

Traducción oficial  
Official translation  
Traduction officielle

Primera edición  
2019-02

---

---

## Evaluación de la gestión de la innovación — Orientación

*Innovation Management Assessment — Guidance*

*Évaluation du management de l'innovation — Lignes directrices*

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO/TR 56004:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019>

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el *Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF)*, que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.



Número de referencia  
ISO/TR 56004:2019 (traducción oficial)

## iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

ISO/TR 56004:2019

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019>



### DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT

© ISO 2019

Reservados los derechos de reproducción. Salvo prescripción diferente, o requerido en el contexto de su implementación, no podrá reproducirse ni utilizarse ninguna parte de esta publicación bajo ninguna forma y por ningún medio, electrónico o mecánico, incluidos el fotocopiado, o la publicación en Internet o una Intranet, sin la autorización previa por escrito. La autorización puede solicitarse a ISO en la siguiente dirección o al organismo miembro de ISO en el país solicitante.

ISO copyright office  
CP 401 • Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Ginebra, Suiza  
Phone: +41 22 749 01 11  
Fax: +41 22 749 09 47  
Email: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Website: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publicada en Suiza

Versión española publicada en 2021

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle

© ISO 2019 – Todos los derechos reservados

**Índice**

Página

<b>Prólogo</b> .....	<b>iv</b>
<b>Prólogo de la versión en español</b> .....	<b>v</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>vi</b>
<b>1 Objeto y campo de aplicación</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Referencias normativas</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Términos y definiciones</b> .....	<b>1</b>
<b>4 Razones para realizar una evaluación de la gestión de la innovación</b> .....	<b>2</b>
<b>5 Elección del enfoque de evaluación de la gestión de la innovación</b> .....	<b>3</b>
5.1 Generalidades.....	3
5.2 Comprensión de los diferentes enfoques para la evaluación de la gestión de la innovación.....	3
5.2.1 Criterios de desempeño para la gestión de la innovación.....	5
5.2.2 Opciones para implementar la evaluación de la gestión de la innovación.....	6
5.3 Tipo y calidad de las salidas de la evaluación de la gestión de la innovación.....	6
5.4 Formatos de las salidas de la evaluación de la gestión de la innovación.....	7
<b>6 Proceso de evaluación de la gestión de la innovación</b> .....	<b>7</b>
<b>7 Preparación de la evaluación de la gestión de la innovación</b> .....	<b>9</b>
7.1 Propósito estratégico y alcance de la evaluación de la gestión de la innovación.....	9
7.2 Diseño de la evaluación de la gestión de la innovación adecuado para la organización.....	10
7.3 Resultados esperados de la evaluación de la gestión de la innovación.....	10
7.4 Métricas de desempeño para la evaluación de la gestión de la innovación.....	10
7.5 Recursos necesarios (internos y externos).....	11
7.6 Capacidad y voluntad de cambio de la organización.....	11
7.7 Preparación de la puesta en marcha de la evaluación de la gestión de la innovación.....	11
<b>8 Realización de la evaluación de la gestión de la innovación</b> .....	<b>13</b>
8.1 Configuración de las herramientas.....	13
8.2 Recopilación de datos (cuantitativos y cualitativos).....	13
8.3 Análisis de datos.....	14
8.3.1 Depuración de datos.....	14
8.3.2 Interpretación de datos e identificación de brechas.....	15
<b>9 Conclusión de la evaluación de la gestión de la innovación</b> .....	<b>15</b>
9.1 Documentación de hallazgos.....	15
9.2 Estructura y contenido del informe de la evaluación de la gestión de la innovación.....	16
9.2.1 Ejemplos de los resultados del análisis de datos organizados por tema/materia.....	16
9.2.2 Ejemplos de resultados de análisis de datos organizados por urgencia o complejidad.....	17
9.3 Comunicación de los resultados de la evaluación de la gestión de la innovación.....	17
9.4 Recomendaciones para mejorar la gestión de la innovación.....	17
<b>10 Mejora en la propia evaluación de la gestión de la innovación</b> .....	<b>18</b>
10.1 Recomendaciones para mejorar la evaluación de la gestión de la innovación.....	18
10.2 Definición de la hoja de ruta para mejorar las futuras evaluaciones de la gestión de la innovación.....	19
10.3 Implementación de las acciones planteadas en la hoja de ruta.....	19
<b>Annexe A (informativo) Principios de la evaluación de la gestión de la innovación</b> .....	<b>20</b>
<b>Annexe B (informativo) Presentación de los resultados de la evaluación de la gestión de la innovación (ejemplos de ilustraciones)</b> .....	<b>27</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>31</b>

## Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de elaboración de las Normas Internacionales se lleva a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los temas de normalización electrotécnica.

En la Parte 1 de las Directivas ISO/IEC se describen los procedimientos utilizados para desarrollar este documento y aquellos previstos para su mantenimiento posterior. En particular debería tomarse nota de los diferentes criterios de aprobación necesarios para los distintos tipos de documentos ISO. Este documento ha sido redactado de acuerdo con las reglas editoriales de la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC (véase [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de alguno o todos los derechos de patente. Los detalles sobre cualquier derecho de patente identificado durante el desarrollo de este documento se indicarán en la Introducción y/o en la lista ISO de declaraciones de patente recibidas (véase [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Cualquier nombre comercial utilizado en este documento es información que se proporciona para comodidad del usuario y no constituye una recomendación.

Para una explicación de la naturaleza voluntaria de las normas, el significado de los términos específicos de ISO y las expresiones relacionadas con la evaluación de la conformidad, así como la información acerca de la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respecto a los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), véase [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Este documento ha sido elaborado por el Comité Técnico ISO/TC 279, *Gestión de la innovación*.

Cualquier comentario o pregunta sobre este documento deberían dirigirse al organismo nacional de normalización del usuario. En [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html) se puede encontrar un listado completo de estos organismos.

## Prólogo de la versión en español

Este documento ha sido traducido por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Force* (STTF) del Comité Técnico ISO/TC 279, *Gestión de la innovación*, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, Honduras, México, Panamá, Perú.

Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 279/STTF, viene desarrollando desde su creación en el año 2019 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la innovación.

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO/TR 56004:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/9536317b-ec00-4188-94be-e6f1682687dc/iso-tr-56004-2019>

## Introducción

La innovación es el impulsor clave para que las organizaciones creen valor a partir de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio. Por lo tanto, la innovación requiere ser gestionada de manera sistemática. Muchas organizaciones han establecido su propia Gestión de la Innovación (GI). Esto podría basarse en factores clave de éxito, como la estrategia de innovación y los objetivos, las operaciones para la innovación incluyendo los procesos y las estructuras organizacionales, y factores que habilitan la innovación, el soporte a la innovación, incluyendo, entre otros, la cultura de la innovación, herramientas y métodos, competencias, recursos humanos y financieros. Gestionar la innovación de una manera sistemática, crea valor y asegura el futuro de las organizaciones. Como consecuencia, las organizaciones buscan orientación para continuar desarrollando sus capacidades de gestionar la innovación y su desempeño. Un requisito previo es la transparencia en el desempeño actual de la organización de su GI. Para lograr la transparencia, son esenciales las evaluaciones efectivas y regulares de la GI. En este contexto, este documento está diseñado para responder a la siguiente pregunta principal: ¿Cómo puede una Evaluación de la Gestión de la Innovación (EGI) contribuir al desarrollo futuro de una organización y su GI?

Este documento proporciona una orientación sobre por qué es beneficioso implementar una EGI, qué se puede esperar de una buena EGI, cómo llevarla a cabo y cómo actuar sobre los resultados de una EGI. Más específicamente, este documento proporciona los fundamentos para considerar una buena EGI y proporciona la base para llevar a cabo ese proceso. Está destinado a ayudar al usuario a comprender lo siguiente:

- el valor y los beneficios de llevar a cabo una EGI (razones para realizar una EGI);
- los diferentes enfoques para una EGI;
- el proceso de la EGI, sus etapas e impacto;
- el potencial de mejora para la GI, la EGI y, como resultado, para la organización evaluada.

Antes de continuar, se recomienda al lector consultar el [Anexo A](#) de este documento, que describe los principios clave detrás de una buena EGI.

Los detalles de un Sistema de Gestión de la Innovación (SGI) se pueden encontrar en la Norma ISO 56002<sup>1)</sup> particularmente en los [Capítulos 9 y 10](#) que cubren la evaluación del desempeño y la mejora. Para obtener detalles específicos sobre la innovación y herramientas o técnicas para la gestión de la innovación, consulte la Norma ISO 56003 y los documentos siguientes de la serie. La terminología común de gestión de la innovación se puede encontrar en la Norma ISO 56000<sup>2)</sup>, “*Fundamentos y vocabulario*”.

---

1) ) En elaboración. Etapa al momento de la publicación: ISO/DIS 56002.

2) ) En elaboración. Etapa al momento de la publicación: ISO/CD 56000.

# Evaluación de la gestión de la innovación — Orientación

## 1 Objeto y campo de aplicación

Este documento ayudará al lector a comprender por qué es beneficioso realizar una Evaluación de la Gestión de la Innovación (EGI), qué evaluar, cómo llevar a cabo la EGI, y así maximizar los beneficios resultantes, que son universalmente aplicables a:

- las organizaciones que buscan un éxito sostenido en sus actividades de innovación;
- las organizaciones que realizan las EGIs;
- los usuarios y otras partes interesadas (por ejemplo, clientes, proveedores, aliados de negocios, organizaciones de financiamiento, universidades y autoridades públicas) que buscan confianza en la capacidad de una organización para gestionar la innovación de efectivamente;
- las partes interesadas que buscan mejorar la comunicación a través de un entendimiento común de la gestión de la innovación (GI), a través de una evaluación;
- los proveedores de capacitación, evaluación o asesoramiento en la GI;
- los desarrolladores de normas relacionadas;
- los académicos interesados en la investigación relacionada con la EGI.

Además, este documento está destinado a ser aplicable a:

- todos los tipos de organizaciones, independientemente del sector, antigüedad, tamaño o país;
- todos los enfoques de la GI, independientemente de su nivel de sofisticación y complejidad;
- todas las modalidades de gestión de la innovación, ya sean centralizadas o descentralizadas;
- todas las formas de innovar, por ejemplo, interna, colaborativa, abierta, o impulsada por usuarios, mercado o tecnología;
- todos los tipos de innovación, como producto, servicio, proceso, modelo de negocio, innovación organizacional, desde incrementales hasta radicales.

## 2 Referencias normativas

No hay referencias normativas en este documento.

## 3 Términos y definiciones

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones siguientes.

ISO e IEC mantienen bases de datos terminológicas para su utilización en normalización en las siguientes direcciones:

- Plataforma de búsqueda en línea de ISO: disponible en <https://www.iso.org/obp>
- Electropedia de IEC: disponible en <https://www.electropedia.org/>

## 3.1 innovación

entidad nueva o modificada que realiza o redistribuye valor

Nota 1 a la entrada: La novedad y el valor son relativos a, y están determinados por, la percepción de la organización y las partes interesadas.

Nota 2 a la entrada: Una innovación puede ser un producto, servicio, proceso, modelo, método, etc.

Nota 3 a la entrada: La innovación es un resultado. La palabra "innovación" a veces se refiere a actividades o procesos que resultan en, o que tienen como objetivo, la innovación. Cuando se usa "innovación" en este sentido, siempre debería usarse con algún tipo de calificador, por ejemplo "actividades de innovación".

Nota 4 a la entrada: Para fines de medición estadística, consulte el Manual de Oslo (OCDE/Eurostat 2018): 'Entidad nueva o modificada' corresponde a 'un producto o proceso nuevo o mejorado, o una combinación de los mismos, que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad'. 'Realizar o redistribuir valor' corresponde a 'y se ha puesto a disposición de los usuarios potenciales o ha sido puesto en uso por la unidad'.

[FUENTE: ISO 9000:2015, 3.6.15, modificado utilizando el término "entidad" en lugar de "objeto" y agregando notas]

## 3.2 gestión de la innovación

gestión con respecto a la *innovación* (3.1)

Nota 1 a la entrada: La gestión de la innovación puede incluir el establecimiento de una visión, una política y objetivos de innovación, y estrategias, procesos, estructuras, roles y responsabilidades y apoyo a la innovación, para lograr estos objetivos a través de la planificación, las operaciones, la evaluación del desempeño, la mejora y otras actividades de innovación.

## 3.3 proceso de innovación

proceso con respecto a la *innovación* (3.1)

Nota 1 a la entrada: Los procesos de innovación generalmente se planifican y se llevan a cabo en condiciones controladas para realizar valor.

Nota 2 a la entrada: Los procesos de innovación están diseñados para gestionar la incertidumbre con la innovación como el resultado previsto. No todos los procesos de innovación resultan en innovación.

Nota 3 a la entrada: Un proceso de innovación consiste en varias actividades de innovación o elementos del proceso, por ejemplo, identificación de ideas y oportunidades, ideación, elaboración de prototipos, desarrollo, implementación.

Nota 4 a la entrada: Los procesos de innovación se pueden implementar dentro de una organización o entre organizaciones en el caso de, por ejemplo, innovación colaborativa, agrupaciones de innovación, redes de valor o ecosistemas.

## 4 Razones para realizar una evaluación de la gestión de la innovación

Antes de iniciar una EGI, es preferible que la organización comprenda las razones para llevar a cabo una EGI así como su desempeño actual de la GI. Puede ser necesario tener claridad sobre la GI y cómo se está desempeñando, o puede ser necesario realizar un cambio en la organización para mejorar su desempeño. En el primer caso, el objetivo de la EGI es proporcionar información sobre el desempeño actual, tanto las fortalezas como las debilidades y las brechas en la creación del valor deseado a través de una mejor GI. Esta será la base para definir e implementar acciones de mejora. En el segundo caso, la EGI podría generar una hoja de ruta para la transformación que incluya cambios organizacionales para alcanzar un nivel de alto desempeño innovador. Las siguientes razones pueden desencadenar que una organización inicie una EGI.

**Tabla 1 — Posibles razones para que una organización lleve a cabo una EGI**

<p><b>Obtención de una mejor comprensión de la GI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Aprender cuáles son los factores clave de éxito para una GI efectiva y cómo aprovecharlos</li> <li>— Comprender mejor cómo los factores clave de éxito de la GI se integran y se aprovechan en la organización</li> </ul>	<p><b>Determinación del desempeño de la GI actual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Descubrir los aspectos de la GI que conducen a brechas de desempeño, por ejemplo, entre objetivos de creación de valor y resultados reales</li> <li>— Evaluar la posición de la organización basada en la creación de valor desde la innovación</li> <li>— Identificar la falta de alineación en la organización (actividades, estructuras, procesos, responsabilidades, cultura, recursos humanos, finanzas, etc.) que impiden los resultados de la GI</li> <li>— Comparar el desempeño de la organización con puntos de referencia externos: como líderes de innovación/ crecimiento reconocidos, competidores u otras partes interesadas externas e identificar las mejores prácticas en la GI</li> </ul>
<p><b>Cumplimiento de requisitos internos/externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Cumplir metas/objetivos estratégicos</li> <li>— Cumplir con los requisitos de financiamiento para proyectos de innovación o calificación de la organización en el contexto de la debida diligencia</li> </ul>	<p><b>Mejora del desempeño y aumento del valor de la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Entradas estructuradas en una hoja de ruta y los recursos necesarios para mejorar el desempeño de la GI</li> <li>— Fomentar innovación, aprendizaje y cultura dinámica para apoyar la evolución de la organización</li> </ul>

Tenga en cuenta que las motivaciones en la [Tabla 1](#) no son exhaustivas, ni están destinadas a describir todos los beneficios posibles de realizar una EGI. Las razones para iniciar una EGI guiarán su alcance, propósito estratégico, recursos necesarios y, lo más importante, el nivel de cambio resultante.

ISO/TR 56004:2019

## 5 Elección del enfoque de evaluación de la gestión de la innovación

### 5.1 Generalidades

Al seleccionar el enfoque más apropiado de la EGI, se espera que la organización tenga una clara comprensión de:

- los diferentes enfoques para la EGI;
- el alcance de la EGI;
- los tipos y la calidad de las salidas de la EGI;
- los formatos de las salidas de la EGI.

Estas consideraciones podrían servir como criterios de selección para identificar el enfoque más apropiado para la EGI.

### 5.2 Comprensión de los diferentes enfoques para la evaluación de la gestión de la innovación

Los diferentes enfoques de la EGI, incluyen evaluaciones por medio de listas de verificación o estudios comparativos. Las listas de verificación ofrecen una lista de asuntos a ser considerados al evaluar la GI y su despliegue. Los estudios comparativos se construyen sobre valores de gestión de la innovación de grupos de pares tanto internos como externos y proporcionan transparencia del desempeño de la GI y la competitividad de la organización.

**Tabla 2 — Potenciales enfoques para una evaluación de la gestión de la innovación**

Características de la EGI	Opciones para implementar aspectos de EGI		
Objetivo de la EGI	<input type="checkbox"/> Cumplimiento con los objetivos definidos	<input type="checkbox"/> Creación de valor por mejoras en la GI	<input type="checkbox"/> Mejora de la capacidad de GI
Extensión (amplitud) de la EGI	<input type="checkbox"/> Unidad de organización única	<input type="checkbox"/> Algunas unidades dentro de la organización	<input type="checkbox"/> Múltiples unidades de organización
Objetos evaluados (foco)	<input type="checkbox"/> Único elemento de foco		<input type="checkbox"/> Todos los elementos
Participación de expertos	<input type="checkbox"/> Interno		<input type="checkbox"/> Expertos externos
Recopilación de datos	<input type="checkbox"/> Investigación de escritorio	<input type="checkbox"/> Entrevistas	<input type="checkbox"/> Encuesta electrónica
Herramientas para la recopilación de datos	<input type="checkbox"/> Manual		<input type="checkbox"/> Automatización
Tipos de datos	<input type="checkbox"/> Cualitativo		<input type="checkbox"/> Cuantitativo
Métodos de análisis de datos	<input type="checkbox"/> Manual	<input type="checkbox"/> Herramientas de apoyo	<input type="checkbox"/> Totalmente automatizado
Tipos de referencia	<input type="checkbox"/> Antes y después	<input type="checkbox"/> Real vs. Objetivo	<input type="checkbox"/> Mejores prácticas (como referencia)
Tipos de comparación	<input type="checkbox"/> EGI(s) anteriores	<input type="checkbox"/> Análisis de correlación	<input type="checkbox"/> Estudios comparativos
Interpretación de datos	<input type="checkbox"/> Normativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> No normativo
Salida de EGI	<input type="checkbox"/> Fortalezas y debilidades	<input type="checkbox"/> Brechas identificadas	<input type="checkbox"/> Recomendaciones para las mejoras
Formato de salida de EGI	<input type="checkbox"/> Resumen	<input type="checkbox"/> Apoyo de herramientas	<input type="checkbox"/> Informe exhaustivo
Recomendaciones de la EGI	<input type="checkbox"/> Para mejoras en la GI	<input type="checkbox"/> Para el mejoramiento de la EGI	<input type="checkbox"/> Para la mejora de la organización evaluada

ITEN STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO/TR 56004:2019

Sin importar si la EGI se efectúa utilizando un enfoque de listas de verificación o estudios comparativos, es posible diseñarla sobre una variedad de dimensiones, como se muestra en la Tabla 2.

- El “Objetivo de la EGI” se definirá como primer paso al planificar la EGI. El alcance, y por lo tanto el resultado de las preguntas que se formularán serán distintas dependiendo de si la EGI se enfoca en el cumplimiento de las metas definidas, en el valor creado a partir de una mejora en la GI, o en la capacidad de mejora de la GI de la organización.
- La “Extensión (amplitud) de la EGI” cubre toda la unidad, definida ya sea por un estado de resultados común o por un estado anual de desempeño. Todos los factores de la gestión de la innovación dentro de esta unidad se abordarán en la EGI ya que son interdependientes.
- La selección de los “Objetos evaluados (Foco)” asegura que los resultados de la EGI reflejen las interdependencias de, por ejemplo, la estrategia de innovación, cultura/liderazgo, proceso de innovación de una organización. Sólo así se podrán identificar las raíces/causas para la mejora de la GI.
- Al decidir sobre la “Participación de expertos” una organización toma una decisión seria sobre la calidad, disponibilidad e independencia de los recursos internos. Las recomendaciones de un tercero externo podrían tener más credibilidad e impacto sobre la implementación de las mejoras necesarias.
- La “Recopilación de datos” se determinará por el alcance definido de la EGI y por la disponibilidad de datos que se definieron para la EGI.
- Seleccionar las “Herramientas para la recopilación de datos” especialmente para la pequeña y mediana empresa (PyME) se ha vuelto más fácil ya que existen herramientas en línea probadas que ofrecen cuestionarios exhaustivos que reflejan las interdependencias de la estrategia de innovación, organización y cultura de innovación, así como por ejemplo, los procesos de innovación y presentan el desempeño de la GI de la organización en un informe bien estructurado solo con un clic al ratón.

- Los “Tipos de datos” – cualitativos o cuantitativos – usualmente se usan en combinación para medir la eficacia y eficiencia de la GI de una organización.
- Los “Métodos de análisis de datos” estarán completamente automatizados cuando se utilice una herramienta de EGI en línea que ofrezca este servicio. Sin embargo, la interpretación efectiva de los resultados de la EGI tendrá en cuenta el nivel de ambición, la presión al cambio por razones competitivas/externas, los recursos disponibles y las capacidades para impulsar el cambio que posee la organización.
- La selección del “Tipos de referencia” y los “Tipos de comparación” dependen del acceso que tenga la organización a datos de referencia. Cuando una organización efectúe una EGI por primera vez, no habrá datos internos disponibles. Aquí las metas definidas o los puntos de referencia externos podrían servir de referencia.
- La “Interpretación de datos” idealmente debería ofrecer acciones para una mejora adicional de la GI. Sin embargo, la “Interpretación de datos” también podría describir las posibilidades o predecir lo que pasará como resultado de ciertas acciones.
- En el “Formato de salida de EGI” la organización define qué tipos de salida se requieren en la organización para lograr la transparencia e impacto necesaria de la EGI en cada nivel de la jerarquía.
- Las “Recomendaciones de la EGI” reflejan el alcance completo definido para la EGI. Las recomendaciones también podrían afectar a toda la organización que se evalúa o incluso a sus redes de valor.

### 5.2.1 Criterios de desempeño para la gestión de la innovación

Los criterios de desempeño pueden incluir medidas cuantitativas y cualitativas para cada uno de los factores de éxito de la GI, tales como la estrategia, la organización y la cultura de la innovación, los procesos de innovación, los factores que permiten la innovación y los resultados de la innovación. Las medidas cuantitativas permiten un análisis numérico, mientras que las medidas cualitativas las complementarán con una riqueza y profundidad adicionales.

Los criterios se seleccionan para proveer información sobre el impacto de la GI en la creación de valor de la organización a partir de la innovación. Esto puede definirse, por ejemplo, por el valor a través de:

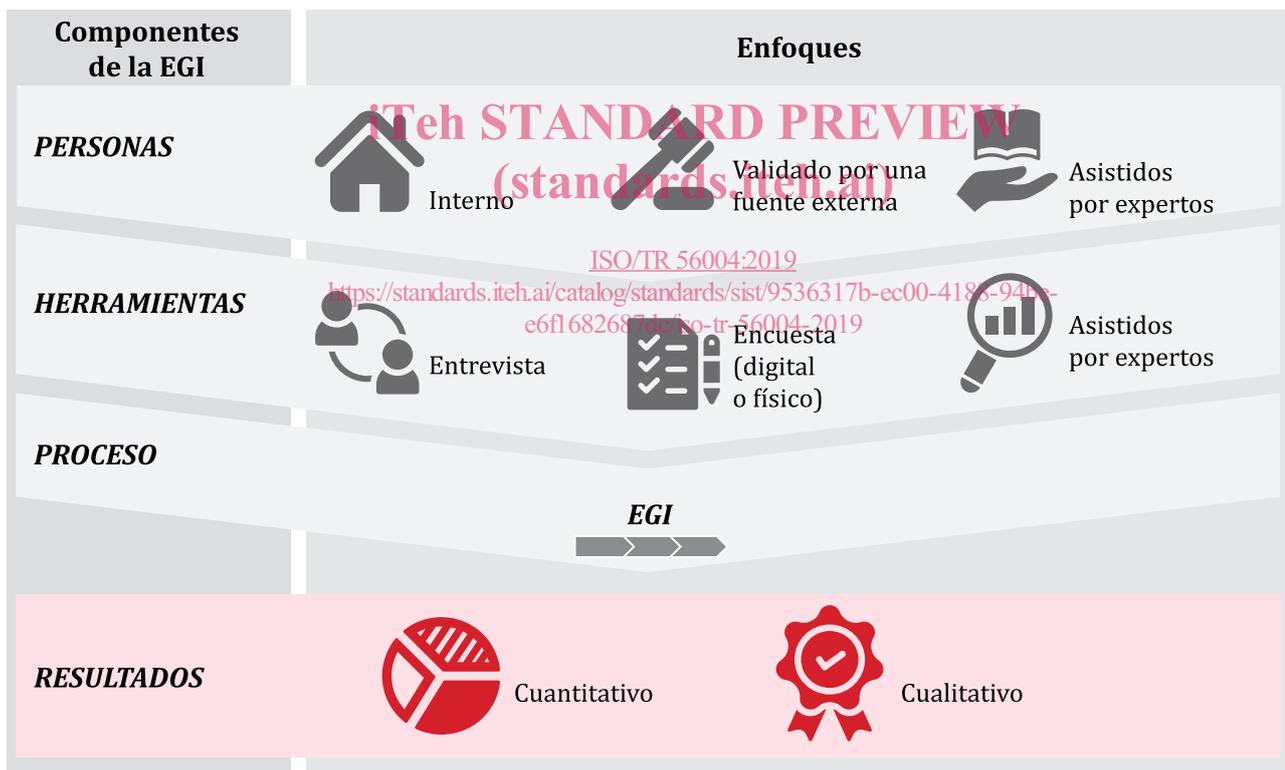
- el crecimiento en:
  - los ingresos a partir de la innovación;
  - las ganancias a partir de la innovación;
  - la participación en el mercado a partir de la innovación;
  - el número de empleados;
  - el alcance geográfico a partir de la innovación;
    - el número de beneficiarios (por ejemplo, de negocios sociales u organizaciones del sector público) que se alcanzan con la innovación ofrecida;
    - el valor generado para los beneficiarios alcanzados, desarrollo social y/o sostenibilidad ambiental;
- su habilidad para fijar el ritmo de la innovación por medio de:
  - la optimización del ciclo de vida de la innovación;
  - la velocidad de la innovación;
- su eficiencia basada en:

- los recursos asignados para lograr el valor definido;
- los plazos definidos que se lograron o incluso aceleraron;
- los niveles de calidad definidos que se lograron o incluso excedieron.

**5.2.2 Opciones para implementar la evaluación de la gestión de la innovación**

La EGI podría ser un escaneo muy simple de alto nivel, basado en unas pocas preguntas, obteniendo una idea inicial del desempeño de la GI, o una investigación muy detallada, basada en un mayor rango de preguntas cualitativas y/o cuantitativas. Tanto una EGI simple como una detallada, pueden efectuarse como parte de un enfoque escalonado cuando así se requiera. Para las organizaciones grandes con muchas unidades organizacionales separadas, o unidades geográficamente esparcidas, podría haber diferentes enfoques para la GI implementada. En esos casos, puede ser beneficioso realizar varias evaluaciones paralelas para evaluar completamente el desempeño global (o individual) de la GI. La eficiencia y eficacia de la EGI aumenta cuando se utilizan herramientas automatizadas comprobadas.

La EGI se puede llevar a cabo internamente por parte de un equipo dedicado, con la ayuda de expertos externos, o conducirse completamente mediante recursos provenientes de una parte externa. El equipo puede utilizar una combinación de entrevistas, encuestas e investigación de escritorio, lo cual idealmente produciría resultados tanto cuantitativos como cualitativos (Figura 1).



**Figura 1 — Componentes clave y enfoques para la evaluación de la gestión de la innovación**

Los formatos de las respuestas podrían ser de diferentes tipos, como escalas Likert (psicométricas) de 5-7 puntos, ábacos de colores u otras formas de escalas normalizadas. Los encuestados pueden incluir gerentes, empleados, clientes externos y/o socios.

**5.3 Tipo y calidad de las salidas de la evaluación de la gestión de la innovación**

La calidad de las salidas de la EGI depende de la calidad de los datos que se recopilan y documentan, así como de los informes que presentan los resultados de la EGI.