



*RESOLUCIÓN de 17 de junio de 2025, de la Secretaría General, por la que se da publicidad al Convenio de Colaboración entre la Consejería de Economía, Empleo y Transformación Digital, a través del Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE), y la Fundación Maimona para la realización del proyecto "Escuela de Micronegocios de Extremadura". (2025062506)*

Habiéndose firmado el día 11 de junio de 2025, el Convenio de Colaboración entre la Consejería de Economía, Empleo y Transformación Digital, 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 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, 17 de junio de 2025.

El Secretario General,  
DAVID GONZÁLEZ GIL



CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE LA CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, EMPLEO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL, 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 junio de 2025.

De una parte, la Ilma. Sra. D.<sup>a</sup> María José Nevado del Campo, Secretaria General de Empleo, nombrada por Decreto 102/2024, de 27 de agosto (DOE núm 168, de 29 de agosto), la cual ejerce las funciones de la Dirección Gerencia del Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE), conforme al artículo 5 del Decreto 234/2023, de 12 de septiembre, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Economía, Empleo y Transformación Digital y se modifica el Decreto 26/2009, de 27 de febrero, por el que se aprueban los Estatutos del Servicio Extremeño Público de Empleo, actuando por delegación del Consejero de Economía, Empleo y Transformación Digital, al amparo de lo dispuesto en la Resolución de 13 de septiembre de 2023 (DOE núm. 180, de 19 de septiembre), por la que se delega la competencia para la suscripción de convenios que celebre el Servicio Extremeño Público de Empleo, con CIF Q0600411C y domicilio en Mérida, avda. Valhondo, s/n, edificio III Millenio, módulo 6.

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 27 de junio de 2013, y habilitado específicamente por acuerdo del Patronato de Fundación Maimona de fecha 8 de mayo de 2025.

#### MANIFIESTAN

**Primero.** La Consejería de Economía, Empleo y Transformación Digital de la Junta de Extremadura tiene atribuidas las competencias en materia de trabajo y políticas de empleo, conforme a lo dispuesto en el artículo 2 del Decreto de la Presidenta 16/2023, de 20 de julio, por el que se modifican la denominación, el número y las competencias de las Consejerías que conforman la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

El Servicio Extremeño Público de Empleo, en adelante SEXPE, Organismo Público adscrito a la Consejería de Economía, Empleo y Transformación Digital, conforme a lo dispuesto tanto en la Ley 7/2001, de 14 de junio, de creación del SEXPE, como en el artículo 2 del Decreto 26/2009, de 27 de febrero, por el que se aprueban sus estatutos, tiene como finalidad la ejecución de las políticas activas de empleo, administrando, gestionando y coordinando los procesos deri-



vados de las mismas, especialmente en materia de información, orientación e intermediación laboral, fomento del empleo y el autoempleo, así como la gestión de la formación profesional para el empleo, impulsando y extendiendo entre las empresas y los trabajadores, ocupados y desempleados, una formación que responda adecuadamente a sus necesidades y contribuya al desarrollo de la economía extremeña, bajo la coordinación y/o supervisión estratégica de la Secretaría General de Empleo.

Igualmente, el SEXPE tiene como finalidad la mejora de la empleabilidad de los trabajadores, especialmente de los que tengan mayores dificultades de acceso al empleo, proporcionando a los mismos los conocimientos y las prácticas adecuados para su inserción en el mercado de trabajo y facilitando la cualificación y recualificación de las personas a lo largo de la vida, mediante el establecimiento de una oferta de formación adaptada a las demandas de la población y a las necesidades generadas por el sistema productivo.

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 autoempleo, 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 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 dirigido a todos aquellos nuevos emprendedores y emprendedoras, empresarios y autónomos que quieren reorientar sus negocios, personas desempleadas o no, que quieran iniciar una nueva ruta profesional y a personas empleadas intraemprendedoras que quieran mejorar sus organizaciones.

Su fin esencial es proporcionar los recursos, conocimientos, experiencias y herramientas necesarias a las personas participantes para desarrollar su proyecto de forma armoniosa y acompañada con su vida personal y con la realidad socioeconómica en la que conviven.

En definitiva, la "Escuela de Micronegocios de Extremadura" es un programa de apoyo al aprendizaje colectivo en materia de emprendimiento, dirigido a 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, encaminado a conseguir el crecimiento tanto de los negocios como de los micronegocios que puedan ponerse en marcha en la localidad, llegando a tener una proyección profesional más amplia, provocando un impacto positivo, tanto desde un punto de vista empresarial como laboral.



En relación con todo lo expuesto, y considerando los fines e intereses de ambas entidades, ya con fecha 11 de mayo de 2021 (DOE n.º 127, de 5 de julio), el Servicio Extremeño Público de Empleo firmó Convenio con la Fundación Maimona para 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.

Como resultado de aquella colaboración, se llevaron a cabo actuaciones que se concretaron en la realización de evaluaciones, cuyos resultados obtuvieron una valoración positiva en general, en las que se analizaron tanto los contenidos, como el equipo facilitador.

En lo que respecta al equipo, las ponencias impartidas por empresarios/as expertos/as se han valorado de forma positiva, ya que muestran las experiencias adquiridas por los mismos a lo largo de toda su trayectoria. De este modo, se ha aportado a los participantes un conocimiento práctico que les resulta de gran utilidad a la hora de poner en marcha un proyecto, poniéndose el foco en la parte emprendedora más que en la parte empresarial.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y los efectos producidos en materia de emprendimiento y de autoempleo en el territorio donde se ha implementado, ambas partes tienen interés en continuar colaborando para el desarrollo del proyecto "Escuela de Micronegocios de Extremadura".

**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. Objetivos.**

Como todo proyecto, la Escuela de Micronegocios tiene unos objetivos claramente definidos, agrupados en objetivos principales y objetivos secundarios.

Entre los objetivos principales encontramos los siguientes:

- Mejorar los índices de supervivencia y crecimiento empresarial.
- Anclaje en el territorio de los participantes con una visión "global" (actuar en local, pensar en global).
- Equilibrar la vida profesional y personal de las personas emprendedoras con la actualidad digital.
- Crear una comunidad estable de aprendizaje colaborativo.
- Fomentar una cultura favorable al emprendimiento en Extremadura, promoviendo un nuevo paradigma pragmático del hecho emprendedor, al mismo tiempo que se pretende dinamizar el ecosistema emprendedor y empresarial local.

Como objetivos secundarios, la Escuela de Micronegocios fija los siguientes:

- Ayudar al desarrollo de capacidades innatas útiles para el emprendimiento, inteligencia de negocios, adquisición de conceptos y técnicas básicas de gestión de micronegocios en las personas participantes.
- Demostrar la aplicabilidad simultánea de las metodologías ágiles, causales y efectuales de una forma flexible y didáctica.
- Construir relaciones y ambientes locales reforzados en su dimensión emprendedora.



- Crear una red de aliados en torno a este modelo, comprometida y solvente.
- Estimular un cambio de visión social acerca del hecho emprendedor, para alejarla de conceptos negativos tradicionales como explotación o fracaso.

### **Tercera. Obligaciones de la Fundación Maimona.**

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 actuaciones con el contenido y calendario que se detallan a continuación.

El proyecto estará formado por 4 ediciones, con una duración de doce meses cada una de ellas, que se impartirán en el periodo comprendido entre las anualidades 2025-2029, cuyo desarrollo comenzará a partir de la firma del presente convenio.

Las localidades y plazos en los que se realizarán las citadas ediciones serán los que se concreten en el Anexo I.

Cada una de las ediciones a impartir se estructuran en las fases y con los contenidos que seguidamente se exponen:

Fase 1. Divulgación para captación.

La duración de la actividad de divulgación para la captación de participantes será de 3 meses, comenzando el cómputo del citado plazo el día de la firma del presente convenio.

Fase 2. Aprendizaje grupal e individual.

En conjunto, la duración de la actividad de aprendizaje grupal e individual, cuya impartición se realizará de manera simultánea, será de 4 meses cada edición, distribuyéndose las horas de la siguiente forma:

- A. 64 horas de aprendizaje presencial, repartido en sesiones de 4 horas. Se desarrollarán 16 sesiones presenciales repartidas en diferentes municipios de la provincia de Badajoz y Cáceres.

Las personas participantes deberán asistir, al menos, al 50% de las sesiones presenciales. En caso contrario, no se expedirá el correspondiente certificado de asistencia.

- B. 64 horas de aprendizaje virtual, repartidos en sesiones de 2 horas. Se desarrollarán 32 sesiones virtuales de las cuales, 16 sesiones serán de ejemplos prácticos, de cono-



cimiento de casos y experiencias, y 16 sesiones de tutorías para repaso, trabajo sobre herramientas, resolución de dudas, y refuerzo de las sesiones presenciales.

C. 128 horas de trabajo autónomo (autoaprendizaje).

Las personas participantes deberán asistir, al menos, al 60% de las sesiones virtuales. En caso contrario, no se expedirá el correspondiente certificado de asistencia.

Fase 3. Seguimiento y mentorizaje.

La duración de la actividad de seguimiento y mentorizaje será de 6 meses cada edición. Las personas participantes pueden continuar reforzando su proceso emprendedor de la mano de una persona mentora voluntaria o mediante tutorías de seguimiento y/o asesoramiento con el equipo técnico de Fundación Maimona.

Fase 4. Evaluación.

Evaluación: 4 bloques de evaluaciones. La evaluación se distribuye en los siguientes bloques:

- Bloque I: Autoevaluaciones de las personas participantes, de sus competencias y de sus proyectos. (dos en total, una al principio y otra al final de la fase aprendizaje grupal).
- Bloque II: Evaluación objetiva de competencias.
- Bloque III: Evaluación del Programa por parte del I+S participantes en el mismo.
- Bloque IV: Evaluación del impacto del Programa "Escuela de Micronegocios".

Además de las especificaciones descritas en párrafos anteriores, en el Anexo II a este convenio se describen las actuaciones materiales a realizar en las 4 fases descritas en que se dividen cada una de las ediciones.

En cuanto a la calendarización de las actividades se desarrollará tal y como se detalla en el cronograma anexo I y II.

Se llevará a cabo semanalmente:

- Sesiones presenciales para desarrollo de contenido práctico, herramientas y competencias emprendedoras.
- Sesiones virtuales de repaso del contenido de las sesiones presenciales.



- Sesiones virtuales de tutoría y revisión de proyectos.

En el caso de circunstancias sobrevenidas que imposibiliten el comienzo de la edición correspondiente en el momento en el que la misma debiera iniciarse, se podrá realizar una reprogramación de las actuaciones, siempre y cuando dichas circunstancias queden debidamente justificadas en el expediente y las mismas se comuniquen al Servicio Extremeño Público de Empleo con 15 días de antelación a la fecha de comienzo que estuviera prevista inicialmente. Del mismo modo, será requisito necesario que se respete la duración de los 12 meses fijados para cada edición en el Anexo I.

Los cambios en el calendario que fueran necesarios realizar como consecuencia de las circunstancias establecidas en el párrafo anterior deberán ser el resultado de un acuerdo previo entre las partes firmantes del presente convenio, en el que se fijen las nuevas fechas de impartición de la formación, y de cuya celebración se dejará constancia escrita, formando el documento parte del expediente.

En cuanto a las metodologías utilizadas en este proyecto, están detalladas en los Anexos I y II.

La Escuela de Micronegocios se desarrolla bajo una combinación de varias de ellas aplicadas al emprendimiento que, fusionadas, permiten estructurar un proceso de descubrimiento emprendedor, en el que las personas participantes pueden:

- Desarrollar nuevos modelos de negocio para crear nuevas empresas.
- Consolidar su modelo de negocio actual.
- Evitar fracasos empresariales que supongan la baja en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de personas autónomas por el fracaso de su proyecto.

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

Para ello, se dará más importancia a la parte práctica que a la teórica, otorgándose un papel predominante a la primera sobre la segunda. Además, se elaborarán manuales actualizados, en función del nuevo contenido y la nueva estructura y metodología, donde se recogerá el carácter híbrido del programa. Dichos manuales estarán a disposición del Servicio Público de Empleo, debiendo aportarse a este organismo autónomo un ejemplar de cada uno de ellos, una vez finalizado el plazo de ejecución del convenio.



Los manuales contendrán, de acuerdo con la filosofía del programa, casos prácticos y ejemplos locales para dar mayor visibilidad a la comunidad de micro emprendedores.

En cuanto al número máximo de alumnos que se admitirá en cada taller, éste será de 30 alumnos. Sin embargo, para que la actividad pueda comenzar será necesario, al menos, 15 participantes por edición.

En relación al destino de la aportación económica que realiza el SEXPE, la Fundación Maimona deberá dedicar un 12% a la evaluación del impacto del programa en el tejido empresarial de la Comunidad Autónoma, y otro 12% al desarrollo de una plataforma formativa puntera, adaptada a las necesidades de los usuarios y diseñada para ofrecer un excelente servicio en el marco del enfoque híbrido o semipresencial. Esta plataforma busca mejorar varios aspectos clave:

- Diseño y presentación de contenidos.
- Diseño visual y funcionalidades UX.
- Refuerzo del aprendizaje autónomo.
- Complementariedad con otras herramientas de formación a distancia.
- Mejora en la comunicación interna y comunidad.
- Registro de datos optimizado.

Se trata de una plataforma que no solo será funcional y atractiva, sino que también potenciará el aprendizaje, la interacción y la evaluación, para ofrecer una experiencia enriquecedora a todos los participantes del programa, debiendo dar debida cuenta a este organismo de ambos aspectos en la justificación final que se presente de las actuaciones realizadas.

Por último, la entidad Fundación Maimona, al tiempo que cumple con el resto de obligaciones establecidas, debe realizar acciones conducentes a la difusión y publicidad de este convenio, a través de su propia página web, los medios de los ayuntamientos-grupos de acción local-mancomunidades y otras entidades (asociaciones empresariales, universidad popular, escuelas de adultos, centros juveniles, etc.), así como a través de radio y redes sociales.

Tras la finalización de cada edición, se celebrará un acto en el que el Director General de Empleo recibirá a los participantes de cada una de ellas, con la finalidad de compartir los conocimientos aprendidos, las experiencias adquiridas por cada uno de ellos, así como los logros conseguidos, poniendo en valor el interés mostrado, sus habilidades y su dedicación.



En definitiva, se trata de una puesta en común de todas las partes intervinientes en este proceso, la Fundación que lo imparte, los participantes en los talleres y la Dirección General de Empleo, en representación del SEXPE, para poder valorar cómo repercuten estas actuaciones en el tejido empresarial de Extremadura, otorgando al espíritu emprendedor la importancia que tiene en el ámbito de nuestra comunidad autónoma.

#### **Cuarta. 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 la realización de las actuaciones a llevar a cabo, de tal forma que la citada entidad 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.

#### **Quinta. 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 firmantes. En representación del Servicio Extremeño Público de Empleo formará parte de la Comisión el Director General 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 una memoria final 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.

#### **Sexta. Protección de datos.**

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.

#### **Séptima. 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 cuarenta mil euros (240.000 €) con cargo al programa 242A, Denominación del Proyecto "Escuela Micronegocios Extremadura" P20250378, Fuente de Financiación TE24001001, Aplicación Presupuestaria 140130000/G/242A/48000/TE24001001.

<b>CENTRO GESTOR.</b>	<b>APLICACIÓN PRESUP.</b>	<b>FONDO</b>	<b>PROG. FINANC / ELEMENTO PEP</b>	<b>IMPORTE PROPIO</b>	<b>ANUALIDAD</b>
140130000	G/242A/48000	TE24001001	20250378	60.000,00 €	2026
140130000	G/242A/48000	TE24001001	20250378	60.000,00 €	2027
140130000	G/242A/48000	TE24001001	20250378	60.000,00 €	2028
140130000	G/242A/48000	TE24001001	20250378	60.000,00 €	2029

#### **Octava. Forma de pago.**

- Un 25% de la aportación total, una vez justificado que se han realizado gastos y pagos por importe igual o superior al citado porcentaje, al finalizar la primera edición 2025-2026, realizándose el pago en 2026.



- Un 25% de la aportación total, una vez justificado que se han realizado gastos y pagos por importe igual o superior al citado porcentaje, al finalizar la edición de 2026, realizándose el pago en 2027.
- Un 25% de la aportación total, una vez justificado que se han realizado gastos y pagos por importe igual o superior al citado porcentaje, al finalizar la edición de 2027, realizándose el pago en 2028.
- Un 25% de la aportación total, previa justificación de gastos y pagos por importe igual o superior al citado porcentaje de la última edición 2028, realizándose el pago en 2029.

### **Novena. 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 en el plazo de un mes desde que finaliza cada edición, 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 final detallada de todas las actividades realizadas, incluyendo la misma 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.

#### **Décima. Vigencia y resolución. Resolución por incumplimiento.**

- 1º. El Convenio tendrá una vigencia de 4 años, comenzando el cómputo del mismo a la fecha de firma del presente documento.
- 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. En cuanto a la vigencia del convenio, la misma se entiende sin perjuicios de las obligaciones de justificación.
- 4º. El Convenio podrá extinguirse por todas y cada una de las causas establecidas en el artículo 51 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

#### **Undécima. 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,  
  
D. ROBERTO ALEJANDRO HERNÁNDEZ  
RENNER

Por el Servicio Extremeño Público de Empleo  
(SEXPE),  
  
Decreto 234/2023, de 12 de septiembre.  
DOE Extraordinario n.º 3, de 16 de  
septiembre,  
  
PD, Resolución de 13 de septiembre de 2023  
DOE n.º 180, de 19 de septiembre,  
  
MARÍA JOSÉ NEVADO DEL CAMPO



**ANEXO I**

**CRONOGRAMA GENERAL DE ESCUELA DE MICRONEGOCIOS.**

**1. DURACIÓN DEL PROGRAMA: 12 MESES CADA EDICIÓN.**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>FASE 1. DIVULGACIÓN PARA CAPTACIÓN.</b>												
Diseño de elementos de divulgación												
Distribución de elementos de divulgación												
Presentaciones de Escuela de Micronegocios												
Convocatoria de selección de participantes												
<b>FASE 2. APRENDIZAJE GRUPAL.</b>												
Programación de sesiones presenciales y virtuales												
Impartición de sesiones												
Revisión y seguimiento de entregables												
<b>FASE 3. MENTORIZAJE Y SEGUIMIENTO.</b>												
Seguimiento a proyectos participantes												
Firma de relaciones de mentorizaje												
Seguimiento a relaciones de mentorizaje												
<b>FASE 4. EVALUACIÓN.</b>												
Evaluación del proceso por parte de los proyectos participantes (evaluación interna).												
Evaluación externa de Escuela de Micronegocios												

La fase de CAPTACIÓN tendrá una duración de 3 meses.

La fase de APRENDIZAJE GRUPAL E INDIVIDUAL se realiza de manera simultánea, tendrá una duración de 4 meses, dentro de los cuales:

- 64 horas presenciales (sesiones de 4 horas) = 16 sesiones presenciales, 2 sesiones presenciales por módulo de aprendizaje.
- 64 horas virtuales síncronas (sesiones de 2 horas) = 32 sesiones virtuales, 4 sesiones virtuales por módulo de aprendizaje.
- 128 horas de trabajo autónomo (autoaprendizaje).

La fase de MENTORIZAJE Y SEGUIMIENTO tendrá una duración de 6 meses con tutorías y seguimiento de las personas participantes y sus relaciones de mentorizaje.

La fase de EVALUACIÓN tendrá una duración de 6 meses, con momentos clave de evaluación del proceso de aprendizaje de las personas participantes. En cada edición se realizarán las siguientes evaluaciones:

- Autoevaluaciones (bloque I). Consiste en la realización de un test de competencias al inicio y al final del proceso de aprendizaje grupal (fase 2), que las personas participantes deberán completar y posteriormente valorar.



- Evaluación objetiva de competencias. Consiste en la valoración del proceso anterior de autoevaluación y de los entregables facilitados por las personas participantes al equipo facilitador como evidencias de su proceso de aprendizaje y desarrollo de su modelo de negocio.
- Evaluación del programa por parte de las personas participantes. Las personas participantes evaluarán determinados aspectos del programa tanto por módulo como de forma global.

Evaluación de impacto. Se realizará de forma externa (coste que asume Fundación Maimona), durante toda la vigencia del convenio, cuyo informe final de evaluación se entregará junto con la justificación final del programa.

## 2. DESARROLLO DE LA PROGRAMACIÓN DE ESCUELA DE MICRONEGOCIOS.

El desarrollo de la fase de aprendizaje grupal e individual de cada edición de Escuela de Micronegocios consistirá de sesiones presenciales y sesiones virtuales, durante un periodo de tiempo de 4 meses (al finalizar la fase de captación y divulgación del programa).

En cada edición se impartirán 8 módulos de contenido, que a continuación se detallan:

- Módulo 1. IKIGAI. Propósito.
- Módulo 2. Business Model Canvas versión mBA.
- Módulo 3. Estudio de mercado/testeo de mercado.
- Módulo 4. Plan de negocio inicial/versión inicial.
- Módulo 5. Planificación económico-financiera/versión inicial.
- Módulo 6. Plan de negocio con forma jurídica, trámites y aspectos digitales incorporados.
- Módulo 7. Alineamiento con factores de impacto positivo.
- Módulo 8. Plan de acción.

Cada módulo de contenidos incluye contenidos propios:

- Un manual teórico que será presentado con especial concentración en las dos sesiones presenciales de cada módulo. El manual será dinámico e interactivo, y contará con material adicional que permitirá a las personas participantes profundizar en los conceptos y aprendizajes de cada módulo fuera del horario del programa.



- Un entregable principal que será desarrollado durante las sesiones presenciales y virtuales de tutoría y revisión de proyectos, y que constituirá las evidencias principales del proceso de aprendizaje. De cada módulo se extraerá un entregable, algunos de los cuales serán de obligada entrega.
- Material complementario compuesto por actividades, lecturas, material audiovisual, herramientas de refuerzo, y ejemplos prácticos entre otros, que servirá para reforzar el proceso de aprendizaje y autoaprendizaje en cada uno de los módulos del programa. Este material será impartido en la sesión de virtual de repaso.

Todo el contenido de cada módulo estará disponible en la plataforma virtual de contenidos y aprendizaje, donde se habilitarán espacios para la exposición de dudas y consultas, y para la subida de documentos para su posterior revisión por parte del equipo de Fundación Maimona.

Las personas participantes deberán acceder a todos los módulos de contenidos del programa a través de la plataforma, y deberán seguir un proceso organizado de avance en la constitución de su proyecto, utilizando las herramientas facilitadas en cada uno de los módulos.

Cada módulo corre a lo largo de 2 semanas y tiene una duración síncrona y en grupo de 8 horas repartidas 2 sesiones presenciales (4 horas cada sesión) y 8 horas virtuales repartidas en 4 sesiones virtuales (2 horas cada sesión virtual). A estas acompañarán otras 16 horas autónomas (autoaprendizaje) estimadas de lectura, reflexión, y diseño del proyecto individual de emprendimiento. Las sesiones grupales dentro de cada módulo seguirán un esquema de alternancia, comenzando con una sesión presencial, seguida de dos sesiones virtuales, luego otra presencial y otras dos virtuales, repitiendo este patrón.

La estructura (distribución de las 4 horas de duración) de las sesiones presenciales será la siguiente:

Módulo				
L	M	X	J	V
	Sesión presencial (4h)		Sesión virtual de repaso (2 horas)	
			Sesión virtual de tutoría y revisión de proyectos (2 horas)	
	Sesión presencial (4h)		Sesión virtual de repaso (2 horas)	
			Sesión virtual de tutoría y revisión de proyectos (2 horas)	



1. Dinámica. Se realizará una dinámica de una duración estimada de 30 minutos que introducirá a las personas participantes el contenido del módulo, y de la sesión. Los objetivos de estas dinámicas son: desarrollar competencias emprendedoras, hacer conscientes a las personas participantes del momento en el que están, y generar cohesión y confianza dentro del grupo (crear red).
2. Píldora aplicada. Se presentarán los contenidos teóricos correspondientes a cada módulo (45-60 minutos) con énfasis en la explicación de la herramienta (entregable) que las personas participantes deberán desarrollar y enviar al equipo facilitador, algunos de ellos de obligada entrega.
3. Espacio de trabajo individual / Intervención. Tras la presentación de la píldora, las personas participantes dispondrán de un espacio de tiempo (60-90 minutos) para aplicar de forma práctica el contenido aprendido en la píldora aplicada. En este espacio las personas participantes incorporarán elementos en sus proyectos. Adicionalmente, se contará en algunas sesiones con la intervención (ponencia) de una persona empresaria experta a la que le solicitaremos, de forma voluntaria, intervenir en el proceso de aprendizaje transmitiendo su experiencia emprendedora a las personas participantes, para reforzar su proceso de aprendizaje, y su conexión con la realidad local.
4. Compartir. Las personas participantes dispondrán de un espacio de tiempo para compartir con el resto del grupo sus avances, descubrimientos, sensaciones o aprendizajes para recibir feedback, y poder exponer los avances de sus proyectos (tanto a personas participantes, como equipo facilitador).

La estructura (distribución de las 2 horas de duración) de las sesiones presenciales, será la siguiente:

- Sesión virtual de repaso (2h): en estas sesiones se reforzará el contenido impartido en la sesión presencial y se complementará este aprendizaje con la explicación de otras herramientas complementarias que consolidarán los conceptos aprendidos.
- Sesión virtual de tutoría y revisión de proyectos (2h): en estas sesiones se dará espacio a las personas participantes para compartir dudas o cuestiones de forma grupal permitiendo a las personas participantes exponer sus proyectos al resto de personas conectadas. Adicionalmente, se contará con una persona empresaria voluntaria o persona experta conectada en algunas sesiones para compartir su experiencia profesional con las personas participantes, y que podrá reforzar el proceso de aprendizaje emprendedor con su feedback.







- Fase 1\_Divulgación para la Captación: comenzará el 1 de enero de 2026 y finalizará a finales de marzo de 2026.
- Fase 2\_Aprendizaje Grupal e Individual: La actividad de aprendizaje grupal e individual se realiza de manera simultánea, comenzará en abril de 2026 y tendrá una duración aproximada en 4 meses, finalizando en julio de 2026. La fecha de inicio y la fecha de fin de la fase de aprendizaje grupal e individual podrán variar ligeramente en función de las necesidades y disponibilidad de las personas participantes asistentes a las sesiones.
- Fase 3\_Mentorizaje y Seguimiento: esta fase comenzará en abril de 2026 simultáneamente a la fase de aprendizaje grupal, y tendrá una duración de 6 meses (hasta el mes de septiembre de 2026, incluido).
- Fase 4\_Evaluación: esta fase comenzará en abril de 2026 simultáneamente a la fase de aprendizaje grupal y de mentorizaje y seguimiento, y tendrá una duración de 6 meses (hasta el mes de septiembre de 2026, incluido). Durante esta fase tendrán lugar las evaluaciones siguientes: autoevaluaciones (bloque I), evaluación objetiva de competencias (bloque II) y evaluación del programa por parte de las personas participantes (bloque III) y evaluación de impacto. Se aprovechará este periodo de evaluación para hacer la evaluación anual de las personas participantes en la edición de Montijo (edición de 2025)

(3) Edición 2027: Villafranca de los Barros.

Se establece como tercera edición Villafranca de los Barros durante el año 2027.

EDICIÓN VCA DE LOS BARROS 2027	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>FASE 1. DIVULGACIÓN PARA CAPTACIÓN.</b>												
· Diseño de elementos de divulgación												
· Distribución de elementos de divulgación												
· Presentaciones de Escuela de Micronegocios												
· Convocatoria de selección de participantes												
<b>FASE 2. APRENDIZAJE GRUPAL.</b>												
· Programación de sesiones presenciales y virtuales												
· Impartición de sesiones												
· Revisión y seguimiento de entregables												
<b>FASE 3. MENTORIZAJE Y SEGUIMIENTO.</b>												
· Seguimiento a proyectos participantes												
· Firma de relaciones de mentorizaje												
· Seguimiento a relaciones de mentorizaje												
<b>FASE 4. EVALUACIÓN.</b>												
· Evaluación del proceso por parte de los proyectos participantes (evaluación interna).												
· Evaluación externa de Escuela de Micronegocios												

- Fase 1\_Divulgación para la Captación: comenzará el 1 de enero de 2027 y finalizará a finales de marzo de 2027.



- Fase 2\_Aprendizaje Grupal e Individual: La actividad de aprendizaje grupal e individual se realiza de manera simultánea, comenzará en abril de 2027 y tendrá una duración aproximada en 4 meses, finalizando en julio de 2027. La fecha de inicio y la fecha de fin de la fase de aprendizaje grupal e individual podrán variar ligeramente en función de las necesidades y disponibilidad de las personas participantes asistentes a las sesiones.
- Fase 3\_Mentorizaje y Seguimiento: esta fase comenzará en abril de 2027 simultáneamente a la fase de aprendizaje grupal, y tendrá una duración de 6 meses (hasta el mes de septiembre de 2027, incluido).
- Fase 4\_Evaluación: esta fase comenzará en abril de 2027 simultáneamente a la fase de aprendizaje grupal y de mentorizaje y seguimiento, y tendrá una duración de 6 meses (hasta el mes de septiembre de 2027, incluido). Durante esta fase tendrán lugar las evaluaciones siguientes: autoevaluaciones (bloque I), evaluación objetiva de competencias (bloque II) y evaluación del programa por parte de las personas participantes (bloque III) y evaluación de impacto. Se aprovechará este periodo de evaluación para hacer la evaluación anual de las personas participantes en la edición de Cáceres (edición de 2026).

(4) Edición 2028: Miajadas.

Se establece como tercera edición Miajadas durante el año 2028.

EDICIÓN MIAJADAS 2028	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>FASE 1. DIVULGACIÓN PARA CAPTACIÓN.</b>												
· Diseño de elementos de divulgación												
· Distribución de elementos de divulgación												
· Presentaciones de Escuela de Micronegocios												
· Convocatoria de selección de participantes												
<b>FASE 2. APRENDIZAJE GRUPAL.</b>												
· Programación de sesiones presenciales y virtuales												
· Impartición de sesiones												
· Revisión y seguimiento de entregables												
<b>FASE 3. MENTORIZAJE Y SEGUIMIENTO.</b>												
· Seguimiento a proyectos participantes												
· Firma de relaciones de mentorizaje												
· Seguimiento a relaciones de mentorizaje												
<b>FASE 4. EVALUACIÓN.</b>												
· Evaluación del proceso por parte de los proyectos participantes (evaluación interna).												
· Evaluación externa de Escuela de Micronegocios												

- Fase 1\_Divulgación para la Captación: comenzará el 1 de enero de 2028 y finalizará a finales de marzo de 2028.
- Fase 2\_Aprendizaje Grupal e Individual: La actividad de aprendizaje grupal e individual se realiza de manera simultánea, comenzará en abril de 2028 y tendrá una duración aproximada en 4 meses, finalizando en julio de 2028. La fecha de inicio y la fecha de fin de la fase de aprendizaje grupal e individual podrán variar ligeramente en función de las necesidades y disponibilidad de las personas participantes asistentes a las sesiones.



- Fase 3\_Mentorizaje y Seguimiento: esta fase comenzará en abril de 2028 simultáneamente a la fase de aprendizaje grupal, y tendrá una duración de 6 meses (hasta el mes de septiembre de 2028, incluido).
- Fase 4\_Evaluación: esta fase comenzará en abril de 2028 simultáneamente a la fase de aprendizaje grupal y de mentorizaje y seguimiento, y tendrá una duración de 6 meses (hasta el mes de septiembre de 2028, incluido). Durante esta fase tendrán lugar las evaluaciones siguientes: autoevaluaciones (bloque I), evaluación objetiva de competencias (bloque II) y evaluación del programa por parte de las personas participantes (bloque III) y evaluación de impacto. Se aprovechará este periodo de evaluación para hacer la evaluación anual de las personas participantes en la edición de Villafranca de los Barros (edición de 2027).



## ANEXO II

### MEMORIA RESUMEN

#### II.1. TAREAS A REALIZAR SEGÚN LAS FASES DEL PROGRAMA.

Escuela de Micronegocios es un programa que se divide en diferentes fases o etapas que se describen a continuación:

##### Fase 1. Divulgación para captación.

La primera fase está dedicada a la comunicación, divulgación e información para la captación de personas y proyectos participantes en Escuela de Micronegocios. Las acciones a desarrollar durante esta fase están relacionadas con: el diseño de materiales de comunicación, su distribución posterior en diferentes medios físicos y digitales (notas de prensa, post en redes sociales, distribución de cartelería y folletos informativos en puntos estratégicos), y el seguimiento de dichas acciones. Además de las anteriores, se propondrá realizar un número determinado de presentaciones físicas o virtuales del proyecto.

Dentro de ella, también se buscan alianzas institucionales con ayuntamientos y asociaciones o grupos empresariales que colaboren con Fundación Maimona en determinados aspectos del programa, como la cesión de un espacio para la impartición de las sesiones (preferentemente de espacios públicos), difusión del programa entre las comunidades y redes de las entidades aliadas para la captación de proyectos participantes, o la facilitación de contactos de interés que puedan ser participantes dentro de Escuela de Micronegocios o casos referentes en la parte de aprendizaje experiencial.

Esta fase también conlleva la realización de un proceso de selección de personas y proyectos participantes, y la comunicación de los resultados de este proceso.

##### Fase 2. Aprendizaje grupal e individual.

La segunda fase del programa es la de aprendizaje de las personas y proyectos participantes.

La actividad de aprendizaje grupal e individual se realiza de manera simultánea. Las sesiones, ya sean presenciales o virtuales, se llevan a cabo en un entorno grupal, permitiendo la interacción entre todos. Al mismo tiempo, cada participante tiene espacios de aprendizaje individual, ya sea a través de su interacción en la plataforma de contenidos o mediante las tutorías privadas con el equipo técnico de Fundación Maimona. De esta manera, se combina el aprendizaje en comunidad con el desarrollo personal de cada uno.



Comienza tras haber seleccionado al grupo de personas participantes y se inicia con la sesión de presentación física del programa.

Durante el transcurso de esta fase se realizan las siguientes actuaciones:

- Programación en calendario de las sesiones del programa.
- Elaboración y adecuación de contenidos teóricos y prácticos (herramientas de trabajo) de cada uno de los módulos.
- Preparación de material físico a entregar.
- Contacto con personas empresarias voluntarias para invitarlas a las sesiones del programa.
- Impartición de las sesiones.
- Mantenimiento y actualización de la plataforma de contenidos.
- Seguimiento de los entregables de las personas participantes, entre otras.

Es la fase de más intensidad del programa, siendo clave para la consecución de los impactos esperados, puesto que en ella se produce el aprendizaje, tanto en las sesiones presenciales y virtuales del programa como en la parte de trabajo individual de las personas participantes, con apoyo en la plataforma virtual.

Se prepara el material de cada sesión de forma particular en función del grado de evolución, estado personal y de los proyectos grupales y de los participantes.

Se "evaluando subjetivamente" el avance de cada persona participante y del grupo en su conjunto para adaptar los contenidos al propio funcionamiento grupal.

Por último, se realizan acciones de comunicación y divulgación del programa a modo informativo general, en los medios comentados en la fase 1.

Fase 3. Seguimiento y mentorizaje.

La tercera fase comienza al finalizar la fase de aprendizaje grupal. En esta tercera fase las personas participantes pueden continuar reforzando su proceso emprendedor de la mano de una persona mentora voluntaria o mediante tutorías de seguimiento y/o asesoramiento



con el equipo técnico de Fundación Maimona. Tanto la vinculación a una persona mentora como el asesoramiento técnico son voluntarios para las personas participantes.

El proceso de mentorizaje requiere de una formación específica tanto para la persona emprendedora que participar en el proceso de mentorización como para la persona mentora que acompaña a las personas participantes.

#### Fase 4. Evaluación.

El proceso de evaluación es un proceso transversal que se realiza durante todas las fases del programa, al final de cada edición el equipo facilitador de Escuela de Micronegocios realiza una evaluación en base a las evidencias aportadas y recogidas de cada participante y del grupo en general. Esta evaluación se hace a través de los entregables recogidos y de formularios de valoración que se envían a las personas participantes.

## II.2 TEORÍAS.

Escuela de Micronegocios se desarrolla bajo una combinación de diversas metodologías aplicadas al emprendimiento, y que fusionadas permiten estructurar un proceso de descubrimiento emprendedor en el que las personas participantes pueden:

- Desarrollar nuevos modelos de negocio para crear nuevas empresas.
- Consolidar su modelo de negocio actual.
- Evitar fracasos empresariales que no sólo repercuten en la baja de personas autónomas por el fracaso de su proyecto, sino que eliminan las posibilidades futuras de desarrollo de nuevas ideas de negocio.

Escuela de Micronegocios es una metodología experimental y experiencial de apoyo al aprendizaje en emprendimiento que se caracteriza por la combinación de los siguientes componentes:

### I. Effectuation (Teoría Efectual).

Escuela de Micronegocios es un programa diseñado bajo ciertas premisas conectadas prioritariamente con la lógica de la teoría efectual (<https://www.effectuation.org/>) de la Prof. Saras D. Sarasvathy, que conducen a un nuevo paradigma pragmático del emprendimiento.

A continuación, se exponen dichas premisas, que suponen la inversión de las dominantes en materia de emprendimiento hasta la fecha:



“El pragmatismo está inspirando un interés creciente para la investigación en ciencias sociales. Su naturaleza práctica e instrumental retira la atención de cuestiones tales como “¿Realmente utilizan los emprendedores expertos la efectucción? “Y la enfoca a otras como “¿Por qué utilizaría nadie el razonamiento efectual?” o “¿Qué diferencia hay entre que los emprendedores expertos utilicen una lógica efectual o no?”. Como lo explicó Henry James (1907), el pragmatismo utiliza un elemento de contraste diferente de “la verdad” como medio para analizar la correspondencia con la realidad. Rechaza la idea de la Verdad absoluta, y la consecuente dicotomía del mundo entre Verdadero o Falso. En lugar de ello, confronta verdades con verdades en términos de sus consecuencias para la forma en que vivimos e interactuamos en el mundo.

Una revisión de la literatura científica actual sobre emprendimiento, leída desde una perspectiva pragmática, nos ayuda a repensar, construyendo sobre lo que sabemos, en lugar de limitarnos sólo a aceptar o rechazar hipótesis. De manera inmediata, empiezan a aparecer un sinnúmero de nuevas posibilidades de investigación. Este flujo de nuevas posibilidades deriva su fuerza de invertir, con resultados enormemente fértiles, muchas de las premisas tradicionalmente más aceptadas en materia de emprendimiento, gestión de negocios y economía, como las siguientes.

Premisa 1: La existencia de ciertos rasgos crea al emprendedor/a. O bien, la existencia de ciertas circunstancias hace emprendedora a la persona (Emprendedor/a nace o se hace)  
Inversión de la premisa: ciertos tipos de acción crean a la persona emprendedora. Consecuencia: Cualquier persona puede actuar de manera emprendedora – es una consecuencia de sus “opciones de vida”, en palabras de James, y no es una tendencia natural, una necesidad circunstancial o un imperativo social.

Premisa 2: En un mundo en el cual abundan las oportunidades, las personas emprendedoras actuarán para beneficiarse de ellas. En consecuencia, los poderes públicos deberían pensar en términos de crear oportunidades, y las personas emprendedoras deberían buscarlas para descubrirlas (Emprendedor+s explotan oportunidades). Inversión de la premisa: En un mundo en que las personas actúen de forma emprendedora, aparecerán nuevas oportunidades de creación y explotación del valor. Las oportunidades son un producto derivado del emprendimiento – el emprendimiento no es un resultado de las oportunidades. Consecuencia: en lugar de incentivar a las personas emprendedoras por medio de la provisión de oportunidades determinadas, deberíamos asegurar las libertades necesarias para que las personas puedan actuar de manera emprendedora, y educarles en el método emprendedor para que puedan crear todas aquellas nuevas oportunidades que vayan viendo claras.



Premisa 3: “¿Cómo me convierto en una persona emprendedora de éxito?” es una prominente pregunta de investigación en este campo. Inversión de la premisa: esta es una pregunta equivocada. Preguntas mucho más apropiadas serían las siguientes: teniendo en cuenta quién soy, o quien yo quiera ser (o no), ¿en qué tipo de persona emprendedora me puedo convertir?; dadas las circunstancias en las que me encuentro, ¿en qué tipo de actividades emprendedoras puedo implicarme?; ¿qué tipos de emprendimiento puedo crear y hacer fructificar? Consecuencia: nuestros esfuerzos de investigación se orientarían a desarrollar taxonomías de personas emprendedoras, de entornos y de empresas, y las lógicas de las relaciones causales entre todos ellos, más que a buscar el Santo Grial de las condiciones necesarias y suficientes para el éxito combinando identidades individuales, ámbitos y artefactos.

Premisa 4: Las personas emprendedoras son factores muy importantes del desempeño empresarial. En consecuencia, deberían evitar el fracaso de las empresas y lograr alcanzar una serie de indicadores predeterminados de desempeño tales como la tasa de supervivencia, el tamaño, el crecimiento, y la rentabilidad (Evitar el fracaso de la empresa). Inversión de la premisa: las empresas son una más de las formas en las que las personas emprendedoras alcanzan sus aspiraciones. En otras palabras: sustituimos una visión instrumental de la persona emprendedora por una visión instrumental de la empresa. Consecuencia: los fracasos de empresas pueden constituir un factor importante del éxito emprendedor (Empresas como una de las formas de propósito; lo esencial es evitar el fracaso de la persona). Yendo más allá, los fracasos de empresas pueden contribuir a producir innovación en la economía.

El enfoque pragmático del emprendimiento, resumido en estas premisas inversas que lleva al desarrollo de la efectución como una lógica de la acción emprendedora, (en lugar de una teoría de cómo actúan o deberían actuar las personas emprendedoras) ofrece las bases para un nuevo paradigma del fenómeno emprendedor. Una teoría es una afirmación acerca de la Verdad o de un fenómeno observable. Una lógica es un grupo de ideas consistentes e internalizadas que crean una base clara para actuar en el mundo”.

El texto anterior es un extracto de: “H. James (1907): What pragmatism means. In Pragmatism: A new name for some old ways of thinking. New York, EE.UU. Longman Green and Co., pp. 17-22. – citado en S. D. Sarasvathy (2008): Effectuation. Elements of entrepreneurial expertise. Northhampton, MA, EE.UU.: Edward Elgar Publishing”.



## II. Andragogía.

Escuela de Micronegocios no cuenta con profesores; es el equipo facilitador del programa quién hace de "guía" que acompaña a las personas participantes en el proceso emprendedor. Estos guías son "facilitadores", y su participación en el programa se basa en adaptar los contenidos programados en base a las necesidades de aprendizaje de las personas participantes y a cada grupo, organizando y guiando el proceso completo. Su misión es escuchar y acompañar al ritmo adecuado a cada persona participante y al grupo en la medida de lo necesario, orientando sus procesos emprendedores hacia la realidad del entorno. En su libro *Andragogía: El aprendizaje en adultos*, Knowles detalla el modelo definiendo cuales son los principios fundamentales que todo proceso de instrucción debe seguir para lograr un aprendizaje efectivo en este público. Los 6 principios son los siguientes:

La necesidad de saber. Según Tough (citado por Knowles) los estudiantes adultos que se disponen a aprender ponen mucha energía en comprender los beneficios que obtendrán, por lo tanto, los facilitadores de ese aprendizaje deben entregar herramientas que le permitan a estos estudiantes darse cuenta de su necesidad de aprender para mejorar su desempeño y/o calidad de vida.

El concepto personal. Un principio básico es que como adultos somos responsables de nuestras acciones, por lo que en la medida de quienes lideren los procesos de entrenamiento estén conscientes de esto, podrán desarrollar estrategias no evidentes para lograr el tránsito de estudiantes dependientes a estudiantes autodirigidos.

La experiencia previa. Es fundamental que en el diseño de ambientes instruccionales se tome en cuenta el background de los participantes, y se construyan recursos o materiales que se hagan cargo de ello. En ese sentido, se debe tener cuidado en el uso del lenguaje, ejemplo y formatos que se ajusten a las realidades individuales y colectivas de los mismos.

Disposición para aprender. Este punto hace mención a que los adultos sí están dispuestos a aprender, pero la disposición estará principalmente orientada hacia aquellas materias o herramientas que nos permitan enfrentar de mejor manera las situaciones de la vida real.

Inclinación al aprendizaje. De la mano del punto anterior, al centrarnos en aprendizajes para la vida diaria, hay que generar capacitaciones que fortalezcan el desempeño profesional y la resolución de problemáticas de la vida cotidiana. En concreto, es clave entonces que tanto las temáticas sean específicas y concretas, y los formatos de entrega (vídeos, por ejemplo) permitan demostrar de forma práctica el valor de la capacitación.



La motivación. Los adultos, como lo hemos visto, tenemos una inclinación hacia nuestro desarrollo y la mejora de nuestras condiciones. Sin embargo, existen muchos obstáculos: el escaso tiempo libre, prejuicios sobre su capacidad de aprendizaje, el limitado acceso a la educación superior, entre otros. Por lo tanto, toda capacitación debe partir por un proceso de sensibilización en torno a las motivaciones internas de las personas participantes y su constante deseo de mejorar.

### III. Aprendizaje experiencial.

Escuela de Micronegocios se basa en el aprendizaje experiencial apoyándose en tres elementos esenciales:

Learning by doing o aprender haciendo. Escuela de Micronegocios consiste en aprender haciendo. Esta metodología hace que sean las personas participantes quienes van construyendo sus proyectos en tiempo real con las herramientas que el equipo facilitador va brindando durante el proceso de aprendizaje. No se trata de un simulacro de emprendimiento, es un emprendimiento real, a base de prueba y error, analizando y reflexionando sobre todas las variables que influyen en el proceso emprendedor: la persona, su contexto y la realidad de su entorno. Proporcionando herramientas actualizadas y acompañadas con la realidad se van construyendo los proyectos emprendedores a la vez que se van reforzando las competencias emprendedoras, y la capacidad de resiliencia y adaptación al cambio de las personas participantes. Una de las bases para participar en el programa es "querer hacer cosas". Esto lleva implícito un compromiso de la persona participante consigo misma, y con su proyecto, que le lleva a trabajar de forma permanente en su proceso emprendedor. No existe una obligación por parte de las personas participantes de entregar un proyecto al equipo de Escuela de Micronegocios. Se trata de fomentar el auto-aprendizaje experiencial: yo aprendo hasta donde considero que tengo que aprender haciendo. De esta forma se genera un aprendizaje tácito en su dimensión técnica y cognitiva. Se adquieren nuevas formas de aprender para llegar a un mismo objetivo, generando nuevas formas de hacer, pensar y comprender la realidad emprendedora.

Referentes locales como base de aprendizaje: La participación de personas expertas voluntarias que compartan sus experiencias es fundamental para las personas participantes en el programa. El equipo de Escuela de Micronegocios solicita a personas empresarias locales, que representan la realidad social y empresarial del entorno, con recorrido empresarial, que compartan una hora de su tiempo en una de las sesiones del programa. Durante esa hora, la persona experta cuenta su experiencia emprendedora y empresarial con total



libertad, e interactuará con las personas participantes mediante un coloquio abierto. Esta intervención es totalmente voluntaria.

**Mentoría o mentoring:** El programa brinda la oportunidad a las personas participantes de participar en una actividad de mentorizaje basada en las metodologías del programa de mentoring de Youth Business Spain ([www.youthbusiness.es](http://www.youthbusiness.es)). Esta fase de mentorizaje consiste en el acompañamiento voluntario por parte de una persona empresaria (voluntaria de la entidad o participante en Escuela de Micronegocios) a una persona participante para que, a modo de seguimiento y acompañamiento personalizado, se refuercen tanto las competencias como el proyecto de la persona emprendedora. Estas personas mentoras reciben una formación específica en voluntariado empresarial, y firman un acuerdo de mentorizaje con la persona participante donde se establecen las bases de la relación de mentorizaje. La duración de estas relaciones es inicialmente de seis meses, prorrogables otros seis meses más, con una periodicidad de reunión de una hora al mes.

#### IV. Open Space.

Escuela de Micronegocios es un espacio de creación, de aprendizaje y de trabajo, seguro y abierto que fomenta la participación activa, regido por principios como estar en el momento presente, aprender de la interacción y actuar bajo la "Ley de los Dos Pies". Para generar este Open Space se requiere de un espacio amplio, diáfano, con mobiliario funcional y que las personas participantes formen un círculo en cada sesión.

#### V. Comunidad de aprendizaje colaborativo.

El programa fomenta el trabajo conjunto entre personas emprendedoras, facilitadores y expertos locales, generando un espacio donde compartir experiencias y aprendizajes. La interacción con empresarios locales permite a los participantes adquirir referentes reales para afrontar retos y buscar soluciones innovadoras.

#### VI. Creación y desarrollo del negocio a tiempo real.

Desde el inicio del programa, las personas participantes reciben refuerzos e incentivos a corto y largo plazo derivados del fruto de su esfuerzo y de la puesta en marcha de su proyecto.

Este proceso se produce dentro de un espacio seguro y de confianza donde las personas participantes adquieren un enfoque experimental y son conscientes de que fallar es parte del proceso, modificar parte de su proyecto en base a estos fallos es una fuente de apren-



dizaje. El contexto en el que se desarrolla este proceso influye constantemente en las decisiones de las personas, es por eso, que en el programa se crea un contexto neutral, en el que la persona emprendedora se siente libre y segura para hacer aquello que realmente quiere hacer y experimentar así de manera productiva.

Esta transformación comienza con un análisis de la realidad de la persona emprendedora, por eso Escuela de Micronegocios se desarrolla en un entorno real y no simulado. Esto ayuda a detectar errores y oportunidades a tiempo, a construir un proyecto más alineado al entorno y a la persona. No se crean entornos ficticios; se trabaja sobre hipótesis reales que se contrastan en un mercado real.

#### VII. Blended learning.

Modelo de aprendizaje mixto; presencial y online, donde las personas participantes combinan la asistencia presencial en el aula con las herramientas online y espacios de reflexión para el desarrollo de sus proyectos de forma autónoma. Escuela de Micronegocios contará con una plataforma que incluye todos los contenidos de la fase de aprendizaje grupal. Esta plataforma también se utilizará como repositorio de proyectos para las personas participantes, para que puedan subir los archivos en los que estén trabajando en su proyecto para que el equipo facilitador del programa desde su experiencia y expertise le ayude a clarificar y adecuar su proyecto a todas las variables que pueden influir en él. Según se va avanzando en la fase de aprendizaje grupal, se van abriendo campos en la plataforma mostrando contenidos adicionales a los trabajados en la sesión presencial con las personas participantes. Se añadirán notas teóricas y bibliográficas para que los que estén interesados en aprender más allá de las píldoras formativas impartidas en las sesiones puedan hacerlo, así como un foro en el que las personas participantes puedan interactuar compartiendo contenido de interés e interactuando con el resto de personas participantes y con el equipo facilitador.

#### VIII. Profundización y normalización del concepto de Impacto Social.

A través de su esfuerzo y grado de desarrollo de sus proyectos, las personas emprendedoras deben adquirir consciencia del impacto social que su microemprendimiento generará en el entorno. Escuela de Micronegocios cuenta con un ciclo específico dedicado a la economía verde y circular e impacto social, abordando la importancia sobre la concienciación y sensibilización de estos conceptos a través del análisis de casos reales y locales.

#### IX. Competencias emprendedoras.

Otro aspecto importante de la metodología del programa Escuela de Micronegocios es el desarrollo de competencias emprendedoras en las personas participantes, más allá de la creación y consolidación de su idea de negocio. Este modelo de competencias se basa en el trabajo, a través de la ramificación, de las siguientes competencias emprendedoras:

Competencias emprendedoras	Objetivo de la competencia
Búsqueda de oportunidades	Identificar oportunidades de negocio en el entorno y desarrollar capacidades para evaluar la magnitud y viabilidad de la oportunidad.
Persistencia	Adquirir el hábito de persistir para conseguir los propósitos de la vida personal y profesional.
Riesgos calculados	Calcular, analizar e identificar riesgos para tomar medidas y decisiones para reducir estos riesgos y controlar los resultados negativos.
Eficiencia y calidad	Adquirir el hábito de buscar la excelencia y calidad, de analizar el valor aportado en sus acciones tanto personales como profesionales.
Cumplimiento de los compromisos	Ser consciente del valor de la palabra, de la importancia de generar relaciones de confianza y analizar la conveniencia y/o factibilidad de comprometerse.
Búsqueda de información	Adquirir el hábito de buscar información acudiendo a fuentes fiables y veraces, y aprender a interpretar esa información para emplearla en su vida personal y profesional.
Fijación de objetivos	Entender la importancia de definir objetivos y la necesidad de dedicar tiempo a su planificación, antes de comenzar una actividad. Poner en relación estos objetivos con la misión, visión y los valores personales.
Planificación y seguimiento	Aprender a establecer metas y elegir las acciones para alcanzarlas, estableciendo prioridades e indicadores de seguimiento de dichas acciones.
Persuasión y redes de contacto	Ser consciente de la importancia de crear redes de contacto con otras personas emprendedoras, y aprender a desarrollar y mantener una red de contactos.
Autoconfianza	Conocerse mejor y entender la importancia de realizar ajustes en el comportamiento para reforzar las competencias, y aumentar la propia seguridad, fuerza y convicción para alcanzar sus objetivos.



La capacitación en competencias emprendedoras del programa Escuela de Micronegocios tiene el propósito de contribuir a la mejora del desempeño personal y profesional de las personas participantes de forma que estas adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para crear su propia empresa, y, por ende, su propio puesto de trabajo de forma efectiva. Es necesario que estas personas participantes tomen consciencia de sus fortalezas y debilidades en cada competencia, realicen un plan de acción para potenciarlas y compensarlas, que detecten la aplicación práctica de cada competencia sobre el desarrollo de su proyecto, empiecen a desarrollar rutinas y hábitos para entrenarlas y ponerlas en práctica a lo largo de su vida personal y profesional.

El origen metodológico del bloque de competencias emprendedoras está inspirado en la metodología Empretec. Empretec es un programa de desarrollo de las capacidades de la UNCTAD, coordinado desde Ginebra (Suiza) por la Oficina de Desarrollo Empresarial de la División de Empresa e Inversión de las Naciones Unidas. Fue lanzado en Argentina el año 1988 y desde entonces se ha expandido a 39 países y ha asistido a más de 400.000 personas emprendedoras. Promueve la creación de estructuras sostenibles de soporte a emprendedores para crear pequeñas y medianas empresas competitivas e innovadoras. La metodología Empretec está basada en que todo el mundo tiene una motivación interior para mejorar. Sus fundamentos fueron desarrollados por la Universidad de Harvard en la década de los 80 a partir de la investigación de David McClelland, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), para determinar qué tipos de comportamiento distinguen a las personas empresarias de éxito de las demás. Tras realizar entrevistas con 250 personas empresarias exitosas de diferentes países y sectores, identificaron 30 comportamientos que todos ellos compartían y los agruparon en 10 competencias que a su vez clasificaron en 3 grandes grupos de motivaciones: de realización o logro, de planificación y de poder. Las competencias de realización o logro son búsqueda de oportunidades e iniciativa, asumir riesgos calculados, persistencia, exigir eficiencia y calidad, y cumplimiento de los compromisos. Las competencias de planificación son fijación de metas, búsqueda de información, y planificación sistemática y seguimiento. Las competencias de poder son persuasión y redes de apoyo, autoconfianza e independencia.

La metodología Empretec persigue un cambio de comportamiento que ayuda a las personas emprendedoras a poner sus ideas en acción y les permite hacer crecer sus negocios: les proporciona las herramientas para superar sus barreras y crecer tanto personal como profesionalmente.

La metodología de impartición del contenido en competencias emprendedoras se basa en el Ciclo de Aprendizaje Vivencial (CAV) desarrollado por el psicólogo estadounidense David



A. Kolb. El CAV se basa en la idea de que la creación y la transferencia de conocimiento es mayor que una mera reproducción del conocimiento. Es un proceso en el que persona tiene una experiencia, reflexiona sobre ella e internaliza un significado, conformando un "equipaje" que entra a formar parte sus conocimientos, valores o creencias, que luego será utilizado en otras situaciones diferentes. El CAV ocurre cuando una persona participa en una actividad, la analiza críticamente, extrae conclusiones útiles de este análisis y aplica sus resultados. Este proceso se puede experimentar de manera espontánea en la vida cotidiana (ej.: una niña que se quema la mano con una cerilla aprende a tener cuidado con el fuego), o se puede crear de manera artificial en situaciones controladas con el foco en el aprendizaje de una competencia, como en Escuela de Micronegocios. El CAV es un proceso de cinco etapas que se repite constantemente en cada una de las dinámicas, y que debe ser moderado por un equipo facilitador.

1. Experiencia: es la actividad en sí. Puede ser una experiencia de la vida real que las personas participantes han tenido fuera de la sesión o una actividad u otro estímulo como un vídeo, un juego de rol, un ejercicio o una ponencia. El equipo facilitador propone la realización de una experiencia vivencial en forma de dinámica al conjunto de participantes, a realizar de forma grupal o individual, relacionada con una de las diez competencias del programa Empretec.
2. Reflexión: a partir de la experiencia se expresan y comparten las reacciones y sentimientos. El equipo facilitador comprueba con el grupo lo que ha pensado acerca de la actividad y qué sentimientos han surgido. Si las personas externalizan sus impresiones solo racionalmente, intentando escapar de las emociones, el equipo facilitador debe guiarlas cuidadosamente a reflexionar sobre sus sentimientos preguntando, permitiéndole ponerse en contacto con lo que ha sentido y no solamente con lo que ha comprendido.
3. Procesamiento: se analiza el desempeño del grupo y se discuten los patrones. El equipo facilitador debe formular preguntas sobre la actividad, quién ha hecho qué, qué se ha dicho, los momentos más notables que han generado el impacto emocional y el estímulo intelectual. Las preguntas deben hacerse de modo que sean una cadena lógica para el grupo, con un guion que debe ser flexible y fluido. Si las intervenciones del grupo toman otras direcciones, debe seguir preguntando sobre aspectos que se escapan del debate y que son importantes para el foco que se está tratando de dar.
4. Generalización: se compara, se hacen inferencias y se establecen conexiones con situaciones de la vida real. Se trazan paralelos entre la actividad y la realidad, haciendo que el grupo note las similitudes y las diferencias que hay entre ambas.



5. Aplicación: es el compromiso personal de planear comportamientos más eficientes, realizar los cambios necesarios y aplicar los nuevos conceptos en la vida cotidiana (en nuestro caso, en el proyecto de emprendimiento). El equipo facilitador dirige al grupo para que trace un plan de acción que implemente los nuevos conceptos adquiridos durante la actividad y se llega a un acuerdo sobre la reflexión crítica de la experiencia que vivieron.

La experiencia de aprendizaje debe estar libre de ataduras, ser divertida y enriquecedora para todas las personas participantes, incluido el equipo facilitador. Las fases del CAV son una guía. El equipo facilitador no debe suprimir el debate para seguirlos. Debe dejar que el grupo exponga sus ideas, percepciones libremente y mediante preguntas directas, dirigir el foco del aprendizaje a los conceptos que se quieren abordar.

La impartición de estos contenidos en competencias emprendedoras debe hacerse en formato presencial, participativo, vivencial e interactivo: las personas participantes interactúan continuamente entre ellas y con el equipo facilitador, manteniendo una actitud proactiva, tomando decisiones constantemente, en un entorno "seguro y protegido" donde pueden compartir vivencias personales siendo las protagonistas de las actividades, o interactuar sobre casos reales adaptados a su entorno local. Esto les permite ampliar el conocimiento de una persona misma, y de su contexto: las personas participantes son inducidas a realizar un autoanálisis personal profundo de ellas, y de su propio negocio y sector. El CAV se ve complementado con la interacción de las personas participantes con otros componentes del programa con quienes continúan este proceso de transferencia de conocimientos y experiencias. La interacción del grupo en conjunto, con el equipo facilitador y con las personas expertas invitadas, son consideradas un repositorio de vivencias que mejoran estas competencias de forma progresiva.

El intercambio de percepciones, la heterogeneidad, la construcción conjunta de proyectos y el día a día en el "aula" permite a las personas participantes compartir diferentes puntos de vista, comprender y empatizar con situaciones reales de personas con quienes pasan tiempo, y aportar valor y soluciones a los proyectos de otras personas, así como recibir aquello que ofrecen.

Las personas invitadas expertas, empresarios y empresarias que representan la realidad local, tienen un papel fundamental en el desarrollo de las competencias emprendedoras.

La interacción de estas personas con las personas participantes para transmitir vivencias reales pasadas y retos presentes hace que las personas participantes emulen comportamientos de estas personas expertas ante situaciones similares que están abordando en el momento presente, convirtiéndoles en referentes reales de quienes pueden imitar comportamientos para afrontar problemas y abordar nuevos retos.