Teachers for Peace

# Estrategia decenal de sostenibilidad y empresa social 2027–2037

## Del compromiso voluntario hacia una independencia financiera duradera · Documento 4 de 4

Noviembre de 2026 · Elaborado por Jennifer Marie Richmond, fundadora y directora ejecutiva · Borrador para revisión estratégica y financiera

Dirigido a The Giving Collaborative (Rob Faughnan y David Garamella), David Aston, asesores estratégicos, posibles socios financiadores y futuros representantes de los órganos de gobierno.

El horizonte estratégico toma 2027 como año de referencia y transición, y 2037 como destino a diez años. Las tablas anuales contienen once observaciones por año natural, no once años transcurridos de desarrollo.

> Todas las proyecciones comerciales son ilustrativas y se basan en supuestos. No son previsiones, promesas ni cifras auditadas de forma independiente. Teachers for Peace Academy es una hipótesis de negocio, no una sociedad constituida ni una actividad comercial consolidada.

# Carta de la fundadora

## Construir una organización capaz de sostener su propia misión

Queridos Rob, David y amigos de Teachers for Peace:

En marzo de 2022 empecé a dar clases a personas cuyas vidas se habían visto interrumpidas por la guerra. No empecé con un plan de negocio. Empecé con una clase, unas pocas personas voluntarias y la convicción de que la educación no debería detenerse cuando todo lo demás lo hace. Desde entonces, nuestras comunidades han crecido hasta incluir a estudiantes vinculados a Ucrania, Afganistán y Siria, y nuestra iniciativa juvenil, Learners to Leaders, ha ofrecido a los jóvenes un espacio para ejercer el liderazgo.

Casi todo esto se ha construido gracias al esfuerzo voluntario, a la generosidad y, en ocasiones, a mi propio dinero. Eso nos ha permitido llegar lejos, pero no constituye una base en la que otras personas puedan apoyarse con seguridad. Estudiantes, docentes y colaboradores merecen una organización cuya continuidad no dependa de la siguiente decisión sobre una subvención ni de la capacidad de una sola persona.

Este documento establece una orientación a diez años. Propone comprobar si Teachers for Peace puede obtener ingresos mediante servicios educativos por los que personas e instituciones estén dispuestas a pagar, y utilizar el excedente neto para proteger la educación gratuita de estudiantes afectados por conflictos y desplazamientos. Quiero dejar claro qué es y qué no es. Es una estrategia construida sobre hipótesis que pondremos a prueba con rigor. No es una afirmación de que el negocio ya funcione. Cuando nuestras propias cifras ilustrativas muestran que una aspiración está fuera de nuestro alcance, lo he señalado.

Os pido, ante todo, que cuestionéis esta propuesta, más que que estéis de acuerdo con ella. Prefiero revisar un objetivo ahora que defender uno poco realista más adelante.

> No intento simplemente conseguir la próxima subvención. Quiero construir una organización capaz de sostener su propia misión, proteger a sus estudiantes y seguir generando un impacto positivo durante generaciones.

Con gratitud y determinación,

**Jennifer Marie Richmond**

Fundadora y directora ejecutiva, Teachers for Peace

# Cómo leer este documento

## Contenido y estado de las evidencias


| N.º | Sección |
|---|---|
| 1 | Resumen ejecutivo estratégico |
| 2 | Nuestra misión y visión para 2037 |
| 3 | Situación organizativa y financiera actual |
| 4 | Por qué debe evolucionar nuestro modelo actual |
| 5 | Modelo híbrido de empresa social propuesto |
| 6 | Teachers for Peace Academy |
| 7 | Oportunidades de ingresos y priorización |
| 8 | Investigación de clientes y validación comercial |
| 9 | Economía unitaria y supuestos de precios |
| 10 | Hoja de ruta estratégica 2027–2037 |
| 11 | Trayectoria anual de sostenibilidad financiera |
| 12 | Independencia financiera y objetivos de reservas |
| 13 | Desarrollo de la gobernanza y del marco jurídico |
| 14 | Retribución responsable y sucesión de la fundadora |
| 15 | Protección de la misión y salvaguarda |
| 16 | Riesgos comerciales, financieros y organizativos |
| 17 | Plan de ejecución de los primeros 24 meses |
| 18 | Preguntas para la revisión estratégica y financiera |
| A | Registro de supuestos financieros y estratégicos |
| B | Coherencia entre documentos y revisión interna de cálculos |
| C | Informe ejecutivo para Rob Faughnan y David Garamella |
| 19 | Estado del documento y revisión interna |


Las siguientes categorías de evidencia distinguen la trayectoria de la organización, las intenciones de la fundadora, las estimaciones de planificación y los supuestos comerciales no contrastados. Las etiquetas no sustituyen a la documentación justificativa.

| Etiqueta | Significado |
|---|---|
| Hecho establecido / trayectoria declarada | Descrito en los materiales de la organización; los indicadores declarados por la fundadora mantienen sus salvedades. |
| Decisión aprobada por la fundadora | Una decisión de la fundadora, no una ratificación por un órgano de gobierno estatutario independiente. |
| Orientación propuesta | Una intención estratégica para su revisión por los asesores. |
| Hipótesis comercial | Una idea de negocio que requiere evidencias reales de clientes. |
| Estimación de planificación | Una cifra operativa preliminar cuya coherencia aritmética se ha comprobado, no una confirmación del coste real. |
| Supuesto ilustrativo | Un valor provisional que muestra cómo funciona el modelo, no una previsión. |
| Sin confirmar / pendiente | Todavía se requieren evidencias, asesoramiento profesional o una decisión. |

**Elaborado por Jennifer Marie Richmond con la ayuda de herramientas digitales de cálculo y revisión documental. Las cifras son estimaciones preliminares de planificación y se han revisado internamente para comprobar su coherencia aritmética. No han sido auditadas de forma independiente, certificadas profesionalmente ni aprobadas formalmente.**

La descripción adecuada del trabajo es **revisión interna de cálculos y coherencia**. La contribución de David Aston es de asesoramiento, no de certificación financiera. David Garamella es el director ejecutivo de The Giving Collaborative y es una persona distinta.

# 1. Resumen ejecutivo estratégico

Teachers for Peace ofrece educación gratuita a personas afectadas por la guerra desde marzo de 2022, tras la invasión a gran escala de Ucrania por parte de Rusia. Su actividad se ha desarrollado principalmente mediante voluntariado y se ha sostenido con donaciones, subvenciones y aportaciones personales de la fundadora. Esta estrategia propone una transición de diez años, desde la referencia de 2027 hasta el destino de 2037, hacia unas operaciones esenciales recurrentes cada vez más sostenidas por ingresos netos obtenidos de servicios educativos alineados con la misión.

## Cinco mensajes de esta estrategia

- **La misión gratuita está protegida.** Los estudiantes que cumplan los criterios de acceso y estén afectados por conflictos y desplazamientos mantienen el acceso gratuito a la educación esencial de la misión. La actividad comercial existe para respaldar ese compromiso, nunca para sustituirlo.
- **Dos hipótesis de negocio tienen prioridad:** formación de pago para el desarrollo profesional a través de una Teachers for Peace Academy propuesta, y colaboraciones educativas institucionales remuneradas. Ninguna cuenta con evidencias de ventas acreditadas en el material facilitado.
- **El crecimiento sigue a la evidencia.** La exploración, una oferta mínima viable, los proyectos piloto de pago, la repetibilidad y una decisión de ampliación guían el desarrollo comercial.
- **El modelo ilustrativo no alcanza los objetivos de cobertura originales.** La contribución neta de los ingresos propios en el escenario base cubre aproximadamente el 24,6 % de los costes recurrentes de la misión y de infraestructura en 2037, frente a una aspiración del 100 %. Los objetivos deben revisarse, salvo que las evidencias de clientes respalden precios, márgenes o volúmenes sustancialmente mayores.
- **La filantropía sigue siendo esencial.** El objetivo no es poner fin a la generosidad, sino reducir el riesgo de que la educación esencial dependa de conseguir otra subvención.

## Base de planificación conciliada internamente

La estimación de planificación para diez colaboradores entre enero y junio de 2027 es de 50.849,15 € antes de las comisiones de la entidad de acogida fiscal, de 56.499,06 € con una comisión supuesta del 10 % deducida de los ingresos brutos, o de 55.270,82 € con una comisión supuesta del 8 %. No están confirmados ni el porcentaje ni la base de cálculo de la comisión. Estos cálculos son internamente coherentes, pero no acreditan los costes reales, la legalidad de los mecanismos de pago ni la viabilidad financiera.

El escenario B es un cálculo alternativo con nueve colaboradores remunerables, no una estructura organizativa más pequeña. Excluye temporalmente el pago mensual de 800 € a Nataliia Vasylieva únicamente mientras sigan sin resolverse los mecanismos de pago legales y viables. El presupuesto facilitado incluye expresamente una provisión de planificación del 10 % vinculada a las retribuciones; eliminar 4.800 € de retribución nominal elimina también 480 € de esa provisión. Por tanto, la anterior discrepancia aparente de conciliación queda resuelta aritméticamente, aunque siguen pendientes la posibilidad legal de efectuar el pago y los costes reales de cumplimiento normativo.

**60.000 €**
Objetivo inicial de captación de fondos; no asegurado

**56.499,06 €**
Importe bruto del escenario A con una comisión supuesta de acogida del 10 %

**24,6 %**
Cobertura ilustrativa mediante ingresos propios en 2037

**2037**
Destino a diez años desde la referencia de 2027

### Decisiones solicitadas a los asesores

- Cuestionar o respaldar el desarrollo profesional y las colaboraciones institucionales como primeras hipótesis.
- Recomendar objetivos de cobertura basados en evidencias en lugar de objetivos orientativos sin respaldo.
- Ayudar a identificar asesores jurídicos y fiscales cualificados sobre la legalidad de la actividad comercial y su estructura.
- Asesorar sobre una inversión inicial justificada, la liquidez mínima y la política de reservas.
- Ayudar a distinguir una estabilización asequible de la misión de un desarrollo comercial cuyos costes aún no se han estimado.

## 2. Nuestra misión y visión para 2037

**Misión.** Teachers for Peace ofrece aprendizaje gratuito de idiomas, actividades educativas, vínculos comunitarios, oportunidades de bienestar y liderazgo juvenil a personas afectadas por la guerra y los desplazamientos. Sus principales comunidades de programas están vinculadas a Ucrania, Afganistán y Siria.

> Nuestro compromiso fundamental: los estudiantes que cumplan los criterios de acceso y estén afectados por conflictos y desplazamientos seguirán accediendo gratuitamente a la educación esencial de la misión.

**Visión para 2037: orientación propuesta, no resultado garantizado.** Teachers for Peace aspira a convertirse en una organización educativa financieramente resiliente, respetada internacionalmente y guiada por su misión, cuyos programas gratuitos se sostengan mediante ingresos sostenibles y diversificados generados a partir del valor educativo que crea. Esto implica:

- Una misión de educación gratuita fiable.
- Un modelo viable de ingresos propios con clientes recurrentes diversificados.
- Docentes y responsables operativos con el apoyo adecuado.
- Gestión financiera transparente, supervisión independiente y reservas operativas adecuadas.
- Una salvaguarda y una protección de datos sólidas, con un impacto medible en estudiantes y comunidades.
- Un plan documentado de sucesión de la fundadora.
- La capacidad a largo plazo de sostener las operaciones esenciales sin depender de nuevas subvenciones de libre disposición, si las evidencias respaldan esa aspiración.

Los docentes voluntarios internacionales siguen siendo fundamentales. La solicitud inicial de financiación estabiliza a quienes coordinan y apoyan al voluntariado; no sustituye la docencia voluntaria por un equipo docente de la misión íntegramente remunerado. La prestación de servicios comerciales de pago requiere capacidad independiente, una retribución justa y permiso expreso para utilizar cualquier material implicado.

## 3. Situación organizativa y financiera actual

### 3.1 Situación actual y contribución histórica

Teachers for Peace opera a través de Open Collective Europe (OCE) como entidad de acogida fiscal. Está dirigida por su fundadora y no ha constituido una entidad sin ánimo de lucro propia e independiente ni un órgano de gobierno estatutario. La prestación educativa, la administración y el liderazgo han dependido en gran medida de contribuciones voluntarias.

La fundadora declara más de 4.000 clases gratuitas, más de 700 estudiantes acumulados y más de 70 docentes participantes a lo largo del tiempo. Son indicadores históricos acumulados pendientes de conciliación, no totales auditados de forma independiente ni cifras de participación mensual actual. Esta edición no añade premios, respaldos ni afirmaciones sobre colaboraciones que no puedan comprobarse con los registros de origen pertinentes.

Noviembre–diciembre de 2026 es un periodo de transición y planificación sin financiación. La propuesta operativa inicial remunerada abarca del **1 de enero al 30 de junio de 2027**.

## 3.2 Equipo operativo propuesto de diez personas

| Colaborador | Función | Propuesta mensual |
|---|---|---|
| Nataliia Vasylieva | Responsable de educación y apoyo a docentes y estudiantes | 800 € |
| Iryna Serdiuk | Responsable del capítulo de Ucrania | 800 € |
| Osama Raii | Responsable del capítulo de Siria | 800 € |
| Zainab Bayat | Responsable del capítulo de Afganistán | 800 € |
| Loubna Aitkharraz | Persona de referencia en salvaguarda y responsable de tecnología y ciberseguridad | 800 € |
| Viktoriia Dudych | Responsable de coordinación de programas y comunicación | 500 € |
| Scarlett Fletcher | Responsable de comunicación y contenidos editoriales | 500 € |
| Jill Teasdale | Bienestar y participación de la comunidad | 300 € |
| Liliana Manuela Carvalho Gonçalves | Actividades educativas y comunidad | 300 € |
| Svitlana Hochachko | Participación del voluntariado y la comunidad | 300 € |
| **Diez colaboradores** | **Retribución nominal mensual** | **5.900 €** |
| **Seis meses** | **Enero–junio de 2027** | **35.400 €** |

Las diez funciones se proponen como colaboraciones a tiempo parcial. Los importes son propuestas nominales, no retribuciones netas verificadas, contratos laborales ni costes empresariales completos. Antes de asumir compromisos deben documentarse las horas, los resultados previstos, la disponibilidad, las vías de pago y los mecanismos de sustitución. Esta estrategia no inventa horarios de trabajo acordados.

Nataliia dirige el apoyo educativo, a docentes y a estudiantes; Iryna dirige el capítulo de Ucrania. Viktoriia coordina los programas y la comunicación operativa, sin asumir automáticamente toda la responsabilidad operativa global. Scarlett dirige la comunicación editorial y de captación de fondos. Loubna combina la coordinación interna de salvaguarda, la tecnología y la ciberseguridad; siguen siendo necesarios mecanismos adecuados de derivación externa y apoyo profesional.

Sofia Koval es una posible futura colaboradora en informes de impacto, no una de las diez personas financiadas inicialmente. Jennifer Marie Richmond sigue siendo fundadora y directora ejecutiva, sin que se solicite retribución para ella entre enero y junio de 2027. Esta exclusión es temporal, no una expectativa permanente de liderazgo no remunerado.

### 3.3 Colaboradores estratégicos y profesionales

Patricia Bergström, Zana Aston, David Aston, Cherise Faith y Richard Graham han sido identificados como colaboradores que aportan conocimientos estratégicos o profesionales. Su participación no constituye un órgano de gobierno estatutario. Las contribuciones estratégicas actuales se describen como no remuneradas; el presupuesto de retribuciones de enero–junio de 2027 no incluye honorarios de asesores. Cualquier acuerdo económico independiente requiere confirmación por separado, en lugar de afirmar incondicionalmente que no podría existir ninguno.

David Aston es asesor estratégico y técnico, no auditor independiente ni responsable de aprobación financiera. Zana Aston es asesora estratégica y posible futura participante en la gobernanza. David Garamella, director ejecutivo de The Giving Collaborative, y Rob Faughnan participan en conversaciones sobre captación de fondos; no se les atribuye ningún compromiso de financiación ni respaldo.

### 3.4 Base semestral detallada

**Estado: estimaciones preliminares de planificación.** El escenario A y el escenario B son alternativas y nunca deben sumarse.

| Partida presupuestaria | Escenario A | Escenario B |
|---|---|---|
| Retribución nominal | 35.400,00 € | 30.600,00 € |
| Provisión relacionada con los pagos, 10 % | 3.540,00 € | 3.060,00 € |
| Software y plataformas digitales | 2.006,50 € | 2.006,50 € |
| Conectividad del personal — Siria | 480,00 € | 480,00 € |
| Conectividad del alumnado | 1.200,00 € | 1.200,00 € |
| RGPD y protección de datos | 900,00 € | 900,00 € |
| Asesoramiento jurídico y contabilidad | 900,00 € | 900,00 € |
| Salvaguarda y formación | 1.500,00 € | 1.500,00 € |
| Materiales educativos | 300,00 € | 300,00 € |
| **Subtotal operativo** | **46.226,50 €** | **40.946,50 €** |
| Contingencia, 10 % | 4.622,65 € | 4.094,65 € |
| **Gastos antes de las comisiones de acogida** | **50.849,15 €** | **45.041,15 €** |
| Comisión de acogida con un supuesto del 10 % | 5.649,91 € | 5.004,57 € |
| **Necesidad bruta con el 10 %** | **56.499,06 €** | **50.045,72 €** |
| Necesidad bruta con el 8 % | 55.270,82 € | 48.957,77 € |

| Partida presupuestaria | Escenario A | Escenario B |
|---|---|---|
| Margen disponible si se recaudan 60.000 €; comisión del 10 % | 3.150,85 € | 8.958,85 € |

La retribución nominal mensual del escenario A es de 5.900 €; la del escenario B, de 5.100 €. Los demás costes operativos del subtotal, incluida la provisión relacionada con los pagos, son de 10.826,50 € para A y de 10.346,50 € para B. Los costes no retributivos, excluida esa provisión, ascienden a 7.286,50 € en cada escenario.

**El escenario B no es una decisión confirmada.** Excluye el pago a Nataliia únicamente mientras sigan sin resolverse los mecanismos de pago legales y viables, y no elimina su función. La provisión del 10 % es un supuesto de planificación, no una confirmación de la clasificación laboral, los impuestos, las cotizaciones obligatorias ni los costes completos de contratación laboral o de profesionales independientes. Si los costes de cumplimiento son superiores, debe revisarse el presupuesto antes de asumir compromisos.

### Cálculo de la comisión de acogida fiscal y margen disponible

Cuando una comisión se deduce de los ingresos brutos, la necesidad bruta equivale a los gastos antes de comisiones divididos entre uno menos el porcentaje de comisión. Por tanto, el escenario A con el 10 % es 50.849,15 € ÷ 0,90 = 56.499,06 €, redondeado a céntimos. OCE debe confirmar por escrito tanto el porcentaje de contribución como la base de cálculo aplicable; el 8 % y el 10 % son escenarios, no condiciones verificadas.

Si, en cambio, la comisión se añadiera a los gastos netos, el escenario A sería de 54.917,08 € con el 8 % o de 55.934,07 € con el 10 %. Son bases de cálculo alternativas, no sustitutos recomendados ni cargos confirmados de OCE.

Recaudar 60.000 € con una deducción del 10 % dejaría 54.000 € antes de los gastos operativos. Al restar los gastos correspondientes antes de comisiones se obtiene el margen indicado arriba. Ese margen no es efectivo ya disponible, un saldo de reservas ni una autorización automática de gasto.

## 3.5 Objetivos acumulados de captación de fondos

| Periodo desde enero de 2027 | Objetivo acumulado | Objetivo incremental |
|---|---|---|
| Meses 1–6 | 60.000 € | 60.000 € |
| Meses 1–12 | 150.000 € | 90.000 € |
| Meses 1–24 | 250.000 € | 100.000 € |

Los 150.000 € incluyen los primeros 60.000 €; los 250.000 € incluyen los primeros 150.000 €. Siguen siendo objetivos actuales de captación de fondos, no ingresos asegurados ni presupuestos de gasto futuro aprobados. La referencia anterior a 250.000 USD queda

sustituida por el objetivo de 250.000 € del documento marco; no se ha aplicado ninguna conversión de divisas.

### 3.6 Proyecciones ilustrativas a costes constantes, no previsiones de gasto aprobadas

Estas proyecciones repiten todas las partidas presupuestarias semestrales, incluidas las de asesoramiento jurídico, RGPD, salvaguarda y materiales educativos, por los mismos importes. Excluyen la inflación, los cambios retributivos, las nuevas funciones, los nuevos capítulos, las variaciones de divisas y la expansión. Cada periodo futuro requiere una nueva revisión. Esta ilustración a corto plazo con costes constantes difiere deliberadamente del modelo a largo plazo indexado y con incrementos escalonados de la sección 11.

| Periodo | A: antes de comisión | A: bruto al 10 % | B: antes de comisión | B: bruto al 10 % |
|---|---|---|---|---|
| 6 meses; jun. 2027 | 50.849,15 € | 56.499,06 € | 45.041,15 € | 50.045,72 € |
| 12 meses; dic. 2027 | 101.698,30 € | 112.998,12 € | 90.082,30 € | 100.091,44 € |
| 18 meses; jun. 2028 | 152.547,45 € | 169.497,18 € | 135.123,45 € | 150.137,16 € |
| 24 meses; dic. 2028 | 203.396,60 € | 225.996,24 € | 180.164,60 € | 200.182,88 € |

La tabla de referencia multiplica la necesidad bruta semestral redondeada. Calcular, en cambio, el importe bruto a partir del importe acumulado antes de comisiones sin redondear puede generar diferencias de 0,01 € a los 12–18 meses y de 0,02 € a los 24 meses. Las cifras de referencia se mantienen de forma coherente; se trata de un criterio de redondeo, no de un gasto adicional.

| Comparación indicativa de cobertura | Escenario A | Escenario B |
|---|---|---|
| 150.000 € menos el importe bruto esencial de 12 meses | 37.001,88 € | 49.908,56 € |
| 250.000 € menos el importe bruto esencial de 24 meses | 24.003,76 € | 49.817,12 € |

Estas diferencias son márgenes brutos hipotéticos de financiación si se alcanzan los objetivos, no saldos netos disponibles para gastar. Deben tenerse en cuenta otras comisiones de acogida, restricciones, necesidades sin presupuestar y costes revisados. No se especifica ningún objetivo de captación de fondos a 18 meses; no se inventa ninguno.

### Expansión por fases sin presupuestar y condiciones de avance

| Fase | Se inicia cuando | Necesidad adicional | Importe |
|---|---|---|---|
| 1. Protección de la prestación | Se reciben fondos por encima del núcleo protegido | Conectividad de los responsables de Ucrania y Afganistán; suministro eléctrico de respaldo en Siria y Afganistán | Pendiente de estimar |
| 2. Seguridad y apoyo | Se dispone de la siguiente financiación | Gestor de contraseñas, copias de seguridad y pequeña provisión para soporte informático | Pendiente de estimar |
| 3. Equipamiento | Hay financiación y se ha revisado el inventario | Ordenadores portátiles, auriculares y sustituciones donde se acrediten carencias | Pendiente de estimar |
| 4. Comunicación y evaluación | Se dispone de financiación adicional | Materiales para financiadores, evaluación de impacto e informes | Pendiente de estimar |

Ninguna fase comienza únicamente con fondos prometidos o previstos. Deben obtenerse presupuestos o estimaciones justificadas, comprobarse las restricciones de los donantes y los requisitos de OCE, y documentarse la autorización. Si la financiación se detiene, se suspenderá primero la fase más reciente y se protegerá la prestación esencial. Un excedente aparente no debe gastarse automáticamente.

## 3.7 Cuestiones pendientes que limitan la base de planificación

- El porcentaje real de OCE, la base de la comisión, los permisos para la actividad comercial y las normas de pago.
- Los mecanismos legales de pago, la clasificación laboral y los costes legales obligatorios reales; la fuente también plantea considerar una provisión del 10 % frente a una del 15 %, sin establecer que ninguna de ellas sea suficiente.
- La posibilidad legal de pagar a Nataliia y la vía práctica para hacerlo.
- El efectivo actual de libre disposición: el saldo citado de 76,27 € puede incluir 60 € de financiación de For Every Mother. No se presupone efectivo inicial.
- La «Captura de pantalla 14.51.10» ausente de la fuente y las evidencias subyacentes de las transacciones.
- Las necesidades reales de conectividad del alumnado y las fases 1–4 sin presupuestar.
- La recepción y las condiciones del donante para la financiación de 2.000 USD de GivingTuesday destinada a Learners to Leaders, que se mantiene restringida y separada de las operaciones generales.
- La inflación futura, la capacidad realista, los costes de puesta en marcha comercial y la financiación de la retribución de la fundadora después del periodo inicial.

## 4. Por qué debe evolucionar nuestro modelo actual

El modelo demuestra la necesidad educativa y la disposición de las personas a dedicar tiempo para atenderla. No demuestra la continuidad de la organización si personas voluntarias clave reducen su participación, no se renueva una subvención o Jennifer no puede seguir aportando recursos personales.

| Dependencia | Por qué importa | Respuesta estratégica |
|---|---|---|
| Trabajo administrativo voluntario | Las finanzas, la salvaguarda y la coordinación no pueden depender indefinidamente de la buena voluntad. | Retribución documentada y asequible, y responsabilidades realistas. |
| Filantropía imprevisible | Los ciclos de subvenciones son inciertos; los costes esenciales se repiten cada mes. | Desarrollar gradualmente una contribución neta de ingresos propios, una filantropía diversificada y reservas. |
| Financiación y dependencia de la fundadora | Los riesgos financieros y operativos se concentran en una sola persona. | Delegación, supervisión independiente, sustituciones y planificación de la sucesión. |

Generar ingresos es una respuesta, no la única. Puede distraer de la enseñanza, consumir una capacidad escasa y fracasar comercialmente. Por ello, son preferibles las pruebas pequeñas y controladas a crear obligaciones fijas antes de demostrar la demanda. Estabilizar el apoyo al voluntariado y la gobernanza sigue siendo valioso aunque un proyecto piloto de la Academia no tenga éxito.

# 5. Modelo híbrido de empresa social propuesto

La estrategia evalúa una misión gratuita protegida junto a una posible función de generación de ingresos propios. Son distinciones funcionales, no una afirmación de que ya existan dos entidades jurídicas.

| Dimensión | Educación gratuita y comunidad | Academia propuesta |
|---|---|---|
| Finalidad | Misión social protegida | Contribución neta positiva que respalde la misión |
| A quién sirve | Estudiantes afectados por conflictos y desplazamientos | Centros educativos, instituciones y profesionales con capacidad de pago |
| Actividades | Clases, idiomas, continuidad, comunidad, Learners to Leaders y apoyo al acceso | Desarrollo profesional y proyectos institucionales; potencialmente, servicios lingüísticos, recursos y consultoría |
| Financiación | Filantropía actualmente; posible excedente futuro de ingresos propios | Ingresos de clientes; posible financiación inicial justificada por separado |
| Estado | Iniciativa educativa existente bajo acogida fiscal | Hipótesis comercial sin ingresos demostrados |

## Siguen abiertas dos vías jurídicas

- **Vía A:** actividad generadora de ingresos propios a través de un marco sin ánimo de lucro adecuado, sujeta a asesoramiento jurídico y a los permisos necesarios.
- **Vía B:** una empresa mercantil independiente con una gobernanza, unas condiciones de propiedad, una separación financiera y unos acuerdos legales adecuados que respalden la misión sin ánimo de lucro.

No se ha seleccionado ni implantado ninguna de las dos vías. No se presupone que el acuerdo actual con OCE permita la actividad comercial. No se ha constituido ninguna sociedad mercantil de Teachers for Peace con participaciones en su capital, no se ha emitido capital mediante ejercicios exploratorios y no se han acordado porcentajes de propiedad para los asesores.

Deben mantenerse separadas cinco categorías: la iniciativa educativa actual; las contribuciones voluntarias y estratégicas; las funciones operativas remuneradas propuestas para 2027; una posible futura entidad sin ánimo de lucro con gobierno independiente; y una posible futura empresa mercantil. La Academia no puede tratarse como una fuente actual de excedentes, una estructura de participación societaria ni una garantía de financiación.

## 6. Teachers for Peace Academy

La Academia es una hipótesis de negocio que debe ponerse a prueba, no un negocio consolidado. Su punto de partida propuesto es la experiencia práctica en enseñanza en línea entre idiomas y culturas, aulas inclusivas y apoyo a estudiantes cuyas vidas se han visto alteradas. Esa experiencia no demuestra por sí misma una demanda de pago ni una acreditación profesional.

### Temas propuestos de desarrollo profesional

- Educación inclusiva y aulas multilingües.
- Comunicación intercultural, ciudadanía global y educación para la paz.
- Prácticas de enseñanza en línea que favorezcan la participación.
- Enfoques educativos responsables sensibles al trauma, impartidos únicamente con profesionales debidamente cualificados y sin dar a entender que se ofrecen servicios clínicos.

### Principios operativos

- Los colaboradores de la Academia reciben una retribución justa por el trabajo comercial; no debe utilizarse trabajo voluntario no remunerado para generar beneficio comercial.
- Los estudiantes de la misión gratuita no son recursos comerciales no remunerados. Cualquier uso de casos prácticos, imágenes, historias o materiales de marketing requiere un consentimiento adecuado, informado y libre, y una evaluación de salvaguarda.
- La titularidad de la propiedad intelectual y los usos permitidos se acuerdan por escrito antes de la venta o concesión de licencias.
- El excedente neto se comunica con transparencia; su asignación a la misión se ajusta a la estructura legal que finalmente se adopte y a los acuerdos aplicables.
- La preparación, prestación, venta y administración comerciales cuentan con un seguimiento separado de cargas de trabajo y costes.
- Ningún compromiso comercial reduce una prestación gratuita segura ni destina fondos restringidos de programas a la actividad comercial sin permiso.

## 7. Oportunidades de ingresos y priorización

La fuente evalúa cinco posibles vías de ingresos. El material facilitado no acredita entrevistas con clientes, contratos, ventas, presupuestos ni estudios de mercado. Las actividades de investigación propuestas a continuación son requisitos, no logros ya alcanzados. Los precios y costes son supuestos ilustrativos.

## 7.1 Desarrollo profesional de la Academia

| Elemento | Evaluación |
|---|---|
| Cliente objetivo | Docentes, centros educativos y ONG educativas que buscan competencias de enseñanza inclusiva, multilingüe y en línea. |
| Problema del cliente | Alumnado desplazado y multilingüe; oferta limitada de formación especializada basada en la práctica. |
| Oferta y valor | Talleres en directo en línea basados en la experiencia de enseñanza a estudiantes afectados por la guerra desde 2022. |
| Alternativas | Formación continua universitaria, formación comercial, seminarios web gratuitos de ONG y cursos masivos abiertos en línea. |
| Precio y coste ilustrativos | 65 € por participante; 300 € de docencia; 120 € de preparación; 6 % de cargos de plataforma; 10 € de captación por participante. |
| Contribución | 295,40 € por taller de 14 participantes, o un 32,5 %, antes de gastos generales compartidos. |
| Inversión inicial | Contenidos formativos, reservas, pagos y revisión jurídica: pendiente de estimar. |
| Riesgos principales | Baja disposición a pagar; mercado saturado; cualificaciones especializadas para los contenidos relacionados con el trauma. |
| Evidencias y plazos | 20+ entrevistas exploratorias y un proyecto piloto de pago; aproximadamente 6–9 meses hasta la primera validación. |
| Condición para ampliar | Dos proyectos piloto de pago con contribución directa positiva y valoraciones satisfactorias; también se aplica posteriormente la condición de repetibilidad. |

## 7.2 Colaboraciones con centros educativos y universidades

| Elemento | Evaluación |
|---|---|
| Cliente objetivo | Centros educativos y universidades que buscan aprendizaje intercultural, liderazgo y proyectos de aula global. |
| Oferta y valor | Proyectos interculturales facilitados durante un periodo lectivo, diseñados con el personal de las instituciones. |
| Alternativas | Intercambios virtuales, proyectos Erasmus+ y programas internos de ciudadanía global. |
| Precio y coste ilustrativos | 4.500 € por contrato; coste directo de prestación del 50 % del precio. |
| Riesgos principales | Ciclos de venta largos, contratación institucional, salvaguarda de menores y dependencia de un solo cliente. |

| Elemento | Evaluación |
|---|---|
| Evidencias y plazos | 10 conversaciones institucionales y un acuerdo piloto firmado; aproximadamente 9–15 meses. |
| Condición para ampliar | Un contrato renovado y un marco de salvaguarda documentado. |

### 7.3 Oportunidades para fases posteriores

| Vía | Evaluación | Primera prueba propuesta |
|---|---|---|
| C. Enseñanza de idiomas de pago | Existe un mercado consolidado en general, pero la demanda de TFP no se ha contrastado. Deben tenerse en cuenta la capacidad, la remuneración justa y los negocios docentes propios de los colaboradores. Separación completa de las clases gratuitas. | 2029; tras una política de conflictos de interés |
| D. Recursos y licencias | Margen potencialmente alto tras la creación; requiere materiales originales, derechos de propiedad intelectual claros y distribución. Pequeños ingresos ilustrativos desde 2029. | 2029; tras una revisión de propiedad intelectual |
| E. Consultoría y servicios institucionales | Requiere competencia demostrada, conocimientos profesionales y resultados acreditados. No incluido en el modelo. | 2031 o más adelante |

### 7.4 Priorización

| Vía | Alineación con la misión / capacidad | Rapidez de prueba | Riesgo | Prioridad |
|---|---|---|---|---|
| A. Desarrollo profesional | Alta / Alta | Rápida | Medio | 1 — principal |
| B. Colaboraciones institucionales | Alta / Media | Lenta | Medio | 2 — secundaria |
| C. Idiomas de pago | Media / Alta | Rápida | Alto | 3 — aplazada |
| D. Recursos | Media / Baja | Media | Bajo | 4 — aplazada |
| E. Consultoría | Media / Baja | Lenta | Alto | 5 — posterior |

Las valoraciones son juicios cualitativos de la fundadora que se someten al cuestionamiento de los asesores, no clasificaciones de mercado establecidas externamente.

## 8. Investigación de clientes y validación comercial

Las dos hipótesis prioritarias avanzan a través de cinco etapas. Ninguna etapa comienza hasta que se cumplen los criterios de salida de la anterior. Las entrevistas demuestran interés, no ventas; las compras demuestran disposición a pagar, pero no necesariamente rentabilidad repetible.

| Etapa | Actividad | Criterios de salida propuestos |
|---|---|---|
| A. Exploración | Entrevistar a clientes sobre necesidades, presupuestos, decisiones de compra y alternativas. | Al menos 20 entrevistas; al menos 5 identifican presupuesto y disposición a pagar cerca del precio de prueba. |
| B. Oferta mínima viable | Definir el alcance, público, precio y coste de un taller. | Oferta escrita, economía unitaria cuantificada y permiso jurídico y de la entidad de acogida fiscal para vender. |
| C. Proyecto piloto de pago | Registrar ventas reales, costes, horas y valoraciones. | Al menos 9 participantes de pago y contribución directa positiva; prevalecen los costes reales. |
| D. Repetibilidad | Nuevos grupos; compras repetidas y recomendaciones. | Tres talleres consecutivos con contribución positiva; al menos un 20 % de compradores recurrentes o procedentes de recomendaciones. |
| E. Decisión de ampliación | Documentar la decisión de ampliar, ajustar o detener. | Demanda real, contribución positiva, capacidad suficiente y riesgo aceptable. |

El punto de equilibrio ilustrativo del taller es de aproximadamente 8,2 participantes, redondeado al alza a nueve plazas de pago. Una contribución positiva tras los costes directos no equivale a rentabilidad comercial plena: también importan los gastos generales asignados y los impuestos legalmente aplicables. El hito de dos pilotos de la sección 7 permite seguir probando, pero no sustituye a la condición más exigente de repetibilidad.

La investigación debe registrar la función del cliente en la compra, los plazos de contratación, el presupuesto de formación, las alternativas consideradas y los motivos de rechazo. Debe comprobarse por separado la disposición a pagar de las instituciones y el interés de los docentes individuales. Los datos de contacto del alumnado de la misión no deben utilizarse como lista de posibles clientes comerciales.

Los umbrales siguen siendo propuestas para su revisión por los asesores. El alumnado de la misión no debe convertirse en un recurso comercial no remunerado en ninguna etapa. Las decisiones de detener o rediseñar deben registrarse como aprendizaje responsable, no ocultarse como fracasos.

# 9. Economía unitaria y supuestos de precios

**Fórmula:** talleres × participantes de pago × precio = ingresos brutos por ventas. Se restan los costes directos para obtener la contribución antes de gastos generales compartidos; se restan los gastos generales compartidos y la provisión fiscal/jurídica para obtener la contribución neta del modelo. Cualquier transferencia real a la misión depende también del efectivo, los permisos legales y la estructura que finalmente se adopte.

| Un taller; precios de 2027 | Base | Importe |
|---|---|---|
| Ingresos brutos | 14 × 65 € | 910,00 € |
| Retribución del formador | Por taller | −300,00 € |
| Preparación y contenidos formativos | Por taller | −120,00 € |
| Plataforma y transacciones | 6 % de los ingresos | −54,60 € |
| Marketing y captación | 14 × 10 € | −140,00 € |
| **Costes directos** | **Antes de gastos generales compartidos** | **−614,60 €** |
| **Contribución** | **32,5 % de los ingresos, redondeado** | **295,40 €** |
| Participantes para el punto de equilibrio | 420 € ÷ (61,10 € − 10 €) | 8,2 |

**Estado: supuestos ilustrativos.** Deben sustituirse los datos de entrada por presupuestos, costes reales de los pilotos y precios observados. Se desconoce el tratamiento del IVA y de otros impuestos. El supuesto del 6 % para transacciones/plataforma no confirma una comisión comercial de OCE y no debe sustituir las condiciones de acogida fiscal.

## Supuestos generales del modelo

| Supuesto | Valor | Estado |
|---|---|---|
| Incremento de costes | 3,0 % anual | Ilustrativo |
| Incremento de precios | 2,5 % anual | Ilustrativo |
| Contrato institucional | 4.500 €; 50 % de coste directo | Ilustrativo |
| Coste directo de licencias | 15 % de los ingresos | Ilustrativo |
| Gastos generales comerciales compartidos | 3.000 € indexados + 15 % de los ingresos brutos | Ilustrativo |
| Provisión fiscal/jurídica | 10 % de la contribución positiva antes de impuestos | Valor provisional, no asesoramiento fiscal |

| Supuesto | Valor | Estado |
|---|---|---|
| Coste esencial de la misión en 2027 | 101.698,30 €; el doble de la estimación semestral antes de comisiones | Anualización provisional |
| Incremento escalonado en contabilidad | 12.000 € desde 2029, a precios de 2027 | Ilustrativo |
| Incremento escalonado para responsable de operaciones | 18.000 € desde 2031, a precios de 2027 | Ilustrativo |
| Incremento escalonado en gobernanza/revisión | 10.000 € desde 2033, a precios de 2027 | Ilustrativo |

El modelo a largo plazo no repite mecánicamente el plan semestral a lo largo de once observaciones: indexa los costes y añade incrementos de infraestructura. No obstante, la anualización sigue siendo provisional. No establece que todos los costes semestrales se repitan de forma idéntica, que la retribución futura sea adecuada ni que la retribución posterior de la fundadora y el cumplimiento legal estén plenamente presupuestados.

Los supuestos declarados de incremento de costes y precios requieren una aplicación cuidadosa en un libro de cálculo reconstruido. Deben distinguirse los costes fijos de prestación y captación, los cargos porcentuales, los precios contractuales indexados y los importes explícitos de licencias, en lugar de aplicar la inflación dos veces. El trabajo de puesta en marcha comercial sigue sin presupuestarse por separado.

## 10. Hoja de ruta estratégica 2027–2037

2027 es el año de referencia y transición; 2037 es el destino diez años después. La tabla contiene once puntos de referencia anuales a lo largo de ese intervalo de diez años. Son intenciones condicionadas a las evidencias, la capacidad de financiación y unos mecanismos legales, no logros anuales garantizados.

| Año | Objetivo | Hito comercial | Organización / gobernanza | Condición de decisión |
|---|---|---|---|---|
| 2027 | Bases financieras | Exploración, una oferta mínima viable y piloto autorizado | Controles, evidencias de costes y viabilidad jurídica | Contribución directa positiva del piloto y vía legal |
| 2028 | Validación comercial | Compradores recurrentes; piloto institucional | Cuenta de resultados mensual; apoyo financiero si se financia | Contribución directa positiva durante el periodo de revisión |
| 2029 | Modelo repetible | Cartera fiable de oportunidades; oferta clara de la Academia | Contabilidad profesional; mecanismo consultivo | La cartera de oportunidades cubre dos trimestres de talleres |
| 2030 | Consolidación | Capacidad estable de prestación remunerada | Informes y liderazgo reforzados | Revisión financiera independiente encargada y completada |
| 2031 | Diversificación | Ningún cliente supera el 25 % de los ingresos | Responsable de operaciones si resulta asequible | Se cumplen los límites de concentración |
| 2032 | Aspiración de cobertura mayoritaria | Ampliar solo productos respaldados por evidencias | Presupuestos delegados | Contrastar la aspiración de >50 %; revisarla según las evidencias |
| 2033 | Independencia respecto de la fundadora | Desarrollo de negocio compartido | Probar el plan de continuidad de 90 días | Prueba de continuidad superada |
| 2034 | Resiliencia | Resistir la pérdida del mayor cliente | Política de reservas aplicada | Prueba de resistencia y revisión de reservas |
| 2035 | Aspiración de casi independencia | La mayoría de los costes esenciales se cubren con ingresos no filantrópicos | Gobernanza independiente prevista | Revisar anualmente la cobertura real |

| Año | Objetivo | Hito comercial | Organización / gobernanza | Condición de decisión |
|---|---|---|---|---|
| 2036 | Prueba de resistencia de la independencia | Modelizar un año sin nuevas subvenciones de libre disposición | Revisión por el órgano de gobierno, si está constituido | Publicar los resultados con honestidad |
| 2037 | Misión esencial sostenible | La cobertura neta completa y fiable sigue siendo una aspiración | Plan de sucesión actualizado | No encubrir déficits mediante el uso de reservas |

Los hitos originales de cobertura mayoritaria en 2032 e independencia en 2035–2037 se mantienen como aspiraciones, no como expectativas respaldadas por el modelo. La sección 12 presenta una trayectoria propuesta más lenta. Las incorporaciones de personal requieren una capacidad de financiación documentada; las referencias a futuros responsables de finanzas, Academia u operaciones no constituyen nombramientos.

## 11. Trayectoria anual de sostenibilidad financiera

Estos importes no son previsiones ni promesas. Sin evidencias de ventas, el escenario base ilustra el funcionamiento y la magnitud del reto. Los valores siguientes conservan los resultados anuales redondeados de la fuente; no se facilitó el libro de cálculo subyacente con precisión completa. Los totales calculados a partir de los componentes redondeados mostrados pueden diferir en aproximadamente 1 €, y algunos saldos acumulados pueden diferir de la suma de los movimientos mostrados por la misma razón.

Para conservar todos los indicadores anuales y mantener la legibilidad de las tablas, las tablas amplias de la fuente se presentan como cuatro tablas vinculadas. Todos los importes están en euros, redondeados a euros enteros; los costes se muestran como deducciones cuando procede.

### 11.1 Ingresos comerciales — escenario base ilustrativo

| Año | Talleres | Institucionales | Licencias | Otros ingresos propios |
|---|---|---|---|---|
| 2027 | 3.640 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| 2028 | 11.193 € | 4.613 € | 0 € | 0 € |
| 2029 | 22.946 € | 14.183 € | 500 € | 0 € |
| 2030 | 35.279 € | 24.230 € | 1.500 € | 0 € |
| 2031 | 48.215 € | 34.770 € | 3.000 € | 0 € |
| 2032 | 61.775 € | 45.822 € | 5.000 € | 0 € |
| 2033 | 73.872 € | 57.405 € | 7.000 € | 0 € |

| Año | Talleres | Institucionales | Licencias | Otros ingresos propios |
|---|---|---|---|---|
| 2034 | 86.536 € | 64.189 € | 9.000 € | 0 € |
| 2035 | 97.570 € | 71.277 € | 11.000 € | 0 € |
| 2036 | 109.101 € | 78.678 € | 12.000 € | 0 € |
| 2037 | 116.488 € | 86.406 € | 13.000 € | 0 € |

## 11.2 Costes comerciales y contribución neta

| Año | Costes directos | Gastos generales | Fiscal/jurídico | Contribución neta de ingresos propios |
|---|---|---|---|---|
| 2027 | −2.458 € | −3.546 € | 0 € | −2.364 € |
| 2028 | −9.899 € | −5.461 € | −45 € | 401 € |
| 2029 | −22.802 € | −8.827 € | −600 € | 5.400 € |
| 2030 | −36.486 € | −12.430 € | −1.209 € | 10.884 € |
| 2031 | −50.982 € | −16.274 € | −1.873 € | 16.856 € |
| 2032 | −66.319 € | −20.367 € | −2.591 € | 23.319 € |
| 2033 | −80.992 € | −24.324 € | −3.296 € | 29.666 € |
| 2034 | −93.735 € | −27.648 € | −3.834 € | 34.508 € |
| 2035 | −105.569 € | −30.777 € | −4.350 € | 39.150 € |
| 2036 | −117.830 € | −33.881 € | −4.807 € | 43.261 € |
| 2037 | −127.401 € | −36.416 € | −5.208 € | 46.869 € |

## 11.3 Costes de la misión, aportaciones a reservas y filantropía

| Año | Núcleo de la misión | Infraestructura | Aportación a reservas | Filantropía necesaria |
|---|---|---|---|---|
| 2027 | 101.698 € | 0 € | 0 € | 104.063 € |
| 2028 | 104.749 € | 0 € | 2.619 € | 106.967 € |
| 2029 | 107.892 € | 12.731 € | 3.412 € | 118.635 € |
| 2030 | 111.128 € | 13.113 € | 3.287 € | 116.644 € |
| 2031 | 114.462 € | 33.765 € | 5.505 € | 136.876 € |
| 2032 | 117.896 € | 34.778 € | 4.262 € | 133.617 € |
| 2033 | 121.433 € | 47.762 € | 6.295 € | 145.824 € |

| Año | Núcleo de la misión | Infraestructura | Aportación a reservas | Filantropía necesaria |
|---|---|---|---|---|
| 2034 | 125.076 € | 49.195 € | 5.118 € | 144.881 € |
| 2035 | 128.828 € | 50.671 € | 5.402 € | 145.751 € |
| 2036 | 132.693 € | 52.191 € | 5.699 € | 147.322 € |
| 2037 | 136.674 € | 53.757 € | 6.009 € | 149.571 € |

## 11.4 Cobertura y liquidez condicionada

| Año | Cobertura con ingresos propios | Movimiento neto anual de efectivo | Reserva al cierre |
|---|---|---|---|
| 2027 | −2,3 % | 0 € | 0 € |
| 2028 | 0,4 % | 2.619 € | 2.619 € |
| 2029 | 4,5 % | 3.412 € | 6.031 € |
| 2030 | 8,8 % | 3.287 € | 9.318 € |
| 2031 | 11,4 % | 5.505 € | 14.823 € |
| 2032 | 15,3 % | 4.262 € | 19.084 € |
| 2033 | 17,5 % | 6.295 € | 25.379 € |
| 2034 | 19,8 % | 5.118 € | 30.497 € |
| 2035 | 21,8 % | 5.402 € | 35.900 € |
| 2036 | 23,4 % | 5.699 € | 41.599 € |
| 2037 | 24,6 % | 6.009 € | 47.608 € |

**Fórmulas:** contribución neta = ingresos brutos − costes directos − gastos generales − provisión fiscal/jurídica. Cobertura = contribución neta ÷ (costes recurrentes de la misión + infraestructura) × 100. Necesidad de financiación filantrópica = costes de la misión + infraestructura + aportación a reservas − contribución neta.

Los movimientos anuales de efectivo y las reservas presuponen que se recibe toda la financiación filantrópica necesaria, con un efectivo inicial de libre disposición igual a cero en el modelo. No demuestran liquidez real. Una contribución negativa de ingresos propios es una necesidad de financiación comercial, no dinero disponible para la misión.

Las comisiones de acogida fiscal sobre los ingresos filantrópicos quedan excluidas de estas necesidades anuales. La fuente mencionaba un 8 % ilustrativo; tanto el 8 % como el 10 % siguen siendo escenarios sin confirmar. La captación bruta de fondos sería mayor cuando se aplique una comisión, y se calcularía utilizando el porcentaje y la base confirmados. Las provisiones comerciales fiscales/jurídicas no sustituyen esas comisiones.

### Combinación ilustrativa de contribución de ingresos propios y filantropía

El gráfico comparativo de la fuente está representado por las tablas numéricas completas anteriores: la contribución neta de ingresos propios pasa de una pérdida modelizada de 2.364 € en 2027 a 46.869 € en 2037, mientras que la necesidad modelizada de financiación filantrópica sigue siendo de 149.571 € en 2037. Esa cifra filantrópica incluye la constitución de reservas y excluye el ajuste al bruto por las comisiones de acogida fiscal. La comparación se deriva íntegramente de supuestos, no de ingresos reales.

### 11.5 Supuestos de volumen del escenario base

| Año | Talleres | Contratos institucionales |
|---|---|---|
| 2027 | 4 | 0 |
| 2028 | 12 | 1 |
| 2029 | 24 | 3 |
| 2030 | 36 | 5 |
| 2031 | 48 | 7 |
| 2032 | 60 | 9 |
| 2033 | 70 | 11 |
| 2034 | 80 | 12 |
| 2035 | 88 | 13 |
| 2036 | 96 | 14 |
| 2037 | 100 | 15 |

Incluso el escenario base de 2037 presupone 100 talleres de pago y 15 contratos institucionales anuales, muy por encima de cualquier actividad comercial acreditada hasta la fecha. Son pruebas de aspiraciones, no estimaciones de demanda. Los cuatro talleres modelizados para 2027 también superan los dos hitos piloto explícitos de la sección 17. La hoja de ruta operativa tiene prioridad: los talleres adicionales requieren evidencias y permiso, y el modelo financiero debe reajustarse a la prestación real.

## 12. Independencia financiera y objetivos de reservas

**Indicador principal:** ratio de cobertura con ingresos propios = contribución neta de ingresos propios disponible para la misión ÷ gastos recurrentes de la misión y de infraestructura × 100. La contribución neta se calcula después de los costes directos, los

gastos generales comerciales asignados y la provisión ilustrativa fiscal/jurídica. Las ventas brutas nunca se contabilizan como financiación de la misión.

## 12.1 Aspiración original frente a escenarios ilustrativos

| Año | Objetivo original | Conservador | Base | Crecimiento |
|---|---|---|---|---|
| 2027 | Validar pilotos | −2,7 % | −2,3 % | −2,1 % |
| 2028 | 10 % | −1,5 % | 0,4 % | 1,3 % |
| 2029 | 20 % | 0,7 % | 4,5 % | 6,5 % |
| 2030 | 35 % | 2,7 % | 8,8 % | 12,1 % |
| 2031 | 45 % | 4,1 % | 11,4 % | 15,4 % |
| 2032 | 60 % | 5,9 % | 15,3 % | 20,5 % |
| 2033 | 70 % | 7,1 % | 17,5 % | 23,4 % |
| 2034 | 80 % | 8,1 % | 19,8 % | 26,3 % |
| 2035 | 90 % | 9,0 % | 21,8 % | 28,9 % |
| 2036 | 100 % | 9,7 % | 23,4 % | 31,0 % |
| 2037 | 100 % | 10,3 % | 24,6 % | 32,6 % |

**Respaldo de los objetivos:** no aplicable al hito de validación de 2027; ninguno de los tres escenarios mostrados respalda ningún objetivo numérico de 2028–2037, y todos requieren revisión. Estos valores conservan la comparación de escenarios de la fuente en lugar de su gráfico. Los conjuntos de parámetros conservador y de crecimiento no se facilitaron con suficiente detalle para reproducirlos plenamente; deben mantenerse como ilustraciones de la fuente pendientes de supuestos documentados, no como previsiones alternativas comprobadas de forma independiente.

## 12.2 Qué nos dice el modelo

En 2037, una contribución neta de 46.869 € cubre el 24,6 % de aproximadamente 190.431 € de costes de la misión e infraestructura. El déficit operativo restante es de aproximadamente 143.562 € antes de las aportaciones a reservas y las comisiones de acogida fiscal.

El análisis de sensibilidad de talleres de la fuente utiliza aproximadamente 150,89 € de contribución neta marginal por taller adicional. Con ese margen, el déficit equivale a aproximadamente 951 talleres adicionales, o unos 1.051 talleres anuales incluidos los 100 ya modelizados. Se trata de una sensibilidad aproximada, no de un plan de capacidad: presupone una economía marginal sin cambios y ninguna necesidad adicional de

infraestructura. Redondear al alza a talleres completos requeriría aproximadamente 952 talleres adicionales. Ese volumen no es una vía actualmente plausible hacia la independencia.

Alcanzar el 100 % exigiría un modelo sustancialmente distinto: precios superiores validados, ingresos institucionales o por licencias con mayores márgenes, una prestación más eficiente o una base de costes esenciales con otro alcance compatible con la protección de la misión. No deben manipularse las ventas, los precios ni los volúmenes simplemente para forzar un resultado del 100 %.

### 12.3 Trayectoria propuesta de crecimiento más lento

| Periodo | Aspiración orientativa revisada | Fundamento y salvedad |
|---|---|---|
| 2027–2028 | Validar; sin objetivo de cobertura | No hay un historial de ventas acreditado. |
| 2029–2031 | Cobertura del 5–15 % | Una aspiración para el conjunto del periodo; los primeros años pueden quedar por debajo. |
| 2032–2034 | Cobertura del 15–25 % | Requiere demanda recurrente; el extremo superior supera el escenario base. |
| 2035–2037 | 25–35 %; reevaluar la independencia | Requiere resultados de crecimiento; el 35 % supera el escenario de crecimiento mostrado para 2037. |

Estas siguen siendo propuestas para revisión de los asesores, no una nueva previsión establecida. La aspiración original del 100 % permanece visible porque describe el destino de la fundadora; no debe presentarse como alcanzable hasta que los resultados comerciales reales la respalden.

### 12.4 Política de reservas propuesta

- Objetivo de tres meses de costes recurrentes de la misión e infraestructura para 2037; reserva de cierre modelizada de aproximadamente 47.608 €.
- Aumentar linealmente la proporción objetivo de reservas desde cero en la referencia de 2027 hasta el 25 % de los costes recurrentes anuales en 2037. Las aportaciones de efectivo varían porque la base de costes crece e incorpora incrementos escalonados.
- Los fondos restringidos nunca se contabilizan como reservas de libre disposición.
- Informar con honestidad del uso de reservas; no utilizar disposiciones de reservas para presentar un déficit operativo como un modelo recurrente equilibrado.
- No asumir ninguna nueva obligación recurrente sin autorización adecuada, financiación y una evaluación documentada de la capacidad para afrontarla.
- Una política de reservas no demuestra que existan reservas. Los saldos modelizados dependen de que se reciba toda la financiación supuesta.

# 13. Desarrollo de la gobernanza y del marco jurídico

La aspiración de gobernanza de la fundadora se basa en su proyecto final de preparación para formar parte de órganos de gobierno de TechWomen4Boards: construir una organización con supervisión independiente, liderazgo compartido, impacto medible y continuidad más allá de su fundadora. Es un objetivo de desarrollo, no una afirmación de que ya exista un órgano de gobierno estatutario.

## 13.1 Opciones jurídicas para evaluación profesional

| Opción | Posibles ventajas | Preguntas para los asesores |
|---|---|---|
| Continuidad de la acogida fiscal para la misión gratuita | Continuidad y menor carga administrativa | ¿Se permite la actividad comercial? ¿Cuál es la base de la comisión? ¿Qué normas de contratación e información se aplican? |
| Entidad mercantil independiente | Posible separación del riesgo comercial | ¿Jurisdicción, propiedad, control y transferencias legales a la misión? |
| Entidad sin ánimo de lucro con actividad comercial permitida | Posible estructura única y protección de la misión | ¿Límites comerciales, tratamiento fiscal y requisitos de gobernanza? |

Ninguna opción se presenta como definitivamente adecuada. El asesoramiento jurídico y fiscal cualificado debe considerar las implicaciones pertinentes en Bélgica y España y en otras jurisdicciones aplicables. Una sociedad independiente no elimina automáticamente los riesgos reputacionales, contractuales o de gobernanza compartidos.

## 13.2 Cuestiones que requieren asesoramiento profesional

- Constitución de una entidad sin ánimo de lucro independiente, deberes de gobernanza y posible sociedad mercantil.
- Registro a efectos del IVA y tratamiento fiscal transfronterizo de la educación digital.
- Contratos institucionales, pagos internacionales y restricciones aplicables.
- Titularidad y licencias de la propiedad intelectual y del nombre Teachers for Peace.
- Condición de empleado frente a profesional independiente, retribución y costes legales obligatorios.
- Acuerdos con asesores, conflictos de interés, propuestas de propiedad y decisiones independientes.
- Asignación o transferencia legal del excedente comercial a la misión gratuita.

Los acuerdos exploratorios quedan fuera de estos documentos destinados a financiadores hasta que se revisen de forma independiente. Su elaboración mediante herramientas digitales de cálculo y revisión documental no determina su situación jurídica. Debe establecerse si algún acuerdo fue firmado, aceptado o utilizado como base de actuación antes de describirlo como vinculante o no vinculante.

### 13.3 Salvaguardas de gobernanza

- Un futuro órgano de gobierno basado en competencias, potencialmente de cinco a siete miembros, con independencia y responsabilidades legales adecuadas.
- Supervisión financiera independiente y responsabilidad clara en materia de salvaguarda.
- Delegación escrita, límites de gasto y separación de las funciones de preparación, revisión y pago cuando la capacidad lo permita.
- Un registro de conflictos de interés y gestión documentada de las decisiones sobre partes vinculadas.
- Información transparente, impacto medible y crecimiento responsable.
- Sucesión de la fundadora y un plan práctico de continuidad de 90 días.

Un posible interés económico futuro no implica automáticamente una conducta indebida. Toda persona que participe en una decisión sobre su propia retribución, propiedad o beneficio económico debe declararlo y no debería aprobar esa decisión por sí sola. Aquí no se crea ningún compromiso de participación en el capital ni de remuneración de asesores.

### 13.4 Durante la acogida fiscal

Pueden desarrollarse reuniones de coordinación interna, revisión consultiva, un grupo de revisión financiera, un mecanismo de escalado de salvaguarda y decisiones documentadas sin denominarlos órgano de gobierno estatutario. Todos los gastos deben cumplir las normas de OCE y las restricciones de los donantes. La autorización interna no puede prevalecer sobre los requisitos de la entidad de acogida fiscal.

Deben trasladarse a OCE las preguntas sobre porcentajes y bases de comisiones, elegibilidad de colaboradores, vías de pago internacionales, justificantes de gastos, restricciones, permiso para la actividad comercial, facturación de ventas, gestión del IVA, contratos, propiedad de los activos acogidos, acceso a cuentas y autoridad delegada durante la ausencia de la fundadora. Deben obtenerse respuestas escritas antes de basarse en supuestos.

## 13.5 Ampliación responsable de la responsabilidad financiera

| Fase | Prioridades |
|---|---|
| 2027–2028 | Informes, pagos legales, justificantes de gastos, gestión de tesorería y retribución responsable. |
| 2029–2031 | Presupuestos delegados, controles reforzados, contabilidad profesional y revisión independiente cuando se encargue. |
| 2032–2037 | Gobernanza independiente, sucesión, reservas y una función comercial dotada de personal y asequible. |

## 13.6 Matriz propuesta de responsabilidades financieras

| Tarea | Organización inicial en 2027 | Objetivo desde 2030 |
|---|---|---|
| Preparar información | Fundadora con una persona voluntaria/colaboradora de finanzas, si está disponible | Responsable financiero o contable |
| Revisar información | Fundadora; asesores a petición | Revisor independiente o comisión del órgano de gobierno constituido |
| Autorizar gastos | Fundadora dentro de los permisos documentados y las normas de OCE | Responsables presupuestarios dentro de los límites delegados |
| Procesar pagos | OCE conforme a sus procedimientos aplicables | Entidad de acogida fiscal o función financiera propia legalmente establecida |
| Conciliar transacciones | Colaborador de finanzas distinto de quien autoriza, cuando sea viable | Contable |
| Controlar fondos restringidos | Fundadora con apoyo financiero | Responsable financiero que informa al órgano de gobierno |
| Informar externamente | Fundadora | Dirección ejecutiva con revisión de gobernanza |
| Revisar retribuciones/conflictos | Mecanismo de revisión independiente por establecer | Órgano de gobierno independiente |

Esta tabla no delega formalmente ninguna autoridad. Las carencias actuales de capacidad deben declararse y mitigarse. La fundadora no debe aprobar por sí sola su retribución posterior; el asesoramiento informal no otorga por sí mismo autoridad estatutaria ni resuelve la necesidad de una aprobación independiente.

Los informes mensuales deben distinguir ingresos recibidos, restricciones, gastos aprobados, pagos reales, compromisos, desviaciones presupuestarias, efectivo disponible, obligaciones previstas y documentación pendiente. Los registros de gastos deben incluir finalidad, factura o recibo, datos del beneficiario, elegibilidad, comprobación de restricciones y autorización documentada.

## 14. Retribución responsable y sucesión de la fundadora

Un liderazgo sostenible requiere capacidad profesional, supervisión independiente y una planificación financiera honesta. El trabajo de la fundadora no debería permanecer sin remunerar de forma permanente. No se solicita retribución para la fundadora entre enero y junio de 2027, pero una **revisión de su retribución entre abril y junio de 2027** sigue formando parte del plan.

Cualquier retribución posterior requiere financiación disponible, cumplimiento legal, funciones documentadas, una evaluación de la capacidad para afrontarla, declaración de conflictos y aprobación independiente. Esta estrategia no crea un salario automático ni una obligación de pago retroactivo. El modelo a largo plazo debe actualizarse cuando exista una propuesta legal y revisada de forma independiente.

| Periodo | Hito de continuidad del liderazgo |
|---|---|
| 2027 | Documentar responsabilidades y conocimientos compartidos con acceso controlado; revisión de la retribución en abril–junio; iniciar mecanismos prácticos de continuidad. |
| 2028 | Designar sustitutos funcionales cuando se acuerde; desarrollar el plan de ausencia de la fundadora durante 90 días. |
| 2029–2030 | Continuar la revisión independiente de la retribución; delegar el desarrollo de negocio. |
| 2031–2033 | Gestión delegada, supervisión financiera independiente y pruebas prácticas de continuidad. |
| 2034–2037 | Proceso de sucesión aprobado por el órgano de gobierno, si está constituido, y renovación del liderazgo a largo plazo. |

### Contingencia de ausencia de la fundadora durante 90 días

- Identificar a una persona sustituta de operaciones y a otra distinta de salvaguarda que hayan aceptado; no inventar nombramientos.
- Mantener acceso seguro basado en funciones a los horarios esenciales, registros de procesos, contratos y mecanismos de recuperación de cuentas.
- Acordar con OCE la lista de contactos, los permisos de pago y la vía temporal de autorización.

- Continuar las clases seguras y los compromisos existentes; suspender nuevas obligaciones comerciales.
- Facilitar comprobaciones semanales de tesorería y salvaguarda a los contactos internos de revisión pertinentes, mediante informes respetuosos con la privacidad.
- Documentar el restablecimiento de las responsabilidades habituales, las lecciones aprendidas y los riesgos no resueltos tras la contingencia.

Las sustituciones requieren disponibilidad y formación reales. Nombrar a una persona en un plan no demuestra que haya aceptado ni que pueda ejercer legalmente una función financiera o de salvaguarda.

## 15. Protección de la misión y salvaguarda

- La educación esencial sigue siendo gratuita; Learners to Leaders sigue siendo una iniciativa gratuita de liderazgo juvenil.
- La información del alumnado nunca se trata como un activo comercial.
- No se exige al alumnado participar en actividades comerciales.
- Los menores y los estudiantes vulnerables reciben una protección adecuada.
- Los clientes comerciales no dictan las prioridades de la misión; la calidad y la seguridad prevalecen sobre el crecimiento.
- Cada servicio generador de ingresos se evalúa según su alineación con la misión; los fondos restringidos permanecen protegidos.

### 15.1 Evaluación de conflictos con la misión

| Paso | Pregunta | Si no se cumple |
|---|---|---|
| 1 | ¿Es coherente con la misión y los valores? | Rechazar. |
| 2 | ¿No reduce la prestación gratuita ni desvía a docentes de la misión? | Rediseñar o rechazar. |
| 3 | ¿No utiliza datos, imágenes o historias del alumnado sin autorización? | Rechazar. |
| 4 | ¿Se cumplen los requisitos de salvaguarda y protección de datos? | Suspender hasta que se cumplan. |
| 5 | ¿Se prevé una contribución directa positiva? | Financiar por separado como trabajo de la misión o rechazar. |
| 6 | ¿Se han registrado los motivos y la persona revisora? | Completar el registro de la decisión antes de continuar. |

## 15.2 Recorrido del alumnado

El recorrido de seis etapas conecta la sostenibilidad a largo plazo con las personas a las que pretende servir. Describe el modelo operativo y los estándares que se están formalizando durante 2027, no afirma que todos los procesos estén plenamente implantados.

| Etapa | Experiencia del alumnado | Apoyo que la hace posible |
|---|---|---|
| 1. Descubrir | Encontrar información fiable sobre oportunidades gratuitas. | Los responsables de capítulos y los colaboradores de comunicación ofrecen información clara y respetuosa con la privacidad. |
| 2. Incorporarse | Inscribirse y comprender las expectativas de participación. | La coordinación facilita una inscripción accesible, el consentimiento adecuado y una recogida limitada de datos. |
| 3. Conectar | Encontrar una clase, un docente y un contacto comunitario adecuados. | Los responsables de capítulos, Nataliia y la coordinación ajustan necesidades, idioma y disponibilidad. |
| 4. Aprender | Participar en aprendizaje y actividades gratuitos. | Docentes voluntarios, apoyo educativo, seguimiento de clases y ayuda de conectividad cuando se financia. |
| 5. Pertenecer y crecer | Desarrollar confianza, continuidad y relaciones. | Los colaboradores de comunidad y bienestar apoyan la participación, las valoraciones y la derivación segura. |
| 6. Participar y liderar | Aportar ideas y liderazgo juvenil. | Learners to Leaders ofrece una participación acompañada con salvaguarda y consentimiento adecuados. |

Los responsables de los capítulos nacionales ayudan a identificar barreras prácticas, como interrupciones de conectividad, electricidad y seguridad. Los docentes y colaboradores de apoyo necesitan una vía clara de escalado hacia la función de coordinación de salvaguarda de Loubna, sin presentarla como sustituta de servicios especializados o de emergencia. La imposibilidad de un estudiante de asistir o utilizar una cámara no debe interpretarse como falta de compromiso.

## 15.3 Recorrido del profesorado voluntario

| Etapa | Experiencia del docente | Apoyo y expectativas |
|---|---|---|
| 1. Descubrir | Comprender la misión y la oportunidad de voluntariado. | Información clara sobre la función y expectativas realistas de dedicación. |
| 2. Presentar candidatura | Compartir la experiencia pertinente y la disponibilidad. | Incorporación documentada y comprobaciones adecuadas de idoneidad pendientes de formalizar. |

| Etapa | Experiencia del docente | Apoyo y expectativas |
|---|---|---|
| 3. Orientación y salvaguarda | Conocer los límites, la privacidad y las vías de escalado. | Orientaciones de salvaguarda, expectativas de conducta y seguridad de las cuentas. |
| 4. Planificar y coordinar | Acordar un plan de clase y un horario. | Apoyo educativo de Nataliia, conocimiento de los capítulos y coordinación de Viktoriia. |
| 5. Enseñar | Impartir aprendizaje en línea seguro e inclusivo. | Materiales, apoyo al alumnado, notificación de incidentes y registros de clase adecuados. |
| 6. Mantener la vinculación y desarrollarse | Recibir comentarios y seguir conectado. | Participación del voluntariado y la comunidad, aprendizaje entre iguales, reconocimiento y apoyo a la permanencia. |

La permanencia depende de expectativas asumibles, apoyo ágil y una comunidad auténtica, no de presuponer una disponibilidad no remunerada indefinida. El trabajo comercial debe acordarse y remunerarse por separado; colaborar voluntariamente con la misión gratuita no autoriza el uso comercial no remunerado de la docencia o los materiales.

### 15.4 Privacidad, seguridad y programación horaria

Debe respetarse la participación sensible a la privacidad en Afganistán y otros lugares. No se exige el uso de cámaras. No deben publicarse datos identificativos, imágenes, listas de asistencia ni detalles de ubicación sin las salvaguardas y el consentimiento adecuados. Deben utilizarse controles de acceso, recuperación segura de cuentas, copias de seguridad apropiadas y escalado de incidentes. Siria se identifica por su nombre, sin banderas nacionales.

Los horarios globales deben registrar una referencia UTC, la fecha de la sesión y las equivalencias locales pertinentes. Europe/Madrid utiliza CET, UTC+1, hasta el cambio a las 01:00 UTC del 28 de marzo de 2027; a partir de ese momento utiliza CEST, UTC+2, hasta el 31 de octubre de 2027, cuando vuelve a CET a las 01:00 UTC. Kabul permanece en UTC+4:30 durante todo el periodo. Para el periodo operativo de enero–junio, el cambio de marzo debe reflejarse en las fechas reales de las sesiones, en lugar de tratar Madrid como un desfase fijo.

La programación debe tener en cuenta la disponibilidad del profesorado, la seguridad y la conectividad de los capítulos, y comunicar los cambios por los canales acordados. Ningún piloto de pago debe consumir la capacidad de coordinación necesaria para mantener el horario gratuito.

## 16. Riesgos comerciales, financieros y organizativos

La probabilidad y el impacto son valoraciones cualitativas de la fundadora. Las futuras funciones de responsables de Academia, finanzas y operaciones son funciones propuestas, no nombramientos establecidos. Hasta que se acuerden las responsabilidades, la fundadora coordina su asignación y escalado, en lugar de presuponer que esas funciones ya cuentan con personal.

| Riesgo; probabilidad / impacto | Señal de alerta temprana | Mitigación | Responsable propuesto | Desencadenante |
|---|---|---|---|---|
| Compradores insuficientes; Alta / Alto | Piloto con menos de 9 participantes | Exploración; pilotos pequeños | Fundadora | Dos por debajo del punto de equilibrio: detener o rediseñar |
| Coste de captación elevado; Media / Medio | Coste de adquisición de clientes (CAC) superior a 10 € por participante | Recomendaciones y canales de colaboradores | Responsable de la Academia | CAC superior al 25 % del precio |
| Márgenes bajos; Media / Alto | Contribución inferior al 25 % | Revisión de precios y control de costes | Responsable financiero | Dos trimestres por debajo del 20 % |
| Concentración de clientes; Media / Alto | Un cliente supera el 25 % | Límites de diversificación | Fundadora | Por encima del 40 %: traslado a asesores |
| Capacidad de prestación; Alta / Medio | Listas de espera; horas extraordinarias | Crecimiento gradual; equipo de formadores remunerados | Función de operaciones | Las clases gratuitas se ven afectadas |
| Agotamiento de la fundadora; Alta / Alto | Incumplimiento de plazos; autorizaciones de una sola persona | Delegación; sustituciones; plan de 90 días | Fundadora / asesores | Tarea crítica sin sustituto |
| Pérdida de docentes; Media / Alto | Salidas; menor disponibilidad | Apoyo; retribución comercial justa; programas formativos | Función de operaciones | Dos salidas clave en un trimestre |

| Riesgo; probabilidad / impacto | Señal de alerta temprana | Mitigación | Responsable propuesto | Desencadenante |
|---|---|---|---|---|
| Complicaciones jurídicas/fiscales; Media / Alto | Preocupaciones de la entidad de acogida o los asesores | Asesoramiento antes de la actividad comercial | Fundadora | Ninguna venta sin permiso |
| Restricciones de pago; Media / Medio | Pagos fallidos o retrasados | Vías de pago legales y confirmadas | Función financiera | Cualquier fallo de pago a un colaborador |
| Salvaguarda/privacidad; Baja–Media / Muy alto | Incidente o queja | Políticas, formación y evaluación de impacto relativa a la protección de datos cuando sea necesaria | Persona de referencia en salvaguarda | Escalado inmediato adecuado |
| Escasez de efectivo de libre disposición; Alta / Alto | Menos de dos meses de costes | Política de reservas; suspensión de gastos | Función financiera | Menos de un mes: suspender lo no esencial |
| Inflación/divisas; Media / Medio | Los costes superan la indexación del 3 % | Revisión anual de previsiones; precios en euros | Función financiera | Desviación superior al 10 % |
| Cambios en subvenciones; Alta / Alto | Renovaciones denegadas | Financiadores diversos; reservas | Fundadora | Déficit de financiación superior a tres meses |
| Desvío de la atención de la misión; Media / Alto | Disminuyen las horas de enseñanza gratuita | Capacidad de la misión protegida | Fundadora / asesores | Cualquier reducción causada por la actividad comercial |

## 16.1 Escenarios de reducción de ingresos

**Estado: resultados ilustrativos de la fuente.** El análisis de sensibilidad presupone una reducción de la actividad comercial y de los costes asociados, mientras se mantienen los gastos generales fijos. Las cancelaciones reales o unas ventas débiles pueden dejar más costes comprometidos de los que contempla esta sensibilidad simplificada.

| Indicador del escenario | 2028 | 2031 | 2034 | 2037 |
|---|---|---|---|---|
| 25 % del escenario base: contribución neta | −2.206 € | 1.935 € | 6.136 € | 8.996 € |
| 25 %: cobertura | −2,1 % | 1,3 % | 3,5 % | 4,7 % |

| Indicador del escenario | 2028 | 2031 | 2034 | 2037 |
|---|---|---|---|---|
| 50 %: contribución neta | −1.322 € | 6.909 € | 15.594 € | 21.620 € |
| 50 %: cobertura | −1,3 % | 4,7 % | 8,9 % | 11,4 % |
| 75 %: contribución neta | −439 € | 11.882 € | 25.051 € | 34.244 € |
| 75 %: cobertura | −0,4 % | 8,0 % | 14,4 % | 18,0 % |
| 100 % del escenario base: cobertura | 0,4 % | 11,4 % | 19,8 % | 24,6 % |

La contribución cae más deprisa que los ingresos porque los gastos generales fijos no disminuyen proporcionalmente. Al 25 % del escenario base, los primeros años generan pérdidas. No puede suponerse que los ingresos por subvenciones cubran todos los déficits. Si los ingresos propios quedan por debajo de lo previsto, debe suspenderse la expansión comercial antes de sacrificar la seguridad de la misión.

### 16.2 Qué podría suspenderse y qué debe protegerse

| Podría suspenderse | Debe protegerse |
|---|---|
| Nuevos productos y marketing | Coordinación de salvaguarda, políticas y respuesta a incidentes |
| Incrementos de infraestructura y nuevas contrataciones | Clases gratuitas esenciales a una escala reducida y segura cuando sea necesario |
| Aportaciones a reservas temporalmente, informando de ello | Protección de datos, registros financieros y cumplimiento de obligaciones legales |
| Viajes, eventos y herramientas no esenciales | Compromisos existentes de continuidad de Learners to Leaders |

«Debe protegerse» establece una prioridad, no una garantía de prestación ilimitada sin financiación. Si los recursos resultan insuficientes, debe comunicarse con prontitud, reducirse el alcance de forma segura y cumplirse las obligaciones aplicables. No deben gastarse fondos restringidos en déficits ajenos a su finalidad.

## 17. Plan de ejecución de los primeros 24 meses

Esta secuencia operativa rige el desarrollo comercial. Las partidas marcadas como **Pendiente de estimar** o que requieren presupuestos no tienen un precio establecido. Debe desarrollarse un único producto hasta que supere sus pruebas de avance o detención. El presupuesto inicial semestral de la misión no financia automáticamente el trabajo de puesta en marcha comercial.

## 17.1 Actividades y responsabilidades

| Trimestre | Actividad comercial | Actividad operativa | Función responsable |
|---|---|---|---|
| 1.er trimestre de 2027 | Exploración para el taller; informe de viabilidad jurídica | Controles; comparar el plan con los datos reales; confirmar la comisión de acogida | Fundadora; apoyo financiero si está disponible |
| 2.º trimestre de 2027 | Diseñar un taller mínimo viable | Acuerdo de propiedad intelectual; reservas/pagos; revisión de la retribución de la fundadora | Responsable propuesto de la Academia; fundadora; revisores independientes |
| 3.er trimestre de 2027 | Primer piloto de pago autorizado | Seguimiento de la cuenta de resultados, la carga de trabajo y el impacto en la misión | Funciones de Academia y finanzas |
| 4.º trimestre de 2027 | Revisión de precios; segundo piloto | Revisión anual y presupuesto de 2028 | Fundadora; asesores |
| 1.er trimestre de 2028 | Nuevos grupos y seguimiento de recomendaciones | Información contable de gestión mensual | Funciones de Academia y finanzas |
| 2.º trimestre de 2028 | 10 conversaciones exploratorias institucionales | Marco de salvaguarda institucional | Fundadora; persona de referencia en salvaguarda |
| 3.er trimestre de 2028 | Primer piloto institucional si se acuerda | Modelos de contrato; tratamiento del IVA confirmado | Fundadora; asesor jurídico cualificado |
| 4.º trimestre de 2028 | Revisión comercial de doce meses | Revisión de capacidad y retribuciones; plan de 2029 | Fundadora; asesores |

## 17.2 Costes, evidencias y condiciones de decisión

| Trimestre | Estado de costes | Evidencia / resultado | Avanzar / detener |
|---|---|---|---|
| 1.er trimestre de 2027 | Asesoramiento jurídico: pendiente de estimar | 20 registros de entrevistas; posición escrita de la entidad de acogida sobre la actividad comercial | Al menos 5 indicios de disponibilidad presupuestaria y una vía legal de venta |
| 2.º trimestre de 2027 | Tiempo de elaboración de contenidos: pendiente de estimar | Oferta con precio; presupuestos reales; proceso independiente de retribución | Contribución directa positiva con 14 participantes o menos |

| Trimestre | Estado de costes | Evidencia / resultado | Avanzar / detener |
|---|---|---|---|
| 3.er trimestre de 2027 | Coste directo ilustrativo de 614,60 € | Ventas, costes, horas y valoraciones | Al menos 9 participantes de pago y contribución directa positiva |
| 4.º trimestre de 2027 | Solo dentro de financiación autorizada por separado | Cuenta de resultados de dos pilotos y revisión de asesores | Continuar la validación o rediseñar |
| 1.er trimestre de 2028 | Apoyo financiero a tiempo parcial: pendiente de estimar | Tasa de repetición/recomendación y cuentas | Al menos un 20 % de compradores recurrentes o procedentes de recomendaciones |
| 2.º trimestre de 2028 | Tiempo del personal: pendiente de estimar | Notas de conversaciones e indicios de disponibilidad presupuestaria | Una institución dispuesta a acordar un piloto de pago |
| 3.er trimestre de 2028 | Revisión jurídica: pendiente de estimar | Acuerdo firmado y registro de prestación | Contribución directa de al menos el 40 % del precio |
| 4.º trimestre de 2028 | No se ha establecido ninguna cifra nueva | Cobertura real y lecciones aprendidas | Ampliar, ajustar o detener; revisar los objetivos a diez años |

Los plazos son condicionales. Las estimaciones anteriores de 6–9 meses para validar el taller y de 9–15 meses para la validación institucional son duraciones orientativas desde el inicio de la investigación correspondiente, no compromisos que prevalezcan sobre este calendario escalonado. Si se retrasan los permisos, la financiación o la capacidad, la siguiente etapa se desplaza en consecuencia.

## 17.3 Estabilización de la misión junto a las pruebas comerciales

- **Enero–marzo de 2027:** documentar las responsabilidades y disponibilidad de los colaboradores, las limitaciones de pago, la inscripción del alumnado, la incorporación del voluntariado, la conectividad de los capítulos y la coordinación semanal.
- **Abril–junio de 2027:** revisar la capacidad de prestación, formalizar los estándares de salvaguarda y privacidad, revisar de forma independiente la retribución de la fundadora y preparar el siguiente periodo operativo financiado.
- **Mensualmente:** informar sobre la actividad de las clases, la permanencia del profesorado, la participación del alumnado, las preocupaciones de seguridad con la confidencialidad adecuada, las desviaciones financieras y los compromisos de tesorería.

- **Antes de ampliar:** demostrar que la prestación gratuita y los recorridos del alumnado y del profesorado siguen contando con apoyo; no utilizar únicamente el crecimiento de ingresos como medida del éxito.

## 18. Preguntas para la revisión estratégica y financiera

Se invita a asesores experimentados a cuestionar los supuestos y ayudar a identificar vías responsables hacia la sostenibilidad. Aquí no se atribuye ninguna recomendación ni compromiso a ningún asesor mencionado.

1. ¿Qué modelo de ingresos merece prioridad: desarrollo profesional, colaboraciones institucionales o una alternativa aún no considerada?
2. ¿Son supuestos iniciales creíbles 65 € por participante en un taller, 14 participantes y contratos institucionales de 4.500 €?
3. ¿Qué conocimientos comerciales deberían incorporarse primero y cómo pueden financiarse de forma responsable?
4. ¿Qué estructura jurídica deberían evaluar primero los asesores cualificados?
5. ¿Qué nivel de inversión inicial está justificado antes de disponer de evidencias de ventas?
6. ¿Qué niveles mínimos de liquidez y reservas son adecuados y con qué rapidez deberían constituirse?
7. ¿Cómo deberían interactuar los ingresos propios y el apoyo filantrópico, y cómo debería explicarse a los donantes?
8. ¿Qué controles de gobernanza deberían establecerse primero durante la acogida fiscal?
9. ¿Qué evidencias justificarían ampliar la Academia sin reducir la prestación de la misión?
10. Dada una cobertura del escenario base de aproximadamente el 24,6 % en 2037, ¿qué objetivos y plazos deberían sustituir las aspiraciones numéricas originales?

> Proteger la misión. Validar el modelo de negocio. Construir la base financiera. Establecer la rendición de cuentas. Crecer solo cuando las evidencias lo respalden.

# Apéndice A. Registro de supuestos financieros y estratégicos

| Ref. | Supuesto | Estado | Evidencia necesaria |
|---|---|---|---|
| A1 | Educación esencial gratuita para estudiantes que cumplan los criterios de acceso | Compromiso de la fundadora | Ratificación por el futuro órgano de gobierno |
| A2 | Diez colaboradores; 5.900 € mensuales; 35.400 € semestrales | Estimación de planificación | Funciones, mecanismos legales y vías de pago |
| A3 | Alternativa de nueve personas remunerables; 5.100 € mensuales; 30.600 € semestrales | Alternativa condicional | Decisión sobre el pago a Nataliia |
| A4 | Subtotal del escenario A de 46.226,50 €; contingencia del 10 % | Estimación internamente coherente | Costes reales y presupuestos |
| A5 | Provisión retributiva del 10 %; se eliminan 480 € en B | Supuesto presupuestario documentado | Evaluación profesional de los costes reales de cumplimiento |
| A6 | Comisión de acogida del 8 % o 10 % sobre ingresos brutos | Escenarios sin confirmar | Porcentaje y base de OCE por escrito |
| A7 | Costes laborales/de profesionales independientes | Sin confirmar | Asesoramiento jurídico, de nóminas y contable |
| A8 | Efectivo inicial de libre disposición igual a cero en el modelo | Supuesto del modelo | Saldo de OCE neto de restricciones y obligaciones |
| A9 | GivingTuesday restringido y excluido | Tratamiento separado de la financiación | Registros de recepción y condiciones del donante |
| A10 | Coste de la misión en 2027 equivalente al doble de la estimación semestral | Anualización ilustrativa | Plan de costes actualizado de 12 meses |
| A11 | Incremento del 3 % en costes y del 2,5 % en precios | Ilustrativo | Tendencias reales y revisión de previsiones |
| A12 | Incorporaciones de infraestructura en 2029/2031/2033 | Ilustrativo | Definición de funciones, presupuestos y financiación |
| A13 | Taller de 65 € × 14; costes de la sección 9 | Ilustrativo | Resultados de exploración y pilotos de pago |
| A14 | De 4 a 100 talleres anuales | Ilustrativo | Demanda, capacidad y alineación con la hoja de ruta |

| Ref. | Supuesto | Estado | Evidencia necesaria |
|---|---|---|---|
| A15 | Contratos de 4.500 €; coste del 50 %; de 0 a 15 anuales | Ilustrativo | Piloto institucional y renovación |
| A16 | Licencias de 500 € en 2029 a 13.000 € en 2037 | Ilustrativo | Revisión de propiedad intelectual y pruebas de producto y distribución |
| A17 | 3.000 € indexados + 15 % de gastos generales; 10 % fiscal/jurídico | Valores provisionales ilustrativos | Costes reales, estructura jurídica y asesoramiento fiscal |
| A18 | Reserva de tres meses para 2037 | Política propuesta | Revisión de asesores y adopción por el órgano de gobierno |
| A19 | Actividad comercial permitida | No establecido | Confirmación de la entidad de acogida y asesoramiento jurídico |
| A20 | Objetivos acumulados de 60.000 € / 150.000 € / 250.000 € | Intenciones de captación de fondos | Ingresos recibidos y restricciones; no costes operativos |

Otras cuestiones que requieren una decisión incluyen el mecanismo independiente de retribución de la fundadora, la financiación de la puesta en marcha comercial, los futuros acuerdos de propiedad y transferencia a la misión, la capacidad comercial remunerada y la especificación completa de los escenarios conservador y de crecimiento. Ninguna entrada del registro de supuestos crea un contrato ni compromete fondos.

## Apéndice B. Coherencia entre documentos y revisión interna de cálculos

La coherencia aritmética es distinta de la confirmación en la realidad: una cifra puede calcularse correctamente mientras sus supuestos subyacentes siguen sin confirmarse. Esta edición no repite la afirmación sin respaldo de la fuente de que todos los modelos anuales y ambas ediciones lingüísticas se generaron y comprobaron a partir de un único libro de cálculo disponible.

### B1. Registro de coherencia entre documentos

| Categoría | Posición coherente en los cuatro documentos |
|---|---|
| Periodo operativo | 1 de enero – 30 de junio de 2027 |
| Solicitud inicial de financiación | 60.000 € |

| Categoría | Posición coherente en los cuatro documentos |
|---|---|
| Ambición del primer año | 150.000 € acumulados |
| Ambición a dos años | 250.000 € acumulados |
| Equipo remunerado propuesto | Diez colaboradoras y colaboradores a tiempo parcial |
| Remuneración Escenario A | 5.900 € al mes; 35.400 € en seis meses |
| Remuneración Escenario B | 5.100 € al mes; 30.600 € en seis meses |
| Remuneración de la fundadora | No incluida en los primeros seis meses; revisión abril–junio 2027 |
| Anfitrión fiscal | Open Collective Europe (OCE) |
| Comisión de alojamiento fiscal | Sin confirmar; 8 % y 10 % ilustrativos |
| Órgano de gobierno actual | No constituido de forma independiente |
| Academy | Hipótesis de negocio propuesta; no constituida |
| Participaciones | Ninguna asignación de propiedad aprobada ni emitida |
| Revisión financiera | Solo revisión interna de cálculos y coherencia |
| Historial de impacto | Cifras acumuladas comunicadas por la fundadora, pendientes de conciliación |
| Financiación Learners to Leaders | Restringida y separada |

## B2. Comprobaciones de los cálculos de la base de planificación

| Cálculo | Resultado | Conclusión de la revisión interna |
|---|---|---|
| A: 5.900 € × 6 | 35.400,00 € | Coincide |
| B: 5.100 € × 6 | 30.600,00 € | Coincide |
| A: subtotal × 10 % | 4.622,65 € | Coincide |
| A: subtotal más contingencia | 50.849,15 € | Coincide |
| A: importe antes de comisión ÷ 0,92 | 55.270,82 € | Coincide a céntimos |
| A: importe antes de comisión ÷ 0,90 | 56.499,06 € | Coincide a céntimos |
| B: subtotal más contingencia | 45.041,15 € | Coincide con la provisión facilitada |
| B: importe antes de comisión ÷ 0,92 | 48.957,77 € | Coincide a céntimos |
| B: importe antes de comisión ÷ 0,90 | 50.045,72 € | Coincide a céntimos |

El escenario B elimina 4.800 € de retribución nominal más 480 € de provisión del subtotal del escenario A: 46.226,50 € − 5.280 € = 40.946,50 €. La contingencia disminuye entonces en 528 €, lo que produce una reducción total antes de comisiones de 5.808 €. Eliminar únicamente la retribución nominal daría 45.569,15 € antes de comisiones, que no es el método del escenario B facilitado.

La suma mensual de las diez personas es de cinco funciones de 800 €, dos de 500 € y tres de 300 €: 4.000 € + 1.000 € + 900 € = 5.900 €. Los incrementos de captación de fondos son 150.000 € − 60.000 € = 90.000 € y 250.000 € − 150.000 € = 100.000 €.

## B3. Registro de discrepancias y correcciones

| Ref. | Cuestión | Tratamiento |
|---|---|---|
| D1 | La provisión anterior para nueve personas se trataba como no documentada | Resuelta aritméticamente con el presupuesto facilitado; su suficiencia legal sigue pendiente. |
| D2 | Objetivo anterior de 250.000 USD | 250.000 € acumulados según el documento marco; sin conversión. |
| D3 | Porcentaje/base de acogida desconocidos | Ambos porcentajes siguen siendo ilustrativos; se distingue entre ajuste al bruto y comisión añadida. |
| D4 | Los objetivos de captación superan la ilustración de costes esenciales | Se muestran márgenes de cobertura; no se autoriza automáticamente gasto de expansión. |
| D5 | Objetivos originales de cobertura sin respaldo | Se mantienen visibles; se matiza la propuesta más lenta. |
| D7 | Redacción engañosa sobre auditoría y aprobación de David | Sustituida por revisión interna de cálculos y coherencia. |
| D8 | Ambigüedad sobre gobernanza futura, participaciones o situación jurídica | Se separan los mecanismos actuales, propuestos y exploratorios. |
| D9 | Ambigüedad del periodo 2027–2037 | Diez años transcurridos; once observaciones anuales. |
| D10 | Revisión de la fundadora aplazada en la fuente | Se restablece la revisión de abril–junio de 2027; se mantiene la revisión continua posterior. |
| D11 | Criterio de redondeo de las proyecciones | Se conservan los múltiplos brutos de referencia; se declaran alternativas de 0,01 €–0,02 €. |
| D12 | Cuatro talleres modelizados en 2027 frente a dos hitos piloto | Se mantienen ambos con la discrepancia explícita y una condición de revisión de previsiones. |
| D13 | La sensibilidad de 1.051 talleres podía interpretarse como volumen adicional | Se aclara que es el total aproximado; aproximadamente 951 adicionales antes del redondeo a unidades completas. |

| Ref. | Cuestión | Tratamiento |
|---|---|---|
| D14 | Parámetros no especificados de los modelos conservador/de crecimiento | Se conservan los resultados; no se afirma su reproducción completa. |
| D15 | Resultados anuales redondeados y libro de cálculo ausente | Se conservan los valores de la fuente; se declaran los límites de redondeo y reproducción. |

Para el escenario A, los métodos de ajuste al bruto y de comisión sobre el neto difieren en 353,74 € con el 8 % y en 564,99 € con el 10 %, utilizando los valores redondeados mostrados. Es una sensibilidad a la base de la comisión, no una prueba de que se aplique ninguna de las dos bases.

## B4. Lista de comprobación de la revisión interna

| Área | Resultado y limitación |
|---|---|
| Retribuciones y subtotales | La aritmética mensual/semestral coincide; la anualización es provisional. |
| Alternativas A y B | Aritmética coherente; B sigue siendo condicional. |
| Cálculos de acogida fiscal | La aritmética del ajuste al bruto coincide; porcentaje/base sin confirmar. |
| Costes laborales/de pagos | No evaluados profesionalmente. |
| Lógica de tesorería | Se explica el mecanismo condicional de reservas; se desconoce el efectivo inicial real. |
| Costes recurrentes frente a puntuales | Se mantienen las distinciones del modelo; siguen siendo necesarios presupuestos y plazos. |
| Economía de los talleres | Ingresos, costes directos, contribución y punto de equilibrio comprobados internamente. |
| Volúmenes y supuestos de captación | Supuestos mantenidos; sin evidencias de demanda. |
| Gastos generales y contribución neta | Fórmula declarada; resultados anuales mantenidos con salvedades de redondeo. |
| Ratios de cobertura | Coherentes, a la precisión mostrada, con la contribución neta y el denominador de misión más infraestructura. |
| Reservas e incrementos de financiación | Lógica de objetivos e incrementos comprobada; no se infiere la existencia de reservas actuales. |
| Conversión de divisas | No se ha aplicado ninguna; la financiación restringida en dólares estadounidenses se mantiene separada. |
| Reproducción completa del modelo anual y de los alternativos | No certificada; se requieren el libro de cálculo y los parámetros de los escenarios. |

| Área | Resultado y limitación |
|---|---|
| Equivalencia inglés–español | Cifras clave cotejadas con la edición inglesa. |
| Inspección visual de la versión renderizada en A4 | Realizada página a página, noviembre de 2026. |

## B5. Resumen de la revisión interna de cálculos y coherencia

| Categoría | Conclusión |
|---|---|
| Cálculos comprobados internamente | Sumas de la base de planificación, contingencias, ajustes al bruto, márgenes disponibles, incrementos de financiación, múltiplos a costes constantes y economía de los talleres. |
| Correcciones de interpretación | Provisión del escenario B resuelta; objetivos acumulados, supuestos de comisiones, sensibilidad de talleres y horizonte aclarados. |
| Afirmaciones de resultados sin respaldo | Objetivos originales de cobertura de 2028–2037; la independencia es una aspiración, no una viabilidad establecida. |
| Cuestiones financieras no resueltas | Condiciones de acogida, costes de cumplimiento, efectivo, restricciones, elegibilidad de pagos, trabajo sin presupuestar e inflación futura. |
| Evidencias comerciales necesarias | Precios, clientes de pago, demanda recurrente, márgenes reales, carga de trabajo y gastos generales. |
| Revisión jurídica | Actividad comercial, estructura, IVA, propiedad intelectual, condición de los colaboradores, pagos internacionales y acuerdos con asesores. |
| Decisiones antes de asumir compromisos | Confirmar condiciones de acogida y vías legales; financiar el trabajo inicial; revisar objetivos, reservas y aprobación independiente de retribuciones. |

> Este es un documento de planificación revisado internamente. No es una previsión financiera auditada de forma independiente, una revisión contable profesional, una aprobación jurídica, una verificación de costes laborales, una confirmación de las condiciones de acogida ni una certificación de viabilidad financiera.

# Apéndice C. Informe ejecutivo para Rob Faughnan y David Garamella

## C1. Finalidad y situación financiera

Teachers for Peace pide a The Giving Collaborative que cuestione y ayude a perfeccionar una trayectoria de diez años hacia la sostenibilidad mediante ingresos propios, protegiendo al mismo tiempo la educación gratuita para estudiantes afectados por conflictos y desplazamientos. La organización sigue dirigida por su fundadora bajo la acogida fiscal de Open Collective Europe; no se ha establecido ni un órgano de gobierno independiente de una entidad sin ánimo de lucro ni una sociedad mercantil de la Academia.

| Cifra clave | Valor | Estado |
|---|---|---|
| Objetivo inicial de captación de fondos para seis meses | 60.000 € | No asegurado |
| Gastos semestrales de A antes de la comisión de acogida | 50.849,15 € | Estimación de planificación |
| Bruto de A con un supuesto del 10 % | 56.499,06 € | Comisión sin confirmar |
| Bruto de A con un supuesto del 8 % | 55.270,82 € | Comisión sin confirmar |
| Gastos de B antes de la comisión de acogida | 45.041,15 € | Alternativa condicional |
| Contribución directa del taller | 295,40 € | Ilustrativa; 14 × 65 € |
| Cobertura base: 2032 / 2037 | 15,3 % / 24,6 % | Ilustrativa |
| Necesidad de financiación filantrópica en 2037 | 149.571 € | Ilustrativa; antes del ajuste al bruto por acogida |

Los objetivos de captación son 60.000 € en seis meses, 150.000 € acumulados en doce meses y 250.000 € acumulados en veinticuatro meses. No son tres solicitudes que deban sumarse. La financiación restringida de GivingTuesday para Learners to Leaders permanece separada. No se presupone que las donaciones históricas sean efectivo disponible de libre disposición.

## C2. Qué haremos

- **2027:** estabilizar el equipo de coordinación, desarrollar controles financieros, confirmar la viabilidad jurídica, realizar investigación exploratoria de clientes y

probar un taller autorizado. Revisar la retribución de la fundadora entre abril y junio sin incluirla en la primera solicitud semestral.

- **2028:** comprobar la demanda recurrente y una primera colaboración institucional, hacer seguimiento mensual de pérdidas y ganancias, y comparar la carga de trabajo comercial con la capacidad protegida de la misión.
- **2029–2037:** ampliar únicamente ofertas respaldadas por evidencias, diversificar clientes, desarrollar una gobernanza independiente, constituir reservas y reducir la dependencia de la fundadora.

### C3. Qué muestran las cifras con honestidad

El escenario base alcanza aproximadamente un 24,6 % de cobertura con ingresos propios en 2037; el intervalo alternativo ilustrativo de la fuente es del 10,3 %–32,6 %, sujeto a una documentación más completa de los escenarios. El objetivo original del 60 % para 2032 y del 100 % para 2037 carecen de respaldo. La filantropía sigue siendo necesaria durante toda la transición ilustrada.

Un piloto comercial con contribución directa positiva todavía no es una empresa autofinanciada. Deben contabilizarse los gastos generales compartidos, los impuestos, las transferencias legales, la liquidez, los costes iniciales y la capacidad protegida de la misión. La hipótesis de la Academia debe reforzarse o detenerse según las evidencias, no quedar al margen del cuestionamiento.

### C4. En qué ámbitos ayudaría la orientación

- Modelo prioritario de ingresos y precios realistas.
- Conocimientos comerciales y asesores jurídicos/fiscales cualificados.
- Inversión inicial justificada y su fuente de financiación.
- Liquidez mínima, política de reservas y controles iniciales de gobernanza.
- Objetivos de cobertura revisados y umbrales de ampliación.
- Gestión independiente de las retribuciones y de cualquier interés futuro de partes vinculadas.

No se atribuye ninguna certificación ni aprobación financiera a David Aston. No se atribuye ningún compromiso de financiación, respaldo ni recomendación consultiva aceptada a The Giving Collaborative, Rob Faughnan, David Garamella ni a otros colaboradores mencionados.

> «No intento simplemente conseguir la próxima subvención. Quiero construir una organización capaz de sostener su propia misión, proteger a sus estudiantes y seguir generando un impacto positivo durante generaciones». — Jennifer Marie Richmond

## 19. Estado del documento y revisión interna

**Estado:** borrador para revisión, noviembre de 2026, preparado para posibles financiadores, asesores de captación de fondos, asesores jurídicos y futuros participantes en la gobernanza. Forma parte de un paquete de cuatro documentos (Presentación institucional, Plan operativo semestral, Presupuesto financiero y Estrategia de sostenibilidad a diez años) que comparten una misma base.

**Revisión interna de cálculos y coherencia:** los cuatro documentos se han contrastado entre sí en cuanto a nombres, funciones, fechas, el periodo operativo de enero a junio de 2027, el Escenario A (5.900 € al mes) y el Escenario B (5.100 € al mes), la provisión del 10 % para costes vinculados a los pagos, el imprevisto del 10 %, el ajuste bruto por la comisión del anfitrión fiscal con tasas supuestas del 8 % y del 10 %, las ambiciones acumuladas de captación de 60.000 €, 150.000 € y 250.000 €, y las proyecciones ilustrativas a 12, 18 y 24 meses. La aritmética concilia.

Elaborado por Jennifer Marie Richmond con la ayuda de herramientas digitales de cálculo y revisión documental. Las cifras son estimaciones preliminares de planificación y se han revisado internamente para comprobar su coherencia aritmética. No han sido auditadas de forma independiente, certificadas profesionalmente ni aprobadas formalmente.

**Pendiente de confirmación:** la tasa de contribución y la base de cálculo de Open Collective Europe por escrito; los mecanismos de pago lícitos, la clasificación laboral y los costes reales de cumplimiento de cada colaboradora o colaborador (incluida la elegibilidad de Nataliia); los saldos actuales y las restricciones de los donantes; los presupuestos de los costes escalonados marcados como «Por presupuestar»; y el asesoramiento jurídico, fiscal y contable profesional sobre cualquier futura entidad sin ánimo de lucro, actividad de ingresos propios o empresa independiente. Ninguna de las financiaciones descritas está asegurada.