en residencias infantiles y centros de acogida, a través de la dedicación de personas con ganas de salir de sí mismos y dar lo mejor de ellos a los demás. Desde un primer momento idean la creación de programas que apoyasen su integración social, emocional y laboral.

De este modo se crea el principal proyecto, *Amigos para Siempre*, que junto con la creación de otros programas busca velar por los sueños de los niños y de su futuro.

En **2007**, después de haber experimentado siete años de gran trabajo, en los que se consigue la expansión a otras ciudades españolas así como la obtención de numerosos éxitos, el presidente de la Fundación, David Hernández Pumarega, junto con otros socios, consiguen que la Asociación se constituya como Fundación, con el fin de dar un empujón y seguir creciendo (Soñar Despierto, 2019).

Esta fundación privada está sujeta a la legislación de la Generalitat de Catalunya y por tanto se rige por unos estatutos de acuerdo con la legislación vigente en esa comunidad (Fundación Soñar Despierto, 2019).

3.1.1. Misión, visión y valores

Misión

Hace ya 20 años en Soñar Despierto buscaron soluciones para “*mejorar la sociedad de mañana apoyando a los niños y jóvenes de hoy*”. Para ello colaboran en la integración social de los menores que provienen de familias desestructuradas y ambientes marginales que son tutelados por el gobierno.

Visión

La Fundación busca ser el referente internacional de voluntariado para jóvenes, así como ejercer de apoyo incondicional a instituciones que se encargan de proteger a los menores.

De la misma manera, se busca fomentar la participación de la ciudadanía en la sociedad a través de un voluntariado responsable e implicado.

Valores

Esperanza, Alegría, Solidaridad, Gratitud y Liderazgo. En otras palabras, aportar ese amor y cariño hacia todas las personas y tener un compromiso de otorgar las mismas oportunidades a todos los menores sin sesgarlos por las condiciones en las que viven. Aplicar estos valores siempre desde un ámbito de coherencia y transparencia en cada una de las acciones (Soñar Despierto México, 2018).

3.1.2. Datos y cifras

Actualmente la Fundación atiende a más de 3.000 niños y adolescentes de los más de 17.000 que viven bajo acogimiento residencial en toda España. El alcance de Soñar Despierto va creciendo exponencialmente, cada vez se tiene contacto con más menores (aproximadamente un 20%). Éstos están repartidos en más de 90 centros por las ciudades con las que colaboran.

3.2. Estructura organizativa

El gobierno, administración y representación de la Fundación corresponden al Patronato. Su función principal es velar por el interés de la Fundación, es decir, asegurarse de que en todo momento las actuaciones de la Fundación van en línea con la misión, visión y valores que están recogidas en los estatutos de Soñar Despierto.

A efectos prácticos se reúnen mensualmente con la Directora General para evaluar cómo va la estrategia de cada Comunidad Autónoma. De esta manera la Fundación evalúa su crecimiento de manera conjunta. Desde su fundación el presidente es David Hernández, secretario es Francesc Doménech, y las vocales son Elisa Albella, Marta Litrán y Carmen Aparicio entre otros.

A partir de este poder ejecutivo, cada ciudad tiene su coordinador general, y responsables de cada uno de los departamentos como eventos, programas de voluntariado, programas de adolescentes o administración (Fundación Soñar Despierto, 2019).

3.3. Programas

La Fundación divide sus funciones en 4 áreas: Programas de voluntariado, ¿Qué quieres ser de mayor?, Eventos y Otros.

En primer lugar, dentro de los programas de voluntariado se encuentran varios proyectos:

- **Amigos para siempre:** consiste en el acompañamiento de los niños al colegio, así como otras necesidades de acompañamiento que necesiten los educadores como terapias o actividades de ocio. Dentro de este programa también se realizan talleres socioeducativos a través de salidas lúdicas, deportivas y culturales.
- **Educar sonrisas:** programa cuyo objetivo es ser el apoyo al estudio. Para ello la Fundación aporta voluntarios para llevar a cabo clases de refuerzo escolar personalizadas. Este proyecto tiene como fin ayudar al menor a finalizar sus estudios así como potenciar su autoestima y sus ganas de seguir estudiando en un futuro.

Según las fuentes de la Fundación, el 83% de aquellos menores que tienen la suerte de recibir apoyo escolar mejoran sus notas; además, el 90% de los que forman parte de ese programa establecen una conexión con el voluntario muy positiva.

- **Voluntariado corporativo:** salidas puntuales con los empleados de las empresas soñadoras. Estas actividades son organizadas por el equipo de Soñar Despierto y financiadas por la empresa. Este programa permite a los niños de los centros desarrollar actividades de ocio que tienen un coste elevado para el centro, o que la Fundación no puede financiar. A través de este voluntariado también se fomenta mejorar sus competencias relacionales con gente que no conocen y que en otro ámbito se mantendrían distantes.
- **Voluntariado esporádico:** colaboraciones puntuales con la Fundación en grandes eventos o fines de semana para aquellos voluntarios que no pueden comprometerse a formar parte de manera periódica.
- **Voluntariado familiar:** proyecto lanzado el pasado septiembre que consiste en salidas en las que las familias tienen contacto con niños de Soñar Despierto. El objetivo de ese programa es que los niños conozcan una estructura familiar organizada y “normal”, muy distinta a la que han vivido ellos, para que en el futuro tengan un referente de cómo formar su familia.

Este programa también permite a las familias conocer la realidad de estos menores en familia, y aumentar, a largo plazo, la posibilidad del acogimiento familiar.

El segundo programa es el llamado ¿Qué quieres ser de mayor?

- **Formación:** talleres de integración socio-laboral con el objetivo de dar a los jóvenes de las herramientas necesarias para dar un salto a la vida adulta. De este programa surge el proyecto *Together We Rise* que consiste en colaboraciones con empresas (Google, Allen and Overy, Ifema...) que enseñan estas herramientas a través de sesiones de salud, tecnología, economía, etcétera.
- **Motivación:** programa *Dream Big* financiado principalmente por el despacho de abogados Uría, en el que se imparten charlas y coloquios para animar a los jóvenes a seguir estudiando y cursar una carrera o un grado de formación

profesional. Estas sesiones permiten conocer más de cerca los menores que pueden ser candidatos de las becas al estudio.

- **Becas al estudio:** financiación de los estudios para ex tutelados. Estas ayudas permiten cubrir económicamente los estudios de aquellos que no pueden permitirse pagarlos. Durante el transcurso de la carrera se les asigna un mentor que hace un seguimiento continuo del avance del alumno.
- **Becas deportivas:** programa que será lanzado en septiembre de 2019 en el que se cubren los gastos de los materiales y de las clases para aquellos estudiantes que quieren dedicarse al mundo del deporte y han demostrado las aptitudes para ello.

En la parte de Eventos, Soñar Despierto Busca brindarles la oportunidad a los niños de los centros de tener una infancia como la que hemos tenido nosotros. Para ello realiza distintas actividades en las que participan 1.400 voluntarios y que tienen un alcance de 3.500 menores.

- **Posada Navideña:** fiesta de Navidad para los menores de 13 años, quienes escriben su carta a los Reyes Magos (voluntarios de Soñar Despierto o empresas soñadoras) para poder tener un regalo. Es un día en el que los niños de distintos centros (1.800 en total), se juntan para pasar un día de juegos y compañerismo.
- **Navidad para todos:** fiesta de Navidad para los mayores: 13 y 18 años, ex-tutelados y becados de Soñar Despierto. En este caso el ámbito y los tipos de juegos se modifican para estar de acuerdo con las edades correspondientes.
- **Día del Niño:** salida destinada a que los menores de centros de acogida se diviertan en un día en un parque de atracciones. Este año más de 1.300 niños disfrutaron de esta actividad en parques temáticos como la Warner o PortAventura.
- **Campamento de verano:** 10 días de campamento en julio/ agosto en los que más de 150 niños salen de sus centros y disfrutan con otros niños en las mismas condiciones. Son unos días en los que se fomenta su creatividad, sociabilidad y feliz convivencia.
- **Olimpiadas:** actividades deportivas a lo largo de un día especial en el que se fomenta el trabajo en equipo en un ambiente sano y divertido. Este año han

introducido la involucración de jugadores de élite para ejercer de entrenadores de los chicos y que les motiven en caso de que quieran seguir sus pasos.

- **Eventos benéficos:** eventos de recaudación de fondos que sirven para dar a conocer la Fundación (Sant Jordi, Gymkhana Esther Arce, torneo de fútbol/pádel, concierto benéfico...). En 2018 se recaudó más de 30.000 euros entre los distintos eventos.

Existen otros programas clasificados como otros:

- **Pequeños grandes momentos:** pretenden mejorar la calidad de vida de estos niños a través de la financiación de terapias, actividades extraescolares, etc. Se busca que los niños tengan la oportunidad de desarrollar sus habilidades, consiguiendo sus ilusiones, y permitiendo que mejore su autoestima.
- **Celebraciones:** aprovechar grandes eventos para dar a conocer la Fundación Soñar Despierto: recogida de regalos en eventos, cumpleaños, venta de *merchandising* personalizado para bodas ...
- **Regalos amarillos:** donación en nombre de la persona que el donante reciba a cambio de una tarjeta donde se le informa del regalo que recibirán los niños que más lo necesitan.

El segundo objetivo principal de la fundación es fomentar la participación social de la ciudadanía a través de acciones como el voluntariado responsable (Fundación Soñar Despierto, 2019).

3.4. Información financiera

Estos datos se han recogido del informe de auditoría de GMP Auditores 2017 pero han sido actualizados con los datos de la página web oficial de la Fundación, quien no habrá subido el informe pero si habrá actualizado datos. Por tanto el anexo 1 de Ingresos y Gastos va de acuerdo con el informe de 2017 ya que no se han encontrado datos de 2018.

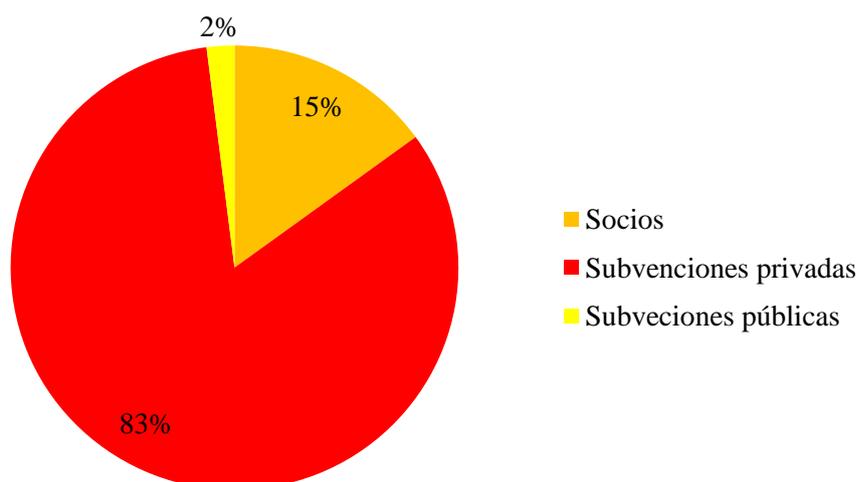
3.1.3. Ingresos

Los ingresos de la fundación provienen fundamentalmente de tres vías: los socios, las subvenciones privadas (las relacionadas con las empresas colaboradoras) y las subvenciones públicas.

Actualmente la Fundación cuenta con 408 socios en las cuatro ciudades donde tiene presencia, estos constituyen el 15% de la financiación. Su aportación varía de cantidades desde 5 € mensuales a 50€. Posteriormente se planteará cómo hacer que este número aumente en el plan estratégico.

Las subvenciones privadas van destinadas a proyectos concretos, ahora mismo suponen el mayor canal de entrada de dinero, y es fantástico, pero es necesario redirigir el enfoque y buscar también subvenciones públicas (GMP Auditores, 2017).

Gráfico 3: distribución de Ingresos de la Fundación Soñar Despierto



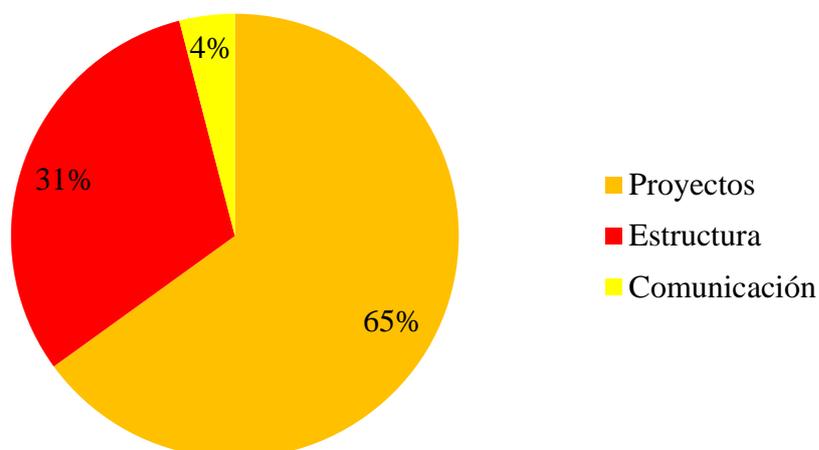
Fuente: Elaboración propia basada en el Informe de Auditoría de la Fundación Soñar Despierto realizado por GMP Auditores, 2017

4.3.1 Gastos

Los gastos incluyen desde costes básicos como el material de oficina o los salarios, pero sobre todo la financiación de proyectos.

En el anexo 1 se puede hacer un análisis de los distintos gastos que tiene actualmente la Fundación (GMP Auditores, 2017).

Gráfico 4: distribución de Gastos de la Fundación Soñar Despierto



Fuente: Elaboración propia basada en el Informe de Auditoría de la Fundación Soñar Despierto realizado por GMP Auditores, 2017

3.5. Triple Layered Business Model Canvas

3.5.1 Metodología

El *Triple Layered Business Model Canvas* es una herramienta creada por Raymond L Paquin, Yves Pigneur y Alexander Joyce con el objetivo de crear es una herramienta para explorar la innovación de modelos de negocios orientados a la sostenibilidad.

Esta nueva concepción del *Business Canvas* original consiste en agregar dos capas: una capa ambiental basada en una perspectiva del ciclo de vida (*Environmental Life Cycle Business Model Canvas*) y una capa social basada en la perspectiva de los interesados (*Social Stakeholder Business Model Canvas*). Cuando se analizan en conjunto, las tres capas del modelo de negocio muestran de una manera más visual y completa cómo una organización genera múltiples tipos de valor: económico, ambiental y social.

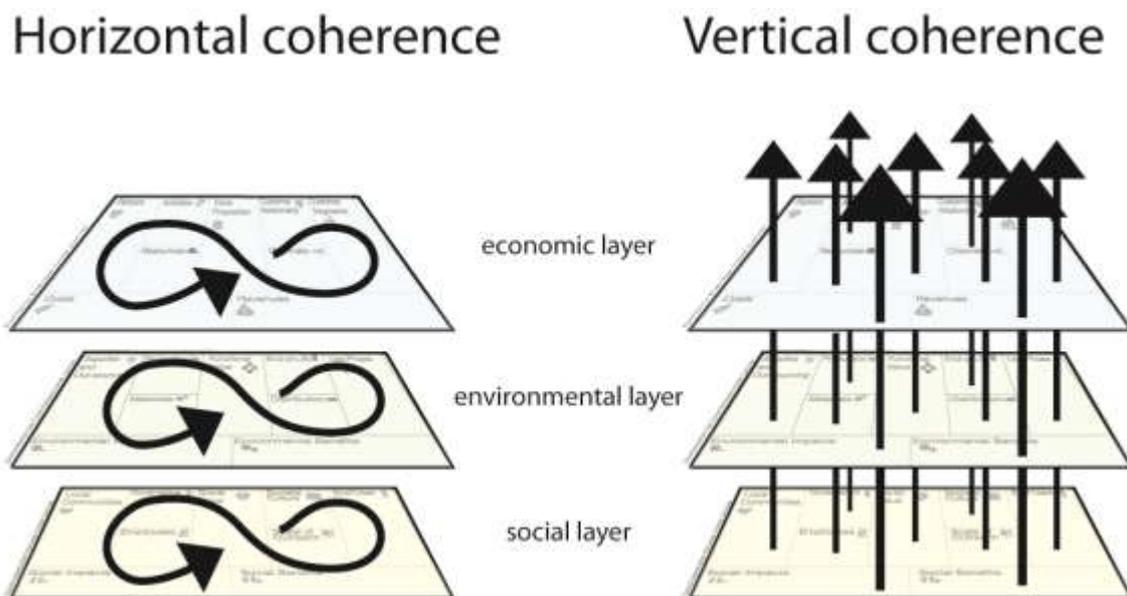
Hacer un análisis de este tipo acerca de la Fundación Soñar Despierto resulta interesante al descubrir distintas áreas que no habían sido observadas previamente. Al hacer este análisis se busca encontrar puntos del proyecto donde se pueda mejorar para llegar a la mejor versión del mismo. Tal vez las organizaciones sin ánimo de lucro no elaboren

este programa al comienzo de su idea, y este triple Canvas busca apoyar esa innovación creativa hacia modelos de negocio más sostenibles.

Esta herramienta permite ayudar a la organización de las ideas y representa el valor que aporta cada una de las distintas copas. De esta manera se busca una coherencia horizontal y también vertical de los Canvas, buscando alinear los objetivos y definir el valor unificado de los distintos ámbitos (Joyce, Paquin, & Pigneur, *The Triple Layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models*, 2015).

Teniendo en cuenta que la Fundación Soñar Despierto destaca por la parte social se profundizará más en ese nivel y en los otros se realizará un análisis más breve.

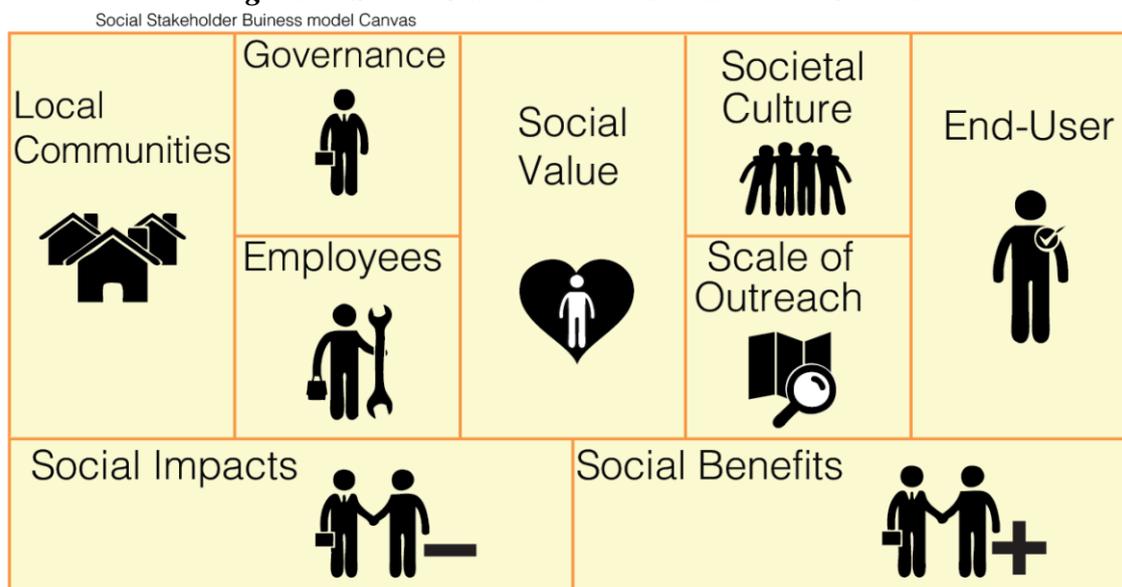
Figura 3: Triple Layered Business Model



Fuente: Gráfico obtenido de The Triple Layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models de Joyce, Paquin y Pigneur, 2015

3.5.2 Social Stakeholder Business Model Canvas

Figura 4: Social Stakeholder Business Model Canvas



Fuente: Gráfico obtenido de The Triple Layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models de Joyce, Paquin y Pigneur, 2015

Esta capa del Canvas busca equilibrar los intereses de las partes interesadas de la organización en lugar de simplemente buscar el máximo beneficio para la organización en sí (Joyce, Paquin, & Pigneur, The Triple Layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models, 2015). Sencillamente, al ser una organización sin ánimo de lucro tiene sentido que todo el dinero recaudado no sea para los voluntarios o el equipo administrativo. Los objetivos de la Fundación se fijan en favorecer a los menores de centros de acogida.

Valor social

En línea con la propuesta de valor, el valor diferencial que aporta esta Fundación es ese seguimiento continuo desde que el menor entra en el centro hasta que sale, e incluso su seguimiento tras la mayoría de edad con el programa de becas y de *alumni*.

Empleados

Al fin y al cabo los trabajadores de Soñar Despierto son los voluntarios que están en el equipo de cada una de las ciudades. Estos son un presidente, un secretario y 5 vocales en el patronato. También se encontrará la figura de la Directora General. En cada ciudad existe un grupo principal formado por 5/6 personas al mando que dirigen al equipo,

formado por 25 personas (dependiendo de la ciudad). A partir de ahí ya se coordinan el resto de 1.400 voluntarios.

Dirección

La dirección de la empresa se refiere a la estructura organizativa. En los esquemas siguientes se puede observar como Elisa es la Presidenta de la Fundación, y junto con Carmen y Litrí forman el Patronato. Luego existe una división entre edades y eventos, y ahí están presentes cada una de las personas del equipo. El segundo gráfico muestra solo al equipo de APS y su distribución de centros de acogida.

Comunidades

Las comunidades son aquellas relaciones que se crean con los agentes que afectan a la empresa. En este caso los distintos actores serían el equipo, los financiadores de los programas (socios, empresas privadas y el gobierno que otorga las subvenciones públicas), los voluntarios, los centros de acogida y los menores.

Una vez introducido el proyecto de Voluntariado Familiar también se incluye en este grupo a las familias que están ahora mismo colaborando y que participan en diversas actividades con los menores.

Aquí también se incluyen numerosas empresas soñadoras que forman parte de Soñar Despierto a través de la financiación de becas, oferta de formaciones, voluntariado corporativo o donativos.

Entre ellas encontramos grandes industrias como bancos, consultoras, empresas tecnológicas, cadenas de tiendas, otras fundaciones, gran consumo, etcétera. A estas se puede unir también *Google*, tras la firma de un acuerdo de colaboración en el que se impartirán talleres mensuales que acercarán a los menores a las nuevas tecnologías.

Figura 5: Empresas colaboradoras



Fuente: Imagen obtenida de la página web de la Fundación Soñar Despierto, 2019.

Cultura social

La cultura de la empresa consiste en: “*mejorar la sociedad de mañana apoyando a los niños y jóvenes de hoy*”, es decir, conseguir la integración social de los menores gracias al trabajo continuo de cientos de voluntarios.

Escalabilidad social

Ahora mismo de los más de 17.000 niños que se encuentran en esta situación, Soñar Despierto tiene un alcance de 3.000, está presente en 90 centros, en 4 ciudades.

Usuario final

Los usuarios finales serían no solo los menores de las Comunidades Autónomas en las que la Fundación Soñar Despierto está presente, si no también esos usuarios potenciales que son todos y cada uno de los niños que se encuentran en esta situación, en un principio en España.

Impacto social positivo

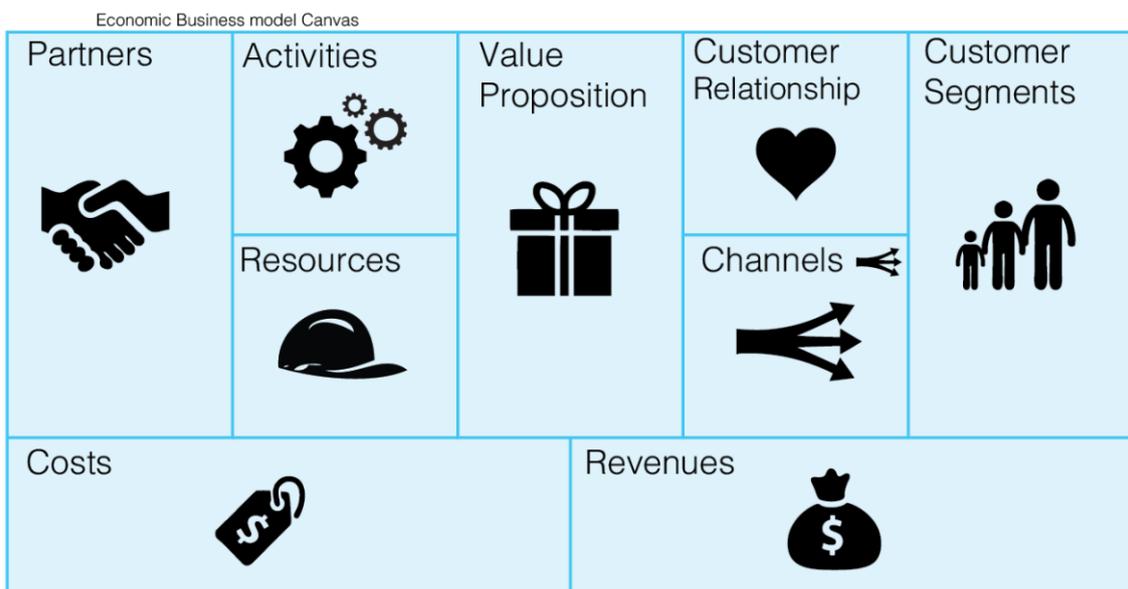
Para la demostración de este apartado sería valioso el mostrar algunos de los testimonios que han dejado ex tutelados, voluntarios y familias, entre otros. Actualmente la página web cuenta con un apartado de prensa en el que se va actualizando las distintas intervenciones en los medios a través de las cuales la Fundación se da a conocer.

Impacto social negativo

Se ha intentado sacar un impacto social negativo pero no se ha encontrado ninguno.

3.5.3 Economic Business Model Canvas (Original)

Figura 6: Economic Business Model Canvas



Fuente: Gráfico obtenido de *The Triple Layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models* de Joyce, Paquin y Pigneur, 2015

Este análisis es el más utilizado por las empresas a la hora de configurar su compañía. La característica más diferencial que aporta la Fundación respecto de las semejantes es la llamada **propuesta de valor**.

La mayoría de las otras organizaciones se centran en cubrir las necesidades básicas de estos niños (como alimentación, educación y vivienda), pero a fin de cuentas, éstas

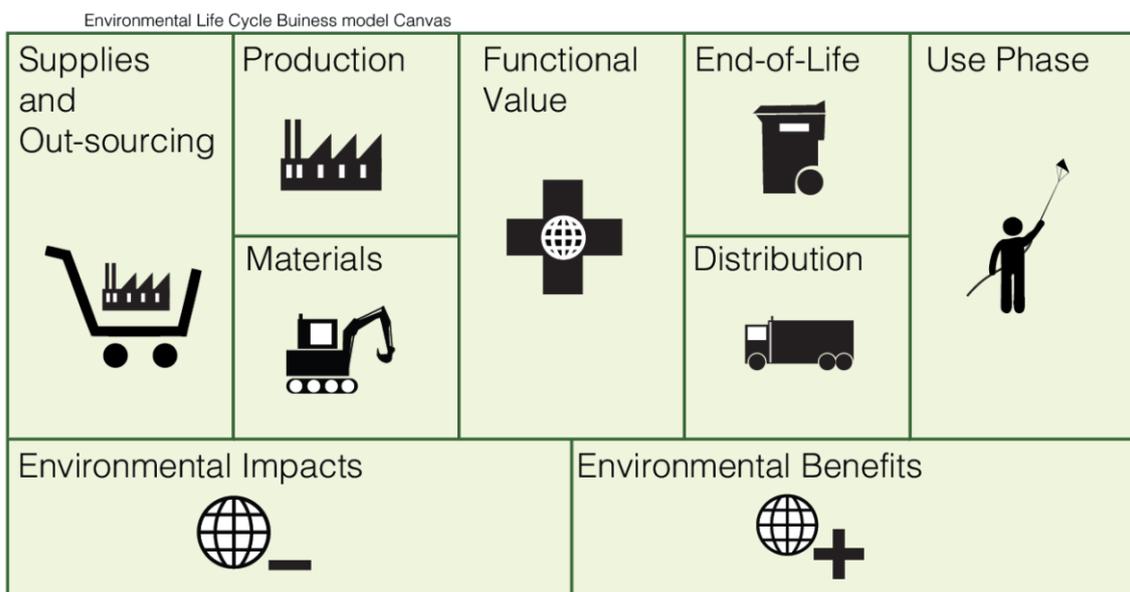
están cubiertas por el gobierno. Por tanto Soñar Despierto va más allá y busca añadir esa atención individualizada, apoyo emocional y cariño, que carecen dados su situación.

El valor diferencial que aporta esta Fundación es ese seguimiento continuo desde que el menor entra en el centro hasta que sale, e incluso su seguimiento tras la mayoría de edad con el programa de becas y de *alumni*.

El resto de apartados se han ido exponiendo a lo largo del trabajo.

3.5.4 Environmental Life Cycle Business Model Canvas

Figura 7: Environmental Life Cycle Business Model Canvas



Fuente: Gráfico obtenido de The Triple Layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models de Joyce, Paquin y Pigneur, 2015

La mayoría de las empresas están apostando por ese nivel del CANVAS para aportar ese grano de arena en la lucha por salvar el planeta. Soñar Despierto también quiere formar parte de esta misión, pero como ocurre con todas las compañías a mayor escala resulta más fácil ser sostenible.

Mientras tanto van introduciendo estos valores a la hora de plantear actividades a los niños. Siempre se fomenta un ocio saludable en el que se cuida la naturaleza y en el que luego se realiza recogida de basura etcétera.

En un futuro, será explicado con más detalle en el apartado de los objetivos estratégicos, se introducirán medidas como la creación de un *merchandising* compuesto por materiales que respeten el medio ambiente. Otra de las medidas podrá ser la promoción del material escolar biodegradable o la formación de actividades para concienciar a los niños. Con estas medidas la Fundación buscará tener un impacto social positivo en el medioambiente.

4. Plan Estratégico De Crecimiento

4.1. Objetivos

Para poder conseguir cubrir las necesidades existentes, sería interesante desarrollar una serie de objetivos para los próximos años. Se ha decidido organizarlo de acuerdo al tiempo que se requiere para cada tarea. Por ello separaremos entre Corto Plazo, Medio Plazo y Largo Plazo.

4.2. Corto Plazo

Estas medidas están siendo actualmente introducidas a través del equipo directivo de la Fundación.

Como se ha descrito anteriormente Soñar Despierto está presente en cuatro ciudades españolas: Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. A pesar de tener unos objetivos comunes, hasta ahora cada una ha tenido la libertad de organizarse individualmente. Esto ha ocasionado separación de intereses ya que no había comunicación entre los equipos directivos.

Profesionalización de la entidad

Por ello uno de los primeros objetivos a corto plazo sería lograr la profesionalización de la entidad. Para ello se ha creado una nueva estructura organizativa que impulsa el crecimiento de la Fundación de manera consolidada.

Actualmente se plantea la introducción de un *Director General* que aporte esa visión estratégica unificada. Esta figura proporcionaría una fijación y seguimiento de objetivos concretos y brindaría una coordinación de los proyectos a un nivel superior.

Esta visión estratégica se traduce como una definición del plan de acción al principio de año. Esta contaría con los números que se busca conseguir y las iniciativas que introducir y alcanzar para el final de cada año. Estos objetivos deberán ser revisados por el Patronato para dar el visto bueno.

Una vez definido el plan de acción, se llevarán a cabo 4 reuniones trimestrales con los encargados de la coordinación de proyectos. La finalidad de las mismas será entender en

qué punto está cada programa para poder fijar las metas a corto plazo para alcanzar los objetivos anuales determinados.

En segundo lugar contamos con una fijación y seguimiento de objetivos concretos que permitan optimizar la administración de la Fundación, el impacto en las Redes Sociales y en la web, así como el aumento de los voluntarios y socios que forman parte de la Fundación Soñar Despierto.

Por último, la introducción de un Director General en la estructura de la Fundación permite coordinar a alto nivel cada uno de los programas. Por ello, a través de esta función se lograría tener reuniones periódicas con los coordinadores de cada uno de los proyectos para asegurar que los objetivos están alineados y que existe un buen funcionamiento. Adicionalmente, estas juntas servirían para localizar otros temas y problemas que serían imprescindibles tratar, y por tanto se podría lograr un ajuste de las metas a conseguir.

Unificación de Soñar Despierto a nivel estatal

El segundo de los objetivos a corto plazo sería la unificación de la Fundación Soñar Despierto en España. Este objetivo se ha fijado principalmente por tener representación de la entidad a nivel estatal, esto aporta más fuerza y más nombre de cara a futuras colaboraciones.

Actualmente la Fundación está presente en cuatro ciudades españolas: Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. Esta agrupación de las sedes lograría una consolidación de proyectos, es decir, los programas que desempeñan las mismas funciones pasarían a tener el mismo nombre, mismos objetivos y misma distribución de alcance de metas, teniendo en cuenta que cada caso es distinto pero que se busca que todos lleguen al punto de desarrollo de Madrid, para ir a la par.

Este objetivo engloba también la alineación del calendario, sobre todo de cara a eventos importantes, para lograr una compenetración y un orden. Asimismo, ya se han llevado a cabo medidas de unificación de formatos como puede ser la firma de los integrantes del equipo. Con esta comunicación de manera continua por parte de los equipos de cada ciudad se logra avanzar juntos bajo el paraguas de un objetivo común.

Como consecuencia, se podrá alinear también el área de Redes Sociales, teniendo más impacto y más vínculo entre las sedes. Ahora que los trabajos se llevan de lunes a

miércoles a Madrid, y de vuelta a Valencia, esta cohesión garantiza encontrar el mismo Soñar Despierto allá donde vayas.

En el siguiente gráfico se puede observar los distintos niveles de desarrollo que tiene cada una de las ciudades.

Tabla 1: Desarrollo de proyectos según la ciudad

Programas de voluntariado	Barcelona	Madrid	Valencia	Sevilla
Amigos para siempre	x	x		
Educar Sonrisas	x	x	x	
Voluntariado corporativo	x	x		
Voluntariado esporádico	x	x	x	x
Voluntariado familiar		x		
¿Qué quieres ser de mayor?				
Formación		x		
Motivación	x	x		
Becas al estudio	x	x		
Becas deportivas		x		
Eventos	Barcelona	Madrid	Valencia	Sevilla
Posada Navideña	x	x	x	x
Navidad para todos		x		
Día del Niño	x	x	x	x
Campamento de Verano	x	x		
Olimpiadas		x		
Eventos benéficos	x	x	x	
Otros				
Pequeños grandes momentos	x			
Celebraciones		x		
Regalos amarillos			x	

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del Plan de Acción 2019 de la Fundación Soñar Despierto, 2019

Medición del impacto de Soñar Despierto en la sociedad

Esta herramienta permite cuantificar la efectividad del plan de comunicación de la entidad, es decir, la transmisión de su misión, su visión y sus valores es imprescindible primeramente definir ese plan y seguidamente diseñar cómo recogeremos esa información.

Plan de comunicación

Para ello se pueden distinguir distintos pasos. En primer lugar sería la **definición de un plan estratégico** desarrollado por un equipo de comunicación (creación de nuevo rol) que llevase a cabo un análisis DAFO que mostrase cómo es la situación actual en temas de comunicación (Llanos Aguayo, 2016). Estas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades ofrecerán la invención de objetivos de acuerdo a la realidad comunicativa actual.

Por otra parte sería necesario también llevar a cabo un análisis del público objetivo, en cada red social a quién se busca captar. De este modo en *Instagram* por ejemplo se buscará un perfil más joven, activo en redes, se tendrá que llevar a cabo muchas publicaciones diarias en las que se vaya aportando información nueva o incluso recordando aquella ya descrita. Por tanto, la web tal vez sea más accesible para entes más corporativos, etcétera.

En segundo lugar la **incorporación de un equipo responsable** y comprometido es fundamental para la consecución de las metas. Este conjunto de voluntarios se unen con el objetivo de desarrollar ideas de cómo compartir el contenido. Asimismo, serán los encargados de actualizar las redes sociales, contestar a los mails, mensajes privados de Instagram, menciones y agradecimientos.

Este equipo también estará a cargo de la elaboración del *Newsletter* mensual. Este documento se hace llegar a los socios y demás agentes que tienen contacto con la Fundación al final de cada mes para mostrar el progreso. Esta incluye una frase del mes por alguna celebridad que menciona la esperanza y el alcance de los sueños por parte de niños.

El segundo apartado del *Newsletter* describe las distintas actividades destacadas de voluntariado. En este ejemplo aparece la participación de Soñar Despierto en la Feria de Voluntariado de la Universidad Politécnica de Madrid (Volunfair). Este proyecto comenzó en 2016 a través de dos estudiantes de la facultad con el objetivo de acercar el

voluntariado a los jóvenes universitarios. Actualmente es la mayor feria de voluntariado joven en toda España. En estos años han participado más de 100 entidades sociales, entre ellas la Fundación Soñar Despierto (Volunfair, 2018).

En tercer lugar ya se puede pasar a la **implementación del plan**. En esta etapa de la medición del impacto es el momento en el que se palpa la creación del contenido, y la oportunidad de aprender y gestionar las distintas crisis reputaciones que pudieran aparecer. Este es el momento de realizar una evaluación del impacto del Plan de Comunicación, y de comparar los resultados obtenidos a aquellos objetivos que se habían fijado en la definición del plan.

Durante este proceso se ha de ser realista con los **recursos** existentes. Dentro de éstos se encuentran los Recursos Humanos, es decir, el número de personas que pertenecen al equipo y las horas que se han de dedicar. Por otra parte también están los Recursos Materiales, estos son aquellos vídeos, fotos y artículos entre otros.

Durante este proceso también es interesante el apoyo en las nuevas aplicaciones. El equipo contará con una llamada *Hootsuite*, plataforma que permite gestionar redes sociales, encontrando los clientes potenciales y fortaleciendo la relación con aquellos con los que la Fundación ya tiene contacto. Ésta ofrece la simplificación de la programación, gestión y análisis de la efectividad del contenido que Soñar Despierto quiere mostrar en redes sociales (Hootsuite, 2018).

Además se plantea realizar una inversión en *Google Ads*, cuya función principal es mostrar a los clientes el anuncio de la Fundación en el momento en que se realicen búsquedas relacionadas. Esto permite contactar con la audiencia adecuada, consiguiendo el alcance y atracción de un número mayor de clientes. A medida que la Fundación avance y busque otros lugares donde establecerse, *Google Ads* le permitirá modificar los anuncios orientándolos al público al que se estén enfocando, según la región, ciudad o país (Google Ads, 2018).

En un último lugar también sería conveniente diseñar una serie de **protocolos de actuación**. Siendo una Fundación que colabora con menores de edad, todas las prevenciones son bienvenidas. Por tanto se describen distintas situaciones de riesgo como pueden ser: menciones que impliquen ataques, falta de transparencia, comentarios negativos, *spam* u otra serie de errores.

Ante la identificación de estas circunstancias, se plantea un protocolo de actuación que consiste en analizar la situación, identificar los encargados y los canales necesarios para actuar, recoger las respuestas y realizar un seguimiento del conflicto. Tras esto se podrá realizar una evaluación de resultados.

Impacto de los programas y de la comunicación

Adicionalmente, es imprescindible estudiar el impacto que ha tenido este plan de comunicación en la organización de la Fundación.

Primeramente, el impacto de los programas. Para ello se puede cuantificar el trabajo de la siguiente forma dependiendo de cada programa. El **voluntariado semanal** aporta sus resultados a través del *feedback* de cada una de las residencias infantiles sobre los beneficios que han ido obteniendo. También es interesante medir este impacto con el *feedback* de los voluntarios y su satisfacción con el programa. De esta manera se podrán crear datos objetivos sobre cada niño y las mejoras que ha ido experimentando a lo largo del año académicamente gracias a ese apoyo escolar que ofrecen los voluntarios.

En el área de **eventos** este esfuerzo se contabiliza a través de la reiteración del contacto con las empresas y la Fundación Soñar Despierto, esto muestra que las compañías están contentas y quieren repetir la experiencia. No solo es importante la satisfacción de las empresas, tras la actividad es interesante recoger una evaluación de los centros y de los niños tras la salida. De este modo se va mejorando de forma notoria.

En el **programa para adolescentes**, se puede obtener datos haciendo una comparación del número de ex tutelados que al salir del centro comienzan el programa de becas o por el contrario quedan “desatendidos”. Además el impacto de la labor de la Fundación también se puede medir con el número de ex tutelados que terminan los estudios y encuentran un trabajo.

Una vez analizado el impacto sobre los distintos programas, llega el momento de examinar el impacto sobre las campañas de comunicación. El factor de **redes sociales** es cuantificable a través de los *likes* en las publicaciones y del número de seguidores. Sobre todo es crucial evaluar el número de voluntarios inscritos gracias a la difusión en redes sociales.

Durante el año la Fundación organiza numerosos **eventos informativos**, calculando el número de personas que acude a cada evento y su aumento de oyentes sería otra manera de medir el impacto. Este incremento de asistentes se transformaría en un crecimiento

del número de voluntarios, socios, y por tanto, de donaciones para mejorar y ampliar los programas.

La otra manera de comunicación que utiliza Soñar Despierto es la **página web** que está siendo actualizada en este momento. A través de la misma se puede medir el número de visitas a la web así como el número de contactos recibidos e inscripciones gracias a la misma.

Aumento del número de voluntarios

La figura del voluntario es un pilar de la Fundación, actualmente hay 1.400 personas que regalan su tiempo libre al cuidado y la atención de estos niños. Éstos se convierten en una persona de referencia para los menores y colaboran en su educación mediante la transmisión de valores que conllevan los programas de voluntariado.

Estas personas no sólo llevan a cabo las actividades socio-educativas basadas en los programas, si no que mantienen una relación estrecha con cada uno de sus niños así como con sus educadores. Su rol tiene una responsabilidad muy comprometida por lo que desde el comienzo se exige un certificado de Delitos de Naturaleza Sexual (Ministerio de Justicia, 2019). Así mismo los voluntarios reciben sesiones de formación necesarias para el trato con estos niños que viven una realidad más complicada que los semejantes de su edad.

El número de personas involucradas en los proyectos ha crecido respecto del año 2017, pero la meta es seguir creciendo cada año más para tener un mayor alcance de los niños. Para ello las medidas que se van a llevar a cabo son por ejemplo facilitar el proceso de formación haciendo las reuniones no presenciales mediante tutoriales por internet.

Así mismo también sería una buena idea el contacto con los estudiantes de últimos cursos del colegio/ instituto para que conozcan a este grupo marginado de la sociedad y las distintas formas de colaboración existentes una vez que cumplan esa mayoría de edad.

En el mismo ámbito de dar a conocer la Fundación Soñar Despierto también entran las universidades de las distintas Comunidades Autónomas en las que podrían ir distintos voluntarios para explicar el proyecto y acercar esta figura de voluntario universitario.

Tabla 2: Número de voluntarios en cada ciudad

Número Voluntarios	Año 2017	Año 2018	Previsión
Cataluña	450	607	620
Madrid	325	531	550
Valencia	25	109	150
Sevilla	30	130	150

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del Plan de Acción 2019 de la Fundación Soñar Despierto, 2019

Aumento de los centros colaboradores

Actualmente la Fundación Soñar Despierto cuenta con unos 90 centros de acogida residenciales y centros abiertos en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. A cada uno de los centros se les ofrece la participación en sus programas, y el 75% de ellos participa en todos aquellos.

Entre cada uno de los centros y el voluntario se establece un convenio de colaboración de manera que esté totalmente controlado el intercambio de niños a la hora de realizar actividades.

El objetivo a corto plazo de la Fundación con los centros consiste en mejorar y aumentar la colaboración entre los centros existentes así como aumentar el número de participantes. El papel de la Fundación es mostrar la importancia de la figura del voluntario para ayudarle en las tareas que deba desempeñar el centro.

Para ello como se ha explicado anteriormente se van a introducir medidas de colección de datos en los que se vaya mejorando la actuación de los voluntarios y la recepción por parte del centro, sobre todo para evaluar al final del curso el beneficio obtenido gracias a la involucración en los programas de la Fundación. Por ello se harán distintas evaluaciones, cuestionarios y visitas a los centros entre otras medidas.

Tabla 3: Número de centros en cada ciudad

Número de Centros	Año 2017	Año 2018	Previsión
Cataluña	82	44	50
Madrid	36	37	40
Valencia	3	5	8
Sevilla	2	1	5

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del Plan de Acción 2019 de la Fundación Soñar Despierto, 2019

Se puede observar que en Cataluña el número de centros que participan ha caído drásticamente, pero esto se debe a que en 2017 estaba incluido el número de centros totales y no los que reciben ayuda semanal, de ahí la caída.

Plan de financiación

La captación de fondos y recursos se realiza por tres canales principales: los socios, las empresas colaboradoras y las subvenciones. Por ello es importante reforzar cada una de estas áreas para aumentar los ingresos y poder así financiar más proyectos.

Socios

Actualmente la Fundación cuenta con 408 socios en las cuatro ciudades donde tiene presencia. El objetivo es aumentar la incorporación de nuevos socios sobre todo en las ciudades de Valencia y Sevilla donde se ha lanzado la Fundación hace menos tiempo.

Para ello sirve también la unificación de la Fundación de manera que no por estar menos tiempo formando parte de Soñar Despierto tienen proyectos peores.

También es importante promover el papel del socio, impulsando a los colaboradores como los voluntarios o los trabajadores de empresas que participen con una ayuda económica por muy pequeña que sea.

Tabla 4: Número de socios en cada ciudad

Número de socios	Año 2017	Año 2018	Previsión
Cataluña	235	247	260
Madrid	145	153	170
Valencia	0	8	12
Sevilla	0	0	5

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del Plan de Acción 2019 de la Fundación Soñar Despierto, 2019

Empresas colaboradoras

Las empresas soñadoras forman parte de la Fundación a través de financiación de eventos, donaciones puntuales, organización de salidas de voluntariado corporativo...

El objetivo es fidelizar a esas empresas mediante el reparto oficial de los distintos miembros del equipo de eventos para hacer un seguimiento de cada uno de ellos, ofreciendo un trato personalizado. De este modo se logra una mayor organización de actividades que acercan a los niños a los trabajadores, creando un vínculo que se traduce en un mayor deseo de colaborar en su integración social.

Además, es fundamental aumentar el número de empresas colaboradoras. Para ello sería interesante que cada miembro tuviese como objetivo traer a una nueva compañía cada trimestre.

Tabla 5: Número de empresas colaboradoras en cada ciudad

Número de empresas colaboradoras	Año 2018	Previsión
Cataluña	190	210
Madrid	93	108
Valencia	25	30
Sevilla	0	5

Fuente: Elaboración propia basada en los datos del Plan de Acción 2019 de la Fundación Soñar Despierto, 2019

Subvenciones

El 90% de las subvenciones que recibe la Fundación son de carácter privado, por ello sería fundamental presentarse a los distintos concursos que ofrecen las diferentes Comunidades Autónomas. Es cierto que esto implica una mayor dedicación por parte del equipo de la administración de Soñar Despierto, pero merece la pena. Esta es una de las razones por las que la unificación territorial es tan importante, ya que siendo una Fundación con tanto alcance se gana más puntos a la hora de presentarse a las subvenciones de carácter público.

Para ello es necesario realizar un seguimiento de los distintos concursos, involucrarlo en el calendario de necesidades de la Fundación. El mayor trabajo reside en la adaptación de los proyectos actuales diversificados para unificarlos y adaptarlos a las necesidades de España. También sería interesante generar relaciones de confianza con las instituciones, invitándoles a eventos para dar a conocer la Fundación.

4.3. Medio plazo

Fomentar el acogimiento familiar

A lo largo del trabajo se ha ido describiendo la situación de los menores en centros de acogida y, a pesar de que ha ido aumentando el porcentaje de familias que acogen, el número de menores que están en esta situación aumenta cada año en un ratio mayor.

Según el Instituto de Acogida y Adopción, las adopciones están repletas de trabas burocráticas y muchos costes, lo que ha provocado que hayan caído al nivel más bajo en las últimas dos décadas (Rovira, 2018).

La idea de la familia de acogida está bastante distorsionada, sin embargo Soñar Despierto debe fomentar el papel de estos padres y sus hijos que de forma generosa cuidan a los niños aun sabiendo que en algún momento éstos volverán con sus padres biológicos.

Lo importante es dar a conocer la realidad de los menores en esta situación. Como ya se ha comentado anteriormente cada día se hace más visible la existencia de este grupo marginado de la sociedad a través de los medios. Sin embargo, es necesario crear una serie de medidas desde la Fundación Soñar Despierto para facilitar el conocimiento e incluso eliminar barreras. Se ha detectado, e incluso destacado la importancia de

fomentar este acogimiento gracias a la lectura de Hogares Compartidos, prologado por Alberto San Juan Llorente, director General de la Familia y el Menor de la Comunidad de Madrid (Macías, 2017).

Voluntariado Familiar

Por ello programas como Voluntariado Familiar han sido lanzados este curso 2018-2019. Este voluntariado familiar da la oportunidad a las familias de participar en distintas actividades de ocio en las que participan niños de la Fundación que viven en centros de acogida. De este modo se consigue un beneficio por ambas partes, la familia realiza voluntariado en equipo, muestra esta realidad a sus hijos y la normalizan, y en el mejor de los casos se abre la posibilidad de adopción; por otro lado, el menor tiene la suerte de disfrutar de una actividad divertida en un entorno familiar y sano, y sobre todo aprender gracias al ejemplo a formar su familia en el futuro más próxima a este tipo y no al que ha vivido en casa.

Charlas a grupos/ Foros

Se plantea la creación de distintos coloquios con familias que estén abiertos a la adopción en los que se les familiarice más con el tema. Para ello se puede realizar una colaboración con el Servicio de Protección de Menores de España y más adelante con los de cada Comunidad Autónoma para concretar objetivos y diferenciar. Estas charlas también servirían al mismo tiempo para ayudar a las familias en las distintas dudas que tengan a lo largo del proceso, miedos, etcétera.

Campañas en Redes Sociales

Publicación de artículos en los que se describa el acogimiento familiar. Además se podrían incluir vídeos para hacerlo de manera más interactiva. Ahora mismo la Fundación Soñar Despierto está empezando a tener cada vez más presencia en los periódicos y distintos medios informativos, por tanto también se podría utilizar ese canal para compartir esta alternativa.

Mejorar la vida en residencias: educación, sanidad, higiene y ocio

Mientras no se lleve a cabo el acogimiento familiar y los menores permanezcan residiendo en estos centros, es la misión también de Soñar Despierto de hacer más cómoda y fácil su estancia sobre todo mejorando estas cuatro áreas de necesidades

fundamentales. En cada una de ellas se procederá a hacer un breve análisis de la situación actual, aportando una solución.

Educación

Actualmente los menores de centros de acogida están desmotivados acerca de continuar después de la Educación Secundaria Obligatoria con los estudios. Esto ocurre principalmente porque los jóvenes no tienen conocimiento acerca de las ventajas que se obtienen al seguir estudiando.

Para ello Soñar Despierto organiza una serie de sesiones de formación y motivación durante la etapa de la adolescencia a través de las cuales se muestran las distintas opciones que pueden seguir al terminar el bachillerato. De este modo la Fundación muestra un camino en el que no avanzarán solos, si no de la mano de su equipo.

Sanidad

Estos menores tienen la suerte de contar durante toda su vida del cuidado de los educadores de los centros que se aseguran de que estos niños crezcan sanos y fuertes. No obstante, tras estos años en los que los voluntarios han ido teniendo más contacto con los niños, se han dado cuenta de que existe un gran problema de salud bucodental desde que son muy pequeños, entre otros.

Para ello el objetivo es facilitar la información acerca de los distintos servicios que ofrece la Seguridad Social Española. E incluso realizar colaboraciones con distintas clínicas que sean especialistas en los servicios no cubiertos por la Seguridad Social para obtener tratamientos gratuitos.

Higiene

Los menores residentes en centros de acogida no son conscientes de la importancia de la higiene, por ello presentan problemas de falta de higiene corporal.

Las soluciones propuestas consisten en hacer partícipe al centro de la importancia de este factor, concienciándoles para que tomen medidas ellos en el centro de acogida. Además, durante las formaciones que se llevan a cabo en el programa *Dream Big*, se incluyen este tipo de temas para resaltar la relevancia de ser higiénico para prevenir enfermedades.

Ocio

A pesar de que la Fundación Soñar Despierto realiza numerosas actividades los fines de semana para que los menores no permanezcan en el centro de acogida sin salidas y se diviertan, sigue habiendo un gran número de menores que se quedan en la residencia. Por otro lado, a partir de cierta edad los adolescentes tienen tiempo libre y lo pueden invertir en lo que quieran, y esto está provocando un incremento de “planes poco saludables”.

Para ello la Fundación quiere facilitar información acerca de las distintas actividades gratuitas que se organizan en la Comunidad Autónoma a la que permanezca el centro para que los niños tengan acceso y vayan con sus educadores o voluntarios.

Se quiere lanzar también actividades en grupo para adolescentes, de manera que se acaben de desarrollar en un ambiente sano que permita crear buenas amistades.

Tramitación de los papeles para menores extranjeros

Naciones Unidas ha querido denunciar la desprotección actual de los menores migrantes en España. Por ello pide un compromiso para diseñar un Plan de Acción. En 2018 se duplicaron el número de llegadas de niños y niñas a las costas españolas, alcanzando un número de 13.000 menores (Vargas, 2019).

La casuística más común entre estos menores, explicada de forma resumida, es que llegan a España en una situación de desamparo e ingresan en un centro de acogida, adquiriendo el permiso de residencia. Al alcanzar la mayoría de edad el menor debe abandonar el centro y la mayoría de jóvenes pierden el permiso de residencia, y por tanto se convierten en inmigrantes ilegales en España.

Ante esta situación Soñar Despierto podría crear un grupo de trabajo dentro del programa “Qué quieres ser de mayor” encargado de:

- Alertar a las autoridades sobre la situación de desamparo en la que se encuentran todos estos jóvenes al acceder a la mayoría de edad y trabajar de la mano en la búsqueda de soluciones
- Buscar la colaboración con otras fundaciones (ej: Fundación Raíces, Fundación Junco) con el fin de agilizar el proceso de tramitación de los papeles

- Reunirse con inmigración en la búsqueda de soluciones (ej: tramitación de la nacionalidad por arraigo)
- Buscar la colaboración con despachos de abogados que puedan apoyar a estos menores y agilizar el proceso
- Trabajar en la formación de estos menores desde los 16 años con el fin de que consigan trabajo antes de perder el permiso de residencia

Unificación de fuerzas con otras Fundaciones Similares

Actualmente existe la ONG Mundial Aldeas Infantiles SOS cuya misión es proteger a aquellos niños que no pueden vivir con sus padres y les proporcionan un entorno donde puedan crecer. También ayudan a aquellas familias que están en una situación vulnerable por la que no pueden hacerse cargo de sus hijos correctamente. Después de su experiencia de más de 70 años, Aldeas Infantiles SOS es miembro de la UNESCO y asesor del Consejo Económico y Social de la ONU.

Ellos han podido crear algunos centros donde estos niños pueden convivir, actualmente tienen 8 aldeas en toda España en ciudades como Madrid, Pontevedra y Gran Canaria. A diferencia de los pertenecientes al Gobierno, estos hogares son privados, es decir, se financian a través de donaciones puntuales de socios.

Al igual que Soñar Despierto, ellos buscan un seguimiento una vez que los menores cumplen la mayoría de edad y salen de la Aldea, por ello no les dejan hasta que están integrados completamente socialmente. Hace poco añadieron a su proyecto la colaboración con las familias, para prevenir, en la manera de lo posible, la separación entre los padres y sus hijos (Aldeas Infantiles SOS, 2018).

La Fundación Soñar Despierto podría aspirar en un futuro a unir fuerzas con esta gran entidad y trabajar juntos por el desarrollo integral de los menores que viven en esta situación en España. De esta manera, siendo la actuación de estas Aldeas como las de centros de acogida de menores, Soñar Despierto podría ser su perfecto complemento en la organización de actividades en las que los niños de Aldeas Infantiles también participen.

4.4. Largo Plazo

Una vez se hayan consolidado los programas en cada una de las ciudades que cuentan con la presencia de Soñar Despierto y se hayan cubierto todas las necesidades existentes, la meta es llegar a todas las Comunidades Autónomas de España.

Para ello habría una serie de pasos que tendrían que seguirse con el objetivo de asegurar la viabilidad de los programas en los nuevos puntos en los que Soñar Despierto llegue. Antes de comenzar cualquier proyecto es necesario asegurarse de que va a existir una financiación de los mismos.

Por ello, en primer lugar se procedería a realizar una identificación de las Comunidades Autónomas con mayor índice de menores en centros. De este modo se podría priorizar para tener el mayor alcance, al principio del trabajo se informaba del alto porcentaje de niños en esa situación en Galicia y el País Vasco, por lo que esos serían los próximos lugares donde llevar Soñar Despierto.

En segundo lugar se procedería a tener contacto con la autoridad responsable y realizar la presentación de la Fundación. Una vez legalizado y amparado por la Comunidad Autónoma existente se organizaría una campaña para la captación de voluntarios y conseguir de este modo una consolidación del equipo.

Una vez que este equipo este posicionado se podría empezar a realizar la presentación de Soñar Despierto a los beneficiarios, es decir, a los centros de acogida, residenciales y centros abiertos.

El próximo paso sería celebrar uno de los eventos anuales de Soñar Despierto: en este caso lo más conveniente es comenzar por celebrar el "Día del Niño" ya que solamente se necesitaría obtener entradas para un parque temático.

El último paso, que permitiría a esta nueva incorporación situarse al nivel del resto de ciudades sería introducir los otros programas poco a poco, a medida que el equipo vaya madurando.

Creación de centro abierto

Una vez que se haya conseguido el establecimiento de la Fundación en las distintas Comunidades Autónomas se plantea la creación de un centro abierto que esté enfocado en la gestión de atención de menores.

Al igual que la función de Aldeas Infantiles SOS descrita anteriormente, se podría crear un Centro Abierto de Soñar Despierto en la que muchos niños puedan vivir. Este proyecto se plantea muy a largo plazo ya que conlleva una responsabilidad increíble en la que se necesitaría la participación de educadores sociales, así como innumerables procesos legales que permitan tener la tutela de los niños.

5. Conclusiones

A lo largo de este trabajo de investigación hemos podido resolver los distintos objetivos planteados al comienzo del proyecto. En este apartado procedemos a sintetizar los conocimientos adquiridos a través de la exposición de las soluciones.

El objetivo general era el de desarrollar el plan estratégico de crecimiento de la Fundación Soñar Despierto. Para ello fijamos al comienzo 5 objetivos más específicos:

Proporcionar un marco teórico acerca de la situación actual de los menores en los centros de acogida de España

En la actualidad existen 17.527 menores repartidos en 1.131 centros de acogida en toda España, la cifra va aumentando año tras año debido principalmente al incremento de las “tutelas ex-lege”, las “guardas” y en las “medidas en estudio”.

Estos menores llegan a las residencias infantiles porque sus padres no pueden mantenerlos económicamente, o, en la mayoría de los casos, porque éstos han perdido la tutela por infracciones en su figura paternal como puede ser: drogadicción, alcoholismo, o incluso maltrato y abusos sexuales de los menores.

Después de que la ley decida el tipo de tutela que tendrá cada menor de edad entran a formar parte de la red de centros de acogida de cada Comunidad Autónoma hasta que se resuelva su situación familiar. En más de la mitad de los casos (52%), los menores tienen la suerte de entrar a formar parte de una familia de acogida; en caso contrario forman parte de los centros residenciales.

En estos hogares pertenecientes al Estado los menores tienen cubiertas sus necesidades básicas y atienden al colegio público como cualquier otro niño. Fundaciones como Soñar Despierto entran con el objetivo de complementar esta formación a través sobre todo de esas carencias afectivas de las que sufren estos niños.

Estudiar el impacto que está teniendo la Fundación Soñar Despierto en la vida de estos menores mediante el análisis en profundidad de la labor que realiza la Fundación en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla.

La Fundación Soñar Despierto lleva 20 años mejorando la sociedad de mañana mediante el apoyo de los niños y jóvenes de hoy. Con el fin de obtener esta meta colaboran con aquellos menores que residen en centros de acogida al venir de familias no estructuradas.

A través de la esperanza, alegría, solidaridad, gratitud y liderazgo, Soñar Despierto se compromete a ser el referente de la atención de menores tutelados y de programas de financiación de becas mediante la implicación de la ciudadanía en programas de voluntariado.

Actualmente está presente en cuatro ciudades: Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla, dónde lleva a cabo su labor por medio de programas de voluntariado semanales, en los que ofrece apoyo escolar, acompañamiento al colegio y salidas los fines de semana; programas de formación y motivación a los adolescentes para poder afrontar el paso a la vida adulta así como impulsarles a continuar con sus estudios; grandes eventos que acercan a los menores tutelados a tener una infancia como el resto de personas más afortunadas, así como eventos de voluntariado corporativo y de recaudación, entre otros.

Madrid y Barcelona son las localidades más desarrolladas y por tanto tienen presencia de todos los programas y llegan a más niños. Por otro lado Valencia y Sevilla están creciendo a un ritmo vertiginoso, en ellas se están introduciendo cada uno de los proyectos de acuerdo con las circunstancias de sus menores.

La financiación viene principalmente de las donaciones de socios, y empresas “soñadoras”, pero debería aumentar su presencia en concursos de subvenciones públicas.

En resumen, la Fundación está presente en 4 Comunidades Autónomas, tiene contacto con más de 3.000 niños gracias a la ayuda desinteresada de más de 1.400 voluntarios y con un equipo detrás de 60 personas.

Diseñar los distintos pasos que debe seguir la Fundación a corto, medio y largo plazo.

2020

- Unificación a nivel estatal: Fundación consolidada y reconocida en todo España
- Profesionalización de la entidad: introducción Director General para la coordinación de las distintas ciudades
- Visibilidad: mejora de la comunicación (RRSS y web) y presencia en los medios de comunicación
- Aumento del número de voluntarios (10%) y de centros colaboradores (15%)
- Aumento de los ingresos ($\approx 15\%$): subvenciones públicas, socios y acuerdos con *retailers*

2025

- Tener presencia en toda la Comunidad Valenciana, Cataluña, y extender a Galicia y/o País Vasco
- Formar parte de programas relacionados con la infancia a nivel nacional
- Ser la referencia para la financiación de becas al estudio a menores ex-tutelados
- Fundación promotora del acogimiento familiar en España, a través de programas como Voluntariado Familiar
- Mejorar la vida en residencias aportando solución a las necesidades básicas de educación, sanidad, higiene y ocio
- Ayuda en la tramitación de papeles para menores extranjeros sobre todo ante la situación de pérdida del permiso de residencia una vez alcanzada la mayoría de edad
- 1M€ de ingresos (50% subvenciones públicas y 50% privadas)
- Lobby con otras fundaciones

2030

- Presencia en todo el territorio español
- Fundación de referencia para la atención de menores tutelados y financiación de becas para ex-tutelados en España
- Centro abierto / piso ex-tutelados / centro de acogida de Soñar Despierto
- 5M€ de ingresos (50% privadas y 50% subvenciones públicas)
- Influencia en la política relacionada con los menores tutelados en España

Por último, mi objetivo pretendía **descubrir al lector la realidad de este grupo marginal olvidado** así como **animarle a la involucración en proyectos sociales**. Espero que este trabajo de investigación haya servido para hacer visible la realidad de este grupo de menores marginados y olvidados. Como hemos visto la presencia en los medios es cada vez mayor, y espero que esto implique que haya cada vez más gente comprometida por formar parte de este proyecto.

6. Bibliografía

- Aldeas Infantiles SOS. (2018). 2018 Memoria Aldeas Infantiles SOS. Sodegraf .
- Avellà, J. (2015). España, tercer país del mundo que más adopta. Barcelona: El Mundo.
- Cañas, J. (20 de Agosto de 2018). Desprotegidos al cumplir los 18. El País.
- Durán, R. (11 de Marzo de 2019). Referentes de la integración social de los menores. Cinco Días.
- EFE La Vanguardia. (26 de Mayo de 2019). Más de mil menores se fugaron el año pasado de centros de acogida de Catalunya. La Vanguardia.
- EFE Público. (14 de Mayo de 2018). Más del 40% de los menores tutelados en España viven en centros de acogimiento: . Público.
- Fundación Mutua Madrileña. (2018). VI Estudio sobre Voluntariado Universitario.
- Fundación Soñar Despierto. (2019). Estatutos de la Fundación Soñar Despierto . Barcelona.
- Fundación Soñar Despierto. (2019). Plan de acción 2019. Madrid.
- GMP Auditores. (2017). Informe de Auditoría de la Fundación Soñar Despierto 2017. Barcelona.
- Hernández, J. A. (19 de Mayo de 2019). Hortaleza, un centro de menores con hasta 67 conflictos en una semana. El País.
- Intress, & UpSocial. (2015). Infancia Tutelada: 20 innovaciones para ampliar sus oportunidades para mejorar su bienestar personal a lo largo de su vida.
- Joyce, A., Paquin, R. L., & Pigneur, Y. (2015). The Triple Layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models.
- Llanos Aguayo, A. (2016). Cómo elaborar un Plan de. Fundación, Gestión y Participación Social.
- Macías, O. (2017). Hogares compartidos. LID Editorial Empresarial .
- Ministerio de Justicia. (2019). Ley Orgánica 1/1996 de Protección Jurídica del Menor .

- Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social . (2018). Boletín de datos estadísticos de medidas de protección a la infancia.
- Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. (2018). Guía de ayudas sociales y servicios para las familias. Gobierno de España.
- Redacción El Mundo. (5 de Marzo de 2019). 'Amigos para siempre', ganador de los VI Premios al Voluntariado Universitario: . El Mundo.
- Redacción La Vanguardia. (21 de Enero de 2019). La Fundación Soñar Despierto lleva su mensaje a las Cajas Solidarias de Telepizza. La Vanguardia.
- Rovira, M. (5 de Marzo de 2018). Las adopciones caen al nivel más bajo en 20 años. Obtenido de El País: https://elpais.com/ccaa/2018/03/04/catalunya/1520185466_114133.html
- Soñar Despierto. (2019). Historia. Obtenido de <https://www.sdespierto.es/barcelona/es/historia/std/22>
- Soñar Despierto México. (2018). 20 Aniversario Fundación Soñar Despierto. Monterrey, Nuevo León, México: Issue.
- Vargas, J. (27 de Febrero de 2019). Unicef denuncia la creciente desprotección de los menores migrantes y exige un Plan Nacional de Acción. Obtenido de Diario Público: <https://www.publico.es/sociedad/menores-extranjeros-no-acompanados-unicef-denuncia-creciente-desproteccion-menores-migrantes-exige-gobierno-plan-nacional-accion.html>
- Volunfair. (15 de Marzo de 2018). Feria universitaria de voluntariado en Madrid. Obtenido de Universidad Politécnica de Madrid: <http://volunfair.com/v-quienes.php>

7. Anexos

Anexo 1: Ingresos y gastos de la Fundación Soñar Despierto en 2017

INGRESOS

Patrocinadores	35.000
Actividades propias	115.000
Socios	94.000
Subvenciones	10.000
Ingreso sedes	169.000
Donativos	45.000
Donativos en especie	10.000
Total ingresos	478.000

GASTOS

Amigos para siempre	20.000
Eventos propios	45.000
Ayudas varias a niños	35.000
Material de oficina y reparaciones	3.000
Gastos de profesionales	4.000
Caf gestion	10.800
Publicidad	10.600
Seguros	2.800
Transportes	8.000
Suministros (teléfono, agua, luz)	3.500
Gastos informaticos	3.000
Sueldos y salarios	166.500
Gastos financieros	3.000
Arrendamientos	11.800
Gastos sd madrid	133.000
Gastos sd sevilla	4.000
Gastos sd valencia	4.000
Donativos en especie	10.000
Total Gastos	478.000

Fuente: Elaboración propia basada en el Informe de Auditoría de la Fundación Soñar Despierto realizado por GMP Auditores, 2017