

## Programas de emprendimiento de negocios para población vulnerable que contribuyen al desarrollo endógeno en Chihuahua

Adriana Isela Torres Romero<sup>1</sup>

Jared Hernández Huerta

Aarón Milburn Díaz

### Resumen

Esta presentación o resumen del contenido, deberá estar escrito en letra Calibri a 11 puntos, a espacio El desarrollo endógeno es un proceso complejo y permanente que permite el progreso económico, social e individual de una localidad y de cada uno de sus miembros. Esto se logra a través del aprovechamiento del potencial económico del territorio, considerando las características socioculturales de la población. En este sentido, un grupo prioritario a considerar son las personas vulnerables por condición física o desigualdad social y/o económica ya que poseen menor oportunidad para su desarrollo. Por ello, los programas de desarrollo empresarial dirigido a esta población representan una oportunidad ya que son un factor de crecimiento económico, al ser inclusivos y fomentar la generación de nuevos productos, mejorar procesos y generar nuevos métodos de producción, así como permitir el desarrollo tecnológico, la innovación y la productividad. Por ello el presente trabajo describe el funcionamiento de tres programas de emprendimiento de negocios para población vulnerable y su relación con el desarrollo endógeno en el estado de Chihuahua, México. Para ello, se realizó una investigación cualitativa de tipo empírica mediante la revisión documental y de la aplicación de encuestas y entrevistas con el presidente de la Red Emprende y los programas DreamBuilder, Proempleo e Inicie y Mejore su negocio (IMESUN) del estado de Chihuahua. Las iniciativas de emprendimiento que atienden a la población vulnerable en el estado se llevan a cabo por medio del llamado ecosistema emprendedor, organizado en la Red Emprende Chihuahua el cual impulsa el desarrollo económico de la ciudad a través de la innovación y el emprendimiento. Hasta el 2019 la Red Emprende ha logrado la creación de 80 empresas y ha apoyado a 700 empresas con capacitación, vinculación o financiamiento, lo cual ha beneficiado a 9,120 personas. Por otro lado, como parte de los aliados de la Red Emprende los programas DreamBuilder, Taller Emprende de Fundación Proempleo e IMESUN atienden a la población vulnerable fomentando el autoempleo y la generación de micronegocios a través de la capacitación y la vinculación. DreamBuilder está enfocado en la capacitación de mujeres y con tan solo un año de implementación ya tiene 14 proyectos y ha permitido el empoderamiento de las mujeres participantes. Así mismo, el Taller Emprende capacita y da consultoría empresarial para la creación y mejora de microempresas y autoempleo. Durante el periodo de 2013-2019 se han capacitado 3,063 emprendedores y generado 949 planes de vida y planes de negocio terminados. Por otro lado, IMESUN apoya a emprendedores y empresarios de pequeñas empresas a iniciar y fortalecer su negocio ayudando a la generación de más y mejores empleos. IMESUN de 2017 a 2019 ha atendido a 150 personas víctimas de violencia de género o en situación de pobreza, personas con discapacidad, población indígena, entre otros y ha logrado la apertura de 37 negocios. Los impactos de estos programas se ven reflejados en la

---

<sup>1</sup> Maestra, Universidad Autónoma de Chihuahua, FACIATEC

mejora de la calidad de vida de su comunidad al incrementar sus ingresos y generar empleos contribuyendo directamente al desarrollo endógeno del territorio al que pertenecen.

**Palabras clave:** Desarrollo endógeno, Emprendimiento, Vulnerabilidad.

## Introducción

Durante los últimos años se ha dado un debate para definir las características del desarrollo, uno de los principales es el que tiene que ver con el desarrollo territorial. Dentro de éste se encuentra el desarrollo endógeno, el cual según Vázquez (2007) interpreta la complejidad que existe en cualquier territorio que puede ser un país, una región o una ciudad. Señala además aspectos específicos que lo caracterizan como:

1. Son procesos de acumulación de capital en territorios concretos.
2. Se trata de procesos que han surgido a partir de nuevas formas de organización de la producción.
3. Utiliza el potencial económico del territorio.
4. Se sustenta en la forma de organización productiva, las estructuras familiares, sociales, culturales y tradiciones de la población.

En el mismo sentido, Sanabria et al (2014) define el desarrollo endógeno como la “identificación de los recursos y potencialidades en un momento histórico concreto, permitiendo la capacidad de innovación del territorio mediante la construcción de un tejido social para encontrar soluciones competitivas a sus problemas”. Por su parte, Romero (2002) lo describe como “un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que produce una mejora del nivel de vida de la población de una localidad”. Este autor menciona tres dimensiones que lo caracterizan:

1. La económica que permite utilizar de forma eficiente los factores de la producción para una mayor productividad y competitividad.
2. La sociocultural que se integra por los aspectos socioeconómicos, culturales y medioambientales que apoyan el proceso de desarrollo.
3. La político-administrativa integrada por las autoridades, los grupos empresariales, entidades financieras y sociales que fomentan un contexto innovador que contribuya al desarrollo.

Así mismo, Gutiérrez (2006) considera que el desarrollo endógeno es el progreso económico, social e individual de carácter permanente de una localidad y de cada uno de sus miembros. El desarrollo endógeno llamado también desarrollo local depende en gran medida de las capacidades y la voluntad de miembros de la comunidad (Mora y Martínez, 2018). Una parte de ésta son las personas vulnerables por su condición física o por la desigualdad social y económica. Estas situaciones son una limitante para lograr una mejor calidad de vida por lo que es necesario que se generen políticas públicas y programas que apoyen al desarrollo de este grupo (Uribe y González, 2007). Para ello, los programas de desarrollo empresarial desempeñan un papel fundamental, gracias a su capacidad de impulsar el emprendimiento y coadyuvar el crecimiento y desarrollo del espacio en el que se ubican los individuos y la comunidad.

En este sentido se define el emprendimiento como la capacidad que tienen las personas para descubrir, evaluar y aprovechar oportunidades de negocios con fines de lucro, sociales o una combinación de ambos (Shane y Venkataraman, 2000). Es considerado como un factor de crecimiento económico al fomentar la generación de nuevos productos, mejorar procesos, generar nuevos métodos de producción y otros, que promueven el desarrollo tecnológico, la innovación y la productividad (Valdiviezo, 2009). Además, Formichella (2004) relaciona las cualidades emprendedoras de los miembros de un territorio como una parte clave para el desarrollo endógeno. Al respecto Vázquez (2005) considera al emprendimiento como insumo y a la vez un producto de las capacidades endógenas de un territorio que promueven la creación y desarrollo de empresas.

El fenómeno del emprendimiento requiere de una normatividad que facilite su implementación dentro de un territorio determinado y promueva la interrelación y cooperación entre las personas emprendedoras, las organizaciones y los diversos agentes (Mason y Brown, 2014). Por lo anterior, es importante describir la relación que existe entre los programas de emprendimiento y el desarrollo endógeno de un territorio.

### **Objetivo**

El objetivo del presente trabajo es describir el funcionamiento de tres programas de emprendimiento de negocios para población vulnerable y su relación con el desarrollo endógeno en el estado de Chihuahua, México.

### **Metodología**

Este estudio consistió en una investigación cualitativa de tipo empírica realizada a través de una revisión documental y de la aplicación de encuestas y entrevistas con el presidente de la Red Emprende y los programas DreamBuilder, Proempleo e Inicie y Mejore su negocio (IMESUN) del estado de Chihuahua.

### **Resultados y discusión**

En el estado de Chihuahua se organiza través del llamado ecosistema emprendedor, el cual se compone de diversos agentes que interactúan para fortalecer y maximizar el valor de las iniciativas emprendedoras e innovadoras en la región (Isenberg, 2011). Este ecosistema se organiza en la Red Emprende Chihuahua<sup>2</sup> que fue fundada en el año 2017 y cuyo objetivo es impulsar el desarrollo económico de la ciudad a través de la innovación y el emprendimiento.

Esta red está integrada por la llamada tetra hélice: los tres niveles de gobierno (municipal, estatal y federal), el sector privado (cámaras, consejos y confederaciones empresariales, centros de negocios, incubadoras y aceleradoras, fondos de inversión), el sector social (asociaciones civiles) y el sector educativo (instituciones de media superior y superior). En la tabla 1 se muestra la estructura del ecosistema.

---

<sup>2</sup> Red Emprende Chihuahua. Estadísticas 2019. (Carlos Espino entrevista personal, 22 de julio del 2020).

PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS PARA POBLACIÓN VULNERABLE QUE  
CONTRIBUYEN AL DESARROLLO ENDÓGENO EN CHIHUAHUA

Tabla 1. Integrantes de la Red Emprende Chihuahua

GOBIERNO	SECTOR EDUCATIVO	SECTOR PRIVADO	SECTOR SOCIAL
Secretaría de Economía.	Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH).	uHüb.	Capacitación Especialmente Dirigida (CED).
Economía Social.	Facultad de Ciencias Agrotecnológicas (FACIATEC) de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH).	Hive Space coworking.	Emprendiendo por Chihuahua.
Instituto Chihuahuense de la Juventud (ICHIJUV).	Parque de innovación de La Salle Chihuahua.	Dacodex.	DreamBuilder.
Municipio de Chihuahua.	Universidad Tecnológica de Chihuahua (UTCH).	Conecta working space.	Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC).
Instituto de Apoyo al Desarrollo Tecnológico (INADET).	Universidad Politécnica Nacional (UPN).	Casa del emprendedor, poder joven Chihuahua.	Centro de Competitividad Chihuahua.
Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Chihuahua (ICATECH).	Universidad de Durango campus Chihuahua.	The club Networking.	
Consejo para el Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua (CODECH).	Universidad Regional del Norte (URN).	LivingLab.	
Gobierno del Estado de Chihuahua.	Universidad Tecmilenio.	Espacio 36.	
Instituto Nacional de la Economía Social (INAES).	Universidad del Valle de México (UVM).	Black Labs.	
PROMÉXICO.	Instituto Tecnológico de Chihuahua II.	Utopic Workspace.	
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).	Instituto Tecnológico de Monterrey.	Technology Hub.	
Fideicomiso Estatal para el Fomento de las Actividades Productivas en el Estado de Chihuahua (FIDEAPECH).	Instituto Superior de Arquitectura y Diseño (ISAD).	Blumentori.	
Nacional Financiera.	Instituto Politécnico Nacional (IPN).	COPARMEX Chihuahua.	
Banca de Desarrollo.	Parque Tecnológico Orión, Tecnológico de Monterrey.	Artifex Angels.	
Instituto de Innovación y Competitividad (IIC).		CANIRAC Chihuahua.	
		CANACINTRA Chihuahua.	
		<b>ALIANZAS</b>	
		Clúster metalemecánico.	
		Clúster EGE.	
		Clúster Automotriz.	

---

Clúster Aeroespacial.  
Clúster Minero.  
Clúster del vino.  
COPACHISA  
constructora.  
Alsuper.  
Ruba.  
Grupo BAFAR.  
Interceramic.  
American Industries.  
Visteon.  
Grupo Cementos de  
Chihuahua (GCC).  
FORD.

---

El impacto de la Red Emprende se refleja en las estadísticas generadas desde su fundación hasta el año 2019 que se muestran en la figura 1.

Figura 1. Estadísticas de la Red Emprende Chihuahua.



Para lograr estos resultados la Red Emprende sigue la ruta del emprendimiento que consiste en un mapa que acerca al emprendedor a la etapa en la cual se encuentra su proyecto. Esta ruta se compone de cinco fases que inician con la idea, el proyecto, la puesta en marcha, creación y consolidación y finalmente compartir la experiencia. Cada fase se compone de varios pasos sumando en total 14. La ruta del emprendimiento se muestra en la figura 2.

Figura 2. Ruta del emprendimiento de la Red Emprende Chihuahua.



Como parte de los aliados de la Red Emprende están los programas DreamBuilder, Taller Emprende de Fundación Proempleo e Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN) que atienden a la población vulnerable fomentando el autoempleo y la generación de micronegocios a través de la capacitación y la vinculación.

DreamBuilder<sup>3</sup> es un programa interactivo de capacitación en línea, diseñado para mujeres emprendedoras que consta de 12 cursos sobre contenidos básicos de gestión empresarial. Dreambuilder inicia con la visión de la compañía internacional Freeport-McMoRan, con casa

<sup>3</sup> Programa DreamBuilder. Disponible en <https://spanish.dreambuilder.org/sobre-nosotros/>. (Consultado: 27 julio 2020)

matriz en Estados Unidos, esta a su vez se asocia con Thunderbird School of Global Management, de la Universidad Estatal de Arizona, quién apoya con el desarrollo del plan de estudios y estos a su vez trabajan con BlueDrop Performance Learning para su ofrecimiento en línea. A nivel mundial se han inscrito más de 60 mil participantes de 94 países.

En el país el programa se coordina a través de, la Academy for Women Entrepreneurs (AWE)-DreamBuilder México<sup>4</sup>. Esta es una iniciativa dirigida por la Casa Blanca la cual está a favor del empoderamiento económico de las mujeres. Está diseñada para fortalecer el ecosistema empresarial y que esto les permita desarrollar su potencial y a la vez mejorar su estabilidad, seguridad y prosperidad. Además, AWE-DreamBuilder México, tiene la intención de capacitar en el diseño de planes empresariales, así como conectar a las participantes con redes de empresarias exitosas.

Actualmente el programa tiene presencia en las siguientes ciudades del país:

- Ciudad de México
- Chihuahua, Chihuahua
- Guadalajara, Jalisco
- Hermosillo, Sonora
- Matamoros, Tamaulipas

Próximamente se estará implementando en las siguientes ciudades:

- Monterrey, Nuevo León
- Nogales, Sonora
- Nuevo Laredo, Tamaulipas
- Oaxaca, Oaxaca
- Tijuana, Baja California
- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
- Valladolid, Yucatán
- Veracruz, Veracruz

Al día de hoy el alcance que AWE-Dreambuilder México ha tenido ha sido significativo, ya que se ha contado con la participación de más de 1400 emprendedoras, de las cuales 285 han sido seleccionadas para dar apoyo más profundo a sus proyectos y de estas se han logrado graduar 200 del programa.

En el estado de Chihuahua el programa DreamBuilder se ha adaptado al contexto del territorio presentando las siguientes características:

---

<sup>4</sup> AWE- AWE-Dreambuilder México. Disponible en <https://dreambuildermexico.org/> (Consultado: 27 julio 2020)

PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS PARA POBLACIÓN VULNERABLE QUE  
CONTRIBUYEN AL DESARROLLO ENDÓGENO EN CHIHUAHUA

Tabla 2. Datos del programa Dream Builder Chihuahua.

Dato	Descripción
<b>Objetivo</b>	Empoderar a las mujeres a través de la capacitación para autoemplearse o generar una microempresa y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.
<b>Operación del programa</b>	<p>La coordinación está a cargo del Instituto de Cultura del Municipio de Chihuahua. El programa opera a través de una plataforma gratuita, autogestivo, de fácil acceso y uso. Se complementa con sesiones presenciales atendidas por instructores especialistas en mercadotecnia, administración, finanzas, entre otros. Se trabajan ideas de negocio tradicionales.</p> <p>Está dirigido solamente para mujeres mayores de 18 años que sepan leer y escribir y tengan conocimientos básicos de computación. No tienen ningún costo para el participante.</p> <p>Como beneficio adicional una vez terminado el proceso las participantes presentan su pitch<sup>5</sup> ante jueces especializados. La ganadora se hace acreedora a un premio de \$10,000.00 M.N. para la compra de materiales que apoyen el desarrollo de su proyecto y tiene la oportunidad de participar en el evento de pitch a nivel nacional.</p> <p>Actualmente el programa tiene la intención de continuar a pesar de la pandemia provocada por el COVID-19. La principal modificación que se está haciendo es a las sesiones presenciales de asesoría que se llevarán a cabo a través de la plataforma Zoom<sup>6</sup></p>
<b>Sede</b>	Esquina Benjamín Franklin de la embajada de Estados Unidos en México ubicada en la Mediateca Municipal en la ciudad de Chihuahua.
<b>Duración</b>	12 unidades del curso en la plataforma y 4 sesiones presenciales de 3 horas cursadas en un periodo de 30 días naturales.
<b>Años de implementación</b>	El año 2019 fue el primer año de implementación.
<b>Financiamiento del programa</b>	Embajada de Estados Unidos en México.
<b>Seguimiento</b>	No hay seguimiento a los participantes por parte del programa.
<b>Impactos cuantitativos</b>	14 participantes con proyecto de negocio terminado.
<b>Impactos cualitativos</b>	<p>Empoderamiento de las mujeres.</p> <p>Aumento de la autoestima.</p> <p>Se creó un grupo que continúa haciendo alianzas y networking<sup>7</sup></p>

Otro de los programas es el Taller Emprende de la fundación Proempleo<sup>8</sup> una asociación civil sin fines de lucro, que busca impulsar a las personas que desean lograr una vida más digna y

<sup>5</sup> El término proviene del inglés y se traduce como “lanzamiento”. Se usa en emprendimiento para exponer tu idea ante incubadoras, en eventos de búsqueda de fondos o incluso para buscar socios o colaboradores en un espacio y tiempo definido. ¿Qué es un pitch de negocios? Recuperado de: <https://www.pqs.pe/emprendimiento/que-es-un-pitch-de-negocios> (Consultado: 25 julio 2020)

<sup>6</sup> Zoom es un software de videollamadas y reuniones virtuales. Recuperado de: <https://zoom.us/>

<sup>7</sup> El término networking proviene del inglés y se traduce como “trabajar la red de contactos” para generar oportunidades de negocio. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/networking.html>. (Consultado: 25 julio 2020)

<sup>8</sup> Fundación Proempleo. Recuperado de: <http://proempleo.org.mx/inicio/proempleodf.html> (Consultado: 27 julio 2020)

productiva, a través de capacitación y consultoría empresarial para la creación y mejora de sus microempresas y autoempleo. Fue fundada en 1995 en la ciudad de México por un grupo de empresarios liderados por Alfredo Achar Tussie, para solucionar el problema del desempleo que se generó por la crisis económica de 1994 en México y que dejó gran parte de la población vulnerable.

A través del Taller Emprende conformado por 5 módulos y operado con una metodología teórico-los emprendedores desarrollan un plan de negocios para autoemplearse o para mejorar su micronegocio. En la figura 3 se muestran los módulos y su objetivo.

Figura 3. Módulos del Taller Emprende de la Fundación Proempleo Chihuahua.



Según el informe 2019, a nivel nacional se apoyaron a 5,380 personas con capacitación, 640 microempresas se fueron iniciadas y/o mejoradas y se generaron y conservaron 5,262 empleos. El 63% de los atendidos fueron del sexo femenino y el 37% del masculino. Las edades fluctuaron entre los 15 y 44 años.

El programa Proempleo en Chihuahua funciona desde el año 2013 y es operado por Emprendiendo por Chihuahua, A. C. Es una franquicia por la que se paga una sola ocasión a Fundación Proempleo de la ciudad de México. Tiene un costo para los participantes de se \$1,000.00 M.N. (cantidad subsidiada en un 80%, el costo real es de \$5,000.00 M.N.). De acuerdo a la condición económica del participante se puede becar al 100%.

Entre los principales beneficios del programa están:

- Autoemplearse, iniciar o mejora una microempresa
- Mejorar la situación econonómica
- Proteger los recursos a corto y largo plazo

PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS PARA POBLACIÓN VULNERABLE QUE  
CONTRIBUYEN AL DESARROLLO ENDÓGENO EN CHIHUAHUA

- Mejorar la situación emocional y la autoestima
- Reintegración social pasando de la informalidad a la formalidad
- Emplearse en una empresa a través de una mayor preparación.

Emprendiendo por Chihuahua realiza un proyecto anual para determinar las metas a lograr. En el año 2020 la meta de atención es de 300 personas en condición vulnerable preferentemente. La capacidad de atención es de entre 16 y 25 personas por grupo y se pueden impartir hasta 14 talleres por año. La asociación civil que lo maneja cuenta con dos talleres más que complementan al Taller Emprende: Talleres de fortalecimiento especializado y Mejora del MiPe.<sup>9</sup>

En el estado de Chihuahua el Taller Emprende presenta las siguientes características:

Tabla 3. Datos del programa Taller Emprende en Chihuahua.

<b>Dato</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Egresar emprendedores capaces de tomar decisiones basadas en un plan de negocios evaluado, capacitadas en temas empresariales y con su objetivo productivo y humano alineado a un plan de acción que permita minimizar riesgos y maximizar su crecimiento. Con ello se busca incrementar el bienestar económico y emocional de las familias en Chihuahua contribuyendo a mejorar su situación y calidad de vida.
<b>Operación del programa</b>	El Taller Emprende consta de 4 módulos presenciales (Administración y mercadotecnia, Finanzas, Aspectos legales y Ventas) impartidos por un instructor diferente cada uno. En Chihuahua como valor agregado se imparte el módulo de Desarrollo Humano al inicio del taller con el objetivo de fortalecer el plan de vida y la toma de decisiones del emprendedor. Se trabajan ideas de negocio tradicionales, no tecnológicas y al final del taller el participante genera su plan de vida y el plan de negocios con un avance de al menos el 70%. El taller tiene el propósito de fomentar el emprendimiento y el autoempleo por lo que el participante debe ser mayor de 18 años, saber leer y escribir y manejar matemáticas básicas. El instructor de cada módulo debe estar certificado en el EC0217 <sup>10</sup> Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal de CONOCER <sup>11</sup> . Además, debe contar con experiencia laboral en el tema, tener de preferencia carrera afín y haber tomado el taller completo como participante. El programa se da a conocer a través de redes sociales y de los aliados de la Red Emprende. Actualmente se cuenta con una plataforma para trabajar el taller en modalidad virtual, sin embargo no se ha utilizado porque la mayoría de los usuarios no manejan tecnología o no tienen acceso a ella.
<b>Duración</b>	5 semanas (una semana por módulo)
<b>Años de implementación</b>	7 años (del 2013 a la fecha)

<sup>9</sup> Micro y pequeña empresa

<sup>10</sup> Un Estándar de Competencia (EC) describe el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño. Recuperado de: [https://conocer.gob.mx/acciones\\_programas/estandar-de-competencia/#:~:text=El%20Est%C3%A1ndar%20de%20Competencia%20describe,un%20alto%20nivel%20de%20desempe%C3%B1o.](https://conocer.gob.mx/acciones_programas/estandar-de-competencia/#:~:text=El%20Est%C3%A1ndar%20de%20Competencia%20describe,un%20alto%20nivel%20de%20desempe%C3%B1o.) (Consultado el 23 julio 2020)

<sup>11</sup> CONOCER es el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias. Recuperado de: <https://conocer.gob.mx/> (Consultado el 23 julio 2020)

<b>Financiamiento del programa</b>	70% Fundación del empresariado chihuahuense (FECHAC) 30% Grupo Punto Alto, Grupo Citlali, CENCOR, Alsuper y Proyectos especiales: Gobierno municipal y estatal.
<b>Seguimiento</b>	Durante 2 años se miden los avances aplicando un cuestionario semestral que evalúa los indicadores de ventas y mejoras hechas. En los seguimientos se detectan necesidades y si no se pueden atender por parte de la asociación, se canalizan con aliados de la Red Emprende.
<b>Impactos cuantitativos</b>	2013-2019 se han capacitado 3,063 emprendedores y generado 949 planes de vida y planes de negocio terminados.
<b>Impactos cualitativos</b>	95% de los egresados mejoran su situación emocional. 90% de los egresados mejorar su capacidad de toma de decisiones. 10% de los egresados se siguen capacitando.

Por otro lado, el programa Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN)<sup>12</sup> es una metodología de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) iniciada en 1990. Es uno de los programas de formación en gestión empresarial más grandes a nivel mundial con operación en 120 países. Su finalidad es apoyar a emprendedores y empresarios de pequeñas empresas a iniciar y fortalecer su negocio ayudando a la generación de más y mejores empleos.

IMESUN se integra por cuatro componentes de formación que representan las etapas del desarrollo empresarial 1) Genere su idea de negocio (GIN), 2) Inicie su negocio (ISUN), 3) Mejore su negocio (MESUN) y 4) Expanda su negocio (ESUN). Emplea un juego de mesa que simula las operaciones de una empresa desde su inicio. Se utiliza durante las sesiones de formación en las que se desafía a los participantes con situaciones relacionadas con la vida de una empresa y en las que deben planear, organizar, producir, competir, entre otras acciones.

Esta metodología puede ser implementada por gobiernos, empresarios, microempresarios, emprendedores y organizaciones de la sociedad civil. La coordinación del programa se ubica en Ginebra, Suiza y su estructura se presenta en la figura 4.

Figura 4. Estructura del programa Inicie y Mejore su negocio.



Para su desarrollo requiere de la formación de master trainers, que son los instructores que poseen la licencia de la OIT para la formación de los facilitadores. De acuerdo a la descripción de

<sup>12</sup> Historia del programa IMESUN. Organización Internacional del Trabajo. Revisado en [https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS\\_161439/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_161439/lang-es/index.htm)

PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS PARA POBLACIÓN VULNERABLE QUE  
CONTRIBUYEN AL DESARROLLO ENDÓGENO EN CHIHUAHUA

la metodología sus principales características son el amplio alcance, que posee una estructura completa, es flexible, adaptable, fácil de comprender y tiene un valor de marca reconocido.

En Chihuahua el programa presenta las siguientes características:

Tabla 4. Datos del programa IMESUN en Chihuahua.

Datos	Descripción
<b>Objetivo</b>	IMESUN es un programa de gestión empresarial de la Organización Internacional del Trabajo con un enfoque en el desarrollo de competencias para iniciar y mejorar las micro y pequeñas empresas (MyPEs) como parte de una estrategia para crear más y mejores empleos.
<b>Operación del programa</b>	<p>Es una metodología de libre uso que maneja ideas de negocio tradicionales. Fue transferida a 30 facilitadores en México en el año 2016 y aplicada en los estados de Chihuahua y Chiapas. En Chihuahua es operada por la asociación civil Somos Unión. Los instructores deben tener experiencia en el tema de gestión empresarial, estar certificado en el EC0217 Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal de CONOCER, conocimientos básicos de computación y manejo de internet y estar certificados en IMESUN.</p> <p>La capacidad de atención es de 30 grupos simultáneos cada tres meses (120 grupos por año), 20 personas por grupo. El perfil de los participantes es tener al menos una de las siguientes vulnerabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivir en un área semiurbana.</li> <li>• Carencia de servicios básicos.</li> <li>• Bajo nivel educativo.</li> <li>• Problemas para acceder a fuentes de trabajo.</li> <li>• Poca disposición de tiempo.</li> <li>• Adultos mayores de 60 años.</li> <li>• Población indígena.</li> <li>• Personas con discapacidad.</li> <li>• Ex convictos.</li> </ul> <p>Para el proceso de selección los participantes llenan un formato del propio programa y una evaluación diagnóstica por parte de la asociación.</p> <p>La ejecución del programa se basa en el Ciclo de Aprendizaje Basado en la Experiencia (CAE) que integra actividades lúdicas y vivenciales.</p> <p>La última generación que terminó en agosto 2020 trabajó en modalidad virtual y fue financiada por el DIF estatal con la participación de mujeres con violencia familiar de género en la ciudad de Chihuahua y en ciudad Juárez.</p>
<b>Duración</b>	Dos sesiones de 3 horas por semana con un total 27 sesiones .
<b>Años de implementación</b>	21 años en la Organización Internacional del Trabajo 4 años en Chihuahua.
<b>Financiamiento del programa</b>	Actualmente en Chihuahua el programa IMESUN es parte de los programas de la asociación civil SOMOS Unión, quien busca el financiamiento a través de proyectos en convocatorias del gobierno estatal, municipal y de fundaciones con el fin de que los beneficiarios cuenten con una beca al 100%.
<b>Seguimiento</b>	Cuatro sesiones de seguimiento en los siguientes tres meses. Después de un año de operación se les invita al programa Mejore su Negocio (MESUN) y a formar parte de los desayunos del Juego de negocio que permiten hacer networking.

Impactos  
cuantitativos

**Grupos 2020**

**Centro de Justicia para las mujeres (CEJUM) Chihuahua**

Perfil: mujeres víctimas de violencia de género.

Personas inscritas: 20

Hombres 0 y mujeres 20

**Centro de Justicia para las mujeres (CEJUM) Juárez**

Perfil: mujeres víctimas de violencia de género

Personas inscritas: 20

Hombres 0 y mujeres 20

**Grupos 2019 - 2020**

**Centro Deportivo y de Esparcimiento Familiar (CEDEFAM) Valle Dorado**

Perfil: Vecinos de la colonia, con factores de riesgo asociados con la violencia.

Personas inscritas: 18

Hombres 4 y mujeres 14

Promedio de edad: 40

Concluyeron: 12

Con negocio: 8

En gestión de apoyo: 4

**Centro Deportivo y de Esparcimiento Familiar (CEDEFAM) Vallarta**

Perfil: Vecinos de la colonia, con factores de riesgo asociados con la violencia.

Personas inscritas: 23

Hombres 4 y mujeres 19

Promedio de edad: 48

Concluyeron: 12

Con negocio: 7

En gestión de apoyo: 5

**Grupos 2018 – 2019**

**Centro Deportivo y de Esparcimiento Familiar (CEDEFAM) Valle Dorado**

Perfil: Vecinos de la colonia, en situación de pobreza.

Personas inscritas: 14

Hombres 6 y mujeres 8

Promedio de edad: 41

Concluyeron: 8

Con negocio: 4

Personas que recibieron apoyo: 2

Personas que obtuvieron crédito: 1

**Centro Deportivo y de Esparcimiento Familiar (CEDEFAM) Vallarta**

Perfil: Vecinos de la colonia, en situación de pobreza.

Personas inscritas: 16

Hombres 3 y mujeres 13

Promedio de edad: 51

Concluyeron: 13

Con negocio: 5

Personas que recibieron apoyo: 4

**Escuela de Policía**

Perfil: Padres de adolescentes y jóvenes con conductas desafiantes.

Personas inscritas: 13

Hombres 5 y mujeres 8

Promedio de edad: 38

Concluyeron: 7

PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS PARA POBLACIÓN VULNERABLE QUE  
CONTRIBUYEN AL DESARROLLO ENDÓGENO EN CHIHUAHUA

---

Con negocio: 5  
Personas que recibieron apoyo: 2  
**Grupos 2017-2018**  
**Centro de Reinserción Social para Adolescentes Infractores (CERSAI)**  
Perfil: Jóvenes en conflicto con la ley.  
Personas inscritas: 13  
Concluyeron: 6  
Con negocio: 4  
**Grupos 2016**  
**Capacitación Especialmente Dirigida (CED)**  
Perfil: Emprendedores en general.  
Personas inscritas: 8  
Hombres 2 y mujeres 6  
Concluyeron: 8  
Con negocio: 4  
**Total:** 150 inscritos entre 2017-2019 de los cuales se han abierto 37 negocios .

---

**Impactos  
cualitativos**

- Adopción del programa por una asociación civil.
  - Inclusión del programa en los fondos destinados a la atención de grupos en vulnerabilidad.
  - Casos de familias que han superado su situación de riesgo a los factores de la violencia.
  - Adolescentes y jóvenes que regresan a los estudios, al tener un propósito de vida.
  - Construcción de una red de aprendizaje entre los egresados del programa.
  - Mayor ingreso para sus familias.
  - Generación de empleos.
- 

El desarrollo del potencial emprendedor de los miembros de una comunidad contribuye al desarrollo endógeno del territorio. Los programas de emprendimiento al impulsar la generación del autoempleo y de micronegocios mejoran la calidad de vida de la población. Al respecto, Escobar et al (2018) mencionan que el emprendimiento es una actividad relevante para garantizar una vida digna al promover la generación de empleos que reducen la pobreza, incrementan la productividad y los ingresos en sectores vulnerables. Para ello, se requieren de programas que desarrollen las capacidades necesarias para la generación de proyectos de emprendimiento.

La Red Emprende y sus aliados juegan un papel fundamental en el desarrollo endógeno del estado de Chihuahua, al tener una estructura definida en un ecosistema emprendedor que facilita la identificación de proyectos de emprendimiento en sus diferentes fases. Destacan los programas que atienden a los grupos más vulnerables de la población. Como menciona Arias (2020) es necesario que los programas dirigidos a este tipo de población se generen tomando en cuenta las características del entorno. Aspectos como la realidad espacio-temporal asociado a los intereses y problemas, aprovechamiento de los recursos que se tienen y la incorporación de las experiencias y conocimientos de la comunidad son claves (García, 2006). En este sentido los programas DreamBuilder, Taller Emprende e IMESUN contextualizan su metodología para adaptarla a las necesidades del estado y particularmente de los grupos vulnerables.

El programa DreamBuilder es de reciente implementación y sus resultados aun no son tan significativos. Sin embargo, cuenta con un respaldo tecnológico y financiero sólido que augura mayores impactos en la generación de proyectos de autoempleo y micronegocios en mujeres en

situación de vulnerabilidad. Por su parte, Taller Emprende es el que tiene más años de implementación, ha alcanzado a mayor número de personas y ha generado un mayor número de autoempleos y microempresas. En el año 2019 se logró la apertura y permanencia de 30 empresas, esto puede deberse a los indicadores de seguimiento que tiene el programa. Una de las actividades relevantes de un programa de emprendimiento es la identificación de indicadores específicos de gestión que muestren al emprendedor el desarrollo de su idea, el cumplimiento de las metas y objetivos (Rivera y Sachoque, 2008).

Por otra parte, IMESUN es el programa con mayor posicionamiento a nivel internacional al estar presente en 120 países. En los cuatro años que tiene de operación en Chihuahua, se ha caracterizado por atender una población que reúne varias características de vulnerabilidad como exconvictos, mujeres con violencia de género, personas con discapacidad, población indígena, entre otros.

El desarrollo endógeno requiere de la participación de todos los actores de un territorio. Es un reto para el gobierno y los emprendedores proponer la generación de estrategias que favorezcan proyectos de emprendimiento y garanticen su continuidad. Actualmente, existe un contraste entre la gran promoción que se hace del emprendimiento y las escasas políticas públicas<sup>13</sup> que existen para apoyarlo (Borja, 2015).

## Conclusiones

El emprendimiento en el estado de Chihuahua está organizado en la Red Emprende que se integra por el gobierno y los sectores social, académico y privado. Cuenta con una estructura formal que atiende a los emprendedores en cualquier fase de su proyecto.

Los programas DreamBuilder, Proempleo e IMESUN los cuales forman parte de la Red Emprende atienden a la población que presenta características de vulnerabilidad a través de metodologías contextualizadas que les permiten el desarrollo de proyectos de autoempleo y generación de microempresas.

Los impactos de estos programas se ven reflejados en la mejora de la calidad de vida de su comunidad al incrementar sus ingresos y generar empleos contribuyendo directamente al desarrollo endógeno del territorio al que pertenecen.

## Bibliografía

Arias, P., (2020). *Diseño de programa de emprendimiento para prevenir la violencia contra las mujeres en centro poblado menor La Pradera de Pimentel* Tesis de maestría en Gestión Pública. Universidad César Vallejo (Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43564>)

AWE- AWE-Dreambuilder México. Disponible en <https://dreambuildermexico.org/> [Consultado: 27 julio 2020]

---

<sup>13</sup> Política pública es la acción del gobierno que busca cómo dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad. Se pueden entender como uso estratégico de recursos para aliviar los problemas nacionales. ¿Qué es una política pública? Recuperado de: <https://www2.unla.mx/iusunla18/reflexion/QUE%20ES%20UNA%20POLITICA%20PUBLICA%20web.htm>

PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS PARA POBLACIÓN VULNERABLE QUE  
CONTRIBUYEN AL DESARROLLO ENDÓGENO EN CHIHUAHUA

- Borja, L., (2015). Las Microempresas comerciales Categoría Tributaria en la Ciudad de Machala. Un estudio desde la mirada de los microempresarios. *Repositorio Universidad Técnica de Machala*. [Repositorio digital] Recuperado de: <http://investigacion.utmachala.edu.ec/revistas/index.php/Cumbres/article/view/452> [Consultado el 23 julio 2020]
- CONOCER “¿Qué es un estándar de competencia? Recuperado de: [https://conocer.gob.mx/acciones\\_programas/estandar-de-competencia/#:~:text=El%20Est%C3%A1ndar%20de%20Competencia%20describe,un%20alto%20nivel%20de%20desempe%C3%B1o.](https://conocer.gob.mx/acciones_programas/estandar-de-competencia/#:~:text=El%20Est%C3%A1ndar%20de%20Competencia%20describe,un%20alto%20nivel%20de%20desempe%C3%B1o.) [Consultado el 23 julio 2020]
- CONOCER “Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias”. Recuperado de: <https://conocer.gob.mx/> [Consultado el 23 julio 2020]
- Economipedia. “Definición de networking”. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/networking.html>. (Consultado: 25 julio 2020)
- Escobar, H., Mendoza, E., Boza J., y Alcivar Saltos, M., (2018). “Análisis estructural y dinámica de los emprendimientos en la provincia de Los Ríos”. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, vol.11 no.5 [Revista electrónica]. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500377](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500377). [Consultado: 27 julio 2020]
- Formichela, M., (2004). “El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el desarrollo local” *Research Gate*, [Repositorio electrónico] Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/281465619\\_El\\_concepto\\_de\\_emprendimiento\\_y\\_su\\_relacion\\_con\\_el\\_empleo\\_la\\_educacion\\_y\\_el\\_desarrollo\\_local/link/55ea1d0f08aeb6516265e2e8/download](https://www.researchgate.net/publication/281465619_El_concepto_de_emprendimiento_y_su_relacion_con_el_empleo_la_educacion_y_el_desarrollo_local/link/55ea1d0f08aeb6516265e2e8/download)[Consultado 25 julio 2020]
- Fundación Proempleo. “Taller Emprende “Recuperado de: <http://proempleo.org.mx/inicio/proempleodf.html> Consultado: 27 julio 2020)
- García, J., (2006). “Educación comunitaria”. *Revista de educación*, 339, 765-799. [Revista digital] Recuperado de: [http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA\\_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_5/2/7.Cieza\\_Garcia.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_5/2/7.Cieza_Garcia.pdf). [Consultado el 23 julio 2020]
- Gutiérrez, F., (2006). “Desarrollo local - endógeno y el papel de las universidades en la formación de cultura emprendedora e innovadora en territorios sociodeprimidos” *Laurus*, vol. 12, núm. 22, pp. 139-152 [Revista electrónica] Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20633274011> [Consultado 23 julio 2020]
- Isenberg, D., (2011). “The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship”. *Boston: Babson College*. Recuperado de: <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf> [Consultado 25 julio 2020]
- Manson, C., y Brown, R., (2014). “Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship” *Semantic Scholar* [Repositorio electrónico] Recuperado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/ENTREPRENEURIAL-ECOSYSTEMS-AND-GROWTH-ORIENTED-Mason->

- Brown/4c537e88b24944a78a0ae9dad0207d43a4140efe?citationIntent=background#citin  
g-papers [Consultado 25 julio 2020]
- Mora, M., y Martínez, F., (2018). “Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social”. *Equidad y Desarrollo*, (31), 27-46. [Revista electrónica] Recuperado de: <https://doi.org/10.19052/ed.4375> [Consultado 23 julio 2020]
- OIT IMESUN. “Historia del programa” Revisado en [https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS\\_161439/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_161439/lang--es/index.htm) [Consultado el 23 julio 2020]
- PQS La voz del emprendedor “¿Qué es un pitch de negocios?” Recuperado de: <https://www.pqs.pe/emprendimiento/que-es-un-pitch-de-negocios> Consultado: 25 julio 2020.
- Programa DreamBuilder. Disponible en <https://spanish.dreambuilder.org/sobre-nosotros/>. [Consultado: 27 julio 2020]
- Rivera R, J., y Siachoque E., (2008). “Diseño de una formación en emprendimiento con enfoque transversal y seguimiento para estudiantes de pregrado. Caso: Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle”. *Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Administración de Empresas*. [Revista electrónica]. Recuperado de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/133/](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/133/) [Consultado: 27 julio 2020]
- Romero, E., (2002). “Claves para entender el desarrollo endógeno en la globalización”. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. ISSN 1012-1587, N°. 37 [Revista electrónica]. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2475645> [Consultado 15 julio 2020]
- Ruíz, D. y López Luis s/f “¿Qué es una política pública?” *Revista Jurídica*. Recuperado de: <https://www2.unla.mx/iusunla18/reflexion/QUE%20ES%20UNA%20POLITICA%20PUBLICA%20web.htm> Consultado el 23 julio 2020]
- Sanabria, S., Pedraza, P., y Hurtado, E., (2014). “El emprendimiento como fuente de desarrollo y fortalecimiento de las capacidades endógenas para el aprovechamiento de las energías renovables” *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 77, pp. 152-167 [Revista electrónica] Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20633274011> [Consultado: 23 julio 2020]
- Shane, S., Venkataraman, S., (2000). “The promise of entrepreneurship as a field of research” *Academy of Management Review* vol. 25, pp. 217-226. [Revista electrónica] Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/259271?seq=1> [Consultado 15 julio 2020]
- Uribe, E. y González, M., (2007). “La protección jurídica de las personas vulnerables” *Revista de Derecho*, núm. 27, pp. 205-229. [Revista electrónica] Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85102709> [Consultado 23 julio 2020]
- Valdiviezo, G., (2009). “Reflexiones en torno a la empresarialidad y el desarrollo económico local” *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, 6, pp. 1- 26. [Revista electrónica] Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/906/90611974002.pdf> [Consultado 15 julio 2020]
- Vázquez, A., (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona, Antoni Bosch, p. 177

PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIOS PARA POBLACIÓN VULNERABLE QUE  
CONTRIBUYEN AL DESARROLLO ENDÓGENO EN CHIHUAHUA

Vázquez, A., (2007). “Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial”  
*Investigaciones Regionales*, núm. 11, 2007, pp. 183-210 Asociación Española de Ciencia  
Regional Madrid, España [Revista electrónica]. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28901109> [Consultado: 23 julio 2020]