



RESOLUCIÓN de 21 de junio de 2021, de la Secretaría General, por la que se da publicidad al Convenio de Colaboración entre la Consejería de Educación y Empleo, a través del Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE), y la Fundación Maimona para la realización del proyecto "Escuela de Micronegocios de Extremadura". (2021061970)

Habiéndose firmado el día 11 de mayo de 2021, el Convenio de colaboración entre la Consejería de Educación y Empleo, a través del Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE), y la Fundación Maimona para la realización del proyecto "Escuela de Micronegocios de Extremadura", de conformidad con lo previsto en el artículo 8.º del Decreto 217/2013, de 19 de noviembre, por el que se regula el Registro General de Convenios de la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

RESUELVO:

La publicación en el Diario Oficial de Extremadura del convenio que figura como anexo de la presente resolución.

Mérida, 21 de junio de 2021.

La Secretaria General.
P.D. Resolución de 01/03/2021,
DOE n.º 43, de 4 de marzo de 2021.
La Jefa de Servicio de Legislación y
Documentación,
M.ª MERCEDES ARGUETA MILLÁN



CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE LA CONSEJERÍA DE
EDUCACIÓN Y EMPLEO, A TRAVÉS DEL SERVICIO EXTREMEÑO
PÚBLICO DE EMPLEO (SEXPE), Y LA FUNDACIÓN MAIMONA PARA LA
REALIZACIÓN DEL PROYECTO "ESCUELA DE MICRONEGOCIOS DE
EXTREMADURA"

Mérida, 11 de mayo de 2021.

De una parte, el Ilmo. Sr. D. Javier Luna Martín, Secretario General de Empleo, por atribución de las funciones de Director Gerente del SEXPE, de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 166/2019, de 29 de octubre, modificado por Decreto 82/2020, de 29 de diciembre, por el que se modifica el Decreto 166/2019, de 29 de octubre, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Educación y Empleo y se modifican los Estatutos del Servicio Extremeño Público de Empleo, aprobados por el Decreto 26/2009, de 27 de febrero, DOE n.º 3, de 7 de enero de 2021, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 53.4 de la Ley 1/2002, de 28 de febrero, de Gobierno y de la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura, en relación con el apartado décimo c) de la Resolución de la Consejera de Educación y Empleo, de 13 de noviembre de 2019 (DOE núm 223, de 19 de noviembre de 2019), sobre delegación de determinadas competencias y delegación de firma, en nombre y representación del SEXPE, con CIF Q0600411C, y domicilio en Mérida, Avda Valhondo, s/n, módulo 6, 3ª planta.

De otra parte, D. Roberto Alejandro Hernández Renner, actuando en nombre y representación de la Fundación Maimona, con facultades suficientes para la celebración de este acto, mediante poder conferido por Escritura Pública n.º 490, otorgado ante el Notario Carlos Duro Fernández, en los Santos de Maimona el 25 de junio de 2013, y habilitado específicamente por acuerdo del Patronato de Fundación Maimona de fecha 25 de marzo de 2021.

MANIFIESTAN

Primero. Que el Servicio Extremeño Público de Empleo, en adelante SEXPE, creado por la Ley 7/2001, de 14 de junio, es el organismo autónomo de carácter administrativo, dotado de personalidad jurídica propia y plena capacidad jurídica, pública y privada que, en régimen de descentralización funcional y en ejecución de los programas específicos de la Consejería de Educación y Empleo, es competente para la realización de todas aquellas actividades de fomento, formación para el empleo, orientación e intermediación en el mercado laboral, en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

Que conforme a lo previsto en el artículo 4 de sus Estatutos, aprobados por Decreto 26/2009, de 27 de febrero, el SEXPE desarrollará, entre otras funciones, el fomento de las condiciones que propicien la mejora de la ocupabilidad de las personas desempleadas, así como el au-



toempleo, la creación de empleo por nuevos emprendedores y el empleo en el ámbito de la economía social, estando expresamente autorizado para formalizar acuerdos y convenios de colaboración con cualquier persona jurídica, pública o privada, que tengan como fin específico, entre otras materias, el fomento del empleo, la formación para el empleo y la orientación e intermediación laboral, así como todos aquellos referidos a las competencias atribuidas al organismo.

Que el Servicio Extremeño Público de Empleo, preocupado por las cifras de desempleo, desea colaborar con la Fundación Maimona para la puesta en marcha de la "Escuela de Micronegocios de Extremadura".

Segundo. Que la Fundación Maimona, con CIF G06330088, es una organización sin ánimo de lucro, dedicada desde el año 2000 a potenciar el desarrollo sostenible de Los Santos de Maimona a través de la innovación, el uso de las nuevas tecnologías, la formación, la orientación empresarial y el apoyo a los emprendedores.

La citada entidad tiene como misión colaborar con las personas, instituciones y organizaciones de diferente naturaleza en la construcción de un proyecto ejemplar para hacer de Los Santos de Maimona y su entorno un polo dinámico, próspero, socialmente avanzado e incorporado a los patrones económicos y culturales contemporáneos.

La fundación ha adquirido un compromiso con el crecimiento local en los diferentes ámbitos, especialmente con aquellos que generan riqueza y empleo en Los Santos de Maimona, contando para ello con el apoyo y colaboración de particulares, empresas, emprendedores y promotores y organizaciones, con o sin ánimo de lucro, ya sean públicas o privadas.

La entidad cuenta con los medios humanos, recursos e instalaciones suficientes para cumplir su cometido y hacer posible el desarrollo de proyectos innovadores que, de una manera diferente, muevan la economía y la sociedad santeña.

La Fundación Maimona pone a disposición los siguientes servicios profesionales:

- Asesoramiento y orientación empresarial
- Elaboración y desarrollo de planes de negocio, planes estratégicos y estudios de viabilidad y sostenibilidad.
- Apoyo técnico para el desarrollo y ejecución de actividades sociales y culturales.
- Apoyo técnico en la elaboración de proyectos colaborativos en temáticas de emprendimiento empresarial, agroindustrial, turístico, cultural, social y artístico.



- Contacto y enlace con otras instituciones públicas y privadas, administración, profesionales, socios, amigos y expertos en aquellas áreas o temáticas específicas en las que son especialistas.
- Formación tanto a trabajadores como a desempleados.

En este contexto la Fundación Maimona ha puesto en marcha el proyecto "Escuela de Micronegocios de Extremadura", que se concreta en un programa de apoyo al aprendizaje que va dirigido a todos aquellos nuevos emprendedores y emprendedoras que sueñan con poner en marcha su propia empresa, a aquellos empresarios y empresarias que han decidido dar un giro a sus negocios e innovar, a aquellas personas inquietas que trabajan para organizaciones que quieren mejorarlas tomando un papel protagonista, y a aquellas personas desempleadas que buscan una nueva ruta profesional y personal.

En definitiva, la "Escuela de Micronegocios de Extremadura" es un programa de apoyo al aprendizaje colectivo en emprendimiento para lograr un aprendizaje real de lo que realmente quieren saber las personas emprendedoras, evitando la teoría y contenidos que no aporten conocimiento práctico. La "Escuela de Micronegocios de Extremadura" es un proyecto diseñado para evitar, en la medida de lo posible, fracasos empresariales, y para ayudar a los negocios a crecer, a tener una proyección y satisfacción profesional y personal más amplia, a amplificar un impacto positivo y el de los micronegocios.

Tercero. El artículo 47.1 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público establece que "Son Convenios los acuerdos con efectos jurídicos adoptados por las Administraciones Públicas, los organismos públicos y entidades de derecho público vinculados o dependientes o las Universidades Públicas entre sí o con sujetos de derecho privado para un fin común."

En cuanto a la competencia, el apartado segundo del citado precepto incluye en su apartado c) a los convenios firmados entre una Administración Pública y un sujeto privado como uno de los tipos con los que se deben corresponder los convenios que suscriban las Administraciones Públicas.

Por su parte el artículo 48.1) establece que "Las Administraciones Públicas, sus organismos públicos y entidades de derecho público vinculados o dependientes y las Universidades Públicas, en el ámbito de sus respectivas competencias, podrán suscribir convenios con sujetos de derecho público y privado, sin que ello pueda suponer cesión de la titularidad de la competencia."

De acuerdo con lo anterior, ambas partes, de mutuo acuerdo y reconociéndose recíprocamente capacidad legal para ello, formalizan el presente convenio de colaboración, de acuerdo con las siguientes



CLÁUSULAS

Primera. Objeto y actuaciones a realizar.

El objeto del convenio consiste en establecer las bases de colaboración entre el Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE) y la Fundación Maimona en relación con la realización del proyecto "Escuela de Micronegocios de Extremadura", con el objeto de dar apoyo a la formación, la orientación empresarial y a los propios emprendedores.

Segunda. Obligaciones de la Fundación Maimona.

Como todo proyecto, la Escuela de Micronegocios tiene unos objetivos claramente definidos, y que se pueden agrupar en objetivos generales y objetivos específicos.

Entre los objetivos generales encontramos los siguientes:

- Mejorar los índices de supervivencia y crecimiento empresarial.
- Anclaje en el territorio de los participantes con una visión global.
- Equilibrar la vida profesional y personal de las personas emprendedoras con la actual era digital e imprevisible.
- Crear una comunidad estable de aprendizaje colaborativo.

Como objetivos específicos la Escuela de Micronegocios fija los siguientes:

- Ayudar a la construcción y refuerzo de capacidades y conceptos básicos de gestión en los participantes.
- Demostrar la aplicabilidad de las metodologías ágiles, causales y efectuales de una forma flexible y didáctica.
- Construir capacidades de aprendizaje y de adaptación en los participantes.
- Crear una red de aliados en torno a este modelo, comprometida y solvente.

Para el desarrollo de estos objetivos, la Fundación Maimona se compromete a aportar los recursos materiales, técnicos y humanos dependientes de su organización, y a realizar las siguientes actuaciones:

En concreto, el proyecto se conformará por 5 ediciones, que se han planteado en las siguientes localidades:

- I edición: Almendralejo (segundo semestre 2021).
- II edición: Zafra (primer semestre 2022).



- III edición: Cáceres (segundo semestre 2022).
- IV edición: Mérida (primer semestre 2023).
- V edición: Plasencia (segundo semestre 2023).

Las actividades principales de cada edición del programa son las siguientes:

1. Captación y entrevista de diagnóstico personal y de la idea/proyecto de negocio. Duración: 2 meses (aprox.)
2. Aprendizaje grupal e individual. Esta actividad se desarrolla mediante 8 ciclos de aprendizaje. Cada ciclo comprende 4 sesiones de aprendizaje grupal y 4 sesiones de trabajo autónomo en los proyectos individuales y refuerzo del aprendizaje de cada participante. Cada ciclo dura 2 semanas.

En total, se imparten 32 sesiones presenciales grupales. Dos sesiones por semana, cuatro horas cada sesión. Se desarrollan 32 sesiones virtuales individuales, de cuatro horas cada sesión, de trabajo autónomo para el desarrollo de los proyectos individuales y el refuerzo del aprendizaje grupal, a medida del tiempo disponible para cada participante. Esta actividad comprende un total de 256 horas.

Duración de la actividad de aprendizaje grupal e individual: cuatro meses (aprox.).

3. Acompañamiento y seguimiento: tutorías y mentorización, una sesión al mes. Duración: mínimo 6 meses, máximo 12 meses.
4. Evaluación: tres evaluaciones por participante (evaluación del estado del participante y del proyecto). Duración: 3 evaluaciones, una cada seis meses (aprox.).

En cada uno de los talleres que se impartan deberá distinguirse cuatro bloques temáticos que se impartirán de forma diferenciada, cada uno dirigido a la obtención de objetivos concretos. Dichos bloques se sucederán de forma consecutiva y en el siguiente orden:

- Idea
- Mercado
- Orientación y procesos.
- Finanzas



En definitiva, se trata de que dicho programa incluya una atención directa e individualizada dirigido a aquellas personas que opten por autoemplearse a través de un proyecto empresarial, sea cual sea la modalidad en la que las actuaciones se lleven a cabo.

La calendarización de las actividades se desarrollará de la siguiente manera, tal y como se detalla en el cronograma anexo:

En este año 2021, desarrollaríamos un programa en Almendralejo. Este programa tendrá una duración máxima de un año y medio, estando previsto su inicio el 1 de junio del 2021 con la captación y diagnóstico de las personas participantes, y finalizando a mediados del mes diciembre del 2022 (máximo), con una evaluación final del proceso de aprendizaje de la persona participante y su proyecto. En total, se harán tres evaluaciones por cada edición del programa, para conocer el estado de la persona participante y de su proyecto en tres momentos diferentes de tiempo (más o menos cada 6 meses).

Durante la actividad aprendizaje grupal e individual, es decir, la asistencia a clases y el aprendizaje autónomo, por decirlo de forma más coloquial, se impartirán 32 sesiones presenciales grupales a lo largo de 8 ciclos, cada uno de los cuales es evaluado de forma individual. Esta actividad se imparte presencialmente dos días a la semana, cuatro horas cada día, y preferiblemente en horario de tarde. Las personas empresarias que participan de forma voluntaria en estas sesiones, que son un elemento fundamental para el éxito del programa, tienen más disponibilidad en horario de tarde para participar en Escuela de Micronegocios.

La actividad de aprendizaje grupal e individual se iniciará el 18 de agosto del 2021 y finalizará a mediados del mes de diciembre del 2021. En ese momento, se hará una primera evaluación global. En enero del año 2022, se lanza la actividad de acompañamiento y seguimiento con plena participación de las personas mentoras, por un mínimo de 6 meses, y prorrogables otros 6 meses más, en función de las necesidades de la persona participante. En este periodo, se harán dos evaluaciones más, cada seis meses, coincidiendo con el fin de la actividad de acompañamiento y seguimiento.

En noviembre del año 2021, iniciaremos la segunda edición del proyecto en la localidad de Zafra. Entre noviembre y diciembre del 2021 se hará la captación de personas participantes, dando inicio a la formación grupal en enero del 2022 (preferentemente después de las fiestas de Navidad), con la misma programación: dos días a la semana, cuatro horas cada día y preferiblemente por la tarde.

En junio del 2022, iniciaremos la tercera edición del proyecto.

En noviembre del 2022, iniciaremos la cuarta edición del proyecto. En junio del 2023, iniciaremos la quinta edición del proyecto.

La duración de las actividades será la misma que se ha descrito para el año 2021, pero en meses diferentes, dependiendo del semestre de arranque.



Para que esta calendarización sea más clara, y visible, adjuntamos un cronograma explicativo del proyecto. (Anexo I)

En cuanto a la metodología a utilizar, la entidad ha determinado en la documentación que ha aportado a este organismo que la base principal del programa Escuela de Micronegocios está en la teoría efectual, o effectuation, de Saras D. Sarasvathy.

Junto a este documento y al cronograma, se adjunta un artículo científico elaborado por Alejandro Hernández Renner, director de Fundación Maimona, dónde se explica la base metodológica del programa. (Anexo II)

El número máximo de alumnos que se admitirá en cada taller será de 15. Sin embargo, para que la actividad pueda comenzar será necesario, al menos, 12 solicitudes de participación por edición.

Todos los ciclos de aprendizaje irán dirigidos al estudio de una posibilidad real relacionada con la puesta en marcha de su propia empresa, mostrando a las personas destinatarias aquellos conocimientos concretos y necesarios sobre su constitución, funcionamiento y organización.

Realizar acciones conducentes a la difusión y publicidad de este convenio.

Tercera. Obligaciones del SEXPE.

- Realizará las aportaciones económicas en tiempo y forma, tal y como se determina en el presente documento, en el apartado Financiación.
- Difusión del proyecto.
- Refuerzo en la captación de participantes.
- El SEXPE se compromete a aceptar la metodología desarrollada por Fundación Maimona, a facilitar su actividad de gestión de las actuaciones a llevar a cabo, de tal forma que pueda desarrollar adecuadamente sus compromisos.
- Aceptará el desarrollo del proyecto propuesto en el presente documento, así como el calendario de actuaciones a llevar a cabo.

Cuarta. Comisión de seguimiento.

Para la interpretación, aplicación, control y desarrollo de lo estipulado en el presente convenio se constituye una Comisión de Seguimiento que estará integrada por dos representantes de cada una de las partes convinientes. En representación del Servicio Extremeño Público de Empleo formará parte el Director General de Planificación y Evaluación de las políticas activas de empleo y el Jefe de Servicio de Economía Social y Autoempleo. En representación de la



Fundación Maimona formará parte de la Comisión de Seguimiento Antonio Manuel Reyes Rodríguez, Presidente de Fundación Maimona y Alejandro Hernández Renner, Director Gerente de Fundación Maimona.

Dicha comisión elaborará anualmente un informe conjunto sobre los resultados obtenidos.

El régimen de organización y funcionamiento de la Comisión, se regulará conforme a lo dispuesto en las normas contenidas al efecto en la Subsección segunda de la Sección tercera del Capítulo II del Título Preliminar de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

La Comisión se reunirá cuando lo solicite alguna de las partes intervinientes. La Comisión establecerá la forma de terminación de las acciones en curso en caso de incumplimiento por alguna de las partes y, como consecuencia de ello, terminación del acuerdo antes del tiempo inicialmente convenido.

Quinta. Protección de datos.

1. Las partes se comprometen a cumplir todas las obligaciones legales vigentes en materia de protección de datos, según lo establecido en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Sexta. Financiación

El artículo 48 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público determina que "Las aportaciones financieras que se comprometan a realizar los firmantes no podrán ser superiores a los gastos derivados de la ejecución del convenio."

Para el desarrollo de las actuaciones objeto del presente convenio, el SEXPE realizará una aportación a la Fundación Maimona de doscientos mil euros (200.000 €) con cargo al programa 242A, elemento PEP20210272, Denominación del Proyecto "P. Extraordinario Empleo Escuela Micronegocios Extremadura", Fuente de Financiación TE, Fondos TE24007001, Aplicación Presupuestaria 130080000/G/242A/48900/TE24007001.

CENTRO GESTOR.	APLICACIÓN PRESUP.	FONDO	PROG. FINANC / ELEMENTO PEP	IMPORTE PROPIO	ANUALIDAD
130080000	G/242A/48900	TE24007001	20210272	50.000,00	2021
130080000	G/242A/48900	TE24007001	20210272	50.000,00	2022
130080000	G/242A/48900	TE24007001	20210272	50.000,00	2023
130080000	G/242A/48900	TE24007001	20210272	50.000,00	2025

***Séptima. Forma de pago.***

- Un 25%, en diciembre de 2021, una vez justificado que se han realizado gastos y pagos por importe igual o superior al citado porcentaje.
- Un 25%, en diciembre de 2022, una vez justificado que se han realizado gastos y pagos por importe igual o superior al citado porcentaje.
- Un 25% en diciembre de 2023, una vez justificado que se han realizado gastos y pagos por importe igual o superior al citado porcentaje.
- Un 25%, previa justificación de gastos y pagos por importe igual o superior al citado porcentaje.

Octava. Justificación.

Los gastos a que diera lugar la ejecución de este convenio se justificaran mediante su correspondiente soporte documental: copia simple de las facturas, nóminas y demás documentos de valor probatorio equivalente con validez en el tráfico jurídico mercantil o con eficacia administrativa, en los términos establecidos en el Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación, aprobado por Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre. Los pagos se justificarán documentalmente, exigiéndose en caso de abonos superiores a 300 euros el correspondiente documento bancario.

En cualquier caso, la Junta de Extremadura quedará eximida del abono de cualquier cantidad que no haya sido justificada por la Fundación Maimona en la forma antes señalada.

Con independencia de las distintas justificaciones parciales que deben hacerse con carácter previo a los abonos a que se obliga el SEXPE, la Fundación Maimona presentará, una vez finalizado el plazo de ejecución del convenio, una memoria detallada de todas las actividades realizadas, incluyendo el mismo un fichero en formato electrónico (Excell) que incluya los siguientes datos de los participantes en las acciones formativas: NIF, nombre, apellidos, edad y si la participante finaliza o no la actuación y el resultado final de la misma.

Si con posterioridad a la presentación de la memoria referida en el párrafo anterior se pusiese de manifiesto el incumplimiento por parte de Fundación Maimona del destino de las cantidades aportadas por el SEXPE para la ejecución de este convenio, ello dará lugar, previa audiencia al interesado, a la revocación de esas cuantías, debiendo la Fundación Maimona reintegrar a la Hacienda de la Comunidad Autónoma las cantidades percibidas con los intereses legales. De no reintegrarse voluntariamente, el reintegro se exigirá por el procedimiento administrativo correspondiente.



Transcurrido el plazo que se establezca sin que se haya producido el reintegro, se deberá abonar el interés de demora aplicable al citado reintegro.

Novena. Vigencia y resolución. Resolución por incumplimiento.

- 1º. El presente Convenio entrará en vigor a la firma del mismo por las dos partes que lo suscriben, y su plazo de duración se extenderá hasta el 31 de diciembre de 2024.
- 2º. En cualquier momento, antes de la finalización del plazo previsto en el apartado anterior, los firmantes del convenio podrán acordar unánimemente su prórroga por un período de hasta cuatro años adicionales o su extinción.
- 3º. El Convenio podrá extinguirse por las siguientes causas:
 - a) Cumplimiento del objeto.
 - b) Transcurso del plazo de vigencia.
 - c) Imposibilidad sobrevenida para su cumplimiento.
 - d) Acuerdo unánime de las partes firmantes.
 - e) El incumplimiento de las obligaciones y compromisos asumidos por parte de alguno de los firmantes. En este caso, cualquiera de las partes podrá notificar a la parte incumplidora un requerimiento para que cumpla en un determinado plazo con las obligaciones o compromisos que se consideran incumplidos. Este requerimiento será comunicado a la Comisión de Seguimiento. Si transcurrido el plazo indicado en el requerimiento persistiera el incumplimiento, la parte que lo dirigió notificará a las partes firmantes la concurrencia de causa de resolución y se entenderá resuelto el convenio.

Décima. Régimen Jurídico

El presente convenio tiene naturaleza administrativa y su régimen jurídico vendrá determinado por sus propias estipulaciones, la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, así como la legislación que resulte aplicable.

El orden jurisdiccional contencioso-administrativo será el competente para conocer las cuestiones litigiosas que pudieran presentarse en cuanto a su interpretación, cumplimiento y ejecución tras el agotamiento de la vía administrativa, de acuerdo con la Ley 29/1998, de 13 de junio, reguladora de la jurisdicción contencioso-administrativa. No obstante, lo anterior, las partes tratarán de resolver previamente y de forma amistosa cuantas discrepancias pudieran surgir en la ejecución e interpretación del presente convenio.



Y en prueba de conformidad con el contenido del presente convenio, lo firman por duplicado las partes, en fecha y lugar arriba indicado, rubricando cada una de las páginas de que consta.

El Representante de
Fundación Maimona,

Por el Servicio Extremeño Público de
Empleo (SEXPE)
P.A (Decreto 166/2019, de 29 de octubre.
DOE n.º 214, de 6 de noviembre)
P.D. (Resolución de 13 de noviembre 2019
DOE n.º 223 de 19 de noviembre de 2019),

D. ROBERTO ALEJANDRO HERNÁNDEZ
RENNER

JAVIER LUNA MARTÍN

**ANEXO II****LA ESTRATEGIA EFECTUAL EN MICRONEGOCIOS: APRENDIZAJE
AVANZADO DEL EMPRENDIMIENTO****EFFECTUAL STRATEGY IN MICROBUSINESS: ADVANCED ENTREPRE-
NEURSHIP LEARNING**

R. Alejandro Hernández Renner, ahrenner@unex.es, Universidad de Extremadura.

Antonio Fernández Portillo, antoniofp@unex.es, Universidad de Extremadura.

María de la Cruz Sánchez Escobedo, maricruzse@unex.es, Universidad de Extremadura.

Manuel Almodóvar González, manuelag@unex.es, Universidad de Extremadura.

Área de investigación: Emprendimiento e Innovación

RESUMEN

Un análisis de las diversas teorías de estrategia empresarial nos lleva a plantear la cuestión de cómo se ubica la teoría efectual en este marco, y para qué tipología de proyectos podría resultar más adecuada. El proceso de aprendizaje de la creación de empresas o emprendimiento parece que puede ser más efectivo y más útil para las personas emprendedoras, si adoptamos una lógica estratégica realmente adecuada a cada fase de desarrollo y de tamaño de un proyecto empresarial. El estudio de un caso de aplicación de la teoría efectual al aprendizaje en emprendimiento sugiere que el conocimiento y utilización práctica de esta teoría podría ofrecer ventajas reales a las personas que inician un micronegocio.

Palabras clave: teoría efectual, emprendimiento, aprendizaje, micronegocios.

ABSTRACT

An analysis of different business strategies triggers the issue of placing effectual theory within this framework, and determining which kind of projects it may serve better. The process of new ventures creation called entrepreneurship seems to result of greater efficiency and usefulness for entrepreneurs when we adopt a really appropriate strategic rationality for each stage of development and each size of an entrepreneurial project. By studying a case of entrepreneurial learning where effectual theory was applied, we arrive at the conclusion that knowing and making convenient use of this theory could offer real advantages to subjects launching a microbusiness.

Key words: effectual theory, entrepreneurship, learning, microbusiness.



I. Introducción

En un trabajo anterior hemos realizado diversas consideraciones para valorar la adecuación a la formación de emprendedores de lo que se viene denominando teoría, escuela, o enfoque "efectual" (como opuesto a "causal") del emprendimiento, cuya máxima expresión de encuentra en la Society for effectual action (www.effectuation.org), y sus fundamentos teóricos principales en la obra de Saras D. Sarasvathy. Nuestro objetivo estaba en aquel momento especialmente relacionado con el análisis de la manera en que se podría proporcionar esa formación o apoyo al aprendizaje (que puede utilizarse tanto por instituciones públicas como privadas de promoción del emprendimiento), basada específicamente en los principios y técnicas de "aprender haciendo", de "diseño de servicios" y de "lean entrepreneurship". Esta forma de aprendizaje del emprendimiento es ya empleada habitualmente, en otros ámbitos geográficos alejados del ibérico, por redes y entidades internacionales como Youth Business International y la UNCTAD. Estas metodologías de aprendizaje experiencial, orientadas específicamente a personas emprendedoras, contrastan fuertemente con las tradicionalmente utilizadas en la formación para la dirección de empresas (Hernandez et al, 2019).

Pretendemos, con el presente artículo, plantear la cuestión de cómo se ubica la teoría efectual en el marco estratégico, y para qué tipología de proyectos empresariales podría resultar su aplicación más adecuada. El análisis de un caso concreto de aplicación de la teoría efectual al aprendizaje en emprendimiento en el marco de la Península Ibérica nos servirá para dilucidar si el conocimiento y utilización práctica de esta teoría podría ofrecer ventajas reales a las personas que inician un micronegocio.

II. Revisión teórica

El desempeño emprendedor se ha estudiado tradicionalmente, bien como una amalgama de rasgos de personalidad del emprendedor, explicativos del éxito o fracaso de las empresas que crea (Llewellyn, D.J. y Wilson, K.M., 2003), o bien como un conjunto de circunstancias o atributos del proyecto y su entorno que contiene las semillas de su éxito o su fracaso (Thornton, P.H., 1999).

En las décadas de 1970 y 1980 las escuelas de negocios más importantes se dieron cuenta de que los militares acumulan un gran conocimiento que apenas habían examinado, y recurren a libros clásicos de estrategia militar, para aplicarlos a la dirección de empresas, como son El arte de la guerra por Sun Tzu, De la guerra por Carl von Clausewitz, y el Libro Rojo de Mao. De esta fuente originan muchas de los términos que se han incorporado así de forma corriente al management o dirección de empresas, como por ejemplo la distinción entre la táctica (estudio del empleo de las fuerzas en el combate) y la estrategia (el estudio del empleo de



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

los combates para alcanzar el objetivo de la guerra), asimilando las relaciones económicas empresariales a la guerra entra bandos o naciones. Una parte muy importante de este paradigma y retórica bélicos se está revisando en la actual teoría de estrategia empresarial, a partir del inicio del S. XX.

Sin ánimo de ser exhaustivos en este artículo breve, conviene mencionar las principales escuelas teóricas o enfoques estratégicos para identificar el para qué y el cómo de la estrategia empresarial, para entender mejor que “no existe una única verdad”. Mintzberg et al. (1998) distinguen las siguientes:

Escuelas prescriptivas:

- Escuela de diseño: la estrategia es un proceso consciente y deliberado, responsabilidad de los gestores máximos de la empresa, que busca conectar las capacidades internas de la organización con las oportunidades externas.
- Escuela de planificación: sobre la base de la anterior, los planificadores adoptan técnicas formales y metódicas, descritas paso a paso.
- Escuela de posicionamiento: basada en las dos anteriores, se focaliza además en los contenidos de la estrategia.

Escuelas descriptivas:

- Escuela del emprendimiento: la estrategia se describe como un proceso visionario dirigido por líderes.
- Escuela cognitiva: se centra en los procesos mentales e interpretativos de los estrategias.
- Escuela del aprendizaje: considera que la estrategia no puede ser deliberada y preconcebida, sino que emerge a medida que las personas van aprendiendo.
- Escuela del poder: estrategia como proceso político.
- Escuela cultural: analiza la influencia de la cultura sobre la estabilidad de la estrategia.
- Escuela ambiental: ve el medio ambiente como la causa activa de la estrategia, y a la organización como elemento pasivo.



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

Escuela de síntesis:

- La Escuela de configuración, que integra las visiones de todas las escuelas anteriores en forma de configuraciones o de transformaciones.

Una fórmula más sencilla clasificaría las Escuelas en cuatro categorías: (Whittington, 2001):

- Clásica: basado en modelos racionales de planificación.
- Procesualista: enfatizan los procesos de creación de estrategias a partir de la experiencia y el compromiso prácticos.
- Evolucionaria: basada en la metáfora de la evolución biológica: el cambio depende de la casualidad y de la competencia.
- Sistémica: la estrategia está totalmente vinculada y las culturas y a las estructuras de poder de la organización en la que se genera.

Finalmente, simplificando aún más, en dos categorías, podríamos distinguir:

- Escuelas de corte más clásico o prescriptivo, que analizan la estrategia como un ejercicio de planificación y gestión de departamentos para competir, con reglas y opciones claras que hay que aplicar, y más relacionadas con su origen histórico militar. Su máximo exponente posiblemente es Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard.
- y del otro lado, las Escuelas menos clásicas o descriptivas, relacionadas con las corrientes de economía evolucionaria y sistémica, consideran que las organizaciones en general, y las empresas en concreto, son sistemas complejos dentro de otros sistemas complejos. Para estas Escuelas, las estrategias surgen de un aprendizaje organizativo alineado con una serie de valores, y por tanto, con reglas y opciones mucho menos claras a priori. Su representante emblemático es Henry Mintzberg, de la Universidad McGill.

Sarasvathy (2008) pretende aproximarse a la cuestión estratégica desde un ángulo diferente: focaliza sobre la "experiencia emprendedora" ("entrepreneurial expertise"). En lugar de considerar los rasgos de personalidad o las circunstancias como inputs e intentar explicar las variaciones en el desempeño, el enfoque sobre la experiencia implica entender los elementos comunes que se registran en los expertos en la materia emprendedora que han logrado un alto nivel de desempeño, definido como éxito empresarial. Estos elementos comunes pueden ser organizados en forma de un conjunto de principios heurísticos específicos por ámbitos de



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

acción, que explicamos someramente más abajo. Abre así esta autora, a nuestro entender, una línea de pensamiento original proponiendo, desde una sólida base empírica, una visión específica del fenómeno emprendedor dentro de la teoría estratégica o de dirección general.

Es muy escasa la investigación específica que hemos podido identificar en relación con la teoría efectual en Portugal y España. Monteiro y Lima (2018) la han estudiado en el ámbito de la educación superior, concluyendo que “aplicado en el ámbito de la formación emprendedora, el modelo efectual, partiendo de la asunción de que los objetivos son variables de manera dinámica a lo largo del proceso emprendedor, defiende que más que centrar los esfuerzos en objetivos prefijados y planes estratégicos (que es la aproximación convencional en los programas de administración y dirección de empresas basados en la economía positiva), la persona emprendedora “debe concentrarse (como hemos visto más arriba) en aquellos aspectos que puede controlar”. Estos aspectos son “la motivación personal, las competencias (personal skills), y las redes de relaciones (social networking); asumiendo que, en determinadas condiciones, el potencial emprendedor adopta una lógica de decisión diferente de aquella propuesta por el modelo causal o convencional”. Por otro lado, en el lado español de la Península Ibérica, Marina Estrada de la Cruz (2017) busca servir al planteamiento de futuras líneas de formación en emprendimiento, fomentando la utilización de la Teoría de la identidad social en relación a la toma de decisiones, desde la perspectiva de la Teoría de la efectución.

III. Metodología

Dado que el nuestro anterior estudio mencionado al inicio de este artículo fuimos más exhaustivos en la exposición de la teoría efectual, remitimos al mismo y realizamos ahora en el presente un breve análisis teórico de su ubicación en el marco de las teorías estratégicas.

A este análisis teórico, que elaboramos un poco más a continuación, sigue el de un caso real de programa piloto de formación o apoyo al aprendizaje en emprendimiento desarrollado en España, en el que uno de los autores ha podido además participar de forma directa y continuada. Por lo tanto, disponemos de evidencia empírica, así como de circunstancias que permiten un cierto proceso a pequeña escala de Investigación – Acción.

Las escuelas de estrategia descriptivas o basadas en sistemas se basan en la teoría económica evolucionaria, de sistemas y/o medioambiental. Estas teorías defienden que:

- la economía es un subsistema abierto que co-evoluciona dentro de la Sociedad humana, que a su vez co-evoluciona dentro del Ecosistema mundial (Daly, 1996);
- lo es posible un crecimiento económico ilimitado dentro de un planeta finito;



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

- los recursos son limitados y están sujetos a la Ley de Entropía;
- nuestro planeta, la Tierra, tiene límites y es finito;
- los procesos de energía y materia dentro de la economía deben ser circulares;
- el Hombre es un ente relacional, que vive en sociedad, y está dotado de emociones.

Estas formas estratégicas de pensar llamadas descriptivas tratan de integrar tres Perspectivas Estratégicas:

1. la Perspectiva de operaciones internas (los ámbitos de cultura, organización de la producción, recursos humanos y financieros);
2. la Perspectiva competitiva de mercado;
3. la Perspectiva de los sistemas sociales y medioambientales en los que se inscribe la actividades de la empresa.

El pensamiento estratégico de negocio en torno a las nociones de sostenibilidad y de impacto social no se puede comparar con el marco de eco- y socio-eficiencia de finales del siglo pasado, por diversas razones. Por un lado, la escala de los retos globales ha alcanzado un nivel tal que la fuerza de la Naturaleza que constituimos los Humanos se ha hecho tan poderosa que está socavando la propia capacidad de los sistemas de soporte a la vida que ofrece la Tierra de resistir el peso del desarrollo humano: para algunos autores, hemos entrado en la era geológica del Antropoceno. Por otro lado, el desarrollo tecnológico logrado hasta la fecha, y el que se espera que tenga lugar inmediatamente, pueden bien ayudar a resolver los problemas de viabilidad de la vida en la Tierra, o bien agravarlos, dependiendo de cómo estas tecnologías se posean y se usen. En tercer lugar, las empresas se han convertido en las instituciones humanas más poderosas en gran parte del planeta, por lo que su rol en el futuro de nuestra especie y del resto de especies es clave.

Para entender estas Escuelas estratégicas, aún minoritarias pero que crecen con mucha rapidez entre las personas emprendedoras, y también entre bastantes responsables de empresas y escuelas de negocios, así como entre inversores avanzados, es importante conocer que se asientan en dos conceptos clave de cierta complejidad: la teoría de sistemas, y la economía como realidad artificial embebida en la Sociedad y en la Naturaleza. El progresivo conocimiento y reconocimiento de esta realidad ha ido pasando de las ciencias naturales, como la biología o la física, hacia las ciencias sociales, como la sociología y la economía, dando lugar a "una radicalmente nueva brújula para guiar a la humanidad en este siglo XXI. Apunta a un futuro que provee para cubrir las necesidades de cada persona, y al mismo tiempo salvaguarda el



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

Mundo vivo del que dependemos” (Raworth, 2017). En este último terreno, el económico, ha originado el nacimiento de toda una escuela de pensamiento, la economía de la complejidad o de sistemas. Quizás la mejor forma de entender sus planteamientos sea mostrar sus puntos de vista frente a la economía clásica y neoclásica, siguiendo a Eric D. Beinhocker (2007):

Tabla 1: Economía neoclásica vs. Economía de la complejidad

	Economía de la complejidad	Economía neoclásica
Dinámicas de la economía	Sistemas abiertos, no lineales, y dinámicos sin equilibrio	Sistemas cerrados, estáticos, y lineales, en equilibrio
Agentes de la economía	Disponen de información incompleta, usan reglas heurísticas, se van adaptando	Utilizan sistemas de cálculo y deducción para tomar decisiones, tienen toda la información, no necesitan adaptarse
Redes	Interacciones entre los Agentes, redes cambiantes en el tiempo	Interacciones sólo a través de mecanismos de mercado
Auto-organización de la economía	No se distingue micro de macroeconomía, todo es parte de lo mismo	Se distinguen netamente la macro y la microeconomía
Evolución	El proceso evolutivo introduce innovaciones, y permite su crecimiento en escala y en complejidad	No existen mecanismos para crear innovaciones de forma endógena al sistema ni aumentar su escala y complejidad

Fuente: Beinhocker (2007)



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

Como decíamos más arriba, Sarasvathi incorpora, a nuestro entender, una línea de pensamiento original proponiendo, desde una sólida base empírica, una visión que integra elementos de anteriores escuelas estratégicas (si bien se sitúa claramente más cerca de las teorías evolucionarias y sistémicas), pero a la vez los ajusta a la especificidad del fenómeno emprendedor.

Esta autora y otros miembros de sus equipos de investigación identifican que los emprendedores expertos creen que las personas dan forma al futuro, y esta creencia es lo fundamental de lo que Sarasvathy denomina “lógica efectual”, definida por oposición a la lógica causal, que es aquella que se enseña a los gestores para ser aplicada en circunstancias de mayor certidumbre o predictibilidad (Society for Effectual Action. Effectuation 101 course.).

Las personas que emplean la lógica efectual para emprender comparten una cierta visión del mundo con algunas características comunes (Sarasvathy, 2008):

- Ven el mundo como una realidad abierta y en constante construcción, donde existe un espacio real para la acción humana.
- No persiguen percibir oportunidades fuera de su control, sino que trabajan para reconocerlas y fabricarlas.
- No actúan como agentes, sino que la agencia (las empresas) son un medio para crear novedades valiosas, y perciben los mercados como algo hecho o creado, más que encontrado, resultado de acciones combinadas con una gran variedad de grupos de interés.
- Y más que evitar el fracaso, trabajan para hacer posible el éxito, y entienden el fracaso como parte natural del emprendimiento: su estrategia es crear realidades temporales que fracasan o tienen éxito bajo su gestión, de forma que el éxito o fracaso de la empresa o del negocio no equivalen al del emprendedor.

Tradicionalmente, la formación en programas de dirección de empresas se ha basado en la enseñanza de principios y herramientas de razonamiento causal, de forma que, por ejemplo, en los manuales de marketing al uso, los procesos se inician con una definición de mercado que luego es segmentado, y se avanza a través de definiciones de objetivos hasta el posicionamiento del producto o servicio. Por el contrario, en el modelo de pensamiento efectual la lógica se invierte, y culmina en la definición de muchas posibles opciones de mercado partiendo de una definición inicial de posibles grupos de interés que están al alcance de la persona emprendedora, a raíz de tres preguntas básicas que ésta se hace a sí misma (quién soy – qué sé – a quién conozco), para pasar luego a ampliar segmentos de mercado y socios en un programa creativo (Sarasvathy, 2008).



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

Queda ahora pensar cuál de ambas lógicas, la causal o la efectual, es más eficaz y productiva en el actual entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), y específicamente en el ámbito del emprendimiento, que es nuestra preocupación fundamental.

La escuela de la teoría efectual no contradice las teorías clásicas y sistémicas de estrategia, sino que a nuestro entender las enriquece, aportando una visión profundamente empírica y pragmática al hecho emprendedor. Propone que los enfoques estratégicos están basados en dos grandes palancas en las que apoya la toma de decisiones (Read, Sarasvathy et al., 2011). Por una parte, la predicción: si puede predecirse el futuro, la persona que toma las decisiones puede dirigir la empresa con precisión hacia una posición de ventaja competitiva. Por otra parte, el control: en este caso, la persona que lidera necesita crear un entorno que dé una ventaja a su empresa sobre la competencia. En el cuadrante siguiente, se muestra cómo las compañías pueden posicionarse en diferentes cuadrantes en función de la combinación de palancas o herramientas que elija utilizar.

Figura 1: Estrategias emprendedoras



Fuente: Read, Sarasvathy et al. (2011)



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

En un entorno maduro y estable, la planificación puede ser efectiva; en un contexto donde las capacidades dinámicas son clave, la adaptación y el aprendizaje parecen la mejor opción estratégica; en entornos de gran poder de mercado por parte de la empresa cabe la estrategia visionaria; finalmente, en situación de alta incertidumbre, y dado que una empresa (en especial una empresa naciente) normalmente carece del control del mercado, ésta necesitará co-crear su propio ecosistema de negocio, y en tales condiciones sí puede resultar ser la mejor baza estratégica la teoría/metodología efectual.

IV. Resultados

Las teorías de las escuelas sistémicas / descriptivas / de la complejidad, y específicamente de la teoría efectual, han sido ensayadas en un programa experimental desarrollado en España en 2019.

Este programa fue concebido y ejecutado por Fundación Maimona (www.fundacionmaimona.es), una entidad privada, independiente y filantrópica dedicada a a promoción del emprendimiento y la innovación, en Extremadura, y miembro de la red nacional Youth Business Spain (www.youthbusiness.es).

El programa se desarrolló a lo largo de cinco meses bajo la marca Escuela de Micronegocios / Microbusiness Academy - mBA (<https://escuelademicronegocios.es>), definida como una "Escuela-laboratorio de emprendimiento" dejando así muy claro desde el inicio su vocación de prestar soporte a personas emprendedoras, autónomas y autoempleadas, y de alejarse radicalmente del modelo dominante de los programas MBA con mayúscula inicial. Actualmente este programa se encuentra planificando su segunda edición, y configurando su modelo financiero sostenible con soporte de fondos públicos y privados.

Lo más relevante es que se trata del primer caso conocido de aplicación en España de la teoría efectual en un programa de apoyo al aprendizaje en emprendimiento, y que por lo tanto ofrece la posibilidad de contrastar esta teoría aplicada a la formación de personas emprendedoras con una base empírica. La teoría efectual es la base metodológica central de un esquema piloto que utiliza un mix de teorías de base, que se definen de la forma resumida a continuación.

Se entregan a las personas emprendedoras, de forma sistematizada, referencias sobre formas de hacer, oficios, y formas de vida, de manera que puedan desarrollar un proceso poético de descubrimiento emprendedor, de creación de su(s) propio(s) proyecto(s) de valor añadido, de empresa, y en buena medida de vida. Se persigue generar conscientemente realidades nuevas, como resultado validado de la experimentación y el aprendizaje, aceptando todas las nuevas realidades posibles como hipótesis válidas.



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

Durante este proceso de descubrimiento emprendedor se incita a la reflexión permanente acerca de la conciliación de los intereses individuales y colectivos en tres niveles (yo / nosotros (comunidad) / todos (transnacional/internacional/global)). Otra dimensión esencial es el enfoque integrado, invitando a reflexionar con una visión holística acerca de los problemas abordados y de las soluciones propuestas. Una tercera dimensión clave son la sociedad digital y el impacto social y ambiental. Si bien el peso metodológico recae sobre las capacidades de imaginar, de hacer, de escuchar a emprendedores y emprendedoras expertos, y de analizar lo hecho y lo aprendido, más que sobre los productos en sí mismos, es objetivo final la ejecución, por parte de las personas participantes en la Escuela de Micronegocios, de proyectos reales de creación de nuevas empresas sociales y de negocio.

La “escuela-laboratorio” Escuela de Micronegocios se constituye así como un espacio abierto, con gobernanza comunitaria, y como un contexto capaz de generar sentido, para trabajar en “indeterminación orientada” con sub-procesos experimentales y lean de prueba y error, evaluación, y relanzamiento de la prueba, hasta alcanzar resultados sociales, ambientales, y de mercado satisfactorios. Los proyectos evolucionan desde esquemas muy simples a más complejos, en un proceso permanente de acción-reflexión, dentro de un marco Canvas de modelo de negocio, y ello en forma de proyectos individuales que a la vez son colectivos (tanto nano como micro-proyectos), en ciclos bi-semanales.

La organización de Escuela de Micronegocios se realiza en torno a 6 tipos o líneas de sesiones “aprender haciendo y reflexionando” denominadas APIC (“learning-by-doing-and-thinking-over”):

- línea A. armonía cuerpo-espíritu-todo;
- línea B. talleres de casos sobre el oficio de emprendedor con personas expertas;
- línea C. management, emprendimiento de negocios y social, y método científico aplicados;
- línea D. diseñando y construyendo proyectos;
- línea Y. formando a los formadores (especialmente durante el mes 1 de cada ciclo);
- línea Z. documentación y consolidación metodológica.

El elemento central de la Escuela de Micronegocios son los proyectos (Línea D), que deben cumplir cinco condiciones esenciales:

- ser innovadores y abiertos
- con una dimensión local e internacional/global



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

- tener buena calidad
- generar valor real para la comunidad local, la Tierra, y para los propios productores
- que implique, en lo posible, a otras personas emprendedoras.

Los resultados iniciales obtenidos por la primera promoción de este programa son indicativos de la utilidad de la metodología que confirman lo avanzado por Read, Sarasvathy et.al., produciendo condiciones para un mayor éxito en los proyectos emprendedores y en los proyectos personales de vida de las personas emprendedoras que con programas convencionales, en condiciones de arranque o reformulación de emprendimiento real, y en entornos socio-económicos inciertos como el actual. La evaluación completa del programa sigue actualmente en curso.

V. Conclusiones

Como hemos mantenido en anteriores trabajos, creemos que la razón de la ausencia de la teoría efectual en la casi totalidad de los procesos de formación para el emprendimiento en Portugal y España no se debe a la falta de validación teórica o empírico de este modelo, sino a simple desconocimiento. Se trata de una teoría sobre emprendimiento aún muy desconocida en los círculos académicos ibéricos, e incluso europeos, a pesar de ofrecer una perspectiva complementaria, pragmática y directamente aplicable a las personas emprendedoras. Prueba de esto último es su empleo sistemático por redes y entidades internacionales, tanto públicas como privadas, como Youth Business International (<https://www.youthbusiness.org/>) y la UNCTAD a través de su programa EMPRETEC (<https://en.wikipedia.org/wiki/EMPRETEC>), en sus acciones de formación para el emprendimiento.

Asimismo, la fuerte base empírica de la teoría efectual, así como la presencia de algunos programas experimentales en Europa como el del mencionado caso analizado en España, nos llevan a defender la conveniencia de la aplicación de la teoría efectual a aquellos procesos de apoyo al aprendizaje en emprendimiento que se diseñan con el objetivo real de crear una empresa. Las metodologías derivadas de la teoría efectual no son incompatibles, sino muy complementarias, con las que inciden en el conocimiento por parte de las personas emprendedoras de los clásicos principios de gestión y dirección de negocios relacionados con los procesos causales de toma de decisión. Por otro lado, las metodologías efectuales en el ámbito de la formación en emprendimiento son especialmente adecuadas para entornos sociales y económicos de tipo incierto, tienen muy en cuenta el hecho de que debemos aplicar en los procesos de formación principios de andragogía, y asumen que nos encontramos como aprendices con personas que no son directivos o agentes de nadie, sino verdaderas dueñas o dueños de su



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

proyecto empresarial, que deben sincronizarlo todo lo posible con sus propios proyectos de vida. Por todas estas razones, consideramos muy adecuado su estudio e profundidad y su aplicación práctica en los futuros programas avanzados de formación o apoyo al aprendizaje en emprendimiento, dado que la teoría efectual puede ofrecer ventajas reales a las personas que inician un micronegocio.

Bibliografía

- Beinhocker E. D. (2007). "The origin of wealth". Londres. Random House Business Books.
- Daly, H.E. (1996). "Beyond growth. The economics of sustainable development". Boston, MA. Beacon Press.
- Estrada de la Cruz, M. (2017). "El efecto de la identidad social sobre el rendimiento empresarial. Una perspectiva desde la teoría de la efectuación". Tesis doctoral no publicada. Elche, Universidad "Miguel Hernández".
- Hernández Renner, R.A., et al. (2019) "Consideraciones sobre la adecuación de la teoría efectual para la formación experiencial sobre emprendimiento" Actas del VII Congreso Internacional de Emprendimiento – AFIDE ´19. Madrid. DYKINSON
- Llewellyn, D.J. y Wilson, K.M. (2003) "The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology". Education & Training, 45 (6).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1998). Strategy Safari. Harlow. Pearson Education.
- Monteiro de Oliveira, A. y Lima Rua, O. (2018) "Abordagem Relacional e abordagem Efectual no ensino superior em Portugal". Actas de la 8ª Conferencia Ibérica de Emprendimiento (CIEM Empreende). Ceusal (Cátedra emprendedores de la Universidad de Salamanca).
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). "New market creation through transformation". Journal of Evolutionary Economics, 15(5), 533-565.
- Sarasvathy, S. D. (2008). Effectuation - Elements of entrepreneurial expertise. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Society for Effectual Action. Effectuation 101 course. https://www.effectuation.org/?page_id=207 (recuperado el 15.8.2020).



XXII Seminario Hispano Luso de Economía Empresarial – 5 y 6 de noviembre de 2020

- Read, S., Sarasvathy, S. D., et al. (2011). "Effectual entrepreneurship". Abingdon, Oxon. Routledge.
- Thornton, P.H. (1999) "The sociology of entrepreneurship". Annual review of Sociology, 25: p. 19-46.
- Whittington, R. (2001). What is strategy – and does it matter ?. Londres: Thomson Learning.