



INTRAPRENEURSHIP

IN THE SOCIAL ECONOMY SECTOR

Código de
Excelencia
Intraempresarial

Tabla de contenido

Preámbulo	3
Declaración de Visión	5
Principios Fundamentales	6
Innovación con Propósito.....	6
Liderazgo Empoderado	6
Innovación Inclusiva	6
Desarrollo Sostenible	7
Marco para la Acción.....	8
El Modelo de Competencia de Intraemprendimiento Social	8
Compromiso Organizacional	9
Desarrollo Individual	9
Mejora del Ecosistema	10
Directrices de Implementación	11
Requisitos de Liderazgo.....	11
Marco Operativo	11
Apoyo al Desarrollo	11
Llamado a la Acción.....	12
Organizaciones de Economía Social	12
Formuladores de Políticas.....	12
Organizaciones de Apoyo.....	12
Instituciones Educativas.....	12
Conclusión	0

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos

Preámbulo

Este Código Intrapreneurial de Excelencia para lo Social surge del proyecto Erasmus+ "Intrapreneurship in the Social Economy Sector" (2023-2025), una iniciativa colaborativa llevada a cabo por la Fundación EFORT (Polonia), TRIBEKA TRAINING LAB SLU (España) y la Ciudad de Dublín ETB (Irlanda). El proyecto aborda una necesidad crítica identificada en el sector de la economía social europea: el desarrollo de competencias intrapreneuriales para mejorar la innovación, la sostenibilidad y la competitividad de las empresas sociales.

El sector de la economía social europea se encuentra en una encrucijada definitoria, enfrentando desafíos sin precedentes mientras alberga un potencial extraordinario para la innovación y el impacto sostenible. Los enfoques tradicionales para los desafíos sociales están demostrando ser insuficientes en una era de cambio rápido, crecientes necesidades sociales y limitaciones de recursos. Las empresas sociales y las organizaciones no gubernamentales deben evolucionar para enfrentar estos desafíos mientras mantienen su compromiso fundamental con el impacto social.

Los desafíos que enfrenta el sector son multifacéticos. Las necesidades sociales son cada vez más complejas e interconectadas, lo que requiere respuestas sofisticadas que combinen la comprensión social con enfoques innovadores. Las limitaciones de recursos requieren soluciones más eficientes y creativas, mientras que el rápido cambio tecnológico exige una adaptación continua. Mientras tanto, las expectativas de los interesados en cuanto a transparencia, medición de impacto y operaciones sostenibles siguen en aumento.

Sin embargo, dentro de estos desafíos se encuentran oportunidades notables. Las nuevas tecnologías ofrecen posibilidades para escalar el impacto social de manera más efectiva que nunca. El creciente reconocimiento de los modelos de empresas sociales abre puertas a asociaciones innovadoras y enfoques de financiamiento. El aumento del interés en la inversión de impacto social crea nuevas posibilidades para la movilización de recursos, mientras que las plataformas colaborativas emergentes permiten el intercambio de conocimientos y la innovación colectiva a escalas sin precedentes.

Este Código representa un compromiso colectivo para liberar el poder transformador del intrapreneurship dentro de las empresas sociales y organizaciones no gubernamentales en toda Europa. Se basa en una investigación exhaustiva y experiencia práctica recopilada a través del proyecto "Social Intrapreneurship", que incluye un análisis extenso de las prácticas actuales, consultas con partes interesadas e implementaciones piloto en diferentes contextos europeos.

El núcleo de este Código es el Modelo de Competencia de Intrapreneurship Social, desarrollado a través del proyecto para proporcionar un marco estructurado para construir capacidades esenciales. Este modelo, probado y refinado a través de la aplicación práctica, ofrece caminos claros para desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para un intrapreneurship exitoso en organizaciones de la economía social.

El Código cumple múltiples funciones cruciales:

Primero, establece principios y estándares claros para fomentar el intrapreneurship en organizaciones de economía social, proporcionando orientación mientras mantiene flexibilidad para diferentes contextos y necesidades organizacionales.

Segundo, ofrece marcos prácticos para la implementación, basándose en enfoques probados y mejores prácticas identificadas a través de la investigación y los programas piloto del proyecto.

Tercero, crea un lenguaje común y una comprensión compartida del intrapreneurship social en todo el sector, facilitando la colaboración y el aprendizaje mutuo.

Cuarto, proporciona enfoques estructurados para el desarrollo de capacidades, permitiendo a las organizaciones construir una capacidad duradera para la innovación mientras mantienen el enfoque en el impacto social.

Este Código surge en un momento en que el sector de la economía social europea enfrenta tanto desafíos urgentes como oportunidades sin precedentes. El cambio climático, la desigualdad social, los cambios demográficos y la disrupción tecnológica crean desafíos complejos que requieren soluciones innovadoras. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías, los modelos de financiación emergentes y el creciente reconocimiento de los enfoques de las empresas sociales crean posibilidades para un impacto transformador.

El desarrollo de este Código a través del proyecto "Intrapreneurship Social" ha implicado una amplia consulta con las partes interesadas en todo el sector de la economía social europea. Este enfoque colaborativo asegura que el Código refleje necesidades reales y posibilidades prácticas mientras mantiene una visión ambiciosa para el desarrollo del sector.

Al adoptar este Código, las organizaciones se comprometen al desarrollo sistemático de capacidades intrapreneuriales como un medio para mejorar su impacto social y sostenibilidad organizacional. Este compromiso se extiende más allá de las organizaciones individuales para contribuir al desarrollo más amplio del sector a través del intercambio de conocimientos y el aprendizaje colectivo.

El momento para la acción transformadora es ahora. A través del compromiso colectivo con los principios y prácticas delineados en este Código, el sector de la economía social europea puede mejorar su capacidad de innovación mientras fortalece su habilidad para crear un cambio positivo duradero. El camino por delante requiere dedicación, colaboración y esfuerzo sistemático, pero las recompensas potenciales - en términos de un mayor impacto social y sostenibilidad del sector - hacen que esta inversión sea esencial para nuestro futuro compartido.

Declaración de Visión

Nuestra visión para el intrapreneurship social en el sector de la economía social de Europa surge de una profunda comprensión tanto de los desafíos actuales como de las posibilidades futuras. En una era caracterizada por el cambio rápido y el aumento de las necesidades sociales, los enfoques tradicionales por sí solos no pueden abordar la escala y complejidad de los desafíos sociales. Las empresas sociales y las organizaciones no gubernamentales deben evolucionar, volviéndose más innovadoras y adaptativas mientras mantienen su compromiso fundamental con el impacto social.

La integración de la innovación en las organizaciones de la economía social debe ocurrir de manera sistemática, creando entornos donde las nuevas ideas puedan florecer y las soluciones efectivas puedan escalar. Esta integración debe mejorar y no comprometer el cumplimiento de la misión social. El enfoque sigue firmemente en crear un cambio social duradero a través de enfoques sostenibles, con la innovación sirviendo como un medio para aumentar el impacto en lugar de un fin en sí mismo.

A través de este proceso, las organizaciones construyen fortaleza interna y adaptabilidad, lo que les permite navegar por circunstancias cambiantes mientras mantienen la efectividad en la entrega de impacto social. El sector de la economía social tiene el potencial de liderar al demostrar cómo las organizaciones pueden combinar con éxito el propósito social con enfoques innovadores, creando modelos que influyen en el desarrollo económico y social más amplio.

Principios Fundamentales

Innovación con Propósito

En las organizaciones de economía social, la innovación debe mantener un enfoque claro en el impacto social mientras desarrolla enfoques sostenibles para la creación de valor. Cada iniciativa de innovación debe contribuir de manera demostrable al cumplimiento de la misión social, con la medición del impacto integrada en los procesos de innovación desde el inicio. Los beneficios para las partes interesadas deben ser claramente articulados y monitoreados a lo largo del viaje de innovación.

El enfoque de la innovación debe considerar la viabilidad a largo plazo junto con el impacto inmediato. La utilización de recursos debe encontrar un equilibrio cuidadoso entre las necesidades actuales y las capacidades futuras, con la responsabilidad ambiental informando todas las decisiones de innovación. Las organizaciones deben desarrollar enfoques estructurados para identificar oportunidades, con procesos de innovación integrados en las operaciones regulares a través de marcos claros que guíen el desarrollo e implementación de ideas.

Liderazgo Empoderado

El liderazgo en la intrapreneurship social requiere capacidades sofisticadas que combinan habilidades de gestión tradicionales con la facilitación de la innovación y la orientación hacia el impacto social. Los líderes deben guiar eficazmente el cambio organizacional mientras mantienen la estabilidad, tomando decisiones que equilibren la innovación con la gestión de riesgos. Su comunicación debe inspirar mientras proporciona una dirección clara para el desarrollo organizacional.

Los líderes tienen la responsabilidad de cultivar activamente las condiciones que apoyan la innovación, estableciendo y manteniendo la seguridad psicológica mientras aseguran la asignación adecuada de recursos para apoyar las iniciativas. Deben involucrar eficazmente a diversos grupos de interés, manteniendo la transparencia mientras construyen apoyo y gestionan activamente las relaciones entre sectores.

Innovación Inclusiva

La innovación prospera en entornos donde diversas perspectivas contribuyen a la generación y desarrollo de ideas. Los procesos de innovación deben incluir activamente diferentes niveles organizacionales, con la colaboración interfuncional sistemáticamente fomentada y perspectivas externas incorporadas regularmente. Las organizaciones deben establecer canales claros para la presentación de ideas, con sistemas de apoyo que ayuden a desarrollar conceptos iniciales y recursos accesibles para todos los posibles innovadores.

El poder de los marcos colaborativos se hace evidente a través de enfoques estructurados para la formación de equipos, el aprendizaje facilitado entre organizaciones y el intercambio sistemático de conocimientos. Este enfoque inclusivo asegura que las organizaciones aprovechen su pleno potencial creativo mientras construyen capacidades innovadoras más fuertes y resilientes.

Desarrollo Sostenible

El pensamiento a largo plazo debe informar todos los aspectos de la intrapreneurship social, asegurando que las innovaciones creen un valor duradero mientras construyen capacidad organizacional. Las organizaciones deben desarrollar sistemáticamente capacidades de innovación, apoyadas por sistemas de gestión del conocimiento que facilitan el aprendizaje y el desarrollo de habilidades alineadas con las necesidades futuras.

Los enfoques de financiamiento deben apoyar la innovación sostenida, con la asignación de recursos cuidadosamente equilibrada entre las necesidades actuales y futuras. Las asociaciones deben mejorar la accesibilidad a los recursos mientras mantienen el enfoque en la sostenibilidad a largo plazo. Las soluciones deben ser diseñadas con el potencial de escalabilidad en mente, con enfoques de implementación que consideren una aplicación más amplia y el aprendizaje que informe el desarrollo futuro

Marco para la Acción

El Modelo de Competencia de Intraemprendimiento Social

En el corazón de la implementación exitosa se encuentra el Modelo de Competencia de Intraemprendimiento Social, desarrollado a través de una extensa investigación y experiencia práctica. Este marco integral identifica y describe las competencias esenciales requeridas para un intraemprendimiento efectivo en organizaciones de economía social. El modelo proporciona un enfoque estructurado tanto para el desarrollo individual como para la construcción de capacidad organizacional, operando en cuatro niveles de competencia progresivos: Fundamento, Intermedio, Avanzado y Experto.

El modelo abarca cuatro dominios de competencia interconectados que juntos crean la base para un intraemprendimiento social exitoso:

El dominio de la Mentalidad y Visión Emprendedora aborda las capacidades cognitivas y conductuales esenciales para identificar y perseguir oportunidades de innovación dentro de organizaciones establecidas. Esto incluye habilidades sofisticadas de reconocimiento de oportunidades que permiten a los intraemprendedores detectar innovaciones potenciales en la intersección de las necesidades sociales y las dinámicas del mercado. El dominio enfatiza el pensamiento creativo combinado con capacidades de implementación práctica, manteniendo siempre el enfoque tanto en el impacto social como en la sostenibilidad organizacional.

En el nivel de Fundamento, los individuos demuestran un entendimiento básico de los conceptos emprendedores y pueden identificar oportunidades obvias dentro de su ámbito de trabajo. A medida que avanzan al nivel Intermedio, desarrollan la capacidad de conectar elementos dispares y analizar tendencias. En el nivel Avanzado, los practicantes pueden analizar sistemáticamente los entornos y crear marcos para la identificación de oportunidades. Los practicantes de nivel Experto desarrollan la capacidad organizacional para el reconocimiento de oportunidades e influyen en el pensamiento a nivel sectorial.

Las capacidades de Navegación Organizacional permiten a los intraemprendedores trabajar de manera efectiva dentro de las estructuras existentes mientras impulsan un cambio positivo. Este dominio abarca la comprensión de las dinámicas organizacionales, la gestión sofisticada de partes interesadas y la movilización efectiva de recursos. Es particularmente crucial la capacidad de navegar por estructuras de gobernanza complejas y relaciones de poder mientras se construye apoyo para iniciativas innovadoras.

La progresión en este dominio comienza con un entendimiento básico de las estructuras y relaciones organizacionales en el nivel de Fundamento. Los practicantes intermedios desarrollan la capacidad de gestionar intereses en competencia y crear coaliciones. Los practicantes de nivel Avanzado moldean las dinámicas organizacionales y desarrollan estrategias políticas, mientras que los Expertos crean marcos e influyen en las dinámicas del sector.

Las habilidades de Implementación y Ejecución transforman ideas innovadoras en un impacto social tangible a través de una planificación sistemática y una utilización efectiva de recursos. Este dominio se centra en las capacidades de planificación y gestión de proyectos que aseguran que las iniciativas ofrezcan el máximo valor social mientras mantienen la disciplina de recursos. Fuertes habilidades para resolver problemas y una toma de decisiones sólida aseguran que la ejecución esté alineada tanto con los requisitos de la misión como con las limitaciones organizacionales.

Las competencias de Efectividad Personal proporcionan la base para un impacto sostenido a través de una fuerte autogestión y capacidades interpersonales. Este dominio enfatiza la habilidad crucial para gestionar demandas en competencia mientras se mantiene el enfoque en objetivos a largo plazo. Las habilidades de comunicación permiten un compromiso efectivo con diversas partes interesadas, mientras que las capacidades de liderazgo ayudan a construir compromiso hacia objetivos compartidos.

Compromiso Organizacional

Las organizaciones que adoptan este Código se comprometen a apoyar el desarrollo de estas competencias clave a través de programas y oportunidades estructuradas. El éxito requiere un compromiso organizacional claro manifestado a través de acciones específicas y asignación de recursos. Las organizaciones deben desarrollar activamente culturas que apoyen la innovación mientras mantienen el enfoque en el impacto social. Esta transformación cultural implica una comunicación clara de las prioridades de innovación, apoyo activo a la experimentación y enfoques sistemáticos para la gestión de riesgos, acompañados de celebraciones regulares tanto de los éxitos como del aprendizaje a partir del fracaso.

Los recursos dedicados deben apoyar las iniciativas de innovación a través de asignaciones presupuestarias específicas, tiempo protegido para el desarrollo de ideas y acceso a herramientas y apoyo necesarios. La inversión en el desarrollo de capacidades asegura una capacidad de innovación sostenible. Las organizaciones deben crear marcos que permitan la innovación a través de procesos claros para la presentación y desarrollo de ideas, respaldados por estructuras de gobernanza apropiadas y sistemas de medición integrales.

Desarrollo Individual

El éxito de las iniciativas intrapreneuriales depende en gran medida del desarrollo y apoyo de las capacidades individuales. Las organizaciones deben proporcionar enfoques estructurados para desarrollar habilidades esenciales en todos los dominios de competencia. Las oportunidades de desarrollo profesional deben apoyar el crecimiento intrapreneurial a través de caminos de progresión definidos, reconocimiento de logros y oportunidades para aumentar la responsabilidad.

El modelo de competencia proporciona caminos claros para el desarrollo, con indicadores específicos para la progresión a través de niveles de competencia. Las organizaciones deben utilizar estos indicadores para crear programas de desarrollo específicos y evaluar el progreso. Los mecanismos de reconocimiento deben reconocer el avance a través de los niveles de competencia mientras celebran las contribuciones a la innovación y el impacto organizacional.

Mejora del Ecosistema

El éxito en el intrapreneurismo social requiere el desarrollo de ecosistemas de apoyo que se extiendan más allá de las organizaciones individuales. Las organizaciones deben contribuir al aprendizaje colectivo a través de la documentación de experiencias, el intercambio de mejores prácticas y la participación en investigaciones. El apoyo al aprendizaje entre pares crea efectos multiplicativos en todo el sector.

La colaboración entre sectores mejora el potencial de innovación a través de asociaciones estratégicas, redes de aprendizaje y compromiso con los responsables de políticas. Las organizaciones deben apoyar activamente las iniciativas del sector mientras contribuyen al desarrollo de un ecosistema más amplio. Este enfoque colaborativo fortalece todo el sector de la economía social mientras crea más oportunidades para el éxito de las organizaciones individuales.

Directrices de Implementación

Requisitos de Liderazgo

Los líderes desempeñan roles cruciales en fomentar el éxito intrapreneurial a través de una clara articulación de las prioridades de innovación y la integración con la planificación estratégica. La comunicación regular del progreso y la celebración de los éxitos mantienen el impulso y el compromiso. Los líderes deben asegurar una adecuada asignación de presupuesto, el desarrollo de la capacidad del equipo y la provisión de las herramientas y sistemas necesarios.

El Modelo de Competencia de Intrapreneurship Social proporciona una guía clara para el desarrollo del liderazgo en todos los dominios. Los líderes deben demostrar competencias de nivel avanzado o experto en sus áreas de responsabilidad mientras apoyan el desarrollo de otros a través de la mentoría y la orientación. El marco de progresión del modelo ayuda a identificar las necesidades de desarrollo del liderazgo y a crear sistemas de apoyo apropiados.

Marco Operativo

Las organizaciones necesitan estructuras operativas claras que apoyen la innovación a través de sistemas de generación de ideas, caminos de desarrollo y enfoques de implementación. La gestión de recursos debe abordar la asignación de presupuesto, la asignación de equipos y los mecanismos de apoyo. La medición del rendimiento debe abarcar métricas de impacto, indicadores de proceso y medidas de aprendizaje.

Los dominios del modelo de competencia proporcionan estructura para desarrollar marcos operativos. Las organizaciones deben asegurar que sus sistemas apoyen el desarrollo en todas las áreas de competencia mientras permiten la progresión a través de niveles de competencia. Los procesos operativos deben facilitar tanto el desarrollo individual como la construcción de capacidades organizacionales.

Apoyo al Desarrollo

Los sistemas de apoyo integrales permiten el éxito a través de cursos de desarrollo de habilidades, sesiones de intercambio de conocimientos y talleres prácticos. Los sistemas de mentoría deben proporcionar emparejamiento con expertos, orientación regular y monitoreo del progreso. El acceso a recursos tanto internos como externos apoya el desarrollo y el aprendizaje continuos.

Las organizaciones deben utilizar el modelo de competencia para estructurar el apoyo al desarrollo, asegurando la cobertura de todos los dominios mientras permiten una progresión sistemática. Los sistemas de apoyo deben acomodar diferentes estilos de aprendizaje y necesidades de desarrollo mientras mantienen el enfoque tanto en la construcción de capacidades individuales como organizacionales.

Llamado a la Acción

Organizaciones de Economía Social

Las organizaciones deben tomar medidas concretas para implementar el intraemprendimiento social, comenzando con la adopción de este Código de Excelencia y el modelo de competencias integrado. La evaluación de las capacidades actuales en relación con el marco del modelo conduce a la identificación de áreas prioritarias y a la planificación de la implementación. Los compromisos a medio plazo incluyen el desarrollo de sistemas de apoyo, la construcción de capacidades internas y el establecimiento de redes de aprendizaje.

Formuladores de Políticas

El apoyo de políticas resulta crucial para el desarrollo del sector a través de la creación de regulaciones de apoyo, mecanismos de financiación y programas de desarrollo de capacidades. Los sistemas de reconocimiento ayudan a celebrar y promover iniciativas exitosas. Los formuladores de políticas deben referirse al modelo de competencias al desarrollar programas de apoyo, asegurando una cobertura integral de todas las capacidades esenciales.

Organizaciones de Apoyo

Las organizaciones de apoyo desempeñan roles vitales a través del desarrollo de programas de capacitación especializados, la provisión de asistencia técnica y la facilitación de redes. El modelo de competencias proporciona una estructura para desarrollar intervenciones de apoyo adecuadas y medir su efectividad. La construcción de ecosistemas a través de la creación de asociaciones, el intercambio de conocimientos y la medición de impactos fortalece todo el sector.

Instituciones Educativas

El apoyo educativo mejora la capacidad del sector a través de la integración del intraemprendimiento social en los planes de estudio y el desarrollo de programas de capacitación práctica. El modelo de competencias proporciona un marco para el desarrollo y la evaluación del currículo. Las iniciativas de investigación y el desarrollo de estudios de caso proporcionan fundamentos basados en evidencia para el desarrollo continuo.

Conclusión

El Código de Excelencia Intrapreneurial, integrado con el Modelo de Competencia de Intraemprendimiento Social, proporciona un marco integral para transformar el sector de la economía social en Europa a través de un apoyo sistemático a la innovación. El código establece principios y compromisos claros, mientras que el modelo de competencia permite la implementación práctica a través del desarrollo estructurado de capacidades.

El éxito requiere el compromiso de todas las partes interesadas y enfoques sistemáticos para la implementación. A través de la acción colectiva y el aprendizaje compartido, el sector puede crear un cambio positivo duradero para las comunidades de toda Europa, al mismo tiempo que demuestra el poder de combinar el propósito social con enfoques innovadores. El momento de actuar es ahora, mientras trabajamos juntos para construir un sector de economía social más fuerte e innovador, capaz de abordar los desafíos más apremiantes de la sociedad.

El Modelo de Competencia de Intraemprendimiento Social asegura que esta transformación ocurra a través del desarrollo sistemático de capacidades esenciales, permitiendo a las organizaciones construir una capacidad duradera para la innovación mientras mantienen un enfoque inquebrantable en el impacto social. Al seguir este enfoque integrado, las organizaciones pueden desarrollar las capacidades internas necesarias para un intraemprendimiento social exitoso mientras contribuyen al desarrollo más amplio del sector.



**Funded by
the European Union**



EFORT

