

Traducción oficial  
Official translation  
Traduction officielle

Primera edición  
2021-11

---

---

**Gestión de la innovación —  
Herramientas y métodos para la  
gestión de la inteligencia estratégica  
— Orientación**

*Innovation management — Tools and methods for strategic  
intelligence management — Guidance*

*Management de l'innovation — Outils et méthodes de management  
de l'intelligence stratégique — Recommandations*

iTech Standards  
(<https://standards.iteh.ai>)  
Document Preview

[ISO 56006:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-56006-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-56006-2021>

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el *Translation Management Group*, que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.



Número de referencia  
ISO 56006:2021 (traducción oficial)

iTeh Standards  
(<https://standards.iteh.ai>)  
Document Preview

ISO 56006:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-56006-2021>



**DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT**

© ISO 2021

Reservados los derechos de reproducción. Salvo prescripción diferente, 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, Geneva  
Phone: +41 22 749 01 11  
Email: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Website: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publicado en Suiza  
Version española publicada en 2023

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle

© ISO 2021 – Todos los derechos reservados

## Índice

Página

Prólogo.....	iv
Prólogo de la versión en español.....	v
Introducción.....	vi
<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 Fundamentos de la inteligencia estratégica.....</b>	<b>2</b>
4.1 Propósito de la inteligencia estratégica.....	2
4.2 Necesidades de la inteligencia estratégica.....	2
4.3 Núcleo del proceso de la inteligencia estratégica.....	3
4.4 Momento de la inteligencia estratégica.....	3
4.5 Resultados esperados de la inteligencia estratégica.....	3
4.6 Aspectos esenciales de la inteligencia estratégica.....	3
<b>5 Ciclo de la inteligencia estratégica.....</b>	<b>4</b>
5.1 Planificación y control operativo.....	4
5.2 Ciclo de la inteligencia estratégica.....	4
5.3 Delimitación del marco de referencia.....	5
5.3.1 Generalidades.....	5
5.3.2 Resultado de la delimitación del marco de referencia — Criterios y alcance para la generación de inteligencia.....	5
5.4 Recopilación y análisis de datos.....	6
5.4.1 Generalidades.....	6
5.4.2 Recopilación y verificación de datos.....	6
5.4.3 Resultado de la recopilación de datos — Datos e información (datos analizados).....	6
5.4.4 Análisis de datos para extraer información.....	7
5.4.5 Resultado del análisis — Información (datos analizados).....	7
5.5 Interpretación.....	8
5.5.1 Generalidades.....	8
5.5.2 Resultado de la interpretación — Conocimiento (información interpretada).....	8
5.6 Recomendación.....	8
5.6.1 Generalidades.....	8
5.6.2 Resultado de la recomendación — Inteligencia (conocimiento comunicado).....	9
5.7 Validación de la inteligencia estratégica.....	9
<b>6 Comunicación de inteligencia.....</b>	<b>10</b>
6.1 Recomendaciones a la alta dirección.....	10
6.2 Control de documentación, comunicación y distribución.....	10
<b>Bibliografía.....</b>	<b>12</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 otras partes interesadas, para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la innovación.

Este documento ha sido validado por el ISO/TMBG/Spanish Translation Management Group (STMG) conformado por los siguientes países: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, República Dominicana, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay.

iTeh Standards  
(<https://standards.iteh.ai>)  
Document Preview

[ISO 56006:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-56006-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/e39a22b4-b8e5-44fe-9266-944190f22429/iso-56006-2021>

## Introducción

### 0.1 Generalidades

Las organizaciones operan en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo que se caracteriza por la expansión de los flujos de conocimiento, el incremento de la competencia global y las rápidas tasas de cambio. Esto crea la necesidad de anticiparse al cambio, influir en el entorno y tomar decisiones oportunas e informadas en materia de innovación.

Los entornos globales basados en el conocimiento y la información requieren que los líderes con pensamiento estratégico utilicen este conocimiento para definir su estrategia organizacional y de innovación. Esto ayuda a las organizaciones a responder a los cambios en su entorno, por ejemplo, sociales, tecnológicos, de mercado, regulatorios, de política.

En este sentido, es necesario aislar o sintetizar datos e información con un alto nivel de confianza y convertirlos en conocimiento para impulsar decisiones estratégicas.

La inteligencia estratégica es el resultado de un proceso estructurado de recopilación, procesamiento y comunicación de datos, información y conocimiento para los tomadores de decisiones, que puede aplicarse de manera continua o en proyectos específicos a ser lanzados.

La columna vertebral del proceso radica en la capacidad de asegurar la objetividad y adecuación de los alcances y criterios, la confiabilidad de las fuentes de datos e información derivada, la transparencia de las acciones realizadas para interpretar y comunicar el conocimiento. Como tal, es tanto un elemento de reducción de riesgos como de crecimiento estratégico y permite a las organizaciones establecer una dirección estratégica e implementar sus iniciativas de innovación.

Una organización puede aprovechar la inteligencia estratégica como un factor habilitador para lograr los objetivos del negocio e implementar iniciativas de innovación, para una variedad de propósitos, tales como:

- identificar nuevas oportunidades y alianzas del negocio;
- incrementar la ventaja competitiva;
- anticipar el riesgo y la incertidumbre;
- permitir oportunidades de transferencia de tecnología;
- pronosticar impulsores sociales, políticos, tecnológicos y del negocio;
- buscar señales débiles para anticipar el cambio;
- superar las barreras que limitan la creación de valor;
- implementar un enfoque estructurado para la resolución de problemas.

### 0.2 Principios

La inteligencia estratégica dentro del contexto de la gestión de la innovación debería ajustarse a los siguientes principios de gestión de la innovación que son la base de un sistema de gestión de la innovación:

#### a) Generación de valor

La inteligencia estratégica impacta en la visión, misión y actividades de innovación de una organización. Como tal, debería apoyar la creación de valor para todas las partes interesadas pertinentes. Esto incluye valor a largo y corto plazo; valor explícito e implícito; valor financiero y no financiero (por ejemplo, incremento de competencias, ventaja tecnológica y/o competitiva, beneficio social, mejora de la sostenibilidad).

b) Líderes enfocados en el futuro

Al gestionar iniciativas de innovación, los líderes de toda la organización deberían fomentar la inteligencia estratégica como un factor habilitador para la creación de valor a largo plazo.

c) Dirección estratégica

La organización debería alinear la dirección estratégica general para la gestión de la inteligencia estratégica con sus estrategias del negocio y de innovación.

d) Cultura

La gestión de la inteligencia estratégica debería alinearse y fomentarse dentro de los comportamientos, creencias y valores compartidos en toda la organización (y la comunidad pertinente) y debería ser parte de su identidad.

NOTA 1 El concepto de "cultura" (apoyando actividades de innovación) se define en la Norma ISO 56000:2020, 3.2.10 y se aborda específicamente en las Normas ISO 56000:2020, 4.3.4 e ISO 56002:2019, 4.4.2 respectivamente.

NOTA 2 El concepto de "identidad de una organización" se especifica y aborda en la Norma ISO 9004:2018, Capítulo 6.

e) Ideas con propósito

Perseguir oportunidades de innovación para impulsar la innovación y crear valor dependen claramente de la capacidad de generar ideas con propósito, término definido en la Norma ISO 56000:2020, 3.4.3 como conocimiento profundo y único sobre una entidad.

En esta perspectiva, la gestión de la inteligencia estratégica debería asegurar el acceso a una amplia gama de datos, información y fuentes de conocimiento internos y externos para desarrollar sistemáticamente la pericia en apoyo de la toma de decisiones estratégicas.

f) Gestión de la incertidumbre

La organización debería fomentar la gestión de la inteligencia estratégica en apoyo de la identificación, evaluación y gestión de las incertidumbres de la innovación y las oportunidades y riesgos relacionados.

g) Adaptabilidad

La organización debería alinear la necesidad de la inteligencia estratégica con su visión y misión, abordando e incluso anticipando cambios en diferentes escalas de tiempo en el contexto externo e interno.

h) Enfoque de sistemas

La organización debería gestionar la inteligencia estratégica basada en un enfoque de sistemas (en lugar de una base *ad hoc*) con miras a reducir los riesgos organizacionales y mejorar el potencial de creación de valor para la organización.

Estos principios se pueden considerar como un conjunto abierto que se integran y adaptan dentro de la organización.



# Gestión de la innovación — Herramientas y métodos para la gestión de la inteligencia estratégica — Orientación

## 1 Objeto y campo de aplicación

Este documento proporciona directrices para apoyar la inteligencia estratégica dentro de la gestión de la innovación. Su objetivo es abordar las siguientes áreas relacionadas con la inteligencia estratégica a nivel estratégico y operativo:

- crear una estrategia de gestión de la inteligencia estratégica para apoyar la innovación en una organización;
- establecer una gestión de la inteligencia estratégica en apoyo de las actividades e iniciativas de innovación dentro del sistema de gestión de la innovación y los procesos de innovación relacionados;
- aplicar herramientas y métodos de la inteligencia estratégica en apoyo de las actividades e iniciativas de innovación dentro del sistema de gestión de la innovación y los procesos de innovación relacionados.

La inteligencia estratégica es transversal y multisectorial por naturaleza. No se limita a las actividades de innovación y puede aplicarse a todas las áreas donde se requiere conocimiento para la toma de decisiones estratégicas y las acciones consiguientes.

Este documento no es aplicable para:

- la certificación;
- la protección de datos.

## 2 Referencias normativas

En el texto se hace referencia a los siguientes documentos de manera que parte o la totalidad de su contenido constituyen requisitos de este documento. Para las referencias con fecha, solo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición (incluida cualquier modificación de esta).

ISO 56000, *Gestión de la innovación — Fundamentos y vocabulario*

## 3 Términos y definiciones

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 56000 además de los 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

### **inteligencia**

resultado de la recopilación, análisis e interpretación de datos, información y conocimiento

Nota 1 a la entrada: La inteligencia puede ser de diferentes tipos, por ejemplo (pero no limitado a) mercado, tecnología, competencia, propiedad intelectual o negocios.

## 3.2

### **inteligencia estratégica**

inteligencia dirigida a la alta dirección con recomendaciones para la toma de decisiones que impacten en la visión, estrategia, política y objetivos, así como en las actividades de innovación de la organización

## 4 Fundamentos de la inteligencia estratégica

### 4.1 Propósito de la inteligencia estratégica

Se requiere inteligencia en cada etapa de los procesos de innovación, incluidos pero no limitados a: la generación de ideas, la concepción de ingeniería y la determinación del modelo de negocio.

El conocimiento es el recurso clave para generar conceptos innovadores, por ejemplo, conocimiento del progreso tecnológico, del mercado, de las tendencias del negocio y de la geopolítica.

La inteligencia estratégica promueve la toma de decisiones basada en el conocimiento, ayuda a gestionar la incertidumbre al abordar oportunidades y riesgos y es parte integral de las actividades y procesos del sistema de gestión de la innovación.

### 4.2 Necesidades de la inteligencia estratégica

Para lograr este propósito, el equipo de la inteligencia estratégica debería:

- adquirir datos, información y conocimientos de fuentes internas y externas;
- colaborar y cooperar con las partes interesadas pertinentes;
- obtener perspectivas adicionales, por ejemplo, de tendencias presentes y futuras, factores internos y externos, demanda y oferta de productos/servicios previstos, necesidades de proveedores y usuarios relacionadas con nuevos o modificados productos, servicios, procesos, modelos y métodos, competidores y colaboradores, cambios regulatorios, gestión de la propiedad intelectual, seguridad del consumidor, seguridad y ética, y consideraciones de desarrollo sostenible;
- desarrollar actividades e iniciativas influyentes para aumentar la aceptación de la innovación, por ejemplo, evolución de los requisitos regulatorios, normas y ecosistemas de innovación;
- identificar partes interesadas externas: clientes, proveedores, auditores y evaluadores internos y externos (por ejemplo, cumplimiento de normas, regulaciones), gobiernos a todos los niveles (por ejemplo, cumplimiento de regulaciones, estatutos, leyes), grupos de consumidores (por ejemplo, inquietudes sobre equidad, ética, seguridad), organismos reguladores, asociaciones industriales y comerciales;
- identificar las partes interesadas internas: empleados, representantes sindicales (si corresponde), gerencia (por ejemplo, desempeño, costos), accionistas/propietarios (por ejemplo, ganancias);
- anticipar y analizar tendencias externas (por ejemplo, mega tendencias, políticas, regulaciones, economía, sociedad, tecnología, ambiente, legal), impulsores y señales;
- identificar tendencias internas (por ejemplo, recursos, competencias, activos, modelos de negocio);
- comprender los asuntos de las partes interesadas que son pertinentes para su propósito y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos.