

# Plan de Acción

Estrategia para la mejora del Ecosistema Regional de Emprendimiento

**Technical Support Instrument**

*Supporting reforms in 27 Member States*



Funded by  
the European Union



This document was produced with the financial assistance of the European Union. Its content is the sole responsibility of the author(s). The views expressed herein can in no way be taken to reflect the official opinion of the European Union.

The project is funded by the European Union via the Technical Support Instrument, managed by the European Commission Directorate-General for Structural Reform Support.

This report has been delivered in March 2023, under the EC Contract No. SRSS/2018/01/FWC/002. It has been delivered as part of the project “Overcoming barriers for innovation in entrepreneurship ecosystems of Andalusia, Navarre, Extremadura and Madrid”.

© European Union, 2024



The Commission's reuse policy is implemented by Commission Decision 2011/833/EU of 12 December 2011 on the reuse of Commission documents (OJ L 330, 14.12.2011, p. 39 – <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2011/833/oj>).

Unless otherwise noted, the reuse of this document is authorised under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). This means that reuse is allowed, provided that appropriate credit is given and any changes are indicated.

**Directorate-General for Structural Reform Support**

REFORM@ec.europa.eu  
+32 2 299 11 11 (Commission switchboard)  
European Commission  
Rue de la Loi 170 / Wetstraat 170  
1049 Brussels, Belgium



# Índice

---

<b>1. Resumen ejecutivo</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivo y ámbito de aplicación del Plan</b>	<b>2</b>
<b>3. Contexto</b>	<b>3</b>
<b>4. Construyendo ecosistemas de emprendimiento</b>	<b>5</b>
<b>4.1. El concepto de Emprendimiento</b>	<b>5</b>
<b>4.2. ¿Qué es un Ecosistema de Emprendimiento?</b>	<b>6</b>
<b>5. Sectores de alto potencial para el desarrollo del Plan de Acción</b>	<b>10</b>
<b>6. Metodología de elaboración</b>	<b>13</b>
<b>6.1. Diagnóstico</b>	<b>13</b>
<b>6.2. Proceso participativo</b>	<b>23</b>
<b>7. Líneas de actuación</b>	<b>25</b>
<b>7.1. Marco estratégico y normativo</b>	<b>26</b>
<b>1. Promover el espíritu emprendedor</b>	<b>26</b>
<b>2. Fortalecer las capacidades de emprendimiento</b>	<b>34</b>
<b>3. Apoyar el acceso al mercado y la comercialización</b>	<b>41</b>
<b>4. Apoyo al crecimiento y consolidación (<i>scale up</i>)</b>	<b>48</b>
<b>5. Generación de redes y fortalecimiento del ecosistema de startups</b>	<b>53</b>
<b>7.2. Fuentes de financiación</b>	<b>58</b>
<b>6. Desarrollar programas de apoyo financiero</b>	<b>58</b>
<b>7.3. Innovación</b>	<b>67</b>
<b>7. Mejorar la transferencia de Tecnología y de Conocimiento</b>	<b>67</b>
<b>8. Mejorar los procedimientos de la administración pública y los programas existentes</b>	<b>75</b>
<b>7.4. Medición del emprendimiento</b>	<b>78</b>
<b>8. Gobernanza del Plan</b>	<b>83</b>
<b>9. Cronograma de implementación</b>	<b>84</b>

# 1. Resumen ejecutivo

---

El presente Plan de Acción forma parte del proyecto “*Overcoming barriers for innovation in the entrepreneurship ecosystems of Andalusia, Navarre, Extremadura and Madrid*”, financiado por la Dirección General de Apoyo a las Reformas Estructurales (DG REFORM) de la Comisión Europea. Este proyecto cuenta con la participación de las Comunidades Autónomas de Andalucía, Navarra, Extremadura y Madrid.

En términos generales, el proyecto busca la colaboración entre las cuatro Comunidades Autónomas, así como otras regiones europeas con el fin de promover el emprendimiento y la innovación en los emprendedores y startups de cada uno de los cuatro territorios. En consecuencia, los principales objetivos del proyecto son:

- Desarrollar e implementar un marco de referencia escalable y replicable para apoyar el sistema de emprendimiento en las cuatro Comunidades Autónomas.
- Proporcionar mejores servicios a las nuevas empresas aumentando la capacidad de innovación, producción y competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Mejorar la colaboración entre los operadores regionales del ecosistema emprendedor.
- Establecer sinergias entre Comunidades Autónomas que conduzcan a un aumento del emprendimiento y la innovación empresarial en estas regiones.

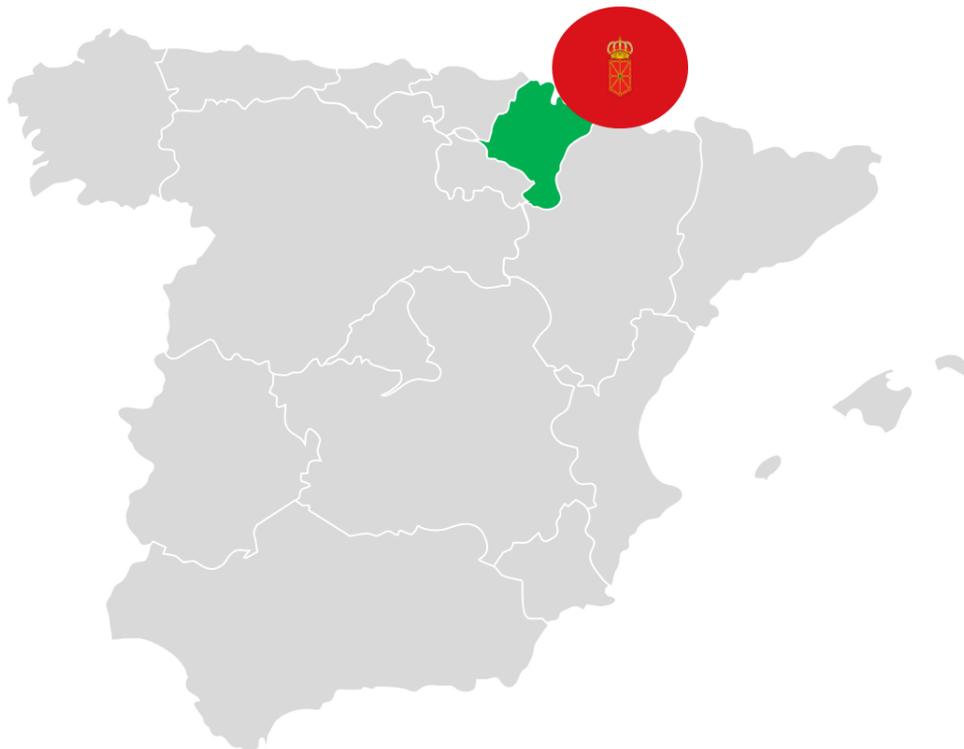
Es posible distinguir cinco fases diferenciadas en la realización del presente proyecto:

- **Fase 1.** Análisis del Ecosistema de Emprendimiento actual
- **Fase 2.** Elaboración del análisis comparativo y visitas de estudio a distintas regiones europeas
- **Fase 3.** Elaboración del Plan de Acción
- **Fase 4.** Formaciones de capacitación
- **Fase 5.** Definición y elaboración de un Cuadro de Mando (CdM)

## 2. Objetivo y ámbito de aplicación del Plan

---

El objetivo del presente documento es desarrollar un Plan de Acción como instrumento que recoge los objetivos, acciones y estrategias a desarrollar desde la región de Navarra con el fin de dar respuesta a las necesidades, demandas y expectativas del ecosistema del emprendimiento, así como identificar los indicadores clave para evaluar los ecosistemas en el medio y largo plazo.



El Ecosistema Emprendedor constituye un sistema complejo, y a partir de las orientaciones del análisis de diversos estudios sobre la situación del emprendimiento en la Comunidad foral de Navarra (GEM, Mapa del emprendimiento) así como de los documentos [Análisis Técnico](#), [Informe de las Visitas de Estudio](#), [Análisis GAP](#) y talleres realizados, se concluyó que el Plan de acción debería aplicar dentro de los siguientes ámbitos de actuación:

1. Marco estratégico y normativo
2. Fuentes de financiación
3. Innovación
4. Medición del emprendimiento

### 3. Contexto

Este Plan toma como referencia y pretende alinearse con las estrategias para el emprendimiento existentes actualmente en la región. En concreto, cabe mencionar:

- **Plan de Emprendimiento 2021-2024<sup>1</sup>**: Este plan pretende impulsar el fortalecimiento del ecosistema emprendedor de Navarra y la identificación, generación y consolidación de nuevas oportunidades empresariales innovadoras.
- **Plan de Ciencia Tecnología e Innovación 2021-2024<sup>2</sup>**: este plan plantea posicionar a la comunidad foral como un referente europeo en I+D+i a través del **fortalecimiento de los vínculos entre ciencia, industria y administración pública**, todo orientado al fomento de la transferencia, la cooperación, la internacionalización y la búsqueda exhaustiva de la excelencia.
- **Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025<sup>3</sup>**: este plan busca reforzar la competitividad de la industria navarra apostando por su **digitalización**, la **simbiosis industrial**, su **sostenibilidad energética** y su **inserción en la economía circular**.
- **Estrategia Digital Navarra 2030<sup>4</sup>**: estrategia concebida para ofrecer a los navarros una digitalización igualitaria y sostenible que mejore su calidad de vida y garantice el progreso económico y social de la región.
- **II Plan Integral de Economía Social 2021-2024<sup>5</sup>**: este plan busca posicionar al modelo de economía social como un pilar clave de la **recuperación económica y social de Navarra**, contribuyendo especialmente a la creación de empleo y el desarrollo económico, todo desde un enfoque innovador y en sintonía con las estrategias regionales, nacionales y comunitarias.
- **Plan Internacional de Navarra (PIN4) 2021-2022<sup>6</sup>**: tiene como principal objetivo el desarrollo de un programa integral de apoyo a la estrategia digital de internacionalización para pymes o el ofrecimiento de información sobre las tendencias, la prospectiva y las oportunidades de mercado, lo que sin duda puede ayudar a consolidar nichos a iniciativas de emprendimiento.
- **Plan de Acción Exterior 2021-2024<sup>7</sup>**: este plan se centra en la **planificación, coordinación, impulso y visibilización de la acción exterior** de la comunidad foral.
- Además, también se tienen en consideración otros planes y estrategias relacionadas, como la propia **Estrategia de especialización Inteligente (S4) 2021-2027** la cual ya destacaba en su análisis del desarrollo empresarial la escasa cultura de emprendimiento o intraemprendimiento de la región navarra, por lo que se recomendaba la generación de nuevas oportunidades de negocio y la diversificación hacia retos de futuro.

Con respecto a la actividad emprendedora de Navarra, se ha observado que la **tasa de actividad emprendedora (TEA) en Navarra es consistentemente inferior a la observada en el conjunto nacional a lo**

<sup>1</sup> Plan de Emprendimiento 2021-2024 - <https://participa.navarra.es/processes/plan-emprendimiento-navarra/steps?locale=es>

<sup>2</sup> Plan de Ciencia Tecnología e Innovación 2021-2024 - [https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/memoria\\_pctin\\_para\\_gobierno.pdf](https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/memoria_pctin_para_gobierno.pdf)

<sup>3</sup> Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025 - <https://www.industriana Navarra40.com/es/plan-industria-2021-2025>

<sup>4</sup> Estrategia Digital Navarra 2030 - <https://gpublica.navarra.es/publica01/EDN2030/Documents/EDN2030.pdf>

<sup>5</sup> II Plan Integral de Economía Social 2021-2024 - [https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/ii\\_plan\\_integral\\_de\\_economia\\_social.pdf](https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/ii_plan_integral_de_economia_social.pdf)

<sup>6</sup> Plan Internacional de Navarra (PIN4) 2021-2022 - [https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/memoria\\_pctin\\_para\\_gobierno.pdf](https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/memoria_pctin_para_gobierno.pdf)

<sup>7</sup> Plan de Acción Exterior 2021-2024 - <https://www.navarra.es/documents/7114604/0/Plan+Accion+Exterior+21-24.pdf>

**largo del tiempo.** Como recoge el **Informe GEM: Informe Ejecutivo 2021-2022 Navarra**<sup>8</sup>, el índice TEA en 2021 fue del 5% en Navarra frente al 5,5% del conjunto de España y el 8,7% de Europa.

En concreto, cabe mencionar que la Comunidad Foral de Navarra ha sido distinguida en 2020 con el **Premio Región Emprendedora Europea (REE)** que otorga el Comité de las Regiones (CDR) como distintivo de excelencia a aquellas regiones que ostentan una visión emprendedora y en reconocimiento a sus estrategias y su compromiso a la hora de potenciar el espíritu emprendedor en sus territorios.

Aunque la predisposición al emprendimiento está en la media nacional y europea, en comparación con regiones similares, la **tasa de supervivencia de los proyectos de emprendimiento** es mayor en el caso de Navarra, lo que denota una mayor madurez de los mismos. En cualquier caso, además de las medidas propuestas por el sector público, muy enfocadas a la promoción y el desarrollo del espíritu empresarial innovador, las cuales tienen efectos positivos también resulta imprescindible, como se indica en el **Análisis GAP**, poner el foco en el crecimiento y consolidación de los diferentes proyectos para incrementar dicha tasa.

El actual sistema, basado mayoritariamente en el emprendimiento, genera dificultades en los emprendedores durante el periodo de asentamiento del proyecto y revierte negativamente en el pequeño tamaño de las empresas con carácter generalizado. En este sentido, los programas y medidas de apoyo están muy trabajados en las primeras fases, si bien se trabaja actualmente en el apoyo en relación al crecimiento entre segundo al cuarto año, en la fase de crecimiento o *scale-up*. En línea con lo anterior, cabría añadir que el modelo actual **atiende con mayor fuerza a algunos sectores** y pierde el foco del emprendedor típico, que no es de carácter tecnológico.

Con referencia al **marco normativo**, cabe destacar la existencia de un **contexto normativo** que da forma al ecosistema de emprendimiento a través de varias las leyes que promueven, de forma directa o indirecta, mediante disposiciones y medidas para mejorar la capacidad emprendedora de la región. Entre ellas destacan las siguientes:

- En primer lugar, la **Ley Foral 12/2013, de 12 de marzo, de apoyo a los emprendedores y al trabajo autónomo en Navarra**<sup>9</sup>
- **Ley Foral 15/2018, de 27 de junio, de Ciencia y Tecnología**<sup>10</sup>
- **Ley Foral 2/2015, de 22 de enero, de microcooperativas de trabajo asociado**<sup>11</sup>.
- **Ley Foral 15/2009, de 9 de diciembre, de medidas de simplificación administrativa**<sup>12</sup> para la puesta en marcha de actividades empresariales o profesionales.

Se puede constatar, en definitiva, que Navarra dispone de una **arquitectura normativa y estratégica consolidada** en lo que a emprendimiento se refiere, teniendo la administración autonómica un conocimiento importante sobre los retos a afrontar en esta importante cuestión.

<sup>8</sup> Informe GEM: Informe Ejecutivo 2021-2022 Navarra: <https://www.gem-spain.com/informes-regionales/>

<sup>9</sup> Ley Foral 12/2013, de 12 de marzo, de apoyo a los emprendedores y al trabajo autónomo en Navarra - [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-3676](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-3676)

<sup>10</sup> Ley Foral 15/2018, de 27 de junio, de Ciencia y Tecnología - <https://www.boe.es/buscar/pdf/2018/BOE-A-2018-10582-consolidado.pdf>

<sup>11</sup> Ley Foral 2/2015, de 22 de enero, de microcooperativas de trabajo asociado - <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-1412>

<sup>12</sup> Ley Foral 15/2009, de 9 de diciembre, de medidas de simplificación administrativa - <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-596>

## 4. Construyendo ecosistemas de emprendimiento

### 4.1. El concepto de Emprendimiento

El **Emprendimiento** puede definirse como la iniciativa que utiliza los recursos disponibles en la sociedad, a través del uso de la estructura de una empresa, y permite al individuo transformar el conocimiento en un bien o servicio comercializable en el sistema productivo.

Este espíritu emprendedor es de gran importancia para las economías, y especialmente en el ámbito regional y una herramienta esencial para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y para **encontrar soluciones innovadoras** para la resolución de problemas sociales y globales.

*Los altos niveles de emprendimiento contribuyen al **crecimiento de las economías regionales** a través del **aumento de la productividad**, incentivan a las empresas tradicionales a innovar, son fuente de **generación de empleo** y hacen que las regiones sean **más competitivas**.*

Aunque no siempre se relaciona el emprendimiento con la innovación, la cohesión entre estos conceptos es necesaria. Recae en la figura del emprendedor-innovador como aquella persona que lleva a cabo **ideas nuevas y novedosas sobre la creación de nuevos o mejorados productos y servicios**, interrelacionando las capacidades y habilidades emprendedoras que permiten seguir un proceso asociado al conocimiento.

El **emprendimiento se entiende como un proceso impulsado por la innovación**, ya que este modifica la estructura económica existente creando una distinta, modificando los mercados con la introducción de nuevos productos, servicios o procesos.

*El emprendimiento innovador se fundamenta en el desarrollo de una actividad económica que **ofrece al mercado un producto o servicio novedoso**, cuya relevancia acaba impactando en el sector productivo, **generando un nuevo conocimiento**, y rompiendo con el *statu quo*.*

Un **emprendedor es innovador** cuando tiene la capacidad de **crear y ofrecer productos o servicios** sustancialmente distintos a los ya existentes en el mercado, estableciendo así un nuevo camino a seguir y mejorar para el resto de los competidores.

Esto exige para el emprendedor la capacidad de reconocer las oportunidades expuestas por el mercado y las necesidades de los agentes que en él participan, **adaptando su actividad económica a estas desde una perspectiva innovadora y altamente competitiva**.

El emprendimiento innovador es el elemento fundamental del desarrollo económico y el avance técnico, pues se erige como el catalizador perfecto para romper con las diferentes barreras existentes en el mercado.

## 4.2. ¿Qué es un Ecosistema de Emprendimiento?

---

El concepto de **Ecosistemas de Emprendimiento** ha recibido recientemente mucha atención académica, destacando la necesidad de un enfoque más holístico y dinámico (Mason, 2019)<sup>13</sup>, que consiste en una **visión interactiva y sistémica de individuos, instituciones y empresas** en un contexto de emprendimiento.

De acuerdo a diferentes perspectivas, se puede definir un Ecosistema de Emprendimiento como un conjunto de actores, organizaciones, instituciones y procesos empresariales interconectados, que se unen formal e informalmente para conectar, mediar y gobernar el desempeño dentro del entorno empresarial local, involucrando una naturaleza dinámica y sistémica, dentro de un entorno de apoyo.

*Un Ecosistema de Emprendimiento se define como un **conjunto de actores y factores interdependientes coordinados de tal manera que posibilitan el emprendimiento** dentro de un territorio determinado<sup>14</sup>*

Un ecosistema fuerte y bien estructurado ha de facilitar el emprendimiento a lo largo de todo el ciclo de crecimiento y desarrollo empresarial, desde *startups* hasta *scale-ups*. Por ello, el ecosistema ha de ser un **conjunto interdependiente y dinámico de actores y elementos que ha de hacer posible el emprendimiento productivo y sostenible** a lo largo del tiempo.

En los Ecosistemas de Emprendimiento se han de integrar una variedad de relaciones simbióticas, así como de **factores de comportamiento y gobernanza** que sustentan cómo se desarrollan y cambian con el tiempo las interacciones que componen un ecosistema emprendedor.

Este concepto de **generación de redes** es relevante para la comprensión y definición de políticas de emprendimiento ya que reconoce el contexto ambiental del emprendedor y trata los vínculos entre individuos.

Son varios los modelos que identifican los elementos de un Ecosistema de Emprendimiento, de los que se destacan dos:

El modelo definido por el profesor de *Harvard Business School* y *Babson College Executive Education* **Daniel Isenberg<sup>15</sup> en el año 2010:**

---

<sup>13</sup> Mason, C. (2019), "Entrepreneurial ecosystems: emerging research questions", Presentation to the 2019 ACERE Conference, University of Technology, Sydney, 5–8 February.

<sup>14</sup> Stam, F. C., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. USE Discussion paper series, 16(13).

<sup>15</sup> Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Presentation at the Institute of International and European Affairs, 1(781), 1-13.

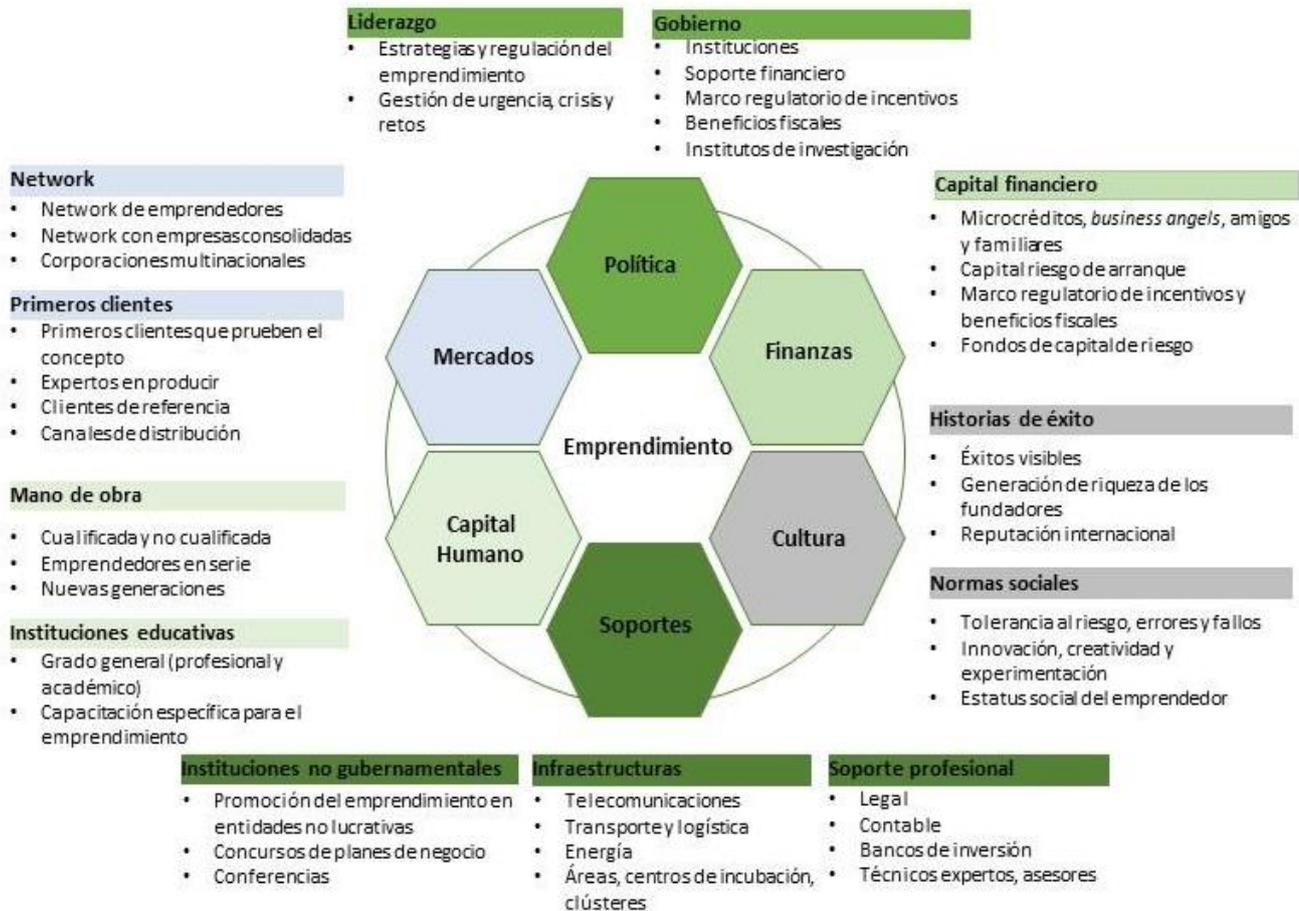


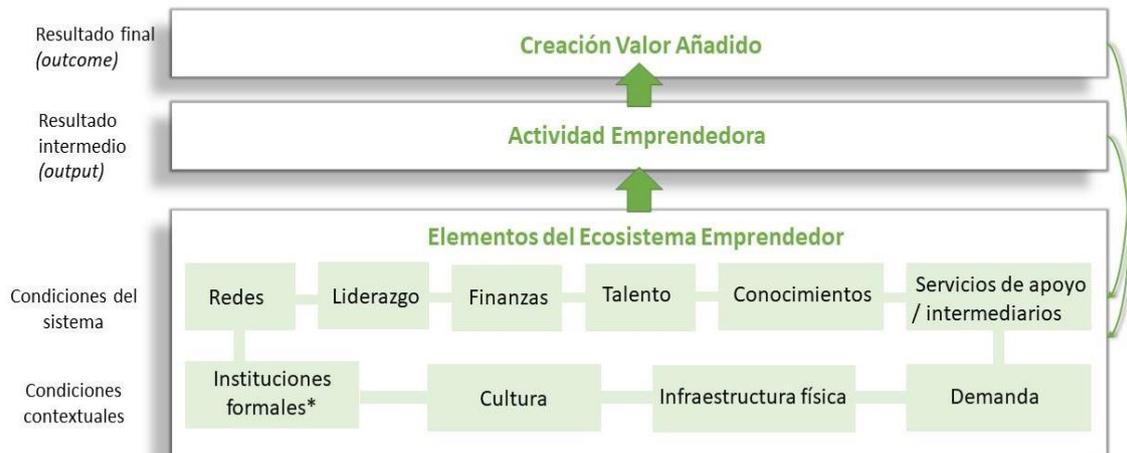
Figura 1. Modelo de Ecosistema de Emprendimiento por Daniel Isenberg (2010)

Y el modelo definido en 2016 por el **profesor Erik Stam**<sup>16</sup>. Los elementos del ecosistema emprendedor se pueden agrupar entre condiciones marco y condiciones sistémicas. Ambos se resumen en la Figura 2.

Las condiciones marco incluyen las condiciones sociales (instituciones informales y formales<sup>17</sup>) y físicas que permiten o restringen la interacción humana. Las condiciones sistémicas son el corazón del ecosistema: las redes de emprendedores, liderazgo, finanzas, talento, conocimiento y servicios de apoyo.

<sup>16</sup> Stam, F. C., & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial ecosystems*. USE Discussion paper series, 16(13).

<sup>17</sup> North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.



\*North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.

*Figura 2. Modelo de Ecosistema de Emprendimiento por Erik Stam (2016)*

Más allá de la complejidad de sus interrelaciones entre todos ellos, y considerando los modelos anteriores como referencia, entre los siguientes elementos de un Ecosistema de Emprendimiento, se destacan, a los efectos de este estudio, los siguientes:



Bajo esta configuración, en línea con la definición teórica que plantean Isenberg<sup>18</sup> y Stam<sup>19</sup> se establecen estos elementos con el objeto de proponer el esquema de exposición de cada Comunidad Autónoma de forma común y cohesionada.

<sup>18</sup> Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Presentation at the Institute of International and European Affairs, 1(781), 1-13.*

<sup>19</sup> Stam, E., & Van de Ven, A. (2021). *Entrepreneurial ecosystem elements. Small Business Economics, 56(2), 809-832.*

## 5. Sectores de alto potencial para el desarrollo del Plan de Acción

Los **sectores identificados por el Informe GEM: Informe Ejecutivo 2021-2022 Navarra**<sup>20</sup> son el extractivo, transformador, servicios a empresas y el orientado al consumo. Casi la mitad de las empresas pertenece al sector consumo (44,4% del total). El sector de servicios a empresas representa el segundo sector en importancia, y siguió aumentando ligeramente en 2021 respecto al año anterior, situándose en un 30% de las iniciativas emprendedoras de entre 0 y 42 meses de vida. El sector transformador representa en 2021 un 19,8% y el extractivo o primario es el que menor actividad registra, con un 5,8% del total también en iniciativas de menos de 42 meses.

Sin embargo, si existe una planificación estratégica que estipule los sectores principales sobre los que debe centrarse la acción innovativa esa es la ya nombrada **Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra (2021-2027)**. Su finalidad última es la consecución de un modelo de crecimiento sostenible e inclusivo que promueva el crecimiento económico, la protección ambiental y la coherencia social y territorial.

Para ello, este plan señala **8 prioridades estratégicas** en las que ha de enfocarse el emprendimiento en la región, **seis verticales** y **dos transversales**, consideradas como áreas de especialización. Se presenta a continuación las verticales.

- **Movilidad eléctrica y conectada:** se debe mantener y potenciar la posición de Navarra como región innovadora en el ámbito de la automoción, promoviendo la producción de nuevos sistemas de movilidad eléctrica, la consolidación de una cadena de valor sostenible y prosiguiendo en la integración de energías renovables.
- **Alimentación saludable y sostenible:** dado que Navarra es un referente europeo en alimentación saludable, especialmente la que tiene un origen vegetal, es necesario apuntalar a este sector como uno de los pilares productivos de la economía navarra. Para ello la estrategia se orienta a la creación de nuevos productos de origen vegetal, al desarrollo de proteínas alternativas, la industrialización de la producción ecológica o la valorización de subproductos.
- **Industria de la energía verde:** un eje fundamental para Navarra y Europa es la industria de la transición energética, entorno que precisa del desarrollo y producción de soluciones innovadoras que desemboquen en el impulso de la energía verde. Para ello la comunidad foral debe centrarse en sistemas de energía inteligente, el almacenamiento de energía, las nuevas tecnologías de generación eléctrica y el reciclaje de componentes de aerogeneradores.
- **Medicina especializada:** Navarra se encuentra a la vanguardia de la medicina europea personalizada, por lo que aumentar la competitividad de su sector sanitario es una gran oportunidad para la región. En consecuencia, la Estrategia plantea como principales líneas de actuación, el desarrollo y producción de soluciones de prevención, diagnóstico y tratamiento personalizadas, la aplicación a la asistencia clínica del Big Data y la Inteligencia Artificial o focalizar la nutrición saludable y bienestar.
- **Industria audiovisual:** constituir en Navarra una industria audiovisual que compita en el mercado internacional y que consiga diferenciarse por su inherente talento, innovación, y riqueza del entorno regional. Se propone en la estrategia el fortalecimiento de las empresas navarras con capacidades

<sup>20</sup> Informe GEM: Informe Ejecutivo 2021-2022 Navarra: <https://www.gem-spain.com/informes-regionales/>

para grandes proyectos, la mejora del posicionamiento del territorio para la atracción de rodajes y actividad audiovisual y el refuerzo del nicho de animación digital y de videojuegos.

- **Turismo sostenible:** se debe apostar por un turismo sostenible basado en las fortalezas naturales, culturales, gastronómicas y sociales de Navarra, garantizando en todo momento la cohesión territorial y la apertura internacional. Para asegurar el impulso de la singularidad turística de la comunidad foral, se plantea poner el foco en la sostenibilidad ejemplar de los destinos y recursos turísticos, la creación de servicios digitales de personalización y atención al turista y la consolidación del turismo convencional existente.

Las dos políticas de carácter transversal, y que por tanto inciden en la totalidad de las expuestas anteriormente, son las de **sostenibilidad** y **digitalización**. Así, mientras para la primera su objetivo principal es el de asegurar una transición hacia un sistema productivo sostenible, eficiente y de reducido impacto medioambiental, el segundo de los ejes se orienta hacia el incremento de la productividad regional fruto de una digitalización basada en la economía del dato, la automatización de procesos y las tecnologías de fabricación avanzada.

Cabe recordar que, para esta última, se ha diseñado la **Estrategia Digital Navarra 2030** con el objeto de generar un ámbito de actividad en empresas del sector TIC que facilite la sostenibilidad de la transformación digital de Navarra a largo plazo.

Como se puede observar tras todo lo expuesto, Navarra presenta unas prioridades estratégicas que permiten identificar unos sectores clave para el emprendimiento y la innovación.

Estos serían el sector de **transición verde**, el enfocado a la **digitalización**, el orientado al **campo de la salud** y el dirigido al **mundo agroalimentario**.

- **Transición verde:** El primero de ellos es observable tanto en las prioridades emanadas de la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra (2021-2027), que guarda para este sector un importante eje transversal y uno vertical, como en los propios programas autonómicos dirigidos al apoyo al emprendimiento, siendo un claro ejemplo de ello el Green ScaleUp o la aceleradora green de CEIN, en CENER como centro tecnológico orientado hacia las energías renovables o los propios clústeres del Vehículo Eléctrico Autónomo o el propio ENERCLUSTER dedicado a la energía eólica.
- **Digitalización:** El segundo de estos sectores se orienta al mundo de la innovación en el universo digital, un campo en el que Navarra ha planteado también la necesidad de potenciar. De esta manera se encuentra el propio eje vertical ya nombrado, el Digitech ScaleUp o Metatalent de CEIN o el clúster ATANA de desarrollo de TIC en Navarra.
- **Salud:** Se ha visto como la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra (2021-2027) hacía referencia a ello, así como en el hecho de contar con un importante respaldo institucional a través de CEIN y el Health ScaleUp o la aceleradora Health, el centro tecnológico especializado de CIMA o el clúster médico de Navarra.
- **Sector agroalimentario:** es un potente ámbito de actuación para el emprendimiento en la región foral. Esto queda acreditado nuevamente con el programa de escalado de CEIN Agrofood ScaleUp y su aceleradora *agroffod*, el centro tecnológico INTIA, el Vivero de Innovación Agroalimentario de Tudela o la Aceleradora Orizont de SODENA.



En conclusión, si bien el emprendimiento puede hallar en Navarra una remarcable variedad de sectores en los que crecer, lo cierto es que son estos cuatro los que mayor relevancia ostentan y disponen de una mayor cobertura e infraestructura pública.

## 6. Metodología de elaboración

---

La elaboración del presente Plan se ha llevado a cabo en paralelo siguiendo una doble perspectiva:

1. **Diagnóstico** con el fin de identificar las diferentes estrategias y planes que se han llevado a cabo en la región
2. **Proceso Participativo** para contar con el apoyo y la visión de los diferentes *stakeholders* o partes interesadas relevantes tanto a nivel regional como nacional.

### 6.1. Diagnóstico

---

Inicialmente se realizó un estudio interno del contexto emprendedor de la región de Navarra incluyendo el análisis sus estrategias y normativas internas, así como la revisión de las políticas públicas vigentes que, de forma directa o indirecta, tienen relación con el diseño e impulso de medidas y políticas en este campo, y particularmente en el del emprendimiento innovador

Dicho estudio permitió la elaboración del documento correspondiente al [Análisis Técnico de los Ecosistemas Emprendedores](#) de la Comunidad foral de Navarra.

Además, se elaboraron otros dos documentos, el [Análisis Comparativo](#) y el [Análisis GAP](#) de la región:

- En el [Análisis Comparativo de los Ecosistemas Emprendedores](#) se estableció una comparación entre las cuatro regiones españolas participantes y las seis regiones europeas visitadas, en los ámbitos de marco político y normativo, fuentes de financiación, herramientas de monitoreo y seguimiento, y estudio de casos innovadores. Además, se realizó un análisis DAFO, que junto con el resto de los elementos permitió obtener una matriz y unas conclusiones cuantitativas y cualitativas.
- A su vez, el [Análisis GAP de los Ecosistemas Emprendedores](#) recoge una serie de brechas identificadas en la implementación y desarrollo del ecosistema emprendedor de la región, teniendo en consideración las conclusiones obtenidas de los documentos anteriores, en particular del análisis técnico y del informe de las visitas de estudio europeas. Dicho documento resulta imprescindible para la elaboración del Plan de Acción.

Las diferentes brechas identificadas se engloban en el marco de **cuatro cuestiones clave**:

1. Marco político y normativo,
2. Fuentes de financiación,
3. Innovación,
4. Monitoreo e indicadores de medición,

Además, para cada brecha identificada se ha presentado una serie de objetivos de reducción de esta.

A continuación, se muestra un resumen de dichos análisis:

Tabla 1. Principales conclusiones del análisis DAFO

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel alto de calidad de vida y de desarrollo económico.</li> <li>- Fortaleza del sector industrial.</li> <li>- Ecosistema bien desarrollado y con buen alcance territorial.</li> <li>- Alto grado de coordinación entre los agentes de la Comunidad Autónoma.</li> <li>- Por su tamaño, permite la cercanía de todos los agentes en el ecosistema y hacia las autoridades.</li> <li>- La Administración se caracteriza por la estabilidad institucional.</li> <li>- Nivel alto de colaboración público-privada.</li> <li>- Disponibilidad de fiscalidad propia.</li> <li>- Población altamente formada, con una buena universidad y Formación Profesional.</li> <li>- Altas capacidades tecnológicas con entornos de I+D fuertes.</li> <li>- Navarra es pionera y destaca en algunos sectores, por ejemplo, en salud.</li> <li>- Mayor nivel de consolidación de empresas y tasa de supervivencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número reducido de nuevos proyectos, especialmente innovadores.</li> <li>- Por su tamaño, carencia de demanda y de público objetivo en cercanía.</li> <li>- Fiscalidad propia con mayor recorrido potencial para el fomento del emprendimiento.</li> <li>- Dificultad para la retención del talento emprendedor y falta de relevo generacional.</li> <li>- Tamaño de las empresas que se constituyen.</li> <li>- Margen de mejora en la proyección comunicativa de las capacidades y oportunidades de la región.</li> <li>- Equilibrio territorial. Altos niveles de despoblación en determinadas áreas de la región.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La existencia de múltiples planes transversales que concretan la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra S4, en particular, el III Plan de emprendimiento 2021-2024</li> <li>- Reunir a las partes interesadas para colaborar conjuntamente en la innovación</li> <li>- Aumentar el acceso de los investigadores a los servicios de apoyo, especialmente con el objetivo de fomentar la formación empresarial.</li> <li>- Amplia base industrial con una extensa red de clústeres altamente competentes en las TIC y alto potencial para desarrollar aplicaciones para la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura de aversión al riesgo</li> <li>- Reducir el gasto en I+D</li> <li>- “Fuga de cerebros” debido a las condiciones de trabajo en comparación con las de otras regiones.</li> <li>- Comunicación limitada entre el negocio y los sistemas educativos</li> <li>- Posible recesión mundial</li> </ul>



Este análisis DAFO, junto con el resto de información recopilada, ha permitido identificar durante la realización del **Análisis GAP** las siguientes brechas:

*Tabla 2. Principales conclusiones del Análisis Gap*



## Ámbito 1: Marco estratégico y normativo

Brecha	Breve descripción de la brecha	Objetivo de reducción de la brecha
1.1-Alta concentración del ecosistema en torno al sector público	El sector público es altamente representativo en el ecosistema regional. La concentración de recursos y acciones dentro del ecosistema puede implicar un efecto de exclusión sobre los actores privados. Por esa razón, los actores públicos pueden tener un papel más activo en la creación de condiciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejorar la colaboración interregional</b> para brindar mejores servicios de mercado.</li> <li>• <b>Potenciar el papel de las fundaciones y empresas privadas</b> para romper la barrera de la dependencia del sector público.</li> </ul>
1.2-Mayor cohesión y mejora del papel de la administración a nivel local y rural	El papel de la administración pública es clave para promover el emprendimiento en Navarra. Sin embargo, algunas de <b>las instituciones regionales y locales que operan en áreas rurales se consideran subutilizadas</b> y pueden tener un apoyo público más cercano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auditar y buscar una mayor complementariedad</b> entre los recursos administrativos.</li> <li>• <b>Establecer un conjunto de servicios de apoyo</b> para aportar un valor diferencial y superar las dificultades de los nuevos proyectos (<i>p.ej.: servicios IP, análisis de mercado, prototipado, gestión asistida, etc</i>)</li> <li>• <b>Incrementar y promover la coordinación territorial del ecosistema</b> para llegar a los diferentes territorios de la región</li> <li>• <b>Establecer una metodología de seguimiento y evaluación a corto-medio plazo (1-4 años)</b> de las empresas con apoyo público</li> </ul>
1.3-Discontinuidad en políticas y medidas exitosas	Ha habido <b>programas exitosos que no se han prolongados o prorrogados</b> por razones políticas o presupuestarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establecer un marco de políticas y medidas en función de su desempeño y de su necesidad operativa, económica y técnica</b>, estableciendo un orden de prioridad.</li> </ul>
1.4-Mejor colaboración entre agentes	Agrupación en clústeres muy desarrollada y promovida en la región, pero con margen de mejora en la <b>colaboración entre los agentes del ecosistema</b> debido a la falta de una cooperación profunda, especialmente, a nivel <b>internacional e interregional</b> . Una mejor coordinación entre agentes puede <b>incrementar la eficacia y capacidad del ecosistema en su conjunto</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejorar la unidad territorial y generar sinergias entre los agentes</b> incluidas organizaciones rurales.</li> <li>• <b>Desarrollar la colaboración con entidades y empresarios de otras regiones</b> para fomentar la coordinación y también para romper las barreras regionales.</li> <li>• <b>Implementar Navarra Emprende</b> como red clave para promover la cohesión y coordinación entre los agentes dentro y fuera del territorio.</li> <li>• <b>Establecer un itinerario definido y personalizado</b> de apoyo y asesoramiento del proceso emprendedor.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificar ideas y proyectos</b> basados en la transferencia de tecnología y conocimiento al mercado.</li> <li>• <b>Definir un proceso colaborativo entre todos los agentes implicados</b>, desde los investigadores de las universidades hasta los empresarios.</li> </ul>
<p><b>1.5-Procedimientos administrativos complejos y lentos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Complejidad del proceso de solicitud de subvenciones</b>, así como la lentitud en los <b>procesos de concesión de licencias y creación de empresas</b>, especialmente a nivel local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Simplificar y agilizar algunos trámites administrativos.</b></li> </ul>
<p><b>1.6-Formación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el sistema educativo, hay margen para una <b>formación más práctica en relación con el espíritu empresarial</b>, ya que la educación y la formación en esta área son principalmente teóricas.</li> <li>- La <b>formación empresarial</b> no está suficientemente incluida en las <b>escuelas primarias, secundarias y preparatorias</b>, sino principalmente en el nivel universitario, perdiendo la posibilidad de atraer a los jóvenes a este campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Iniciar la formación empresarial desde los primeros niveles educativos</b></li> <li>• <b>Definir programas educativos con un mayor contenido práctico</b> para fomentar capacidades a nivel de innovación.</li> <li>• <b>Mejorar y promover la formación e implicación del profesorado en el emprendimiento.</b></li> <li>• <b>Promover nuevas metodologías de enseñanza</b>, enfocándose también en fomentar el desarrollo de las <b>“soft skills”</b> entre los estudiantes y la población en general. Algunos ejemplos pueden incluir actividades de voluntariado, cursos para familias, como “padres de emprendedores”, hackatones o concursos de idealización, concursos de ideas de negocios o programas de retos, entre otros.</li> <li>• <b>Impulsar y potenciar la labor de las oficinas de emprendimiento existentes</b> en los centros de formación profesional.</li> <li>• <b>Facilitar la formación en las mejores universidades y escuelas de negocio nacionales e internacionales</b> y programas para aquellos emprendedores y perfiles con especial potencial en la materia.</li> </ul>

<p><b>1.7-Comunicación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mejorar la comunicación y difusión</b> de información y servicios relacionados con el espíritu empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generar una estrategia de comunicación que promueva la difusión de información sobre programas, servicios y productos empresariales.</b></li> <li>• <b>Centralizar y dar acceso a toda la información</b> relacionada con el emprendimiento a través de un portal web único-Navarra Emprende.</li> </ul>
<p><b>1.8-Rol activo de la universidad en el emprendimiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Vacío en los proyectos de los grupos de investigación para ser transferidos al mercado.</b> Dar oportunidades a los investigadores más allá de su carrera universitaria explotando su conocimiento en relación con su investigación apoyada en la transición empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilitar el asesoramiento y formación de mentores para el emprendimiento, incluyendo asesoramiento específico en áreas específicas (p.ej: protección de la PI o el asesoramiento jurídico)</b></li> <li>• <b>Impulsar los proyectos a través de la colaboración entre diferentes agentes</b> que combinen diferentes tipos de habilidades y competencias para dar apoyo a los investigadores y resto de personal</li> <li>• <b>Promover y acercar la figura del emprendedor y la creación de empresas a la comunidad universitaria</b></li> </ul>
<p><b>1.9-Barreras culturales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El emprendimiento es muy diferente en las zonas rurales y urbanas de Navarra (sector servicios y micropymes en las rurales, con empresas más innovadoras y tecnológicas en las áreas urbanas)</li> <li>- <b>Gran miedo al fracaso y aversión al riesgo entre la ciudadanía</b> frenando el desarrollo del emprendimiento y aumentando las barreras culturales existentes.</li> <li>- <b>Reconocer mejor el papel de los emprendedores y su contribución social</b>, así como <b>promover modelos de éxito</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar la <b>formación empresarial desde los primeros niveles educativos</b> para que los jóvenes se familiaricen con el tema antes de la universidad y puedan considerarlo como una carrera profesional</li> <li>• <b>Promover el apoyo entre los diferentes estratos sociales y la generación de redes y referentes de casos de éxito.</b></li> <li>• <b>Inculcar en la sociedad los valores del emprendimiento y el prestigio hacia el emprendedor</b> para generar más apoyo público, especialmente en las fases de consolidación y crecimiento de las PYMES.</li> </ul>

## Ámbito 2: Fuente de financiación

Brecha	Breve descripción de la brecha	Objetivo de reducción de la brecha
2.1- Falta de incentivos fiscales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Navarra cuenta con un alto grado de autonomía que permite a la región mantener un régimen fiscal propio y diferenciado, con una clara orientación a <b>incentivar las inversiones productivas</b>. Aprovechar este régimen <b>para fomentar el emprendimiento y la atracción de inversiones de capital riesgo <i>Business Angels</i></b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejorar la fiscalidad</b> de los empresarios, tratando de beneficiarse del sistema de tributación diferenciada regional.</li> <li>• Valorar <b>la exención de algunos gastos iniciales inherentes al inicio de la actividad</b>, así como de otros gastos significativos en esta fase de la empresa.</li> </ul>
2.2- Baja disponibilidad de financiación privada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay pocas <b>entidades privadas activas, fondos de capital riesgo o <i>Business Angels</i></b> dispuestos a apoyar y financiar proyectos emprendedores. No obstante, existe una <b>cooperación con otras entidades financieras, de fuera de la región</b>, que invierten en Navarra, así como con un gran fondo de inversión privado que es especialmente activo en la región (herramientas a potenciar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejorar el papel del sector público</b>, no solo como proveedor de servicios, sino <b>como impulsor del ecosistema</b>, especialmente en términos de <b>atracción de inversiones del sector privado</b>.</li> <li>• Impulsar la <b>creación de nuevos fondos o redes de <i>Business Angels</i> para impulsar la inversión privada</b>.</li> <li>• <b>Fomentar la comunicación de proyectos de emprendimiento</b> regional a personas o entidades que puedan aportar recursos financieros, dentro y fuera de la región.</li> </ul>
2.3- Plazos cortos para la solicitud de financiación pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchas de las ofertas de programas tienen un límite de tiempo, lo que significa que solo aquellos <b>emprendedores activos en un período de tiempo específico</b> pueden beneficiarse de las oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilitar y ampliar el plazo para solicitar programas de financiación pública</b>.</li> </ul>
2.4- Poca colaboración con grandes empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el <b>intraemprendimiento</b>. En las primeras fases se involucran mentores y empresas privadas, pero la falta de continuidad y financiación hace que abandonen después de estas.</li> <li>- Las grandes empresas no suelen comprometerse con el ecosistema local. Hay margen para desarrollar más programas de colaboración entre empresas establecidas y nuevas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el <b>intraemprendimiento a través de la colaboración con empresas y centros de investigación</b>, en línea con el sistema de <b>innovación abierta industrial</b>.</li> <li>• <b>Papel activo de la Administración Pública</b> para clarificar los objetivos y explicar los beneficios de este tipo de proyectos colaborativos.</li> </ul>

- **Mapear las iniciativas existentes;** las grandes empresas **para involucrarse en actividades de intercambio** necesitan saber lo que hay y lo que existe

### Ámbito 3: Innovación

Brecha	Breve descripción de la brecha	Objetivo de reducción de la brecha
3.1- Modelo muy enfocado a la innovación y la digitalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Modelo navarro está muy centrado en la innovación.</b> Navarra tiene una política de clústeres regionales muy desarrollada. Sin embargo, hay <b>margen para una mejor participación en el proceso empresarial, especialmente en el espíritu empresarial relacionado con la innovación.</b> También es relevante en este punto el vacío mencionado anteriormente en los <b>proyectos de los grupos de investigación para ser transferidos al mercado</b> y una mejor colaboración con las universidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el <b>apoyo a las startups y pymes no relacionadas con la tecnología</b> definiendo una metodología para la identificación de gacelas.</li> <li>• Impulsar <b>una política de clústeres centrada en el fomento del emprendimiento y la internacionalización.</b> En este sentido, la región debe apoyar la política de clústeres, ya</li> <li>• Fomentar el <b>intraemprendimiento a través de la colaboración con empresas y centros de investigación,</b> en línea con el sistema de innovación abierta industrial para <b>trasladar la investigación a la actividad empresarial.</b></li> </ul>
3.2- Talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Dificultad para encontrar (falta de perfiles tecnológicos) y retener talento.</b></li> <li>- <b>Carencia de relevo generacional</b> debido principalmente a los altos niveles de despoblación, especialmente en las zonas rurales.</li> <li>- <b>Riesgo futuro asociado al abandono temprano de la educación secundaria,</b> que es mayor en Navarra que en otras regiones similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar <b>modelos de trabajo más flexibles</b> (p. ej., teletrabajo), <b>modelo de “job crafting”</b> que facilite una cultura de condiciones de trabajo individualizadas.</li> <li>• Promover y apoyar el <b>rol del emprendedor senior.</b></li> </ul>
3.3- Mercado escaso y pequeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mercado pequeño</b> debido a su tamaño limitando <b>identificación y monetización de ideas de negocios,</b> especialmente a nivel local.</li> <li>- <b>Falta de demanda y público</b> objetivo para productos y servicios nuevos e innovadores.</li> <li>- <b>Tejido empresarial atomizado,</b> con empresas muy pequeñas y autónomos (excepto en la industria).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar proyectos con potencial de <b>crecimiento en sectores económicos menos tradicionales de Navarra</b></li> <li>• <b>Promover la internacionalización,</b> así como la <b>colaboración interregional.</b></li> <li>• <b>Impulsar la contratación pública</b> como herramienta para impulsar el desarrollo de pequeñas empresas y productos y servicios innovadores</li> </ul>

#### Ámbito 4: Medición del emprendimiento

Brecha	Breve descripción de la brecha	Objetivo de reducción de la brecha
<p><b>4.1- Necesidad de consistencia en el desarrollo, mejora y medición de KPIs</b></p>	<p><b>Mejorar la recopilación de datos</b> para el desarrollo cualitativo de KPI y de este modo brindar <b>información clara al respecto a la ciudadanía</b>, incluso para aquellos que han participado activamente en las diferentes acciones y líneas del plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definir y medir KPIs de seguimiento en base a las regiones de referencia</b> con mayor experiencia en la materia.</li> <li>• <b>Mejorar la medición de los KPIs, incluidos los cualitativos, con una mejor recopilación de datos.</b> Con el tiempo, los KPI pueden volverse más importantes y otros menos. En este sentido, se deben modificar o eliminar aquellos KPI que ya no sean útiles.</li> <li>• <b>Proporcionar información clara al respecto a la ciudadanía</b>, incluso para aquellos que hayan participado activamente en las diferentes acciones y líneas del plan.</li> </ul>

## 6.2. Proceso participativo

---

De forma complementaria al estudio de las políticas públicas durante la fase de diagnóstico, se realizaron entrevistas a diferentes agentes de relevancia en el ecosistema, que siguieron con una sesión de trabajo *Focus Group* que tuvo lugar el **28 de marzo de 2022**.

Posteriormente se realizaron una serie de visitas de estudio internacionales a otras regiones europeas referentes por sus buenas prácticas en emprendimiento. Se seleccionaron un total de seis regiones europeas:

- **Berlín** (Alemania)- (29/06/22),
- **Noord Brabant** (Países Bajos)- (22/09/22),
- **Helsinki-Uusimaa** (Finlandia)- (27/09/22),
- **Central Denmark** (Dinamarca)- (29/09/22),
- **Irlanda del Sur** (Irlanda)- (04/10/22), y
- **Flandes** (Bélgica)- (14/10/22)

Estas regiones fueron visitadas, presencialmente o de forma telemática, con el fin de contactar con las entidades públicas y privadas referentes de cada una de ellas y conocer sus políticas, así como para poder identificar buenas prácticas que puedan ser replicadas en la región de Navarra. La información obtenida durante las visitas se reflejó en el [Informe de las Visitas de Estudio](#).

Por último, se llevó a cabo una dinámica participativa de dos talleres (*Workshops*) que contaron con la presencia de diferentes *stakeholders* o partes interesadas tanto públicas como privadas, con el principal objetivo de complementar, contrastar y validar las líneas de actuación y medidas propuestas en el Plan:

1. **Workshop regional** (07/02/23): sesión telemática cuyo objetivo fue la presentación de una versión preliminar de las líneas de acción para su revisión y debate, y potencial identificación de nuevas líneas de acción no contempladas inicialmente.
2. **Workshop común** (23/02/23): sesión telemática, se contó con la participación de distintas entidades nacionales, cuyo objetivo fue concretar y mejorar las líneas de acción, compartir conocimientos, lecciones aprendidas y mejores prácticas. Además de debatir sobre distintas cuestiones relacionadas con el emprendimiento y la innovación, como son:
  - Principales **barreras para el emprendimiento**
  - Regulación **normativa y fiscal**
  - **Financiación**
  - Información y **sensibilización**
  - **Innovación abierta**

- Relación con las **Universidades**
- Colaboración entre **PYMES**
- Procesos de **digitalización**
- **Ecosistemas** de referencia

Adicionalmente, estos talleres permitieron fomentar la colaboración entre los operadores regionales del ecosistema emprendedor y establecer sinergias entre las diferentes comunidades autónomas que conduzcan a un incremento del emprendimiento y de la innovación empresarial.

## 7. Líneas de actuación

Las líneas de actuación propuestas a continuación tienen como objetivo facilitar y completar el despliegue del actual Plan de Acción de la Región de Navarra “III Plan de Emprendimiento en Navarra 2021- 2024”. Éstas van a ser descritas según el modelo de ficha que se detalla a continuación:

- **Descripción:** breve detalle del alcance que cubrirá esa Línea de Acción.
- **Objetivos:** objetivos que se cubrirán con la ejecución de la Línea de Acción.
- **Área Responsable:** responsable de la ejecución de la Línea de Acción.
- **Sub-líneas de acción:** lista de las distintas actividades que forman parte de la Línea de Acción y que se tendrán que ejecutar para completar dicha Línea.
- **Buenas Prácticas:** casos de éxito de otras regiones en las que la Línea se ha implementado de manera exitosa.
- **Impacto esperado:** detallar el valor añadido que la Línea de Acción puede proporcionar a la región.

X.X LÍNEA DE ACCIÓN																																														
Descripción																																														
Objetivos																																														
Área Responsable																																														
Sub-líneas de Acción: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ✘</li> <li>• ✘</li> <li>• ✘</li> <li>• ✘</li> </ul>																																														
Buenas Prácticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Helsinki:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• ✘</li> <li>• ✘</li> <li>• ✘</li> </ul> </li> <li>Dinamarca:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• ✘</li> <li>• ✘</li> <li>• ✘</li> </ul> </li> </ul>																																														
Impacto esperado																																														
Horizonte Temporal																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2023</th> <th colspan="4">2024</th> <th colspan="4">2025</th> <th colspan="4">2026</th> <th colspan="3">2027</th> </tr> <tr> <th>Q4</th> <th>Q1</th> <th>Q2</th> <th>Q3</th> <th>Q4</th> <th>Q1</th> <th>Q2</th> <th>Q3</th> <th>Q4</th> <th>Q1</th> <th>Q2</th> <th>Q3</th> <th>Q4</th> <th>Q1</th> <th>Q2</th> <th>Q3</th> <th>Q4</th> </tr> </thead> </table>													2023		2024				2025				2026				2027			Q4	Q1	Q2	Q3	Q4												
2023		2024				2025				2026				2027																																
Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4																														
Esfuerzo económico																																														
Capital humano																																														
Dependencias																																														
Indicadores (KPIs)																																														

- **Horizonte temporal:** estimación del tiempo en el que la Línea de Acción debe ser implementada.
- **Esfuerzo económico:** importe estimado para llevar a cabo la Línea de Acción.
- **Capital humano:** estimación de los recursos humanos necesarios para la implementación de la Línea de Acción.
- **Dependencias:** lista de las relaciones que la Línea de Acción tiene con otras líneas/ áreas principales.
- **Indicadores (KPIs):** listado de indicadores necesarios para evaluar y medir el rendimiento de la Línea de Acción.

## 7.1. Marco estratégico y normativo

### 1. Promover el espíritu emprendedor

1. Promover el espíritu emprendedor en el ecosistema navarro	
<b>Descripción</b>	Esta línea busca fomentar el espíritu emprendedor en la región, con especial atención al emprendimiento femenino, senior y rural. A través de diversas sub-líneas de acción, se propone impulsar la formación continua, promover la conexión entre personas emprendedoras y universidades, favorecer la sucesión empresarial, diseñar programas específicos para mujeres y personas senior, así como generar una cultura innovadora y emprendedora en las administraciones públicas. Con estas medidas, se espera potenciar el emprendimiento y su contribución al desarrollo socioeconómico de Navarra.
<b>Objetivos</b>	El objetivo de esta línea es promover el espíritu emprendedor en el ecosistema Navarro, fomentando los valores ligados al emprendimiento, así como su reconocimiento social como generador de desarrollo socio- económico, con especial énfasis en el emprendimiento femenino, senior y rural
<b>Área Responsable</b>	Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra a través de la Dirección General de Política Económica y Empresarial y Trabajo, que cuenta con una sección dedicada específicamente al fomento del emprendimiento y la economía social.
<b>Sub-líneas de Acción</b>	<p>1.1 Impulsar la formación continua de las personas emprendedoras de la mano de instituciones especializadas y universidades</p> <p>1.2 Desarrollar seminarios con casos de negocio reales de emprendimiento para promover el intercambio de experiencias</p> <p>1.3 Constituir una plataforma online con colaboración público-privada que conecte personas emprendedoras con escuelas y universidades para la configuración de programas educativos, desarrollo de proyectos y organización de eventos para inspirar a los estudiantes</p> <p>1.4 Favorecer la conexión de personas emprendedoras con nuevas oportunidades de emprendimiento derivadas de procesos de sucesión, relevo generacional y transmisión empresarial</p> <p>1.5 Diseñar un programa de apoyo al emprendimiento femenino, con especial foco en el ámbito de STEM</p> <p>1.6 Fomentar el emprendimiento rural en territorios menos desarrollados, facilitando su acceso a los distintos programas regionales y nacionales de impulso empresarial</p> <p>1.7 Proporcionar visibilidad al colectivo de profesionales senior (con más de 45 años), a través de la promoción de casos de éxito y la creación de foros de debate</p> <p>1.8 Desarrollar un programa formativo en emprendimiento destinado a perfiles senior, que necesiten la incorporación de competencias específicas y complementarias para abordar con éxito proyectos empresarial</p>

1.9 Desarrollar y promover los programas de impulso a la actividad emprendedora (Cursos monográficos sobre intraemprendimiento, Sesiones monográficas y Encuentros de empresas con interés en intraemprendimiento)

1.10 Promover programas de generación de cultura innovadora y emprendedora en las administraciones públicas tales como el *design thinking*, *lean Startup*, *business model canvas* etc.

Berlín (Alemania):

- **Berlin Startup Scholarship**: un programa financiado con fondos públicos para la incubación de nuevas empresas en etapa inicial. Proporciona financiación (1.800 €/mes durante 6 meses) y formación, junto con sesiones de coaching y conexiones con expertos en mentoring.
- **Breda University of Applied Sciences (BUAS)**: visión educacional en la que el emprendimiento está plasmado en todos los programas.

Irlanda del Sur (Irlanda):

- **Immersive VR Education Limited**: ejemplo de negocio que consiste en un software de Realidad Virtual (VR) dedicado a crear experiencias educativas de calidad para los estudiantes.
- **Startup Team**: el equipo de startups de Enterprise Ireland está disponible para los emprendedores cuyo negocio es una HPSU, para discutir su idea y necesidades de puesta en marcha y dirigirlos a los apoyos más apropiados.
- **New Frontiers Entrepreneur Development Programme**: programa nacional de Desarrollo de emprendedores para nuevas empresas en etapa inicial.

Flandes (Bélgica):

- **Flanders' Chambers of Commerce and Industry (VOKA)**: la mayor red flamenca de empresas tiene un gran abanico de programas para startups y standups (Byro StandUp, StartUp y ScaleUp, Tech Adventure y VOKA Mercurio).

Central Denmark (Dinamarca):

- **Business Hub Central Denmark**: casa de negocios libre e imparcial en el centro de Jutlandia que ayuda a los empresarios y empresas danesas con potencial a marcar la diferencia para alcanzar su máximo potencial y ofrece varios programas de apoyo a la innovación y el emprendimiento, especialmente enfocados en brindar asesoría técnica (conocimiento de consultores privados), campamentos y seminarios de grupo, grupos de crecimiento, tutoría, junta asesora, entrenador de capital, presentación de business angles e inversores, etc.

Iniciativas en  
regiones  
europeas

Impacto  
esperado

**1.1 Impulsar la formación continua de las personas emprendedoras de la mano de instituciones especializadas y universidades:** se espera que esta sub-línea fomente el desarrollo de habilidades y competencias en los emprendedores, lo que podría mejorar su capacidad para identificar oportunidades de negocio y aumentar su éxito empresarial.

**1.2 Desarrollar seminarios con casos de negocio reales de emprendimiento para promover el intercambio de experiencias:** se espera que esta sub-línea fomente el

intercambio de conocimientos y experiencias entre emprendedores, lo que podría contribuir a la generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras.

**1.3 Constituir una plataforma online con colaboración público-privada que conecte personas emprendedoras con escuelas y universidades para la configuración de programas educativos, desarrollo de proyectos y organización de eventos para inspirar a los estudiantes:** se espera que esta sub-línea fomente la colaboración entre emprendedores y el sector educativo, lo que podría estimular el interés de los estudiantes por el emprendimiento y aumentar su preparación para el mismo.

**1.4 Favorecer la conexión de personas emprendedoras con nuevas oportunidades de emprendimiento derivadas de procesos de sucesión, relevo generacional y transmisión empresarial:** se espera que esta sub-línea facilite el acceso de los emprendedores a nuevas oportunidades de negocio, lo que podría contribuir a la consolidación de proyectos empresariales y a la dinamización del tejido empresarial.

**1.5 Diseñar un programa de apoyo al emprendimiento femenino, con especial foco en el ámbito de STEM:** se espera que esta sub-línea fomente la igualdad de oportunidades en el emprendimiento y promueva el desarrollo de proyectos empresariales liderados por mujeres, especialmente en sectores con menor presencia femenina.

**1.6 Fomentar el emprendimiento rural en territorios menos desarrollados, facilitando su acceso a los distintos programas regionales y nacionales de impulso empresarial:** se espera que esta sub-línea contribuya al desarrollo económico de las zonas rurales a través del fomento del emprendimiento y la generación de nuevas oportunidades de negocio.

**1.7 Proporcionar visibilidad al colectivo de profesionales senior (con más de 45 años), a través de la promoción de casos de éxito y la creación de foros de debate:** se espera que el reconocimiento como un activo en el ecosistema emprendedor proporcione un mayor reconocimiento social de dicha figura, motivando y fomentando su participación en la actividad emprendedora.

**1.8 Desarrollar un programa formativo en emprendimiento destinado a perfiles senior, que necesiten la incorporación de competencias específicas y complementarias para abordar con éxito proyectos empresarial:** se espera que la inclusión de los emprendedores senior en el ecosistema emprendedor y en el mundo empresarial, mediante la adquisición de nuevas competencias y habilidades incremente la tasa de éxito de los proyectos empresariales liderados por emprendedores senior.

**1.9 Desarrollar y promover los programas de impulso a la actividad emprendedora (Cursos monográficos sobre intraemprendimiento, Sesiones monográficas y Encuentros de empresas con interés en intraemprendimiento):** se espera un mayor estímulo de la innovación y la creatividad en el entorno laboral, incrementando la competitividad de las empresas y su capacidad de adaptación al cambio. Lo cual podría promover la creación de nuevos negocios y la generación de empleo.

**1.10 Promover programas de generación de cultura innovadora y emprendedora en las administraciones públicas tales como el design thinking, lean Startup, business model canvas etc.:** se espera mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión pública, incrementando



- Cuatrimestre 1 y 2 (2025): Identificación y análisis de necesidades específicas del programa
- Cuatrimestre 3 y 4 (2025): Diseño e implementación del programa

**1.6 Fomentar el emprendimiento rural en territorios menos desarrollados, facilitando su acceso a los distintos programas regionales y nacionales de impulso empresarial**

- Cuatrimestre 2 y 3 (2025): Identificación y selección de territorios y programas relevantes
- Cuatrimestre 4 (2025): Diseño e implementación de estrategias de promoción y difusión del programa

**1.7 Proporcionar visibilidad al colectivo de profesionales senior (con más de 45 años), a través de la promoción de casos de éxito y la creación de foros de debate**

- Cuatrimestre 1 y 2 (2026): Diseño y organización de foros de debate
- Cuatrimestre 3 y 4 (2026): Promoción de casos de éxito

**1.8 Desarrollar un programa formativo en emprendimiento destinado a perfiles senior, que necesiten la incorporación de competencias específicas y complementarias para abordar con éxito proyectos empresariales**

- Cuatrimestre 2 y 3 (2026): Identificación y análisis de necesidades específicas del programa
- Cuatrimestre 4 (2026): Diseño e implementación del programa

**1.9 Desarrollar y promover los programas de impulso a la actividad emprendedora (Cursos monográficos sobre intraemprendimiento, Sesiones monográficas y Encuentros de empresas con interés en intraemprendimiento)**

- Cuatrimestre 4, 2023: Definición del plan estratégico para el desarrollo de los programas de impulso a la actividad emprendedora.
- Cuatrimestre 1, 2024: Diseño e implementación de los cursos monográficos sobre intraemprendimiento.
- Cuatrimestre 2, 2024: Desarrollo de las sesiones monográficas con la colaboración de empresas interesadas en intraemprendimiento.
- Cuatrimestre 3, 2024: Celebración del primer encuentro de empresas con interés en intraemprendimiento.
- Cuatrimestre 4, 2024: Evaluación y ajuste del plan estratégico para el desarrollo de los programas de impulso a la actividad emprendedora.

**1.10 Promover programas de generación de cultura innovadora y emprendedora en las administraciones públicas tales como el design thinking, lean Startup, business model canvas etc.**

- Cuatrimestre 1, 2025: Definición del plan estratégico para la promoción de cultura innovadora y emprendedora en las administraciones públicas.
- Cuatrimestre 2, 2025: Diseño de los programas de formación en design thinking, lean startup y business model canvas para el personal de las administraciones públicas.
- Cuatrimestre 3, 2025: Lanzamiento de la convocatoria para la selección de los participantes en los programas de formación.
- Cuatrimestre 1, 2026: Implementación de los programas de formación en design thinking, lean startup y business model canvas para el personal de las administraciones públicas.
- Cuatrimestre 3, 2026: Evaluación y ajuste del plan estratégico para la promoción de cultura innovadora y emprendedora en las administraciones públicas.

**Esfuerzo económico**

Aproximadamente 12,000,000 de euros.

**Capital humano**

**1.1 Impulsar la formación continua de las personas emprendedoras:** se requerirá al menos un responsable de formación y dos formadores especializados en el área de emprendimiento y finanzas.

**1.2 Desarrollar seminarios con casos de negocio reales de emprendimiento:** se necesitará un responsable de proyecto, un equipo de coordinación y al menos dos ponentes expertos en emprendimiento.

**1.3 Constituir una plataforma online con colaboración público-privada que conecte personas emprendedoras con escuelas y universidades:** se necesitará un equipo técnico especializado en diseño, desarrollo y mantenimiento de la plataforma, así como un responsable de gestión y coordinación.

**1.4 Favorecer la conexión de personas emprendedoras con nuevas oportunidades de emprendimiento:** se requerirá un equipo de coordinación, un responsable de comunicación y dos especialistas en el área de sucesión empresarial.

**1.5 Diseñar un programa de apoyo al emprendimiento femenino:** se necesitará un responsable de proyecto, un equipo de coordinación, un formador y un experto en el área de STEM.

**1.6 Fomentar el emprendimiento rural:** se requerirá un responsable de proyecto, un equipo de coordinación y un especialista en el área de desarrollo rural.

**1.7 Proporcionar visibilidad al colectivo de profesionales senior:** se necesitará un responsable de comunicación y un equipo de coordinación.

**1.8 Desarrollar un programa formativo en emprendimiento destinado a perfiles senior:** se requerirá un responsable de proyecto, un equipo de coordinación y un formador especializado en el área de emprendimiento.

**1.9 Desarrollar y promover los programas de impulso a la actividad emprendedora:** se necesitará un responsable de proyecto, un equipo de coordinación y un especialista en el área de intraemprendimiento.

**1.10 Promover programas de generación de cultura innovadora y emprendedora en las administraciones públicas:** se requerirá un responsable de proyecto, un equipo de coordinación y un formador especializado en el área de innovación y emprendimiento

### Dependencias

Esta línea de acción puede estar estrechamente relacionada con la línea de acción número 2, ya que para fortalecer las capacidades de emprendimiento, es necesario motivar y fomentar el espíritu emprendedor.

También podría relacionarse con la línea de acción número 8, ya que mejorar los procedimientos de la administración pública y los programas existentes podría implicar una mayor promoción y difusión de iniciativas emprendedoras y de innovación.

### Indicadores (KPIs)

**1.1 Impulsar la formación continua de las personas emprendedoras de la mano de instituciones especializadas y universidades:**

- Número de personas emprendedoras que han asistido a formación continua en instituciones especializadas y universidades
- Número de horas de formación continua impartidas a personas emprendedoras
- Tasa de éxito de las empresas creadas por personas que han recibido formación continua

**1.2 Desarrollar seminarios con casos de negocio reales de emprendimiento para promover el intercambio de experiencias:**

- Número de seminarios organizados
- Número de personas emprendedoras que han asistido a seminarios con casos de negocio reales
- Número de oportunidades de colaboración surgidas a raíz de los seminarios

**1.3 Constituir una plataforma online con colaboración público-privada que conecte personas emprendedoras con escuelas y universidades para la configuración de programas educativos, desarrollo de proyectos y organización de eventos para inspirar a los estudiantes:**

- Número de personas emprendedoras conectadas con escuelas y universidades a través de la plataforma online
- Número de programas educativos desarrollados a partir de la conexión entre personas emprendedoras y escuelas/universidades
- Número de eventos organizados a través de la plataforma online para inspirar a estudiantes

**1.4 Favorecer la conexión de personas emprendedoras con nuevas oportunidades de emprendimiento derivadas de procesos de sucesión, relevo generacional y transmisión empresarial:**

- Número de oportunidades de emprendimiento identificadas y difundidas.
- Número de personas emprendedoras que han accedido a nuevas oportunidades de emprendimiento.
- Número de empresas creadas a partir de procesos de sucesión, relevo generacional y transmisión empresarial.

**1.5 Diseñar un programa de apoyo al emprendimiento femenino, con especial foco en el ámbito de STEM:**

- Número de programas de apoyo específicos para el emprendimiento femenino.
- Número de mujeres emprendedoras que han accedido a programas de apoyo específicos.
- Número de empresas creadas por mujeres en el ámbito STEM.
- Porcentaje de empresas creadas por mujeres en el total de empresas creadas.

**1.6 Fomentar el emprendimiento rural en territorios menos desarrollados, facilitando su acceso a los distintos programas regionales y nacionales de impulso empresarial:**

- Número de programas de apoyo específicos para el emprendimiento rural.
- Número de personas emprendedoras rurales que han accedido a programas de apoyo específicos.
- Número de empresas creadas en zonas rurales.

**1.7 Proporcionar visibilidad al colectivo de profesionales senior (con más de 45 años), a través de la promoción de casos de éxito y la creación de foros de debate:**

- Número de casos de éxito de profesionales senior promocionados.
- Número de foros de debate organizados.
- Número de personas senior que han accedido a programas de formación en emprendimiento.
- Número de empresas creadas por personas senior.

**1.8 Desarrollar un programa formativo en emprendimiento destinado a perfiles senior, que necesiten la incorporación de competencias específicas y complementarias para abordar con éxito proyectos empresariales:**

- Número de personas senior que han accedido al programa formativo en emprendimiento.
- Nivel de satisfacción de las personas senior con el programa formativo en emprendimiento.
- Número de personas senior que han creado empresas tras completar el programa formativo en emprendimiento.

**1.9 Desarrollar y promover los programas de impulso a la actividad emprendedora (Cursos monográficos sobre intraemprendimiento, Sesiones monográficas y Encuentros de empresas con interés en intraemprendimiento):**

- Número de cursos monográficos sobre intraemprendimiento, sesiones monográficas y encuentros de empresas organizados.
- Número de personas que han participado en los programas de impulso a la actividad emprendedora.
- Número de empresas creadas a partir de los programas de impulso a la actividad emprendedora.

**1.10 Promover programas de generación de cultura innovadora y emprendedora en las administraciones públicas tales como el design thinking, lean Startup, business model canvas etc.:**

- Número de programas de generación de cultura innovadora y emprendedora en las administraciones públicas implementados.
- Número de empleados públicos que han participado en los programas de generación de cultura innovadora y emprendedora.
- Número de proyectos innovadores desarrollados por las administraciones públicas.

## 2. Fortalecer las capacidades de emprendimiento

2. Fortalecer las capacidades de emprendimiento	
<b>Descripción</b>	Con esta línea se busca fortalecer las capacidades emprendedoras en Navarra a través de diversas acciones. El objetivo es atraer talento y proyectos emprendedores a la región, mediante la implementación de programas de voluntariado, la inclusión de créditos obligatorios para prácticas en empresas y entidades públicas, el diseño de un programa de prácticas con start-ups regionales y universidades, acuerdos de intercambio con escuelas referentes, la atracción de capital humano emprendedor internacional y la celebración de premios al emprendimiento regional. Con esto se busca fomentar la adquisición de competencias, fortalecer la capacidad de emprendimiento y el reconocimiento de los proyectos emprendedores navarros a nivel nacional e internacional.
<b>Objetivos</b>	El objetivo de esta línea es definir una serie de acciones dirigidas a fortalecer las capacidades emprendedoras en la región con el fin de atraer talento y proyectos emprendedores a Navarra
<b>Área Responsable</b>	Dirección General de Política Económica y Empresarial y Trabajo en colaboración con la de Educación y Universidades, para la implementación de programas formativos y de prácticas para fortalecer las capacidades emprendedoras en los estudiantes.
<b>Sub-líneas de Acción</b>	<p>2.1 Implementar programas de voluntariado para fomentar el desarrollo de capacidades interpersonales y el emprendimiento social</p> <p>2.2 Establecer un mínimo de créditos obligatorios en todos los grados universitarios para la ejecución de prácticas en empresas y entidades públicas con el fin de favorecer la adquisición de competencias que prepare a los estudiantes para el ejercicio de actividades profesionales, faciliten su empleabilidad y fomenten su capacidad de emprendimiento.</p> <p>2.3 Diseñar un programa de prácticas específico entre start-ups regionales y universidades para que los alumnos puedan realizar prácticas y fortalecer su capacidad de emprendimiento.</p> <p>2.4 Establecer acuerdos de intercambio con las escuelas referentes a nivel nacional e internacional por sector con el fin de fomentar la movilidad de jóvenes emprendedores en la región</p> <p>2.5 Atraer capital humano emprendedor internacional, con foco en los perfiles necesarios para la transformación social y productiva, facilitando su experiencia emprendedora, y atendiendo a necesidades profesionales y personales</p> <p>2.6 Celebrar premios al emprendimiento regional que permitan el reconocimiento de los proyectos emprendedores navarros a nivel nacional e internacional</p>

### Iniciativas en regiones europeas

#### Noord Brabant (Países Bajos):

- **Brabant Pact**: plataforma para la innovación del mercado laboral cuyo objetivo es mejorar la coincidencia entre las habilidades, actitudes y el tipo de educación entre la población y las necesidades de su crecimiento de la economía del conocimiento.

#### Berlín (Alemania):

- **EXIST Business Start-up Grant**: beca que apoya a estudiantes, graduados y científicos de universidades e institutos de investigación que quieran convertir su idea de negocio en un plan de negocios.

#### Helsinki-Uusimaa (Finlandia):

- **Regional Centres for Economic Development, Transport and the Environment (ELY Centres)**: centros que pertenecen al Ministerio de Asuntos Económicos y Empleo y desempeñan un papel significativo en la promoción de la política empresarial regional, apoyando el desarrollo del entorno empresarial y de innovación.
- **Talent Boost Programme**: herramienta para ofrecer un servicio que ayuda a las empresas a contratar profesionales internacionales y desarrollar organizaciones multiculturales.
- **Employ with Skill Project**: proyecto a nivel nacional centrado en la ayuda a pequeños emprendedores y microempresas para los servicios de contratación que necesitan.

#### Central Denmark (Dinamarca):

- **The Danish Foundation for Entrepreneurship**: Fundación que desarrolla programas relevantes para estudiantes y profesores (Start Up Programme, Company Programme, Next Level, Project Edison) cuyo objetivo es hacer que el emprendimiento sea parte natural de la enseñanza en todos los niveles educativos en Dinamarca.
  - **Micro Grants**: subvenciones otorgadas por esta fundación para ayudar a los estudiantes mayores de 18 años que tengan una idea de startup y la quieran desarrollar que pueden ir desde los 3.000 € hasta los 7.000 €.

### Impacto esperado

**2.1 Implementar programas de voluntariado para fomentar el desarrollo de capacidades interpersonales y el emprendimiento social:** se espera que el aumento en el número de voluntarios y organizaciones involucradas en programas de emprendimiento social conlleve un incremento en el número de proyectos y empresas que surgen de estas iniciativas.

**2.2 Establecer un mínimo de créditos obligatorios en todos los grados universitarios para la ejecución de prácticas en empresas y entidades públicas:** se espera un incremento en el número de estudiantes universitarios que realizan prácticas en empresas y entidades públicas, mejorando la calidad de las mismas y, por lo tanto, aumentando en la empleabilidad de los estudiantes.

**2.3 Diseñar un programa de prácticas específico entre start-ups regionales y universidades:** lo que conllevaría un aumento en el número de alumnos universitarios que



- Cuarto cuatrimestre de 2023: Diseño y planificación del plan de créditos obligatorios
- Primer cuatrimestre de 2024: Definición de empresas y entidades públicas participantes en el plan de créditos
- Segundo cuatrimestre de 2024: Lanzamiento y promoción del plan de créditos obligatorios
- Tercer cuatrimestre de 2024 a Cuarto cuatrimestre de 2027: Implementación y seguimiento del plan de créditos obligatorios

**2.3 Diseñar un programa de prácticas específico entre start-ups regionales y universidades para que los alumnos puedan realizar prácticas y fortalecer su capacidad de emprendimiento.**

- Cuarto cuatrimestre de 2023: Diseño y planificación del programa de prácticas específico
- Primer cuatrimestre de 2024: Identificación y selección de start-ups regionales participantes
- Segundo cuatrimestre de 2024: Promoción y lanzamiento del programa de prácticas específico
- Tercer cuatrimestre de 2024 a Cuarto cuatrimestre de 2027: Implementación y seguimiento del programa de prácticas específico

**2.4 Establecer acuerdos de intercambio con las escuelas referentes a nivel nacional e internacional por sector con el fin de fomentar la movilidad de jóvenes emprendedores en la región.**

- Cuarto cuatrimestre de 2023: Identificación y selección de escuelas referentes a nivel nacional e internacional por sector
- Primer cuatrimestre de 2024: Diseño y planificación de los acuerdos de intercambio
- Segundo cuatrimestre de 2024: Lanzamiento y promoción de los acuerdos de intercambio
- Tercer cuatrimestre de 2024 a Cuarto cuatrimestre de 2027: Implementación y seguimiento de los acuerdos de intercambio

**2.5 Atraer capital humano emprendedor internacional, con foco en los perfiles necesarios para la transformación social y productiva, facilitando su experiencia emprendedora, y atendiendo a necesidades profesionales y personales**

- 1er cuatrimestre de 2025: Diseño de la estrategia de atracción de capital humano emprendedor internacional
- 2do cuatrimestre de 2025: Difusión de la estrategia de atracción de capital humano emprendedor internacional
- 1er y 2do cuatrimestre de 2026: Proceso de selección y atracción de capital humano emprendedor internacional
- 3er cuatrimestre de 2026: Llegada de capital humano emprendedor internacional a la región

## **2.6 Celebrar premios al emprendimiento regional que permitan el reconocimiento de los proyectos emprendedores navarros a nivel nacional e internacional**

- 1er cuatrimestre de 2027: Definición de las bases de los premios al emprendimiento regional
- 2do cuatrimestre de 2027: Difusión de los premios al emprendimiento regional y convocatoria de candidaturas
- 3er cuatrimestre de 2027: Evaluación de candidaturas y selección de los proyectos ganadores
- 4to cuatrimestre de 2027: Ceremonia de entrega de los premios al emprendimiento regional.

### **Esfuerzo económico**

Entre 5,000,000 y 10,000,000 de euros.

## **2.1 Implementar programas de voluntariado para fomentar el desarrollo de capacidades interpersonales y el emprendimiento social:**

- Responsable de programa de voluntariado (1 persona)
- Coordinador de voluntarios (1-2 personas)
- Voluntarios (depende de la dimensión del programa)

## **2.2 Establecer un mínimo de créditos obligatorios en todos los grados universitarios para la ejecución de prácticas en empresas y entidades públicas con el fin de favorecer la adquisición de competencias que prepare a los estudiantes para el ejercicio de actividades profesionales, faciliten su empleabilidad y fomenten su capacidad de emprendimiento:**

- Responsable de implementación del programa (1 persona)
- Personal encargado de la promoción y difusión del programa (1-2 personas)
- Responsables de seguimiento y evaluación (1-2 personas)

## **2.3 Diseñar un programa de prácticas específico entre start-ups regionales y universidades para que los alumnos puedan realizar prácticas y fortalecer su capacidad de emprendimiento:**

- Responsable de diseño del programa (1 persona)
- Responsable de coordinación con las start-ups y universidades (1 persona)
- Responsable de seguimiento y evaluación (1 persona)

## **2.4 Establecer acuerdos de intercambio con las escuelas referentes a nivel nacional e internacional por sector con el fin de fomentar la movilidad de jóvenes emprendedores en la región:**

- Responsable de establecimiento de acuerdos (1 persona)
- Responsable de coordinación con las escuelas referentes (1 persona)

## **2.5 Atraer capital humano emprendedor internacional, con foco en los perfiles necesarios para la transformación social y productiva, facilitando su experiencia emprendedora, y atendiendo a necesidades profesionales y personales:**

- Responsable de diseño de la estrategia de atracción de capital humano emprendedor internacional (1 persona)
- Responsable de promoción y difusión de la estrategia (1-2 personas)
- Responsable de selección y atracción de capital humano emprendedor internacional (1 persona)

### **Capital humano**

## **2.6 Celebrar premios al emprendimiento regional que permitan el reconocimiento de los proyectos emprendedores navarros a nivel nacional e internacional:**

- Responsable de definición de las bases de los premios (1 persona)
- Responsable de promoción y difusión de los premios (1-2 personas)
- Responsable de evaluación y selección de proyectos ganadores (1-2 personas)
- Responsable de organización y coordinación de la ceremonia de entrega de premios (1-2 personas)

### **Dependencias**

Como se mencionó anteriormente, esta línea de acción se relaciona con la línea de acción número 1, ya que para promover el espíritu emprendedor es necesario mejorar las capacidades de los emprendedores.

También puede tener una interrelación con la línea de acción número 7, ya que fomentar la innovación y mejorar la transferencia de tecnología y de conocimiento puede requerir el fortalecimiento de las capacidades de emprendimiento.

## **2.1 Implementar programas de voluntariado para fomentar el desarrollo de capacidades interpersonales y el emprendimiento social**

- Número de programas de voluntariado implementados
- Número de participantes en los programas de voluntariado
- Número de proyectos emprendedores creados a partir de los programas de voluntariado

## **2.2 Establecer un mínimo de créditos obligatorios en todos los grados universitarios para la ejecución de prácticas en empresas y entidades públicas con el fin de favorecer la adquisición de competencias que prepare a los estudiantes para el ejercicio de actividades profesionales, faciliten su empleabilidad y fomenten su capacidad de emprendimiento.**

- Porcentaje de estudiantes que han completado las prácticas obligatorias
- Porcentaje de estudiantes que han sido contratados por la empresa donde realizaron sus prácticas
- Número de proyectos emprendedores creados por estudiantes que realizaron prácticas obligatorias

### **Indicadores (KPIs)**

## **2.3 Diseñar un programa de prácticas específico entre start-ups regionales y universidades para que los alumnos puedan realizar prácticas y fortalecer su capacidad de emprendimiento.**

- Número de start-ups que participan en el programa de prácticas
- Número de estudiantes que participan en el programa de prácticas
- Porcentaje de estudiantes que han creado un proyecto emprendedor después de participar en el programa de prácticas

## **2.4 Establecer acuerdos de intercambio con las escuelas referentes a nivel nacional e internacional por sector con el fin de fomentar la movilidad de jóvenes emprendedores en la región**

- Número de acuerdos de intercambio establecidos
- Número de estudiantes que participan en los intercambios
- Número de proyectos emprendedores creados por estudiantes que participaron en los intercambios

**2.5 Atraer capital humano emprendedor internacional, con foco en los perfiles necesarios para la transformación social y productiva, facilitando su experiencia emprendedora, y atendiendo a necesidades profesionales y personales**

- Número de emprendedores internacionales atraídos
- Número de empresas fundadas por emprendedores internacionales atraídos
- Número de empleados en las empresas fundadas por emprendedores internacionales atraídos

**2.6 Celebrar premios al emprendimiento regional que permitan el reconocimiento de los proyectos emprendedores navarros a nivel nacional e internacional**

- Número de premios al emprendimiento regional celebrados
- Número de proyectos emprendedores presentados a los premios
- Número de proyectos emprendedores reconocidos a nivel nacional e internacional

### 3. Apoyar el acceso al mercado y la comercialización

3. Apoyar el acceso al mercado y la comercialización	
<b>Descripción</b>	Esta línea busca apoyar el acceso al mercado y la comercialización de los emprendedores navarros, con el fin de ayudarles a superar el llamado "valle de la muerte" y consolidar sus proyectos. Para ello, se establecen una serie de sub-líneas de acción que incluyen la formación en temas clave de emprendimiento, la creación de servicios de asesoramiento, subvenciones y la reducción del tiempo de concesión de licencias, así como la promoción de la participación de pymes y startups en procesos de contratación pública. Además, se busca fomentar la colaboración entre ciudadanía, industria, administración y academia en la búsqueda de soluciones innovadoras y dinamizar la creación de soluciones en sectores prioritarios.
<b>Objetivos</b>	El objetivo de esta línea es apoyar el acceso al mercado y la búsqueda de los primeros clientes de los emprendedores navarros para que consigan superar el "valle de la muerte"
<b>Área Responsable</b>	Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra
<b>Sub-líneas de Acción</b>	<p>3.1 Diseñar cursos específicos sobre análisis de mercado, modelos de negocio, cadena de valor y comercialización destinados a emprendedores que quieran consolidar su proyecto</p> <p>3.2 Establecer foros interregionales en temas punteros de emprendimiento y aconsejar sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas</p> <p>3.3 Crear un servicio de asesoramiento apoyar al crecimiento y desarrollo a proyectos empresariales</p> <p>3.4 Crear subvenciones para empresas de reciente creación o en expansión</p> <p>3.5 Reducir el tiempo de concesión de licencias a aquellas personas que quieran emprender</p> <p>3.6 Desarrollar retos urbanos y de prestación de servicios que dinamicen la creación de soluciones nuevas e innovadoras en un proceso colaborativo con la ciudadanía, la industria, la administración y la academia</p> <p>3.7 Reforzar los programas que facilitan el acceso a mercado y la búsqueda de "primeros clientes" a los proyectos emprendedores, especialmente en sectores prioritarios RIS3</p> <p>3.8 Promover en los procesos de contratación pública que las licitaciones incluyan criterios de valoración y adjudicación, así como de solvencia que favorezcan la participación las pymes y startups en los concursos</p>

*Noord Brabant* (Países Bajos):

- **Brabant Startup Fund**: fondo que permite el acceso a la financiación en la etapa más temprana de la cadena de financiación, además, ayuda a los emprendedores a financiar su proyecto para lograr el ajuste del producto al mercado.

Irlanda del Sur (Irlanda):

- **The Market Discovery Fund**: fondo para que las empresas accedan a financiación de hasta 150.000 € para ayudarlas a dar el primer paso hacia nuevos mercados y hacer realidad sus ambiciones globales.
- **HPSU Feasibility Grant**: subvención cuyo objetivo es ayudar a una empresa en etapa inicial a investigar la viabilidad de un nuevo negocio o propuesta de comercio internacional.
- **The Market Discovery Fund**: fondo para que las empresas accedan a financiación de hasta 150.000 € para ayudarlas a dar el primer paso hacia nuevos mercados y hacer realidad sus ambiciones globales.
- **The Excel at Export Selling**: una serie de talleres destinados a incorporar rápidamente las herramientas comprobadas de buenas prácticas de ventas internacionales en los equipos de ventas de empresas irlandesas en todos los sectores industriales.

Iniciativas en  
regiones  
europeas

Flandes (Bélgica)

- **Internationalization Package for Starters (FIT)**: un instrumento de co-marketing consistente en una subvención de entre 7.000 € y 9.000 € con el objetivo de que las startups se internacionalicen.

*Central Denmark* (Dinamarca):

- **Denmark's Export and Investment Fund**: este fondo brinda una oportunidad para que las empresas danesas accedan al capital de riesgo financiado por el estado a través de un fondo unificado, que es el resultado de una fusión de EKF Dinamarca Export Credit Agency, el fondo de crecimiento Vaekstfonden y el Fondo Danés de Inversión Verde. El fondo está disponible para emprendedores y pymes que necesiten capital para alcanzar su potencial, así como para empresas que quieran exportar y expandirse a nuevos mercados. Su objetivo es apoyar a las empresas danesas y contribuir a la transición verde y al crecimiento sostenible.

Impacto  
esperado

**3.1 Diseñar cursos específicos sobre análisis de mercado, modelos de negocio, cadena de valor y comercialización destinados a emprendedores que quieran consolidar su proyecto:**

Se espera que los cursos específicos sobre análisis de mercado, modelos de negocio, cadena de valor y comercialización ayuden a los emprendedores a desarrollar habilidades y conocimientos necesarios para diseñar estrategias adecuadas para su proyecto y así tener un mejor acceso al mercado.

**3.2 Establecer foros interregionales en temas punteros de emprendimiento y aconsejar sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas:** Se espera que los foros interregionales promuevan el intercambio de conocimientos y experiencias, ayudando a los

emprendedores navarros a conocer buenas prácticas y lecciones aprendidas en otros lugares, y así fortalecer su capacidad para acceder al mercado.

**3.3 Crear un servicio de asesoramiento apoyar al crecimiento y desarrollo a proyectos empresariales:** Se espera que el servicio de asesoramiento ayude a los emprendedores a superar los obstáculos que puedan encontrar en el camino de la comercialización y el acceso al mercado, y así aumentar su tasa de éxito.

**3.4 Crear subvenciones para empresas de reciente creación o en expansión:** Se espera que las subvenciones ayuden a las empresas de reciente creación o en expansión a obtener los recursos necesarios para aumentar su capacidad de comercialización y acceso al mercado.

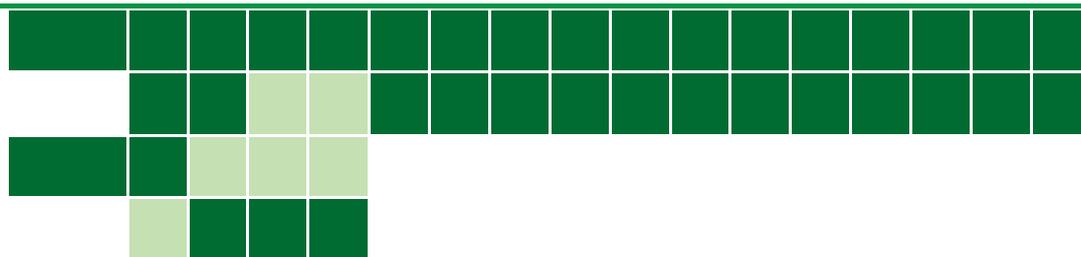
**3.5 Reducir el tiempo de concesión de licencias a aquellas personas que quieran emprender:** Se espera que la reducción del tiempo de concesión de licencias ayude a los emprendedores a iniciar sus proyectos más rápidamente, lo que puede ser crucial en el proceso de comercialización.

**3.6 Desarrollar retos urbanos y de prestación de servicios que dinamicen la creación de soluciones nuevas e innovadoras en un proceso colaborativo con la ciudadanía, la industria, la administración y la academia:** Se espera que los retos urbanos y de prestación de servicios estimulen la creación de soluciones nuevas e innovadoras que respondan a las necesidades del mercado, y así ayudar a los emprendedores a acceder al mismo.

**3.7 Reforzar los programas que facilitan el acceso a mercado y la búsqueda de “primeros clientes” a los proyectos emprendedores, especialmente en sectores prioritarios RIS3:** Se espera que los programas que facilitan el acceso al mercado y la búsqueda de "primeros clientes" ayuden a los emprendedores a obtener los primeros ingresos, lo que puede ser clave para superar el "valle de la muerte".

**3.8 Promover en los procesos de contratación pública que las licitaciones incluyan criterios de valoración y adjudicación, así como de solvencia que favorezcan la participación las pymes y startups en los concursos:** Se espera que la promoción de criterios de valoración y adjudicación en los procesos de contratación pública que favorezcan la participación de las pymes y startups en los concursos ayude a los emprendedores a acceder al mercado y aumentar sus oportunidades de crecimiento.

		2023		2024				2025				2026				2027			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Horizonte Temporal</b>																			



### **3.1 Diseñar cursos específicos sobre análisis de mercado, modelos de negocio, cadena de valor y comercialización destinados a emprendedores que quieran consolidar su proyecto**

- 3er cuatrimestre de 2023: Definición de los contenidos de los cursos y selección de los ponentes.
- 4to cuatrimestre de 2023: Organización de los cursos y realización de la primera edición.
- 2024: Realización de dos ediciones más de los cursos.

### **3.2 Establecer foros interregionales en temas punteros de emprendimiento y aconsejar sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas**

- 1er cuatrimestre de 2024: Definición de los temas y de los participantes en los foros.
- 2do cuatrimestre de 2024: Organización del primer foro interregional.
- 2025-2027: Realización de dos foros más.

### **3.3 Crear un servicio de asesoramiento apoyar al crecimiento y desarrollo a proyectos empresariales**

- 1er cuatrimestre de 2024: Definición del tipo de asesoramiento a ofrecer y selección de los asesores.
- 2do cuatrimestre de 2024: Puesta en marcha del servicio de asesoramiento.
- 2025-2027: Continuación del servicio y evaluación de su impacto.

### **3.4 Crear subvenciones para empresas de reciente creación o en expansión**

- 2do cuatrimestre de 2024: Diseño de las bases para la convocatoria de subvenciones.
- 3er cuatrimestre de 2024: Publicación de las bases y apertura del plazo de solicitud.
- 1er cuatrimestre de 2025: Resolución y concesión de las subvenciones.
- 2025-2027: Convocatoria y resolución de nuevas ediciones de las subvenciones.

### **3.5 Reducir el tiempo de concesión de licencias a aquellas personas que quieran emprender**

- 3er cuatrimestre de 2023: Identificación de los procesos administrativos a simplificar.
- 4to cuatrimestre de 2023: Establecimiento de medidas para agilizar los trámites.
- 2024-2027: Evaluación y ajuste de las medidas establecidas para conseguir una reducción efectiva del tiempo de concesión de licencias.

### **3.6 Desarrollar retos urbanos y de prestación de servicios que dinamicen la creación de soluciones nuevas e innovadoras en un proceso colaborativo con la ciudadanía, la industria, la administración y la academia**

- 1er cuatrimestre de 2024: Selección de los retos a abordar y de los equipos multidisciplinares para su desarrollo.
- 2do cuatrimestre de 2024: Desarrollo de los retos y presentación de las soluciones innovadoras.
- 2025-2027: Continuación de la dinamización de retos y evaluación de su impacto.

### **Sublínea 3.7 Reforzar los programas que facilitan el acceso a mercado y la búsqueda de “primeros clientes” a los proyectos emprendedores, especialmente en sectores prioritarios RIS3:**

- Tercer cuatrimestre 2023: Análisis de los programas existentes y definición de mejoras a implementar.

- Cuarto trimestre 2023: Diseño de las mejoras y definición de nuevos programas.
- Primer trimestre 2024: Puesta en marcha de los nuevos programas de acceso a mercado y búsqueda de primeros clientes.

**Sublínea 3.8 Promover en los procesos de contratación pública que las licitaciones incluyan criterios de valoración y adjudicación, así como de solvencia que favorezcan la participación las pymes y startups en los concursos:**

- Segundo trimestre 2024: Análisis de los procesos de contratación pública existentes y definición de mejoras a implementar.
- Tercer trimestre 2024: Diseño de las mejoras y definición de nuevos criterios de valoración y adjudicación.
- Cuarto trimestre 2024: Promoción de los nuevos criterios entre las administraciones públicas y empresas licitadoras.
- Primer trimestre 2025: Puesta en marcha de los nuevos criterios de valoración y adjudicación en los procesos de contratación pública.

**Esfuerzo económico**

Entre 20,000,000 y 25,000,000 de euros

**Capital humano**

**3.1 Diseñar cursos específicos sobre análisis de mercado, modelos de negocio, cadena de valor y comercialización destinados a emprendedores que quieran consolidar su proyecto:** Se estima que serán necesarios 2 formadores especializados en temas de emprendimiento y marketing digital.

**3.2 Establecer foros interregionales en temas punteros de emprendimiento y aconsejar sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas:** Se estima que serán necesarios 3 profesionales con experiencia en emprendimiento y en la organización de eventos.

**3.3 Crear un servicio de asesoramiento apoyar al crecimiento y desarrollo a proyectos empresariales:** Se estima que serán necesarios 5 consultores empresariales con experiencia en el desarrollo de proyectos y en la definición de estrategias de negocio.

**3.4 Crear subvenciones para empresas de reciente creación o en expansión:** Se estima que serán necesarios 2 técnicos administrativos para la gestión de las subvenciones.

**3.5 Reducir el tiempo de concesión de licencias a aquellas personas que quieran emprender:** Se estima que serán necesarios 2 profesionales especializados en la tramitación de licencias y permisos.

**3.6 Desarrollar retos urbanos y de prestación de servicios que dinamicen la creación de soluciones nuevas e innovadoras en un proceso colaborativo con la ciudadanía, la industria, la administración y la academia:** Se estima que serán necesarios 4 profesionales con experiencia en la definición de retos y dinamización de procesos colaborativos.

**3.7 Reforzar los programas que facilitan el acceso a mercado y la búsqueda de “primeros clientes” a los proyectos emprendedores, especialmente en sectores prioritarios RIS3:** Se estima que serán necesarios 3 consultores con experiencia en la identificación de oportunidades de mercado y en la definición de estrategias de comercialización.

**3.8 Promover en los procesos de contratación pública que las licitaciones incluyan criterios de valoración y adjudicación, así como de solvencia que favorezcan la participación las pymes y startups en los concursos:** Se estima que serán necesarios 2

profesionales especializados en contratación pública y en la definición de criterios de valoración.

### Dependencias

Esta línea de acción puede estar relacionada con la línea de acción número 5, ya que generar redes de startups y apoyar la internacionalización puede ayudar a los emprendedores a acceder a nuevos mercados.

También puede relacionarse con la línea de acción número 4, ya que apoyar el crecimiento y consolidación de las empresas puede requerir un acceso efectivo al mercado y una buena estrategia de comercialización.

### Indicadores (KPIs)

#### **3.1 Diseñar cursos específicos sobre análisis de mercado, modelos de negocio, cadena de valor y comercialización destinados a emprendedores que quieran consolidar su proyecto.**

- Número de cursos diseñados y ofrecidos a emprendedores.
- Número de emprendedores que participan en los cursos.
- Porcentaje de satisfacción de los emprendedores con los cursos.

#### **3.2 Establecer foros interregionales en temas punteros de emprendimiento y aconsejar sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas.**

- Número de foros interregionales establecidos.
- Número de emprendedores que participan en los foros.
- Porcentaje de satisfacción de los emprendedores con los foros.

#### **3.3 Crear un servicio de asesoramiento apoyar al crecimiento y desarrollo a proyectos empresariales.**

- Número de emprendedores que solicitan el servicio de asesoramiento.
- Número de sesiones de asesoramiento proporcionadas.
- Porcentaje de emprendedores que logran aumentar sus ventas o mejorar su modelo de negocio después de recibir el asesoramiento.

#### **3.4 Crear subvenciones para empresas de reciente creación o en expansión.**

- Número de empresas que solicitan las subvenciones.
- Número de empresas que reciben las subvenciones.
- Porcentaje de empresas que logran aumentar su facturación o mejorar su modelo de negocio después de recibir las subvenciones.

#### **3.5 Reducir el tiempo de concesión de licencias a aquellas personas que quieran emprender.**

- Tiempo medio de concesión de licencias antes y después de implementar la medida.
- Número de emprendedores que logran establecer sus negocios más rápidamente gracias a la reducción del tiempo de concesión de licencias.

#### **3.6: Desarrollar retos urbanos y de prestación de servicios que dinamicen la creación de soluciones nuevas e innovadoras en un proceso colaborativo con la ciudadanía, la industria, la administración y la academia.**

- Número de retos urbanos y de prestación de servicios desarrollados para fomentar la creación de soluciones innovadoras.
- Número de participantes involucrados en cada reto.
- Número de soluciones innovadoras desarrolladas en cada reto.

- Porcentaje de soluciones innovadoras que se han implementado y han generado impacto en el mercado o en la sociedad.
- Grado de satisfacción de los participantes y de la ciudadanía en general con el proceso de colaboración y el resultado final.
- Número de empresas y emprendedores que han participado en los retos y han generado nuevas oportunidades de negocio.
- Porcentaje de incremento en la inversión pública y privada en proyectos relacionados con los retos urbanos y de prestación de servicios desarrollados.

**3.7: Reforzar los programas que facilitan el acceso a mercado y la búsqueda de “primeros clientes” a los proyectos emprendedores, especialmente en sectores prioritarios RIS3.**

- Número de empresas y emprendedores que han participado en los programas de acceso a mercado y búsqueda de primeros clientes.
- Porcentaje de éxito de las empresas y emprendedores en la búsqueda de primeros clientes después de participar en los programas.
- Número de nuevos clientes que han sido adquiridos gracias a la participación en los programas.
- Porcentaje de aumento en las ventas de las empresas que han participado en los programas.

**3.8: Promover en los procesos de contratación pública que las licitaciones incluyan criterios de valoración y adjudicación, así como de solvencia que favorezcan la participación de las pymes y startups en los concursos.**

- Número de licitaciones públicas que incluyen criterios de valoración y adjudicación que favorecen la participación de pymes y startups.
- Porcentaje de empresas de reciente creación o en expansión que han participado en licitaciones públicas gracias a los criterios de valoración y adjudicación incluidos.
- Porcentaje de aumento en la participación de pymes y startups en los procesos de contratación pública.
- Porcentaje de incremento en la inversión pública en proyectos liderados por pymes y startups gracias a la participación en licitaciones públicas.

## 4. Apoyo al crecimiento y consolidación (*scale up*)

4. Apoyar al crecimiento y consolidación ( <i>scale up</i> )	
<b>Descripción</b>	Esta línea busca apoyar el crecimiento y consolidación de los proyectos emprendedores en Navarra, con el objetivo de que puedan proyectarse internacionalmente. Para ello, se establecen diversas sub-líneas de acción, que incluyen el diseño de un programa de Scale Up como servicio de acompañamiento y asesoramiento, la creación de incubadoras, aceleradoras y espacios de coworking, el acompañamiento en la transición hacia la financiación privada, y la creación de una red de start-ups de alto crecimiento para favorecer el intercambio de mejores prácticas y la colaboración. Todo ello con el fin de impulsar el crecimiento empresarial y la proyección internacional de los emprendedores navarros.
<b>Objetivos</b>	El objetivo de esta línea es apoyar la fase de crecimiento de los proyectos emprendedores navarros, así como su proyección internacional
<b>Área Responsable</b>	Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra
<b>Sub-líneas de Acción</b>	<p>4.1 Diseñar un programa de Scale Up como servicio de acompañamiento, asesoramiento, apoyo técnico, capacitación, mentorización y consultoría estratégica de crecimiento empresarial</p> <p>4.2 Establecer incubadoras, aceleradoras y espacios de coworking</p> <p>4.3 Mejorar la transición entre la financiación pública a nivel startup a modelos de capital de riesgo y scale up de carácter privado mediante el acompañamiento y el asesoramiento técnico</p> <p>4.4 Crear una red de strat-ups navarra de alto crecimiento con la intención de favorecer el intercambio de mejores prácticas, facilitar la colaboración entre ellas y potenciar la aparición de sinergias durante su fase de escalado internacional.</p>
<b>Iniciativas en regiones europeas</b>	<p><i>Noord Brabant</i> (Países Bajos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Braventure</b>: gran plataforma regional que une instituciones de conocimiento, empresas de desarrollo y el gobierno regional para acelerar startups en la región a través del conocimiento, el desarrollo, la comunidad y el financiamiento.</li> </ul> <p>Irlanda del Sur (Irlanda):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>The High Potential Start-Up (HPSU) Team program (Enterprise Ireland)</b>: Programa que proporciona apoyo práctico y asesoramiento a empresarios y empresas en fase inicial que pueden tener un producto, servicio o tecnología innovadora, y el potencial de lograr ventas internacionales y creación de empleo.</li> </ul> <p>Helsinki Uusimaa (Filandia):</p>

- **Startup Grant:** ayudas en forma de asistencia destinada a salvaguardar el sustento básico de los nuevos empresarios que se aplican por periodos de 6 meses hasta un máximo de 12 meses.
- **Think Company Fund:** subvención de 2.500 € para apoyar a empresas prometedoras en etapa inicial que tienen como objetivo tener un impacto positivo en la sociedad. También existe la opción de solicitar una subvención de 500 € para probar y validar una idea de negocio.
- **The Innovative HPSU Fund (Enterprise Ireland):** financiación para apoyar a las empresas emergentes con potencial de alto crecimiento (HPSU) con los costes de puesta en marcha y desarrollo del negocio, a través de inversiones de capital, sobre una base cofinanciada.

**4.1 Diseñar un programa de Scale Up como servicio de acompañamiento, asesoramiento, apoyo técnico, capacitación, mentorización y consultoría estratégica de crecimiento empresarial:** Incrementaría el número de startups que escalan y se convierten en empresas consolidadas; mejoraría la sostenibilidad financiera de las startups y empresas consolidadas; y, aumentaría el empleo generado por las startups y empresas consolidadas.

**4.2 Establecer incubadoras, aceleradoras y espacios de coworking:** Facilitar el acceso a servicios y recursos permitiría a las startups crecer y consolidarse gracias también a una mayor colaboración y sinergias entre emprendedores y empresas. Fomentando así la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

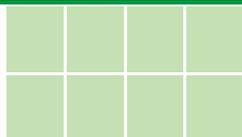
**4.3 Mejorar la transición entre la financiación pública a nivel startup a modelos de capital de riesgo y scale up de carácter privado mediante el acompañamiento y el asesoramiento técnico:** Aumentaría la probabilidad de que las startups puedan acceder a financiamiento privado para su fase de crecimiento y consolidación. Incrementando así el número de empresas que logran consolidarse y crecer a nivel nacional e internacional, lo cual, redundaría en creación de empleo.

**4.4 Crear una red de startups navarra de alto crecimiento con la intención de favorecer el intercambio de mejores prácticas, facilitar la colaboración entre ellas y potenciar la aparición de sinergias durante su fase de escalado internacional:** Al fomentar el intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre startups navarras de alto crecimiento, se favorecería la colaboración entre empresas para el desarrollo de proyectos conjuntos.

Potenciar la aparición de sinergias entre startups navarras de alto crecimiento durante su fase de escalado internacional.

**Impacto esperado**

Horizonte Temporal	2023		2024				2025				2026				2027			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4



#### **4.1: Diseñar un programa de Scale Up como servicio de acompañamiento, asesoramiento, apoyo técnico, capacitación, mentorización y consultoría estratégica de crecimiento empresarial**

- Tercer cuatrimestre de 2023: Definición del programa de Scale Up y contratación del equipo de profesionales que lo implementará.
- Cuarto cuatrimestre de 2023: Diseño de la metodología y herramientas a utilizar en el programa.
- Primer cuatrimestre de 2024: Inicio de la implementación del programa de Scale Up.

#### **4.2: Establecer incubadoras, aceleradoras y espacios de coworking**

- Tercer cuatrimestre de 2023: Identificación de los espacios donde se establecerán las incubadoras y aceleradoras, así como de las necesidades para su adecuación.
- Cuarto cuatrimestre de 2023: Inicio de las obras de adecuación de los espacios.
- Primer cuatrimestre de 2024: Puesta en marcha de las incubadoras y aceleradoras, así como de los espacios de coworking.

#### **4.3: Mejorar la transición entre la financiación pública a nivel startup a modelos de capital de riesgo y scale up de carácter privado mediante el acompañamiento y el asesoramiento técnico.**

- 3er cuatrimestre de 2023 - Identificación y análisis de las necesidades de acompañamiento y asesoramiento técnico para la transición a modelos de capital de riesgo y scale up de carácter privado.
- 1er cuatrimestre de 2024 - Diseño e implementación de programas de capacitación y mentorización para las startups navarras en proceso de transición hacia la financiación privada.
- 2do cuatrimestre de 2024 - Implementación del programa de acompañamiento y asesoramiento técnico.

#### **4.4: Crear una red de startups navarra de alto crecimiento con la intención de favorecer el intercambio de mejores prácticas, facilitar la colaboración entre ellas y potenciar la aparición de sinergias durante su fase de escalado internacional.**

- 1er cuatrimestre de 2024 - Identificación y selección de las startups navarras de alto crecimiento.
- 2do cuatrimestre de 2024 - Creación de una red de colaboración y comunicación entre las startups navarras seleccionadas.
- 3er cuatrimestre de 2024 - Identificación de mejores prácticas y sinergias entre las startups navarras.

- 4to cuatrimestre de 2024 - Implementación de programas de capacitación y mentorización entre las startups navarras de alto crecimiento.

**Esfuerzo económico**

Entre 10,000,000 y 12,000,000 de euros

**Capital humano**

**4.1 Diseñar un programa de Scale Up como servicio de acompañamiento, asesoramiento, apoyo técnico, capacitación, mentorización y consultoría estratégica de crecimiento empresarial:**

- 1 coordinador de programa
- 2 consultores senior
- 3 consultores junior
- 1 técnico de formación

**4.2 Establecer incubadoras, aceleradoras y espacios de coworking:**

- 1 responsable de incubadora
- 2 gestores de proyectos
- 1 especialista en tecnología
- 1 técnico de comunicación y marketing
- 1 administrador

**4.3 Mejorar la transición entre la financiación pública a nivel startup a modelos de capital de riesgo y scale up de carácter privado mediante el acompañamiento y el asesoramiento técnico:**

- 1 coordinador de programa
- 2 consultores senior
- 2 consultores junior
- 1 experto en finanzas y capital de riesgo

**4.4 Crear una red de startups navarra de alto crecimiento con la intención de favorecer el intercambio de mejores prácticas, facilitar la colaboración entre ellas y potenciar la aparición de sinergias durante su fase de escalado internacional:**

- 1 coordinador de programa
- 1 gestor de comunidad y eventos
- 1 técnico de comunicación y marketing
- 1 consultor senior para asesoramiento técnico

**Dependencias**

Esta línea de acción puede tener una estrecha relación con la línea de acción número 3, ya que para consolidar una empresa es necesario contar con un acceso efectivo al mercado y una buena estrategia de comercialización.

También puede relacionarse con la línea de acción número 5, ya que generar redes de startups y apoyar la internacionalización puede ayudar a las empresas a expandirse y crecer.

**Indicadores (KPIs)**

**4.1: Diseñar un programa de Scale Up como servicio de acompañamiento, asesoramiento, apoyo técnico, capacitación, mentorización y consultoría estratégica de crecimiento empresarial.**

- Número de empresas que se han beneficiado del programa de Scale Up.
- Tasa de crecimiento anual promedio de las empresas participantes en el programa de Scale Up.

- Porcentaje de empresas que han alcanzado sus objetivos de crecimiento durante su participación en el programa de Scale Up.
- Número de empleos creados por las empresas que han participado en el programa de Scale Up.

#### **4.2: Establecer incubadoras, aceleradoras y espacios de coworking.**

- Número de empresas que han sido incubadas o aceleradas.
- Tasa de supervivencia de las empresas que han sido incubadas o aceleradas.
- Número de empleos creados por las empresas que han sido incubadas o aceleradas.
- Porcentaje de empresas que han conseguido financiación externa tras su paso por la incubadora o aceleradora.

#### **4.3: Mejorar la transición entre la financiación pública a nivel startup a modelos de capital de riesgo y scale up de carácter privado mediante el acompañamiento y el asesoramiento técnico.**

- Porcentaje de empresas que han accedido a financiación privada después de recibir financiación pública.
- Tasa de crecimiento anual promedio de las empresas que han accedido a financiación privada tras recibir financiación pública.
- Número de empleos creados por las empresas que han accedido a financiación privada tras recibir financiación pública.
- Porcentaje de empresas que han logrado un exit a través de financiación privada tras recibir financiación pública.

#### **4.4: Crear una red de startups navarra de alto crecimiento con la intención de favorecer el intercambio de mejores prácticas, facilitar la colaboración entre ellas y potenciar la aparición de sinergias durante su fase de escalado internacional.**

- Número de empresas que se han unido a la red de startups de alto crecimiento.
- Número de colaboraciones entre empresas de la red.
- Tasa de crecimiento anual promedio de las empresas de la red.
- Número de acuerdos de internacionalización alcanzados por las empresas de la red.

## 5. Generación de redes y fortalecimiento del ecosistema de startups

### 5. Generar redes de startups y apoyar la internacionalización

<b>Descripción</b>	<p>Esta línea busca generar networking entre los emprendedores navarros y fomentar la internacionalización de la economía de la región. Para ello, se propone la creación de una plataforma transversal que permita el seguimiento y la cocreación del emprendimiento navarro, la creación de espacios urbanos creativos en sectores estratégicos, y la implementación de programas que faciliten la movilidad de los emprendedores tanto a nivel nacional como internacional. Además, se busca conectar el ecosistema navarro con otros entornos y centros de emprendimiento de referencia a nivel internacional para favorecer el aprendizaje y la apertura a nuevas dinámicas y prácticas.</p>
<b>Objetivos</b>	<p>El objetivo de esta línea es generar networking entre los emprendedores navarros, con emprendedores de otras regiones a nivel nacional e impulsar la internacionalización de la economía navarra</p>
<b>Área Responsable</b>	<p>Dirección General de Política Económica y Empresarial y Trabajo del Gobierno de Navarra, en colaboración con otras instituciones, como la Agencia de Desarrollo de Navarra (SODENA), el Servicio Navarro de Empleo (SNE), el Servicio Navarro de Innovación (SNAI) y el Instituto Navarro de Tecnología e Infraestructuras Agroalimentarias (INTIA), entre otros.</p>
<b>Sub-líneas de Acción</b>	<p>5.1 Constituir una plataforma transversal de cocreación y seguimiento del emprendimiento navarro</p> <p>5.2 Iniciar un proyecto de creación de nuevos espacios urbanos creativos en sectores estratégicos navarros</p> <p>5.3 Diseñar un programa para facilitar la movilidad nacional e internacional de los emprendedores entre distintos proyectos, ecosistemas y regiones nacionales e internacionales, favoreciendo así su desarrollo profesional y personal.</p> <p>5.4 Conectar el ecosistema navarro con otros entornos, agentes y centros de emprendimiento de referencia a nivel internacional, favoreciendo la apertura, el contraste de actuaciones y el aprendizaje constante, y paliando posibles dinámicas endogámicas.</p>
<b>Iniciativas en regiones europeas</b>	<p><i>Noord Brabant</i> (Países Bajos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Operational Programme South (OPZuid):</b> Una subvención a la innovación destinada a dar un impulso adicional a la competitividad del sur de los Países Bajos. Se centra en las pymes y refuerza la cooperación entre las empresas y las instituciones del conocimiento. Forma parte del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) para el período 2021-2027 y se basa en la Estrategia Regional de Innovación (RIS3) para el sur de los Países Bajos.</li> </ul> <p>Berlín (Alemania):</p>

- **Berlin Partner for Business and Technology:** asociación público-privada financiada por el Estado para la construcción de una red de talento y conectar empresas que lo buscan con quien está dispuesto a trabajar.

Irlanda del Sur (Irlanda):

- **Operational Excellence Fund:** fondo que permite a las empresas irlandesas que comercian internacionalmente desarrollar o transformar su negocio más amplio para competir de manera más efectiva.
- **Local Enterprises Offices (LEO):** Oficinas locales para empresas que funcionan como un primer lugar de parada donde buscar información sobre cómo iniciar o hacer crecer un negocio en Irlanda. También pueden ofrecer apoyo a través de subvenciones de viabilidad o de expansión empresarial, entre otras.

Helsinki-Uusimaa (Finlandia):

- **Helsinki-Uusimaa Regional Council:** autoridad conjunta para Helsinki-Uusimaa con 26 municipios miembros que identifican un conjunto de atributos para construir un ecosistema de emprendimiento fuerte.
- **Team Finland Network** and international recruitment services: iniciativa no oficial y voluntaria para ayudar a las empresas en su proceso de internacionalización y en atraer talento externo.

Flandes (Bélgica):

- **Flanders360.com:** página web en la que una empresa puede hacer un recorrido por Flandes y visitar empresas e institutos de conocimiento a través de un sistema virtual, bajo la guía de FIT.
- **Innovation mandates (VLAIO):** Subvención a la investigación básica estratégica, que está específicamente destinada a permitir a los investigadores postdoctorales llevar a cabo un proyecto en estrecha colaboración con el sector empresarial o industrial. Esta subvención está destinada a impulsar proyectos cuyo nivel de riesgo es demasiado alto para ser llevado a cabo como proyecto de investigación y desarrollo industrial. Tiene una finalidad económica, a la vez que ayuda a salvar la brecha entre la academia y la industria, y ayuda a los investigadores postdoctorales a hacer la transición al mundo empresarial, con una subvención de entre el 50% y el 100% de la plantilla y los costes operativos del investigador de postgrado.

Central Denmark (Dinamarca):

- **Early Warning Europe:** es una red permanente de 30 socios en toda Europa (organismos públicos, asociaciones industriales, ONG, universidades...) pensado para ayudar empresas en crisis antes de que acaben en el sistema judicial y desarrollar una red permanente.

**Impacto  
esperado**

### **5.1 Constituir una plataforma transversal de cocreación y seguimiento del**

**emprendimiento navarro:** generación de networking entre emprendedores navarros y creación de un espacio de colaboración y cocreación.

**5.2 Iniciar un proyecto de creación de nuevos espacios urbanos creativos en sectores estratégicos navarros:** fomento del emprendimiento y la innovación en sectores estratégicos y creación de un ambiente favorable para el desarrollo de proyectos innovadores.

**5.3 Diseñar un programa para facilitar la movilidad nacional e internacional de los emprendedores entre distintos proyectos, ecosistemas y regiones nacionales e internacionales, favoreciendo así su desarrollo profesional y personal:** facilitación de la movilidad y el intercambio de conocimientos y experiencias entre emprendedores navarros y de otras regiones, fomentando su desarrollo personal y profesional y enriqueciendo el ecosistema emprendedor navarro.

**5.4 Conectar el ecosistema navarro con otros entornos, agentes y centros de emprendimiento de referencia a nivel internacional, favoreciendo la apertura, el contraste de actuaciones y el aprendizaje constante, y paliando posibles dinámicas endogámicas:** fomento de la apertura, la colaboración y el intercambio de conocimientos y experiencias entre el ecosistema emprendedor navarro y otros ecosistemas internacionales, enriqueciendo el ecosistema navarro y fomentando la innovación y el emprendimiento.

2023		2024				2025				2026				2027			
Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4

**Horizonte Temporal**

**5.1 Constituir una plataforma transversal de cocreación y seguimiento del emprendimiento navarro**

- 3er cuatrimestre 2023: Diseño y planificación de la plataforma.
- 4to cuatrimestre 2023 - 3er cuatrimestre 2024: Implementación de la plataforma.
- 4to cuatrimestre 2024 - 2do cuatrimestre 2027: Funcionamiento y mantenimiento de la plataforma.

**5.2 Iniciar un proyecto de creación de nuevos espacios urbanos creativos en sectores estratégicos navarros**

- 3er cuatrimestre 2023 - 2do cuatrimestre 2024: Identificación y análisis de sectores estratégicos y ubicación de los espacios.
- 3er cuatrimestre 2024 - 4to cuatrimestre 2025: Diseño y construcción de los espacios urbanos creativos.
- 1er cuatrimestre 2026 - 4to cuatrimestre 2027: Inauguración y funcionamiento de los espacios urbanos creativos.

**5.3 Diseñar un programa para facilitar la movilidad nacional e internacional de los emprendedores entre distintos proyectos, ecosistemas y regiones nacionales e internacionales, favoreciendo así su desarrollo profesional y personal.**

- 3er cuatrimestre 2023 - 2do cuatrimestre 2024: Identificación de necesidades y diseño del programa.
- 3er cuatrimestre 2024 - 1er cuatrimestre 2025: Pruebas piloto del programa.
- 2do cuatrimestre 2025 - 4to cuatrimestre 2027: Implementación y desarrollo del programa.

**5.4 Conectar el ecosistema navarro con otros entornos, agentes y centros de emprendimiento de referencia a nivel internacional, favoreciendo la apertura, el contraste de actuaciones y el aprendizaje constante, y paliando posibles dinámicas endogámicas.**

- 3er cuatrimestre 2023 - 2do cuatrimestre 2024: Identificación de entornos, agentes y centros de emprendimiento de referencia a nivel internacional.
- 3er cuatrimestre 2024 - 4to cuatrimestre 2025: Diseño y planificación de las acciones de conexión.
- 1er cuatrimestre 2026 - 4to cuatrimestre 2027: Implementación y desarrollo de las acciones de conexión.

**Esfuerzo económico**

Alrededor de 16,2 millones

**5.1 Constituir una plataforma transversal de cocreación y seguimiento del emprendimiento navarro:**

- 1 Project Manager
- 2 Analistas de Innovación
- 1 Analista de Datos
- 1 Responsable de Comunicación

**5.2 Iniciar un proyecto de creación de nuevos espacios urbanos creativos en sectores estratégicos navarros:**

- 1 Project Manager
- 2 Arquitectos o Diseñadores de Interiores
- 1 Responsable de Comunicación

**Capital humano**

**5.3 Diseñar un programa para facilitar la movilidad nacional e internacional de los emprendedores entre distintos proyectos, ecosistemas y regiones nacionales e internacionales:**

- 1 Project Manager
- 2 Técnicos de Programas de Movilidad
- 1 Responsable de Comunicación

**5.4 Conectar el ecosistema navarro con otros entornos, agentes y centros de emprendimiento de referencia a nivel internacional:**

- 1 Project Manager
- 2 Técnicos de Relaciones Internacionales
- 1 Responsable de Comunicación

## Dependencias

Esta línea de acción puede estar relacionada con la línea de acción número 3, ya que generar redes de startups puede facilitar el acceso al mercado y la comercialización de los productos y servicios de las empresas.

También puede relacionarse con la línea de acción número 4, ya que apoyar el crecimiento y consolidación de las empresas puede implicar una mayor internacionalización y expansión.

## Indicadores (KPIs)

### **5.1 Constituir una plataforma transversal de cocreación y seguimiento del emprendimiento navarro:**

- Número de emprendedores y empresas registrados en la plataforma.
- Número de colaboraciones y proyectos de co-creación generados a través de la plataforma.
- Número de empresas que han recibido apoyo a través de la plataforma y su tasa de éxito.

### **5.2 Iniciar un proyecto de creación de nuevos espacios urbanos creativos en sectores estratégicos navarros:**

- Número de espacios urbanos creados y su grado de ocupación.
- Número de empresas o proyectos incubados o acelerados en los espacios urbanos creados.
- Impacto económico y social de las empresas o proyectos incubados o acelerados en los espacios urbanos creados.

### **5.3 Diseñar un programa para facilitar la movilidad nacional e internacional de los emprendedores:**

- Número de emprendedores que han participado en el programa de movilidad y su grado de satisfacción.
- Número de empresas o proyectos generados a partir de las experiencias de movilidad.
- Impacto económico y social de las empresas o proyectos generados a partir de las experiencias de movilidad.

### **5.4 Conectar el ecosistema navarro con otros entornos y agentes de referencia a nivel internacional:**

- Número de acuerdos de colaboración firmados con otros ecosistemas de emprendimiento a nivel internacional.
- Número de emprendedores y empresas navarras que han participado en programas de aceleración o incubación en otros ecosistemas de emprendimiento a nivel internacional.
- Número de empresas que han iniciado procesos de internacionalización a partir de los contactos generados a través de la red de networking.

## 7.2. Fuentes de financiación

### 6. Desarrollar programas de apoyo financiero

6. Desarrollar programas de apoyo financiero	
<b>Descripción</b>	Esta línea busca crear un entorno favorable para el acceso al financiamiento, fomentar la inversión privada y diseñar programas de ayudas y subvenciones que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas en Navarra.
<b>Objetivos</b>	El objetivo de esta línea es Facilitar el acceso de emprendedores y micro-empresas a los programas de financiación pública
<b>Área Responsable</b>	Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra, específicamente de la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo
<b>Sub-líneas de Acción</b>	<p>6.1 Desarrollar una plataforma para la exploración de oportunidades de financiación (tanto públicas como privadas) a nivel regional, nacional y europeo</p> <p>6.2 Definir nuevas formas de financiación y subvenciones para proyectos en sectores navarros emergentes</p> <p>6.3 Definir subvenciones y ayudas para promocionar y fomentar la figura del emprendedor joven (menores de 30 años)</p> <p>6.4 Definir programas de ayudas destinadas a autónomos y pymes para la creación de nuevas empresas y para la incorporación de socios a empresas ya constituidas</p> <p>6.5 Articular programas de microcréditos, facilitando la consecución de avales o diseñando programas de ayudas públicas, con especial atención a los emprendedores senior</p> <p>6.5 Evaluar el desempeño de los proyectos emprendedores apoyados desde la administración con distintas periodicidades (1,3 y 5 años)</p> <p>6.6 Fomentar las fuentes y mecanismos privados de inversión, para que las grandes empresas colaboren en proyectos de emprendimiento existentes</p> <p>6.7 Diseñar un Programa Red Business Angels para la creación de una red de inversores especializada que facilite la búsqueda de financiación a las empresas de base científica y tecnológica de la Región de Navarra durante sus primeros años de vida</p> <p>6.8 Diseñar ventajas fiscales ad hoc para facilitar la inversión y fomentar la creación de empresas para proyectos emprendedores dentro de los márgenes de los impuestos regionales</p> <p>6.9 Reducir la exigencia de información previa sobre datos e indicadores sobre los pasos que se van a seguir, siendo estos, especialmente en los proyectos más innovadores con más incertidumbre, difíciles de conocer</p>

6.10 Reducir los retrasos en los pagos de algunas subvenciones públicas sobre la supervivencia de este tipo de emprendimientos

6.11 Proporcionar mecanismos de financiación y asesoramiento a los gestores de contratación

Berlín (Alemania):

- **KIEZ program (Technical University of Berlin)**: es una iniciativa de programa para apoyar a emprendedores en relación con la Inteligencia Artificial con conocimientos científicos y acceso a capital, socios y talento. Los servicios KIEZ son proporcionados por los centros startups de las cuatro Universidades de Berlín, que han unido sus servicios y estrategias de apoyo bajo el amparo de Science & Startups. Esto proporciona a todos los participantes acceso a los recursos de las universidades tales como la investigación innovadora, infraestructura o mentores específicos.

Irlanda del Sur (Irlanda):

- **The Innovation Partnership Programme (Enterprise Ireland)**: este programa consiste en un apoyo financiero, por parte de Enterprise Ireland, que proporciona hasta el 80% del coste del trabajo de investigación hacia el desarrollo de productos nuevos y mejorados, procesos o servicios, o para generar nuevos conocimientos. Ofrece apoyo financiero a las empresas que participan en la colaboración de proyectos de investigación con universidades e institutos de tecnología irlandeses.

Flandes (Bélgica):

- **Flanders Investment and Trade (FIT)**: entre las políticas de emprendimiento. Flandes destaca por sus reducciones fiscales, a nivel federal, como otra herramienta de promoción del emprendimiento. A nivel de tasa impositiva, a corporativa, cuenta con exención de impuestos para ingresos por innovación, además de deducciones para I+D o deducciones para inversión en innovación. En cuanto a costes salariales, aplica una exención a la retención de impuestos para investigadores y obreros en sistema de turnos, o en áreas económicas específicas.
- ***Entrepreneurship policies***: Flandes destaca por las reducciones de impuestos, a nivel federal, como una herramienta más para promover el emprendimiento. Sobre la **tasa de impuestos de sociedades**: exención de impuestos por ingresos de innovación, deducción por inversiones en I+D y deducción por inversión en innovación. Sobre el **coste salarial**: exención de retención de impuestos para investigadores y trabajadores de *blue-collar* en sistema de turnos, o en áreas económicas específicas

Iniciativas en regiones europeas

Impacto esperado

**6.1 Desarrollar una plataforma para la exploración de oportunidades de financiación (tanto públicas como privadas) a nivel regional, nacional y europeo:** Impacto esperado en la mejora de la accesibilidad y transparencia para emprendedores y microempresas a las diferentes opciones de financiamiento.

**6.2 Definir nuevas formas de financiación y subvenciones para proyectos en sectores navarros emergentes:** Impacto esperado en el impulso de nuevos proyectos empresariales y en la diversificación de sectores económicos.

**6.3 Definir subvenciones y ayudas para promocionar y fomentar la figura del emprendedor joven (menores de 30 años):** Impacto esperado en la generación de empleo joven y la promoción de la cultura emprendedora.

**6.4 Definir programas de ayudas destinadas a autónomos y pymes para la creación de nuevas empresas y para la incorporación de socios a empresas ya constituidas:** Impacto esperado en el fomento del emprendimiento y la mejora del tejido empresarial.

**6.5 Articular programas de microcréditos, facilitando la consecución de avales o diseñando programas de ayudas públicas, con especial atención a los emprendedores senior:** Impacto esperado en la promoción de la inclusión social y el fomento del emprendimiento senior.

**6.6 Fomentar las fuentes y mecanismos privados de inversión, para que las grandes empresas colaboren en proyectos de emprendimiento existentes:** Impacto esperado en el aumento de la financiación privada de proyectos emprendedores y en la creación de alianzas estratégicas entre grandes empresas y emprendedores.

**6.7 Diseñar un Programa Red Business Angels para la creación de una red de inversores especializada que facilite la búsqueda de financiación a las empresas de base científica y tecnológica de la Región de Navarra durante sus primeros años de vida:** Impacto esperado en el apoyo financiero específico para empresas de base científica y tecnológica, y en el impulso a la innovación en la región.

**6.8 Diseñar ventajas fiscales ad hoc para facilitar la inversión y fomentar la creación de empresas para proyectos emprendedores dentro de los márgenes de los impuestos regionales:** Impacto esperado en el aumento de la inversión privada y la creación de nuevas empresas, y en el fortalecimiento del tejido empresarial.

**6.9 Reducir la exigencia de información previa sobre datos e indicadores sobre los pasos que se van a seguir, siendo estos, especialmente en los proyectos más innovadores con más incertidumbre, difíciles de conocer:** Impacto esperado en la simplificación de los procesos de solicitud de financiación y en la eliminación de barreras para el acceso a la misma.

**6.10 Reducir los retrasos en los pagos de algunas subvenciones públicas sobre la supervivencia de este tipo de emprendimientos:** Impacto esperado en la mejora de la estabilidad financiera de las empresas emprendedoras y en el aumento de la confianza en las políticas de financiación pública.

**6.11 Proporcionar mecanismos de financiación y asesoramiento a los gestores de contratación:** Impacto esperado en el fomento de la contratación y en el aumento de la competitividad de las empresas en el mercado laboral.

Horizonte  
Temporal



- Tercer cuatrimestre de 2024: Análisis de necesidades y definición de programas de ayudas
- Cuarto cuatrimestre de 2024: Lanzamiento y promoción de los programas de ayudas

**6.5: Articular programas de microcréditos, facilitando la consecución de avales o diseñando programas de ayudas públicas, con especial atención a los emprendedores senior**

- Tercer cuatrimestre de 2024: Diseño y lanzamiento de programas de microcréditos y avales para emprendedores senior

**6.6: Evaluar el desempeño de los proyectos emprendedores apoyados desde la administración con distintas periodicidades (1, 3 y 5 años)**

- Tercer cuatrimestre de 2023: Definir los indicadores de evaluación
- Cuarto cuatrimestre de 2023: Lanzamiento del primer proceso de evaluación
- Tercer cuatrimestre de 2024: Evaluación de los proyectos apoyados hace 1 año
- Tercer cuatrimestre de 2026: Evaluación de los proyectos apoyados hace 3 años

**6.7 Diseñar un Programa Red Business Angels para la creación de una red de inversores especializada que facilite la búsqueda de financiación a las empresas de base científica y tecnológica de la Región de Navarra durante sus primeros años de vida:**

- 3er cuatrimestre de 2023: definición del programa y establecimiento de los criterios de selección de inversores y empresas.
- 4to cuatrimestre de 2023: lanzamiento del programa y convocatoria para la presentación de solicitudes.
- 1er cuatrimestre de 2024: selección de inversores y empresas.
- 2do cuatrimestre de 2024: inicio de las actividades de la red de inversores y seguimiento de los proyectos financiados.

**6.8: Diseñar ventajas fiscales ad hoc para facilitar la inversión y fomentar la creación de empresas para proyectos emprendedores dentro de los márgenes de los impuestos regionales**

- Q1 2024 - Q3 2024: Definir las ventajas fiscales a nivel regional en colaboración con la Agencia Tributaria de Navarra
- Q4 2024 - Q2 2025: Realizar las modificaciones necesarias en la legislación fiscal regional para incorporar las ventajas fiscales ad hoc
- Q3 2025 -Q4 2025: Divulgar las ventajas fiscales a través de distintos canales de comunicación para darlas a conocer a emprendedores y empresarios de la región

**6.9: Reducir la exigencia de información previa sobre datos e indicadores sobre los pasos que se van a seguir, siendo estos, especialmente en los proyectos más innovadores con más incertidumbre, difíciles de conocer**

- Q1 2024 - Q2 2024: Revisión de los procedimientos y criterios de evaluación para reducir la exigencia de información previa en proyectos innovadores
- Q3 2024 - Q4 2024: Diseño e implementación de nuevos criterios de evaluación para proyectos innovadores que permitan reducir la exigencia de información previa
- Q1 2025 - Q4 2025: Divulgar las nuevas pautas de evaluación y los criterios de reducción de la exigencia de información previa a través de distintos canales de comunicación para darlas a conocer a emprendedores y empresarios de la región

**6.10 - Reducir los retrasos en los pagos de algunas subvenciones públicas sobre la supervivencia de este tipo de emprendimientos:**

- Q3 2023: Identificación de los programas de subvenciones con mayores retrasos en los pagos.
- Q4 2023: Establecimiento de un plan de acción para reducir los retrasos en los pagos de las subvenciones identificadas.
- Q1-Q2 2024: Implementación del plan de acción y seguimiento de la mejora en el proceso de pago de las subvenciones.
- Q3-Q4 2024: Continuo seguimiento y mejora del proceso de pago de subvenciones.

**6.11 - Proporcionar mecanismos de financiación y asesoramiento a los gestores de contratación:**

- Q1-Q2 2024: Diseño de los mecanismos de financiación y asesoramiento a los gestores de contratación.
- Q3-Q4 2024: Implementación y puesta en marcha de los mecanismos diseñados.
- Q1-Q4 2025: Seguimiento y mejora de los mecanismos de financiación y asesoramiento a los gestores de contratación.

**Esfuerzo económico**

Entre 3,000,000 y 5,000,000 de euros

**Capital humano**

**6.1 Desarrollar una plataforma para la exploración de oportunidades de financiación:** 1-2 desarrolladores web, 1-2 especialistas en marketing y comunicación.

**6.2 Definir nuevas formas de financiación y subvenciones para proyectos en sectores navarros emergentes:** 1-2 expertos en financiamiento y subvenciones, 1-2 analistas de datos y estadísticos.

**6.3 Definir subvenciones y ayudas para promocionar y fomentar la figura del emprendedor joven:** 1-2 expertos en políticas de empleo y juventud, 1-2 analistas de datos y estadísticos.

**6.4 Definir programas de ayudas destinadas a autónomos y pymes:** 1-2 expertos en políticas de desarrollo empresarial, 1-2 analistas de datos y estadísticos.

**6.5 Evaluar el desempeño de los proyectos emprendedores apoyados desde la administración con distintas periodicidades (1,3 y 5 años):** 1 Analista de datos y estadística,

1 Técnico en informática

**6.6 Fomentar las fuentes y mecanismos privados de inversión, para que las grandes empresas colaboren en proyectos de emprendimiento existentes:** 1 Técnico en relaciones públicas y marketing; 1 Técnico en finanzas y negociación

**6.7 Diseñar un Programa Red Business Angels para la creación de una red de inversores especializada que facilite la búsqueda de financiación a las empresas de base científica y tecnológica de la Región de Navarra durante sus primeros años de vida:** 1 Técnico en finanzas y negociación; 1 Técnico en relaciones públicas y marketing

**6.8 Diseñar ventajas fiscales ad hoc para facilitar la inversión y fomentar la creación de empresas para proyectos emprendedores dentro de los márgenes de los impuestos regionales:** 1 Asesor fiscal; 1 Técnico en derecho tributario

**6.9 Reducir la exigencia de información previa sobre datos e indicadores sobre los pasos que se van a seguir, siendo estos, especialmente en los proyectos más innovadores con más incertidumbre, difíciles de conocer:** 1 Especialista en análisis de riesgos y oportunidades; 1 Técnico en informática

**6.10 Reducir los retrasos en los pagos de algunas subvenciones públicas sobre la supervivencia de este tipo de emprendimientos:** 1 Técnico en contabilidad y finanzas; 1 Técnico en informática

**6.11 Proporcionar mecanismos de financiación y asesoramiento a los gestores de contratación:** 1 Técnico en relaciones públicas y marketing; 1 Técnico en finanzas y negociación

#### Dependencias

Esta línea de acción puede tener una estrecha relación con la línea de acción número 7, ya que fomentar la innovación y mejorar la transferencia de tecnología y de conocimiento puede requerir un apoyo financiero adecuado para llevar a cabo proyectos innovadores.

También puede relacionarse con la línea de acción número 4, ya que apoyar el crecimiento y consolidación de las empresas puede implicar un mayor acceso a financiamiento para expandirse y crecer.

#### Indicadores (KPIs)

**6.1 Desarrollar una plataforma para la exploración de oportunidades de financiación (tanto públicas como privadas) a nivel regional, nacional y europeo:**

- Número de usuarios activos de la plataforma
- Número de oportunidades de financiación encontradas en la plataforma
- Número de solicitudes de financiamiento realizadas a través de la plataforma

**6.2 Definir nuevas formas de financiación y subvenciones para proyectos en sectores navarros emergentes:**

- Número de nuevas empresas creadas en los sectores emergentes identificados
- Número de puestos de trabajo creados por las nuevas empresas
- Monto total de financiamiento otorgado a través de las nuevas formas de financiamiento y subvenciones

**6.3 Definir subvenciones y ayudas para promocionar y fomentar la figura del emprendedor joven (menores de 30 años):**

Número de solicitudes de subvenciones y ayudas recibidas por emprendedores jóvenes

- Número de emprendedores jóvenes que han creado nuevas empresas
- Número de puestos de trabajo creados por los emprendedores jóvenes

**6.4 Definir programas de ayudas destinadas a autónomos y pymes para la creación de nuevas empresas y para la incorporación de socios a empresas ya constituidas:**

- Número de solicitudes de ayudas recibidas por autónomos y pymes para la creación de nuevas empresas
- Número de solicitudes de ayudas recibidas por autónomos y pymes para la incorporación de socios a empresas ya constituidas

- Número de nuevas empresas creadas con el apoyo de los programas de ayudas y subvenciones

**6.5 Articular programas de microcréditos, facilitando la consecución de avales o diseñando programas de ayudas públicas, con especial atención a los emprendedores senior:**

- Monto total de microcréditos otorgados
- Número de avales facilitados
- Número de solicitudes de ayuda pública recibidas por emprendedores seniors

**6.6 Fomentar las fuentes y mecanismos privados de inversión, para que las grandes empresas colaboren en proyectos de emprendimiento existentes:**

- Monto total de financiamiento privado obtenido por proyectos emprendedores
- Número de proyectos emprendedores financiados por grandes empresas
- Número de puestos de trabajo creados por los proyectos emprendedores financiados por grandes empresas

**6.7 Diseñar un Programa Red Business Angels para la creación de una red de inversores especializada que facilite la búsqueda de financiación a las empresas de base científica y tecnológica de la Región de Navarra durante sus primeros años de vida:**

- Número de inversores en la red de Business Angels
- Monto total de financiamiento otorgado por la red de Business Angels
- Número de nuevas empresas creadas con el apoyo de la red de Business Angels

**6.8 Diseñar ventajas fiscales ad hoc para facilitar la inversión y fomentar la creación de empresas para proyectos emprendedores dentro de los márgenes de los impuestos regionales:**

- Número de empresas creadas con el apoyo de las ventajas fiscales ad hoc
- Monto total de impuestos regionales recaudados por las empresas creadas con el apoyo de las ventajas fiscales ad hoc
- Número de puestos de trabajo creados por las empresas creadas con el apoyo de las ventajas fiscales ad hoc

**6.9 Reducir la exigencia de información previa sobre datos e indicadores sobre los pasos que se van a seguir, siendo estos, especialmente en los proyectos más innovadores con más incertidumbre, difíciles de conocer:**

- Número de proyectos emprendedores apoyados sin exigencia de información previa
- Número de proyectos emprendedores apoyados que han logrado éxito
- Número de puestos de trabajo creados por los proyectos emprendedores apoyados sin exigencia de información previa

**6.10 Reducir los retrasos en los pagos de algunas subvenciones públicas sobre la supervivencia de este tipo de emprendimientos:**

- Tiempo promedio de retraso en los pagos de subvenciones públicas reducido
- Número de solicitudes de subvenciones públicas recibidas y pagadas en tiempo y forma
- Número de empresas que han logrado sobrevivir gracias al apoyo de las subvenciones públicas

**6.11 Proporcionar mecanismos de financiación y asesoramiento a los gestores de contratación:**

- Número de gestores de contratación que reciben asesoramiento y/o financiación.

- Monto total de financiamiento otorgado a los gestores de contratación.
- Porcentaje de gestores de contratación que han implementado cambios en sus procesos de contratación gracias al asesoramiento y/o financiamiento recibido.
- Número de contratos adjudicados a empresas que han sido apoyadas por los mecanismos de financiación y asesoramiento de la sublínea 6.11.
- Porcentaje de satisfacción de los gestores de contratación con los mecanismos de financiación y asesoramiento ofrecidos.

## 7.3. Innovación

### 7. Mejorar la transferencia de Tecnología y de Conocimiento

7. Fomentar la innovación y mejorar la transferencia de tecnología y de conocimiento	
<b>Descripción</b>	Esta línea busca impulsar la innovación y la transferencia de tecnología y conocimiento en la región mediante la promoción del desarrollo de un ecosistema de Deep Tech, la inversión en I+D y la innovación, el fortalecimiento de la interacción entre la empresa y la base pública de investigación, la creación de una definición de startups de Deep-Tech y la promoción de la relación entre el sector industrial y las startups emergentes. Además, busca definir la innovación y la sostenibilidad como marcas de la región y establecer un programa de emprendimiento social especializado que acompañe en el desarrollo y lanzamiento de empresas sociales.
<b>Objetivos</b>	El objetivo de esta línea es potenciar la innovación en la región, así como mejora la transferencia de tecnología y conocimiento
<b>Área Responsable</b>	Dirección General de Política Económica y Empresarial y Trabajo, la Dirección General de Universidad y Formación Profesional, y la Agencia Navarra de Innovación y Competitividad (ANAIN).
<b>Sub-líneas de Acción</b>	<p>7.1 Promover el desarrollo de un ecosistema Deep Tech a través de inversión público-privada</p> <p>7.2 Apalancar desde el sector público el bajo interés en la ciencia y la tecnología y la inversión en I+D e innovación con mayores fondos a nivel startup aumentando la supervivencia en las primeras etapas de estos proyectos</p> <p>7.3 Priorizar el desarrollo de las capacidades de innovación de la empresa y la interacción con la base pública de investigación</p> <p>7.4 Establecer de una definición de startups de Deep-Tech basada en criterios orgánicos y la creación de una "etiqueta de Deep-Tech" para acceder a instrumentos de ayuda prioritarios.</p> <p>7.5 Promover el desarrollo de un ecosistema Deep Tech a través de inversión público-privada</p> <p>7.6 Impulsar la relación entre el sector industrial consolidado con las startups emergentes para la realización de retos (Challenge driven innovation)</p> <p>7.7 Definir la innovación y la sostenibilidad como marcas de la región</p> <p>7.8 Definir un programa de Emprendimiento Social integral y especializado que acompañe en el desarrollo y lanzamiento de empresas sociales</p>

*Noord Brabant* (Países Bajos):

- **Innovation Coalitions:** la region de *Noord Brabant* busca establecer coaliciones de innovación, o grupos de empresas, gobiernos y centros de conocimiento, de forma que puedan trabajar juntos en el desarrollo de soluciones para los retos de la región. El objetivo es hacer uso de la tecnología disponible, así como apoyar el desarrollo de nueva, para hacer frente a una serie de retos sociales identificados, que pueden agruparse en torno a diferentes transiciones sociales existentes.

Berlín (Alemania):

- **Berliner Startup Stipendium (Technical University of Berlin):** se trata de un programa enfocado en apoyar la investigación en las universidades, específicamente tecnología y/o ideas basadas en la ciencia que aún no se han fundado, en equipos de 2 a 4 personas. Durante seis a doce meses, el programa proporciona 2.200 euros por persona y mes para llevar a cabo la investigación correspondiente.

Helsinki-Uusimaa (Finlandia):

- **Helsinki Smart Region:** puede ser una inspiración para desarrollar una estrategia de innovación inteligente que usa recursos económicos, medioambientales y sociales para crear un crecimiento sostenible en la región.

Iniciativas en  
regiones  
europeas

Flandes (Bélgica):

- **Support for innovative starters (VLAIO):** con este apoyo a innovadores principiantes, el gobierno flamenco tiene como objetivo apoyar a las pequeñas empresas que tienen menos de 2 años de antigüedad y que se encuentran en la región flamenca. El apoyo consiste en apoyo financiero en combinación con la orientación de expertos externos y el asesoramiento de casos de negocio.
- **Subsidies for international cooperation:** ayudas relacionadas con innovación e I+D.
- **R&D feasibility study (VLAIO):** A partir de mayo del 2021, las empresas, organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones públicas que deseen poner en marcha un proyecto innovador pueden solicitar la subvención del estudio de viabilidad de investigación y desarrollo. El objetivo de este estudio de viabilidad es obtener una mejor comprensión de las posibilidades y la viabilidad de un proyecto innovador. La innovación prevista debe tener suficiente potencial de valorización para Flandes. Con esta iniciativa, es posible subvencionar desde el 40 al 50% del presupuesto del proyecto, con un apoyo máximo de 50.000€ por socio.
- **Development Project:** subsidio para innovaciones que juegan un papel clave en lograr un caso de negocios que pueda fortalecer su negocio.

**Research Project (VLAIO):** A través de un proyecto de investigación, Flanders Innovation & Entrepreneurship (VLAIO) proporciona subvenciones a las empresas para ampliar o mejorar sus capacidades de investigación y desarrollo.

Específicamente, la agencia VLAIO proporciona subvenciones para la realización de proyectos individuales por parte de una o más empresas. El proyecto se basa en una idea innovadora que requiere nuevos conocimientos e investigación y, en algunos casos, nuevas actividades de desarrollo. La iniciativa subvenciona desde un 25 a un 60% del presupuesto del proyecto, con un presupuesto mínimo equivalente a una subvención de 100.000€.

*Central Denmark (Dinamarca):*

- **Innovation Fund Denmark:** fondo de inversión para emprendedores, investigadores y empresas que puede crear valor para Dinamarca y soluciones innovadoras y viables para los mayores desafíos de la sociedad.

**Impacto  
esperado**

**7.1 Promover el desarrollo de un ecosistema Deep Tech a través de inversión público-privada:** Impacto esperado en el impulso de la investigación y el desarrollo tecnológico en áreas de alto potencial de crecimiento y en la creación de empleo de alta cualificación.

**7.2 Apalancar desde el sector público el bajo interés en la ciencia y la tecnología y la inversión en I+D e innovación con mayores fondos a nivel startup aumentado la supervivencia en las primeras etapas de estos proyectos:** Impacto esperado en la promoción de la investigación y el desarrollo tecnológico en áreas emergentes, lo que a su vez puede conducir a la creación de empleo y al fortalecimiento del tejido empresarial.

**7.3 Priorizar el desarrollo de las capacidades de innovación de la empresa y la interacción con la base pública de investigación:** Impacto esperado en el fomento de la colaboración entre el sector público y privado en el ámbito de la innovación, lo que puede aumentar la competitividad de las empresas y su capacidad para innovar.

**7.4 Establecer de una definición de startups de Deep-Tech basada en criterios orgánicos y la creación de una "etiqueta de Deep-Tech" para acceder a instrumentos de ayuda prioritarios:** Impacto esperado en el fomento de la innovación en áreas de alta tecnología y en la creación de empleo de alta cualificación.

**7.5 Promover el desarrollo de un ecosistema Deep Tech a través de inversión público-privada:** Impacto esperado en el impulso de la investigación y el desarrollo tecnológico en áreas de alto potencial de crecimiento y en la creación de empleo de alta cualificación.

**7.6 Impulsar la relación entre el sector industrial consolidado con las startups emergentes para la realización de retos (Challenge driven innovation):** Impacto esperado en el fomento de la colaboración entre empresas consolidadas y startups emergentes, lo que puede conducir a la creación de nuevas oportunidades de negocio y al impulso de la innovación en áreas de alta tecnología.

**7.7 Definir la innovación y la sostenibilidad como marcas de la región:** Impacto esperado en la creación de una imagen de marca regional que promueva la innovación y la sostenibilidad como valores diferenciadores, lo que puede atraer inversiones y talento especializado.



### **7.3: Priorizar el desarrollo de las capacidades de innovación de la empresa y la interacción con la base pública de investigación**

- 3er cuatrimestre 2023: Diseñar programa de interacción entre empresa y base pública de investigación.
- 4to cuatrimestre 2023: Publicar programa y recibir solicitudes de empresas e instituciones de investigación.
- 1er cuatrimestre 2024: Evaluar solicitudes y seleccionar empresas e instituciones de investigación para participar en el programa.
- 2do cuatrimestre 2024: Comenzar el programa de interacción.
- 3er cuatrimestre 2024 - 4to cuatrimestre 2027: Seguimiento y evaluación de los resultados del programa.

### **7.4: Establecer de una definición de startups de Deep-Tech basada en criterios orgánicos y la creación de una "etiqueta de Deep-Tech" para acceder a instrumentos de ayuda prioritarios.**

- 3er cuatrimestre 2023: Diseñar definición de startups de Deep-Tech y etiqueta correspondiente.
- 4to cuatrimestre 2023: Publicar definición y etiqueta y comenzar proceso de aplicación.
- 1er cuatrimestre 2024: Evaluar solicitudes y otorgar etiqueta a startups que cumplan con la definición.
- 2do cuatrimestre 2024 - 4to cuatrimestre 2027: Promover el acceso a instrumentos de ayuda prioritarios a las startups etiquetadas.

### **Sub-línea 7.5 Promover el desarrollo de un ecosistema Deep Tech a través de inversión público-privada:**

- Q3 2023: Estudio de diagnóstico del ecosistema Deep Tech en la región.
- Q4 2023: Definición de objetivos y estrategias de la inversión público-privada.
- Q1 2024: Lanzamiento de convocatorias de inversión para el fomento del ecosistema Deep Tech.
- Q2 2024: Selección de proyectos y asignación de recursos.
- Q3 2024 -Q4 2026: Ejecución de proyectos y seguimiento del impacto.

### **Sub-línea 7.6 Impulsar la relación entre el sector industrial consolidado con las startups emergentes para la realización de retos (Challenge driven innovation):**

- Q3-Q4 2023: Identificación de retos y necesidades del sector industrial.
- Q1 2024: Lanzamiento de convocatorias de colaboración entre sector industrial y startups emergentes.
- Q2 2024: Selección de proyectos y asignación de recursos.
- Q3 2024 - Q4 2026: Ejecución de proyectos y seguimiento del impacto.

### **Sub-línea 7.7 Definir la innovación y la sostenibilidad como marcas de la región:**

- Q3-Q4 2023: Definición de estrategias de posicionamiento y comunicación.
- Q1 2024 Lanzamiento de campañas de comunicación y promoción.
- Q2 2024: Seguimiento y evaluación de la eficacia de las campañas.
- Q3 2024 - Q4 2026: Refuerzo de las campañas de comunicación y promoción.

### **Sub-línea 7.8 Definir un programa de Emprendimiento Social integral y especializado que acompañe en el desarrollo y lanzamiento de empresas sociales:**

- Q1 2024: Diseño del programa de Emprendimiento Social.
- Q2 2024: Lanzamiento de convocatorias de participación en el programa.
- Q3 2024: Selección de proyectos y asignación de recursos.
- Q4 2024: Inicio del programa y seguimiento del impacto.
- 2025-2027: Ejecución del programa y seguimiento del impacto.

## **Esfuerzo económico**

### **7.1 Promover el desarrollo de un ecosistema Deep Tech a través de inversión público-privada:**

- 1 responsable de proyecto
- 2 expertos en tecnología e innovación
- 1 analista financiero

### **7.2 Apalancar desde el sector público el bajo interés en la ciencia y la tecnología y la inversión en I+D e innovación con mayores fondos a nivel startup aumentando la supervivencia en las primeras etapas de estos proyectos:**

- 1 responsable de proyecto
- 2 expertos en financiación de startups
- 1 experto en análisis de mercado

### **7.3 Priorizar el desarrollo de las capacidades de innovación de la empresa y la interacción con la base pública de investigación:**

- 1 responsable de proyecto
- 2 expertos en innovación empresarial
- 1 experto en gestión de proyectos de investigación

### **7.4 Establecer de una definición de startups de Deep-Tech basada en criterios orgánicos y la creación de una "etiqueta de Deep-Tech" para acceder a instrumentos de ayuda prioritarios:**

- 1 responsable de proyecto
- 2 expertos en tecnología e innovación
- 1 experto en derecho empresarial

### **7.5 Promover el desarrollo de un ecosistema Deep Tech a través de inversión público-privada:**

- 1 responsable de proyecto
- 2 expertos en inversión y financiación
- 1 experto en análisis de mercado

### **7.6 Impulsar la relación entre el sector industrial consolidado con las startups emergentes para la realización de retos (Challenge driven innovation):**

- 1 responsable de proyecto
- 2 expertos en innovación empresarial
- 1 experto en relaciones empresariales

### **7.7 Definir la innovación y la sostenibilidad como marcas de la región:**

- 1 responsable de proyecto
- 2 expertos en marketing y branding
- 1 experto en sostenibilidad

## **Capital humano**

**7.8 Definir un programa de Emprendimiento Social integral y especializado que acompañe en el desarrollo y lanzamiento de empresas sociales:**

- 1 responsable de proyecto
- 2 expertos en emprendimiento social
- 1 experto en gestión de proyectos de impacto social

**Dependencias**

Esta línea de acción puede interrelacionarse con la línea de acción número 1, ya que la promoción del espíritu emprendedor puede requerir la innovación y la transferencia de conocimiento.

También puede interrelacionarse con la línea de acción número 3, ya que una innovación efectiva puede mejorar el acceso al mercado y la estrategia de comercialización.

**7.1 - Promover el desarrollo de un ecosistema Deep Tech a través de inversión público-privada:**

- Número de iniciativas de inversión público-privada en proyectos de Deep Tech en la región.
- Monto total de la inversión pública y privada en proyectos de Deep Tech.
- Número de empresas de Deep Tech creadas en la región como resultado de esta iniciativa.

**7.2 - Apalancar desde el sector público el bajo interés en la ciencia y la tecnología y la inversión en I+D e innovación con mayores fondos a nivel startup aumentado la supervivencia en las primeras etapas de estos proyectos:**

- Monto total de fondos públicos destinados a apoyar a startups en las primeras etapas de desarrollo.
- Tasa de supervivencia de las startups apoyadas por fondos públicos en las primeras etapas de desarrollo.
- Número de empleos generados por las startups apoyadas por fondos públicos.

**7.3 - Priorizar el desarrollo de las capacidades de innovación de la empresa y la interacción con la base pública de investigación:**

**Indicadores (KPIs)**

- Número de empresas que han establecido alianzas con instituciones de investigación públicas para el desarrollo de proyectos innovadores.
- Número de proyectos de innovación conjuntos entre empresas y centros de investigación públicos.
- Incremento del presupuesto destinado a I+D en las empresas participantes.

**7.4 - Establecer de una definición de startups de Deep-Tech basada en criterios orgánicos y la creación de una "etiqueta de Deep-Tech" para acceder a instrumentos de ayuda prioritarios:**

- Número de empresas que cumplen con los criterios definidos para ser consideradas como startups de Deep Tech.
- Monto total de fondos públicos destinados a apoyar a empresas de Deep Tech.
- Número de empleos generados por las empresas de Deep Tech apoyadas por fondos públicos.

**7.5 - Promover el desarrollo de un ecosistema Deep Tech a través de inversión público-privada:**

- Número de iniciativas de inversión público-privada en proyectos de Deep Tech en la región.
- Monto total de la inversión pública y privada en proyectos de Deep Tech.

- Número de empresas de Deep Tech creadas en la región como resultado de esta iniciativa.

#### **7.6 - Impulsar la relación entre el sector industrial consolidado con las startups emergentes para la realización de retos (Challenge driven innovation):**

- Número de alianzas establecidas entre empresas consolidadas y startups para la realización de proyectos de Challenge driven innovation.
- Monto total de la inversión pública y privada en proyectos de Challenge driven innovation.
- Número de empleos generados por los proyectos de Challenge driven innovation.

#### **7.7 - Definir la innovación y la sostenibilidad como marcas de la región:**

- Incremento de la inversión pública y privada en proyectos de innovación y sostenibilidad en la región.
- Incremento en el número de patentes registradas por empresas y centros de investigación públicos de la región.
- Incremento en el número de empresas que adoptan prácticas sostenibles en la región.

#### **7.8 - Definir un programa de Emprendimiento Social integral y especializado que acompañe en el desarrollo y lanzamiento de empresas sociales:**

- Número de empresas sociales que reciben apoyo a través del programa.
- Tasa de supervivencia de las empresas sociales que han pasado por el programa.
- Nivel de satisfacción de los emprendedores sociales con el programa.
- Cantidad de inversión obtenida por las empresas sociales después de pasar por el programa.
- Número de empleos creados por las empresas sociales después de pasar por el programa.
- Grado de impacto social y ambiental generado por las empresas sociales después de pasar por el programa.
- Nivel de diversidad e inclusión de las empresas sociales apoyadas por el programa.
- Número de eventos y actividades de networking organizados por el programa para conectar a los emprendedores sociales con otros actores relevantes del ecosistema.
- Tiempo promedio que tardan las empresas sociales en pasar por el programa y lanzar su negocio.

## 8. Mejorar los procedimientos de la administración pública y los programas existentes

8. Mejorar los procedimientos de la administración pública y los programas existentes	
<b>Descripción</b>	Esta línea busca la mejora continua de los procedimientos y programas de la administración pública. Para lograrlo, se han establecido dos sub-líneas de acción: la implementación del uso de herramientas tecnológicas y big data para mejorar la selección y el seguimiento de los programas existentes, y el diseño de un programa de formación integral sobre emprendimiento para los gestores de contratación. La implementación de estas medidas contribuirá a la modernización y mejora de la gestión pública, lo que a su vez impactará positivamente en la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos y empresas de la región.
<b>Objetivos</b>	El objetivo de esta línea es avanzar en la mejora continua de los mejorar los procedimientos de la administración pública y los programas existentes
<b>Área Responsable</b>	Consejería de Presidencia, Igualdad, Función Pública e Interior
<b>Sub-líneas de Acción</b>	<p>8.1 Implementar el uso del big data y herramientas tecnológicas para mejorar esta selección y realizar un seguimiento de su rendimiento, sostenibilidad y rentabilidad</p> <p>8.2 Diseñar un programa de formación integral sobre emprendimiento destinado a los gestores de contratación</p>
<b>Iniciativas en regiones europeas</b>	<p>Berlín (Alemania)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Berlín Startup map</b>: herramienta que compila todos los actores y stakeholders para tener una visión completa del ecosistema y sus necesidades.</li> </ul> <p>Flandes (Bélgica)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Flanders' startup database</b>: primera base de datos digital y abierta que cubre startups, sclae-ups y financiación en Flandes. Permite explorar el ecosistema tecnológico de Flandes con mayor profundidad a través de la plataforma, que cataloga el ecosistema tecnológico regional colectivo, cubriendo áreas como empresas recién fundadas y en expansión, financiación, inversores, aceleradoras y oportunidades laborales.</li> </ul>
<b>Impacto esperado</b>	<p><b>8.1 Implementar el uso del big data y herramientas tecnológicas para mejorar esta selección y realizar un seguimiento de su rendimiento, sostenibilidad y rentabilidad:</b> Impacto esperado en la mejora de la eficiencia en la selección y seguimiento de los programas existentes, permitiendo la identificación de oportunidades de mejora y optimización del gasto público.</p> <p><b>8.2 Diseñar un programa de formación integral sobre emprendimiento destinado a los gestores de contratación:</b> Impacto esperado en la mejora de la capacitación y actualización de los gestores de contratación para que puedan identificar y seleccionar mejor a las empresas y emprendedores con alto potencial de impacto social y económico, así como impulsar la innovación y el emprendimiento social.</p>

2023		2024				2025				2026				2027			
Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4

Horizonte  
Temporal

### 8.1 Implementar el uso del big data y herramientas tecnológicas para mejorar la selección y seguimiento de programas existentes:

- Tercer cuatrimestre 2023: Análisis y evaluación de herramientas tecnológicas y de big data disponibles en el mercado, definición de necesidades específicas y requerimientos técnicos.
- Cuarto cuatrimestre 2023: Selección y adquisición de herramientas tecnológicas y de big data, y puesta en marcha de los primeros procesos de análisis y seguimiento de los programas existentes.
- Año 2024: Implementación de herramientas tecnológicas y de big data en la gestión de programas existentes, definición de protocolos y manuales de uso.
- Año 2025: Continua mejora y actualización de las herramientas tecnológicas y de big data utilizadas en la selección y seguimiento de los programas existentes.
- Año 2026: Consolidación y optimización de los procesos de selección y seguimiento de los programas existentes con el uso de herramientas tecnológicas y de big data.
- Cuarto cuatrimestre 2027: Evaluación de los resultados obtenidos y posible rediseño de estrategias para mejorar la eficiencia en la selección y seguimiento de los programas existentes.

### 8.2 Diseñar un programa de formación integral sobre emprendimiento destinado a los gestores de contratación:

- Tercer cuatrimestre 2023: Análisis y evaluación de necesidades formativas de los gestores de contratación en relación al emprendimiento, diseño de objetivos y contenido formativo.
- Cuarto cuatrimestre 2023: Selección y contratación de profesionales especializados en emprendimiento para el diseño del programa formativo.
- Año 2024: Diseño y elaboración del programa formativo sobre emprendimiento, y definición de los criterios de selección de los gestores de contratación que participarán en el programa.
- Año 2025: Ejecución del programa formativo sobre emprendimiento, evaluación continua del proceso de formación y ajuste de contenidos y metodología según las necesidades detectadas.
- Año 2026: Continua mejora y actualización del programa formativo sobre emprendimiento, e implementación de sistemas de seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

- Cuarto trimestre 2027: Evaluación de los resultados obtenidos y posible rediseño del programa formativo para mejorar la eficacia en la formación de los gestores de contratación en relación al emprendimiento.

### Esfuerzo económico

Entre 5,000,000 y 7,000,000 de euros

### Capital humano

#### 8.1 Implementar el uso del big data y herramientas tecnológicas para mejorar esta selección y realizar un seguimiento de su rendimiento, sostenibilidad y rentabilidad:

- Un equipo de analistas de datos (2-3 personas)
- Un equipo de desarrolladores de software (3-4 personas)
- Un experto en seguridad de la información (1 persona)
- Un experto en gestión de proyectos (1 persona)
- Un responsable de implementación (1 persona)

#### 8.2 Diseñar un programa de formación integral sobre emprendimiento destinado a los gestores de contratación:

- Un equipo de formadores y expertos en emprendimiento (3-4 personas)
- Un experto en diseño instruccional (1 persona)
- Un experto en tecnologías educativas (1 persona)
- Un coordinador de formación (1 persona)

### Dependencias

Esta línea de acción puede interrelacionarse con la línea de acción número 2, ya que la mejora de los procedimientos puede mejorar la eficacia de la formación en emprendimiento.

También puede interrelacionarse con la línea de acción número 4, ya que la mejora de los procedimientos puede favorecer el crecimiento y consolidación de las empresas.

### Indicadores (KPIs)

#### 8.1 - Implementar el uso del big data y herramientas tecnológicas para mejorar esta selección y realizar un seguimiento de su rendimiento, sostenibilidad y rentabilidad:

- Porcentaje de procesos de selección de la administración pública que utilizan big data y herramientas tecnológicas.
- Tiempo promedio de procesamiento de datos en el uso de herramientas tecnológicas.
- Incremento en el número de contrataciones exitosas y sostenibles a través del uso de big data y herramientas tecnológicas.

#### 8.2 - Diseñar un programa de formación integral sobre emprendimiento destinado a los gestores de contratación:

- Porcentaje de gestores de contratación que reciben la formación integral sobre emprendimiento.
- Nivel de satisfacción de los gestores de contratación con la formación recibida.
- Número de contrataciones de emprendedores y empresas innovadoras que aumentan después de la formación recibida por los gestores de contratación.

## 7.4. Medición del emprendimiento

### 9. Crear un cuadro de mando para monitorizar el emprendimiento

9. Crear un cuadro de mando para monitorizar el emprendimiento	
<b>Descripción</b>	Esta línea busca mejorar la monitorización y el seguimiento de las actuaciones públicas de emprendimiento, así como incrementar la transparencia informativa. Para ello, se proponen diversas sub-líneas de acción como definir nuevos KPIs transparentes y accesibles, establecer nuevas fuentes de recolección de datos, fijar nuevos parámetros de medición de frecuencia, diseñar un cuadro de mando para el seguimiento y monitoreo de los KPIs, y definir un plan de comunicación para hacerlos accesibles a la ciudadanía. Con estas acciones, se espera mejorar la capacidad de evaluación y seguimiento de las políticas públicas de emprendimiento, facilitar la toma de decisiones basadas en datos, y mejorar la transparencia y el acceso a la información por parte de la ciudadanía.
<b>Objetivos</b>	Mejorar la monitorización y el seguimiento de las actuaciones públicas de emprendimiento, así como incrementar la transparencia informativa
<b>Área Responsable</b>	Dirección General de Economía y Trabajo del Gobierno de Navarra, en colaboración con la Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación y otros organismos pertinentes
<b>Sub-líneas de Acción</b>	<p>9.1 Definir nuevos KPIs que sean transparentes y accesibles a la ciudadanía.</p> <p>9.2 Establecer nuevas fuentes de recolección de datos, con el fin de obtener mayor cantidad de información</p> <p>9.3 Fijar nuevos parámetros de medición de frecuencia de los KPIs para obtener mayor cantidad de datos y analizar su evolución</p> <p>9.4 Diseñar un Cuadro de Mando para el seguimiento y monitoreo de los KPIs definidos.</p> <p>9.5 Definir un Plan de Comunicación de los KPIs para que sean accesibles a la ciudadanía</p>

#### Noord Brabant (Países Bajos):

- **Brabant Development Agency (BOM):** la Agencia de Desarrollo de Brabante ha definido una serie de KPIs para medir la evolución de las startups, con el fin de ayudar en el desarrollo de las políticas correctas. En cuanto a los KPIs para medir la evolución de las startups, se indica la importancia de tener en cuenta los KPIs cualitativos así como los cuantitativos. Los KPI cualitativos pueden ser el objetivo de una política, la idea, las expectativas, las lecciones aprendidas y lo que se quiere lograr. Por ejemplo, en el mercado laboral, puede ser útil escuchar historias de personas, descubrir una tendencia y poder elaborar sobre ella para finalmente construir una política basada en necesidades reales.

#### Irlanda del Sur (Irlanda):

- **Regional Development Monitor Hub:** mecanismo de monitoreo y evaluación con indicadores económicos conocido como Monitor de Desarrollo Regional. El objetivo del RDM Hub es recopilar y visualizar una serie de indicadores socioeconómicos y ambientales relevantes para presentar el desempeño de cada una de las tres regiones en términos de lograr los objetivos descritos en sus respectivas Estrategias Regionales Espaciales y Económicas (RSES).

### Iniciativas en regiones europeas

#### Helsinki-Uusimaa (Finlandia):

- **The Business Infrastructure Analysis (TE Offices):** ejemplo de herramienta práctica para analizar las necesidades del negocio. Consiste de un test online gratuito para todas las empresas, con el fin de obtener un conocimiento general de las necesidades de las empresas para el desarrollo. Una vez finalizado el test, se establece una pauta para desarrollar los diferentes servicios, con el apoyo de servicios de consultoría. También ayuda a recopilar datos para definir el ecosistema de emprendimiento.

#### Flandes (Bélgica):

- **VLAIO Objectives 2025:** Para la implementación de los objetivos VLAIO 2025, se han definido una serie de KPIs para medir el desempeño de las políticas y medidas implementadas. Entre ellos, es posible identificar los siguientes KPIs: número de empresas, satisfacción del cliente y uso de vlaio.be; subvenciones de VLAIO para retos de sostenibilidad, número de empresas apoyadas, acciones de ODS; número de socios en la red VLAIO, número de emprendedores a través de los socios; personal involucrado, etc.

### Impacto esperado

**9.1 Definir nuevos KPIs que sean transparentes y accesibles a la ciudadanía:** Impacto esperado en una mayor transparencia y comprensión por parte de la ciudadanía de las actuaciones públicas en emprendimiento.

**9.2 Establecer nuevas fuentes de recolección de datos, con el fin de obtener mayor cantidad de información:** Impacto esperado en una mayor precisión en la monitorización y seguimiento de las actuaciones públicas de emprendimiento.

**9.3 Fijar nuevos parámetros de medición de frecuencia de los KPIs para obtener mayor cantidad de datos y analizar su evolución:** Impacto esperado en una mayor

cantidad de datos y en la posibilidad de realizar un análisis más exhaustivo y preciso de la evolución de las actuaciones públicas en emprendimiento.

**9.4 Diseñar un Cuadro de Mando para el seguimiento y monitoreo de los KPIs**

**definidos:** Impacto esperado en una mejora en la gestión de la información y en la toma de decisiones más informada y efectiva.

**9.5 Definir un Plan de Comunicación de los KPIs para que sean accesibles a la**

**ciudadanía:** Impacto esperado en una mayor divulgación y comprensión por parte de la ciudadanía de las actuaciones públicas en emprendimiento.

2023		2024				2025				2026				2027			
Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4

**Horizonte Temporal**

**9.1 Definir nuevos KPIs que sean transparentes y accesibles a la ciudadanía:** tercer cuatrimestre de 2023 al primer cuatrimestre de 2024.

**9.2 Establecer nuevas fuentes de recolección de datos, con el fin de obtener mayor cantidad de información:** segundo cuatrimestre de 2024 al segundo cuatrimestre de 2025.

**9.3 Fijar nuevos parámetros de medición de frecuencia de los KPIs para obtener mayor cantidad de datos y analizar su evolución:** segundo cuatrimestre de 2024 al segundo cuatrimestre de 2025.

**9.4 Diseñar un Cuadro de Mando para el seguimiento y monitoreo de los KPIs definidos:** segundo cuatrimestre de 2024 al segundo cuatrimestre de 2025.

**9.5 Definir un Plan de Comunicación de los KPIs para que sean accesibles a la ciudadanía:** segundo cuatrimestre de 2024 al segundo cuatrimestre de 2025.

**Esfuerzo económico**

Entre 2,000,000 y 3,000,000 de euros

**Capital humano**

**9.1 Definir nuevos KPIs que sean transparentes y accesibles a la ciudadanía:**

- 1 Técnico en estadística y análisis de datos
- 1 Especialista en políticas públicas y transparencia

**9.2 Establecer nuevas fuentes de recolección de datos, con el fin de obtener mayor cantidad de información:**

- 1 Técnico en estadística y análisis de datos
- 1 Especialista en tecnologías de la información y la comunicación

**9.3 Fijar nuevos parámetros de medición de frecuencia de los KPIs para obtener mayor cantidad de datos y analizar su evolución:**

- 1 Técnico en estadística y análisis de datos
- 1 Especialista en políticas públicas y transparencia

**9.4 Diseñar un Cuadro de Mando para el seguimiento y monitoreo de los KPIs definidos:**

- 1 Técnico en estadística y análisis de datos
- 1 Especialista en tecnologías de la información y la comunicación

**9.5 Definir un Plan de Comunicación de los KPIs para que sean accesibles a la ciudadanía:**

- 1 Técnico en comunicación y relaciones públicas
- 1 Especialista en políticas públicas y transparencia

**Dependencias**

La línea de acción 9 de crear un cuadro de mando para monitorizar el emprendimiento puede estar relacionada con todas las líneas de acción, ya que la creación de un cuadro de mando podría proporcionar información y métricas importantes para evaluar el desempeño de las iniciativas y acciones de emprendimiento y mejorar la toma de decisiones.

**Indicadores (KPIs)**

**9.1 Definir nuevos KPIs que sean transparentes y accesibles a la ciudadanía:**

- Número de nuevos KPIs definidos
- Porcentaje de KPIs que son accesibles a la ciudadanía
- Nivel de satisfacción de los usuarios con los nuevos KPIs definidos

**9.2 Establecer nuevas fuentes de recolección de datos, con el fin de obtener mayor cantidad de información:**

- Número de nuevas fuentes de datos establecidas
- Porcentaje de información adicional obtenida a través de las nuevas fuentes de datos
- Costo de la implementación de las nuevas fuentes de datos

**9.3 Fijar nuevos parámetros de medición de frecuencia de los KPIs para obtener mayor cantidad de datos y analizar su evolución:**

- Número de nuevos parámetros de medición de frecuencia definidos
- Porcentaje de datos adicionales obtenidos a través de los nuevos parámetros de medición de frecuencia
- Frecuencia de actualización de los KPIs

**9.4 Diseñar un Cuadro de Mando para el seguimiento y monitoreo de los KPIs definidos:**

- Número de KPIs incluidos en el Cuadro de Mando
- Nivel de accesibilidad y facilidad de uso del Cuadro de Mando
- Porcentaje de usuarios que utilizan el Cuadro de Mando

**9.5 Definir un Plan de Comunicación de los KPIs para que sean accesibles a la ciudadanía:**

- Número de canales de comunicación utilizados para difundir los KPIs
- Porcentaje de ciudadanos que están al tanto de los KPIs
- Nivel de satisfacción de los ciudadanos con la comunicación de los KPIs

## 8. Gobernanza del Plan

La implementación de este Plan debe seguir un **método de planificación dinámico**, que requiere de un mecanismo de gobernanza que sea capaz de revisar los avances, ajustar las metas y definir nuevas acciones cada año.

Este modelo de gobernanza consta de **dos niveles** destinados a mantener una interlocución permanente entre los agentes involucrados y garantizar que se dispone de la información necesaria para realizar el seguimiento del Plan de Acción:

- **Nivel 1:** Comité Estratégico
- **Nivel 2:** Comité Operativo

A continuación, se detallan los niveles que conforman el modelo de gobernanza:

Comité	Descripción	Asistentes	Entregables	Periodicidad
<b>Comité Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento estratégico y financiero del Plan</li> <li>- Seguimiento del cronograma de implementación</li> <li>- Definición de las estrategias, políticas, directrices y objetivos</li> <li>- Revisión del Plan y seguimiento de indicadores (KPIs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable del Plan (beneficiario)</li> <li>- Responsable del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuadro de mando (CdM)</li> <li>- Documentación de comité de estratégico</li> <li>- Acta de reunión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trimestral (2h)</li> </ul>
<b>Comité Operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del grado de avance y detección de desviaciones con respecto a la planificación</li> <li>- Identificación y seguimiento de riesgos y acciones de mitigación</li> <li>- Aplicación de las directrices identificadas en el Comité de Estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable del Servicio (beneficiario)</li> <li>- Jefe/a del área responsable</li> <li>- Equipo de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación de comité operativo</li> <li>- Acta de reunión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quincenal (1h)</li> </ul>



## 9. Cronograma de implementación

---



**Deloitte.**



Funded by  
the European Union

Visit our website:



Find out more  
about the Technical  
Support Instrument:

