Guía práctica para líderes que desean comprender la innovación en sus organizaciones a través de una herramienta que permite evaluarla, fortalecerla y orientar su estrategia hacia la competitividad.

FUERZA AEROESPACIAL COLOMBIANA

EMAVI
SELLO EDITORIAL

Modelo diagnóstico de innovación

ESCRITO POR:
Dr. Diego Carbonell García

Modelo diagnóstico de innovación

FUERZA AEROESPACIAL COLOMBIANA

EMAVI
SELLO EDITORIAL

Guía práctica para líderes que desean comprender la innovación en sus organizaciones a través de una herramienta que permite evaluarla, fortalecerla y orientar su estrategia hacia la competitividad.

Modelo diagnóstico de innovación

Dr. Diego Carbonell García

FUERZA AEROESPACIAL COLOMBIANA

EMAVI
SELLO EDITORIAL

Modelo diagnóstico de innovación
© Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI)
©EMAVI Sello Editorial
©Diego Carbonell García

Dirección
Brigadier General Oscar Mauricio Gómez Muñoz

Subdirección
Coronel Luz Stella Franco Yepez
Subdirectora y Jefe de Estado Mayor

Comando Grupo Académico
Teniente Coronel Germán Andrés Arias Cortés

Comandante Escuadrón Investigación y Jefe Sello Editorial
Mayor Héctor Fabio Calvo Valencia

Comandante Escuadrilla de Formación y Desarrollo Investigativo
Teniente Juan Pablo Contreras Sabogal

Escuadrón Investigación EMAVI
Carrera 8 # 58-67 (La Base) Cali–Colombia
Teléfono: +57 (2) 488 1000, Ext. 68841

Apoyo Gestión de Publicaciones Científicas
PS. Diana María Mosquera Taramuel
diana.mosquerat@emavi.edu.co

Corrección de Estilo: Lorena Marcela Bustos Tamayo

Diseño y Diagramación Editorial:
Diego Carbonell García

1ra. Edición: 100 ejemplares
Santiago de Cali, Valle del Cauca, 2025
Publicado en Colombia–Published in Colombia

Catalogación en la publicación - Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”

Modelo diagnóstico de innovación

Modelo diagnóstico de innovación/ Carbonell García, Diego.; -Santiago de Cali: Sello Editorial Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez" EMAVI; 2025.
206 páginas; ilustraciones col, cuadros, gráficos; 17x24 cm.
Incluye bibliografía al final
1ra. Edición:
ISBN: 978-628-96705-4-7
ISBN (Digital): 978-628-96705-5-4

1.- Innovación disruptiva – Colombia 2. Innovación y desarrollo – Colombia – 3. Gestión de la innovación

I. Carbonell García, Diego (prólogo),), II. Colombia. Fuerza Aeroespacial Colombiana. Escuela Militar de Aviación "Marco Fidel Suárez" (EMAVI).

338.7 -dc 21.
LC HD69.75 2005 Catálogo SIBFuP 991377023007231

Contenido relacionado
https://www.emavi.edu.co/es/investigacion/editorial-emavi

La publicación de este libro se aprobó luego de superar un proceso de evaluación doble ciego por dos pares expertos.

Las instituciones editoras de esta obra no se hacen responsable de las ideas expuestas bajo su nombre, las ideas publicadas, los modelos teóricos expuestos o los nombres aludidos por los autores. El contenido publicado es responsabilidad exclusiva de los autores, no refleja la opinión de las directivas, el pensamiento institucional de las Universidades editoras, ni genera responsabilidad frente a terceros en caso de omisiones o errores.

El Sello Editorial de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” se adhiere a la filosofía de acceso abierto. Este libro está licenciado bajo los términos de la Atribución 4.0 de Creative Commons, que permite el uso, el intercambio, adaptación, distribución y reproducción en cualquier medio o formato, siempre y cuando se dé crédito al autor o autores originales y a la fuente.



Consulta nuestras publicaciones también en el
Sistema de Información de Bibliotecas de la Fuerza Pública - SIBFuP

Citanos:
Carbonell-García, D. (2025). *Modelo diagnóstico de innovación*.
EMAVI Sello Editorial.

Hoy más que nunca, la innovación se ha convertido en un mantra empresarial: todos hablan de ella, pero pocos realmente la entienden y aún menos saben cómo medirla. Se celebra como un valor, se menciona en discursos y presentaciones, pero en la práctica, muchas organizaciones solo abordan una parte de su complejidad, ignorando su verdadera magnitud e impacto. Y como todo lo que no se mide, no se puede controlar ni mejorar, la innovación corre el riesgo de convertirse en un gesto simbólico, más que en una estrategia transformadora.

Este libro nace para cambiar esa realidad. Es una guía práctica para quienes desean ir más allá del discurso, para entender, diagnosticar y gestionar la innovación como lo que realmente es: un sistema vivo que puede —y debe— medirse, evaluarse y transformarse para generar resultados concretos y desarrollar una verdadera capacidad innovadora en las organizaciones.

Prólogo

Durante años, la palabra “innovación” ha sido uno de los términos más utilizados –y, paradójicamente, menos comprendidos– en el mundo empresarial. Ha sido tratada como una fórmula mágica capaz de resolver todos los problemas de una organización, desde su posicionamiento competitivo hasta su crecimiento sostenible. Sin embargo, más allá del discurso inspirador y del brillo de la disrupción, la verdadera pregunta sigue siendo incómoda y concreta: ¿cómo medimos la innovación?

Así como el emprendimiento fue durante mucho tiempo una práctica más cercana al arte y la intuición que a la ciencia, la innovación ha sido abordada en muchos casos desde la voluntad y la creatividad, pero con escasa rigurosidad metodológica. Si bien, existen abundantes manuales, papers y marcos teóricos sobre gestión de la innovación, pocos han logrado ofrecer herramientas prácticas, accesibles y accionables para medirla dentro de una organización. Y medir no es solo contar; medir es comprender, priorizar, tomar decisiones y diseñar estrategias con base en evidencias. Medir es, en esencia, hacer visible lo invisible.

Este libro surge como una respuesta valiente y necesaria a esa deuda pendiente. Porque innovar no es únicamente tener una buena idea o lanzar un producto novedoso al mercado. Innovar, en términos organizacionales, es implementar cambios que generen valor, que transformen procesos, que redefinan modelos de negocio, que conecten con los clientes de nuevas maneras y que abran rutas hacia el crecimiento.

Modelo diagnóstico de innovación es una obra que parte de esa premisa: la innovación no puede dejarse al azar. En un entorno donde la velocidad del cambio desafía a las

estructuras más sólidas, contar con un radar que nos indique en qué punto de madurez innovadora se encuentra nuestra organización es más que una ventaja competitiva; es una necesidad vital.

Este libro no solo aborda el qué de la innovación, sino, sobre todo, el cómo. Y lo hace con el rigor de alguien que ha investigado profundamente el tema y con la claridad de quien ha trabajado en la práctica por más de 20 años en el terreno, liderando procesos de innovación y transformación real.

A lo largo de este libro se presenta un modelo con categorías, ejes y herramientas que permitirán a los curiosos, líderes, consultores, investigadores y equipos de innovación comprender mejor su situación actual, identificar brechas y diseñar hojas de ruta claras para evolucionar.

Además, uno de los grandes méritos de esta obra radica en que no parte de modelos pensados únicamente para contextos de economías desarrolladas o grandes corporaciones tecnológicas. Por el contrario, está escrita desde y para realidades emergentes, como la latinoamericana, donde la innovación debe coexistir muchas veces con restricciones de recursos, con culturas organizacionales tradicionales, con estructuras rígidas y con mercados en constante redefinición.

Esta mirada contextualizada es, sin duda, uno de los aportes más valiosos del libro: mostrar que la innovación también se puede –y se debe– medir en empresas familiares, en microempresas, en entidades públicas, en cooperativas, en ONG. En todas aquellas organizaciones que quieren hacer las cosas de una manera distinta, pero no sabían por dónde empezar.

Y es aquí, precisamente, donde radica el mayor valor de esta guía: es un punto de partida. Es una herramienta para

diagnosticar, sí, pero también para aprender, para tomar conciencia, para reflexionar y para conversar al interior de las organizaciones. Porque medir la innovación no es únicamente una tarea técnica, también es un ejercicio cultural. Es preguntarse si estamos premiando la creatividad o castigando el error; si estamos dando espacio a nuevas ideas o simplemente operando en piloto automático; si nuestras estructuras están preparadas para sostener procesos de cambio o si están bloqueando todo lo que suene a novedad.

A lo largo de estas páginas, el lector encontrará una ruta clara. Desde la conceptualización de la innovación y su relevancia estratégica, hasta el modelo de medición, las métricas de impacto, madurez y capacidades innovadoras.

Todo ello articulado de manera didáctica, con recomendaciones prácticas y preguntas detonadoras que invitan a pasar de la teoría a la acción. Porque ese es, finalmente, el llamado que hace esta obra: pasar de la teoría a la implementación, de la retórica a la medición, del "queremos innovar" al "sabemos cómo estamos y hacia dónde podemos avanzar". En un mundo donde lo único constante es el cambio, contar con métricas claras es tan crucial como tener visión. Y este libro aporta precisamente eso: claridad para decidir, argumentos para convencer; y herramientas para actuar.

En definitiva, está frente a una obra oportuna, relevante y transformadora. Una obra que no solo enriquece la conversación sobre innovación, sino que la vuelve tangible, útil y aplicable. Una máxima en gestión: "Lo que no se mide, no se puede mejorar." Este libro te enseña a medir la innovación para evolucionar con sentido, método y propósito.

Bienvenido a esta guía para transformar tu organización desde la innovación, con la lupa de la medición como aliada estratégica.

¿Estás listo para

iniciar el viaje?

Índice

1. Panorama

1.1 Qué es innovación 5
1.2 ¿Por qué diagnosticar la innovación? 33

2. Diagnóstico

2.1 Ejes del diagnóstico 43
2.2 Modelo diagnóstico de innovación 73

3. Casos reales

3.1 Caso 1 101
3.2 Caso 2 121
3.3 Caso 3 141

4. Análisis

4.1 Análisis del resultados del modelo 165
4.2 Plan de gestión de la innovación 173

1. Panorama

Antes de aplicar el Modelo diagnóstico de innovación, es fundamental comprender la complejidad del fenómeno que buscamos evaluar. La innovación no puede reducirse a una única definición ni a un solo eje: es un concepto dinámico que puede entenderse como proceso, resultado, estrategia o cultura, dependiendo del enfoque y contexto.

Este capítulo ofrece un panorama de la innovación que invita a reflexionar sobre esa riqueza conceptual y destaca su papel estratégico en la transformación organizacional, el desarrollo económico y la competitividad.

Diagnosticar la innovación, entonces, implica mucho más que medir: es construir una comprensión compartida que permita evaluar su presencia, orientar su gestión y movilizar capacidades internas con intención y sentido.



1.1 Qué es innovación





Para hablar de innovación de manera rigurosa y comparable, es necesario partir del Manual de Oslo, una guía metodológica elaborada por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y Eurostat (oficina estadística de la Unión Europea) que establece los criterios fundamentales para definir, clasificar y medir la innovación.

Este manual se ha convertido en el principal referente a nivel internacional, ya que permite a gobiernos, investigadores y empresas contar con un lenguaje común sobre el fenómeno innovador. Su objetivo central es ofrecer un marco conceptual que facilite la recolección y análisis de datos sobre innovación, así como la formulación de políticas públicas y estrategias empresariales orientadas al desarrollo económico y la competitividad.

No considera el impacto o valor generado. La definición no exige que la innovación tenga impacto positivo, valor para el usuario o rentabilidad. Así, una innovación puede ser "nueva" pero inútil, poco efectiva o incluso perjudicial.

No distingue claramente entre invención, mejora e innovación. Puede incluir desde un producto radicalmente nuevo hasta una mejora incremental menor, lo que diluye el valor del concepto de innovación.

La definición de **innovación según el Manual de Oslo** (última edición 2018) es la siguiente:

"Una innovación es un producto o proceso **nuevo o mejorado** (o una combinación de ambos) que **difiere significativamente** de los productos o procesos anteriores de la unidad, y que ha sido **introducido en el mercado o puesto en uso por la unidad.**"

Aunque la definición del Manual de Oslo es ampliamente aceptada,
no está exenta de críticas, especialmente cuando se la analiza con mayor profundidad.

La innovación solo cuenta si se implementa y esto ignora el potencial innovador latente de muchas organizaciones que están en etapas tempranas de desarrollo.

Es ambigua respecto al alcance de "significativo". Esto genera dificultades en la medición estandarizada y en la comparación entre empresas de diferentes sectores o tamaños.

Si bien el Manual de Oslo ofrece una base útil para comprender y medir la innovación, es necesario adoptar una visión más amplia y contextualizada que permita capturar la complejidad del fenómeno innovador.

La innovación es un concepto mucho más abstracto y complejo de lo que una sola definición puede abarcar. En ocasiones se define como una creación, otras veces como un proceso, un resultado o incluso por su impacto, lo cual pone en evidencia que no solo es difícil establecer un concepto único y universal, sino que resulta aún más desafiante medirla de manera precisa y objetiva.

Además, la innovación es un concepto multidimensional que puede analizarse según diferentes criterios: el tipo (producto, proceso, organizacional, de *marketing*, social o ambiental); el grado de novedad (incremental o radical); su naturaleza (tecnológica o no tecnológica); su origen (interna o externa); su enfoque (abierta, cerrada, colaborativa o frugal); o incluso según el modelo mediante el cual se genera (modelo lineal, en red, sistémico o centrado en el usuario). También puede observarse, tanto como proceso dinámico de creación y adopción de ideas como por su resultado en términos de valor económico, social o simbólico.

Comprender la innovación desde estas múltiples dimensiones no solo permite superar la rigidez de definiciones estándar, sino también valorar la diversidad de formas en que las organizaciones —especialmente en contextos emergentes— logran transformar su entorno a través de soluciones creativas y pertinentes.

La innovación puede ser...



Innovación según su tipo

Esta clasificación permite entender en qué aspecto específico de la empresa ocurre la innovación. Es una de las más reconocidas y utilizadas, especialmente en estudios de gestión, economía e innovación organizacional.

A continuación se explican los principales tipos.

Innovación de producto

Consiste en la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características, funcionalidades, componentes, materiales, facilidad de uso u otras dimensiones relevantes (OCDE – Manual de Oslo, 2018).

Ejemplo: Un celular con cámara que incorpora inteligencia artificial.

Innovación de procesos

Implica la implementación de métodos nuevos o mejorados significativamente en la producción o entrega de productos o servicios. Puede incluir cambios en técnicas, equipos o *software* (Ettlie, 1992; OCDE, 2018).

Ejemplo: Automatización de una línea de producción usando robótica.

Innovación organizacional

Es la aplicación de nuevos métodos organizativos en las prácticas de negocio, la organización del trabajo o las relaciones externas. Busca aumentar la eficiencia, la colaboración o la capacidad de adaptación (Crossan, 2010).

Ejemplo: Implementar una cultura de trabajo ágil o equipos autogestionados.

Innovación de mercadeo

Se refiere a implementar una nuevas estrategia de *marketing* o comercial que represente un cambio significativo en el diseño del producto, su empaquetado, posicionamiento, promoción o fijación de precios (Kotler y Keller, 2006).

Ejemplo: Lanzar campaña viral en redes sociales con *influencers* o cambiar el empaque para atraer a un nuevo segmento.

Innovación de modelo de negocio

Implica repensar cómo la organización crea, entrega y captura valor. Puede combinar innovaciones en producto, procesos, *marketing* y organizacional, pero con el foco en el diseño general del negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Ejemplo: Netflix pasó de alquilar DVD por correo a ofrecer contenido en *streaming*.

Innovación según su novedad

Esta clasificación es muy útil para entender el grado de cambio o ruptura que representa una innovación respecto a lo que ya existía. También ayuda a identificar si la innovación es una mejora, una extensión o una disrupción total.

A continuación, se explican los principales tipos.

Innovación incremental

Es la forma más común de innovación. Consiste en pequeñas mejoras continuas sobre productos, servicios, procesos o modelos existentes. No cambia las bases del negocio, pero genera valor (Dewar y Dutton, 1986).

Ejemplo: Mejorar la batería de un teléfono sin cambiar el modelo.

Innovación adyacente

Implica aplicar capacidades o tecnologías existentes a nuevos mercados o nuevas aplicaciones. Se ubica entre la incremental y la radical. Extiende el alcance de la empresa (Nagji & Tuff, 2012).

Ejemplo: Una empresa de cámaras fotográficas que entra en el mercado de drones para fotografía aérea.

Innovación radical

Introduce un cambio profundo que transforma completamente un mercado, crea uno nuevo o vuelve obsoletos los productos existentes. Suele estar asociada a nuevas tecnologías o modelos de negocio (McDermott y O'connor, 2002).

Ejemplo: El *streaming* eliminó la necesidad de comprar o alquilar películas en formato físico.

Innovación organizacional

Es la aplicación de nuevos métodos en la estructura organizacional para aumentar la eficiencia, la colaboración o la capacidad de adaptación. Busca una alineación holística de la organización (Lam, 2006).

Ejemplo: Redefinir el esquema de trabajo de una empresa (físico a digital).

Innovación de ruptura

Se refiere a descubrimientos o desarrollos tecnológicos que logran un avance significativo, resolviendo problemas complejos. Pueden redefinir sectores enteros al ofrecer una propuesta de valor nueva o muy superior (Markides, 2006).

Ejemplo: Celdas solares de *perovskita*: Nueva solución para energía limpia y más eficiente.

Innovación según su naturaleza

Se refiere al ámbito o dominio en el que ocurre la innovación (tecnológico, organizacional, social, etc.). Esta clasificación permite entender desde dónde nace y actúa la innovación en una organización o sociedad.

A continuación, se explican los principales tipos.

Innovación tecnológica

Implica aplicar conocimiento científico para crear nuevos productos o procesos que generen valor competitivo. Centrada en el desarrollo técnico para mejorar eficiencia o calidad (Howell y Higgins, 1990).

Ejemplo: Sensores inteligentes en maquinaria agrícola que aumentan la productividad y precisión.

Innovación en tecnología

Se enfoca en la evolución o mejora de una tecnología específica, como materiales, dispositivos o sistemas, permitiendo su uso más eficiente, seguro o sostenible en distintos sectores (Schiederig et al., 2012).

Ejemplo: Evolución de las baterías de litio en autos eléctricos.

Innovación en gestión

Consiste en cambios en estructuras organizacionales, estilos de liderazgo o procesos internos, orientados a mejorar el desempeño, la agilidad y el entorno laboral en las organizaciones (Hamel, 2006).

Ejemplo: Adoptar metodologías ágiles para responder más rápido al mercado.

Innovación social

Busca resolver problemáticas sociales con soluciones creativas, generando impacto positivo en comunidades vulnerables y promoviendo equidad, participación y transformación social duradera (Phillips et al., 2015).

Ejemplo: Plataformas de educación para zonas rurales con acceso limitado a internet.

Innovación en políticas

Consiste en rediseñar leyes, políticas públicas o estructuras de gobernanza para responder de manera más eficaz a los desafíos sociales, económicos y ambientales contemporáneos (Jaffe, 2000).

Ejemplo: Plataformas de participación ciudadana digital en gobiernos locales.

Innovación según su origen

Se refiere al ámbito o dominio en el que ocurre la innovación (interna, externa, abierta, etc.). Esta clasificación permite entender desde dónde nace y actúa la innovación en una organización o contexto.

A continuación, se explican los principales tipos.

Innovación interna

Es la innovación desarrollada dentro de la organización, aprovechando conocimientos, capacidades y recursos propios sin intervención externa, fortaleciendo así la ventaja competitiva (Hameed, 2021).

Ejemplo: Equipo interno crea nueva línea de muebles con materiales reciclados.

Innovación externa

Se basa en conocimientos o tecnologías provenientes de fuentes externas, como proveedores, universidades o competidores, y la organización adapta y aprovecha (West y Bogers 2014).

Ejemplo: Empresa adopta algoritmo desarrollado por *startup* para análisis predictivo.

Innovación abierta

Consiste en combinar ideas internas y externas para acelerar el proceso innovador, compartir riesgos y generar nuevas oportunidades de mercado (Chesbrough, 2003).

Ejemplo: Lanzar un reto abierto para rediseñar producto con participación ciudadana global.

Innovación colaborativa

Implica la co-creación de soluciones innovadoras mediante alianzas entre empresas, universidades, gobierno u otros actores estratégicos (Rachmad, 2022).

Ejemplo: Universidad, empresa y ONG diseñan solución energética rural conjunta.

Innovación basada en la demanda

Surge como respuesta directa a necesidades explícitas de usuarios o consumidores, integrando su retroalimentación en el diseño y desarrollo (von Hippel, 1986).

Ejemplo: Plataforma educativa virtual que adapta funciones solicitadas por docentes rurales.

Innovación como un proceso

La innovación no es un evento aislado, sino un proceso dinámico, continuo y estructurado de generación, desarrollo y adopción de ideas para crear valor con: ideas, prototipos, validaciones y lanzamientos.

A continuación, se explican los principales tipos.

Innovación individual o grupal

Puede surgir de un individuo creativo o de equipos colaborativos que combinan habilidades y conocimientos para generar ideas viables y sostenibles (Janssen et al., 2004).

Ejemplo: Diseñador propone solo un empaque; luego equipo mejora y valida el diseño.

Innovación con recursos u oportunidades

Se activa por disponibilidad de recursos como: dinero, tiempo, tecnología, o por detectar oportunidades en el entorno competitivo (De Massis et al., 2018).

Ejemplo: Acceso a subsidios impulsa desarrollo de nuevos productos sostenibles.

Innovación *Top-Down* o bidireccional

Puede ser impuesta desde la alta dirección (*top-down*) o surgir desde cualquier nivel de la organización (bidireccional) (Nonaka et al., 1996).

Ejemplo: Operarios sugieren mejoras validadas para producción.

Innovación con o sin inversión

Algunas innovaciones requieren grandes recursos, otras se logran mediante creatividad, reorganización o cambios no monetarios (Drucker, 1985).

Ejemplo: Rediseño de procesos internos sin inversión mejora tiempos de respuesta.

Innovación mixta cerrada o abierta

La innovación puede mantenerse interna (cerrada) o integrar ideas externas (abierta), facilitando colaboración con múltiples actores (Barge-Gil, 2010).

Ejemplo: Empresa lanza *hackathon* mixto para mejorar su plataforma digital.

Innovación como un modelo

Esta clasificación describe las formas estructuradas en que se genera y gestiona la innovación dentro de sistemas o ecosistemas. Incluye modelos históricos y contemporáneos que explican la interacción entre ciencia, tecnología, mercado y sociedad.

A continuación, se explican los principales tipos.

Innovación por empuje de ciencia y tecnología

Este tipo de innovación se origina desde avances científicos o tecnológicos, sin que exista una demanda previa. Se centra en la oferta, priorizando la investigación básica y aplicada (Horbach, 2012).

Ejemplo: Nuevos polímeros desarrollados en laboratorios.

Innovación por tirón de la demanda

Se genera a partir de necesidades expresas del mercado. Las empresas innovan en función de los deseos detectados, como respuesta a oportunidades comerciales (Horbach, 2012).

Ejemplo: Aplicaciones para pedidos de comida en pandemia.

Innovación de acoplamiento o interactiva

Combina el empuje tecnológico y el tirón de la demanda. La innovación surge de la interacción continua entre ciencia, tecnología, mercado y usuario en ciclos iterativos (Trott, 2002).

Ejemplo: Desarrollo de *smartphones* según experiencia de usuario.

Innovación en red ***networking***

Ocurre mediante relaciones formales e informales entre organizaciones. Se basa en la colaboración, transferencia de conocimiento y construcción conjunta de valor (Dhanaraj y Parkhe, 2006).

Ejemplo: Alianzas entre universidades y empresas biotecnológicas.

Innovación transformativa

Busca generar cambios profundos, inclusivos y sostenibles en sistemas sociales, económicos y tecnológicos, respondiendo a retos como el cambio climático (Diercks et al., 2019).

Ejemplo: Movilidad eléctrica impulsada por políticas públicas verdes.

Innovación según cómo se genera

Esta clasificación se refiere a las formas, dinámicas o mecanismos a través de los cuales se origina la innovación. Puede surgir de la observación, la investigación, la tecnología, el trabajo en equipo o la cultura organizacional.

A continuación, se explican los principales tipos.

Innovación por observación

Surge al identificar necesidades, hábitos o problemas en el entorno real. Es común en procesos de diseño centrado en el usuario y etnografía empresarial (Rappaport, 2018).

Ejemplo: Sillas ergonómicas diseñadas tras observar posturas laborales.

Innovación por investigación y desarrollo (I+D)

Se basa en procesos formales de ciencia aplicada, realizados por equipos especializados en laboratorios, universidades o empresas. Es la forma tradicional de generar conocimiento innovador (Un et al., 2010).

Ejemplo: Nuevas vacunas desarrolladas en centros de investigación.

Innovación por la tecnología predominante

Nace del aprovechamiento o evolución de una tecnología dominante en la industria. A menudo define las reglas de competencia y dirige nuevas soluciones (Dibrell et al., 2008).

Ejemplo: *Apps* móviles creadas tras auge de *smartphones*.

Innovación por trabajo en equipo

Se genera en entornos colaborativos y multidisciplinarios donde el intercambio de ideas, talentos y perspectivas favorece soluciones creativas y aplicables (Hoegl y Parboteeah, 2007).

Ejemplo: Equipos ágiles desarrollando soluciones digitales en *sprints.*

Innovación por cultura organizacional

Proviene de un entorno empresarial que promueve valores como apertura al cambio, aprendizaje continuo y tolerancia al error, habilitando el pensamiento innovador (Hogan y Coote, 2014).

Ejemplo: Empresas que premian ideas disruptivas de empleados.

Innovación según su impacto o escala

Se refiere al alcance e intensidad de los efectos generados por una innovación. Puede incidir a nivel sectorial, global, económico, social o ambiental, según los cambios que provoque en sistemas, mercados o comunidades.

A continuación, se explican los principales tipos.

Innovación con impacto sectorial

Afecta únicamente a una industria o sector específico, mejorando productos, procesos o modelos dentro de ese ámbito particular. No trasciende a otros sectores directamente (Cainelli et al., 2004).

Ejemplo: Nuevas técnicas de cultivo solo aplicables al sector agrícola.

Innovación con impacto global

Su influencia se extiende a nivel mundial, transformando prácticas, mercados o comportamientos en múltiples países o industrias. Genera efectos sistémicos (Gordon, 2013).

Ejemplo: *Smartphones* que cambiaron comunicación, comercio y entretenimiento global.

Innovación con impacto económico

Genera crecimiento económico al mejorar la productividad, crear empleo, reducir costos o abrir nuevos mercados. Es clave en políticas de desarrollo (Cainelli et al., 2004).

Ejemplo: Plataformas *fintech* que democratizan acceso al crédito.

Innovación con impacto ambiental

Busca reducir el daño ecológico o restaurar ecosistemas, integrando sostenibilidad desde el diseño de productos, procesos o sistemas (Carrión-Flores y Innes, 2010).

Ejemplo: Envases biodegradables para sustituir plásticos de un solo uso.

Innovación con impacto social

Apunta a resolver problemáticas sociales como pobreza, salud, educación o inclusión, mejorando condiciones de vida de comunidades (Ramani et al., 2017).

Ejemplo: Aplicaciones móviles para acceso médico en zonas rurales.

Innovación según su propósito

Clasifica la innovación según la intención estratégica que la motiva. Puede ser para defender la posición actual, conquistar nuevos mercados, explorar oportunidades, optimizar recursos existentes o incluso garantizar la supervivencia organizacional en contextos adversos.

A continuación, se explican los principales tipos.

Innovación defensiva

Se enfoca en proteger la participación actual en el mercado ante amenazas externas. Responde de forma reactiva a cambios competitivos o tecnológicos, buscando conservar el *statu quo* (Thoenig y Verdier, 2003).

Ejemplo: Ajustar precios ante nueva competencia extranjera.

Innovación ofensiva

Busca superar a los competidores, conquistar nuevos mercados o crear ventajas sostenibles. Se caracteriza por ser proactiva y ambiciosa, rompiendo esquemas existentes (Zhou y Qi, 2023).

Ejemplo: Crear una nueva categoría de producto disruptiva (*smartwatch*).

Innovación de supervivencia

Aparece en contextos de crisis o amenazas inminentes. Esta innovación se acelera y cataliza con urgencia y es necesaria para garantizar la continuidad del negocio (Audretsch, 1995).

Ejemplo: Digitalización forzada por cierre de tiendas físicas durante la pandemia.

Innovación exploratoria

Se orienta al descubrimiento de oportunidades futuras, tecnologías emergentes o nuevos mercados. Implica riesgo, experimentación y aprendizaje organizacional continuo (Jansen et al., 2006).

Ejemplo: Desarrollo de *software* cuántico en etapa pre-comercial.

Innovación explotadora

Optimiza y mejora lo ya existente dentro de la empresa para mantener la competitividad. Incrementa la eficiencia y refuerza competencias actuales, con bajo riesgo (Jansen et al., 2006).

Ejemplo: Automatizar líneas de producción ya existentes.

Innovación según su resultado

Se enfoca en los efectos tangibles o intangibles generados tras implementar una innovación y puede medirse a través de indicadores (KPIs), considerando también el tipo, origen, novedad, naturaleza, proceso o propósito.

	Ejemplo de resultado 1
Tipo de innovación (producto, proceso, organizacional...)	% de ingresos generados por nuevos productos.
Novedad en la innovación (incremental, adyacente, radical...)	Nº. de innovaciones para cada grado de novedad.
Naturaleza de la innovación (tecnológica, social, ambiental...)	Nº. de innovaciones tecnológicas aplicadas al año.
Origen de la innovación (interna, externa, abierta...)	% de innovaciones internas vs. externas.
Proceso de innovación (cerrado/abierto, *top-down, bottom-up*...)	Nº. de ideas que provienen de empleados (*bottom-up*).
Modelo de innovación (*push, pull*, acoplamiento, *networking*...)	Nº. de innovaciones surgidas por *networking.*
Cómo se generó la innovación (I+D, observación, cultura...)	Nº. de patentes o desarrollos registrados por I+D.
Impacto en la innovación (sectorial, global, económico...)	% de participación de mercado por innovación.
Propósito de la innovación (defensiva, ofensiva, exploratoria...)	% de crecimiento por innovaciones ofensivas.

Ejemplo de resultado 2	Ejemplo de resultado 3
Nº. de procesos optimizados respecto al año anterior.	Nº. de nuevos modelos de negocio implementados.
Nº. de innovaciones que abren nuevos mercados o categorías.	Tiempo promedio de desarrollo de innovaciones.
Impacto social reportado (usuarios beneficiados).	% de presupuesto para innovación ambiental.
Nº. de alianzas activas en proyectos de innovación abierta.	Nº. de productos desarrollados con clientes.
% de innovación con equipos multidisciplinarios.	Inversión en innovación por ideación y prototipado.
% de innovaciones co-creadas con usuarios o *stakeholders*.	Nº. de innovaciones de cambios estructurales.
Nº. de ideas surgidas en espacios de observación.	% de colaboradores en programas de innovación.
Nº. de mercados impactados por una innovación.	Reducción de emisiones gracias a innovaciones.
% del presupuesto para innovaciones exploratorias.	Reducción de costos por innovaciones.

NOTA: Las tipologías y definiciones presentadas aquí representan algunas de las más relevantes y seminales en el campo, y que son ampliamente reconocidas. Sin embargo, dado el carácter dinámico y multidimensional de la innovación, es previsible que existan y surjan nuevas clasificaciones conforme evolucionen los contextos y desafíos.

La innovación

Más que una definición puntual, debe comprenderse como un concepto **multidimensional, abstracto, complejo y dinámico.** Su naturaleza escapa a un único enfoque, ya que puede ser vista como un proceso, un resultado, una estrategia o una cultura.

Esta riqueza conceptual se amplía constantemente, impulsada por su papel central en el desarrollo económico, la competitividad organizacional y la transformación social. En un entorno global en constante cambio, la innovación no se detiene: **evoluciona, se diversifica y se reinventa**, ampliando permanentemente su alcance e impacto en todos los niveles.

Se adapta, se transforma y se reinventa. Subraya que la innovación no es un hecho aislado, sino un proceso continuo de cambio que responde a contextos diversos. Esto es crucial en un mundo que cambia constantemente.

Resalta el carácter dinámico y no estático de la innovación. No se reduce a un evento puntual (producto o proceso), esta definición la reconoce como un motor evolutivo y continuo.

Nuestra definición de **innovación** es la siguiente:

"La innovación es una **fuerza viva y en expansión**, que se adapta, **se transforma y se reinventa** constantemente para responder a los **desafíos del entorno**, generando **valor sostenible** en **múltiples dimensiones**."

Va más allá del beneficio económico o técnico. Aquí se habla de impacto a largo plazo, incluyendo dimensiones sociales, ambientales o culturales, lo que la hace más actual y alineada con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

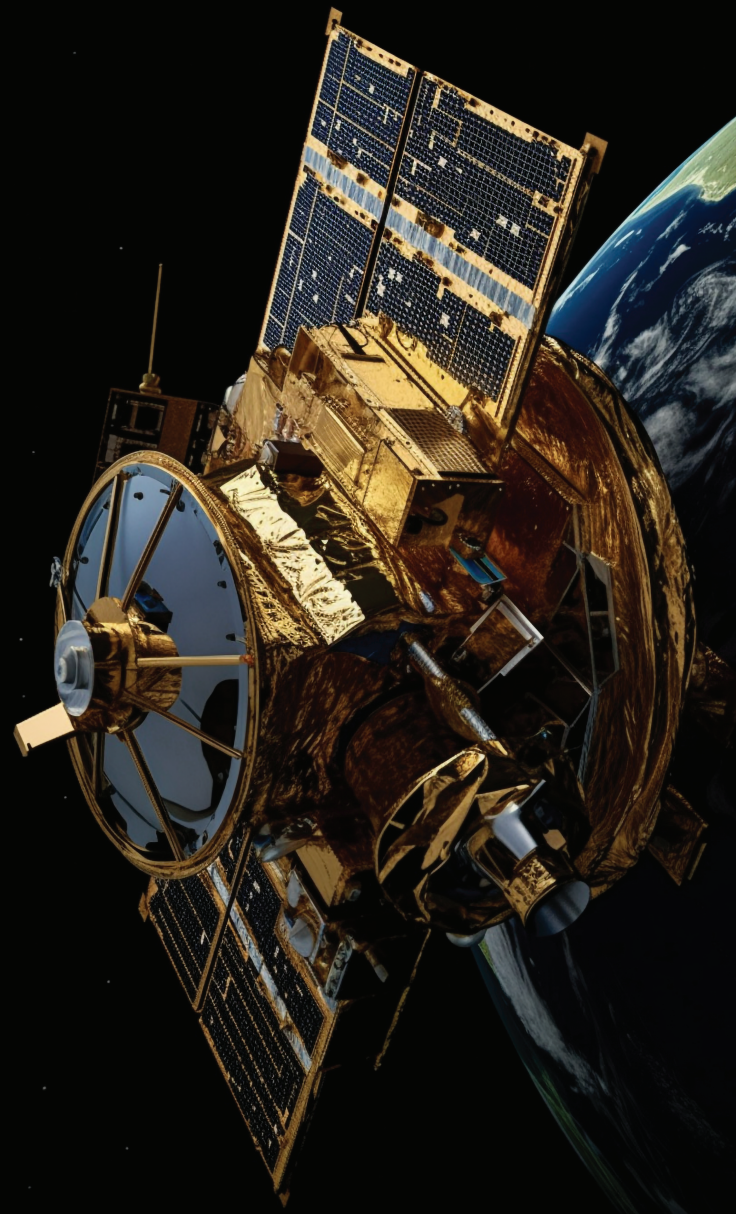
Indica que la innovación nace de una necesidad real, lo que la hace más estratégica. El Manual de Oslo no considera el entorno como parte activa del proceso.

Permite incluir todo tipo de innovación: tecnológica, organizacional, social, ambiental, digital, de modelo de negocio, etc. Esta visión supera el enfoque limitado a productos y procesos.

1.2 ¿Por qué diagnosticar la innovación?

Antes de medir la innovación, es fundamental comprender por qué hacerlo. Diagnosticar la innovación no es un trámite técnico, sino un ejercicio estratégico que permite a las organizaciones tomar decisiones más informadas, conscientes y alineadas con su entorno.

Para responder a esta pregunta, ¿Por qué diagnosticar la innovación?, es necesario mirar más allá de la empresa y analizar el contexto nacional e internacional en el que opera. Entender las dinámicas, retos y oportunidades que enfrentan los países y sectores en materia de innovación, permite dimensionar las brechas, identificar patrones comunes y reconocer las condiciones que impulsan o limitan el desarrollo innovador.



Colombia a nivel nacional...

71%

DE LAS EMPRESAS NO INNOVAN

Fuente: DANE, EDIT X, 2021

33%

DE LAS EMPRESAS SOLO SOBREVIVEN 5 AÑOS

Fuente: Confecámaras, 2023

Si el 71% de las empresas en Colombia no realizan actividades de innovación y solo el 33% sobrevive más de cinco años, medir la innovación no es un lujo, sino una necesidad estratégica.

Medir la innovación permite:

Diagnosticar la falta de capacidades

Saber cuántas empresas innovan, cómo lo hacen y en qué áreas, ayuda a identificar vacíos sistémicos en talento, inversión, cultura organizacional o acceso a tecnología.

Evitar la improvisación empresarial

Medir innovación ayuda a reducir la tasa de fracaso empresarial, al mostrar qué prácticas aumentan la competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Hacer visible lo invisible

Muchas empresas hacen innovación “intuitiva” o informal. La medición permite reconocer y formalizar estos procesos, dándoles valor estratégico y acceso a beneficios.

Compararse para mejorar

La medición permite a las empresas compararse con su sector, región o país, identificar brechas, aprender de los mejores y actuar con enfoque.

Colombia a nivel internacional...

PUESTO **61**

EN INNOVACIÓN A NIVEL MUNDIAL

Fuente: OMPI, 2024

PUESTO **87**

EN CAPITAL HUMANO A NIVEL MUNDIAL

Fuente: OMPI, 2024

PUESTO **4**

EN INNOVACIÓN A NIVEL LATAM

Fuente: OMPI, 2024

Las posiciones 61 en innovación, 87 en capital humano y 4 en la región, en el ranking de innovación global (OMPI, 2024), son señales de fallas sistémicas que requieren atención y dirección.

Medir la innovación permite:
Activar el ecosistema
La medición no solo informa: moviliza actores (gobierno, academia, empresa y sociedad civil) para cooperar hacia objetivos compartidos de desarrollo e impacto.

Visibilización de avances ocultos
Muchas innovaciones en Colombia son frugales, sociales o informales. Sin medición, no se reconocen ni se escalan.

Impulsar la cultura de innovación
En contextos donde la innovación es débil o dispersa, la medición ayuda a sensibilizar a líderes y gestores sobre su importancia, y genera un lenguaje común para la transformación.

Priorización de políticas públicas
Es enfocar recursos donde hay mayor retorno social o económico: educación técnica, fortalecimiento de capacidades digitales, apoyo a MIPYMES innovadoras, etc.

Diagnosticar la innovación es mucho más que un punto de partida: es la piedra angular sobre la cual se construyen las capacidades necesarias para competir, adaptarse y trascender en entornos de constante cambio. Sin un diagnóstico claro, las organizaciones caminan a ciegas —como ha sucedido hasta ahora, y los datos lo evidencian—, replicando esfuerzos, improvisando soluciones o confundiendo actividad con verdadero progreso.

Solo al observarse con honestidad y comprender dónde están sus fortalezas, carencias y posibilidades, una empresa puede diseñar estrategias ajustadas a su realidad, en lugar de seguir modelos importados de economías desarrolladas que, aunque exitosos en su contexto, resultan ineficaces o irrelevantes en entornos emergentes.

Diagnosticar no es detenerse: es interrumpir la inercia para avanzar con dirección. Es el acto consciente de transformar la intuición en información, y la información en acción con propósito. Por eso, el primer y más importante paso hacia una cultura de innovación sostenible es aprender a conocerse desde adentro y desde el contexto.

Esto se evidencia con claridad en muchas empresas latinoamericanas que adoptan metodologías como *design thinking*, innovación abierta o modelos ágiles, simplemente porque son tendencia o han sido exitosas en contextos como Silicon Valley, sin antes realizar una lectura rigurosa de sus propias condiciones estructurales: capacidades humanas, cultura organizacional, recursos disponibles o el tipo de mercado al que responden.

El resultado suele ser frustración, desgaste o abandono prematuro de iniciativas; o lo que es aún más problemático: una implementación superficial que otorga una falsa sensación de avance, sin lograr un impacto real en diferenciación, internacionalización o solidez corporativa.

En cambio, cuando una organización se toma el tiempo de diagnosticar, adquiere la capacidad de adaptar prácticas globales a su propia realidad, priorizar estrategias y generar resultados sostenibles. Esta guía tiene precisamente ese propósito: brindar un modelo que funciona como punto de partida para una transformación genuina, alineada con la organización y orientada a la creación de alto valor.

2. Diagnóstico

Luego de explorar el panorama de la innovación, es momento de dar el siguiente paso: pasar de la comprensión a la acción. En este capítulo se presentará el proceso de diagnóstico práctico de la innovación, identificando los ejes claves que permiten revelar con precisión el estado real de una organización en esta materia.

Se expondrá en detalle el Modelo de diagnóstico de innovación, su aplicación paso a paso y las preguntas estratégicas que deben formularse para obtener una radiografía profunda, clara y accionable de las capacidades innovadoras de la organización.



2.1 Ejes del diagnóstico



2.1 Ejes del diagnóstico

Cada eje revela una capa esencial del sistema de innovación a diagnosticar.

Medir la innovación es un proceso sistemático que requiere observar desde distintas perspectivas lo que sucede dentro y fuera de la organización. Los ejes del diagnóstico nos permiten descomponer la innovación en áreas claves para entender su verdadero alcance, profundidad e impacto.

En esta sección exploraremos cuáles son esos ejes fundamentales que estructuran el modelo de diagnóstico: desde la estrategia y la cultura organizacional, hasta los procesos, resultados y vínculos con el ecosistema. Cada eje responde a preguntas críticas, como:

¿Cuál es su importancia estratégica?,
¿Cuáles son los indicadores o elementos claves?,
¿Cuáles son las relaciones con otros ejes?, y
¿Cuáles son algunos ejemplos de buenas prácticas?

Identificar y entender estos ejes no solo nos ayuda a medir, sino a reconocer patrones, descubrir oportunidades ocultas y hacer visible lo que normalmente permanece implícito. Este será el punto de partida para aplicar el modelo con rigurosidad y sentido.

Ejes del diagnóstico

Dirección estratégica

Estrategia

Define cómo la innovación se alinea con los objetivos organizacionales y guía las decisiones a largo plazo.

Investigación

Observa tendencias, tecnologías y comportamientos del entorno para anticipar oportunidades.

Proyectos

Consulta si hay proyectos innovadores según madurez, impacto y alineación estratégica.

Talento

Evalúa las capacidades, motivación y participación del equipo humano en iniciativas de innovación.

Procesos de innovación

Recursos

Disponibilidad y acceso a herramientas, infraestructura y tecnologías claves para desarrollar innovación.

Metodologías

Cuestiona las etapas y flujos estructurados que permiten transformar ideas en soluciones innovadoras.

		Capacidades organizacionales		Resultados	
Gestión	***Incentivos***	***Conocimiento***	***Ecosistema***	***Indicadores***	***Cultura***
Mide la capacidad para planear, ejecutar, monitorear y escalar proyectos de innovación con eficiencia.	Evalúa los mecanismos que reconocen y estimulan la participación activa en procesos de innovación.	Analiza la retroalimentación, el intercambio de conocimientos y la mejora continua a partir de la experiencia.	Cuestiona las relaciones externas de colaboración con otros actores del ecosistema innovador	Métricas que permiten observar el desempeño innovador de la organización.	Evalúa los valores, comportamientos y creencias que favorecen o limitan la innovación.

Estrategia

La estrategia de innovación es el marco estructurado mediante el cual una organización define cómo usará la innovación para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, adaptarse a los cambios del entorno y crear valor. Se basa en decisiones conscientes sobre dónde y cómo innovar, qué tipo de innovación se priorizará (de producto, proceso, modelo de negocio, etc.) y qué capacidades se deben desarrollar para lograrlo. Esta estrategia debe estar articulada con la estrategia corporativa general, alineada con las capacidades internas y oportunidades externas; y ser conocida y compartida por los equipos claves. Es esencial porque permite que la innovación no sea un acto aislado o improvisado, sino una práctica integrada y sistemática al servicio del crecimiento y la diferenciación.

Este eje busca medir el grado de formalización y alineación entre la misión, visión, valores, políticas, estrategia y objetivos globales de la organización. Su propósito es fortalecer la intencionalidad estratégica del sistema de innovación, garantizando que los esfuerzos estén focalizados, coordinados y respaldados por la dirección. También permite identificar si existen brechas entre lo declarado y lo implementado.

Importancia estratégica
Una estrategia de innovación robusta es crítica para lograr una innovación sostenible, enfocada y escalable. Conduce a una asignación más efectiva de recursos, permite anticipar cambios en el entorno competitivo y mejora la capacidad de la organización para generar propuestas de valor diferenciadoras. Las organizaciones que integran la innovación en su estrategia logran una ventaja competitiva más perdurable, dado que articulan visión, acción y resultados en un sistema coherente de creación de valor.

Indicadores o elementos claves
- Existencia de una estrategia formal de innovación, alineada con la estrategia corporativa.
- La misión, visión y valores incluyen explícitamente el compromiso con la innovación.
- Inclusión de la innovación en los objetivos estratégicos globales de la organización.
- Políticas internas que promueven la innovación (propiedad intelectual, patentes, etc.).
- Participación activa de la alta dirección en la definición y monitoreo de la innovación.
- Definición de focos prioritarios de innovación (sostenibilidad, digitalización, etc.).
- Establecimiento de metas claras e indicadores específicos para innovación.
- Mecanismos formales de revisión periódica y ajuste estratégico en respuesta a nuevas tendencias
- Comunicación interna garantizar que la estrategia de innovación sea comprendida y apropiada por todas las áreas.

Investigación

Este eje evalúa la capacidad organizacional para identificar, interpretar y anticiparse a cambios del entorno a través de información relevante para innovar.

La investigación en innovación abarca los procesos sistemáticos mediante los cuales una organización observa su entorno competitivo, tecnológico, social, normativo y de mercado para captar señales tempranas, tendencias y oportunidades emergentes. Incluye la recolección, análisis y difusión de información estratégica útil para la toma de decisiones. A diferencia de la simple recolección de datos, la investigación requiere estructuración metodológica, enfoque prospectivo y alineación con las prioridades estratégicas de la empresa. Es una práctica clave para anticipar disrupciones, minimizar riesgos y fomentar una cultura proactiva y adaptativa frente al cambio.

La investigación busca fortalecer la capacidad organizacional para transformar información externa en conocimiento útil, anticiparse a oportunidades o amenazas y tomar decisiones basadas en evidencias relevantes para innovar.

Importancia estratégica
Una investigación efectiva mejora la capacidad de anticipación estratégica, facilita la toma de decisiones informadas y permite la adaptación ágil frente a cambios.

Indicadores o elementos claves
- Existencia de un sistema de vigilancia tecnológica, competitiva y de mercado.
- Procesos de recolección estructurada de datos (tendencias, patentes, *startups*, etc).
- Uso de fuentes internas y externas confiables, incluyendo universidades, centros de I+D, bases de datos, redes sectoriales, entre otros.
- Herramientas tecnológicas utilizadas para mapear tendencias o alertas tempranas.
- Protocolos de análisis y curaduría para filtrar los focos de innovación.
- Reportes de vigilancia que se comparten y generan decisiones estratégicas.
- Conexión de la vigilancia con la definición del portafolio de innovación.
- Indicadores de madurez, como el número de alertas traducidas en proyectos.
- Capacitación del talento en habilidades de investigación y análisis prospectivo.

Proyectos

Los proyectos de innovación representan el conjunto dinámico de iniciativas que una organización prioriza, financia y gestiona para responder a sus objetivos estratégicos y a las oportunidades del entorno, así como para desarrollar capacidades diferenciadoras. Los proyectos pueden incluir desde mejoras incrementales hasta innovaciones disruptivas, y deben contemplar una adecuada combinación entre horizontes temporales (corto, mediano y largo plazo), niveles de riesgo, retorno esperado y áreas de impacto (producto, procesos, servicios, canales, modelo de negocio, etc.).

Su gestión no solo implica seguimiento a cronogramas o presupuestos, sino también una gobernanza robusta con criterios claros para decidir qué iniciar, qué continuar, qué escalar y qué cerrar. También debe contemplar mecanismos para aprender de los fracasos, pivotar cuando sea necesario, y alinear los recursos disponibles con la visión de innovación a largo plazo. Un portafolio de proyectos bien diseñado es un reflejo de la ambición innovadora de una organización, su capacidad para anticiparse y su compromiso con la transformación sostenible.

Importancia estratégica
Los proyectos conectan la visión estratégica con la ejecución operativa, maximizando el retorno sobre la inversión en innovación. Son claves para gestionar incertidumbre, aprovechar capacidades internas, alinear talento con tecnología y asegurar resultados sostenibles.

Indicadores o elementos claves
• Existencia de un portafolio formal y documentado, vinculado a la estrategia de innovación.
• Diversificación de proyectos: incremental, radical, exploratorios, colaborativos, entre otros.
• Alineación con la misión, visión, valores, políticas y objetivos organizacionales.
• Definición de criterios de selección, evaluación y priorización.
• Distribución equilibrada entre corto, mediano y largo plazo.
• Claridad en roles, responsables y estructura de gobernanza del portafolio.
• Asignación de recursos financieros, tecnológicos y humanos según prioridades.
• Integración de resultados de vigilancia tecnológica, tendencias y necesidades del usuario.
• Presencia de indicadores de gestión y resultado: Tasa de éxito, ROI, *time-to-market*, etc.
• Mecanismos para revisar, depurar, escalar o cancelar proyectos, según aprendizajes.

Talento

Este eje evalúa la capacidad, competencias, motivación y compromiso del talento humano para impulsar, participar y sostener procesos de innovación en la organización.

El eje de talento en el contexto de innovación se refiere a la gestión estratégica del capital humano como motor del cambio. Abarca las habilidades individuales y colectivas, la diversidad cognitiva, la disposición al aprendizaje continuo y la actitud proactiva frente a la transformación. Implica también el diseño de perfiles adecuados, planes de desarrollo, liderazgo innovador y mecanismos para fomentar la colaboración transversal. Este eje es crítico porque la innovación ocurre a través de las personas; sin su compromiso y preparación, cualquier iniciativa se debilita. El talento es el catalizador que convierte las ideas en resultados.

Este eje busca diagnosticar el nivel de preparación del talento para innovar, fortalecer sus capacidades y transformar la cultura hacia una más creativa, proactiva y colaborativa.

Importancia estratégica
El talento impulsa la generación y ejecución de ideas. Su desarrollo se traduce en mayor adaptabilidad, productividad y ventaja competitiva sostenible. La literatura en gestión del conocimiento e innovación organizacional (Lam, 2006) lo considera una fuente clave para alcanzar la capacidad innovadora.

Indicadores o elementos claves
• Existencia de perfiles orientados a la innovación en distintos niveles.
• Capacitación continua en habilidades técnicas y blandas para innovar.
• Estilos de liderazgo que promuevan autonomía y experimentación.
• Evaluación de competencias innovadoras.
• Sistemas de gestión del conocimiento.
• Inclusión de la innovación en planes de carrera.
• Programas de atracción y retención de talento innovador.
• Nivel de colaboración entre equipos diversos.

Recursos

En recursos se evalúa la disponibilidad, gestión y uso estratégico de recursos físicos, financieros, tecnológicos y de información, destinados al impulso de la innovación en la organización.

El eje de recursos comprende todos los insumos tangibles e intangibles que permiten a una organización ejecutar sus iniciativas de innovación. Esto incluye, desde infraestructura tecnológica y herramientas digitales hasta la asignación presupuestal, redes de conocimiento, acceso a datos y sistemas de información. Es un eje clave porque determina la viabilidad operativa y estratégica de los proyectos innovadores. Una organización que no asigna recursos adecuados para sus esfuerzos de innovación limita su capacidad de ejecutar ideas, escalar soluciones o responder ágilmente a los cambios del entorno competitivo. Aquí se busca identificar el nivel de preparación y apoyo organizacional en términos de infraestructura, financiación y capacidades tecnológicas para sustentar procesos innovadores de forma continua y eficiente.

Importancia estratégica
Sin recursos suficientes y bien gestionados, la innovación pierde tracción. Este eje es crítico para asegurar la sostenibilidad de la innovación en el tiempo, la reducción de riesgos y la mejora en la toma de decisiones basadas en datos y tecnología. Estudios como el de Massis et al. (2018) destacan el rol catalizador de los recursos tecnológicos y financieros en la transformación innovadora.

Indicadores o elementos claves:
- Existencia de presupuesto exclusivo para innovación.
- Infraestructura tecnológica moderna y escalable.
- Acceso a plataformas de gestión de innovación y vigilancia.
- Disponibilidad de herramientas de prototipado, simulación y pruebas.
- Inversión en I+D, *software, hardware*, laboratorios o espacios creativos.
- Acceso a datos estratégicos y sistemas de información integrados.
- Articulación de los recursos con la misión, visión, valores, políticas, estrategia y objetivos globales de la organización, enfocados en innovación.

Metodologías

Este eje evalúa el grado de estructuración, formalización y aplicación de procesos, metodologías y herramientas que permiten desarrollar, gestionar y escalar la innovación de manera sistemática.

Se refiere al conjunto de procesos estandarizados, metodologías estructuradas (como Design Thinking, Stage-Gate, Lean Startup, TRIZ, etc.) y herramientas tecnológicas que una organización utiliza para transformar ideas en soluciones viables. Su objetivo es brindar un marco claro que articule todas las etapas del ciclo de innovación, desde la generación de ideas hasta su implementación, validación y escalamiento. Disponer de metodologías definidas no implica rigidez, sino una capacidad de reproducir el éxito, reducir incertidumbre, gestionar aprendizajes y aumentar la eficiencia. Es un componente crítico para evitar que la innovación quede restringida a esfuerzos aislados o espontáneos. Aquí se busca diagnosticar la existencia y madurez de un sistema operativo para la innovación. Pretende fortalecer la capacidad de ejecutar ideas con foco, coherencia y control, maximizando el aprendizaje organizacional.

Importancia estratégica
Contar con metodologías claras de innovación permite escalar resultados, generar ventajas competitivas sostenibles y responder ágilmente a los cambios del entorno. Los procesos robustos de innovación son un factor decisivo en el desempeño innovador sistemático.

Indicadores o elementos claves
• Existencia de un modelo documentado para gestionar el proceso de innovación.
• Aplicación de metodologías reconocidas (Design Thinking, Lean Startup, etc.).
• Uso de herramientas digitales colaborativas (Miro, Trello, Jira, Notion).
• Protocolos para ideación, validación, prototipado, pilotaje y escalamiento.
• Indicadores de desempeño de procesos de innovación.
• Manuales, políticas y flujos de procesos integrados con la estrategia organizacional.
• Articulación con áreas funcionales (*marketing*, operaciones, TI, I+D, etc.).

Gestión

La Gestión evalúa la capacidad de la organización para gestionar, monitorear, coordinar y acompañar la ejecución de proyectos de innovación, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos y su viabilidad en términos de recursos, tiempo y resultados.

El eje de gestión se refiere a la estructura administrativa, metodológica y operativa con la que una organización planifica, ejecuta, hace seguimiento y controla sus iniciativas de innovación. Incluye la existencia de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), gobernanza del portafolio, roles y responsabilidades claros, herramientas de seguimiento (como KPIs, OKRs, dashboards) y procesos de escalamiento o pivote de proyectos. En este sentido, no se limita a la ejecución técnica, sino que abarca la articulación interdepartamental, la priorización de recursos y la toma de decisiones basada en evidencia.

La madurez de los mecanismos de gestión permite convertir las ideas y prototipos en soluciones implementadas con impacto medible, garantiza disciplina organizacional sin frenar la creatividad.

Importancia estratégica
Una buena gestión de la innovación maximiza el retorno de la inversión en proyectos, reduce los riesgos de implementación y facilita el aprendizaje organizacional. Según PMI (Project Management Institute), las organizaciones que cuentan con estructuras formales de gestión de proyectos tienen un 38% más de éxito en la implementación de estrategias.

Indicadores o elementos claves
• Existencia de una PMO o estructura equivalente, con foco en innovación.
• Procedimientos para planificación, ejecución y seguimiento de proyectos.
• Herramientas de gestión: *software* (MS Project, Jira, Asana), tableros de control, etc.
• Capacidad para evaluar factibilidad, impacto y viabilidad de proyectos.
• Protocolos para toma de decisiones, escalamiento, cierre o rediseño de proyectos.
• Integración con presupuestos, recursos humanos y otras áreas estratégicas.
• Tasa de éxito de proyectos implementados vs. fallidos.
• Lecciones aprendidas documentadas y reaprovechadas.

Incentivos

Se evalúa la existencia, diseño y efectividad de los mecanismos de incentivo —económicos, simbólicos y emocionales— que motivan y recompensan el comportamiento innovador en todos los niveles de la organización.

El eje de incentivos comprende el conjunto de políticas, herramientas y prácticas orientadas a estimular la participación activa en la innovación. Incluye programas formales de bonificación, premios internos, reconocimientos públicos, espacios de visibilidad, rutas de desarrollo profesional, y aspectos del salario emocional como la autonomía, el propósito y el equilibrio vida-trabajo. Estos incentivos deben estar alineados con la cultura organizacional y las metas estratégicas, y ser percibidos como justos, motivadores y sostenibles.

Es importante asegurar que las personas se sientan valoradas y motivadas a participar en actividades de innovación, no como una obligación adicional, sino como parte natural de su rol. Los incentivos adecuados potencian la creatividad, la colaboración y la implementación efectiva de ideas.

Importancia estratégica
Según McKinsey, las organizaciones que reconocen y recompensan sistemáticamente la innovación tienen un 85% más de probabilidades de obtener resultados financieros superiores. Un sistema de incentivos bien diseñado genera compromiso, retiene talento y fortalece una cultura de mejora continua.

Indicadores o elementos claves
• Existencia de un sistema formal de incentivos ligado a innovación.
• Claridad en los criterios de evaluación y reconocimiento de aportes innovadores.
• Diversidad de incentivos (económicos, simbólicos, emocionales).
• Participación activa en convocatorias internas, retos, *hackatons*, etc.
• Reconocimiento transversal (no solo para líderes o áreas técnicas).
• Integración del desempeño innovador en evaluaciones de talento.
• Programas de bienestar, flexibilidad laboral y propósito organizacional.
• Indicadores de satisfacción y percepción de justicia en el sistema.

Conocimiento

El conocimiento es entendido como un proceso dinámico mediante el cual los individuos, equipos y la organización en su conjunto desarrollan nuevas competencias, adaptan comportamientos y transforman su capacidad de acción a través del conocimiento adquirido. En el contexto de la innovación, este eje implica la creación de mecanismos formales para identificar, analizar, documentar y transferir experiencias derivadas de proyectos, experimentos, fracasos y éxitos. Incluye canales de comunicación efectiva, sistemas de gestión del conocimiento, procesos de reflexión estructurada y rutinas de actualización y entrenamiento. Una organización que aprende puede detectar patrones, corregir errores recurrentes, incorporar buenas prácticas y adaptarse con agilidad al entorno cambiante.

El objetivo de este eje es garantizar que la innovación no sea un proceso aislado ni desarticulado, sino parte de un ciclo continuo de aprendizaje que potencia la mejora sostenida. Permite transformar cada experiencia en una fuente de conocimiento útil para futuros proyectos, evitando la repetición de errores y fomentando la eficiencia, la creatividad y la adaptabilidad organizacional.

Importancia estratégica
Una cultura de conocimiento es esencial para sostener la innovación en el tiempo. Permite crear una memoria organizacional útil y transferible, asegurando que el aprendizaje no dependa exclusivamente de personas claves. Además, promueve la agilidad organizacional, al facilitar la reconfiguración rápida de procesos, estructuras o modelos en respuesta a señales del entorno. Autores como Peter Senge, en "La quinta disciplina", destacan el conocimiento como la capacidad organizativa más poderosa para enfrentar la complejidad.

Indicadores o elementos claves
• Presencia de metodologías para la gestión de lecciones aprendidas.
• Número de eventos internos dedicados a compartir aprendizajes y resultados.
• Canales formales de comunicación interna.
• Herramientas digitales para gestionar conocimiento colectivo.
• Participación activa de colaboradores en la generación de conocimiento.
• Inclusión de aprendizajes en la formulación estratégica y toma de decisiones.
• Cultura organizacional que reconoce el error como fuente de aprendizaje.

Ecosistema

Este eje diagnostica la apertura de la organización hacia la colaboración y su habilidad para co-crear valor más allá de sus fronteras internas. La articulación con el ecosistema innovador se refiere a la manera en que una organización establece conexiones significativas con otros actores del entorno para complementar capacidades, compartir riesgos, acceder a conocimiento externo, detectar oportunidades y acelerar procesos de innovación. Este eje se fundamenta en el concepto de innovación abierta (Chesbrough, 2003), donde las empresas reconocen que no todo el talento ni el conocimiento está dentro de sus muros y, por tanto, deben conectarse activamente con fuentes externas para innovar de forma más eficiente y efectiva. Implica establecer alianzas de valor con criterios estratégicos, gestionar relaciones colaborativas, respetar la propiedad intelectual compartida y diseñar mecanismos de gobernanza para los proyectos conjuntos.

Aquí se busca maximizar el potencial innovador de la organización al integrar capacidades externas, permitir el aprendizaje interorganizacional, reducir los tiempos y costos de desarrollo, y aumentar la probabilidad de éxito mediante la complementariedad.

Importancia estratégica
En un entorno cada vez más interconectado y dinámico, las organizaciones innovadoras no sobreviven solas: dependen de redes estratégicas. La colaboración con el ecosistema permite responder con mayor velocidad a los cambios del mercado, adaptarse a nuevas regulaciones, anticipar disrupciones tecnológicas y escalar soluciones. Además, promueve sinergias que generan soluciones más sostenibles y relevantes. Las organizaciones con fuertes vínculos interinstitucionales tienden a innovar más rápido, con menor tasa de fallos y mayor impacto en sus industrias.

Indicadores o elementos claves
• Cantidad y calidad de alianzas activas con universidades, centros I+D+i, *startups*, etc.
• Participación en plataformas, redes o *clusters* de innovación.
• Proyectos de co-creación o co-desarrollo con socios externos.
• Acuerdos marco de colaboración con diversos actores para actividades de innovación.
• Acceso o contribución a fondos públicos o privados de fomento a la innovación.
• Mecanismos de gobernanza de alianzas: contratos, sistemas de gestión, etc.
• Nivel de alineación estratégica entre la empresa y sus aliados.
• Capacidad de gestionar relaciones a largo plazo y de generar confianza.

Indicadores

Los indicadores de innovación e impacto son métricas cuantitativas y cualitativas diseñadas para evaluar el nivel de avance, eficiencia, efectividad y contribución estratégica de la innovación dentro de una organización. Desde una perspectiva técnica, se alinean con modelos como el Manual de Oslo (OCDE, 2018), que sugiere medir tanto *inputs* (recursos dedicados), procesos (actividades), *outputs* (resultados tangibles) como *outcomes* e impactos (cambios significativos derivados). Estos indicadores permiten tomar decisiones basadas en evidencia, justificar inversiones y demostrar el valor generado para los grupos de interés, incluyendo el retorno económico, el desarrollo social y la sostenibilidad ambiental.

Permiten a la organización comprender de forma objetiva qué tan efectiva es su gestión de innovación y cuáles son los efectos tangibles e intangibles generados. Los indicadores orientan la toma de decisiones estratégicas, la rendición de cuentas, la mejora continua y la comunicación del valor de la innovación a los *stakeholders* internos y externos.

Importancia estratégica

Lo que no se mide no se puede mejorar. Tener un sistema de indicadores claros y alineado con los objetivos del negocio permite institucionalizar la innovación, reducir la improvisación, priorizar iniciativas y enfocar recursos. Además, facilita la comparación sectorial, la identificación de brechas y la búsqueda de impacto más allá del lucro, integrando la innovación en las metas de sostenibilidad y responsabilidad empresarial.

Indicadores o elementos claves

- Indicadores de entrada (*Input*)
  - % del presupuesto anual destinado a innovación
  - Inversión en I+D+i (interna y externa)
- Indicadores de proceso
  - Número de ideas capturadas / evaluadas / aprobadas
  - Velocidad promedio del ciclo de desarrollo (idea–prototipo–mercado)
- Indicadores de resultado (*Output*)
  - Nuevos productos, servicios o modelos de negocio lanzados
  - % de ventas de productos o servicios innovadores (últimos 3 años)
- Indicadores de impacto (*Outcome/Impact*)
  - Incremento en la productividad o eficiencia por proyectos de innovación
  - Aportes al crecimiento en ingresos y/o márgenes
- Indicadores de percepción
  - Satisfacción de clientes con innovaciones
  - Reputación e imagen innovadora en el mercado

Cultura

La cultura de innovación se refiere al conjunto de valores, hábitos, símbolos, creencias y patrones de comportamiento que promueven la experimentación, la colaboración, la apertura al cambio y la aceptación del riesgo dentro de una organización. Es un eje intangible pero poderoso, pues moldea la actitud de las personas frente a la novedad, el aprendizaje continuo y la participación activa en procesos de mejora o transformación. Una cultura innovadora no nace de decretos, sino de prácticas coherentes y sostenidas desde el liderazgo hasta el equipo operativo. Es esencial para sostener dinámicas de innovación a largo plazo, más allá de proyectos puntuales.

El propósito de este eje es diagnosticar y fortalecer el entorno organizacional en el que la innovación florece de forma natural, auténtica y sostenible. También pretende identificar barreras culturales y fomentar condiciones que promuevan la creatividad colectiva.

Importancia estratégica
Una cultura de innovación sólida permite enfrentar la incertidumbre, tomar riesgos, atraer talento creativo y sostener la ventaja competitiva en entornos dinámicos. Está asociada con mayores tasas de éxito en la ejecución de ideas disruptivas y con la resiliencia organizacional.

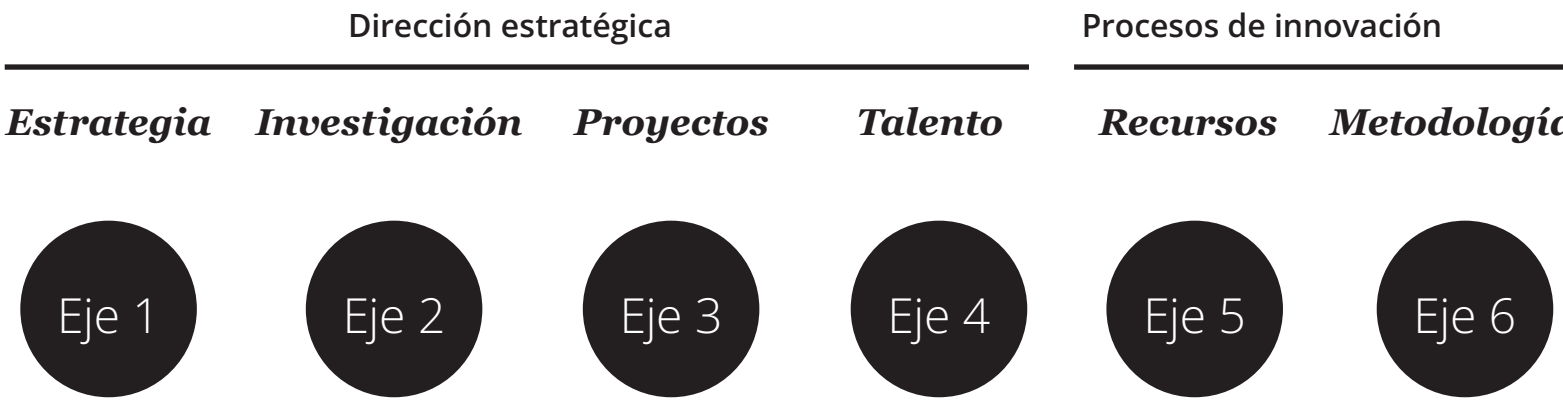
Indicadores o elementos claves
• Existencia de valores organizacionales explícitos, vinculados con la innovación.
• Narrativas internas que celebran el aprendizaje, el error y la mejora continua.
• Liderazgos que modelan comportamientos innovadores.
• Canales abiertos de comunicación e intercambio de ideas.
• Ritualización de la innovación (eventos, premios, espacios creativos).
• Historias de éxito compartidas y visibilizadas.
• Prácticas simbólicas que legitiman el riesgo y la curiosidad (*hackathons*, *bootcamps*).
• Integración de la innovación en los sistemas de reconocimiento y evaluación.
• Clima organizacional positivo hacia la colaboración interdisciplinaria.

2.2 Modelo diagnóstico de innovación





Modelo diagnóstico de innovación



Marco estructurado para diagnosticar el desempeño innovador organizacional y orientar la toma de decisiones estratégicas. El modelo se compone de cuatro categorías claves: Dirección estratégica, que evalúa el enfoque y liderazgo hacia la innovación; Procesos de innovación, que analiza cómo se gestionan las ideas y proyectos; Capacidades organizacionales, que revisa el conocimiento y ecosistema; y Resultados, que mide los impactos logrados y la cultura innovadora.



Modelo diagnóstico de innovación

Luego de comprender la importancia estratégica de cada uno los ejes que configuran la innovación en una organización, es momento de entrar en el corazón del modelo: su diagnóstico. Diagnosticar no es simplemente asignar números. Es capturar la realidad, evidenciar patrones, identificar brechas y, sobre todo, abrir conversaciones significativas sobre lo que está funcionando, lo que debe mejorar y lo que aún no se ha explorado. El modelo de medición que aquí se presenta evalúa los doce ejes de la innovación previamente explicados (Estrategia, Investigación, Proyectos, Talento, Recursos, Metodologías, Gestión, Incentivos, Conocimiento, Ecosistema, Indicadores y Cultura). Cada eje ha sido desglosado en un conjunto de preguntas claves, diseñadas para identificar el nivel de madurez y desarrollo en esa área específica.

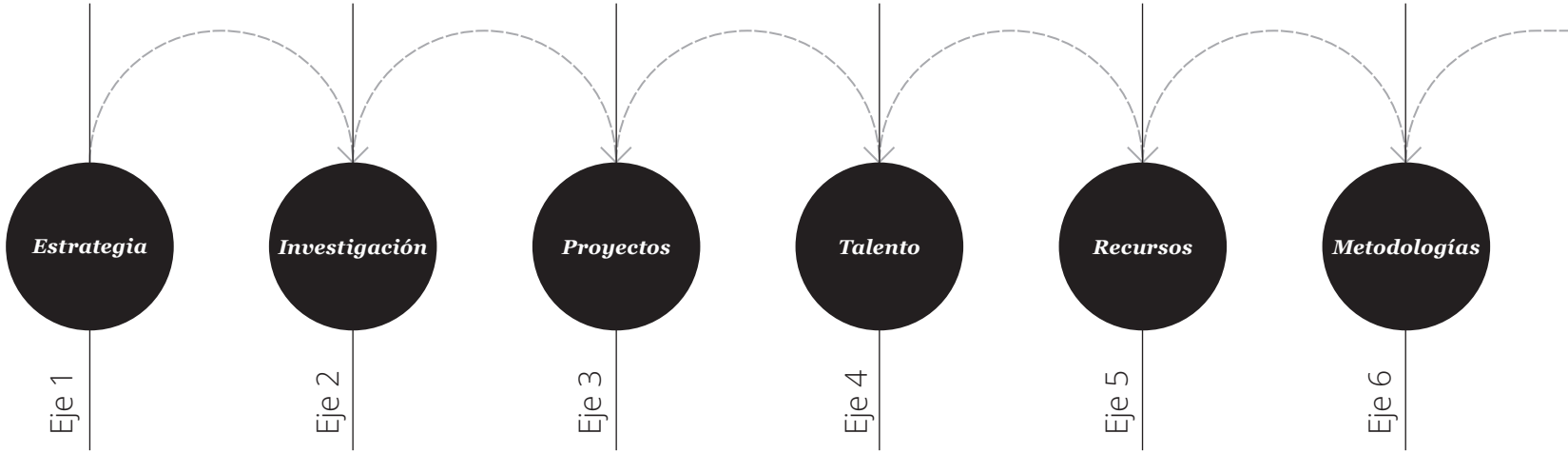
Para lograr una buena representatividad de respuestas, se debe contar con la mayor cantidad y diversidad posibles, provenientes de actores internos y externos que tengan relación con la organización.
Para responder a estas preguntas, se emplea una escala de Likert de seis puntos, que permite captar matices en la percepción y en el grado de implementación real de prácticas de innovación. Esta escala busca ir más allá del simple "sí o no", permitiendo identificar el grado de acuerdo o desacuerdo. Las opciones son:

- **Nada (0): No hay evidencia o acuerdo alguno.**
- **Poco (1): Existe una percepción débil o incipiente.**
- **Algo (2): Se observa una presencia parcial o limitada de la práctica.**
- **Apenas (3): Se encuentra en una etapa media, ni fuerte ni débil.**
- **Mucho (4): La práctica está presente y consolidada, pero puede mejorar.**
- **Bastante (5): Se cumple de manera robusta con altos niveles de madurez.**

Este tipo de escala permite captar la intensidad de la experiencia innovadora en cada eje, ofreciendo una lectura más precisa, profunda y útil para la toma de decisiones estratégicas.

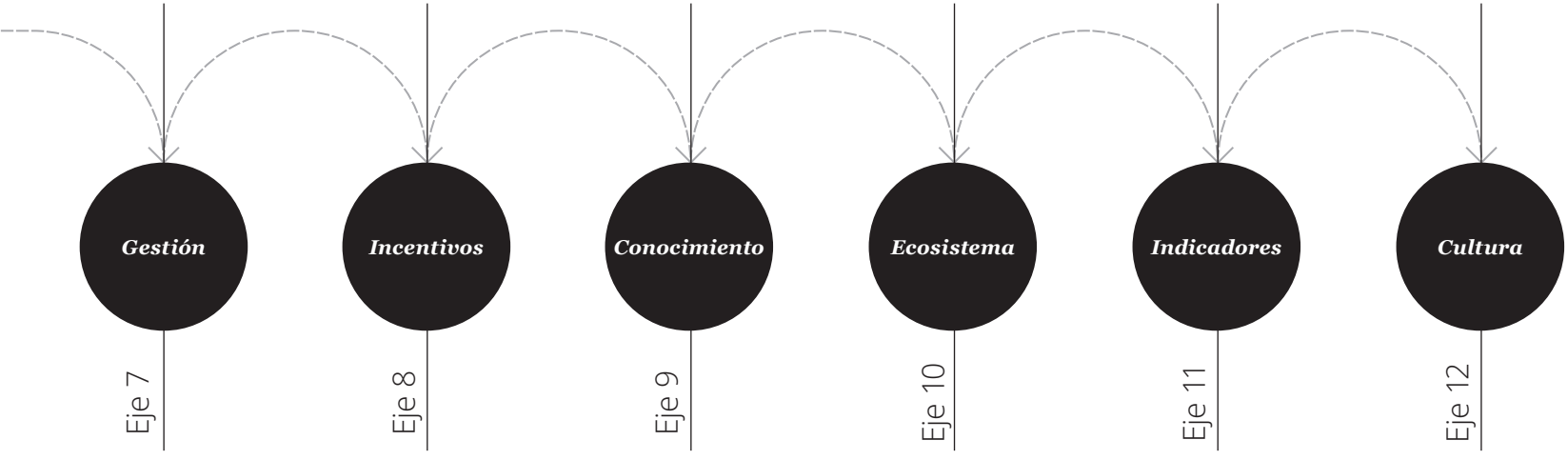
Además, este modelo no busca castigar ni señalar. Al contrario, su propósito es ofrecer una radiografía clara y constructiva del estado de la innovación, servir como punto de partida para el diseño de planes de mejora, y fortalecer el camino hacia una cultura más creativa, adaptable y transformadora. Entonces, este es el momento de diagnosticar cada eje...

Modelo diagnóstico de innovación



Cada eje del diagnóstico sigue un orden lógico y jerárquico que facilita la implementación de un sistema de innovación sólido. Se inicia con la Estrategia, que define la visión y el propósito innovador, seguida por la Investigación, que identifica oportunidades y necesidades. Luego vienen los Proyectos, que concretan las ideas, apoyados por el Talento, los Recursos y las Metodologías necesarias.

La Gestión articula estos elementos, mientras los Incentivos y el Conocimiento impulsan la participación y el aprendizaje. El Ecosistema abre la organización al entorno, los Indicadores miden el avance y la Cultura asegura continuidad. Esta secuencia permite innovar con enfoque y coherencia.



1. Estrategia

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Dirección y liderazgo	¿La alta dirección demuestra compromiso activo con la innovación?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Los líderes respaldan la toma de riesgos y nuevas ideas?	⓪	①	②	③	④	⑤
Misión, Visión y Valores	¿La innovación está presente en la misión, visión de la empresa?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Los valores promueven el cambio, la creatividad y el aprendizaje?	⓪	①	②	③	④	⑤
Políticas de innovación	¿Existe una política formal de innovación en la empresa?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿La política de innovación se comunica y aplica en la organización?	⓪	①	②	③	④	⑤

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

2. Investigación

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Estructura de vigilancia	¿Se cuenta con un proceso formal para realizar vigilancia tecnológica?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Existen responsables o equipos asignados para estas actividades?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Se investigan tendencias de forma constante y programada?	⓪	①	②	③	④	⑤
Toma de decisiones	¿Los hallazgos de la vigilancia influyen en la estrategia organizacional?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Se generan entregables que alimentan la toma de decisiones?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Se identifican oportunidades o riesgos antes que la competencia?	⓪	①	②	③	④	⑤

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

3. *Proyectos*

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Alineación estratégica	¿Los proyectos están alineados con los objetivos estratégicos?	0	1	2	3	4	5
	¿Se equilibran proyectos de corto y largo plazo dentro del portafolio?	0	1	2	3	4	5
	¿Se consideran iniciativas de bajo y alto riesgo en el portafolio?	0	1	2	3	4	5
Evaluación y priorización	¿Se usan criterios claros para priorizar proyectos (impacto y factibilidad)?	0	1	2	3	4	5
	¿El portafolio se revisa y ajusta periódicamente?	0	1	2	3	4	5
	¿Los proyectos del portafolio se complementan entre sí?	0	1	2	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

4. Talento

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Competencias y capacidades	¿La empresa tiene talento interno en todas las áreas ?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿La empresa cuenta con personal experto en innovación?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Se valora el aprendizaje del error y la toma de riesgos?	⓪	①	②	③	④	⑤
Atracción y retención del talento	¿Existe un programa para capacitar al personal en innovación?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Se promueve el trabajo colaborativo entre áreas y perfiles diversos?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Hay espacios de co-creación e intercambio de ideas entre empleados?	⓪	①	②	③	④	⑤

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

5. Recursos

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Presupuesto de innovación	¿La empresa cuenta con un capital de riesgo para innovar?	0	1	2	3	4	5
	¿Se asigna un presupuesto específico para actividades de innovación?	0	1	2	3	4	5
Tecnología	¿Se cuenta con tecnologías para apoyar los procesos de innovación?	0	1	2	3	4	5
Espacios para innovar	¿Se dispone de espacios físicos para realizar actividades de innovación?	0	1	2	3	4	5
	¿Se puede acceder fácilmente a los espacios para innovar?	0	1	2	3	4	5
Tiempo	¿Se da tiempo para realizar proyectos de innovación?	0	1	2	3	4	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

6. *Metodologías*

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Crear valor	¿Hay un medio o método para generar ideas?	0	1	2	3	4	5
	¿Hay mecanismos para seleccionar y filtrar ideas?	0	1	2	3	4	5
	¿Existe un proceso definido para desarrollar proyectos de innovación?	0	1	2	3	4	5
Entrega de valor *Captura de valor*	¿Existen protocolos o guías para desarrollar prototipos y pilotos?	0	1	2	3	4	5
	¿Se hacen prototipos y testeos para probar con el cliente?	0	1	2	3	4	5
	¿Los proyectos de innovación se articulan con múltiples áreas claves?	0	1	2	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

7. Gestión

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Gestión de proyectos	¿La empresa cuenta con un equipo que gestiona proyectos (PMO)?	0	1	2	3	4	5
	¿Hay procedimientos para planear, ejecutar y hacer seguimiento?	0	1	2	3	4	5
	¿Usan herramientas de gestión (Project, Asana o tableros de control)?	0	1	2	3	4	5
	¿Los proyectos gestionan costo, tiempo y calidad?	0	1	2	3	4	5
	¿Hay integración entre otras áreas claves (Finanzas, RRHH, TI)?	0	1	2	3	4	5
	¿Las lecciones aprendidas de los proyectos se documentan formalmente?	0	1	2	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

8. Incentivos

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Existencia y equidad	¿Hay un sistema formal de incentivos ligados a la innovación?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Los criterios para recibir incentivos son claros y conocidos?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Hay reconocimiento a la innovación para todas las áreas y niveles?	⓪	①	②	③	④	⑤
Participación y bienestar	¿El desempeño innovador se evalúa en el talento humano?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Se promueve un sentido de propósito que motive a innovar?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Se hacen eventos de premiación con entrega de incentivos?	⓪	①	②	③	④	⑤

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

9. Conocimiento

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Gestión del conocimiento	¿La empresa documenta lecciones aprendidas en cada proyecto?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Se reutilizan aprendizajes anteriores para nuevos proyectos?	⓪	①	②	③	④	⑤
Comunicación interna	¿Hay canales formales en la organización para comunicar aprendizajes?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Los líderes comunican abiertamente los resultados (éxitos o errores)?	⓪	①	②	③	④	⑤
Tecnología y cultura	¿Hay herramientas digitales para almacenar y compartir conocimiento?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Los colaboradores tienen acceso a información útil para innovar?	⓪	①	②	③	④	⑤

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

10. Ecosistema

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Diversidad de alianzas	¿La empresa tiene alianzas activas con universidades o centros I+D+i?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Las alianzas generan resultados concretos (proyectos, productos)?	⓪	①	②	③	④	⑤
Participación en redes	¿La empresa participa en *clusters*, redes o plataformas de innovación?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Se asiste a eventos o ferias para conectar con aliados estratégicos?	⓪	①	②	③	④	⑤
Gestión de aliados	¿Existen acuerdos o contratos formales para colaborar con aliados?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿La empresa accede a recursos públicos o privados por sus alianzas?	⓪	①	②	③	④	⑤

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

11. Indicadores

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Indicadores de entrada	¿La empresa destina un porcentaje de su presupuesto a la innovación?	0	1	2	3	4	5
	¿Se invierte regularmente en actividades de I+D internas o externas?	0	1	2	3	4	5
Indicadores de proceso	¿Se capturan y registran ideas de innovación de forma sistemática?	0	1	2	3	4	5
	¿Se evalúan y priorizan formalmente las ideas antes de ser aprobadas?	0	1	2	3	4	5
Indicadores de resultado	¿La empresa ha lanzado nuevos productos en los últimos 3 años?	0	1	2	3	4	5
	¿Se mide qué porcentaje de las ventas proviene de nuevos productos?	0	1	2	3	4	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

12. Cultura

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Valores y creencias	¿La innovación está incluida en los valores de la organización?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Se promueve el aprendizaje continuo como parte de la cultura?	⓪	①	②	③	④	⑤
Liderazgo	¿La alta dirección comunica la importancia de innovar?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Los líderes reconocen públicamente los logros innovadores?	⓪	①	②	③	④	⑤
Prácticas y símbolos	¿Se fomenta la colaboración entre equipos de distintas áreas?	⓪	①	②	③	④	⑤
	¿Hay canales abiertos para proponer ideas?	⓪	①	②	③	④	⑤

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: ◯

Finalmente, una vez evaluados los 12 ejes del Modelo de medición de la innovación y calculado el promedio ponderado de cada uno, el siguiente paso es visualizar de forma integrada el estado actual de la organización. Para ello, utilizamos el **Radar del diagnóstico de innovación**, una herramienta gráfica que permite observar con claridad el nivel de desarrollo alcanzado en cada eje del modelo.

¿Cómo usar el Radar del diagnóstico de innovación?

1. Ubicar los valores en el radar
El Radar presenta los 12 ejes y cada eje cuenta con una escala visual de 0.0 a 5.0. Una vez se obtenga el promedio ponderado de cada eje, marcar un punto sobre su eje respectivo. También colocar los valores en el "Resumen de los promedios de cada eje".

2. Conectar los puntos
Después de ubicar los 12 puntos, unirlos en el orden y el trazo resultante formará una figura que representa gráficamente el alcance actual de las capacidades de innovación de la organización.

Este ejercicio gráfico facilita la identificación de fortalezas, brechas y áreas críticas, sirviendo como base para priorizar acciones, fomentar conversaciones estratégicas y tomar decisiones orientadas al fortalecimiento del sistema de innovación.

Radar del diagnóstico de innovación

Empresa: _____

Responsable: _____

Fecha: _____

Resumen de los promedios de cada eje

Estrategia: _____

Investigación: _____

Proyectos: _____

Talento: _____

Recursos: _____

Metodologías: _____

Gestión: _____

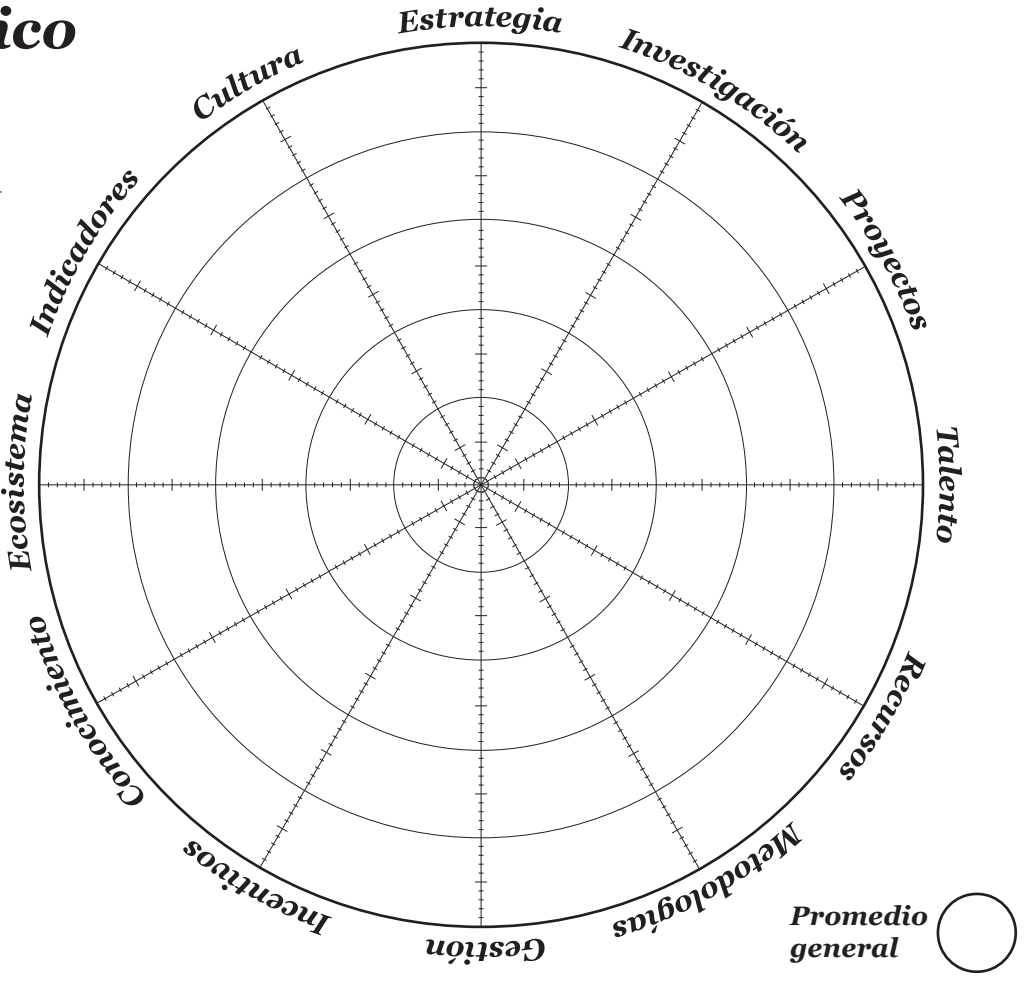
Incentivos: _____

Conocimiento: _____

Ecosistema: _____

Indicadores: _____

Cultura: _____

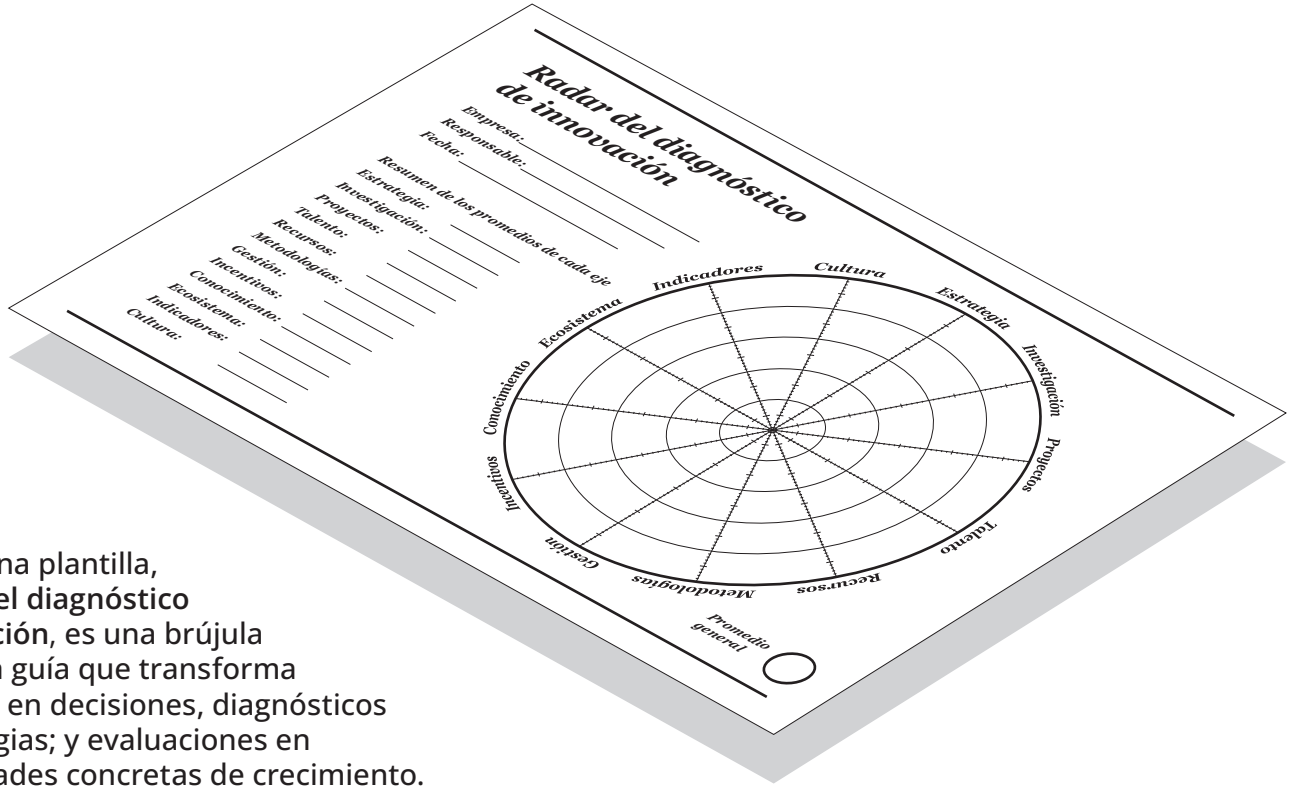


Radar del diagnóstico de innovación

Herramienta visual, diseñada para ofrecer una lectura sistémica del estado de la innovación en una organización.

Radar del diagnóstico de innovación, surge como una herramienta visual y estratégica diseñada para conectar la evaluación cuantitativa con la toma de decisiones cualitativas. Su propósito no es simplemente representar datos, sino activar conversaciones significativas, identificar brechas críticas y orientar procesos de mejora continua.

Radar del diagnóstico de innovación, articula principios de medición multidimensional, representación gráfica y facilitación estratégica. Permite observar patrones, detectar desequilibrios estructurales y diseñar rutas claras de acción. Su uso favorece la alineación de equipos, la priorización de intervenciones y la construcción de una narrativa compartida sobre el camino de innovación que se está recorriendo.



Más que una plantilla, el **Radar del diagnóstico de innovación**, es una brújula visual. Una guía que transforma resultados en decisiones, diagnósticos en estrategias; y evaluaciones en oportunidades concretas de crecimiento.

En resumen, cómo hacer el Modelo diagnóstico de innovación

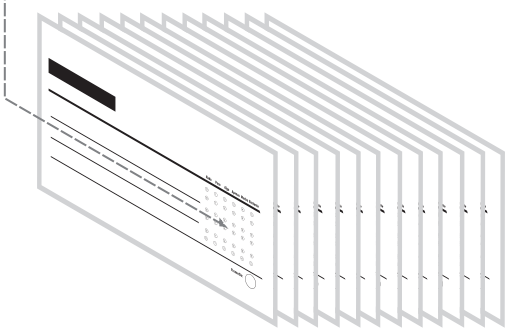
Paso 1. Evaluar los 12 ejes de la innovación
Cada eje contiene 6 preguntas claves que permiten valorar distintos aspectos del sistema de innovación de la organización. Estas preguntas se responden en una escala del 0 al 5, según el nivel de cumplimiento o desarrollo observado.

Paso 2. Calcular el promedio ponderado por eje
Sumar los puntajes obtenidos de las 6 preguntas de cada eje y dividir ese total entre 6. El resultado es el promedio ponderado que representa el nivel actual de desarrollo de ese eje específico.

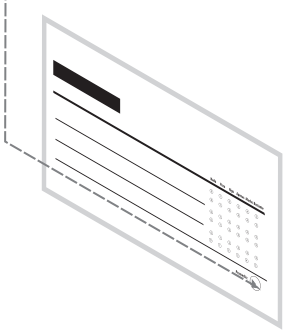
Paso 3. Visualizar el Radar del diagnóstico
Ubicar los valores promedio de cada eje sobre los ejes del Radar. Luego, conectar los puntos siguiendo el orden de los ejes. La figura resultante representa el perfil integrado de las capacidades de innovación de la organización.

Paso 4. Calcular el promedio general
Sumar los promedios de los 12 ejes y dividir en 12. Este valor sintetiza en una sola cifra el nivel global de madurez innovadora de la organización.

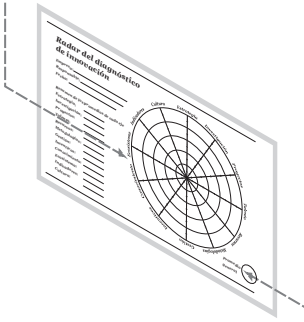
Paso 1.
Evaluar los 12 ejes de la innovación



Paso 2. Calcular el promedio ponderado por eje



Paso 3. Visualizar el Radar del diagnóstico de innovación



Paso 4. Calcular el promedio general

3. Casos reales

Este capítulo presenta casos reales en los que se aplicó el Modelo diagnóstico de innovación organizacional de distintos sectores y tamaños. Estos ejercicios de diagnóstico permitieron evaluar con rigurosidad el estado de sus capacidades de innovación.

Por solicitud expresa, las empresas participantes han optado por mantener el anonimato. Esta decisión responde a la sensibilidad de los datos estratégicos obtenidos, así como a la confidencialidad requerida en procesos de transformación organizacional. Sin embargo, cada caso incluye una descripción del perfil general de la organización —sector, tamaño y principales características— para facilitar la comprensión del contexto en el que se aplicó el modelo.

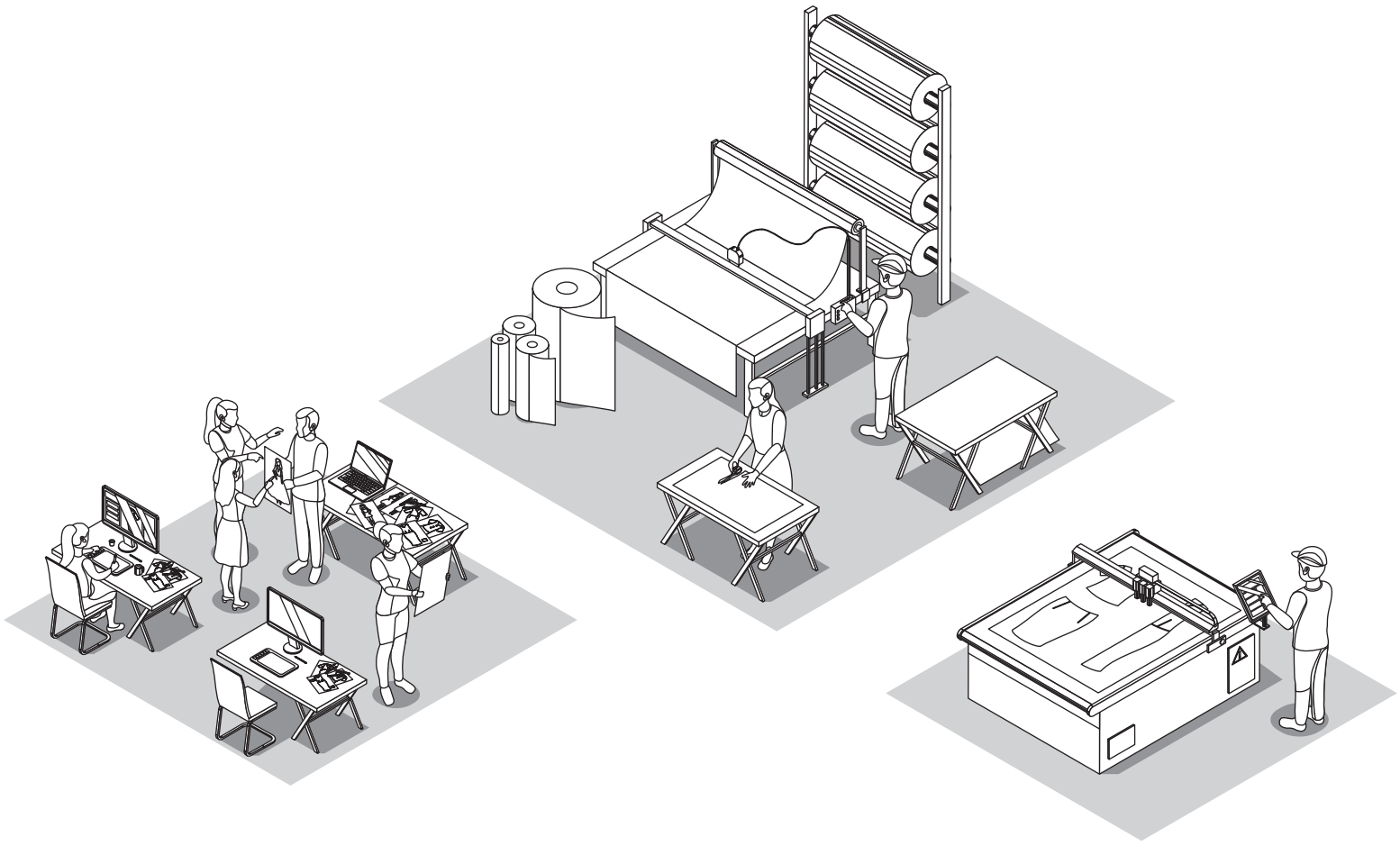
A través de estos ejemplos, se podrá observar cómo el Radar del diagnóstico de innovación permite visualizar de forma clara y estructurada el nivel de madurez innovadora. Cada caso es una evidencia práctica del poder de medir la innovación de manera sistemática, contextualizada y orientada a la acción.

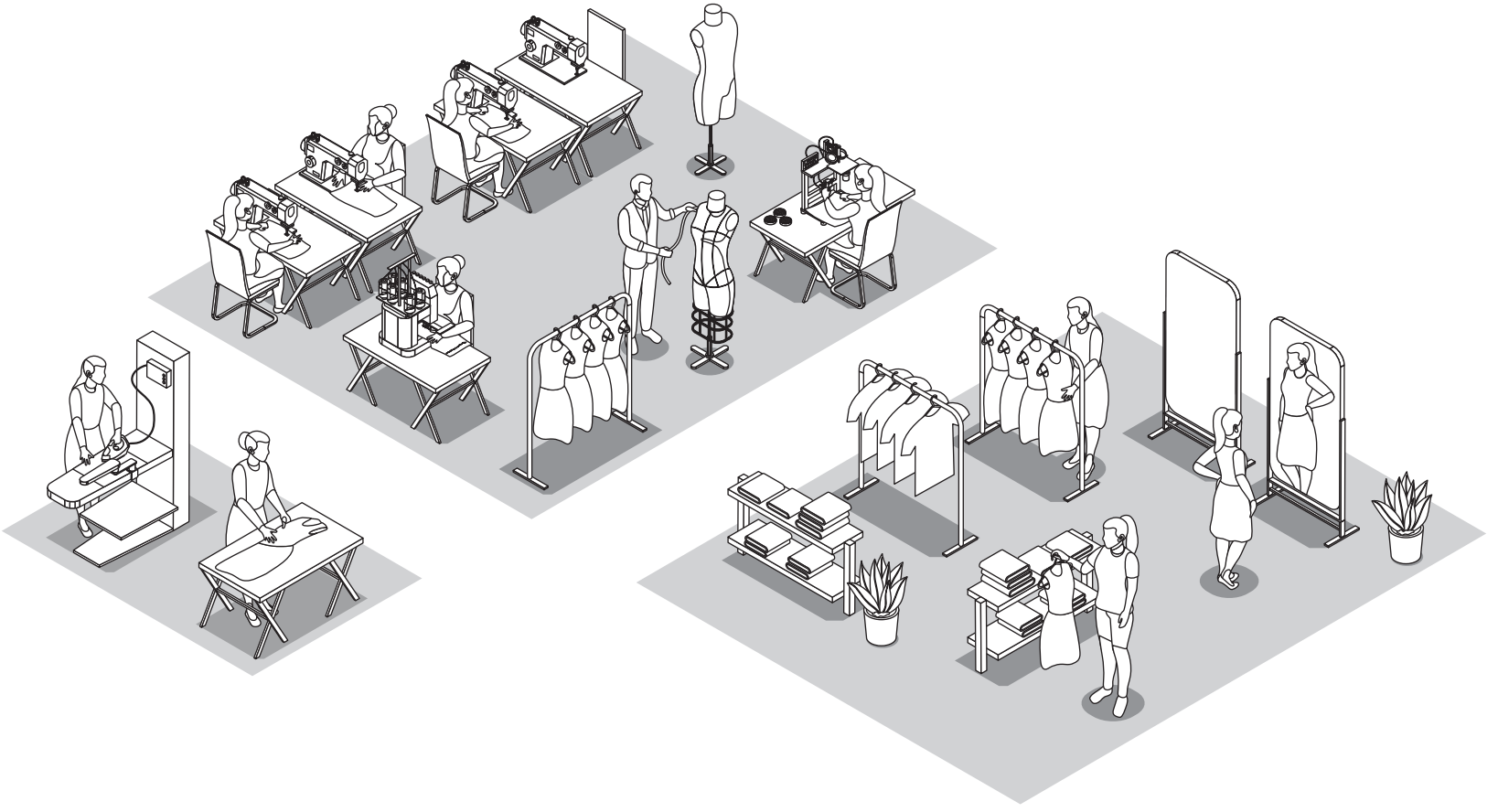
Caso 1

Esta organización pertenece al sector de moda y confección, con una fuerte presencia nacional y operaciones en varios países de América Latina. Es una empresa de gran tamaño, con más de 3.000 colaboradores, que gestiona un modelo de negocio multimarca y multicanal, incluyendo tiendas físicas, franquicias y canales digitales.

La organización cuenta con centros creativos propios, así como procesos productivos tercerizados que le permiten mantener una oferta ágil y alineada con las tendencias del mercado.

Entre sus principales características se destacan su fuerte identidad de marca, la orientación al cliente final y una cultura empresarial enfocada en la estética, la innovación en diseño y la capacidad de adaptación. En los últimos años ha mostrado interés por evolucionar hacia un enfoque más integral de innovación, que abarque también procesos internos, tecnología, sostenibilidad y experiencia de usuario.





1. Estrategia

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Dirección y liderazgo	¿La alta dirección demuestra compromiso activo con la innovación?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Los líderes respaldan la toma de riesgos y nuevas ideas?	0	1	2	**3**	4	5
Misión, Visión y Valores	¿La innovación está presente en la misión, visión de la empresa?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Los valores promueven el cambio, la creatividad y el aprendizaje?	0	1	2	**3**	4	5
Políticas de innovación	¿Existe una política formal de innovación en la empresa?	0	1	2	3	**4**	5
	¿La política de innovación se comunica y aplica en la organización?	0	1	2	**3**	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 3.5

2. Investigación

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Estructura de vigilancia	¿Se cuenta con un proceso formal para realizar vigilancia tecnológica?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Existen responsables o equipos asignados para estas actividades?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se investigan tendencias de forma constante y programada?	0	1	2	3	**4**	5
Toma de decisiones	¿Los hallazgos de la vigilancia influyen en la estrategia organizacional?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Se generan entregables que alimentan la toma de decisiones?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se identifican oportunidades o riesgos antes que la competencia?	0	1	2	3	4	**5**

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.7

3. *Proyectos*

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Alineación estratégica	¿Los proyectos están alineados con los objetivos estratégicos?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Se equilibran proyectos de corto y largo plazo dentro del portafolio?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Se consideran iniciativas de bajo y alto riesgo en el portafolio?	0	1	2	3	4	**5**
Evaluación y priorización	¿Se usan criterios claros para priorizar proyectos (impacto y factibilidad)?	0	1	2	3	**4**	5
	¿El portafolio se revisa y ajusta periódicamente?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Los proyectos del portafolio se complementan entre sí?	0	1	2	3	**4**	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.2

4. Talento

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Competencias y capacidades	¿La empresa tiene talento interno en todas las áreas ?	0	1	2	3	**4**	5
	¿La empresa cuenta con personal experto en innovación?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se valora el aprendizaje del error y la toma de riesgos?	0	1	2	**3**	4	5
Atracción y retención del talento	¿Existe un programa para capacitar al personal en innovación?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Se promueve el trabajo colaborativo entre áreas y perfiles diversos?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Hay espacios de co-creación e intercambio de ideas entre empleados?	0	1	**2**	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 3.0

5. Recursos

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Presupuesto de innovación	¿La empresa cuenta con un capital de riesgo para innovar?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se asigna un presupuesto específico para actividades de innovación?	0	1	2	3	4	**5**
Tecnología	¿Se cuenta con tecnologías para apoyar los procesos de innovación?	0	1	2	3	**4**	5
Espacios para innovar	¿Se dispone de espacios físicos para realizar actividades de innovación?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se puede acceder fácilmente a los espacios para innovar?	0	1	**2**	3	4	5
Tiempo	¿Se da tiempo para realizar proyectos de innovación?	0	**1**	2	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 3.3

6. *Metodologías*

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Crear valor	¿Hay un medio o método para generar ideas?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Hay mecanismos para seleccionar y filtrar ideas?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Existe un proceso definido para desarrollar proyectos de innovación?	0	1	2	**3**	4	5
Entrega de valor *Captura de valor*	¿Existen protocolos o guías para desarrollar prototipos y pilotos?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se hacen prototipos y testeos para probar con el cliente?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Los proyectos de innovación se articulan con múltiples áreas claves?	0	1	2	**3**	4	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 3.5

7. Gestión

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Gestión de proyectos	¿La empresa cuenta con un equipo que gestiona proyectos (PMO)?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Hay procedimientos para planear, ejecutar y hacer seguimiento?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Usan herramientas de gestión (Project, Asana o tableros de control)?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Los proyectos gestionan costo, tiempo y calidad?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Hay integración entre otras áreas claves (Finanzas, RRHH, TI)?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Las lecciones aprendidas de los proyectos se documentan formalmente?	0	1	2	**3**	4	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 3.0

8. Incentivos

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Existencia y equidad	¿Hay un sistema formal de incentivos ligados a la innovación?	0	**1**	2	3	4	5
	¿Los criterios para recibir incentivos son claros y conocidos?	0	**1**	2	3	4	5
	¿Hay reconocimiento a la innovación para todas las áreas y niveles?	0	1	**2**	3	4	5
Participación y bienestar	¿El desempeño innovador se evalúa en el talento humano?	0	**1**	2	3	4	5
	¿Se promueve un sentido de propósito que motive a innovar?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Se hacen eventos de premiación con entrega de incentivos?	0	**1**	2	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 1.3

9. Conocimiento

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Gestión del conocimiento	¿La empresa documenta lecciones aprendidas en cada proyecto?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se reutilizan aprendizajes anteriores para nuevos proyectos?	0	1	**2**	3	4	5
Comunicación interna	¿Hay canales formales en la organización para comunicar aprendizajes?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Los líderes comunican abiertamente los resultados (éxitos o errores)?	0	1	2	**3**	4	5
Tecnología y cultura	¿Hay herramientas digitales para almacenar y compartir conocimiento?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Los colaboradores tienen acceso a información útil para innovar?	0	1	**2**	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 2.3

10. Ecosistema

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Diversidad de alianzas	¿La empresa tiene alianzas activas con universidades o centros I+D+i?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Las alianzas generan resultados concretos (proyectos, productos)?	0	1	2	**3**	4	5
Participación en redes	¿La empresa participa en clusters, redes o plataformas de innovación?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se asiste a eventos o ferias para conectar con aliados estratégicos?	0	1	2	3	**4**	5
Gestión de aliados	¿Existen acuerdos o contratos formales para colaborar con aliados?	0	1	2	**3**	4	5
	¿La empresa accede a recursos públicos o privados por sus alianzas?	0	1	2	**3**	4	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 3.5

11. Indicadores

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Indicadores de entrada	¿La empresa destina un porcentaje de su presupuesto a la innovación?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se invierte regularmente en actividades de I+D internas o externas?	0	1	2	**3**	4	5
Indicadores de proceso	¿Se capturan y registran ideas de innovación de forma sistemática?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se evalúan y priorizan formalmente las ideas antes de ser aprobadas?	0	1	2	**3**	4	5
Indicadores de resultado	¿La empresa ha lanzado nuevos productos en los últimos 3 años?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Se mide qué porcentaje de las ventas proviene de nuevos productos?	0	1	2	3	4	**5**

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 3.5

12. Cultura

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Valores y creencias	¿La innovación está incluida en los valores de la organización?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se promueve el aprendizaje continuo como parte de la cultura?	0	1	2	**3**	4	5
Liderazgo	¿La alta dirección comunica la importancia de innovar?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Los líderes reconocen públicamente los logros innovadores?	0	1	**2**	3	4	5
Prácticas y símbolos	¿Se fomenta la colaboración entre equipos de distintas áreas?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Hay canales abiertos para proponer ideas?	0	1	**2**	3	4	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 2.6

Radar del diagnóstico de innovación

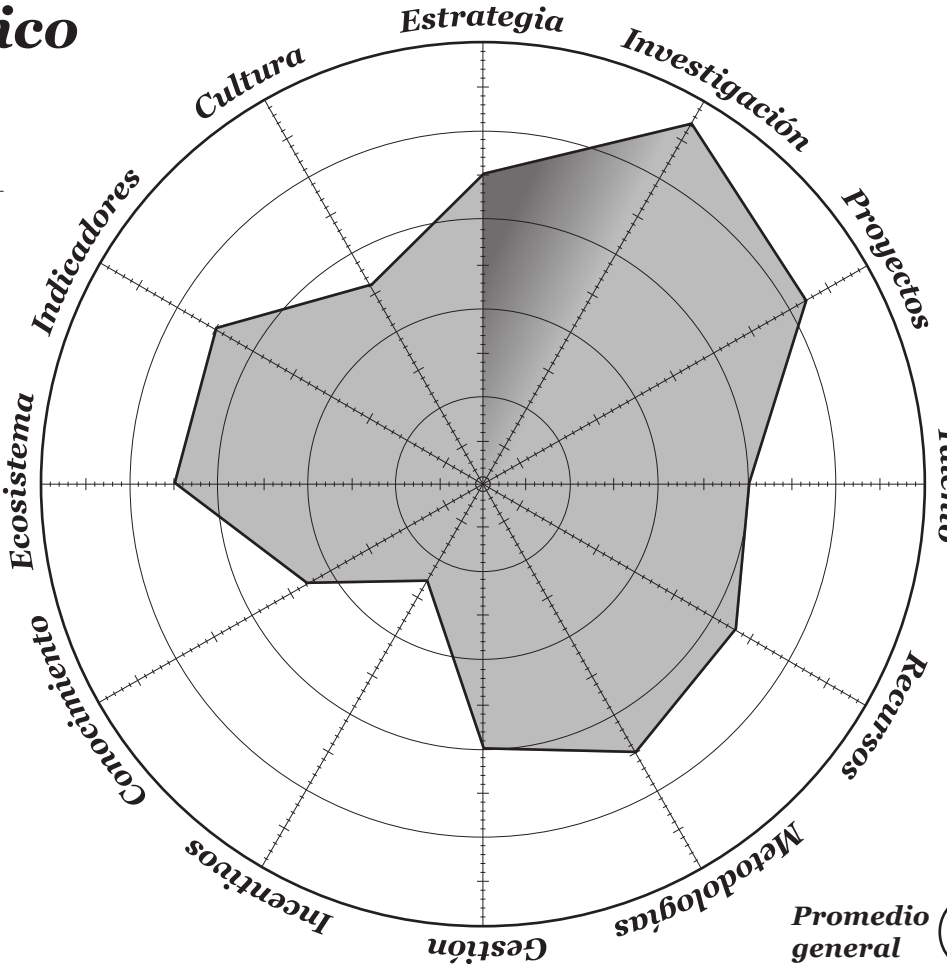
Empresa: *Caso 1*

Responsable: *N.A.*

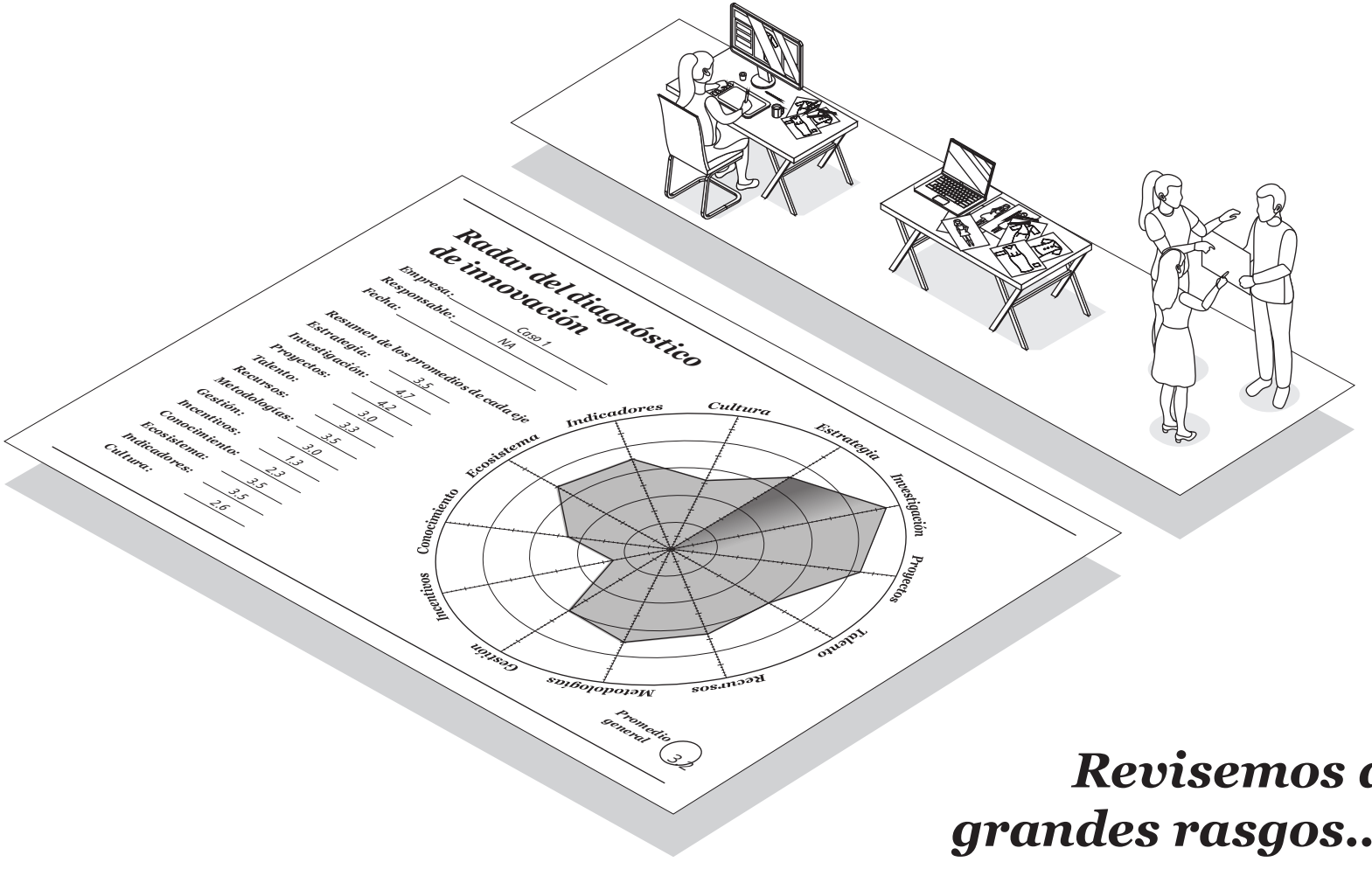
Fecha:

Resumen de los promedios de cada eje

Estrategia:	*3.5*
Investigación:	*4.7*
Proyectos:	*4.2*
Talento:	*3.0*
Recursos:	*3.3*
Metodologías:	*3.5*
Gestión:	*3.0*
Incentivos:	*1.3*
Conocimiento:	*2.3*
Ecosistema:	*3.5*
Indicadores:	*3.5*
Cultura:	*2.6*



Promedio general 3.2



Revisemos a grandes rasgos...

Radar del diagnóstico de innovación

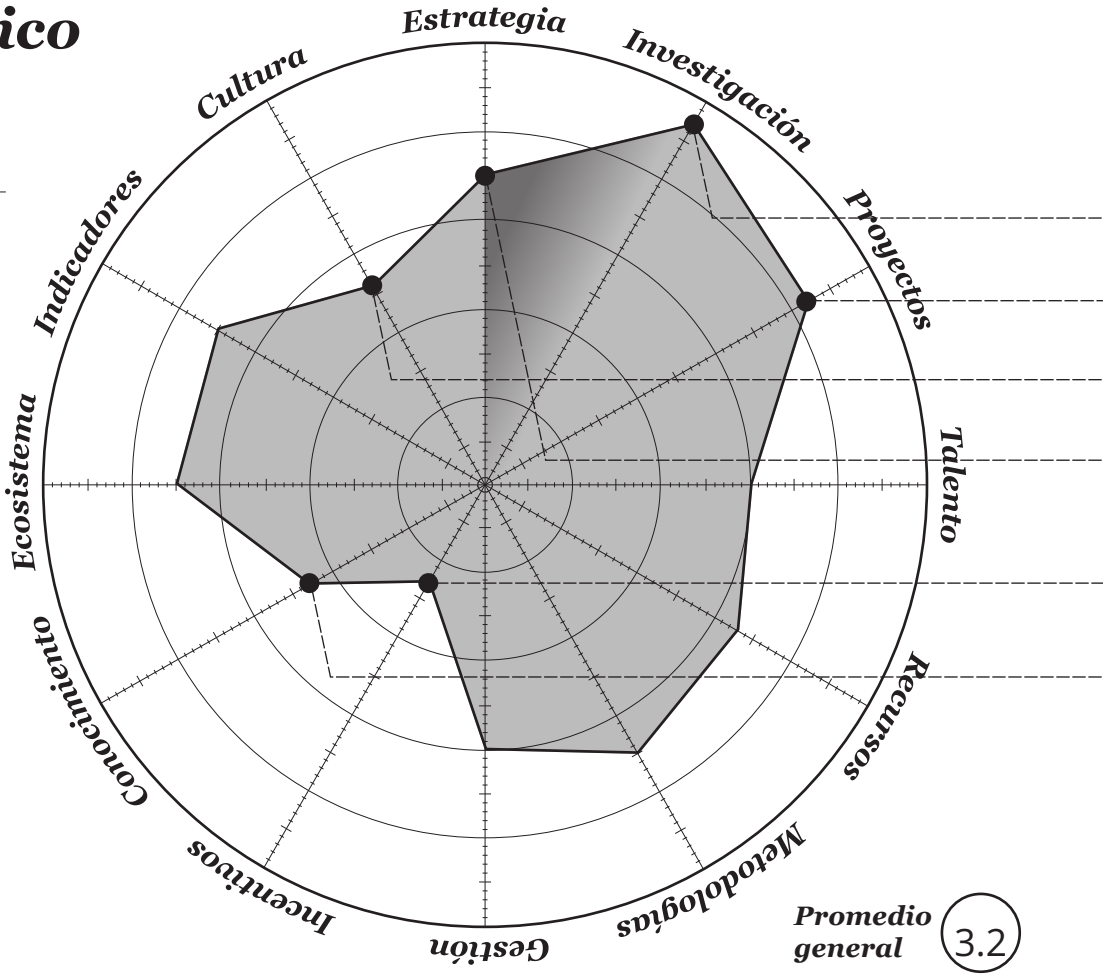
Empresa: Caso 1

Responsable: NA

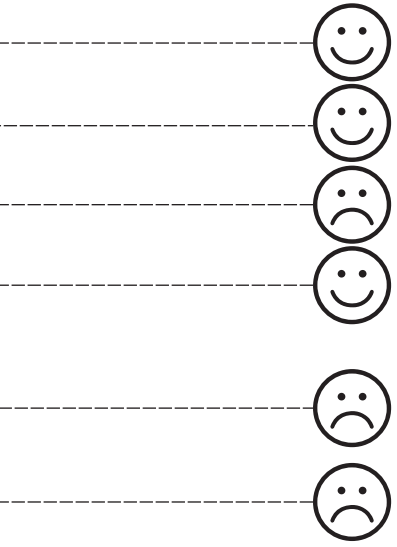
Fecha:

Resumen de los promedios de cada eje

Estrategia:	3.5
Investigación:	4.7
Proyectos:	4.2
Talento:	3.0
Recursos:	3.3
Metodologías:	3.5
Gestión:	3.0
Incentivos:	1.3
Conocimiento:	2.3
Ecosistema:	3.5
Indicadores:	3.5
Cultura:	2.6



Promedio general 3.2

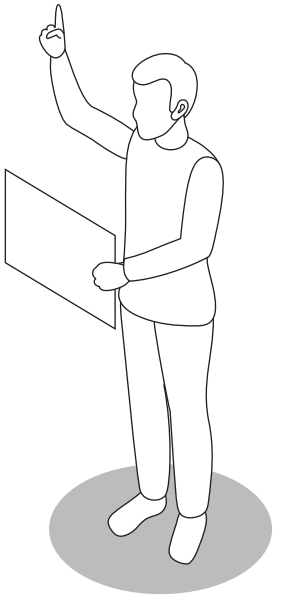


Los ejes más altos y bajos de promedio

Nota: Cuando varios ejes obtienen el mismo puntaje más alto o más bajo, es importante romper el empate para tomar decisiones más estratégicas.

En estos caso, Estrategia, Metodologías, Ecosistema e Indicadores tienen promedio de 3.5, se recomienda prestar atención a la posición de cada eje dentro del orden de implementación y relevancia definido por el Radar del diagnóstico de innovación.

Es decir, el eje que aparezca primero en la lista debe priorizarse (Estrategia 3.5), ya que actúa como habilitador de otros componentes del sistema y tiene mayor capacidad de impacto transversal sobre la innovación organizacional.

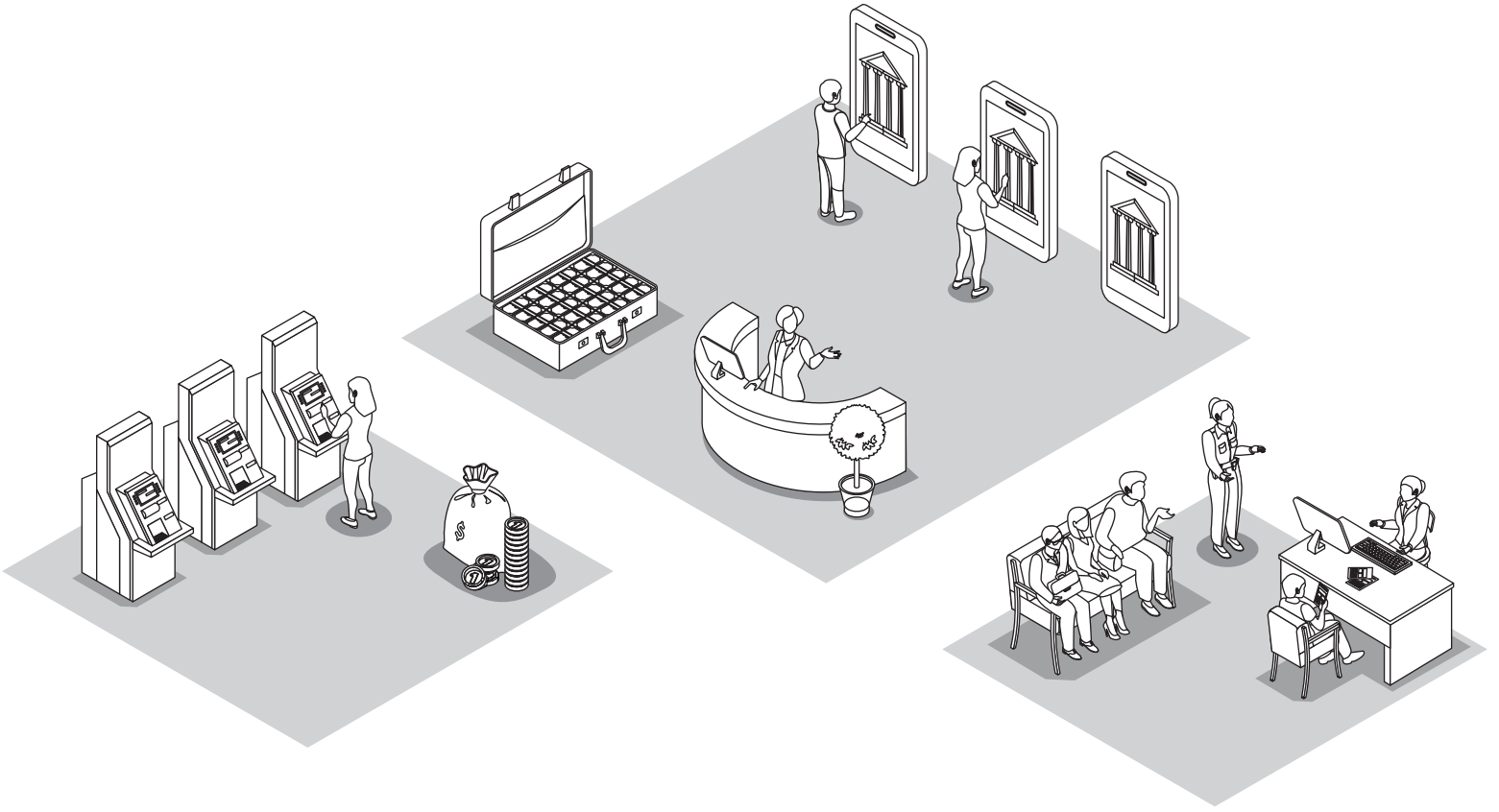


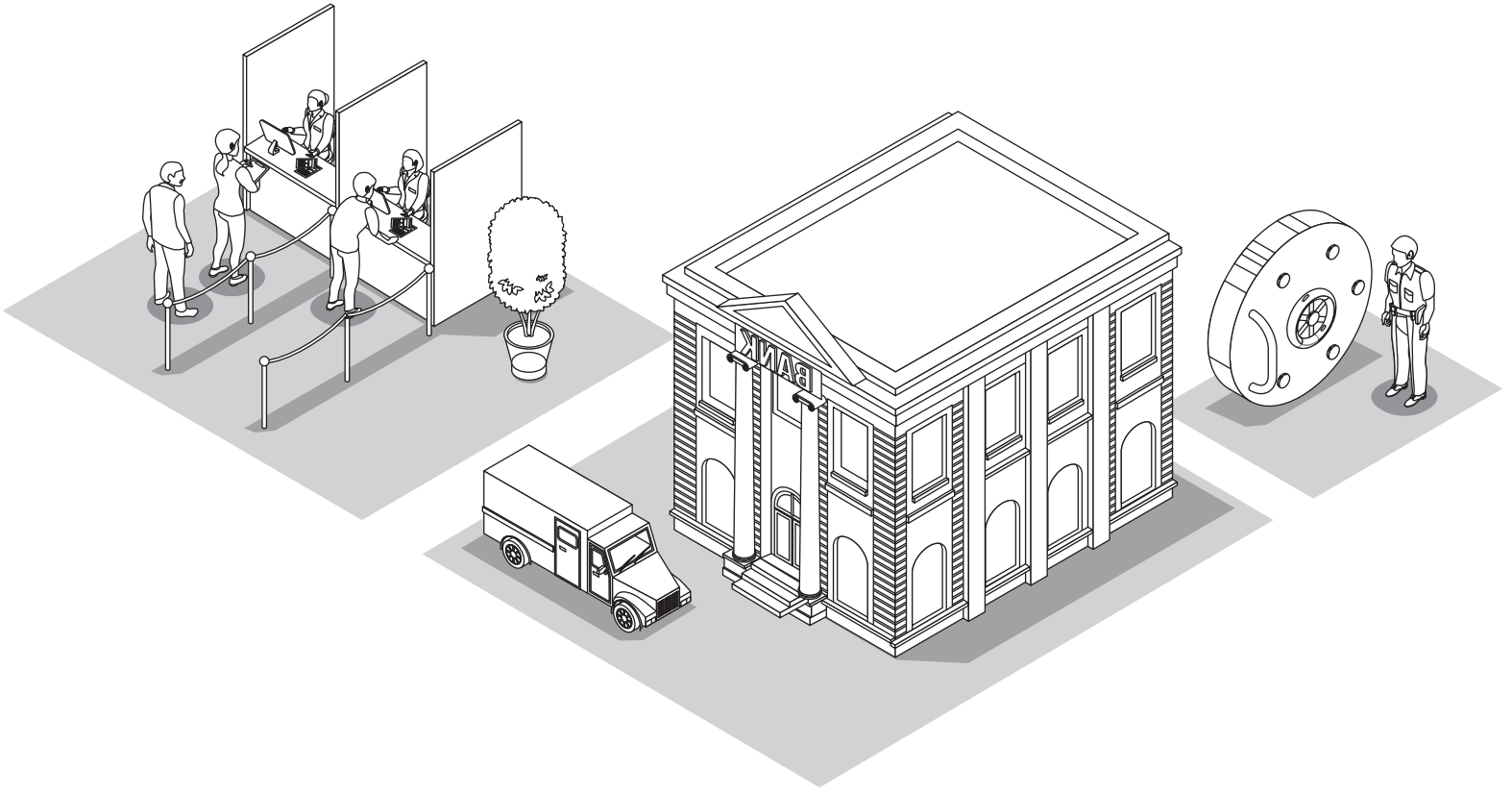
Caso 2

Esta organización pertenece al sector financiero, con una amplia trayectoria en servicios bancarios, soluciones digitales y productos de inversión. Se trata de una empresa de gran tamaño, con operaciones a nivel nacional e internacional y una base de millones de clientes en diferentes segmentos del mercado.

Su casa matriz se encuentra en Colombia, desde donde lidera estrategias de transformación digital, innovación centrada en el usuario y sostenibilidad corporativa. La organización opera a través de una red extensa de oficinas físicas, cajeros, agentes corresponsales y plataformas digitales, combinando canales tradicionales con tecnologías emergentes.

Entre sus principales características se destacan su capacidad de innovación en productos financieros, el impulso a ecosistemas de emprendimiento, y una estructura interna que fomenta la experimentación, el pensamiento ágil y la colaboración interdisciplinaria. Su enfoque estratégico ha transitado de ser una entidad bancaria tradicional a convertirse en una plataforma tecnológica de servicios financieros.




BANK

1. Estrategia

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Dirección y liderazgo	¿La alta dirección demuestra compromiso activo con la innovación?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Los líderes respaldan la toma de riesgos y nuevas ideas?	0	1	2	3	4	**5**
Misión, Visión y Valores	¿La innovación está presente en la misión, visión de la empresa?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Los valores promueven el cambio, la creatividad y el aprendizaje?	0	1	2	3	**4**	5
Políticas de innovación	¿Existe una política formal de innovación en la empresa?	0	1	2	3	4	**5**
	¿La política de innovación se comunica y aplica en la organización?	0	1	2	3	4	**5**

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.7

2. Investigación

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Estructura de vigilancia	¿Se cuenta con un proceso formal para realizar vigilancia tecnológica?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Existen responsables o equipos asignados para estas actividades?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se investigan tendencias de forma constante y programada?	0	1	2	3	4	**5**
Toma de decisiones	¿Los hallazgos de la vigilancia influyen en la estrategia organizacional?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se generan entregables que alimentan la toma de decisiones?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se identifican oportunidades o riesgos antes que la competencia?	0	1	2	3	**4**	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.8

3. *Proyectos*

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Alineación estratégica	¿Los proyectos están alineados con los objetivos estratégicos?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se equilibran proyectos de corto y largo plazo dentro del portafolio?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se consideran iniciativas de bajo y alto riesgo en el portafolio?	0	1	2	3	**4**	5
Evaluación y priorización	¿Se usan criterios claros para priorizar proyectos (impacto y factibilidad)?	0	1	2	3	4	**5**
	¿El portafolio se revisa y ajusta periódicamente?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Los proyectos del portafolio se complementan entre sí?	0	1	2	3	**4**	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.7

4. Talento

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Competencias y capacidades	¿La empresa tiene talento interno en todas las áreas ?	0	1	2	3	4	**5**
	¿La empresa cuenta con personal experto en innovación?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Se valora el aprendizaje del error y la toma de riesgos?	0	1	2	3	**4**	5
Atracción y retención del talento	¿Existe un programa para capacitar al personal en innovación?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se promueve el trabajo colaborativo entre áreas y perfiles diversos?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Hay espacios de co-creación e intercambio de ideas entre empleados?	0	1	2	3	**4**	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.3

5. Recursos

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Presupuesto de innovación	¿La empresa cuenta con un capital de riesgo para innovar?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se asigna un presupuesto específico para actividades de innovación?	0	1	2	3	4	**5**
Tecnología	¿Se cuenta con tecnologías para apoyar los procesos de innovación?	0	1	2	3	4	**5**
Espacios para innovar	¿Se dispone de espacios físicos para realizar actividades de innovación?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se puede acceder fácilmente a los espacios para innovar?	0	1	2	3	**4**	5
Tiempo	¿Se da tiempo para realizar proyectos de innovación?	0	1	2	3	**4**	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.7

6. *Metodologías*

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Crear valor	¿Hay un medio o método para generar ideas?	0	1	2	3	4	5
	¿Hay mecanismos para seleccionar y filtrar ideas?	0	1	2	3	4	5
	¿Existe un proceso definido para desarrollar proyectos de innovación?	0	1	2	3	4	5
Entrega de valor *Captura de valor*	¿Existen protocolos o guías para desarrollar prototipos y pilotos?	0	1	2	3	4	5
	¿Se hacen prototipos y testeos para probar con el cliente?	0	1	2	3	4	5
	¿Los proyectos de innovación se articulan con múltiples áreas claves?	0	1	2	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 5.0

7. Gestión

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Gestión de proyectos	¿La empresa cuenta con un equipo que gestiona proyectos (PMO)?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Hay procedimientos para planear, ejecutar y hacer seguimiento?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Usan herramientas de gestión (Project, Asana o tableros de control)?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Los proyectos gestionan costo, tiempo y calidad?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Hay integración entre otras áreas claves (Finanzas, RRHH, TI)?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Las lecciones aprendidas de los proyectos se documentan formalmente?	0	1	2	3	**4**	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.8

8. Incentivos

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Existencia y equidad	¿Hay un sistema formal de incentivos ligados a la innovación?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Los criterios para recibir incentivos son claros y conocidos?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Hay reconocimiento a la innovación para todas las áreas y niveles?	0	1	2	3	**4**	5
Participación y bienestar	¿El desempeño innovador se evalúa en el talento humano?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Se promueve un sentido de propósito que motive a innovar?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se hacen eventos de premiación con entrega de incentivos?	0	1	2	3	**4**	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.5

9. Conocimiento

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Gestión del conocimiento	¿La empresa documenta lecciones aprendidas en cada proyecto?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Se reutilizan aprendizajes anteriores para nuevos proyectos?	0	1	2	3	**4**	5
Comunicación interna	¿Hay canales formales en la organización para comunicar aprendizajes?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Los líderes comunican abiertamente los resultados (éxitos o errores)?	0	1	2	3	4	**5**
Tecnología y cultura	¿Hay herramientas digitales para almacenar y compartir conocimiento?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Los colaboradores tienen acceso a información útil para innovar?	0	1	2	**3**	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.2

10. Ecosistema

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Diversidad de alianzas	¿La empresa tiene alianzas activas con universidades o centros I+D+i?	0	1	2	3	4	5
	¿Las alianzas generan resultados concretos (proyectos, productos)?	0	1	2	3	4	5
Participación en redes	¿La empresa participa en clusters, redes o plataformas de innovación?	0	1	2	3	4	5
	¿Se asiste a eventos o ferias para conectar con aliados estratégicos?	0	1	2	3	4	5
Gestión de aliados	¿Existen acuerdos o contratos formales para colaborar con aliados?	0	1	2	3	4	5
	¿La empresa accede a recursos públicos o privados por sus alianzas?	0	1	2	3	4	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 5.0

11. Indicadores

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Indicadores de entrada	¿La empresa destina un porcentaje de su presupuesto a la innovación?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se invierte regularmente en actividades de I+D internas o externas?	0	1	2	3	4	**5**
Indicadores de proceso	¿Se capturan y registran ideas de innovación de forma sistemática?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se evalúan y priorizan formalmente las ideas antes de ser aprobadas?	0	1	2	3	4	**5**
Indicadores de resultado	¿La empresa ha lanzado nuevos productos en los últimos 3 años?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Se mide qué porcentaje de las ventas proviene de nuevos productos?	0	1	2	3	4	**5**

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.8

12. Cultura

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Valores y creencias	¿La innovación está incluida en los valores de la organización?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se promueve el aprendizaje continuo como parte de la cultura?	0	1	2	3	4	**5**
Liderazgo	¿La alta dirección comunica la importancia de innovar?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Los líderes reconocen públicamente los logros innovadores?	0	1	2	3	4	**5**
Prácticas y símbolos	¿Se fomenta la colaboración entre equipos de distintas áreas?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Hay canales abiertos para proponer ideas?	0	1	2	3	**4**	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 4.8

Radar del diagnóstico de innovación

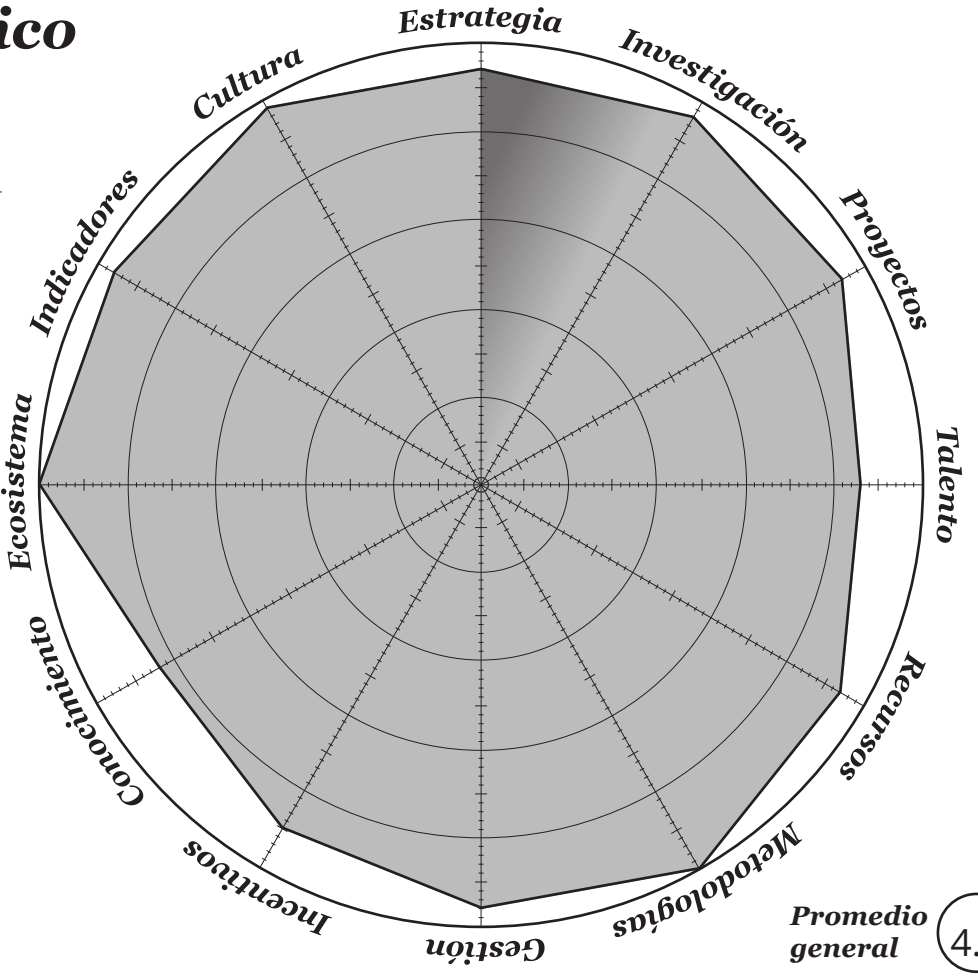
Empresa: Caso 2

Responsable: N.A.

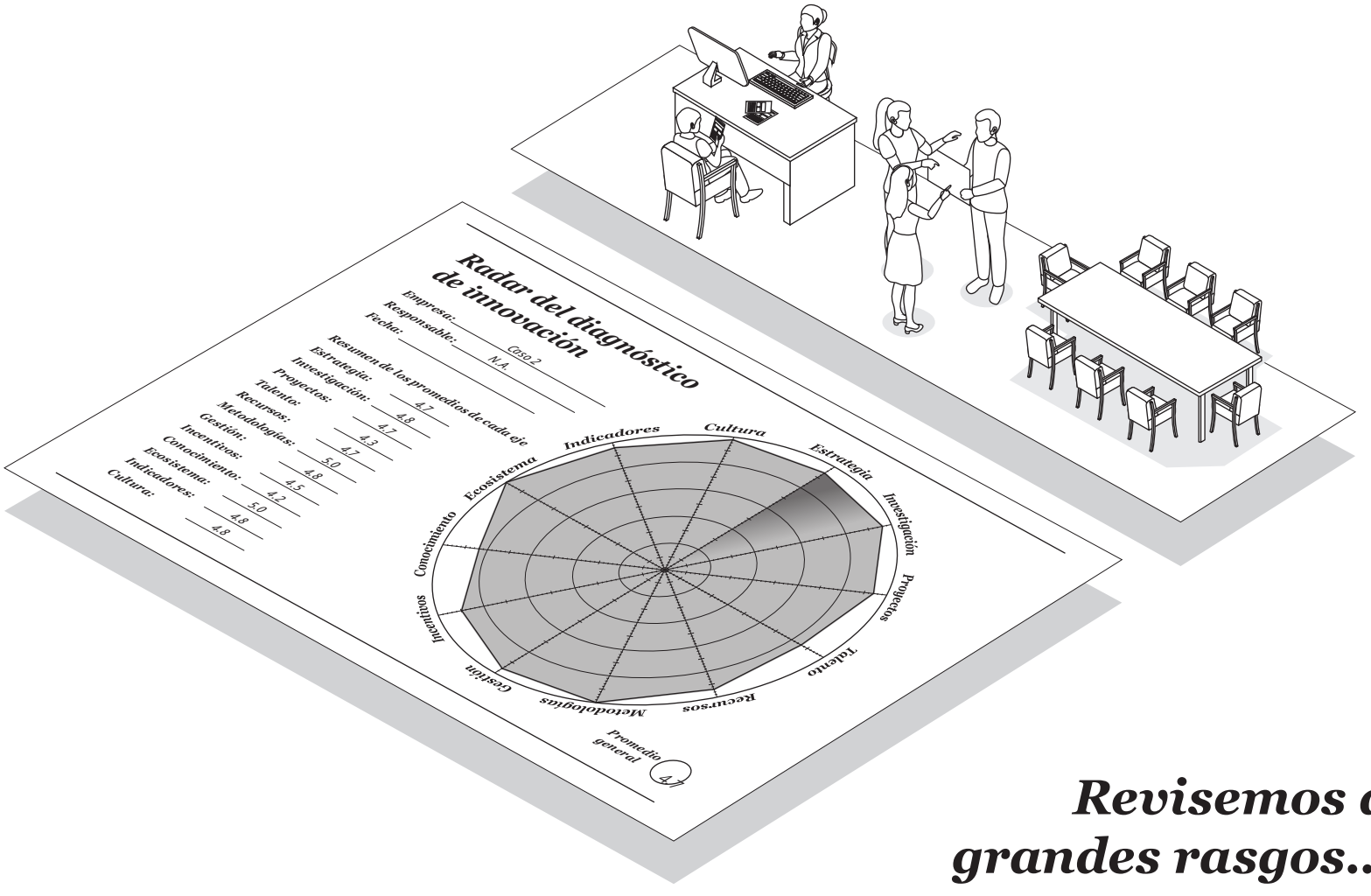
Fecha:

Resumen de los promedios de cada eje

Estrategia:	4.7
Investigación:	4.8
Proyectos:	4.7
Talento:	4.3
Recursos:	4.7
Metodologías:	5.0
Gestión:	4.8
Incentivos:	4.5
Conocimiento:	4.2
Ecosistema:	5.0
Indicadores:	4.8
Cultura:	4.8



Promedio general 4.7



Revisemos a grandes rasgos...

Radar del diagnóstico de innovación

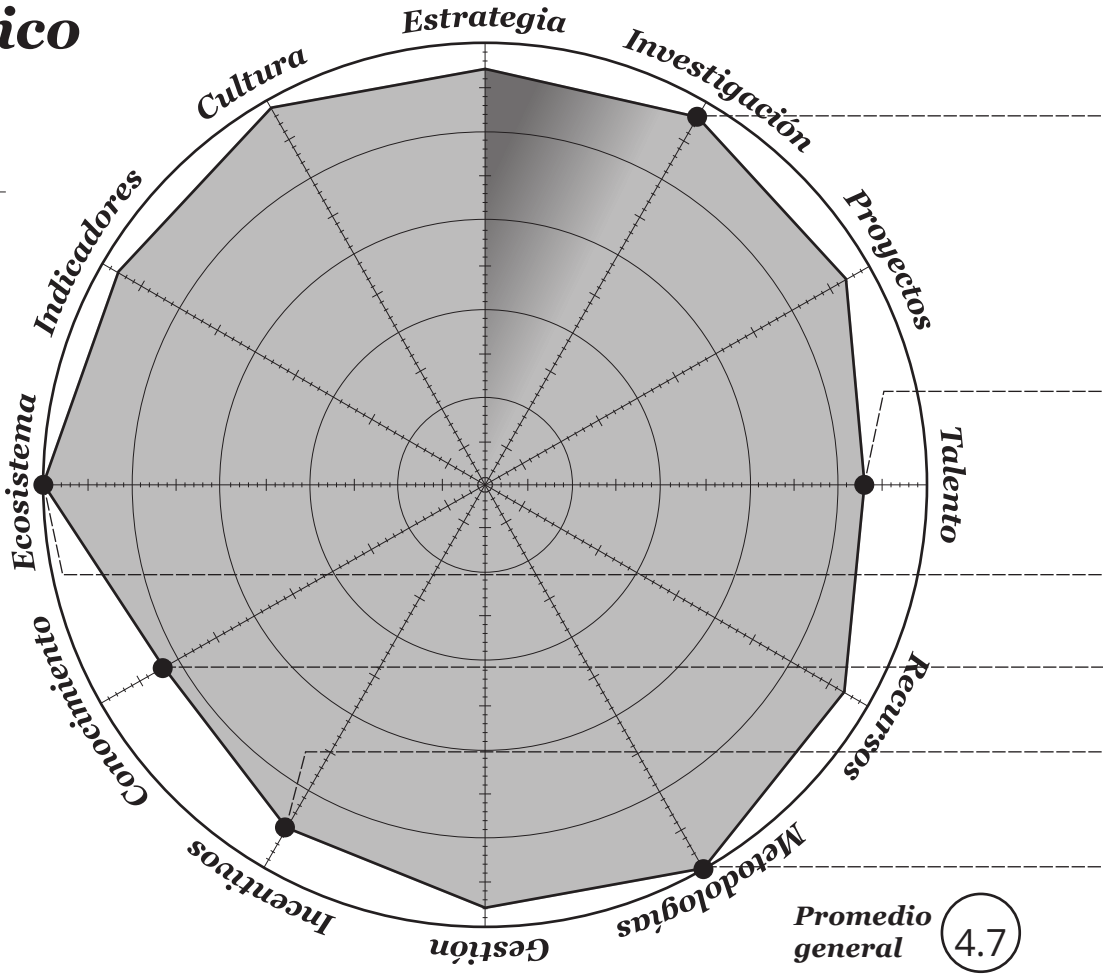
Empresa: Caso 2

Responsable: N.A.

Fecha:

Resumen de los promedios de cada eje

Estrategia:	4.7
Investigación:	4.8
Proyectos:	4.7
Talento:	4.3
Recursos:	4.7
Metodologías:	5.0
Gestión:	4.8
Incentivos:	4.5
Conocimiento:	4.2
Ecosistema:	5.0
Indicadores:	4.8
Cultura:	4.8



Los ejes más altos y bajos de promedio

Nota: Cuando una organización obtiene un puntaje de 4.2 en su eje con menor promedio, esto no indica una debilidad crítica, sino todo lo contrario: refleja un nivel avanzado de madurez en gestión de la innovación.

Si, además, el promedio general se sitúa en 4.7 sobre 5.0, se puede concluir que la organización ha desarrollado capacidades sólidas y consistentes en la mayoría de los ejes evaluados. Este tipo de resultado corresponde a organizaciones líderes en innovación, que han logrado integrar esta práctica en su cultura, procesos y estrategia, y que se encuentran en posición competitiva y de liderazgo innovador, desafiando las barreras de la industria.

En estos escenarios no se requiere una transformación profunda, sino una afinación leve: se recomienda enfocar los esfuerzos en ajustar los detalles de los ejes con menor valor para acercarse más a la excelencia. Este tipo de intervención puede cerrar brechas menores y consolidar un sistema de innovación robusto, sostenible y ejemplar.

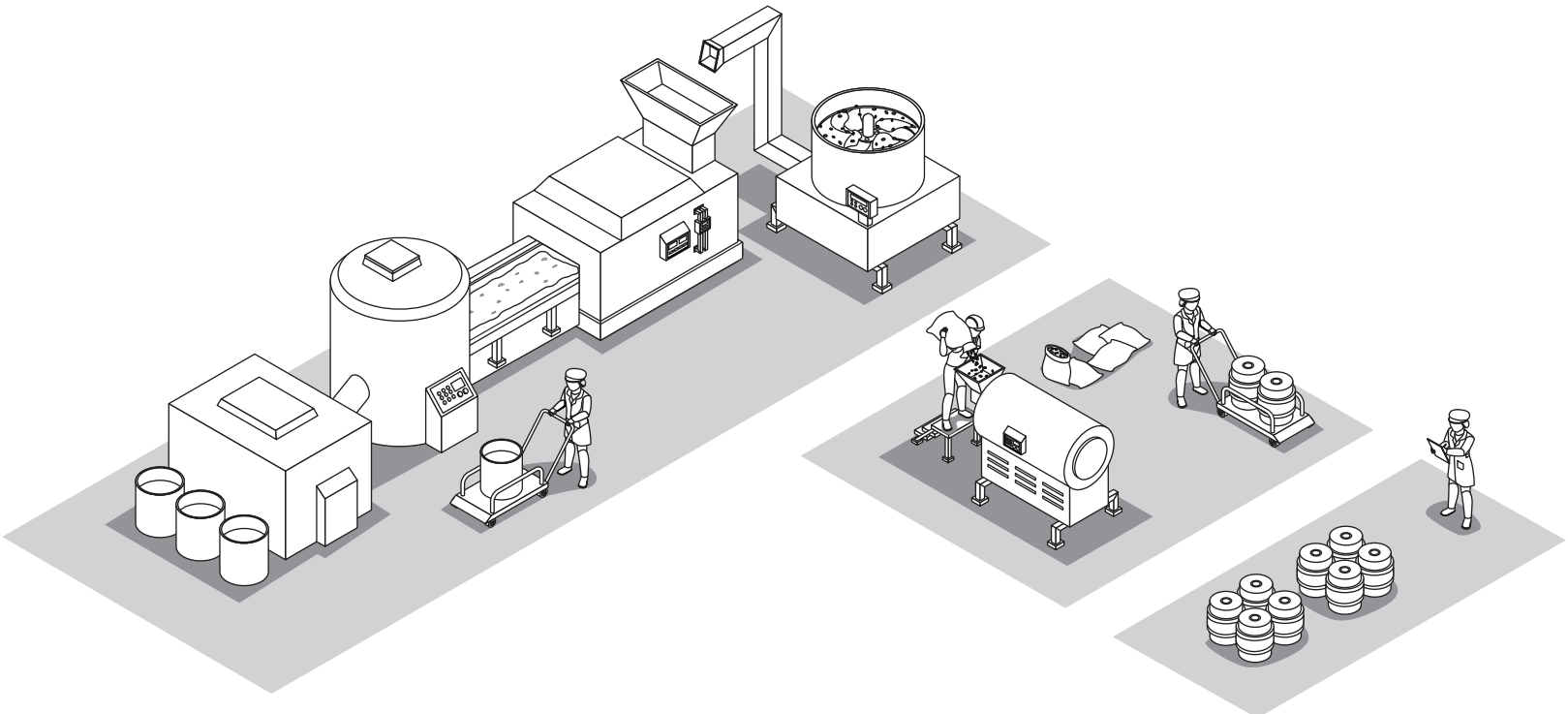


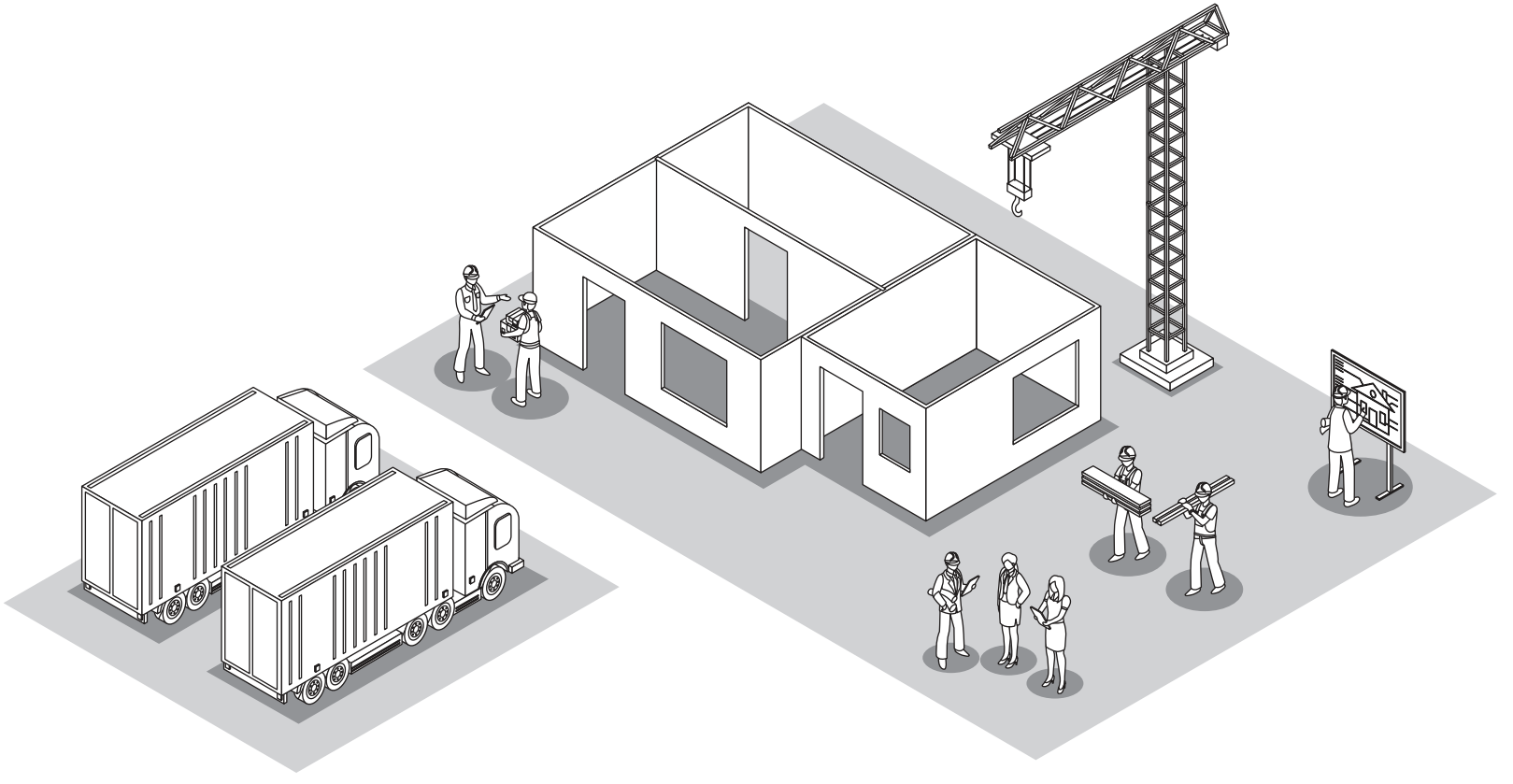
Caso 3

Esta organización pertenece al sector de la construcción, con un enfoque especializado en el diseño, fabricación e instalación de acabados arquitectónicos para proyectos residenciales, comerciales e institucionales.

Es una empresa de tamaño mediano, con operaciones en distintas regiones del país y una trayectoria destacada por su compromiso con la calidad, la personalización y la innovación en materiales y procesos. Su modelo de negocio combina un fuerte componente técnico con capacidades creativas, integrando soluciones estéticas y funcionales para espacios arquitectónicos.

En los últimos años, ha comenzado a incorporar prácticas de innovación tanto en sus procesos internos como en la gestión de proyectos, con miras a mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la diferenciación en el mercado.





1. Estrategia

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Dirección y liderazgo	¿La alta dirección demuestra compromiso activo con la innovación?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Los líderes respaldan la toma de riesgos y nuevas ideas?	0	1	2	**3**	4	5
Misión, Visión y Valores	¿La innovación está presente en la misión, visión de la empresa?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Los valores promueven el cambio, la creatividad y el aprendizaje?	0	1	**2**	3	4	5
Políticas de innovación	¿Existe una política formal de innovación en la empresa?	**0**	1	2	3	4	5
	¿La política de innovación se comunica y aplica en la organización?	**0**	1	2	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 2.0

2. Investigación

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Estructura de vigilancia	¿Se cuenta con un proceso formal para realizar vigilancia tecnológica?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Existen responsables o equipos asignados para estas actividades?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se investigan tendencias de forma constante y programada?	0	1	**2**	3	4	5
Toma de decisiones	¿Los hallazgos de la vigilancia influyen en la estrategia organizacional?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se generan entregables que alimentan la toma de decisiones?	**0**	1	2	3	4	5
	¿Se identifican oportunidades o riesgos antes que la competencia?	0	1	**2**	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 2.2

3. *Proyectos*

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Alineación estratégica	¿Los proyectos están alineados con los objetivos estratégicos?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Se equilibran proyectos de corto y largo plazo dentro del portafolio?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Se consideran iniciativas de bajo y alto riesgo en el portafolio?	0	1	**2**	3	4	5
Evaluación y priorización	¿Se usan criterios claros para priorizar proyectos (impacto y factibilidad)?	0	1	**2**	3	4	5
	¿El portafolio se revisa y ajusta periódicamente?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Los proyectos del portafolio se complementan entre sí?	0	1	2	3	**4**	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 3.0

4. Talento

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Competencias y capacidades	¿La empresa tiene talento interno en todas las áreas ?	0	1	2	3	**4**	5
	¿La empresa cuenta con personal experto en innovación?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Se valora el aprendizaje del error y la toma de riesgos?	0	1	**2**	3	4	5
Atracción y retención del talento	¿Existe un programa para capacitar al personal en innovación?	**0**	1	2	3	4	5
	¿Se promueve el trabajo colaborativo entre áreas y perfiles diversos?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Hay espacios de co-creación e intercambio de ideas entre empleados?	0	1	**2**	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 2.3

5. Recursos

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Presupuesto de innovación	¿La empresa cuenta con un capital de riesgo para innovar?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Se asigna un presupuesto específico para actividades de innovación?	0	1	2	**3**	4	5
Tecnología	¿Se cuenta con tecnologías para apoyar los procesos de innovación?	**0**	1	2	3	4	5
Espacios para innovar	¿Se dispone de espacios físicos para realizar actividades de innovación?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Se puede acceder fácilmente a los espacios para innovar?	0	1	**2**	3	4	5
Tiempo	¿Se da tiempo para realizar proyectos de innovación?	0	1	2	3	**4**	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 2.2

6. *Metodologías*

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Crear valor	¿Hay un medio o método para generar ideas?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Hay mecanismos para seleccionar y filtrar ideas?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Existe un proceso definido para desarrollar proyectos de innovación?	0	1	2	**3**	4	5
Entrega de valor *Captura de valor*	¿Existen protocolos o guías para desarrollar prototipos y pilotos?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se hacen prototipos y testeos para probar con el cliente?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Los proyectos de innovación se articulan con múltiples áreas claves?	0	1	**2**	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 3.2

7. Gestión

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Gestión de proyectos	¿La empresa cuenta con un equipo que gestiona proyectos (PMO)?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Hay procedimientos para planear, ejecutar y hacer seguimiento?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Usan herramientas de gestión (Project, Asana o tableros de control)?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Los proyectos gestionan costo, tiempo y calidad?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Hay integración entre otras áreas claves (Finanzas, RRHH, TI)?	0	1	2	3	4	**5**
	¿Las lecciones aprendidas de los proyectos se documentan formalmente?	0	**1**	2	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 2.6

8. Incentivos

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Existencia y equidad	¿Hay un sistema formal de incentivos ligados a la innovación?	(0)	1	2	3	4	5
	¿Los criterios para recibir incentivos son claros y conocidos?	(0)	1	2	3	4	5
	¿Hay reconocimiento a la innovación para todas las áreas y niveles?	(0)	1	2	3	4	5
Participación y bienestar	¿El desempeño innovador se evalúa en el talento humano?	0	(1)	2	3	4	5
	¿Se promueve un sentido de propósito que motive a innovar?	0	1	2	(3)	4	5
	¿Se hacen eventos de premiación con entrega de incentivos?	(0)	1	2	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: (0.7)

9. Conocimiento

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Gestión del conocimiento	¿La empresa documenta lecciones aprendidas en cada proyecto?	0	1	2	3	4	5
	¿Se reutilizan aprendizajes anteriores para nuevos proyectos?	0	1	2	3	4	5
Comunicación interna	¿Hay canales formales en la organización para comunicar aprendizajes?	0	1	2	3	4	5
	¿Los líderes comunican abiertamente los resultados (éxitos o errores)?	0	1	2	3	4	5
Tecnología y cultura	¿Hay herramientas digitales para almacenar y compartir conocimiento?	0	1	2	3	4	5
	¿Los colaboradores tienen acceso a información útil para innovar?	0	1	2	3	4	5

***Promedio ponderado:** Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 1.2

10. Ecosistema

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Diversidad de alianzas	¿La empresa tiene alianzas activas con universidades o centros I+D+i?	(0)	1	2	3	4	5
	¿Las alianzas generan resultados concretos (proyectos, productos)?	(0)	1	2	3	4	5
Participación en redes	¿La empresa participa en clusters, redes o plataformas de innovación?	(0)	1	2	3	4	5
	¿Se asiste a eventos o ferias para conectar con aliados estratégicos?	0	1	2	3	4	(5)
Gestión de aliados	¿Existen acuerdos o contratos formales para colaborar con aliados?	(0)	1	2	3	4	5
	¿La empresa accede a recursos públicos o privados por sus alianzas?	0	(1)	2	3	4	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: (1.0)

11. Indicadores

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Indicadores de entrada	¿La empresa destina un porcentaje de su presupuesto a la innovación?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se invierte regularmente en actividades de I+D internas o externas?	0	1	2	**3**	4	5
Indicadores de proceso	¿Se capturan y registran ideas de innovación de forma sistemática?	0	**1**	2	3	4	5
	¿Se evalúan y priorizan formalmente las ideas antes de ser aprobadas?	0	**1**	2	3	4	5
Indicadores de resultado	¿La empresa ha lanzado nuevos productos en los últimos 3 años?	0	1	2	3	**4**	5
	¿Se mide qué porcentaje de las ventas proviene de nuevos productos?	0	1	2	**3**	4	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 2.5

12. Cultura

		Nada	Poco	Algo	Apenas	Mucho	Bastante
Valores y creencias	¿La innovación está incluida en los valores de la organización?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Se promueve el aprendizaje continuo como parte de la cultura?	0	1	2	**3**	4	5
Liderazgo	¿La alta dirección comunica la importancia de innovar?	0	1	**2**	3	4	5
	¿Los líderes reconocen públicamente los logros innovadores?	**0**	1	2	3	4	5
Prácticas y símbolos	¿Se fomenta la colaboración entre equipos de distintas áreas?	0	1	2	**3**	4	5
	¿Hay canales abiertos para proponer ideas?	**0**	1	2	3	4	5

Promedio ponderado: Suma los puntajes y divide entre 6.
El resultado indica el nivel de desarrollo de este eje en tu organización.

Promedio: 1.8

Radar del diagnóstico de innovación

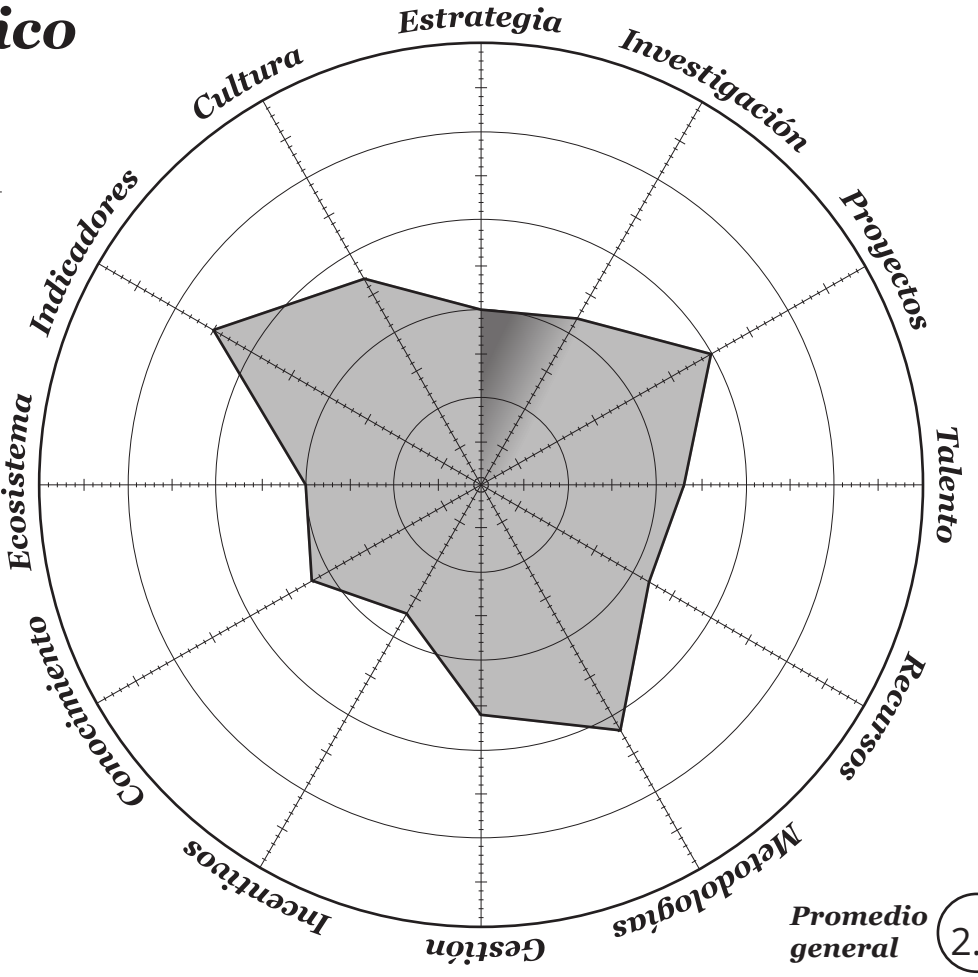
Empresa: *Caso 3*

Responsable: *N.A.*

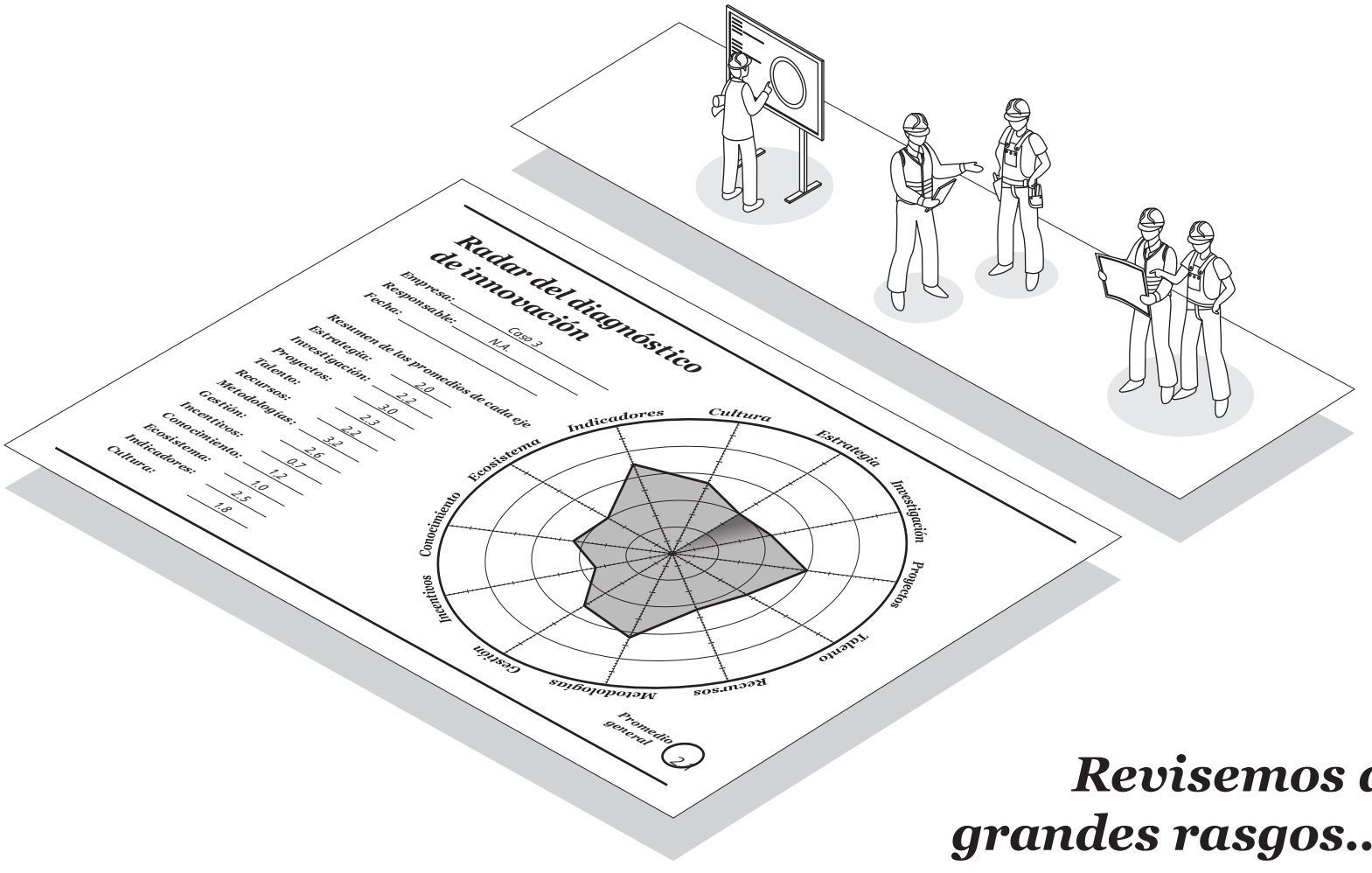
Fecha:

Resumen de los promedios de cada eje

Estrategia:	*2.0*
Investigación:	*2.2*
Proyectos:	*3.0*
Talento:	*2.3*
Recursos:	*2.2*
Metodologías:	*3.2*
Gestión:	*2.6*
Incentivos:	*0.7*
Conocimiento:	*1.2*
Ecosistema:	*1.0*
Indicadores:	*2.5*
Cultura:	*1.8*



Promedio general 2.1



Revisemos a grandes rasgos...

Radar del diagnóstico de innovación

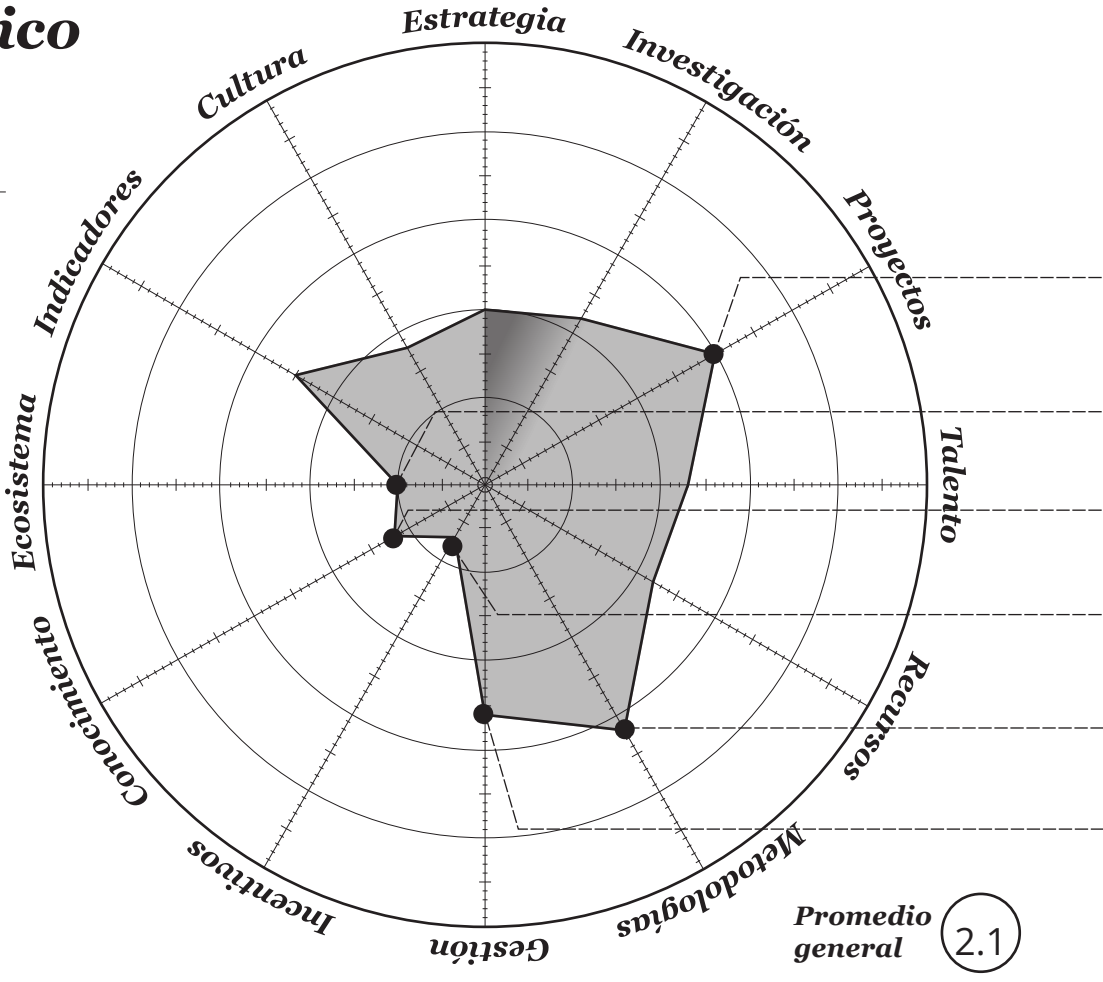
Empresa: Caso 3

Responsable: N.A.

Fecha:

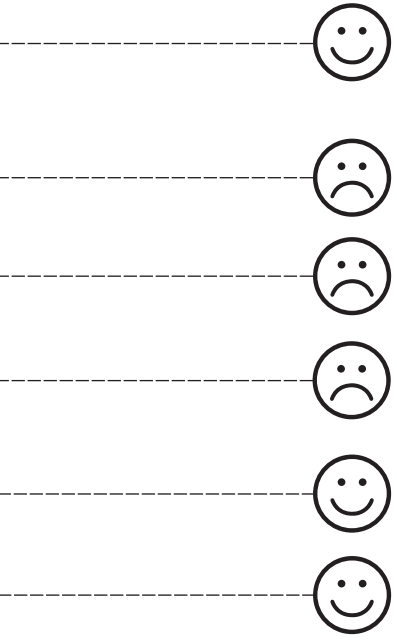
Resumen de los promedios de cada eje

Estrategia:	2.0
Investigación:	2.2
Proyectos:	3.0
Talento:	2.3
Recursos:	2.2
Metodologías:	3.2
Gestión:	2.6
Incentivos:	0.7
Conocimiento:	1.2
Ecosistema:	1.0
Indicadores:	2.5
Cultura:	1.8



Promedio general 2.1

Los ejes más altos y bajos de promedio



Nota: Cuando una organización obtiene un promedio general por debajo de 3.0 en el diagnóstico, esto indica que aún no cuenta con un sistema de innovación estructurado. En estos casos, más que debilidades puntuales, lo que se evidencia es la ausencia de prácticas, procesos y estructuras que sustenten la innovación de forma consistente.

Este tipo de diagnóstico no debe verse como una señal negativa, sino como una oportunidad valiosa. Identificar las falencias en las distintas dimensiones permite a la organización dar sus primeros pasos con dirección y foco, sentando las bases para construir un sistema de innovación sólido, alineado con su estrategia y realidad operativa.

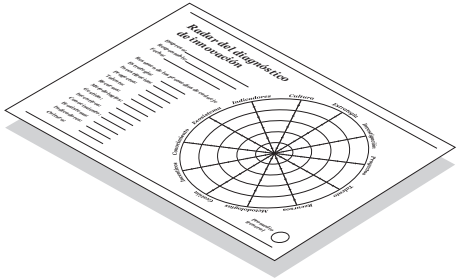
Es el momento de trabajar con decisión, construir capacidades y activar la innovación como un motor de transformación.





Los tres casos presentados permiten evidenciar cómo el **Modelo diagnóstico de innovación** puede adaptarse a diferentes contextos organizacionales, sectores y niveles de madurez. A través del análisis de sus 12 ejes, es posible obtener una radiografía precisa del sistema de innovación, identificar fortalezas, visualizar brechas y activar conversaciones estratégicas orientadas a la mejora continua.

El análisis de los 12 ejes reveló patrones, desafíos y oportunidades en cada caso. Algunas organizaciones evidencian madurez en procesos formales de innovación, mientras que otras muestran fortalezas culturales o estratégicas, pero con debilidades en mecanismos operativos o métricas de impacto. Esta diversidad de resultados demuestra que la innovación organizacional es un fenómeno multidimensional que requiere una mirada sistémica y no fragmentada.



Las mediciones obtenidas confirman que el Radar no solo cumple una función descriptiva, sino que también posee un alto potencial prescriptivo y transformador. Su utilización puede facilitar procesos de mejora continua, definición de hojas de ruta para la innovación y alineación organizacional en torno a un propósito común: convertir la innovación en un motor sostenible de ventaja competitiva.

Diagnosticar la innovación no solo es posible, sino necesario, y contar con una herramienta como el Radar del diagnóstico de innovación, brinda claridad, foco y acción para quienes buscan transformar sus capacidades innovadoras en resultados sostenibles. Este capítulo demuestra que cuando las organizaciones se atreven a diagnosticar su innovación, abren la puerta al aprendizaje profundo y a la ventaja sostenible.

4. Análisis

Medir es solo el primer paso; el verdadero valor emerge al interpretar lo que los datos significan. En este capítulo se abordará cómo analizar los resultados del diagnóstico con una mirada estratégica, comprendiendo el sentido detrás de cada eje y reconociendo tanto las oportunidades como los desafíos claves para la innovación organizacional.

Se ofrecerá una guía para identificar fortalezas, detectar puntos críticos y elaborar reportes que no solo informen, sino que orienten decisiones, movilicen acciones y generen transformación. El análisis se convierte así en una brújula que permite priorizar esfuerzos, asignar recursos con criterio y trazar un camino coherente hacia una innovación más efectiva.

4.1 Análisis de los resultados del modelo

>4.0

Si la mayoría de los ejes evaluados obtuvieron una calificación superior a 4.0, *¡felicitaciones!* Esto indica que la organización posee un alto nivel de madurez en innovación. Refleja la existencia de una cultura consolidada, capacidades bien desarrolladas y un enfoque estratégico que impulsa la sostenibilidad, la diferenciación y el crecimiento a largo plazo.

4.0 a 3.0

Si los resultados se sitúan entre 3.0 y 4.0, la organización transita por un camino positivo. Ya existen fundamentos de una cultura innovadora y una clara disposición al cambio. Esto sugiere la presencia de prácticas, estructuras o liderazgos que promueven la generación de ideas, aunque aún hay margen para fortalecerlas. *Se trata de una etapa de consolidación:* un momento clave para cerrar brechas, afianzar aprendizajes y diseñar estrategias.

< 3.0

Si los puntajes están por debajo de 3.0, *no es motivo de alarma*. Ahora se cuenta con una radiografía clara de las áreas por fortalecer. Dar este primer paso ya representa un avance. Ahora se cuenta con un punto de partida claro para fortalecer capacidades de innovación.

Análisis de los resultados del modelo, promedio general

El promedio general sintetiza en una sola cifra el nivel global de madurez innovadora de la organización.

Este resultado proporciona una visión holística del estado de la innovación en la organización, funcionando como un indicador de referencia agregada que permite comparar el desempeño actual con futuras mediciones, así como con otras unidades de negocio o empresas del mismo sector (si se cuenta con *benchmarks*).

¿Por qué es importante calcular el promedio general?

Visión integral del sistema de innovación.

El promedio general sintetiza el estado global del sistema de innovación, permitiendo identificar si la organización se encuentra en un nivel de innovación básico, intermedio o avanzado.

Apoyo para decisiones estratégicas.

Un valor numérico claro facilita la comprensión del desempeño innovador y permite comunicar el avance a diferentes niveles organizacionales, desde equipos operativos hasta la alta dirección.

Base para establecer metas de mejora.

Conocer el promedio general permite definir una línea base de desempeño, proyectar objetivos concretos y orientar acciones que fortalezcan el sistema de innovación a corto, mediano y largo plazo.

Punto de partida para el análisis detallado.

El promedio general permite contrastar los resultados de cada eje, identificar brechas en la capacidad para innovar y priorizar áreas críticas que requieren atención específica.

Análisis de los tres ejes con mejor promedio

¿Por qué es importante identificar los tres ejes con mejor promedio?

Reconocimiento de fortalezas actuales.

Identificar los ejes mejor evaluados permite visibilizar las áreas donde la organización ha desarrollado capacidades sólidas, lo cual es clave para reforzar lo que está funcionando y mantener el avance.

Apalancamiento estratégico.

Lo ejes más fuertes pueden servir como plataforma para impulsar otras áreas, generando efectos multiplicadores en el sistema de innovación y aumentando la efectividad de futuras intervenciones organizacionales.

Motivación del equipo.

Destacar los ejes con mejor desempeño fortalece el sentido de logro dentro de la organización, motiva al talento humano y refuerza el compromiso con una cultura de innovación sostenible y continua.

Identificación de buenas prácticas.

Las áreas con alto puntaje suelen reflejar prácticas exitosas que pueden analizarse, documentarse y replicarse como modelos de referencia para mejorar otros ejes del sistema de innovación empresarial.

Foco para el aprendizaje organizacional.

Las fortalezas permiten extraer aprendizajes clave sobre procesos, liderazgo y cultura innovadora, facilitando una mayor comprensión de las dinámicas que favorecen el crecimiento y la transformación constante.

Alineación con resultados de negocio.

Analizar cómo estas capacidades han contribuido a indicadores clave del negocio permite conectar innovación con competitividad, fortaleciendo su relevancia ante la alta dirección y otros actores claves.

Análisis de los tres eje con menor promedio

¿Por qué es importante identificar los tres ejes con menor promedio?

Detección de puntos críticos del sistema.

Identificar los ejes más débiles revela los vacíos estructurales o funcionales que limitan el desarrollo innovador, permitiendo enfocar recursos y esfuerzos donde más se necesita intervención y mejora.

Priorización de acciones correctivas.

Conocer las áreas con menor desempeño facilita la toma de decisiones para diseñar planes de mejora específicos, asignar responsables y establecer cronogramas de intervención con objetivos claros y medibles.

Reducción de riesgos organizacionales.

Las debilidades sostenidas en capacidades claves pueden comprometer la competitividad. Detectarlas a tiempo permite prevenir consecuencias negativas y fortalecer la resiliencia de la organización frente a cambios del entorno.

Equilibrio del sistema de innovación.

Los ejes débiles pueden afectar a otros más desarrollados. Intervenirlos de manera oportuna mejora la coherencia interna del sistema, generando un desempeño más armónico, robusto y sostenible a largo plazo.

Estimulación del cambio cultural.

Identificar las áreas críticas ayuda a promover conversaciones necesarias al interior de la organización, abriendo espacios de reflexión, aprendizaje colectivo y adopción de nuevas prácticas orientadas al mejoramiento continuo.

Medición del impacto de mejoras futuras.

Al reconocer los ejes más débiles, se puede establecer una línea base que permita evaluar la efectividad de las acciones implementadas y verificar la evolución del sistema con datos concretos.

4.2 Plan de gestión de la innovación

El plan tiene como propósito detallar los hallazgos obtenidos a partir del análisis estructurado del sistema de innovación de la organización evaluada, bajo una metodología que permite observar, interpretar y priorizar acciones concretas. A través de una combinación de indicadores cuantitativos y criterios cualitativos, se construye un panorama integral del estado actual del sistema de innovación, proporcionando insumos estratégicos para la toma de decisiones orientadas a su fortalecimiento.

El plan está estructurado en dos partes principales. En la primera, denominada Lectura de la medición, se realiza un análisis del promedio general, se identifican los ejes con mayor y menor puntuación.
En la segunda parte, denominada Identificación de puntos críticos, se profundiza en aquellos aspectos que requieren atención prioritaria, se reconocen relaciones y contradicciones entre dimensiones, y se relaciona el diagnóstico con la estrategia y el modelo de negocio de la organización.

Más allá de los resultados numéricos, este plan busca fomentar una reflexión crítica y constructiva, orientada a transformar los hallazgos en rutas de mejora continua. Se parte del principio de que todo diagnóstico es una oportunidad de aprendizaje y que la innovación, entendida como un sistema dinámico, requiere coherencia, visión estratégica y capacidad de ejecución.

Plan del diagnóstico

Promedio General:

Empresa: | **Responsable:** | **Fecha:** / /

Estrategia de fortalecimiento

Identifica los tres ejes con mejor puntaje y plantea una estrategia para conservar y potenciar estas fortalezas dentro del sistema de innovación.

1er. eje con mejor promedio:

¿Cual es la primer eje con mejor promedio?

2do. eje con mejor promedio:

¿Cual es la segundo eje con mejor promedio?

3er. eje con mejor promedio:

¿Cual es la tercer eje con mejor promedio?

1er. eje con peor promedio:

¿Cual es la primer eje con peor promedio?

2do. eje con peor promedio:

¿Cual es la segundo eje con peor promedio?

3er. eje con peor promedio:

¿Cual es la tercer eje con peor promedio?

Estrategia de Refuerzo

Selecciona los tres ejes con menor puntaje y define una estrategia para mejorar su desempeño y cerrar brechas claves.

Plan del diagnóstico

Ejemplo

Promedio General: *3.2*

Empresa: *Caso 1*

Responsable:

Fecha: / /

Estrategia de fortalecimiento

La estrategia se centrará en conectar la investigación con decisiones estratégicas, potenciar el portafolio de proyectos con impacto y diferenciación, y metodologías que busquen alianzas hacia la innovación abierta, generando sinergias que fortalezcan todo el sistema.

1er. eje con mejor promedio:	2do. eje con mejor promedio:	3er. eje con mejor promedio:
Investigación 4.7	*Proyectos 4.2*	*Metodologías y ecosistema 3,5*
1er. eje con peor promedio:	**2do. eje con peor promedio:**	**3er. eje con peor promedio:**
Incentivos 1.3	*Conocimiento 2.3*	*Cultura 2.6*

Estrategia de Refuerzo

La estrategia se orientará a fortalecer los incentivos, alineándolos con resultados innovadores, desarrollar competencias para capitalizar el conocimiento y activar una cultura que valore la experimentación y el aprendizaje. Estas acciones buscan crear un entorno propicio para la innovación.

Cómo comunicar los resultados

Una comunicación efectiva de los resultados del diagnóstico y del plan de innovación es clave para generar comprensión, compromiso y acción.

No se trata solo de informar, sino de conectar a los distintos públicos con el sentido del cambio y su rol en él.

Una comunicación efectiva comienza por reconocer que no todos los públicos requieren la misma información. La alta dirección necesita mensajes estratégicos centrados en la toma de decisiones, retorno esperado y riesgos. Los mandos medios requieren claridad sobre cómo el diagnóstico impacta su gestión, qué acciones se esperan y cómo medir su progreso. Para los colaboradores, la comunicación debe enfocarse en el propósito del cambio, su papel dentro del plan y los beneficios que recibirán. Los aliados o actores del ecosistema necesitan conocer oportunidades de colaboración, alineación de objetivos y beneficios compartidos.

Tips de comunicación para motivar la participación en innovación

Conecta con el propósito: Explica por qué se está impulsando la innovación y cómo impacta positivamente en la organización, los equipos y cada persona.

Muestra los beneficios personales: Comunica cómo la innovación puede generar oportunidades de desarrollo, reconocimiento, aprendizaje y bienestar para los equipos.

Invita a co-crear desde el inicio: No solo informes decisiones, abre espacios para que las personas aporten ideas, definan retos y se sientan parte del proceso.

Utiliza voceros creíbles: Involucra líderes positivos, pares influyentes o personas cercanas que promuevan el mensaje con legitimidad y empatía.

Reconoce públicamente la participación: Celebra logros, ideas aportadas y aprendizajes. El reconocimiento es un gran motor de participación.

Escucha activamente: Habilita canales para que los colaboradores expresen dudas, preocupaciones y sugerencias, y asegúrate de darles respuesta.

En resumen...

Esperamos haber cumplido dos propósitos fundamentales con este libro:

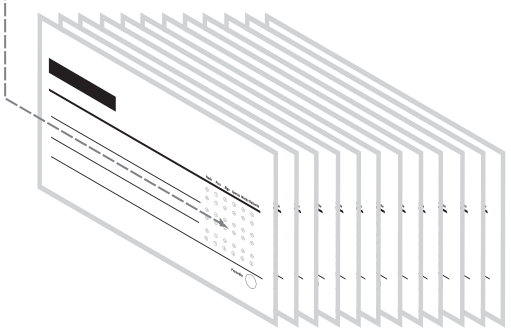
Primero, ayudar a comprender cómo se analiza, interpreta y gestiona la innovación desde un modelo sistémico y estratégico.

Segundo, haber entregado un lenguaje común, herramientas prácticas y metodologías claras para diagnosticar, planificar y movilizar capacidades de innovación en las organizaciones.

Sabemos, sin embargo, que este es solo el punto de partida. Quedan temas por explorar que bien podrían dar vida a nuevas publicaciones: cómo articular los resultados del diagnóstico con sistemas de innovación abiertos y redes de colaboración, cómo implementar áreas de innovación en organizaciones y, finalmente, cómo alinear el sistema de innovación con modelos emergentes de liderazgo y gobierno organizacional.

En resumen...

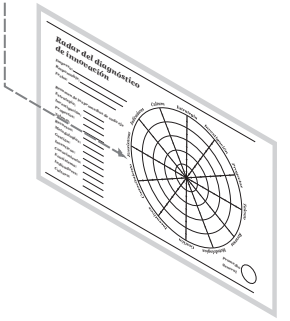
Paso 1. Evaluar los 12 ejes de la innovación



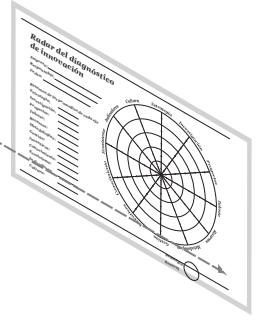
Paso 2. Calcular el promedio ponderado por eje



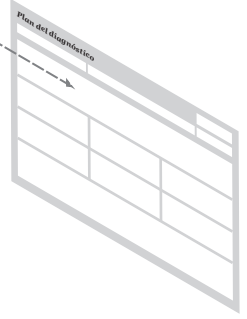
Paso 3. Visualizar el Radar del diagnóstico de innovación



Paso 4. Calcular el promedio general



Paso 5. Hacer el plan del diagnóstico



Paso 6. Recopilar y conservar para comparar en el futuro



Referencias

Audretsch, D. B. (1995). Innovation, growth and survival. *International journal of industrial organization*, 13(4), 441-457. https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00499-8

Barge-Gil, A. (2010). Open, semi-open and closed innovators: towards an explanation of degree of openness. *Industry and innovation*, 17(6), 577-607. https://doi.org/10.1080/13662716.2010.530839

Cainelli, G., Evangelista, R., & Savona, M. (2004). The impact of innovation on economic performance in services. *The service industries journal*, 24(1), 116-130. https://doi.org/10.1080/0264206041233130116 2

Carrión-Flores, C. E., & Innes, R. (2010). Environmental innovation and environmental performance. *Journal of Environmental Economics and Management*, 59(1), 27-42. https://doi.org/10.1016/j.jeem.2009.05.003

Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 400, 0-19. https://doi.org/10.1093/oso/9780199290727.003.0001

Confecámaras. (2023). *Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas sobreviven al término de 5 años*. [Web page]. Recuperado de https://confecamaras.org.co/segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos/

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

DANE (2021). *Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT) 2021.* DANE. https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EDITS/bol-EDITS-2021.pdf

De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German M ittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125-146. https://doi.org/10.1111/jpim.12373

Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1422

Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669. https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923

Dibrell, C., Davis, P. S., & Craig, J. (2008). Fueling Innovation through Information Technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 203–218. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00240.x

Diercks, G., Larsen, H., & Steward, F. (2019). Transformative innovation policy: Addressing variety in an emerging policy paradigm. *Research Policy*, 48(4), 880-894. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.028

Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review,* 63(3), 67-72. https://doi.org/10.1002/ltl.40619980906

Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795-827. https://doi.org/10.5465/256316

Eurostat. (2018). T*he Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation.* OECD publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Gordon, D. J. (2013). Between local innovation and global impact: cities, networks, and the governance of climate change. *Canadian Foreign Policy Journal*, 19(3), 288-307. https://doi.org/10.1080/11926422.2013.844186

Hameed, W. U., Nisar, Q. A., & Wu, H. C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102745. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102745

Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72.https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation

Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2007). Creativity in innovative projects: How teamwork matters. *Journal of engineering and technology management,* 24(1-2), 148-166. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.01.008

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007

Horbach, J., Rammer, C., & Rennings, K. (2012). Determinants of eco-innovations by type of environmental impact—The role of regulatory push/pull, technology push and market pull. *Ecological economics*, 78, 112-122. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.04.005

Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative science quarterly*, 317-341. https://doi.org/10.2307/2393393

Jaffe, A. B. (2000). The US patent system in transition: policy innovation and the innovation process. *Research policy,* 29(4-5), 531-557. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00088-8

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674. https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576

Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 129-145. https://doi.org/10.1002/job.242

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson educación.

Lam, Alice, ' Organizational Innovation', in Jan Fagerberg, and David C. Mowery (eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (2006; online edn, Oxford Academic, 2 Sept. 2009), https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0005

Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management,* 23(1). https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x

McDermott, C. M., & O'connor, G. C. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 19(6), 424-438. https://doi.org/10.1111/1540-5885.1960424

Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review,* 90(5), 66-74.

Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International journal of technology Management*, 11(7-8), 833-845. https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025472

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* John Wiley & Sons.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (2024). *Índice Mundial de Innovación 2024, 17.ª edición*. WIPO.

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. https://doi.org/10.1177/1059601114560063

Rachmad, Y. E. (2022). *Collaborative Innovation Theory.* https://-doi.org/10.17605/OSF.IO/4FVJE

Ramani, S. V., SadreGhazi, S., & Gupta, S. (2017). Catalysing innovation for social impact: The role of social enterprises in the Indian sanitation sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 216-227. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.015

Rappaport, J. (2008). Beyond participant observation: Collaborative ethnography as theoretical innovation. *Collaborative anthropologies*, 1(1), 1-31. https://10.1353/cla.0.0014

Schiederig, T., Tietze, F., & Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management–an exploratory literature review. *R&d Management,* 42(2), 180-192. https://-doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00672.x

Thoenig, M., & Verdier, T. (2003). A theory of defensive skill-biased innovation and globalization. *American Economic Review*, 93(3), 709-728. https://doi.org/10.1257/000282803322157052

Trott, P. (2002): *Innovation Management and New Product Development.* Prentice Hall, Essex, UK, 2nd edition. https://10.1111/j.1467-9310.2009.00551_1.x

Un, C. A., Cuervo-Cazurra, A., & Asakawa, K. (2010). R&D collaborations and product innovation. J*ournal of Product Innovation Management*, 27(5), 673-689. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00744.x

Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management science*, 32(7), 791-805. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.7.791

West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of product innovation management*, 31(4), 814-831. https://-doi.org/10.1111/jpim.12125

Zhou, Z., & Qi, D. (2023). Offensive corporate strategy and collaborative innovation. *Finance Research Letters*, 58, 104414. https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104414

Agradecimientos

Toda la gloria es para Dios. Él me colocó en este momento histórico y me dio la fuerza necesaria para escribir este libro. Atravesaba una de las etapas más difíciles de mi vida y, sin su guía y respaldo, jamás habría alcanzado este sueño de publicar mi primera obra.

En segundo lugar, a mi familia, que me permitió robarles parte de su tiempo para dedicarme con determinación a soñar, pensar, desarrollar y concluir este libro. Sin su apoyo incondicional no lo hubiera logrado. Por ello quiero dar un reconocimiento especial a mi esposa Lina María Agudelo, quien me acompañó con paciencia y amor durante todo este proceso; a mi madre Jaydiber García, que con su firmeza y ejemplo me transmitió fortaleza; y a mis hermanos Dayana Carbonell y Juan Felipe Carbonell, quienes con su cercanía me brindaron el respaldo necesario para seguir adelante.

En tercer lugar, quiero agradecer a mis mentores en el doctorado: mi gran amigo, el doctor Aaron van Klyton, y mi director, el doctor Alexander Zuñiga Collazos. Ambos no sólo me brindaron conocimiento académico y una formación rigurosa, sino también su respaldo constante para superar los obstáculos que encontré en el camino.

Asimismo, deseo hacer un reconocimiento especial al primer experto internacional en innovación que leyó este libro una vez finalizado y me compartió su valiosa opinión: mi profesora de pregrado, la doctora María Fernanda Camacho, quien de manera desinteresada lo revisó y me ofreció una retroalimentación sincera que me inspiró y motivó profundamente.

Finalmente, agradezco a todos los colegas, amigos y profesionales que contribuyeron a este proyecto, en especial a Francisco Camacho, quien me apoyó en la edición y compartió también sus ideas y experiencias para enriquecer este trabajo; a los pensadores y autores que me inspiraron con sus teorías y marcos de referencia; y a la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI) y a sus líderes, que creyeron en este proyecto. Tampoco quiero olvidar a las empresas que, con sus casos reales, aportaron vida y aplicabilidad a este modelo.

Este libro es fruto de un esfuerzo colectivo y un testimonio de gratitud hacia cada persona que, de manera directa o indirecta, hizo parte de este sueño.

Índice

A

Análisis - pág. 163

Análisis del resultados del modelo – pág. 165

Análisis de los tres ejes - pág. 169

C

Capacidades organizacionales – pág. 48

Casos reales – pág. 99

Caso 1 – pág. 101

Caso 2 – pág. 121

Caso 3 – pág. 141

Colombia a nivel nacional... – pág. 35

Colombia a nivel internacional...– pág. 37

Conocimiento – pág. 65

Comunicar los resultados – pág. 177

Comunicación para motivar – pág. 178

Cultura – pág. 71

D

Diagnóstico (Cap. 2) – pág. 41

Dirección estratégica – pág. 47

E

Ecosistema – pág. 67

Ejes del diagnóstico – pág. 43

Estrategia – pág. 49

En resumen – pág. 179

G

Gestión – pág. 61

I

Indice – pág. 187

Innovación – pág. 31

Innovación puede ser... – pág. 10

Innovación con impacto – pág. 25

Incentivos – pág. 63

Indicadores – pág. 69

Innovación adyacente – pág. 13

Innovación abierta – pág. 18

Innovación basada en la demanda – pág. 18

Innovación colaborativa – pág. 18

Innovación con recursos – pág. 19

Innovación con o sin inversión – pág. 20

Innovación como un modelo – pág. 21

Innovación como proceso – pág. 19

Innovación de acoplamiento – pág. 22

Innovación de mercadeo – pág. 12

Innovación de modelo de negocio – pág. 12

Innovación de producto – pág. 11

Innovación de procesos – pág. 11

Innovación de ruptura – pág. 14

Innovación de supervivencia – pág. 28

Innovación defensiva – pág. 27

Innovación explotadora – pág. 28

Innovación exploratoria – pág. 28

Innovación externa – pág. 17

Innovación incremental – pág. 13

Innovación individual o grupal – pág. 19

Innovación interna – pág. 17

Innovación mixta – pág. 20

Innovación ofensiva – pág. 27

Innovación organizacional – pág. 12

Innovación radical – pág. 14

Innovación según naturaleza – pág. 15

Innovación según su novedad – pág. 13

Innovación según su origen – pág. 17

Innovación según su propósito – pág. 27

Innovación según resultado – pág. 29

Innovación según cómo se genera – pág. 23

Innovación social – pág. 16

Innovación tecnológica – pág. 15

Innovación top-down o bidireccional – pág. 20

Innovación transformativa – pág. 22

Innovación en políticas – pág. 16

Innovación en red (networking) – pág. 22

Innovación en gestión – pág. 16

Innovación en tecnología – pág. 15

Innovación por empuje de ciencia – pág. 21

Innovación por investigación y des. – pág. 23

Innovación por observación – pág. 23

Innovación por trabajo en equipo – pág. 24

Innovación por cultura organizacional – pág. 24

Innovación por tirón de la demanda – pág. 21

Innovación con impacto ambiental – pág. 26

Innovación con impacto económico – pág. 26

Innovación con impacto global – pág. 25

Investigación – pág. 51

M

Medir la innovación – pág. 38

Metodologías – pág. 59

Modelo diagnóstico innovación – pág. 73

P

Panorama de la innovación (Cap. 1) – pág. 3

Plan de gestión de la innovación – pág. 173

Plan del diagnóstico – pág. 175

Prólogo – pág. VIII

Procesos de innovación – pág. 47

Promedio general – pág. 167

Proyectos – pág. 53

¿Por qué diagnosticar la innovación? – pág. 33

R

Radar del diagnóstico de innovación – pág. 94

Recursos – pág. 57

Referencias – pág. 183

Resultados – pág. 48

Resultados del modelo diagnóstico – pág. 165

Resumen – pág. 179

T

Talento para la innovación – pág. 55

Tips de comunicación – pág. 178

Diagramación y diseño:
Diego Carbonell García

Este libro fue diagramado utilizando fuentes tipográficas
Open Sans en sus respectivas variaciones a 11 puntos para su contenido y
para títulos Georgia a 18 puntos.

Diseño de portada:
Diego Carbonell García

Impreso en el mes de noviembre de 2025.
100 ejemplares

Little Monkey BTL - Agencia de Publicidad
Calle 22L # 123a - 93
Bogotá, Cundinamarca
Colombia
Cel: (+57) 318 769 9552 / (+57) 317 639 0344

Todo lo que necesitas para diagnosticar y gestionar la innovación en tu organización

En este libro encontrarás una guía práctica y accesible para entender cómo diagnosticar la innovación en tu empresa o institución. A través de una herramienta sencilla pero potente, podrás evaluar, interpretar y priorizar acciones para fortalecer tu capacidad innovadora.

Te ofrecemos una metodología clara, ejemplos reales y formatos listos para usar, que te ayudarán a transformar el diagnóstico en gestión estratégica. Este libro está diseñado para líderes, equipos de innovación, consultores y organizaciones que buscan avanzar hacia una cultura de innovación más sólida, coherente y orientada a resultados.

Visual, práctico y adaptable, este libro, más que una lectura, es una hoja de ruta para construir sistemas de innovación conectados, dinámicos y competitivos. Ideal para quienes creen que la innovación se gestiona con intención, estructura y propósito.

FUERZA AEROESPACIAL COLOMBIANA

ESCUELA MILITAR DE AVIACIÓN
LA CIENCIA MI RUTA MI META EL ESPACIO

EMAVI
SELLO EDITORIAL

ISBN: 978-628-96705-4-7
9 786289 670547