



Entregable P2 E2.2.6

Plan de Innovación y Competitividad Turística de Pamplona



Contrato del Servicio de Asistencia Técnica para el Diseño y Ejecución de un Plan de Innovación y Competitividad Turística en el Marco del Proyecto PSTD Pamplona SF365, Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia financiado por la Unión Europea

Expte. No. CONT_SERVICIOS/2023/53

Índice

1. Introducción	3
2. Diagnóstico de la innovación en el destino	4
2.1. Diagnóstico de la innovación en las empresas turísticas	5
2.2. Diagnóstico de la innovación en el Ayuntamiento	11
2.3. Análisis DAFO	17
2.4. Retos estratégicos para la innovación turística en la Cuenca de Pamplona	20
3. Visión y objetivos	22
4. Programas y actuaciones innovadoras	24
4.1. Programa I Redes y Colaboración	26
4.2. Programa II Digitalización y Datos	32
4.3. Programa III Políticas e Incentivos	35
4.4. Programa IV Formación y Talento	39
4.5. Programa V Financiación	42
5. Estructura de gobernanza y agentes estratégicos para la innovación turística en la Cuenca de Pamplona	44
5.1. Comité Coordinador de la Innovación Turística	46
6. Metodologías de trabajo para el impulso de los procesos de innovación turística	51
6.1. Ecosistemas de innovación	52
6.2. Laboratorios Urbanos (<i>Living Labs</i>)	52
6.3. Compra Pública Innovadora (CPI)	53
6.4. Recomendaciones para introducir las metodologías de impulso a la innovación turística	54
7. Sistema de monitorización de resultados y evaluación de la innovación	56
8. Conclusiones y recomendaciones	59
9. Referencias	60
10. Anexos	62
Anexo 1: Estimaciones presupuestarias	62
Anexo 2. Cronograma de las actuaciones estratégicas	69
Anexo 3: Indicadores de evaluación	70
Anexo 4 Cronograma de la evaluación intermedia	76
Anexo 5 Cronograma de la evaluación final	77

1. Introducción

El Ayuntamiento de Pamplona ha asumido un firme compromiso con la transformación del modelo turístico local, apostando decididamente por la innovación y la digitalización como ejes estratégicos para impulsar un desarrollo turístico más competitivo, sostenible e inclusivo. En este contexto, se enmarca el presente Plan de Innovación y Competitividad Turística de Pamplona, concebido como una hoja de ruta integral para fortalecer el ecosistema turístico del municipio y adaptarlo a los desafíos y oportunidades del siglo XXI.

Este plan forma parte del Eje 3: Transición Digital del Plan de Sostenibilidad Turística en Destino (PSTD) Pamplona SF365, una iniciativa financiada por la Unión Europea a través de los fondos Next Generation EU. El PSTD tiene como objetivo desarrollar un modelo turístico de ciudad basado en la sostenibilidad medioambiental, socioeconómica y territorial, extendiendo los beneficios del turismo a toda la sociedad. En particular, el eje de transición digital busca dotar al sistema de gobernanza turística de herramientas inteligentes que permitan una toma de decisiones más eficiente, basada en datos, y una gestión más innovadora del destino.

La definición de innovación adoptada en este plan se basa en el enfoque de la Fundación Cotec, que entiende la innovación como “todo cambio (no solo tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que aporta valor (no solo económico).” Esta concepción amplia y transversal ha guiado todas las fases del proceso, desde el diagnóstico inicial hasta la formulación de programas y actuaciones, permitiendo incorporar mejoras en productos, servicios, procesos y modelos de gobernanza que generen valor añadido económico, social, cultural y ambiental.

El documento se estructura en siete capítulos. Comienza con un diagnóstico detallado del estado de la innovación en el destino, tanto en el tejido empresarial como en la administración pública. A continuación, se define la visión estratégica y los objetivos del plan, seguidos por cinco programas de actuación que abordan cinco áreas clave: redes y colaboración, digitalización y datos, políticas e incentivos, formación y talento, y financiación. Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como los anexos que incluyen estimaciones presupuestarias, cronogramas, indicadores de evaluación para el seguimiento y la mejora continua del plan.

2. Diagnóstico de la innovación en el destino

El principal objetivo de este diagnóstico es conocer el estado de la innovación turística como paso previo e indispensable para definir una estrategia y un posterior plan de acción. Para la consecución de este objetivo, se han utilizado diversas fuentes y se han combinado técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas, que garantizan la fiabilidad y la robustez de los resultados.

En primer lugar, se extrajeron los datos disponibles de las empresas turísticas de la Cuenca de Pamplona, agrupadas por subsectores e identificando sus características distintivas, de acuerdo con la información del Registro Turístico de Navarra. Esta fuente se considera suficientemente válida para conocer el estado de la población (establecimientos turísticos) debido a que la inscripción es obligatoria. En una segunda fase, se consultaron y analizaron una variedad de fuentes documentales, guías, planes e informes para recolectar datos referidos a la competitividad, la innovación y la digitalización de las empresas turísticas del territorio.

En paralelo, se realizaron una serie de contactos, reuniones y entrevistas informales con los y las agentes clave del territorio como por ejemplo, el personal técnico del Área de Turismo de Pamplona y del Gobierno de Navarra, la empresa pública Nasertic, el Observatorio de Turismo de Navarra, el Laboratorio de Innovación Turística de Navarra (NaLab) y varios miembros del Grupo Motor del PSTD. El objetivo de esta fase era recolectar, contrastar y complementar la información obtenida a través de fuentes secundarias, así como alinear este proyecto con otras actuaciones afines que se están ejecutando actualmente.

Teniendo en cuenta la información y los datos estadísticos disponibles para la selección de indicadores que permitieran analizar el nivel de innovación y digitalización de las empresas del territorio, se optó por utilizar los definidos en el Informe de Autodiagnóstico de Transformación Digital de Empresas del Sector Turístico en Navarra 2023 de NaLab. De este modo, por una parte, se garantizaba la coherencia y coordinación entre actuaciones impulsadas por la Administración Pública; por otra parte, se aseguraba contar con datos provenientes de una muestra amplia, diversa y reciente, alineada con los objetivos y temáticas de este diagnóstico.

Para el análisis del tejido empresarial turístico por tipologías se tomó como referencia la clasificación del Registro de Turismo del Gobierno de Navarra, según el cual, la Comunidad Foral de Navarra cuenta con 2.504 alojamientos, 147 agencias de viajes, 547 restaurantes y 193 actividades turísticas, que suman un total de 3.391 empresas turísticas registradas (Gobierno de Navarra, 2024). Por su parte, la Cuenca de Pamplona, la cual aglutina a un conjunto de municipios, concentra 963 empresas turísticas, de las cuales 581 son alojamientos, 224 corresponden a restaurantes, 92 son agencias de viajes y 66 se refieren a empresas de actividades turísticas. Las empresas turísticas de la Cuenca de Pamplona representan casi un 30% del total de las inscritas en la Comunidad de Navarra. Más concretamente, en esta comarca se ubican el 23% de los alojamientos, el 41% de los restaurantes, el 63% de las agencias de viajes y el 34% de las empresas de actividades turísticas de toda Navarra.

De acuerdo con la tipología de establecimiento turístico, los números globales tanto de la Comunidad Foral de Navarra como de la Cuenca de Pamplona se presentan en la Tabla 1. Como se puede comprobar, el mayor número se concentra en la tipología de alojamientos, seguidos por los restaurantes. Comparativamente, en la Cuenca de Pamplona se concentra un porcentaje mayor de restaurantes y agencias de viajes respecto al resto de la región.

Tabla 1: Distribución de empresas turísticas Comunidad de Navarra y Cuenca de Pamplona

	Com. Navarra		Cuen. Pamplona	
	Nº	%	Nº	%
Alojamientos	2504	74%	581	60%
Restaurantes	547	16%	224	23%
AAVV	147	4%	92	10%
Actividades	193	6%	66	7%
Total	3391	100%	963	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno de Navarra (2024).

2.1. Diagnóstico de la innovación en las empresas turísticas

Como parte de las acciones desarrolladas por la Dirección General de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno de Navarra, desde el año 2021 las empresas turísticas tienen a su disposición una herramienta de autodiagnóstico para evaluar su nivel de madurez digital. La información recopilada a través de esta herramienta es muy útil para contar con un diagnóstico, al tiempo que permite identificar áreas clave para el desarrollo de planes y formaciones especializadas.

En esta línea, el Laboratorio de Transformación Digital del Turismo de Navarra, tomando esta herramienta como base, ha completado ya seis ediciones de formación y acompañamiento a un total de 198 empresas en toda la Comunidad Autónoma de Navarra (NaLab, 2023). Para el autodiagnóstico, se utiliza un cuestionario que cumplimenta la propia empresa, a través del cual se evalúan 82 componentes agrupados en 8 variables: 1) Análisis de negocio, 2) Cultura digital, 3) Estrategia orientada a cliente, 4) Innovación, 5) Metodologías ágiles, 6) Negocio digital, 7) Sostenibilidad y 8) Tecnología (NaLab, 2023).

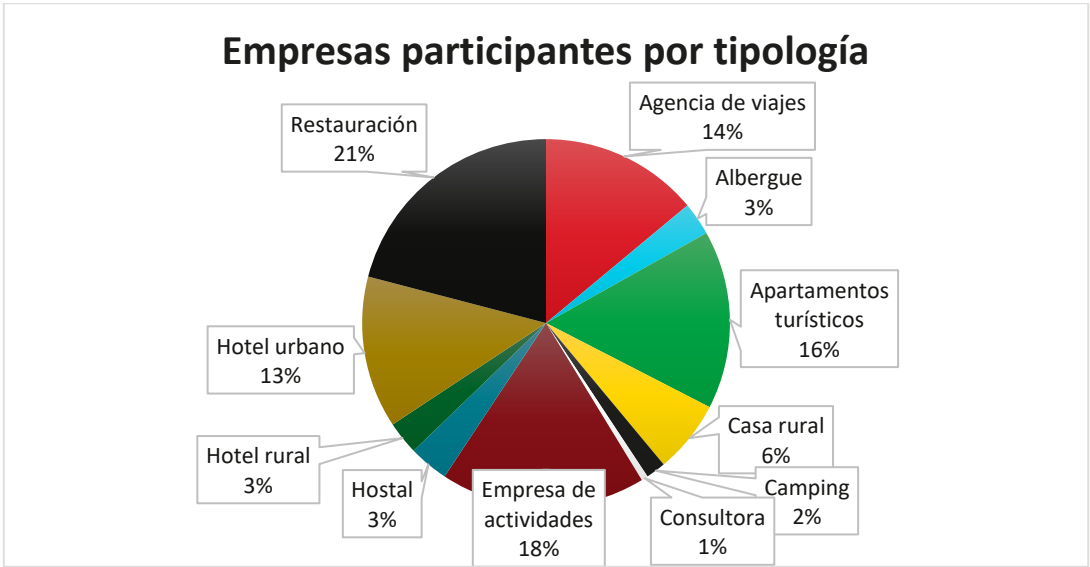
De acuerdo con los datos del Informe de 2023, en la Comarca de Pamplona 172 empresas cumplimentaron el autodiagnóstico (Ayuntamiento de Pamplona, 2023). En esta muestra existe una amplia representación de las diversas tipologías de empresas según la clasificación del Registro de Turismo de Navarra, si bien hay un claro predominio de los alojamientos (47%) respecto al resto. En la Tabla 2 y el Gráfico 1 se sintetiza la distribución por tipología:

Tabla 2: Número de empresas con autodiagnóstico por tipología

Tipología	Nº
Agencia de viajes	24
Albergue	5
Apartamentos turísticos	27
Casa rural	11
Camping	3
Consultora	1
Empresa de actividades	31
Hostal	6
Hotel rural	5
Hotel urbano	23
Restauración	36
Total	172

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de autodiagnóstico 2023.

Gráfico 1: Porcentajes de empresas participantes en el autodiagnóstico



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de autodiagnóstico 2023.

De este total, el 77% corresponde a empresas con hasta 10 trabajadores. Por otro lado, más de la mitad del total (51%) cuenta con más de 10 años de actividad. Ninguna de las empresas que realizaron el autodiagnóstico llega a la categoría de mediana empresa. El 65% de las mismas está focalizada en los mercados local, regional y nacional, prioritariamente. En la Tabla 3 se sintetizan las principales características de estas empresas.

Tabla 3: Características de las empresas con autodiagnóstico en la Comarca de Pamplona (2023)

Empresas		
Nº de empleados	Nº	%
1 a 5	115	67%
6 a 10	17	10%
11 a 50	38	22%
51 a 150	2	1%
Total	172	100%
Empresas		
Años de actividad	Nº	%
1 a 5	52	30%
6 a 10	32	19%
>10	88	51%
Total	172	100%
Empresas		
Volumen de facturación	Nº	%
Autónomo o micropyme	91	53%
Microempresa 500 a 2 M€	41	24%
Nano empresa menos de 500M€	22	13%
Pequeña empresa de 2 a 10 M€	18	10%
Total	172	100%
Empresas		
Mercado objetivo	Nº	%
Internacional	61	35%
Local	47	27%
Nacional	40	23%
Regional	24	14%
Total	172	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de autodiagnóstico 2023.

En lo que se refiere a los resultados obtenidos por estas empresas, la nota promedio es de 27 puntos sobre 100, siendo la nota máxima 93 y la mínima 2. Estas cifras, sitúan a las empresas de la Comarca de Pamplona

en 4 niveles de madurez digital, siendo el nivel 1 el de menor despliegue digital y el nivel 4 el de mayor desarrollo en términos de digitalización, de acuerdo con la siguiente clasificación:

- Nivel 1: Nota promedio entre 0 y 19 puntos.
- Nivel 2: Nota promedio entre 20 y 49 puntos.
- Nivel 3: Nota promedio entre 50 y 70 puntos.
- Nivel 4: Nota promedio entre 71 y 100 puntos.

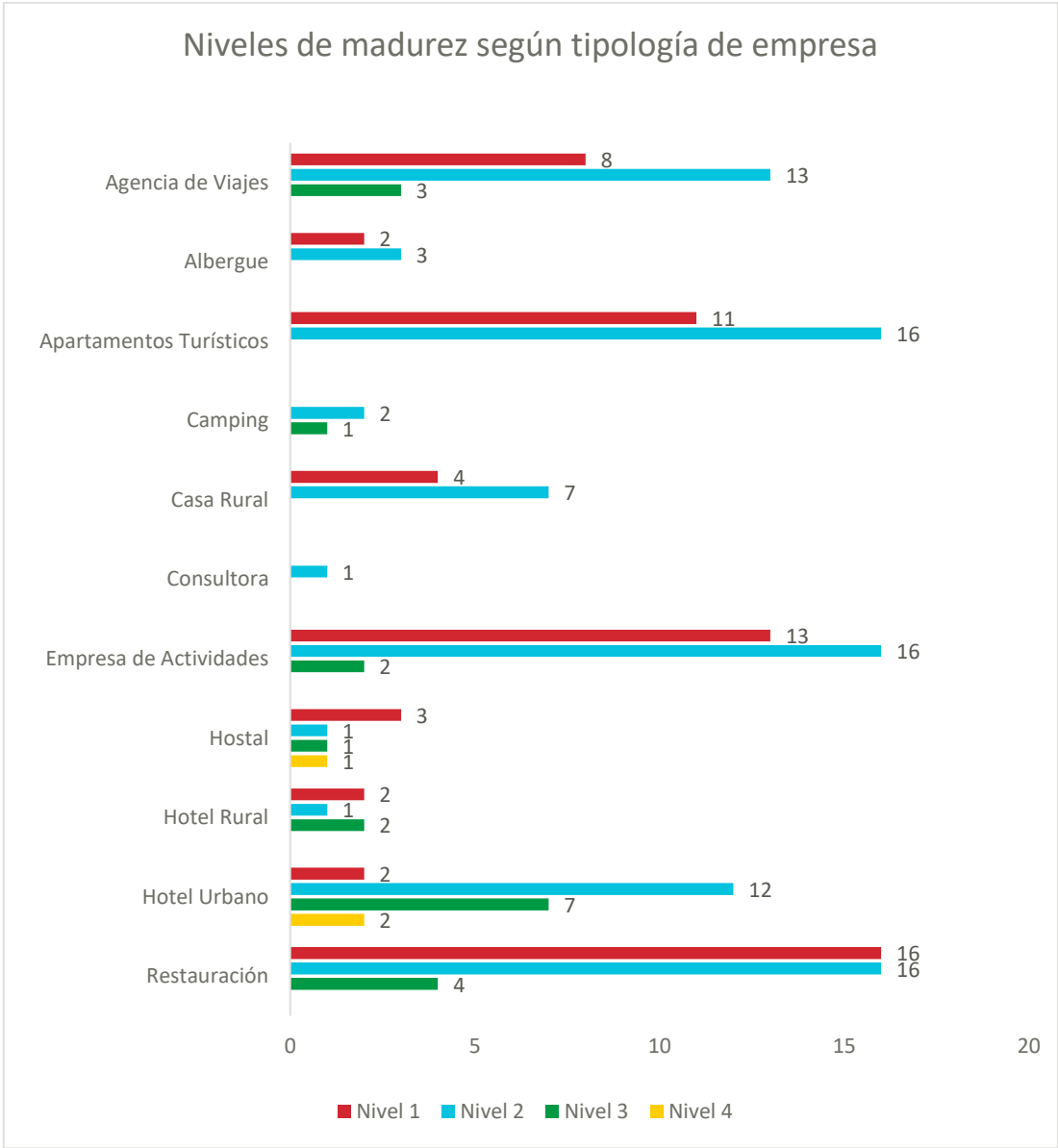
Tal y como se observa en la Tabla 4, el 86% de las empresas de la comarca se sitúan en los dos niveles más incipientes de madurez digital. Sólo un 2% de las empresas evaluadas alcanza el nivel más avanzado (nivel 4) y se encuentran en la tipología de alojamiento (hostal y hotel urbano). Respecto al nivel 3 de madurez digital, se evidencia una distribución más amplia, abarcando cuatro tipologías clave (alojamiento, agencias de viajes, empresas de actividades y restaurantes). Los resultados reflejan un amplio margen de mejora para el tejido empresarial turístico del territorio. En el Gráfico 2 se incluye un resumen de los niveles de madurez de las 172 empresas desagregadas por tipología.

Tabla 4: Niveles de digitalización de las empresas participantes

Empresas		
Digitalización	Nº	%
Nivel 1	61	35%
Nivel 2	88	51%
Nivel 3	20	12%
Nivel 4	3	2%
Total	172	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de autodiagnóstico 2023.

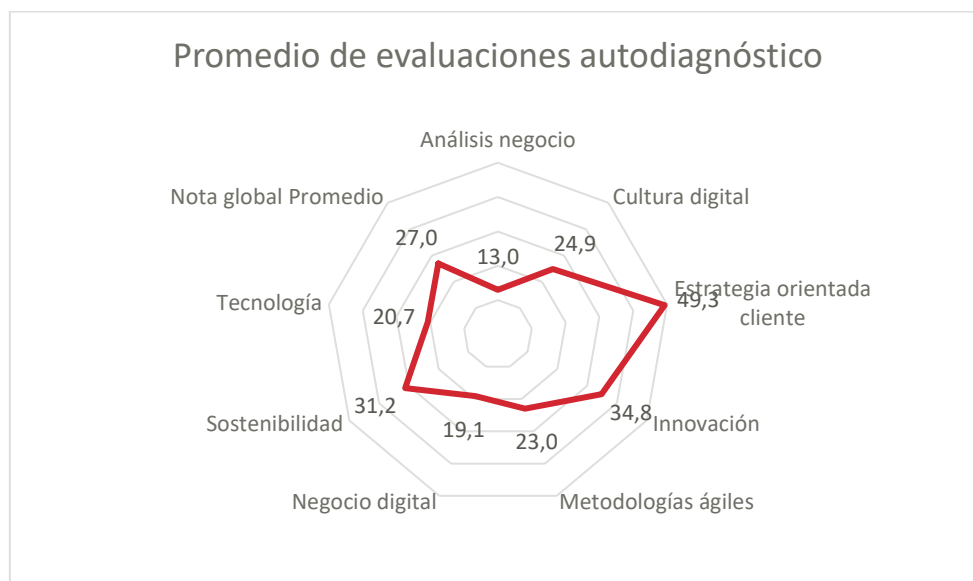
Gráfico 2: Niveles de madurez según tipología de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de autodiagnóstico 2023.

No obstante lo anterior, no todas las áreas analizadas presentan la misma situación de avance. Atendiendo a las notas promedio obtenidas, la estrategia orientada a cliente es la variable que cuenta con el valor más alto (nota media 49,3). Por el contrario, el análisis de negocio (nota media 13,0) y el negocio digital (nota media 19,1) han obtenido las puntuaciones más bajas. En cuanto a innovación, la nota promedio es de 34,8 (véase Gráfico 3).

Gráfico 3: Puntuación promedio en innovación y digitalización empresas turísticas de la Comarca de Pamplona



Fuente: Elaboración propia a partir de informe de datos 2023.

Estos datos, están a su vez alineados con la información recolectada en las entrevistas realizadas a los diferentes agentes. Los resultados del análisis sobre el grado de innovación y digitalización de las empresas turísticas de la Cuenca de Pamplona revelan un amplio margen de mejora a pesar de las puntuales disparidades en la muestra objeto de estudio. Entre las áreas críticas que requieren intervención inmediata para elevar el nivel de innovación en las empresas turísticas de Pamplona. Destacan las siguientes:

1. Falta de habilidades profesionales avanzadas: Este es uno de los principales obstáculos detectados. Muchos negocios carecen de personal con competencias en transformación digital, análisis de datos, marketing online o gestión de la innovación.
2. Uso limitado de nuevas tecnologías: Herramientas como sistemas de inteligencia artificial (IA) generativa, aplicaciones de automatización o plataformas de *smart data* turístico apenas empiezan a usarse. La mayoría de las PYMEs locales no han incorporado IA en sus operaciones diarias (por desconocimiento o falta de formación). Esto contrasta con las posibilidades existentes: por ejemplo, emplear IA para personalizar recomendaciones a clientes, optimizar precios (*yield management*) o crear contenidos promocionales de forma automatizada.
3. Colaboración incipiente: La innovación abierta -colaboración con otras empresas, startups, universidades- es todavía incipiente. Si bien existen algunas alianzas, el ecosistema de innovación turística de la Cuenca tiende a estar fragmentado. En encuestas iniciales, se preguntó a expertos locales qué empresas “tienen capacidad para dinamizar la innovación, es decir, ser empresas tractoras, en el sector.” Esta consulta buscaba precisamente identificar líderes con los cuales impulsar un entorno colaborativo, señal de la necesidad de tejer más redes de innovación conjunta.
4. Mejoras organizativas pendientes: Pocas empresas han innovado en sus métodos de gestión interna o modelos de negocio. Aspectos como la gestión basada en datos, la sostenibilidad operativa, la

accesibilidad universal o nuevas fórmulas de comercialización, por ejemplo, venta online directa de experiencias combinadas están aún en fases muy tempranas.

Esta radiografía también está en sintonía con las conclusiones del estudio sobre digitalización en el sector (SEGITTUR, 2022a) y refuerza la necesidad de un conjunto de medidas que apoyen la innovación y la competitividad del sector de manera sistémica.

2.2. Diagnóstico de la innovación en el Ayuntamiento

A nivel de destino, Pamplona cuenta con un Ayuntamiento comprometido en impulsar la innovación turística de forma estructurada. Si bien existían antecedentes de proyectos innovadores en turismo, hasta fechas recientes no se disponía de una estrategia integral en la materia. En el Informe Diagnóstico del DTI, el Ayuntamiento obtuvo una puntuación global del 24 % en el eje de Innovación. Este índice relativamente bajo evidencia un claro margen de mejora. Entrando en el detalle de la evaluación, se obtuvo un 8,6 % en gestión y gobernanza innovadora, 50 % en actividades de innovación y 20 % en ecosistema de innovación. Es decir, faltaba incorporar la innovación en la gestión municipal y articular un ecosistema sólido de actores innovadores en turismo.

Una de las principales debilidades era la falta de una estrategia específica para la innovación en turismo. Si bien existían una serie de actuaciones innovadoras previas, las mismas estaban desconectadas entre sí. Además, robustecer el sistema de gobernanza asegurando la asignación de recursos de forma estable para innovación turística.

Por otra parte, si bien en Pamplona y Navarra existen varios polos y redes de innovación, por ejemplo, el Polo de Innovación Digital IRIS Navarra, el centro Europeo de Empresas e Innovación CEIN y la AEI Hoturna del sector hotelero, la participación de un número crítico de empresas del sector turístico en estos espacios sigue siendo limitada. De ahí que fuera necesario evitar la atomización de iniciativas y facilitar la participación del tejido turístico en los espacios de innovación ya establecidos. Es decir, integrar mejor el sector turístico con otros sectores estratégicos locales mediante alianzas y proyectos transversales.

A pesar de las debilidades previamente comentadas, el diagnóstico evidenció que Pamplona cuenta con un recorrido previo de impulso a la innovación en general y a la turística en particular. Un claro ejemplo es el Plan de Sostenibilidad Turística en Destino (PSTD) que incluye un eje de transición digital y un eje de competitividad. Esto significa que ya se están desarrollando diversas iniciativas de impulso a la innovación con una visión estratégica. Además, el Ayuntamiento de Pamplona en las últimas décadas ha liderado o participado en una gran variedad de proyectos innovadores relacionados con el turismo. Entre sus proyectos estratégicos transversales se han identificado 6 de especial relevancia para el sector (véase Tabla 5). Tres de ellos tienen como objetivo el desarrollo de nuevos productos turísticos en colaboración con otros destinos, uno se focaliza en la mejora de la accesibilidad de la oferta y los otros dos buscan mejorar la eficiencia energética. Todos estos proyectos están cofinanciados con fondos europeos y demuestran la capacidad del gobierno municipal de liderar, colaborar y ejecutar proyectos competitivos que contribuyen a la innovación y la competitividad del sector.

Tabla 5: Proyectos Estratégicos Transversales del Ayuntamiento de Pamplona relacionados con el turismo

Título	Objetivo
Creacity	Valorizar el patrimonio fortificado de tres ciudades a través de iniciativas de turismo cultural, patrimonial y gastronómico.
Jacob@ccess	Crear una red transfronteriza para mejorar la accesibilidad a la cultura y al patrimonio de los territorios atravesados por las rutas del Camino de Santiago por parte de las personas con discapacidad.
Kintoan Barna	Valorizar los recursos naturales e identitarios, la historia y la gastronomía de varios territorios en torno a Kinto Real.
Iruhbi Pilota	Promover el patrimonio transfronterizo en torno a la pelota vasca y desarrollar un producto turístico transfronterizo en torno a este deporte.
Stardust	Aumentar la eficiencia energética global y mejorar la calidad de vida en las ciudades participantes.
Openlab	Identificar paquetes de soluciones de eficiencia energética replicables y comercialmente viables.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible sobre Proyectos Estratégicos del Ayuntamiento de Pamplona.

En línea con lo anterior, en 2021 se aprobó la Agenda Urbana Pamplona 2030, la cual constituye el marco de referencia vigente del modelo de ciudad al que se aspira. A través de 57 proyectos estratégicos se persigue conseguir que Pamplona sea más ecológica, equitativa, solidaria, inclusiva e innovadora. En esta visión de ciudad, el turismo se configura como un sector capaz de valorizar los elementos históricos, culturales y emergentes, asegurando la calidad de la oferta y del destino a largo plazo. Dentro de la Agenda, existen 10 proyectos relacionados con la dimensión Cultura y Turismo. Mediante diferentes actuaciones todos estos proyectos contribuyen de algún modo a la mejora de la calidad de la oferta y/o de la gestión de los servicios de apoyo. Implican cambios que previsiblemente aportarán valor a los y las agentes turísticos y favorecerán el posicionamiento del destino (véase Tabla 6)

Tabla 6: Proyectos relacionados con la dimensión Cultura y Turismo de la Agenda Urbana Pamplona 2030

Título	Objetivo
Ecoarte	Crear una ruta pionera de arte circular con un mensaje ambiental.
Ciudadela	Realizar actuaciones en el entorno de la Ciudadela y sus edificios para favorecer el uso cultural y expositivo.
Capital Mundial de la Pelota	Situar a Pamplona como Capital Mundial de la Pelota.
Residencia Artistas Casa Arraiza	Crear un polo de atracción para el talento de artistas, además de generar un foco de aprendizaje y de entrada de nuevas ideas artísticas a través de visitantes.
Área Metropolitana	Crear una mesa de diálogo entre todos los y las agentes de la Comarca de Pamplona, prestar servicios públicos de manera coordinada y elaborar un Plan Estratégico Comarcal.
Ciudad Universitaria	Integrar a las universidades y sus actividades en la vida de la ciudad, contribuyendo a su internacionalización y al diseño de servicios de valor añadido y aportando actividades culturales y formativas al alcance de todos.
Ocio inclusivo	Favorecer que las personas con discapacidad intelectual puedan disfrutar de un ocio inclusivo.
Plan estratégico de Comercio	Fortalecer el tejido comercial local de proximidad.
San Fermín 360º	Ampliar el efecto de San Fermín en la actividad turística a lo largo de todo el año.
Plan estratégico de Turismo	Desarrollar la visión y líneas estratégicas que han de guiar las políticas e inversiones públicas en el futuro, pero paralelamente y a partir de las mismas, desarrollar un marco operativo dentro del corto plazo, con especial énfasis en las materias de gobernanza y gestión, y desarrollo de producto turístico.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en [Agenda Urbana 2030](#).

De los 47 proyectos restantes, distribuidos entre otras cuatro dimensiones de la Agenda, vale resaltar otros 14, por las oportunidades que podrían suponer para la innovación turística (véase Tabla 7). Por ejemplo, los proyectos Ecosistema innovador e *Impact Lab* están concebido para reforzar las redes de colaboración y la cultura de la innovación en la ciudad, lo cual puede contribuir al fomento de la innovación abierta, a potenciar el número de proyectos colaborativos innovadores y de productos turísticos innovadores, al tiempo que ofrece un apoyo financiero a este tipo de iniciativas.

Por otra parte, hay dos proyectos directamente relacionados con la oferta turística -HUB Audiovisual y Fomento de Cicloturismo-, que permitirán innovar tanto diversificando la oferta como mejorando su calidad. Hay varios proyectos que introducirán innovaciones en temas de movilidad, eficiencia energética, accesibilidad y gestión de residuos, lo cual contribuirá a la competitividad del sector turístico y servirán como referente para otras innovaciones.

Otro proyecto que requiere una mención especial es Pamplona Smart, dado que forma parte de la Estrategia *Smart City* y constituye un marco general en el cual se desarrollarán diferentes actuaciones para mejorar la iluminación pública, la movilidad, la gestión de infraestructuras y la aceleración de ecosistemas de emprendimiento e innovación basados en Gemelos Digitales. Este proyecto incluye una serie de actuaciones

que contribuye directamente a que Pamplona continúe avanzando como Destino Turístico Inteligente (DTI), ya sea reforzando su ecosistema de innovación, mejorando sus innovaciones de procesos y gestión turísticas y apoyando la financiación de la innovación en el destino. Todo lo cual está alineado con el camino iniciado en el 2022 por el Servicio de Turismo.

Tabla 7: Otros proyectos de la Agenda Urbana Pamplona 2030 con relevancia para el turismo

Título	Objetivo
Ecosistema innovador	Crear un ecosistema innovador y emprendedor eficaz, mediante la colaboración de las principales instituciones que albergan la investigación, el desarrollo y la innovación con el tejido empresarial y la administración.
Impact Lab	Crear un espacio de “coliving” y “coworking” que fomente el emprendimiento, la innovación y el intercambio de conocimiento, apoyando la transición climática urbana.
Pamplona Smart	Dotar a la ciudad, junto con el área metropolitana de la Comarca, de una visión Smart City a largo plazo, al servicio de la ciudadanía, para mejorar su calidad de vida y mejora sustancial de la prestación de los servicios públicos.
Plataforma de Datos de las Administraciones	Implantar/adaptar de unos estándares para la generación, agregación, explotación e intercambio de información entre Administraciones Públicas.
Hub Audiovisual	Potenciar el sector de industrias creativas y digitales en Navarra, convirtiéndolo en tractor, además de empresarial o económico, también creativo, cultural y turístico.
Fomento del Cicloturismo	Favorecer el tipo de turismo asociado a los grandes recorridos no motorizados, principalmente en bicicleta (cicloturismo) aunque también a pie (senderismo de largo recorrido), mediante el acondicionamiento y señalización, dentro de municipio, de trazados que completan vías regionales, nacionales e internacionales.
Plataforma Gestión de la Movilidad	Monitorizar y gestionar la movilidad urbana en relación con la calidad del aire y el ruido mediante el uso de herramientas TIC.
Movilidad Comarcal PMUS	Alcanzar un reparto modal del 20/30/50 TUC/VEH/PB, es decir, que el 70% de la movilidad se desarrolle en modos sostenibles.
Plan Integral Comarcal de la Bicicleta	Conseguir, para 2030, que el área urbana de la Comarca de Pamplona cuente con las infraestructuras ciclistas necesarias para que la bicicleta sea una alternativa real al coche privado.
Pamplona Caminable	Establecer una Red Peatonal y la definición de itinerarios peatonales de distinto rango que aseguren su atractivo y calidad urbana, así como su eficacia, comodidad y seguridad.
Plan de Accesibilidad	Garantizar la movilidad y plena autonomía de las personas con diversidad funcional motora, sensorial, así como el acceso al conjunto de servicios y actividades de cultura y de ocio.
Alimentación Saludable y Sostenible	Generar un sistema alimentario local, sostenible, que integre producción, distribución y consumo.
Gestión Residuos	Mejorar la gestión de los residuos responsabilidad del Ayuntamiento a partir de la prevención de su generación, la limpieza y la instalación de papeleras inteligentes.
Mancomunidad Neutra en Carbono	Conseguir que en 2030 la MCP sea neutra en carbono, contribuyendo así a que la ciudad pueda alcanzar el mismo objetivo en 2050.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en [Agenda Urbana Pamplona 2030](#).

En paralelo a los proyectos previamente mencionados, es oportuno destacar otros dos proyectos impulsados por el Ayuntamiento, el Observatorio Urbano y GeoPamplona (véase Tabla 8). Mediante estas iniciativas, es

posible generar una amplia variedad de datos y analizarlos mediante tecnologías y herramientas digitales que propician el diagnóstico temprano, la toma de decisiones informadas y la formulación de soluciones innovadoras. En ambos casos, se incluye información relevante para el sector turístico y, por ejemplo, el Observatorio Urbano podría recolectar datos sobre el nivel de innovación y digitalización del destino y de las empresas, así como de la percepción de residentes y turistas sobre este ámbito, contribuyendo de ese modo al desarrollo de Pamplona como DTI.

Tabla 8: Otros proyectos innovadores con relevancia para el turismo

Título	Objetivo
Observatorio Urbano de Pamplona	Analizar la realidad de la ciudad, a fin de ofrecer a los y las agentes sociales, económicos e institucionales, y a la ciudadanía en general y apoyar y orientar la toma de decisiones y las acciones estratégicas.
GeoPamplona. Sistema de Información Geográfica	Acceder y visualizar un amplio conjunto de datos georreferenciados tanto del Ayuntamiento de Pamplona como de la plataforma IDENA de Gobierno de Navarra dentro del término municipal de Pamplona.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada.

A su vez, desde el Servicio de Turismo de la ciudad se han liderado una serie de proyectos que buscan dar respuesta a los principales retos del sector y que contribuyen a la innovación turística (véase Tabla 9). Todos ellos reflejan el compromiso con minimizar los impactos negativos del sector y proponen diferentes soluciones para mitigarlos.

Los más relevantes por su capacidad transformadora son, en primer lugar, el proyecto PSTD Pamplona SF365, con cuatro Ejes de trabajo, que están estrechamente conectados con la visión de ciudad de la Agenda Urbana y con muchos de los proyectos previamente mencionados. En segundo lugar, y como parte del Eje de Transición Digital, está el proyecto PAM_IRU Ecosistema DIG, concebido para gestionar de manera más eficiente y sostenible los impactos del turismo, especialmente durante grandes eventos como los Sanfermines. Entre sus propósitos está crear una vertical de turismo dentro de la plataforma de ciudad inteligente, interconectar plataformas locales y estatales y mejorar la experiencia turística. Considerando el alcance de ambos proyectos, previsiblemente tendrán un efecto transformador en la gestión y gobernanza turísticas, mejorarán la calidad de los servicios y contribuirán a la sostenibilidad del sector. En ambos casos se han solicitado subvenciones estatales para su financiación.

Tabla 9: Proyectos turísticos innovadores

Título	Objetivo
PSTD Pamplona SF365	Desarrollar un modelo turístico de ciudad basado en la sostenibilidad medioambiental, socioeconómica y territorial que extienda los beneficios del turismo a la sociedad.
Certificación Biosphere	Obtener la certificación de destino sostenible.
Pamplona_Iruña: infraestructuras, interacción, eventos inteligentes y datos al servicio de la innovación del ecosistema turístico (PAM_IRU Ecosistema DIG)	Mejorar la experiencia turística y su gestión, creando la vertical de turismo a través de herramientas digitales y mecanismos de gobernanza para la eficiencia, seguridad y calidad en la gestión de los eventos; análisis y respuesta a los flujos turísticos, con énfasis en San Fermín Inteligentes; mantenimiento de elementos patrimoniales y ambientales, y capacidad de captar datos para gestionar y generar servicios al ecosistema turístico.
San Fermín Crowd Lab	Mejorar la gestión de aglomeraciones en eventos celebrados en vía pública con una elevada participación ciudadana e incrementar la seguridad, con la adopción de medidas para reducir situaciones de riesgo.
Calculadora Huella de Carbono (primera versión, 2022)	Estimar las emisiones de gases de efecto invernadero (CO2) derivadas de eventos, congresos, actividades. Se podrá conocer la huella de carbono originada por transportes, consumos de energía, servicios de restauración, alojamientos, viajes y otras fuentes de emisiones derivadas de los eventos.
Calculadora Huella de Carbono (nueva versión)	Calcular huella de carbono de eventos, congresos, actividades con un mayor alcance
Huella de carbono San Fermín 2023/2024	Medir y analizar la huella de carbono de esta fiesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Finalmente, y no por ello menos importante, se han identificado un conjunto de proyectos liderados por el Servicio de Turismo y que están eminentemente enfocados en el producto (véase Tabla 10). Tres de estos proyectos persiguen mejorar la experiencia del usuario y crear valor a través de la gamificación y la digitalización. El otro, sigue en la línea de favorecer al máximo la accesibilidad de la oferta, en este caso gastronómica, a personas con algún tipo de diversidad funcional.

Tabla 10: Proyectos innovadores de productos turísticos

Título	Objetivo
Visita 3D Camino Santiago	Crear una herramienta para visitas virtuales a sitios del Camino de Santiago en Pamplona.
El robo del Cáliz	Acercar el Camino de Santiago y la historia medieval de la ciudad, su conformación en tres núcleos poblacionales de la época y la propia corte del rey a través de un juego online.
Escape en las murallas	Valorizar el patrimonio arquitectónico e histórico de las murallas y sensibilizar sobre su importancia en la configuración actual de la ciudad, su evolución y sus principales espacios, mediante un juego online.
Rutas gastronómicas accesibles	Crear unas rutas gastronómicas accesibles para personas con diferentes tipos de diversidad funcional a través de una App y en el marco de Saborea España (plataforma nacional con vocación internacional que potencia el turismo y la gastronomía).

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada.

2.3. Análisis DAFO

El ecosistema de innovación turística en Pamplona presenta carencias estructurales que limitan su consolidación y proyección a medio y largo plazo. En primer lugar, se evidencia la ausencia de una estrategia integral y sostenida que articule la innovación como eje transversal del desarrollo turístico. Esta debilidad se manifiesta en la falta de estructuras de colaboración estables, la escasa periodicidad de las actuaciones impulsoras y la limitada participación de agentes clave en procesos de cocreación y gobernanza.

Desde la perspectiva institucional, el destino carece de un número suficiente de organismos con sistemas de gestión de la innovación certificados, lo que dificulta la institucionalización de prácticas innovadoras. Asimismo, los procesos de compra pública innovadora y las licitaciones con criterios de valoración vinculados a la innovación son aún incipientes. Esta situación se ve agravada por la falta de una partida presupuestaria específica y sostenida que respalde las políticas de innovación turística, lo que compromete la continuidad y escalabilidad de los proyectos iniciados.

En el ámbito empresarial, las pymes turísticas de la Cuenca de Pamplona se autoperciben con un bajo nivel de madurez digital y escasa capacidad innovadora. Las principales limitaciones detectadas incluyen la insuficiencia de recursos humanos y financieros, la falta de competencias digitales avanzadas, y la débil cultura organizacional orientada a la innovación. Además, persiste una fragmentación del tejido empresarial que dificulta la generación de sinergias, el aprendizaje colaborativo y la adopción de soluciones tecnológicas compartidas.

El entorno competitivo en el que se inserta Pamplona plantea desafíos significativos. La proximidad de otros destinos turísticos con propuestas similares incrementa la presión por diferenciar la oferta local. Esta competencia puede erosionar la cuota de mercado si no se desarrollan propuestas de valor distintivas basadas en la innovación y la sostenibilidad.

La alta concentración de empresas turísticas en el núcleo urbano de Pamplona incrementa la vulnerabilidad del destino ante cambios bruscos en los mercados emisores, ya sea por factores socioeconómicos, geopolíticos

o ambientales. A ello se suma la acelerada transformación de las preferencias de los turistas, que demandan experiencias personalizadas, sostenibles y digitalmente accesibles. La falta de capacidad de adaptación a estas nuevas exigencias puede comprometer la competitividad del destino.

Por otro lado, la transformación digital conlleva riesgos asociados a la dependencia de tecnologías y materiales sujetos a tensiones geopolíticas, normativas europeas restrictivas o disrupciones en las cadenas de suministro. Estos factores pueden ralentizar o encarecer la implementación de soluciones innovadoras, especialmente en contextos de incertidumbre económica.

A pesar de las debilidades estructurales, Pamplona cuenta con activos estratégicos que pueden ser palancas para el desarrollo de un ecosistema turístico innovador. Destaca la existencia de un tejido asociativo consolidado y comprometido, representado por entidades como APARTURNA/NAPARTURE, ANAPEH, AEHN, la Asociación de Hoteles de Pamplona y la Asociación de Comerciantes del Casco Antiguo. Estas organizaciones no solo agrupan a una parte significativa de la oferta turística, sino que también participan activamente en espacios de gobernanza como el Grupo Motor del PSTD.

Navarra alberga una de las cinco Asociaciones Empresariales Innovadoras (AEI) de turismo reconocidas a nivel estatal: HOTURNA. Esta entidad impulsa proyectos de alto valor añadido como la certificación EU Ecolabel o el programa Kilómetro 0, orientado a la integración de productos agroalimentarios locales en la oferta turística.

El Ayuntamiento de Pamplona posee una trayectoria destacada en la gestión de proyectos innovadores, tanto a nivel nacional como europeo. Ha colaborado con centros de investigación como el Instituto de Smart Cities de la Universidad Pública de Navarra y ha liderado iniciativas financiadas por la Unión Europea. Además, la Agenda Urbana de Pamplona incluye proyectos como Ecosistema Innovador, Impact Lab y Área Metropolitana, que refuerzan las capacidades del destino para articular redes de colaboración y fomentar una cultura de innovación.

Desde el sector público, se ha promovido la formación profesional en competencias digitales a través de programas como el de Transformación Digital del Gobierno de Navarra. Asimismo, el Plan de Sostenibilidad Turística en Destino (PSTD) y la estrategia de Destino Turístico Inteligente (DTI) constituyen marcos de acción que integran la innovación como vector de desarrollo.

Pamplona dispone de una ventana de oportunidad para consolidarse como un referente en turismo innovador y sostenible. La creciente demanda de experiencias responsables y personalizadas por parte de los turistas puede ser capitalizada mediante el diseño de productos diferenciadores que integren tecnología, sostenibilidad y autenticidad territorial.

El refuerzo de las alianzas entre áreas municipales, asociaciones empresariales, centros tecnológicos y universidades permitiría optimizar recursos, evitar duplicidades y generar soluciones adaptadas a las necesidades del territorio. Esta colaboración interinstitucional es clave para robustecer el ecosistema de innovación y mejorar los mecanismos de gobernanza.

Existen amplias posibilidades para innovar en la comercialización, distribución y diseño de experiencias turísticas, especialmente mediante el uso de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data o la realidad aumentada. Además, el acceso a fondos europeos y estatales para la digitalización y la innovación turística representa una oportunidad estratégica para acelerar la transformación del destino. A continuación, se presenta un resumen de los resultados del análisis DAFO.

Fortalezas	Oportunidades
- Existencia de un tejido asociativo reconocido. - Tejido asociativo enfocado a promover la innovación. - Apoyo institucional y marco estratégico de ciudad. - Experiencia en proyectos innovadores y colaboración con otros destinos. - Proyectos específicos de la Agenda Urbana para reforzar la innovación. - Buen nivel en el desarrollo de productos y servicios turísticos innovadores impulsados desde el sector público. - Posicionamiento como Destino Turístico Inteligente (DTI) y Plan de Sostenibilidad Turística de Destino (PSTD).	- Desarrollo de una oferta basada en la sostenibilidad. - Fomento de sinergias entre actores clave. - Promoción de innovaciones en el diseño, mejora y comercialización de experiencias turísticas. - Reforzar las alianzas con otras áreas del Ayuntamiento. - Acceso a instrumentos de financiación europeos y estatales.
Debilidades	Amenazas
- Falta de un ecosistema de innovación turística robusto con una estrategia a medio-largo plazo. - Necesidad de reforzar la gestión y gobernanza innovadoras del destino. - Carencia de recursos humanos y financieros estables y específicos para la innovación turística. - Bajo nivel de madurez digital y percepción de poca innovación entre las empresas turísticas. - Falta de formación y competencias avanzadas en innovación y digitalización.	- Competencia de otras regiones turísticas cercanas. - Vulnerabilidad ante cambios repentinos en los mercados emisores. - Rápida evolución de las preferencias y expectativas de los turistas. - Riesgos asociados a la transformación digital (acceso a materiales y componentes, inestabilidad económica, factores geopolíticos, normativas europeas, crisis ecológica).

2.4. Retos estratégicos para la innovación turística en la Cuenca de Pamplona

El análisis DAFO del ecosistema de innovación turística en Pamplona ha puesto de manifiesto una serie de debilidades estructurales y amenazas externas que condicionan la capacidad del destino para consolidarse como referente en innovación. Estas conclusiones se alinean directamente con los retos estratégicos definidos en el marco del Plan Estratégico de Turismo de Pamplona – Iruña 2023-2029, el Plan de Sostenibilidad Turística del Destino y el Informe Diagnóstico de Destino Turístico Inteligente. A partir de esta convergencia, se identifican los siguientes retos estratégicos:

1. Potenciar un ecosistema de innovación robusto y colaborativo en el que esté incluido el sector turístico

El DAFO revela una fragmentación del ecosistema de innovación, con iniciativas dispersas y escasa articulación entre actores. Esta debilidad se traduce en la necesidad urgente de tejer alianzas sólidas, promover espacios de participación sectorial y consolidar redes de colaboración público-privada. Aunque existen estructuras como la AEI HOTURNA, el Polo IRIS Navarra o el CEIN, su impacto podría multiplicarse mediante una mayor integración y coordinación. La Agenda Urbana Pamplona 2030 ya contempla iniciativas como Impact Lab y Ecosistema Innovador, que deben ser aprovechadas para evitar la atomización de esfuerzos y facilitar el acceso del tejido empresarial a estos espacios.

2. Reforzar la gestión de la innovación y la gobernanza entre los agentes clave del destino

La falta de un sistema de gobernanza específico para la innovación turística es una debilidad crítica. El DAFO señala la necesidad de estructuras de coordinación estables, procesos de compra pública innovadora y mecanismos de certificación que legitimen y escalen las prácticas innovadoras. En este sentido, la creación del Ente de Gestión Turística representa una oportunidad para institucionalizar la innovación mediante un enfoque transversal, integrador y orientado a resultados. Esta gobernanza debe garantizar la participación de todos los actores relevantes y facilitar la implementación de soluciones innovadoras en la gestión del destino.

3. Optimizar de recursos y capacidades para la innovación

La insuficiencia de recursos humanos y financieros, así como la falta de competencias digitales avanzadas, son debilidades compartidas tanto por el Ayuntamiento como por las empresas turísticas. Para superar esta barrera, se requiere una planificación estratégica de los recursos, que contemple la asignación de personal especializado, programas de formación continua y presupuestos específicos y recurrentes para impulsar la innovación en el turismo. Esta necesidad se vincula directamente con el reto de fortalecer las capacidades institucionales y empresariales, asegurando la sostenibilidad de las acciones a largo plazo y fomentando una cultura compartida de innovación.

4. Impulsar la digitalización y a la innovación aplicada

El DAFO identifica una baja madurez digital en el tejido empresarial y una limitada adopción de tecnologías emergentes. Esto refuerza la necesidad de acelerar la transformación digital del destino, tanto en la gestión pública como en la operativa de las empresas. El Ayuntamiento debe posicionarse como agente tractor, liderando la integración de plataformas digitales, la mejora en la captación y análisis de datos, y el desarrollo de herramientas que faciliten la planificación, la comercialización y la experiencia del visitante. Paralelamente,



es necesario acompañar a las empresas en su proceso de digitalización, mediante asesoramiento técnico, incentivos y formación.

En resumen, las necesidades más urgentes y los retos estratégicos identificados configuran una hoja de ruta clara para avanzar hacia un modelo de destino turístico inteligente, resiliente e innovador. Su abordaje requiere una acción coordinada entre el Ayuntamiento, el tejido empresarial, las asociaciones sectoriales, las universidades, los centros tecnológicos y otras administraciones públicas. Solo así Pamplona podrá consolidar su posicionamiento competitivo en un entorno global cada vez más exigente y dinámico.

3. Visión y objetivos

Visión Estratégica: Pamplona como Laboratorio de Innovación Turística

La visión estratégica adoptada para el destino Pamplona es ambiciosa y transformadora: posicionar la ciudad como un laboratorio de innovación turística, donde la creatividad, la sostenibilidad y la colaboración abierta actúen como motores de un modelo turístico inteligente, inclusivo y resiliente. Este modelo busca maximizar el valor integral del destino, al tiempo que mejora la calidad de vida tanto de los residentes como la experiencia de los visitantes.

En este marco, la innovación se concibe como un eje transversal que debe permear todas las dimensiones del ecosistema turístico local: desde la gestión y los productos hasta la promoción, la atención al cliente y la gobernanza. Esta transformación se plantea de manera alineada con los principios de sostenibilidad y con las necesidades reales de los distintos grupos de interés, incluyendo turistas, comunidad local, sector empresarial y administración pública.

Para materializar esta visión, se ha diseñado este Plan de Innovación y Competitividad Turística de Pamplona, que establece una hoja de ruta clara, estructurada en torno a objetivos estratégicos y programas de actuación específicos.

Objetivos Estratégicos

A lo largo del proceso de elaboración del plan, se han definido tres objetivos estratégicos fundamentales:



1. **Impulsar la innovación como enfoque e instrumento clave** para el desarrollo de un modelo turístico basado en la sostenibilidad medioambiental, socioeconómica y territorial.



2. **Fomentar un entorno de innovación abierta**, que facilite la identificación y resolución colaborativa de los retos del sector turístico en la Cuenca de Pamplona.



3. **Adoptar un enfoque innovador en la valorización de los recursos y la mejora de los productos turísticos**, promoviendo experiencias diferenciadas y de alto valor añadido.

Estos objetivos se traducen en cinco áreas prioritarias de intervención, cada una articulada en un programa específico con actuaciones concretas. La innovación, en este contexto, no se limita a generar valor económico, sino que también se orienta a producir impactos positivos en términos de cohesión social, valorización cultural y regeneración medioambiental.

Aportación de Valor desde la Innovación Turística

Desde una perspectiva económica, la innovación turística se proyecta como un catalizador de competitividad. Las innovaciones reactivas y proactivas permiten atraer un mayor número de visitantes, prolongar la estancia media y aumentar el gasto turístico. Por ejemplo, la diversificación de productos —como nuevas rutas temáticas, experiencias inmersivas o colaboraciones intersectoriales— puede estimular el consumo de bienes y servicios locales, favoreciendo una redistribución más equitativa de los beneficios económicos. Asimismo, la

digitalización de procesos operativos contribuye a mejorar la eficiencia empresarial, reduciendo costes y optimizando recursos.

En el ámbito social, la innovación se orienta a fortalecer la integración del turismo con la comunidad local. Esto se traduce en iniciativas de cocreación de experiencias con residentes, programas de formación continua para profesionales del sector y mecanismos de participación ciudadana. Además, la gestión inteligente del turismo —por ejemplo, mediante aplicaciones para la distribución de flujos de visitantes— permite mitigar la saturación en zonas sensibles y mejorar la convivencia entre turistas y residentes. La creación de ofertas culturales accesibles y compartidas también refuerza el sentido de pertenencia y la identidad local.

Desde la dimensión medioambiental, la innovación se posiciona como una herramienta indispensable para avanzar hacia un turismo bajo en carbono, eficiente en el uso de recursos y comprometido con la regeneración del entorno natural. Pamplona ha incorporado criterios de economía circular y resiliencia climática en sus proyectos turísticos, destacando iniciativas como el impulso al cicloturismo, que contribuye a reducir emisiones, descongestionar el tráfico, mejorar la calidad del aire y consolidar la imagen de ciudad verde y sostenible. Otras acciones incluyen la implementación de sistemas inteligentes de gestión de residuos en alojamientos y el diseño de rutas ecoeficientes que promueven la movilidad activa y sostenible.

En síntesis, Pamplona concibe la innovación turística no solo como una herramienta para incrementar la competitividad del destino, sino como un enfoque integral para construir un modelo turístico más sostenible, inclusivo y resiliente. El objetivo no es únicamente generar mayores ingresos, sino hacerlo de manera que se enriquezca la cultura local, se proteja el medio ambiente y se garantice el bienestar de la ciudadanía. Este plan representa, por tanto, un compromiso firme con un futuro turístico más equilibrado, inteligente y humano.

4. Programas y actuaciones innovadoras

En este apartado se presentan los **5 programas y las 12 actuaciones** diseñados para abordar los retos estratégicos identificados durante el proceso previo de diagnóstico. Para la fase de definición se ha tomado como marco de referencia el Plan Estratégico de Turismo de Pamplona 2023-2029, el Plan de Sostenibilidad Turística del Destino, el Informe Diagnóstico de Destino Turístico Inteligente (DTI) y la Agenda Urbana Pamplona 2030.

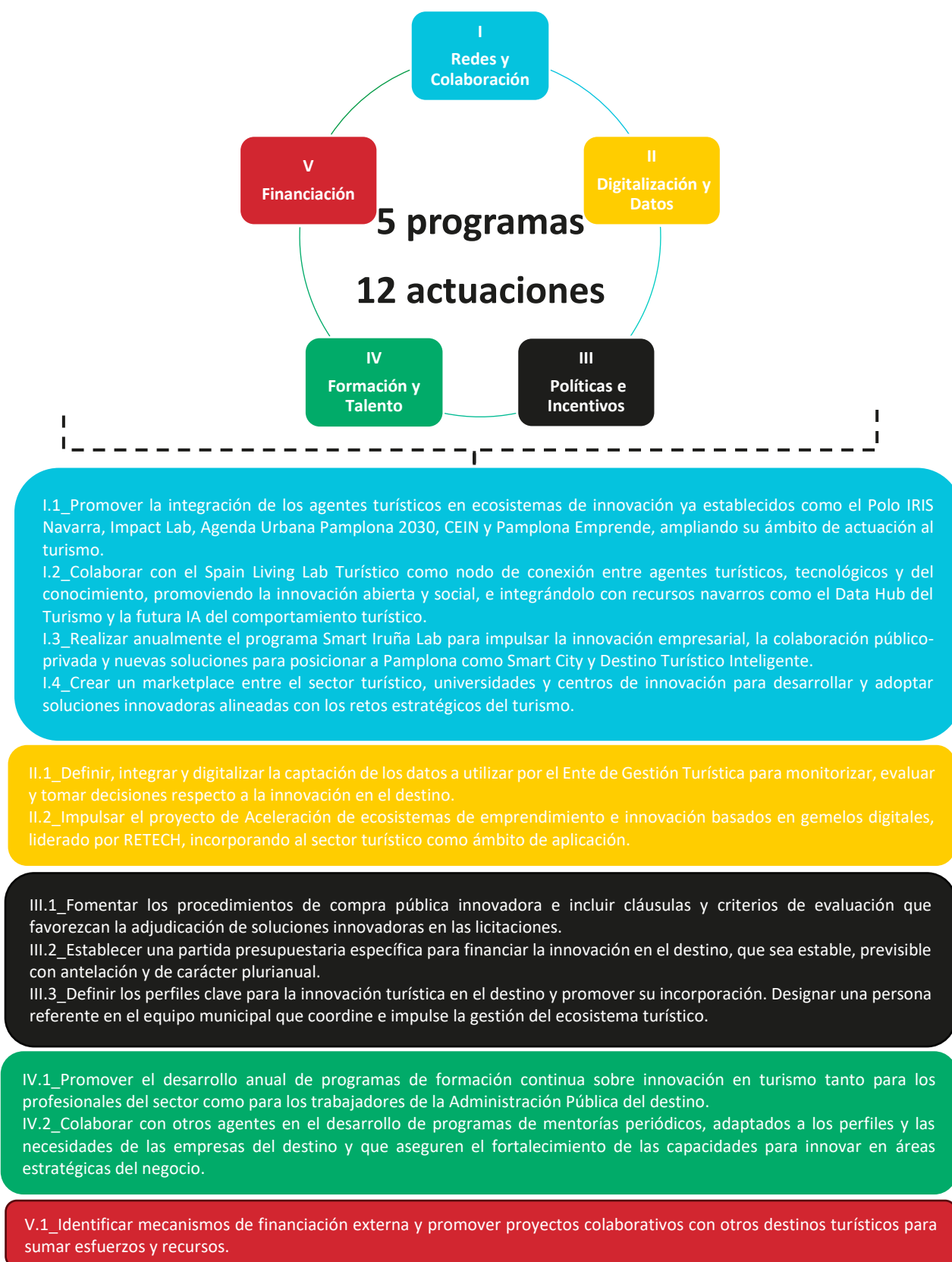
Para definir los programas y las actuaciones se siguió una metodología que combina diferentes técnicas y fuentes. En primer lugar, se realizó una evaluación exhaustiva de los diagnósticos de innovación previamente realizados, lo que permitió identificar las fortalezas y debilidades del destino. A partir de esta evaluación, se definieron los retos estratégicos que el plan debía abordar, asegurando que estos estuvieran alineados con las necesidades y oportunidades detectadas. Posteriormente, se identificaron las áreas prioritarias de intervención, enfocándose en aquellos aspectos que podrían generar un mayor impacto en la competitividad y la sostenibilidad del destino.

Con estas bases, se elaboró una propuesta inicial de programas y actuaciones, la cual fue sometida a revisión y consenso a través de un grupo focal compuesto por agentes clave del territorio. Teniendo en cuenta las aportaciones realizadas, se ajustaron las propuestas iniciales, tomando en cuenta además, los proyectos estratégicos en curso del Ayuntamiento y los recursos disponibles. Como fuentes secundarias, se utilizaron informes oficiales, artículos científicos y casos de buenas prácticas de otros destinos. Entre las fuentes primarias se incluyeron reuniones técnicas y un grupo focal. Finalmente, se reformularon los programas y actuaciones para asegurar su viabilidad y alineación con los objetivos estratégicos.

El resultado del proceso anteriormente descrito es una hoja de ruta consensuada y adaptada a las necesidades del destino, que persigue **fortalecer cinco áreas** para mejorar la innovación turística en la Cuenca de Pamplona. De este proceso se concluyó que mejorando el **ecosistema de innovación turística**, la **gestión del dato**, las **políticas e incentivos** públicos a la innovación, la **formación** de los profesionales del sector y la **financiación** para promover proyectos colaborativos con otros destinos, se asegura la consecución de los objetivos previamente definidos.

Cada uno de los programas está diseñado para fomentar la innovación, mejorar la gestión y la gobernanza y optimizar los recursos y capacidades disponibles. En conjunto, permitirán potenciar la innovación turística en coherencia con las políticas transversales de la ciudad y las exigencias propias del proceso del DTI. En el siguiente gráfico se resumen los programas y las actuaciones a implementar.

Gráfico 4: Programas y actuaciones estratégicos



Fuente: Elaboración propia

4.1. Programa I Redes y Colaboración

Este programa es el punto de partida para fortalecer la existencia de espacios de trabajo coordinados y transversales, que refuercen las sinergias y la innovación como enfoque y herramienta para afrontar los desafíos del sector. Está alineado con el **Reto Estratégico 1 Potenciar un ecosistema de innovación robusto y colaborativo en el que esté incluido el sector turístico y con el Reto Estratégico 2 Reforzar la gestión de la innovación y la gobernanza entre los agentes clave del destino.**

Las actuaciones previstas en este programa impulsarán un ecosistema de innovación sólido que incluya a todos los actores relevantes del sector turístico del destino, promoviendo la colaboración y el intercambio también con otros agentes del territorio. A su vez, se incrementarán la transferencia de conocimiento y de tecnología, al tiempo que se fortalecerán la competitividad y la resiliencia de las empresas turísticas y del destino en su conjunto.

El programa ha sido diseñado **teniendo en cuenta los proyectos estratégicos del Ayuntamiento de Pamplona** que están en curso y persigue, en primer lugar, **dar respuesta a las recomendaciones recibidas en el Informe Diagnóstico DTI** y, en segundo lugar, fomentar las sinergias con otras iniciativas del territorio, al tiempo que se optimizan los recursos públicos. En la siguiente tabla se presenta la alineación entre actuaciones, programas en curso, objetivos de este plan y recomendaciones del DTI.

Tabla 11: Resumen Programa I Redes y Colaboración

Objetivo	Actuaciones	Sinergias con programas en curso	Contribución a objetivos	Relación con DTI
Fomentar la integración de los agentes del sector turístico de la Cuenca de Pamplona en los ecosistemas de innovación ya establecidos, mediante la colaboración y la creación de sinergias que impulsen proyectos colaborativos, incrementen la transferencia de conocimiento y de tecnología, y fortalezcan la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y el destino.	I.1_Promover la integración de los agentes turísticos en ecosistemas de innovación ya establecidos como el Polo IRIS Navarra, Impact Lab, Agenda Urbana Pamplona 2030, CEIN y Pamplona Emprende, ampliando su ámbito de actuación al turismo.	PSTD Impact Lab Ecosistema Innovador Área Metropolitana	  	INN01_04_02_R02 INN02_05_01_R01 INN02_07_01_R04 INN03_09_01_R02
	I.2_Colaborar con el Spain Living Lab Turístico como nodo de conexión entre agentes turísticos, tecnológicos y del conocimiento, promoviendo la innovación abierta y social, e integrándolo con recursos navarros como el Data Hub del Turismo y la futura IA del comportamiento turístico.	PSTD, Impact Lab Ecosistema Innovador	  	INN01_04_01_R02 INN01_04_02_R02 INN02_07_01_R04 INN03_09_01_R02
	I.3_Realizar anualmente el programa Smart Iruña Lab para impulsar la innovación empresarial, la colaboración público-privada y nuevas soluciones para posicionar a Pamplona como Smart City y Destino Turístico Inteligente.	PSTD, Impact Lab Ecosistema Innovador	  	INN01_04_03_R01 INN03_09_01_R02
	I4_Crear un marketplace entre el sector turístico, universidades y centros de innovación para desarrollar y adoptar soluciones innovadoras alineadas con los retos estratégicos del turismo.	PSTD Impact Lab Ecosistema Innovador Certificación Biosphere Ciudad Universitaria	 	INN01_04_01_R02 INN01_04_02_R02 INN03_09_01_R02

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se incluyen las **fichas de las actuaciones estratégicas** que integran el Programa I Redes y Colaboración.

Ficha de Actuación: I.1_Promover la integración de los agentes turísticos en ecosistemas de innovación ya establecidos como el Polo IRIS Navarra, Impact Lab, Agenda Urbana Pamplona 2030, CEIN y Pamplona Emprende, ampliando su ámbito de actuación al turismo.

Objetivo: Esta actuación busca integrar a los agentes del sector turístico de la Cuenca de Pamplona en ecosistemas de innovación consolidados como el Polo IRIS Navarra y los proyectos Impact Lab y Ecosistema Innovador de la Agenda Urbana Pamplona 2030. Con la incorporación de los agentes turísticos en estos espacios de innovación se estará promoviendo la generación de sinergias, incrementando la transferencia de conocimiento y tecnología, optimizando la utilización de recursos y, en consecuencia, fortaleciendo la competitividad y la sostenibilidad del sector turístico.

Tareas:

1. Identificar y mapear los agentes turísticos y los ecosistemas de innovación relevantes.
2. Organizar reuniones y talleres de presentación entre los agentes turísticos y los responsables de los ecosistemas de innovación ya establecidos.
3. Facilitar la participación de los agentes turísticos en programas y actividades de los ecosistemas de innovación ya establecidos.
4. Establecer acuerdos de colaboración y convenios entre los agentes turísticos y los ecosistemas de innovación ya establecidos.
5. Monitorizar y evaluar la integración y los resultados obtenidos de la colaboración.

Sinergias con DTI y proyectos estratégicos:

- PSTD
- Impact Lab Ecosistema Innovador
- Área Metropolitana
- INN01_04_02_R02: Participación en proyectos colaborativos de innovación de temática turística
- INN02_05_01_R01: Elaboración de un plan de innovación social
- INN02_07_01_R04: Mejora en el desarrollo de productos turísticos innovadores
- INN03_09_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para impulsar el ecosistema de innovación en turismo

Agentes implicados:

- Ayuntamiento de Pamplona
- Gobierno de Navarra
- Polo IRIS Navarra
- AEI HOTURNA
- CEIN
- Cámara de Comercio e Industria
- Empresas turísticas
- Asociaciones del sector turístico
- Universidades y centros de investigación

Ejecución: Enero-diciembre/ 2025

Presupuesto: 100.000 € (véase Anexo 1)

Indicadores:

de agentes turísticos integrados en ecosistemas de innovación existentes
 # de colaboraciones activas entre agentes turísticos y entidades como Polo IRIS, Impact Lab, CEIN o Agenda Urbana
 # de actividades conjuntas desarrolladas entre el sector turístico y los ecosistemas de innovación
 % de agentes turísticos que valoran positivamente su participación en los ecosistemas de innovación
 Incremento anual en la participación del sector turístico en programas de innovación regionales

Ficha de Actuación: I.2_Colaborar con el Spain Living Lab Turístico como nodo de conexión entre agentes turísticos, tecnológicos y del conocimiento, promoviendo la innovación abierta y social, e integrándolo con recursos navarros como el Data Hub del Turismo y la futura IA del comportamiento turístico.

Objetivo: Establecer una colaboración estratégica con el Spain Living Lab Turístico para convertirlo en un espacio de conexión entre empresas turísticas, tecnológicas, universidades y centros de I+D+i de la Cuenca de Pamplona, que facilite la innovación abierta y social en el ámbito turístico. Este nodo se integrará con recursos regionales como el Data Hub del Turismo, maximizando sinergias, conocimiento compartido y soluciones aplicadas al destino Pamplona.

Tareas:

1. Formalizar la adhesión al Spain Living Lab Turístico mediante convenio de colaboración.
2. Coordinar la conexión técnica y funcional con el Data Hub del Turismo de Navarra y otras infraestructuras existentes.
3. Identificar retos estratégicos del destino susceptibles de abordarse mediante procesos de cocreación e innovación abierta.
4. Dinamizar la participación de empresas turísticas, tecnológicas y agentes del conocimiento en sesiones de trabajo conjuntas.
5. Promover e impulsar proyectos piloto de innovación turística, tanto en productos como en procesos.
6. Sistematizar el intercambio de aprendizajes y buenas prácticas entre los agentes participantes.
7. Evaluar el impacto de las soluciones implementadas y promover su escalabilidad en el destino.

Sinergias con DTI y proyectos estratégicos:

- PSTD
- Impact Lab
- Ecosistema Innovador
- INN01_04_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para el fomento de la innovación abierta en turismo
- INN01_04_02_R02: Participación en proyectos colaborativos de innovación de temática turística
- INN02_07_01_R04: Mejora en el desarrollo de productos turísticos innovadores
- INN03_09_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para impulsar el ecosistema de innovación en turismo

Agentes implicados:

- Ayuntamiento de Pamplona
- Gobierno de Navarra
- Polo IRIS Navarra
- AEI HOTURNA
- Cámara de Comercio e Industria
- Empresas turísticas
- Empresas tecnológicas
- Asociaciones del sector turístico
- Universidades y centros de I+D+i
- Otros agentes del ecosistema de innovación

Ejecución: Enero-diciembre/2026

Presupuesto: Sin coste

Indicadores:

de agentes turísticos, tecnológicos y del conocimiento conectados a través del nodo.
de proyectos piloto o iniciativas desarrolladas en colaboración con el Spain Living Lab.
Nivel de satisfacción de los agentes participantes en la colaboración.

Ficha de Actuación: I.3_Realizar anualmente el programa Smart Iruña Lab para impulsar la innovación empresarial, la colaboración público-privada y nuevas soluciones para posicionar a Pamplona como Smart City y Destino Turístico Inteligente.

Objetivo: Promover el programa Smart Iruña Lab como una plataforma de experimentación que impulse el desarrollo, testeo e implementación de soluciones innovadoras aplicables al sector turístico. Con esta actuación se persigue impulsar la presencia de proyectos centrados en retos de Pamplona como DTI, que a su vez, estén alineados con los ámbitos de interés de la Agenda Urbana de Pamplona 2030.

Tareas:

1. Proponer anualmente temáticas que responda tanto a retos estratégicos de la Agenda Urbana de Pamplona como a necesidades Pamplona como DTI.
2. Seleccionar y acompañar proyectos piloto que respondan a los retos planteados, con participación de empresas, startups y agentes tecnológicos.
3. Facilitar el testeo de soluciones en entornos reales del destino, coordinando con las áreas municipales y otros actores clave.
4. Organizar sesiones de mentoría, networking y visibilidad para los proyectos participantes.
5. Evaluar el impacto de las soluciones desarrolladas y explorar su escalabilidad e implantación permanente en el destino.

Sinergias con DTI y proyectos estratégicos:

- PSTD
- Impact Lab
- Ecosistema Innovador
- INN01_04_03_R01: Organización de encuentros con finalidad innovadora y eventos para fomentar la innovación en turismo
- INN03_09_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para impulsar el ecosistema de innovación en turismo

Agentes implicados:

- Ayuntamiento de Pamplona
- Polo IRIS Navarra
- AEI HOTURNA
- Cámara de Comercio e Industria
- Empresas turísticas
- Empresas tecnológicas
- Universidades y centros de investigación
- Asociaciones del sector turístico
- Patrocinadores y colaboradores

Ejecución: Noviembre y Enero-Mayo (recurrente)

Presupuesto: 25.000 € (véase Anexo 1)

Indicadores

de participantes en el Smart Iruña Lab

de proyectos piloto implementados en el destino como resultado del programa

Nivel de satisfacción de los participantes

Ficha de Actuación: I.4_Crear un marketplace entre el sector turístico, universidades y centros de innovación para desarrollar y adoptar soluciones innovadoras alineadas con los retos estratégicos del turismo.

Objetivo: Impulsar la creación de un marketplace que conecte a las empresas del sector turístico con las universidades, los centros de I+D+i y otros agentes de innovación del territorio. Este marketplace promoverá el desarrollo y la adopción de soluciones innovadoras que respondan a las necesidades estratégicas del sector, facilitando la colaboración y el intercambio de conocimientos y tecnologías.

Tareas:

1. Establecer acuerdos de colaboración con universidades, centros de I+D+i y otros agentes de innovación para el diseño y desarrollo del marketplace.
2. Promover el uso del marketplace entre los alojamientos turísticos y los agentes de innovación a través de campañas de sensibilización y formación.
3. Monitorizar y evaluar el uso y el impacto del marketplace en la adopción de soluciones innovadoras.

Sinergias con DTI y proyectos estratégicos:

- PSTD
- Impact Lab
- Ecosistema Innovador
- Certificación Biosphere
- Ciudad Universitaria
- INN01_04_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para el fomento de la innovación abierta en turismo
- INN01_04_02_R02: Participación en proyectos colaborativos de innovación de temática turística
- INN03_09_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para impulsar el ecosistema de innovación en turismo

Agentes implicados:

- Ayuntamiento de Pamplona
- Gobierno de Navarra
- Polo IRIS Navarra
- CEIN
- Empresas tecnológicas
- Asociaciones turísticas
- Empresas turísticas
- Empresas tecnológicas
- Universidades y centros de I+D+i
- Cámara de Comercio e Industria
- Consultores en innovación y desarrollo de plataformas digitales

Ejecución: Enero-diciembre de 2027

Presupuesto: 70.000 € (véase Anexo 1)

Indicadores

de agentes registrados en el marketplace (turísticos, académicos, tecnológicos)
de soluciones innovadoras publicadas, demandadas y/o adoptadas a través del marketplace
Nivel de satisfacción de los usuarios del marketplace

4.2. Programa II Digitalización y Datos

El Programa II Digitalización y Datos se centra en continuar con el proceso de transformación digital del destino, con el objetivo de mejorar la gestión, la monitorización y la toma de decisiones mediante el uso de tecnologías avanzadas y la integración de datos. Este programa es fundamental para posicionar a Pamplona como un destino turístico inteligente y sostenible, alineándose con las tendencias globales de digitalización y aprovechando las oportunidades que ofrece la tecnología para optimizar recursos y mejorar la experiencia turística.

Este programa está alineado con el **Reto Estratégico 4 Impulsar la digitalización y la innovación aplicada**, ya que busca mejorar la planificación, la gestión y la comercialización del destino a través de la integración de diferentes sistemas de información y la digitalización de datos, que serán utilizados por el Ente de Gestión Turística. A su vez, se busca dar respuesta a las **recomendaciones del Informe Diagnóstico de DTI** y asegurar **sinergias con otros proyectos estratégicos del Ayuntamiento**. De este modo, se asegura la eficiencia y la eficacia en las actuaciones de la Administración Pública y en el uso de los recursos. En la siguiente tabla se presenta la alineación con programas en curso, los objetivos de este plan y las recomendaciones del Informe Diagnóstico del DTI.

Tabla 12: Resumen Programa II Digitalización y Datos

Objetivo	Actuaciones	Sinergias con programas en curso	Contribución a objetivos	Relación con DTI
Optimizar la gestión y evaluación de la innovación en el destino turístico mediante la definición, integración, digitalización y mejora de la captación de datos por parte del Ente de Gestión Turística.	II.1_Definir, integrar y digitalizar la captación de los datos a utilizar por el Ente de Gestión Turística para monitorizar, evaluar y tomar decisiones respecto a la innovación en el destino.	PAM_IRU Ecosistema DIG PSTD Pamplona Smart Plataforma de Datos de las Administraciones	 	INN02_06_01_R01 INN02_08_01_R02 INN03_09_02_R01
	II.2_Impulsar el proyecto de Aceleración de ecosistemas de emprendimiento e innovación basados en gemelos digitales, liderado por RETECH, incorporando al sector turístico como ámbito de aplicación.	PAM_IRU Ecosistema DIG PSTD Pamplona Smart	 	INN01_04_02_R02 INN02_07_01_R04 INN03_09_01_R02

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se presentan las **fichas técnicas de las actuaciones estratégicas** del Programa II Digitalización y Datos.

Ficha de Actuación: II.1_Definir, integrar y digitalizar la captación de los datos a utilizar por el Ente de Gestión Turística para monitorizar, evaluar y tomar decisiones respecto a la innovación en el destino.

Objetivo: Mejorar la planificación, la gestión y la comercialización del destino mediante la definición, integración y digitalización de datos que permitan monitorizar, evaluar y tomar decisiones informadas. De este modo, se contará con una gestión más eficiente y precisa, facilitando la identificación de tendencias y desafíos, la evaluación de iniciativas y la optimización de recursos.

Tareas:

1. Realizar un diagnóstico inicial de las fuentes de datos existentes y las necesidades de información.
2. Definir los tipos de datos a capturar y los indicadores clave de rendimiento (KPI).
3. Colaborar con los proyectos en marcha para asegurar la correcta la integración y gestión de datos.
4. Capacitar al personal en el uso de la plataforma y en la interpretación de los datos.
5. Establecer protocolos de recolección, almacenamiento y análisis de datos.
6. Monitorizar y evaluar continuamente la calidad y utilidad de los datos capturados.
7. Ajustar y mejorar los procesos de captación y análisis de datos según sea necesario.

Sinergias con DTI y proyectos estratégicos:

- PAM_IRU Ecosistema DIG
- PSTD
- Pamplona Smart
- Plataforma de Datos de las Administraciones
- INN02_06_01_R01: Disponibilidad de encuestas sobre la percepción de la innovación en el destino
- INN02_08_01_R02: Impulso de la innovación en marketing y ventas
- INN03_09_02_R01: Encuesta para medir la innovación de las empresas turísticas

Agentes implicados:

- Ayuntamiento de Pamplona
- Comisión de Seguimiento del DTI
- Gobierno de Navarra
- Empresas tecnológicas especializadas en big data y análisis de datos
- Universidades y centros de investigación

Ejecución: Junio 2025/ diciembre 2026

Presupuesto: 150.000 € (véase Anexo 1)

Indicadores:

- # de fuentes de datos integradas en la plataforma
- % de procesos de captación de datos digitalizados
- # de informes generados automáticamente a partir del sistema de datos
- # de productos turísticos innovadores creados en el último año
- # innovaciones de proceso en marketing y ventas implementadas en los últimos dos años
- # innovaciones de proceso en Sistemas de Información y Comunicación en los últimos dos años
- # innovaciones de proceso en Administración y gestión en los últimos dos años
- # agentes del destino que cuentan con sistemas de gestión de la innovación certificados

Ficha de Actuación: II.2_Impulsar el proyecto de Aceleración de ecosistemas de emprendimiento e innovación basados en gemelos digitales, liderado por RETECH, incorporando al sector turístico como ámbito de aplicación	
Objetivo: Fomentar el uso de gemelos digitales como herramienta estratégica para la innovación turística, a través del proyecto RETECH. Se busca acelerar ecosistemas de emprendimiento e innovación que permitan simular, analizar y optimizar procesos y experiencias turísticas, mejorando la toma de decisiones, la sostenibilidad y la personalización de los servicios en el destino Pamplona.	
Tareas: 1. Identificar casos de uso turísticos susceptibles de beneficiarse de la aplicación de gemelos digitales (movilidad turística, gestión de flujos, sostenibilidad, experiencias personalizadas, etc.). 2. Facilitar la colaboración entre startups, empresas tecnológicas, universidades y centros de I+D+i para el desarrollo de soluciones.	
Sinergias con DTI y proyectos estratégicos: • PAM_IRU Ecosistema DIG • PSTD • Pamplona Smart • INN01_04_02_R02: Participación en proyectos colaborativos de innovación de temática turística • INN02_07_01_R04: Mejora en el desarrollo de productos turísticos innovadores • INN03_09_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para impulsar el ecosistema de innovación en turismo	
Agentes implicados: • Ayuntamiento de Pamplona • Comisión de Seguimiento del DTI • Gobierno de Navarra • Empresas tecnológicas • Universidades y centros de investigación	
Ejecución: Septiembre 2025- diciembre 2026	Presupuesto: 325.000 € (véase Anexo 1)
Indicadores: # de agentes turísticos involucrados en el ecosistema de gemelos digitales # de proyectos piloto desarrollados con aplicación de gemelos digitales en turismo % de interoperabilidad entre los gemelos digitales y plataformas de datos turísticos locales	

4.3. Programa III Políticas e Incentivos

El Programa III Políticas e Incentivos se centra en reforzar un marco normativo y financiero que fomente la innovación en el sector turístico de la Cuenca de Pamplona. Este programa es esencial para establecer un entorno favorable que incentive la adopción de una cultura de la innovación y garantice las personas y los recursos necesarios para implementar las diferentes actuaciones estratégicas. A través de estas políticas y mecanismos de apoyo, se busca fortalecer la capacidad de innovación del destino, **dar respuesta a las recomendaciones del Informe Diagnóstico del DTI y contribuir al Plan Estratégico Pamplona 2023-2029.**

Dentro de este programa, se han definido varias actuaciones clave que responden, fundamentalmente, al **Reto Estratégico 2 Reforzar la Gestión y la Gobernanza de la Innovación** y al **Reto Estratégico 3 Optimizar Recursos y Capacidades para la Innovación**. En particular, se busca contribuir a tres áreas clave: la financiación interna de la innovación turística, la promoción y/o captación de talento especializado en innovación y el establecimiento de instrumentos para incentivar la compra pública innovadora para el sector turístico.

En conjunto, estas actuaciones proporcionan un marco integral que no solo incentiva la innovación, sino que también persigue asegurar su viabilidad a largo plazo. En la siguiente tabla se presentan las sinergias con otros programas del Ayuntamiento, la contribución a los objetivos estratégicos y la relación con las recomendaciones del Informe diagnóstico del DTI.

Tabla 13: Resumen Programa III Políticas e Incentivos

Objetivo	Actuaciones	Sinergias con programas en curso	Contribución a objetivos	Relación con DTI
Fortalecer el marco de las políticas y los incentivos para la innovación en el sector turístico mediante la asignación de recursos y la inclusión de instrumentos públicos que promuevan la innovación en la Administración Pública.	III.1_Fomentar los procedimientos de compra pública innovadora e incluir cláusulas y criterios de evaluación que favorezcan la adjudicación de soluciones innovadoras en las licitaciones.	Plan estratégico de Comercio, Pamplona Smart, Plataforma de Datos de las Administraciones, Movilidad Comarcal PMUS, Plan de Accesibilidad, Gestión de residuos	  	INN01_02_01_R01
	III.2_Establecer una partida presupuestaria específica para financiar la innovación en el destino, que sea estable, previsible con antelación y de carácter plurianual.	Varios (transversal)	  	INN01_03_01_R01 INN02_07_01_R04 INN03_09_01_R02
	III.3_Definir los perfiles clave para la innovación turística en el destino y promover su incorporación. Designar una persona referente en el equipo municipal que coordine e impulse la gestión del ecosistema turístico.	Varios (transversal)	 	INN01_03_02_R01 INN02_07_01_R04 INN03_09_01_R02

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se incluyen las **fichas de las tres actuaciones estratégicas** que integran el Programa III Políticas e Incentivos.

Ficha de Actuación: III.1_Fomentar los procedimientos de compra pública innovadora e incluir cláusulas y criterios de evaluación que favorezcan la adjudicación de soluciones innovadoras en las licitaciones.

Objetivo: Fomentar los procedimientos de compra pública innovadora e incluir cláusulas y criterios de evaluación que favorezcan la adjudicación de soluciones innovadoras en las licitaciones. Esto permitirá al Ayuntamiento de Pamplona potenciar el desarrollo de mercados innovadores y de nuevos elementos tractores de la innovación turística desde el lado de la demanda.

Tareas:

1. Revisar y actualizar la política de contratación pública y los pliegos de prescripciones técnicas de modo que se incluyan cláusulas y criterios de evaluación que incentiven la presentación y la adjudicación de empresas que propongan soluciones innovadoras.
2. Capacitar al personal del Ayuntamiento (técnicos de las unidades de contratación) en la implementación de estos procedimientos.
3. Identificar y promover casos de éxito de compra pública innovadora en otros municipios y regiones.
4. Organizar talleres y sesiones informativas para proveedores potenciales sobre los nuevos criterios de licitación.
5. Monitorizar y evaluar el impacto de las nuevas cláusulas y criterios en las licitaciones adjudicadas

Sinergias con DTI y proyectos estratégicos:

- Plan estratégico de Comercio
- Pamplona Smart
- Plataforma de Datos de las Administraciones
- Movilidad Comarcal PMUS
- Plan de Accesibilidad
- Gestión de residuos
- INN01_02_01_R01: Fomento de la innovación en turismo a través de licitaciones

Agentes implicados:

- Ayuntamiento de Pamplona
- Mancomunidad de la Comarca de Pamplona
- Gobierno de Navarra
- ANIMSA
- Nasertic
- Empresas proveedoras de soluciones innovadoras
- Consultores en compra pública innovadora
- Universidades y centros de investigación
- Otros municipios y regiones con experiencias exitosas

Ejecución: Julio- diciembre/ 2026

Presupuesto: 10.000 € (véase Anexo 1)

Indicadores:

de procedimientos de Compra Pública Innovadora (CPI) tramitados orientados al turismo
de licitaciones de turismo resueltas en el último año que incluyen cláusulas de tipo innovador o criterios de valoración de la innovación en proyectos
Incremento en la adjudicación de soluciones innovadoras

Ficha de Actuación: III.2_Establecer una partida presupuestaria específica para financiar la innovación en el destino, que sea estable, previsible con antelación y de carácter plurianual.

Objetivo: Establecer una partida presupuestaria específica para financiar la innovación en el destino turístico de Pamplona. Esta partida deberá ser estable y de carácter plurianual, asegurando así un apoyo continuo a las iniciativas innovadoras que contribuyan la competitividad del sector turístico.

Tareas:

1. Definir el establecimiento de una partida específica para la innovación en turismo y consensuar con otras áreas del Ayuntamiento cómo quedará reflejada en los presupuestos municipales.
2. Establecer el monto anual de la partida presupuestaria y su carácter plurianual.
3. Definir los criterios y requisitos para la asignación de estos fondos.
4. Monitorizar y evaluar el uso de los fondos y el impacto de los proyectos financiados.

Sinergias con DTI y proyectos estratégicos:

- Varios (transversal)
- INN01_03_01_R01: Asignación de presupuesto específico a la innovación
- INN02_07_01_R04: Mejora en el desarrollo de productos turísticos innovadores
- INN03_09_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para impulsar el ecosistema de innovación en turismo

Agentes implicados:

- Ayuntamiento de Pamplona
- Comisión de Seguimiento del DTI

Ejecución: Mayo- noviembre/ 2026

Presupuesto: 100.000 € (véase Anexo 1)

Indicadores

Existencia de una partida específica del presupuesto dedicada a financiar la innovación en el destino

Existencia de una partida específica del presupuesto dedicada a financiar proyectos de innovación turística

Ficha de Actuación: III.3_ Definir los perfiles clave para la innovación turística en el destino y promover su incorporación. Designar una persona referente en el equipo municipal que coordine e impulse la gestión del ecosistema turístico.

Objetivo: Identificar y definir los perfiles profesionales necesarios para la ejecución de las actividades de innovación turística en el destino. Además, se adoptarán medidas para promover y/o incorporar estos perfiles para asegurar que se cuente con el talento y las competencias necesarias para impulsar la innovación y la competitividad.

Tareas:

1. Realizar un análisis de las competencias y habilidades requeridas para las actividades de innovación turística.
2. Definir los perfiles profesionales necesarios, incluyendo los roles y las responsabilidades.
3. Desarrollar programas de formación y capacitación para cubrir las brechas de habilidades identificadas.
4. Promover la promoción e/o incorporación de estos perfiles a través de incentivos y campañas de sensibilización.
5. Monitorizar y evaluar la efectividad de las medidas adoptadas para la promoción e incorporación de los perfiles.

Sinergias con DTI y proyectos estratégicos:

- Varios (transversal)
- INN01_03_02_R01: Asignación de personal específico a actividades de innovación
- INN02_07_01_R04: Mejora en el desarrollo de productos turísticos innovadores
- INN03_09_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para impulsar el ecosistema de innovación en turismo

Agentes implicados:

- Ayuntamiento de Pamplona
- Comisión de Seguimiento del DTI

Ejecución: Marzo- julio/ 2026

Presupuesto: 60.000 € (véase Anexo 1)

Indicadores

de perfiles definidos para la ejecución de las actividades de innovación turística en el destino
de medidas adoptadas para asegurar la promoción y/o incorporación de los perfiles definidos
de formaciones en innovación recibidas por los/as empleados/as dedicados a actividades de innovación en el último año

4.4. Programa IV Formación y Talento

El Programa IV Formación y Talento pone el foco en el fortalecimiento de capacidades necesarias para impulsar la innovación en el sector turístico de la Cuenca de Pamplona. Este programa es fundamental para garantizar que tanto los profesionales del sector como los trabajadores de la Administración Pública estén preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece la innovación. A través de la formación continua y las mentorías, se busca fortalecer el talento local y fomentar una cultura de la innovación que contribuya al desarrollo sostenible y competitivo del destino turístico.

Este programa contribuye al **Reto Estratégico 3 Optimizar Recursos y Capacidades para la Innovación** e incluye varias actuaciones estratégicas enfocadas en promover el desarrollo anual de programas de formación continua y de mentorías sobre innovación en turismo. Se dirige tanto a los profesionales del sector como a los trabajadores de la Administración Pública, y tienen como fin principal **asegurar que las personas cuenten con las competencias necesarias para innovar de manera continua**. Con este programa se favorece tanto la recualificación del personal como la retención del talento en el sector, al tiempo que se da respuesta a parte de las **recomendaciones del Informe Diagnóstico del DTI**. En la siguiente tabla se presenta las sinergias con otros programas del Ayuntamiento, la contribución a los objetivos y la relación con el DTI.

Tabla 14: Resumen Programa IV Formación y Talento

Objetivo	Actuaciones	Sinergias con programas en curso	Contribución a objetivos	Relación con DTI
Potenciar las competencias de los profesionales del sector turístico mediante la implementación de programas de mentorías y formación continua.	IV.1_Promover el desarrollo anual de programas de formación continua sobre innovación en turismo tanto para los profesionales del sector como para los trabajadores de la Administración Pública del destino.	Varios (transversal)		INN03_09_01_R02 GOB02_05_01_R03
	IV.2_Colaborar con otros agentes en el desarrollo de programas de mentorías periódicos, adaptados a los perfiles y las necesidades de las empresas del destino y que aseguren el fortalecimiento de las capacidades para innovar en áreas estratégicas del negocio.	Varios (transversal)		INN03_09_01_R02 GOB02_05_01_R03

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se incluyen las **fichas de las dos actuaciones estratégicas** que integran el Programa IV Formación y Talento.

Ficha de Actuación: IV.1_Promover el desarrollo anual de programas de formación continua sobre innovación en turismo tanto para los profesionales del sector como para los trabajadores de la Administración Pública del destino.

Objetivo: Promover el desarrollo anual de programas de formación continua sobre innovación en turismo, dirigidos tanto a los profesionales del sector como a los trabajadores de la Administración Pública del destino. Estos programas buscarán actualizar y mejorar las competencias y habilidades necesarias para impulsar la innovación y la competitividad en el sector turístico de la Cuenca de Pamplona.

Tareas:

1. Identificar las necesidades de formación en innovación turística entre los profesionales del sector y los trabajadores de la Administración Pública.
2. Colaborar con diferentes agentes para diseñar y desarrollar programas de formación continua que aborden las necesidades detectadas.
3. Seleccionar y contratar a expertos y formadores especializados en innovación turística.
4. Organizar y coordinar las sesiones de formación, incluyendo logística y materiales didácticos.
5. Evaluar la efectividad de los programas de formación y ajustar los contenidos según sea necesario.

Sinergias con DTI y proyectos estratégicos:

- Varios (transversal)
- INN03_09_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para impulsar el ecosistema de innovación en turismo
- GOB02_05_01_R03: Elaboración de un Plan de Formación en Turismo

Agentes implicados:

- Ayuntamiento de Pamplona
- Gobierno de Navarra
- Polo IRIS Navarra
- Asociaciones turísticas
- Empresas turísticas locales
- Universidades y centros de formación
- Consultores y expertos en innovación turística

Ejecución: Enero- julio

Presupuesto: 15.000 € (véase Anexo 1)

Indicadores:

de programas de formación desarrollados

de participantes en los programas de formación

Nivel de satisfacción de los participantes con los programas de formación

Ficha de Actuación: IV.2_Colaborar con otros agentes en el desarrollo de programas de mentorías periódicos, adaptados a los perfiles y las necesidades de las empresas del destino y que aseguren el fortalecimiento de las capacidades para innovar en áreas estratégicas del negocio.

Objetivo: Colaborar con diversos agentes en el desarrollo de programas de mentorías que sean periódicos y adaptados a los perfiles y las necesidades de las empresas del destino. Estos programas de mentoría estarán diseñados para fortalecer las capacidades de innovación en áreas estratégicas del negocio, asegurando que las empresas locales sean resilientes y viables a largo plazo.

Tareas:

1. Establecer acuerdos de colaboración con universidades, centros de investigación y otras organizaciones relevantes en innovación del territorio.
2. Diseñar programas de mentoría adaptados a los perfiles y las necesidades de las empresas del destino.
3. Identificar y seleccionar mentores con experiencia en innovación y áreas estratégicas del negocio turístico.
4. Organizar sesiones de mentoría periódicas, incluyendo la logística y coordinación de las mismas.
5. Evaluar la efectividad de los programas de mentoría y ajustar los contenidos según sea necesario.

Sinergias con DTI y proyectos estratégicos:

- Varios (transversal)
- INN03_09_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para impulsar el ecosistema de innovación en turismo
- GOB02_05_01_R03: Elaboración de un Plan de Formación en Turismo

Agentes implicados:

- Ayuntamiento de Pamplona
- Gobierno de Navarra
- Polo IRIS Navarra
- Asociaciones turísticas
- Empresas turísticas locales
- Universidades y centros de formación
- Consultores y expertos en innovación turística

Ejecución: Septiembre- diciembre

Presupuesto: 10.000 € (véase Anexo 1)

Indicadores:

de programas de mentoría desarrollados

de empresas participantes en los programas de mentoría

Nivel de satisfacción de los participantes con los programas de mentoría

4.5. Programa V Financiación

El Programa V Financiación tiene como objetivo estratégico identificar y activar mecanismos externos de financiación para impulsar proyectos turísticos innovadores en la Cuenca de Pamplona. Esta línea de trabajo es clave para **optimizar los recursos y capacidades para la innovación (Reto Estratégico 3)**, asegurando la sostenibilidad financiera de las actuaciones y facilitando su implementación a medio y largo plazo. Además, se orienta a consolidar la colaboración con otros destinos turísticos, fomentando iniciativas conjuntas que permitan compartir aprendizajes, generar economías de escala y multiplicar el impacto de las soluciones desarrolladas.

En particular, este programa busca establecer alianzas estratégicas que permitan concurrir a convocatorias nacionales e internacionales, formar parte de redes de cooperación interterritorial y diseñar proyectos colaborativos que aborden retos comunes del sector. La participación en programas como Interreg, RETECH o COSME, entre otros, se considera fundamental para ampliar el alcance y la viabilidad de las acciones previstas en el plan. Esta línea de trabajo no solo fortalece la capacidad financiera del destino, sino que también contribuye a posicionar a Pamplona como un actor activo y referente en los ecosistemas de innovación turística a nivel nacional y europeo.

Tabla 15: Resumen Programa V Innovación en los Alojamientos

Objetivo	Actuaciones	Sinergias con programas en curso	Contribución a objetivos	Relación con DTI
Identificar y activar mecanismos de financiación externa y fomentar la cooperación con otros destinos turísticos para facilitar la ejecución de proyectos innovadores, sostenibles y transformadores, que contribuyan al desarrollo del destino Pamplona como referente en turismo inteligente y competitivo.	V.1_Identificar mecanismos de financiación externa y promover proyectos colaborativos con otros destinos turísticos para sumar esfuerzos y recursos.	Varios (transversal)	 	INN01_04_02_R02 INN02_07_01_R04 INN03_09_01_R02

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se incluyen la **ficha de la actuación estratégica** que integra el Programa V Financiación.

Ficha de Actuación: V.1_ Identificar mecanismos de financiación externa y promover proyectos colaborativos con otros destinos turísticos para sumar esfuerzos y recursos.

Objetivo: Asegurar la viabilidad financiera de proyectos turísticos innovadores mediante la identificación de fuentes de financiación externa y la creación de alianzas con otros destinos, impulsando la cooperación interterritorial y el aprovechamiento compartido de recursos y capacidades.

Tareas:

1. Identificar programas de financiación europeos, estatales y regionales alineados con los objetivos del plan (e.g. RETECH, Interreg, COSME).
2. Establecer alianzas estratégicas con otros destinos turísticos para explorar oportunidades de colaboración en convocatorias conjuntas.
3. Diseñar y presentar propuestas de proyectos colaborativos con alto impacto en innovación turística.
4. Apoyar técnicamente a los agentes turísticos locales interesados en participar en proyectos financiados.

Sinergias con DTI y proyectos estratégicos

- Varios (transversal)
- INN01_04_02_R02: Participación en proyectos colaborativos de innovación de temática turística
- INN02_07_01_R04: Mejora en el desarrollo de productos turísticos innovadores
- INN03_09_01_R02: Puesta en marcha de programas y actuaciones para impulsar el ecosistema de innovación en turismo

Agentes implicados:

- Ayuntamiento de Pamplona
- Ayuntamientos de destinos colaboradores
- Gobierno de Navarra
- Polo IRIS Navarra
- Universidades y centros de I+D+i
- CEIN
- Consultores especializados en financiación pública

Ejecución: Septiembre- diciembre

Presupuesto: 15.000 € (véase Anexo 1)

Indicadores:

de mecanismos de financiación identificados y analizados
de contactos o acuerdos establecidos con otros destinos turísticos
de propuestas de proyectos colaborativos presentadas a convocatorias externas
% de propuestas presentadas que obtienen financiación

5. Estructura de gobernanza y agentes estratégicos para la innovación turística en la Cuenca de Pamplona

La definición de los agentes responsables y de las estructuras institucionales que liderarán y ejecutarán el Plan de Innovación y Competitividad Turística de Pamplona constituye un requisito esencial para garantizar su éxito. Un sistema de gobernanza sólido no solo permite coordinar eficazmente las actuaciones, sino que también asegura la coherencia entre políticas de diferentes niveles, la eficiencia en el uso de los recursos públicos y la sostenibilidad de los resultados a largo plazo. Además, favorece la transparencia en la toma de decisiones, fortalece la confianza entre los actores implicados y promueve una cultura de la innovación compartida en el destino.

El impulso de la innovación turística en Pamplona requiere de la implicación activa de diversas áreas del Ayuntamiento, cuyas competencias inciden directa o indirectamente en el desarrollo del plan. El consistorio ya cuenta con una trayectoria previa que apuesta por la innovación. Sin embargo, para asegurar la consecución de los objetivos de este plan, es necesario fortalecer los mecanismos de acción y coordinación municipal. De este modo, se aunarán esfuerzos y se utilizarán los recursos públicos de forma más eficiente, favoreciendo la coherencia de políticas, estrategias y actuaciones entre las diferentes concejalías, áreas y servicios municipales.

Para tener una visión clara y estructurada de los agentes, así como una comprensión más profunda de las dinámicas que podrían favorecer o constituir una barrera en la correcta implementación del Plan de Innovación y Competitividad Turística, se ha elaborado un mapa de agentes clave dentro del Ayuntamiento de Pamplona. Como primer paso, se realizó un listado de las concejalías y sus diferentes áreas. En una segunda fase, se identificaron aquellas 10 que, de acuerdo con sus competencias y recorrido histórico, han estado más vinculadas con la innovación turística. Seguidamente, se establecieron unos criterios para evaluar el grado de interés, nivel de compromiso, tipo de relación con el plan e impacto potencial (véase Tabla 16). Finalmente, se realizaron entrevistas al Servicio de Turismo, a la Oficina Estratégica y, en el Área de Gerencia, a Sistemas Informáticos. Con toda la información recolectada se realizó el proceso de evaluación y categorización (véase Tabla 17).

Tabla 16: Criterios de evaluación de Áreas del Ayuntamiento clave para la innovación turística

Clasificación según el grado de interés	
Alto	Quienes tienen mucho interés en el Plan de innovación y competitividad turística.
Medio	Quienes tienen intereses parciales o contradictorios respecto al Plan de innovación y competitividad turística.
Bajo	Quienes no tienen interés en el Plan de innovación y competitividad turística.
Clasificación según el nivel de compromiso:	
Alto	Quienes están activamente a favor del Plan de innovación y competitividad turística.
Medio	Quienes no tienen una postura clara respecto al el Plan de innovación y competitividad turística.
Bajo	Quienes están en contra o se muestran reticentes respecto al Plan de innovación y competitividad turística.
Clasificación por tipo de relación	
Directa	Interactúan directamente con el Plan de innovación y competitividad turística.
Indirecta	No tienen una interacción directa pero pueden influir en el Plan de innovación y competitividad turística.
Clasificación por impacto	
Positivo	Pueden contribuir al éxito del Plan de innovación y competitividad turística.
Neutral	No tienen un impacto significativo en el Plan de innovación y competitividad turística.
Negativo	Pueden obstaculizar el Plan de innovación y competitividad turística.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Evaluación de Áreas del Ayuntamiento con relación a la innovación turística

Área	Interés	Compromiso	Relación	Impacto
Alcaldía/ Servicio de Gerencia - Sistemas informáticos	Alto	Alto	Directa	Positivo
Alcaldía /Servicio de Comunicación	Alto	Alto	Directa	Positivo
Alcaldía /Servicio de Protocolo	Alto	Alto	Directa	Positivo
Alcaldía/ Gobierno Estratégico, Urbanismo, Vivienda y Agenda 2030 /Servicio Planeamiento estratégico	Alto	Alto	Directa	Positivo
Proyectos y Movilidad /Servicio de Movilidad	Alto	Alto	Directa	Positivo
Área de Hacienda y Contratación Pública Responsable	Medio	Medio	Directa	Positivo
Cultura, Fiestas, Educación y Deporte /Servicio de Cultura	Medio	Medio	Indirecta	Positivo
Área de Seguridad y Convivencia Ciudadana	Medio	Medio	Indirecta	Neutral
Conservación Urbana y Sanidad /Servicio Conservación Urbana	Bajo	Medio	Indirecta	Neutral
Área de Recursos Humanos	Bajo	Medio	Indirecta	Neutral

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del proceso de análisis se ha elaborado una matriz de relación y se han agrupado los *stakeholders* de acuerdo con las siguientes categorías:

Colaborador estratégico: Involucrar y gestionar activamente y de manera regular en el Plan de Innovación y Competitividad Turística. En esta categoría están las siguientes cinco áreas:

- Alcaldía/ Servicio de Gerencia/ Sistemas Informáticos
- Alcaldía/ Servicio de Comunicación
- Alcaldía/ Servicio de Protocolo
- Alcaldía/ Gobierno Estratégico, Urbanismo, Vivienda y Agenda 2030/Servicio de Planeamiento Estratégico
- Proyectos y Movilidad/ Servicio de Movilidad

Defensor: Mantener informado y sensibilizar para fomentar su compromiso. En esta categoría se encuentra:

- Hacienda y Contratación Pública Responsable

Colaborador latente: Informar y gestionar según la casuística específica del Plan de Innovación y Competitividad Turística. En esta categoría están las siguientes áreas:

- Cultura, Fiestas, Educación y Deporte/ Servicio de Cultura
- Área de Seguridad y Convivencia Ciudadana

Auxiliar latente: Interactuar a mínimos y velar porque no disminuya su evaluación de compromiso e impacto. En esta categoría están las siguientes áreas:

- Conservación Urbana y Sanidad/ Servicio Conservación Urbana
- Área de Recursos Humanos

Este mapeo ha permitido analizar las áreas más importantes y establecer unas pautas de actuación para que el Servicio de Turismo interactúe con ellas durante en las diferentes fases de ejecución del Plan.

5.1. Comité Coordinador de la Innovación Turística

Contar con un sistema de gobernanza sólido es esencial para asegurar el impulso y la viabilidad de la innovación en el destino a largo plazo. Además, favorece una mejor gestión y asignación de los recursos, asegurando que se utilicen de manera eficiente y eficaz para maximizar los resultados. Para ello es fundamental tener definidas las estructuras, los roles, las funciones y las reglas de participación, en tanto que aseguran la coordinación y la eficiencia en la ejecución de las actuaciones. Además, un marco de gobernanza bien estructurado facilita la colaboración entre los diversos actores, promoviendo iniciativas coherentes y complementarias. A su vez, permite aumentar la transparencia en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos, al tiempo que fortalece la confianza entre los agentes, lo cual es crucial para el éxito del plan.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se establece, en primer lugar, la estructura, las funciones y los roles del Comité Coordinador de la innovación turística del destino; en segundo lugar, se propone una metodología y las herramientas de trabajo. Para finalizar este apartado, se incluyen una serie de recomendaciones para tener en cuenta una vez se cree el Ente de Gestión Turística del destino.

Estructura:

Hasta la creación del Ente de Gestión Turística, la Comisión de Seguimiento del Destino Turístico Inteligente (DTI) actuará como Comité Coordinador de la Innovación Turística del destino. Este órgano será responsable de liderar la ejecución del plan, definir las estrategias, coordinar las actuaciones y evaluar los resultados. Para ello, podrá constituir los Grupos de Trabajo (GT) que considere necesarios, especializados en áreas clave como por ejemplo:

- 1) GT Colaboraciones y Redes
- 2) GT Políticas y Apoyo a la Innovación
- 3) GT Proyectos de I+D+i
- 4) GT Talento
- 5) GT Financiación

En el siguiente gráfico se representa un ejemplo de dicha estructura.

Gráfico 5: Organigrama de la innovación turística



Fuente: Elaboración propia.

Tanto en la elección de los miembros del Comité Coordinador y de los Grupos de Trabajo que se creen, como en la asignación de sus roles, se deberá garantizar una participación y liderazgo equilibrados entre mujeres y hombres.

Funciones del Comité Coordinador:

Las funciones del Comité Coordinador de la Innovación Turística en el destino se definen fundamentalmente para asegurar una gestión eficiente, eficaz e integral de la innovación turística en el destino. Seguidamente se presenta una lista no exhaustiva, que podrá ser ampliada si se considera oportuno, para garantizar el cumplimiento de los objetivos:

- Definir estrategias, establecer prioridades, coordinar y evaluar la ejecución de este plan.
- Definir los perfiles necesarios para la ejecución del plan y adoptar las medidas para la promoción interna y/o incorporación de nuevos perfiles.
- Fomentar la colaboración y las alianzas con otros sectores, asociaciones y empresas innovadoras, destinos turísticos, universidades y centros tecnológicos.
- Promover políticas, infraestructuras e instrumentos de apoyo a la innovación turística.
- Identificar las áreas de mejora y las nuevas oportunidades para innovar.
- Impulsar el diseño y la participación en proyectos piloto y proyectos nacionales y europeos de fomento de la innovación turística.
- Monitorear el progreso y evaluar el impacto de las iniciativas ejecutadas.
- Favorecer el desarrollo de programas de formación y mentorías para el personal de las administraciones públicas y para las empresas turísticas.
- Diseminar la información sobre innovación turística al sector público, privado y la sociedad civil a través de diferentes canales y formatos.
- Informar sobre fuentes de financiación disponibles para proyectos innovadores.
- Proponer estrategias de gestión de la propiedad intelectual de acuerdo con las innovaciones desarrolladas.

Las funciones anteriores deberán ejecutarse velando por varios temas transversales y cruciales, entre ellos, evaluar la sostenibilidad de las iniciativas para asegurar que todas sean respetuosas con el medio ambiente y promuevan prácticas que minimicen impactos negativos. También es fundamental gestionar la diversidad e inclusión, promoviendo la igualdad y asegurando que se consideren las necesidades de diversos grupos demográficos y culturales. Además, el Comité deberá facilitar la adaptación tecnológica, promoviendo la adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales que mejoren la eficiencia y eficacia de las iniciativas turísticas.

A partir de las funciones previas, se recomienda asignar los siguientes roles entre los miembros del Comité Coordinador:

1. Facilitador de la Innovación

- **Descripción:** Actúa como mediador y guía, fomenta la colaboración y la generación de ideas. Facilita la comunicación entre el Comité Coordinador y los grupos de trabajo, se asegura que todos tengan voz.

2. Gestor de Proyectos y Recursos

- **Descripción:** Coordina la planificación y ejecución de proyectos innovadores, gestiona tanto los recursos humanos como financieros. Se adapta a diferentes roles según las necesidades del proyecto.

3. Analista de Tendencias y Datos

- **Descripción:** Monitorea las tendencias del mercado y analiza datos para identificar oportunidades de innovación. Proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

4. Comunicador y Enlace Comunitario

- **Descripción:** Desarrolla y ejecuta estrategias de comunicación para involucrar a la comunidad local y a los turistas. Actúa como enlace entre el comité, los grupos de trabajo y los diferentes actores involucrados.

5. Especialista en Sostenibilidad, Igualdad y Multiculturalidad

- **Descripción:** Promueve prácticas sostenibles y asegura que las iniciativas del comité y de los grupos de trabajo tengan un impacto positivo en el medio ambiente, aseguren la igualdad y tengan en cuenta la diversidad cultural. Colabora con otros roles para integrar estos valores en todos los proyectos.

6. Embajador del Sector Turístico

- **Descripción:** Aporta la perspectiva del sector turístico, asegurando que las iniciativas sean relevantes y beneficiosas para los negocios locales. Colabora estrechamente con otros roles para alinear los objetivos y proyectos con las necesidades del sector.

7. Gestor de Riesgos

- **Descripción:** Planifica, previene y establece planes y acciones concretas ante riesgos diversos como eventos climáticos extremos, pandemias, crisis económicas, escasez de materias primas y conflictos bélicos. Asegura que el destino turístico esté preparado para enfrentar y mitigar estos riesgos.

Metodología y herramientas de trabajo:

El Comité Coordinador adoptará una metodología de trabajo basada en las siguientes pautas:

1. Reuniones de trabajo periódicas. Se recomienda una por trimestre, pudiendo coincidir con las reuniones ordinarias del Comité de Seguimiento del DTI.
2. Formato flexible para asegurar tanto la eficiencia como la conciliación familiar. Según las circunstancias de los/as participantes podrán ser presenciales, híbridas u online.
3. Quorum mínimo: mayoría simple.
4. Sistema de toma de decisiones por consenso o votación. Cada miembro cuenta con voz y un voto.
5. Presentación documentada de propuestas con antelación. Cualquier miembro puede presentarlas, pero deben estar documentadas y compartidas con el resto de los miembros con antelación suficiente para revisarlas antes de la reunión.
6. Responsabilidad compartida entre los miembros. El sistema habitual de trabajo será la búsqueda de consenso. Si no fuera posible alcanzarlo, se procederá a la votación. Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los miembros presentes.
7. Uso de herramientas digitales para facilitar la comunicación y el seguimiento de las tareas.

En cualquier caso, se deberán aplicar medidas organizativas que aseguren la igualdad entre mujeres y hombres, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Establecer un calendario de actividades que contemple horarios variados y ajustados a las obligaciones de cuidados.
- Garantizar la accesibilidad online mediante herramientas que permitan la participación remota, asegurando que las herramientas utilizadas sean inclusivas y fáciles de usar.
- Proveer servicios de cuidado infantil durante las actividades presenciales para facilitar la asistencia de personas con responsabilidades familiares.

En cuanto a las herramientas de trabajo colaborativo se recomiendan las siguientes:

1. Consensuar las que mejor se adapten y estén disponibles para todos/as.
2. Contar con un espacio de trabajo digital, un repositorio de documentos y herramientas para potenciar el trabajo colaborativo. En este repositorio se incluirán las diferentes evidencias de las actuaciones estratégicas, así como aquellas fuentes secundarias relevantes para el proceso de evaluación. Algunas recomendaciones son:
 - a) Microsoft Office 365 o Google Workspace
 - b) Trello para la gestión de proyectos
 - c) Miro para trabajos colaborativos online en tiempo real
 - d) Catálogo de herramientas de innovación abierta: [Open Innovation Toolkit](#) (Mozilla)
 - e) Catálogo de herramientas de innovación social: [Development Impact & You](#) (Toolkit DIY)

Recomendaciones finales:

- Promover la máxima representación de los agentes turísticos en los Grupos de Trabajo (asociaciones empresariales, empresas, centros de investigación, universidades, sociedad civil).
- Asegurarse de que los/as participantes estén comprometidos/as y cuentan con disponibilidad para desarrollar las tareas encomendadas.
- Actualizar la estructura para evitar solapamientos, una vez se cree el Ente de Gestión Turística.
- Incorporar las funciones precedentes a las que tiene ya asignadas el Comité de Seguimiento del DTI.
- El Comité Coordinador podrá delegar estas funciones, y otras que considere necesarias para la correcta ejecución de las actuaciones, en los Grupos de Trabajo.
- Incorporar esta metodología de trabajo a la que tiene ya establecida el Comité de Seguimiento de DTI.

Revisar y actualizar, si fuera necesario, esta metodología de trabajo una vez se cree el Ente de Gestión Turística.

6. Metodologías de trabajo para el impulso de los procesos de innovación turística

La mejora de los procesos de innovación en el ámbito turístico requiere no solo de voluntad institucional y empresarial, sino también de metodologías contrastadas que permitan estructurar, acelerar y escalar las transformaciones necesarias. En el marco del Plan de Innovación y Competitividad Turística de Pamplona, se ha realizado un análisis comparativo de metodologías aplicadas en otros destinos, seleccionando aquellas que, por su versatilidad, enfoque participativo y resultados demostrados, pueden ser adaptadas al contexto local.

Estas metodologías no solo permiten abordar retos específicos del sector, sino que también fomentan la cocreación, reducen los riesgos asociados a la innovación y promueven una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo. Su aplicación será clave en distintas fases del plan, desde la ideación hasta la implementación y evaluación de soluciones. A continuación, se resumen cinco metodologías ampliamente utilizadas en el ámbito turístico para fomentar la innovación:

Tabla 18: Seis metodologías de impulso a la innovación

Nombre Metodología	Breve Resumen	Contexto de Uso	Resultados que Aporta
Design Thinking	Proceso centrado en el usuario para resolver problemas complejos de forma creativa.	Desarrollo de nuevos servicios turísticos, mejora de la experiencia del cliente. Ej. Hotel LifeStyle Lab (Barcelona).	Soluciones innovadoras centradas en el usuario, mejora de la satisfacción del cliente.
Lean Startup	Metodología para desarrollar negocios y productos de manera ágil y eficiente.	Creación de nuevos productos turísticos, validación de ideas de negocio. Caso EatWith.	Reducción de riesgos, validación rápida de ideas, ahorro de recursos.
Design Sprint	Metodología para resolver problemas y testar ideas en un corto período de tiempo.	Desarrollo rápido de prototipos y validación de ideas en turismo. Ej. Enoturismo Barcelona Wine Week.	Reducción de riesgos, validación rápida de ideas, ahorro de tiempo y recursos.
Crowdsourcing	Obtención de ideas y soluciones a través de la colaboración masiva.	Generación de ideas para nuevos productos y servicios turísticos. Campaña 100% Pure New Zealand.	Diversidad de ideas, soluciones innovadoras, participación ciudadana.
Hackathon	Evento intensivo donde equipos multidisciplinares trabajan juntos para desarrollar soluciones innovadoras a problemas específicos.	Desarrollo de soluciones innovadoras que mejoren la experiencia del usuario, optimicen la gestión de destinos y promuevan la digitalización de las PYMEs del sector. Ej. Málaga Tourism Challenge; Hackaton Innovative Coastal Tourism (Canarias).	Creación de software o soluciones tecnológicas que dan respuesta al reto planteado.

Fuente: Elaboración propia.

Estas metodologías pueden ser aplicadas de forma combinada o secuencial, según los objetivos específicos de cada línea de actuación del plan. Además de las metodologías anteriores, se identifican tres herramientas clave que, por su potencial transformador, deben ser integradas en la estrategia de innovación del destino: los ecosistemas de innovación, los laboratorios urbanos y la compra pública innovadora.

6.1. Ecosistemas de innovación

¿Qué son?

Son redes de colaboración entre actores públicos, privados, académicos y sociales que interactúan en distintas fases del proceso innovador, compartiendo recursos, conocimientos y capacidades.

¿Qué aportan?

En el contexto de Pamplona, donde el DAFO ha evidenciado una fragmentación del ecosistema innovador y una escasa articulación entre agentes, los ecosistemas de innovación pueden actuar como plataformas integradoras. Permiten superar la atomización de iniciativas, fomentar la cocreación de soluciones y generar valor compartido. Además, facilitan la transferencia de conocimiento entre sectores y promueven una visión compartida del desarrollo turístico.

¿Qué metodologías se utilizan?

- Mecanismos de coordinación formales e informales adaptados según necesidades.
- Cocreación de una visión compartida.
- Toma de decisiones colectiva.
- Establecimiento de mecanismos de negociación para resolver conflictos y alinear las expectativas.
- Implementación de programas de capacitación cruzada y métodos de trabajo comunes.
- Desarrollo de políticas de marca y estrategias de promoción común.

Casos de buenas prácticas en turismo:

- Ruta de la Sidra (Monteregíe, Quebec, Canadá)
- Ruta Ciclística (Valle del Loira, Francia)

6.2. Laboratorios Urbanos (*Living Labs*)

¿Qué son?

Son entornos de experimentación en condiciones reales donde se testean soluciones innovadoras con la participación activa de los usuarios y múltiples partes interesadas.

¿Qué aportan?

Los laboratorios urbanos pueden ser una herramienta clave para Pamplona, especialmente en un contexto donde se requiere validar soluciones antes de su escalado. Permiten experimentar con nuevos modelos de

gobernanza, productos turísticos y tecnologías, involucrando a residentes, visitantes y empresas. Además, refuerzan la cultura de la innovación y mejoran la toma de decisiones públicas mediante evidencia empírica.

¿Qué metodologías se utilizan?

- Participación activa de los usuarios, experimentación en la vida real, enfoques de múltiples partes interesadas y multimétodo.
- Exploración: lluvia de ideas, evaluación y selección de las ideas, conceptualización, diseño de prototipos, etc.
- Experimentación: pruebas que simulan la vida real, ensayo real de campo, etc.
- Evaluación: técnicas de investigación de mercado, kits de herramientas de usuario, análisis de conjunto, etc.

Casos de buenas prácticas en turismo:

- *Swedish Tourism innovation Center*
- *Helsinki Innovation Districtis.*
- *Benidorm Smart Destination Living Lab*

6.3. Compra Pública Innovadora (CPI)

¿Qué es?

Es un instrumento de política pública que permite a las administraciones adquirir soluciones innovadoras, incentivando el desarrollo de nuevos mercados desde el lado de la demanda.

¿Qué aporta?

La CPI representa una oportunidad estratégica para el Ayuntamiento de Pamplona, que puede actuar como motor de innovación mediante la contratación de soluciones que respondan a los retos del destino. Su implementación permitiría mejorar la prestación de servicios turísticos, dinamizar el ecosistema emprendedor local y alinear la inversión pública con los objetivos del plan.

¿Qué metodologías se utilizan?

- Identificación y planificación de necesidades.
- Consultas preliminares al mercado.
- Procedimiento de contratación.

Caso de buenas prácticas:

- Ayuntamiento de Benidorm & Agencia Valenciana de la Innovación

6.4. Recomendaciones para introducir las metodologías de impulso a la innovación turística

Para introducir metodologías de innovación en el contexto del Ayuntamiento de Pamplona, es fundamental comenzar por un proceso de sensibilización interna. Esto implica organizar sesiones formativas dirigidas a las distintas áreas municipales —como Turismo, Urbanismo, Cultura o Participación Ciudadana— en las que se presenten metodologías como Design Thinking, Lean Startup u otras de las previamente comentadas, utilizando ejemplos aplicados al propio destino para facilitar su comprensión y apropiación. Estas sesiones deben combinar teoría con dinámicas prácticas, y pueden impartirse en colaboración con universidades locales o centros de innovación.

Una vez generada esta base de conocimiento, se recomienda aplicar las metodologías de forma progresiva a través de proyectos piloto. Estos deben seleccionarse estratégicamente: deben ser de bajo riesgo, pero con alto potencial de impacto y visibilidad, como por ejemplo la mejora de los servicios de atención turística o la digitalización de procesos internos. Es clave documentar los aprendizajes de estos pilotos para facilitar su replicabilidad en otras áreas.

Para garantizar la continuidad y coherencia en la aplicación de estas metodologías, se propone la creación de una unidad transversal de innovación dentro del Ayuntamiento. Esta unidad actuaría como facilitadora metodológica, acompañando a las áreas en el diseño y ejecución de proyectos innovadores, y podría estar vinculada al Comité Coordinador del Plan de Innovación y Competitividad Turística. Además, se sugiere integrar la innovación como criterio en la planificación anual de cada área, así como en los sistemas de seguimiento y evaluación, incorporando indicadores específicos que midan el grado de experimentación, cocreación y resultados obtenidos.

En cuanto a la colaboración con los agentes del destino —empresas, asociaciones, universidades y centros tecnológicos—, se recomienda activar espacios colaborativos como un Laboratorio Urbano o Living Lab. Este espacio debe funcionar como entorno de experimentación y cocreación, donde se puedan testar soluciones, prototipos y nuevas experiencias turísticas en condiciones reales. Para ello, es importante definir una gobernanza clara, con representación equilibrada de los distintos perfiles del ecosistema turístico local.

Asimismo, se propone diseñar programas de mentorización y formación adaptados a los distintos perfiles de agentes, incorporando metodologías como Design Sprint, Customer Journey Mapping o SCRUM. Estos programas pueden articularse en colaboración con entidades como CEIN, universidades o asociaciones empresariales innovadoras (AEIs), y deben orientarse a resolver retos concretos del destino.

También se recomienda formalizar alianzas con centros de conocimiento mediante convenios de colaboración que permitan desarrollar proyectos conjuntos de innovación aplicada. Estas alianzas pueden incluir la participación de estudiantes y personal investigador en procesos de diagnóstico, diseño y evaluación de soluciones.

Por último, se sugiere explorar el uso de la Compra Pública de Innovación (CPI) como herramienta para alinear la inversión pública con los retos estratégicos del destino. Para ello, el Ayuntamiento puede identificar desafíos prioritarios —como la gestión de flujos turísticos o la desestacionalización— y lanzar convocatorias piloto que permitan a empresas y startups proponer soluciones innovadoras.

En definitiva, la aplicación de metodologías innovadoras y el aprovechamiento de herramientas estratégicas como los ecosistemas de innovación, los laboratorios urbanos y la compra pública innovadora constituyen



pilares fundamentales para transformar el modelo turístico de Pamplona. Para ello, resulta clave introducir estas metodologías de forma progresiva en el funcionamiento interno del Ayuntamiento —a través de formación específica, proyectos piloto, estructuras transversales y planificación orientada a la innovación—, así como en la colaboración con los agentes del destino —mediante espacios de cocreación, programas de mentorización, alianzas con centros de conocimiento y convocatorias de CPI—. Estas prácticas no solo permiten estructurar y acelerar los procesos de innovación, sino que también fomentan la participación activa de los actores del territorio, promueven la experimentación en entornos reales y alinean la inversión pública con los retos estratégicos del destino. Integrarlas en la ejecución del plan permitirá avanzar hacia un modelo de gobernanza más inteligente, colaborativo y orientado a resultados, consolidando a Pamplona como un referente en innovación turística a nivel nacional e internacional.

7. Sistema de monitorización de resultados y evaluación de la innovación

El diseño y el desarrollo de este plan toma como se ha mencionado previamente, se basa en la definición de innovación de la Fundación Cotec. Este concepto es la base sobre la que se sustentan los 5 programas y las 12 actuaciones estratégicas que se llevarán a cabo. El sistema de evaluación que se presenta en este apartado tiene como objetivo **establecer los mecanismos para el seguimiento y la evaluación** de los programas y las actuaciones estratégicas, **identificar desviaciones y áreas que requieren ajustes**, proveer **información para la rendición de cuentas y la toma de decisiones** futuras y **asegurar la transparencia** en la gestión del plan.

El proceso de evaluación será responsabilidad del Comité Coordinador, quien se asegurará de supervisar el progreso de los programas y las actuaciones estratégicas de acuerdo con el cronograma establecido (véase Anexo 2), la realización de mediciones periódicas y la utilización de los indicadores para evaluar los logros alcanzados. La evaluación se realizará en dos fases de acuerdo con las especificaciones siguientes:

Evaluación intermedia

Objetivo: Monitorizar los avances y los resultados parciales de la ejecución del plan y realizar los ajustes necesarios.

Tareas:

- Revisar los avances del plan mediante la recolección de datos que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los indicadores definidos para cada actuación (véase Anexo 3). En la recolección de datos se deberá incluir información desagregada por sexo que permita detectar y corregir posibles desigualdades entre mujeres y hombres respecto a: acciones que les afectan, nivel de acceso y control de recursos y servicios, representación y liderazgo equilibrados, roles y estereotipos por razón del sexo.

En la siguiente tabla se propone un sistema de valoración de las actuaciones conformado por las siguientes categorías y porcentajes de cumplimiento a utilizar en la evaluación de los avances:

Tabla 19: Sistema de evaluación del cumplimiento

Categoría	Grado de cumplimiento (%)
No iniciado crítico	0
No iniciado no crítico	0
Iniciado crítico	30
Iniciado regular	50
Iniciado óptimo	80
Conseguido	100
Desestimado	-

Fuente: Elaboración propia

- Proponer e implementar los ajustes necesarios a partir de los resultados del análisis de la información recolectada, de modo que se puedan superar las barreras identificadas.

- Redactar el informe de evaluación intermedia en el cual se incluya una descripción de los problemas, las dificultades y los resultados no deseados, los avances, según el grado de cumplimiento de las actuaciones comprendidas en esta fase y las lecciones aprendidas.

Ejecución: Abril- junio de 2026 (véase Anexo 4).

Evaluación final

Objetivo: Medir los resultados obtenidos, identificar los logros y las dificultades.

Tareas

- Analizar los resultados mediante la recolección de datos que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los indicadores definidos para cada actuación (véase Anexo 3). En la recolección de datos se deberá incluir información desagregada por sexo que permita detectar y corregir posibles desigualdades entre mujeres y hombres respecto a: acciones que les afectan, nivel de acceso y control de recursos y servicios, representación y liderazgo equilibrados, roles y estereotipos por razón del sexo.

En la siguiente tabla se propone un sistema de valoración de las actuaciones conformado por las siguientes categorías y porcentajes de cumplimiento:

Tabla 20: Sistema de evaluación del cumplimiento

Categoría	Grado de cumplimiento (%)
No ejecutado crítico	0
No ejecutado no crítico	0
Ejecutado crítico	30
Ejecutado regular	60
Ejecutado óptimo	90
Conseguido	100
Desestimado	-

Fuente: Elaboración propia

- Identificar los logros y las dificultades presentadas durante la ejecución del plan teniendo en cuenta el grado de cumplimiento de los objetivos, los programas y las actuaciones estratégicas.
- Redactar el informe final de evaluación en el que se incluyan los resultados obtenidos, las dificultades presentadas, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para futuros planes.

Ejecución: Enero- marzo de 2028 (véase Anexo 5).

Como fuentes de información se utilizarán los informes anuales de las diferentes áreas del Ayuntamiento involucradas en la ejecución del plan, los documentos de la Comisión de Seguimiento del DTI y del Comité Coordinador de este plan. Además, será necesario consultar los datos estadísticos ofrecidos por diferentes organismos del destino y de la Comunidad Autónoma, así como aquellos que se definirán y comenzarán a recolectarse como parte del Programa II de este plan.



Tal y como se mencionó previamente, el Comité Coordinador usará herramientas de trabajo colaborativo y contará con un repositorio que contendrá las evidencias de las actuaciones, así como otras fuentes de información relevantes para evaluar el grado de cumplimiento del plan.

8. Conclusiones y recomendaciones

El Plan de Innovación y Competitividad Turística de Pamplona representa un paso firme hacia la transformación del modelo turístico local, integrando la innovación como eje un estratégico y transversal. A partir de un diagnóstico riguroso, se ha evidenciado la existencia de un margen de mejora en aspectos clave como la madurez digital de las empresas, la articulación de los agentes turísticos en los ecosistemas de innovación existentes, la gobernanza turística y la capacitación del talento. Sin embargo, también se han identificado fortalezas significativas: un tejido asociativo comprometido, una administración local con experiencia en proyectos innovadores, y una visión estratégica compartida a través del PSTD Pamplona SF365 y la Agenda Urbana 2030.

El plan propone una hoja de ruta estructurada en cinco programas y doce actuaciones que abordan los principales retos del destino, desde la digitalización y la colaboración público-privada hasta la financiación y la formación continua. Su implementación permitirá consolidar a Pamplona como un destino turístico inteligente, resiliente y competitivo, capaz de generar valor económico, social y cultural.

No obstante, todavía queda un camino por recorrer tanto para consolidar los avances logrados como para mejorar en ciertas áreas y asegurar la continuidad del proceso innovador. Para continuar avanzando, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas:

1. **Institucionalizar la innovación:** Es fundamental asegurar recursos permanentes —presupuestarios, humanos y técnicos— que garanticen la continuidad del proceso innovador más allá de proyectos puntuales. La creación del Comité Coordinador de la Innovación Turística y la asignación de una partida presupuestaria plurianual son pasos clave para integrar la innovación en la gestión ordinaria del destino.
2. **Escalar y replicar buenas prácticas:** Las experiencias exitosas desarrolladas en el marco del plan deben ser compartidas y ampliadas. Extender las formaciones, mentorías y herramientas digitales a un mayor número de empresas, especialmente a aquellas que aún no han participado, permitirá multiplicar el impacto. Asimismo, se recomienda visibilizar a las empresas tractoras como referentes para el resto del sector.
3. **Medir el impacto integral:** La innovación debe evaluarse no solo en términos económicos, sino también en su capacidad para mejorar la experiencia del visitante, reducir la huella ambiental y distribuir los beneficios del turismo de forma más equitativa. Para ello, es necesario fortalecer los sistemas de captación y análisis de datos, integrando indicadores cualitativos y cuantitativos.
4. **Mantener la colaboración abierta:** La innovación turística requiere de una red sólida de alianzas. Es prioritario seguir tejiendo vínculos con universidades, centros tecnológicos, startups y otros destinos pioneros, tanto a nivel nacional como internacional. Estas conexiones permitirán acceder a conocimiento de vanguardia, compartir aprendizajes y acelerar la adopción de soluciones innovadoras.
5. **Comunicar los logros:** Difundir los avances y resultados del plan es clave para generar confianza, implicar a la ciudadanía y posicionar a Pamplona como un destino innovador. La comunicación debe ser clara, accesible y continua, destacando las mejoras implementadas, los nuevos servicios disponibles y las oportunidades de participación para los distintos agentes del territorio.

En conclusión, Pamplona se encuentra en plena evolución hacia un modelo turístico más innovador y colaborativo. Si se mantiene el rumbo trazado, la Cuenca de Pamplona podrá consolidarse como un referente de destino medio que se reinventa mediante la innovación, generando un turismo más equilibrado y enriquecedor para todos los implicados. **Pamplona innova y, al hacerlo, se fortalece como destino turístico inteligente, sostenible y resiliente.**

9. Referencias

AEI- HOTURNA: <https://hoturna.com/>

Ayuntamiento de Pamplona (2023). Informe 2023- Empresas autodiagnóstico 2022-2023.

Agenda Urbana Pamplona 2030. Disponible en: [Agenda Urbana Pamplona 2030](#)

Àmbit Cluster. (2023, noviembre 30). Hotel Lifestyle Lab: Cómo el Design Thinking da respuesta desde el interiorismo a las necesidades de los nuevos usuarios hoteleros. Disponible en: [AMBIT Cluster - Hotel LifeStyle Lab: Cómo el Design Thinking da respuesta desde el interiorismo a las necesidades de los nuevos usuarios hoteleros](#)

Bo Svensson Sara Nordin Arvid Flagestad, (2005), "A governance perspective on destination development- exploring partnerships, clusters and innovation systems", Tourism Review, Vol. 60 Iss 2 pp. 32 – 37.

COTEC: <https://cotec.es/la-llave/>

Cricelli, L., Grimaldi, M., & Vermicelli, S. (2022). Crowdsourcing and open innovation: A systematic literature review, an integrated framework and a research agenda. Review of Managerial Science, 16(6), 1269-1310.

FasterCapital (2024) Lean startup de hotelería y turismo: Startups que revolucionan la industria hotelera y turística, lecciones de innovación Lean. Recuperado de <https://fastercapital.com/es/contenido/Lean-startup-de-hoteleria-y-turismo--Startups-que-revolucionan-la-industria-hotelera-y-turistica--lecciones-de-innovacion-Lean.html>

Forum Virium Helsinki: [Helsinki Innovation Districts turned suburbs into living labs - Forum Virium Helsinki](#).

Fundación Cotec: [https://cotec.es/proyectos-cpt/guia-de-postgrados-vinculados-con-la-innovacion/#:~:text=La%20selecci%C3%B3n%20de%20postgrados%20responde,valor%20\(no%20solo%20econ%C3%B3mico\).](https://cotec.es/proyectos-cpt/guia-de-postgrados-vinculados-con-la-innovacion/#:~:text=La%20selecci%C3%B3n%20de%20postgrados%20responde,valor%20(no%20solo%20econ%C3%B3mico).)

Gardiner, S., & Scott, N. (2018). Destination Innovation Matrix: A framework for new tourism experience and market development. Journal of Destination Marketing & Management, 10, 122-131. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.07.002>

Gobierno de Navarra (2024). Listado oficial de establecimientos y empresas de turismo. Disponible en: <https://turismoprofesional.navarra.es/es/servicios-sector/registro-turismo/listado-establecimientos>. Consultado entre junio y agosto de 2024.

Instituto Nacional de Administración Pública (2019) La compra pública de innovación. Disponible en: [ebaf455a-f7a7-a1cb-f532-7ee13437fa24](#)

Instituto de Smart Cities, Universidad Pública de Navarra. Disponible en: <https://www.unavarra.es/sites/research-institutes/isc.html>

Laboratorio de Transformación Turística de Navarra. Disponible en: <https://labtd.turismonavarra.es/>

NaLab (2023). Informe de Autodiagnóstico de Transformación Digital de Empresas del Sector Turismo en Navarra.

Organigrama Municipal. Disponible en: [Ayuntamiento | Ayuntamiento de Pamplona](#)

Ozseker, D. B. (2018). Towards a model of destination innovation process: An integrative review. The Service Industries Journal. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1491970>

Plan de Sostenibilidad Turística en Destino Pamplona. Disponible en: [PSTD Pamplona SF365](#).



Picaud-Bello, K., Stevens, E., Cloutier, L. M., & Renard, L. (2022). Coordinating service ecosystems for innovation: The case of tourism destination innovation projects. *Industrial Marketing Management*, 106, 444-460. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.013>

Prats, L., Guia, J., & Molina, F.-X. (2008). How tourism destinations evolve: The notion of Tourism Local Innovation System. *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 178-191. <https://doi.org/10.1057/thr.2008.24>

Proyectos Estratégicos del Ayuntamiento de Pamplona. Disponibles en: [Proyectos estratégicos | Ayuntamiento de Pamplona](#)

SEGITTUR (2022). Informe Diagnóstico y Plan de Acción Destino Turístico Inteligente: Pamplona.

SEGITTUR (2022a). Informe de Digitalización de las pequeñas empresas y microempresas turísticas españolas.

SEGITTUR. (2023). Guía de buenas prácticas en innovación para Destinos Turísticos Inteligentes. Secretaría de Estado de Turismo.

Smart City Pamplona. Disponible: <https://www.pamplona.es/ayuntamiento/proyectos-estrategicos/smartcity>

Soluciones Turísticas Consultoría & Marketing (2024). Plan Estratégico de Turismo Pamplona-Iruña 2023-2029.

Swedish Tourism Innovation Center: Swedish Tourism Innovation Center Case Studies

10. Anexos

Anexo 1: Estimaciones presupuestarias

A continuación, se presentan los conceptos tenidos en consideración para realizar una estimación del coste de cada una de las actuaciones estratégicas. Las estimaciones presupuestarias proporcionadas en relación con las actuaciones descritas se basan en generalizaciones y datos disponibles en el momento de su elaboración. Estas estimaciones son indicativas y no deben considerarse como cifras definitivas o vinculantes. Pueden darse variaciones debido a factores específicos de cada caso, incluyendo, pero no limitándose a: cambios en los costos de los materiales, mano de obra, existencias de acuerdos de colaboración, exención de pago a entidades públicas, condiciones del mercado y requisitos particulares de las actuaciones. Por lo tanto, se recomienda tomar la cifra indicada a modo orientativo.

Actuación: I.1_Promover la integración de los agentes turísticos en ecosistemas de innovación ya establecidos como el Polo IRIS Navarra, Impact Lab, Agenda Urbana Pamplona 2030, CEIN y Pamplona Emprende, ampliando su ámbito de actuación al turismo.

Presupuesto: 100.000 €

1. Costes de identificación y mapeo: Incluye los gastos asociados a la investigación y análisis para identificar y mapear los agentes turísticos y los ecosistemas de innovación relevantes. Esto puede implicar la contratación de consultores o el uso de herramientas especializadas.
2. Organización de reuniones y talleres: Se han considerado los costes de logística, alquiler de espacios, materiales, y honorarios de facilitadores para organizar reuniones y talleres de presentación entre los agentes turísticos y los responsables de los ecosistemas de innovación.
3. Facilitación de la participación: Incluye los gastos para apoyar la participación de los agentes turísticos en programas y actividades de los ecosistemas de innovación, como subvenciones para viajes, inscripciones y otros incentivos.
4. Establecimiento de acuerdos de colaboración: Los costes legales y administrativos para la redacción y formalización de acuerdos y convenios entre los agentes turísticos y los ecosistemas de innovación.
5. Monitorización y evaluación: Gastos asociados a la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación para medir el impacto y los resultados de la integración, incluyendo software de gestión y personal dedicado a estas tareas.

Actuación: I.2_Colaborar con el Spain Living Lab Turístico como nodo de conexión entre agentes turísticos, tecnológicos y del conocimiento, promoviendo la innovación abierta y social, e integrándolo con recursos navarros como el Data Hub del Turismo y la futura IA del comportamiento turístico.

Presupuesto: n/a

No se imputarán costes directos a esta línea dentro del presente plan. Su desarrollo se llevará a cabo mediante la articulación de recursos procedentes de otros proyectos y áreas municipales, así como a través de convenios de colaboración ya existentes o en fase de formalización con entidades externas en las que el Ayuntamiento participa activamente. Esta estrategia permite optimizar los recursos disponibles, evitar duplicidades y garantizar la coherencia con otras iniciativas de innovación en curso.

Actuación: I.3_Realizar anualmente el programa Smart Iruña Lab para impulsar la innovación empresarial, la colaboración público-privada y nuevas soluciones para posicionar a Pamplona como Smart City y Destino Turístico Inteligente.

Presupuesto: 25.000 €

1. Diseño y planificación del programa: Incluye los costes asociados a la conceptualización anual del programa, definición de retos, cronograma de actividades y coordinación con los agentes implicados.
2. Convocatoria y selección de participantes: Incluye los gastos de difusión de la convocatoria, gestión de candidaturas, procesos de evaluación y selección de empresas, startups o entidades participantes.
3. Mentorización y acompañamiento técnico: Incluye los honorarios de mentores, expertos y técnicos que acompañen a los participantes durante el desarrollo de sus soluciones, así como herramientas de apoyo y formación especializada.
4. Desarrollo de pilotos y pruebas de concepto: Incluye los fondos destinados a la implementación de soluciones innovadoras en entornos reales o simulados, incluyendo materiales, recursos tecnológicos y humanos.
5. Espacios y recursos logísticos: Incluye los costes de alquiler de espacios, equipamiento, conectividad y otros recursos necesarios para el desarrollo de las actividades del programa.
6. Evaluación de resultados e impacto: Incluye los costes asociados al seguimiento de los proyectos desarrollados, análisis de resultados, elaboración de informes y propuestas de mejora para futuras ediciones.
7. Comunicación y visibilidad del programa: Incluye los gastos de diseño y producción de materiales de comunicación, gestión de redes sociales, organización de eventos de presentación y difusión de resultados.

Actuación: I.4_Crear un marketplace entre el sector turístico, universidades y centros de innovación para desarrollar y adoptar soluciones innovadoras alineadas con los retos estratégicos del turismo.

Presupuesto: 70.000 €

1. Establecimiento de acuerdos de colaboración: Incluye los fondos destinados a la formalización de acuerdos con universidades, centros de I+D+i y otros agentes de innovación, incluyendo gastos legales, administrativos y de coordinación.
2. Diseño y desarrollo de la plataforma digital: Incluye los gastos relacionados con la creación y desarrollo del marketplace digital, como el diseño de la interfaz, desarrollo de funcionalidades, pruebas técnicas y lanzamiento, así como la contratación de empresas tecnológicas y desarrolladores.
3. Identificación y selección de participantes: Incluye los costes asociados a la identificación y selección de alojamientos turísticos y agentes de innovación que participarán en el marketplace, incluyendo estudios de mercado y contratación de consultores especializados.
4. Promoción y formación: Incluye los costes asociados a la promoción del uso del marketplace entre los agentes implicados, mediante campañas de sensibilización, materiales promocionales y sesiones de formación para usuarios.
5. Monitorización y evaluación: Incluye los gastos para la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación del uso y el impacto del marketplace, incluyendo software de gestión, análisis de datos y personal técnico dedicado.

Actuación: II.1_Definir, integrar y digitalizar la captación de los datos a utilizar por el Ente de Gestión Turística para monitorizar, evaluar y tomar decisiones respecto a la innovación en el destino.

Presupuesto: 150.000 €

1. Diagnóstico y definición de necesidades de datos: Incluye los costes asociados al análisis de las fuentes de datos existentes, identificación de necesidades informativas y definición de indicadores clave para la gestión turística.
2. Diseño del modelo de datos y arquitectura tecnológica: Incluye los gastos relacionados con la conceptualización del modelo de datos, definición de flujos de información y diseño de la arquitectura tecnológica necesaria para su integración y explotación.
3. Integración de fuentes de datos: Incluye los costes técnicos y operativos para conectar y armonizar distintas fuentes de datos (públicas y privadas), incluyendo APIs, bases de datos y sensores, así como la contratación de servicios especializados.
4. Digitalización de procesos de captación de datos: Incluye los gastos para la automatización y digitalización de procesos de recogida de datos, incluyendo herramientas tecnológicas, dispositivos de captura y desarrollo de formularios inteligentes.
5. Desarrollo de plataforma de visualización y análisis: Incluye los costes de diseño y desarrollo de una plataforma digital que permita visualizar, analizar y explotar los datos de forma accesible para la toma de decisiones del Ente de Gestión Turística.
6. Formación y capacitación técnica: Incluye los costes asociados a la formación del personal del Ente en el uso de las herramientas de análisis de datos, interpretación de indicadores y gestión de la información.
7. Evaluación y mejora continua del sistema: Incluye los gastos para el seguimiento del funcionamiento del sistema de datos, evaluación de su eficacia y propuestas de mejora continua, incluyendo auditorías técnicas y actualizaciones.

Actuación: II.2_Impulsar el proyecto de Aceleración de ecosistemas de emprendimiento e innovación basados en gemelos digitales, liderado por RETECH, incorporando al sector turístico como ámbito de aplicación.

Presupuesto: 325.000 €

1. Establecimiento de alianzas estratégicas: Incluye los costes asociados a la formalización de acuerdos con RETECH, centros tecnológicos, universidades, startups y otros agentes clave, incluyendo gastos legales, administrativos y de coordinación.
2. Diseño y desarrollo de entornos de gemelos digitales: Incluye los gastos para el diseño conceptual, modelado y desarrollo de entornos virtuales que simulen destinos turísticos, infraestructuras o servicios, incluyendo software especializado, licencias y contratación de expertos.
3. Convocatoria y aceleración de proyectos emprendedores: Incluye los fondos destinados a lanzar convocatorias específicas para startups y pymes turísticas, así como los costes de mentorización, formación, acompañamiento técnico y apoyo económico a los proyectos seleccionados.
4. Integración de datos y conectividad con plataformas existentes: Incluye los costes técnicos para conectar los gemelos digitales con fuentes de datos reales (como el Data Hub del Turismo), sensores, sistemas de gestión y otras plataformas digitales del destino.
5. Validación y testeo de soluciones en entornos reales: Incluye los gastos para la implementación de pilotos en destinos turísticos reales, incluyendo recursos humanos, materiales, logística y análisis de resultados.
6. Difusión, comunicación y transferencia de conocimiento: Incluye los costes para la organización de eventos, jornadas técnicas, producción de materiales divulgativos y acciones de comunicación para dar visibilidad al proyecto y compartir aprendizajes.
7. Evaluación de impacto y sostenibilidad del ecosistema: Incluye los gastos asociados al seguimiento del impacto del proyecto, análisis de resultados, elaboración de informes y diseño de estrategias para la sostenibilidad del ecosistema a medio y largo plazo.

Actuación: III.1_Fomentar los procedimientos de compra pública innovadora e incluir cláusulas y criterios de evaluación que favorezcan la adjudicación de soluciones innovadoras en las licitaciones.

Presupuesto: 10.000 €

1. Revisión y actualización de procedimientos: Incluye los costes asociados a la revisión y actualización de los procedimientos de licitación para incorporar cláusulas y criterios de evaluación de innovación. Esto puede implicar la contratación de consultores especializados y la realización de estudios comparativos.
2. Capacitación del personal: Fondos destinados a la formación del personal del Ayuntamiento en la implementación de los nuevos procedimientos, incluyendo cursos, talleres y materiales didácticos.
3. Promoción de casos de éxito: Gastos relacionados con la identificación, documentación y promoción de casos de éxito de compra pública innovadora en otros municipios y regiones, incluyendo viajes, estudios de caso y publicaciones.
4. Organización de talleres y sesiones informativas: Costes de logística, alquiler de espacios, materiales y honorarios de facilitadores para organizar talleres y sesiones informativas dirigidas a proveedores potenciales sobre los nuevos criterios de licitación.
5. Monitorización y evaluación: Gastos asociados a la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación del impacto de las nuevas cláusulas y criterios en las licitaciones adjudicadas, incluyendo software de gestión y personal dedicado a estas tareas.

Actuación: III.2_Establecer una partida presupuestaria específica para financiar la innovación en el destino, que sea estable, previsible con antelación y de carácter plurianual.

Presupuesto: 100. 000 €

1. Diseño del marco de financiación: Incluye los costes asociados a la definición de criterios, objetivos y líneas prioritarias de innovación, así como la elaboración de las bases para futuras convocatorias.
2. Financiación de proyectos piloto: Incluye los fondos destinados a apoyar un número reducido de iniciativas innovadoras en el ámbito turístico, priorizando aquellas de bajo coste y alto impacto demostrable.
3. Seguimiento y evaluación básica: Incluye los costes mínimos para el seguimiento técnico de los proyectos financiados y la elaboración de un informe de resultados que permita justificar la continuidad y mejora del instrumento.

Actuación: III.3_Definir los perfiles clave para la innovación turística en el destino y promover su incorporación. Designar una persona referente en el equipo municipal que coordine e impulse la gestión del ecosistema turístico.

Presupuesto: 60.000 €

1. Identificación de perfiles estratégicos: Incluye los costes asociados al análisis de necesidades del destino, definición de perfiles profesionales clave para la innovación turística y elaboración de un documento de referencia.
2. Designación y capacitación de la persona referente: Incluye la asignación de una persona dentro del equipo municipal como coordinadora del ecosistema turístico innovador, así como su formación inicial en gestión de innovación, colaboración público-privada y herramientas digitales.
3. Acciones de coordinación y dinamización: Incluye un presupuesto básico para que la persona referente pueda organizar reuniones, participar en redes de innovación turística y dinamizar la colaboración entre agentes del ecosistema.

Actuación: IV.1_Promover el desarrollo anual de programas de formación continua sobre innovación en turismo tanto para los profesionales del sector como para los trabajadores de la Administración Pública del destino.

Presupuesto: 15.000 €

1. Identificación de necesidades de formación: Incluye los costes asociados a la realización de un análisis exhaustivo para identificar las necesidades de formación en innovación turística entre los profesionales del sector y los trabajadores de la Administración Pública. Esto puede implicar la contratación de consultores especializados y la realización de encuestas y entrevistas.
2. Diseño y desarrollo de programas de formación: Gastos relacionados con la creación y desarrollo de los programas de formación continua, incluyendo la elaboración de contenidos, materiales didácticos y recursos educativos. Esto puede incluir la colaboración con universidades y centros de formación.
3. Selección y contratación de expertos y formadores: Fondos destinados a la contratación de expertos y formadores especializados en innovación turística, incluyendo honorarios, transporte y alojamiento.
4. Organización y coordinación de sesiones de formación: Costes de logística, alquiler de espacios, equipos técnicos, catering y otros servicios necesarios para la realización de las sesiones de formación.
5. Evaluación y ajuste de los programas: Gastos asociados a la implementación de sistemas de evaluación de la efectividad de los programas de formación, incluyendo encuestas de satisfacción y análisis de datos, así como la revisión y ajuste de los contenidos según sea necesario.

Actuación: IV.2_Colaborar con otros agentes en el desarrollo de programas de mentorías periódicos, adaptados a los perfiles y las necesidades de las empresas del destino y que aseguren el fortalecimiento de las capacidades para innovar en áreas estratégicas del negocio.

Presupuesto: 10.000 €

1. Establecimiento de acuerdos de colaboración: Fondos destinados a la formalización de acuerdos con universidades, centros de investigación y otras organizaciones relevantes, incluyendo gastos legales y administrativos.
2. Diseño de programas de mentoría: Gastos relacionados con la creación y desarrollo de los programas de mentoría, incluyendo la elaboración de contenidos y materiales didácticos. Esto puede incluir la colaboración con universidades y centros de investigación.
3. Identificación y selección de mentores: Incluye los costes asociados a la búsqueda y selección de mentores con experiencia en innovación y áreas estratégicas del negocio turístico. Esto puede implicar la contratación de consultores especializados y la realización de entrevistas y evaluaciones.
4. Organización de sesiones de mentoría: Costes de logística, alquiler de espacios, equipos técnicos, catering y otros servicios necesarios para la realización de las sesiones de mentoría periódicas.
5. Evaluación y ajuste de los programas: Gastos para la implementación de sistemas de evaluación de la efectividad de los programas de mentoría, incluyendo encuestas de satisfacción y análisis de datos, así como la revisión y ajuste de los contenidos según sea necesario.



Actuación: V.1_Identificar mecanismos de financiación externa y promover proyectos colaborativos con otros destinos turísticos para sumar esfuerzos y recursos.

Presupuesto: 15.000 €

1. Análisis de oportunidades de financiación: Incluye los costes asociados a la identificación de programas, convocatorias y fondos europeos, estatales o internacionales que puedan aplicarse al ámbito turístico, incluyendo asesoramiento externo si es necesario.
2. Establecimiento de contactos y alianzas: Incluye los gastos básicos para la participación en encuentros, redes o reuniones con otros destinos turísticos, con el objetivo de explorar sinergias y posibles proyectos conjuntos.
3. Preparación de propuestas colaborativas: Incluye los costes iniciales para la redacción de propuestas de proyectos en consorcio, incluyendo apoyo técnico externo para la estructuración de ideas y elaboración de documentos base.

Tabla 21: Resumen de estimaciones presupuestarias por actuación

Programa	Acción	Presupuesto
Programa I Redes y Colaboración	I.1_Promover la integración de los agentes turísticos en ecosistemas de innovación ya establecidos como el Polo IRIS Navarra, Impact Lab, Agenda Urbana Pamplona 2030, CEIN y Pamplona Emprende, ampliando su ámbito de actuación al turismo.	100.000 €
	I.2_Colaborar con el Spain Living Lab Turístico como nodo de conexión entre agentes turísticos, tecnológicos y del conocimiento, promoviendo la innovación abierta y social, e integrándolo con recursos navarros como el Data Hub del Turismo y la futura IA del comportamiento turístico.	n/a
	I.3_Realizar anualmente el programa Smart Iruña Lab para impulsar la innovación empresarial, la colaboración público-privada y nuevas soluciones para posicionar a Pamplona como Smart City y Destino Turístico Inteligente.	25.000 €
	I.4_Crear un marketplace entre el sector turístico, universidades y centros de innovación para desarrollar y adoptar soluciones innovadoras alineadas con los retos estratégicos del turismo.	70.000 €
Programa II Digitalización y Datos	II.1_Definir, integrar y digitalizar la captación de los datos a utilizar por el Ente de Gestión Turística para monitorizar, evaluar y tomar decisiones respecto a la innovación en el destino.	150.000 €
	II.2_Impulsar el proyecto de Aceleración de ecosistemas de emprendimiento e innovación basados en gemelos digitales, liderado por RETECH, incorporando al sector turístico como ámbito de aplicación.	325.000 €
Programa III Políticas e Incentivos	III.1_Fomentar los procedimientos de compra pública innovadora e incluir cláusulas y criterios de evaluación que favorezcan la adjudicación de soluciones innovadoras en las licitaciones.	10.000 €
	III.2_Establecer una partida presupuestaria específica para financiar la innovación en el destino, que sea estable, previsible con antelación y de carácter plurianual.	100.000 €
	III.3_Definir los perfiles clave para la innovación turística en el destino y promover su incorporación. Designar una persona referente en el equipo municipal que coordine e impulse la gestión del ecosistema turístico.	60.000 €
Programa IV Formación y Talento	IV.1_Promover el desarrollo anual de programas de formación continua sobre innovación en turismo tanto para los profesionales del sector como para los trabajadores de la Administración Pública del destino.	15.000 €
	IV.2_Colaborar con otros agentes en el desarrollo de programas de mentorías periódicos, adaptados a los perfiles y las necesidades de las empresas del destino y que aseguren el fortalecimiento de las capacidades para innovar en áreas estratégicas del negocio.	10.000 €
Programa V Financiación	V.1_Identificar mecanismos de financiación externa y promover proyectos colaborativos con otros destinos turísticos para sumar esfuerzos y recursos.	15.000 €
TOTAL		810.000 €

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cronograma de las actuaciones estratégicas

Programas	Actuaciones	Duración		2025												2026												2027												
		Inicio	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Programa I Redes y Colaboración	I.1_Promover la integración de los agentes turísticos en ecosistemas de innovación ya establecidos como el Polo IRIS Navarra, Impact Lab, Agenda Urbana Pamplona 2030, CEIN y Pamplona Emprende, ampliando su ámbito de actuación al turismo.	ene.-25	dic.-25																																					
	I.2_Colaborar con el Spain Living Lab Turístico como nodo de conexión entre agentes turísticos, tecnológicos y del conocimiento, promoviendo la innovación abierta y social, e integrándolo con recursos navarros como el Data Hub del Turismo y la futura IA del comportamiento turístico.	ene.-26	dic.-26																																					
	I.3_Realizar anualmente el programa Smart Iruña Lab para impulsar la innovación empresarial, la colaboración público-privada y nuevas soluciones para posicionar a Pamplona como Smart City y Destino Turístico Inteligente.	nov	may																																					
	I.4_Crear un marketplace entre el sector turístico, universidades y centros de innovación para desarrollar y adoptar soluciones innovadoras alineadas con los retos estratégicos del turismo.	ene.-27	dic.-27																																					
Programa II Digitalización y Datos	II.1_Definir, integrar y digitalizar la captación de los datos a utilizar por el Ente de Gestión Turística para monitorizar, evaluar y tomar decisiones respecto a la innovación en el destino.	jun.-25	dic.-26																																					
	II.2_Impulsar el proyecto de Aceleración de ecosistemas de emprendimiento e innovación basados en gemelos digitales, liderado por RETECH, incorporando al sector turístico como ámbito de aplicación.	sep.-25	dic.-26																																					
Programa III Políticas e Incentivos	III.1_Fomentar los procedimientos de compra pública innovadora e incluir cláusulas y criterios de evaluación que favorezcan la adjudicación de soluciones innovadoras en las licitaciones.	jul.-26	dic.-26																																					
	III.2_Establecer una partida presupuestaria específica para financiar la innovación en el destino, que sea estable, previsible con antelación y de carácter plurianual.	may.-26	nov.-26																																					
	III.3_Definir los perfiles clave para la innovación turística en el destino y promover su incorporación. Designar una persona referente en el equipo municipal que coordine e impulse la gestión del ecosistema turístico.	mar.-26	jul.-26																																					
Programa IV Formación y Talento	IV.1_Promover el desarrollo anual de programas de formación continua sobre innovación en turismo tanto para los profesionales del sector como para los trabajadores de la Administración Pública del destino.	ene	jul																																					
	IV.2_Colaborar con otros agentes en el desarrollo de programas de mentorías periódicos, adaptados a los perfiles y las necesidades de las empresas del destino y que aseguren el fortalecimiento de las capacidades para innovar en áreas estratégicas del negocio.	sept	dic																																					
Programa V Financiación	V.1_Identificar mecanismos de financiación externa y promover proyectos colaborativos con otros destinos turísticos para sumar esfuerzos y recursos.	sept	dic																																					

Anexo 3: Indicadores de evaluación

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
I.1_Promover la integración de los agentes turísticos en ecosistemas de innovación ya establecidos como el Polo IRIS Navarra, Impact Lab, Agenda Urbana Pamplona 2030, CEIN y Pamplona Emprende, ampliando su ámbito de actuación al turismo.	# de agentes turísticos integrados en ecosistemas de innovación existentes	15 agentes por año	
	# de colaboraciones activas entre agentes turísticos y entidades como Polo IRIS, Impact Lab, CEIN o Agenda Urbana	5 colaboraciones al año	
	# de actividades conjuntas desarrolladas entre el sector turístico y los ecosistemas de innovación	3 actividades al año	
	% de agentes turísticos que valoran positivamente su participación en los ecosistemas de innovación	75% de satisfacción	
	Incremento anual en la participación del sector turístico en programas de innovación regionales	10% anual	

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
I.2_Colaborar con el Spain Living Lab Turístico como nodo de conexión entre agentes turísticos, tecnológicos y del conocimiento, promoviendo la innovación abierta y social, e integrándolo con recursos navarros como el Data Hub del Turismo y la futura IA del comportamiento turístico.	# de agentes turísticos, tecnológicos y del conocimiento conectados a través del nodo	10 por año	
	# de proyectos piloto o iniciativas desarrolladas en colaboración con el Spain Living Lab.	2 proyectos al año	
	Nivel de satisfacción de los agentes participantes en la colaboración.	75% de satisfacción	

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
I.3_Realizar anualmente el programa Smart Iruña Lab para impulsar la innovación empresarial, la colaboración público-privada y nuevas soluciones para posicionar a Pamplona como Smart City y Destino Turístico Inteligente.	# de participantes en el <i>Smart Iruña Lab</i>	5 participantes por año	
	# de proyectos piloto implementados en el destino como resultado del programa	2 proyectos piloto por año	
	Nivel de satisfacción de los participantes	75% de satisfacción	

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
I.4_Crear un marketplace entre el sector turístico, universidades y centros de innovación para desarrollar y adoptar soluciones innovadoras alineadas con los retos estratégicos del turismo.	# de agentes registrados en el <i>marketplace</i> (turísticos, académicos, tecnológicos)	20 registros por año	
	# de soluciones innovadoras publicadas, demandadas y/o adoptadas a través del <i>marketplace</i>	10 soluciones por año	
	Nivel de satisfacción de los usuarios del <i>marketplace</i>	75% de satisfacción	

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
II.1_Definir, integrar y digitalizar la captación de los datos a utilizar por el Ente de Gestión Turística para monitorizar, evaluar y tomar decisiones respecto a la innovación en el destino.	# de fuentes de datos integradas en la plataforma	20% de las fuentes pendientes por año	
	% de procesos de captación de datos digitalizados	60% de procesos digitalizados en un año	
	# de informes generados automáticamente a partir del sistema de datos	3 informes al año	
	# de productos turísticos innovadores creados en el último año	2 productos al año	
	# innovaciones de proceso en marketing y ventas implementadas en los últimos dos años	4 innovaciones	
	# innovaciones de proceso en Sistemas de Información y Comunicación en los últimos dos años	4 innovaciones	
	# innovaciones de proceso en Administración y gestión en los últimos dos años	4 innovaciones	
	# agentes del destino que cuentan con sistemas de gestión de la innovación certificados	2 agentes certificados al año	

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
II.2_Impulsar el proyecto de Aceleración de ecosistemas de emprendimiento e innovación basados en gemelos digitales, liderado por RETECH, incorporando al sector turístico como ámbito de aplicación.	# de agentes turísticos involucrados en el ecosistema de gemelos digitales	5 agentes en el primer año	
	# de proyectos piloto desarrollados con aplicación de gemelos digitales en turismo	2 proyectos piloto al año	
	% de interoperabilidad entre los gemelos digitales y plataformas de datos turísticos locales	70% de integración funcional	

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
III.1_Fomentar los procedimientos de compra pública innovadora e incluir cláusulas y criterios de evaluación que favorezcan la adjudicación de soluciones innovadoras en las licitaciones.	# de procedimientos de Compra Pública Innovadora (CPI) tramitados orientados al turismo	20% respecto al año precedente	
	# de licitaciones de turismo resueltas en el último año que incluyen cláusulas de tipo innovador o criterios de valoración de la innovación en proyectos	20% respecto al año precedente	
	Incremento en la adjudicación de soluciones innovadoras	20% respecto al año precedente	

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
III.2_Establecer una partida presupuestaria específica para financiar la innovación en el destino, que sea estable, previsible con antelación y de carácter plurianual.	Existencia de una partida específica del presupuesto dedicada a financiar la innovación en el destino	Inclusión de la partida en los presupuestos municipales	
	Existencia de una partida específica del presupuesto dedicada a financiar proyectos de innovación turística	Inclusión de la partida en los presupuestos municipales	

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
III.3_Definir los perfiles clave para la innovación turística en el destino y promover su incorporación. Designar una persona referente en el equipo municipal que coordine e impulse la gestión del ecosistema turístico.	# de perfiles definidos para la ejecución de las actividades de innovación turística en el destino	Completar la definición de perfiles	
	# de medidas adoptadas para asegurar la promoción y/o incorporación de los perfiles definidos	20% de personas promovidas e/o incorporadas al año	
	# de formaciones en innovación recibidas por los/as empleados/as dedicados a actividades de innovación en el último año	2 por año	

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
IV.1_Promover el desarrollo anual de programas de formación continua sobre innovación en turismo tanto para los profesionales del sector como para los trabajadores de la Administración Pública del destino.	# de programas de formación desarrollados	1 al año	
	# de participantes en los programas de formación	20 al año	
	Nivel de satisfacción de los participantes con los programas de formación	75%	

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
IV.2_Colaborar con otros agentes en el desarrollo de programas de mentorías periódicos, adaptados a los perfiles y las necesidades de las empresas del destino y que aseguren el fortalecimiento de las capacidades para innovar en áreas estratégicas del negocio.	# de programas de mentoría desarrollados	1 al año	
	# de empresas participantes en los programas de mentoría	20 al año	
	Nivel de satisfacción de los participantes con los programas de mentoría	75%	

Actuaciones	Indicadores	Metas	Grado de cumplimiento (%)
V.1_Identificar mecanismos de financiación externa y promover proyectos colaborativos con otros destinos turísticos para sumar esfuerzos y recursos.	# de mecanismos de financiación identificados y analizados	4 al año	
	# de contactos o acuerdos establecidos con otros destinos turísticos	2 acuerdos o colaboraciones al año	
	# de propuestas de proyectos colaborativos presentadas a convocatorias externas	2 propuestas al año	
	% de propuestas presentadas que obtienen financiación	50%	

Anexo 4 Cronograma de la evaluación intermedia

Programas	Actuaciones	Duración		2025												2026					
		Inicio	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Programa I Redes y Colaboración	I.1_Promover la integración de los agentes turísticos en ecosistemas de innovación ya establecidos como el Polo IRIS Navarra, Impact Lab, Agenda Urbana Pamplona 2030, CEIN y Pamplona Emprende, ampliando su ámbito de actuación al turismo.	ene.-25	dic.-25															EVALUACIÓN INTERMEDIA			
	I.2_Colaborar con el Spain Living Lab Turístico como nodo de conexión entre agentes turísticos, tecnológicos y del conocimiento, promoviendo la innovación abierta y social, e integrándolo con recursos navarros como el Data Hub del Turismo y la futura IA del comportamiento turístico.	ene.-26	dic.-26																		
	I.3_Realizar anualmente el programa Smart Iruña Lab para impulsar la innovación empresarial, la colaboración público-privada y nuevas soluciones para posicionar a Pamplona como Smart City y Destino Turístico Inteligente.	nov	may																		
Programa II Digitalización y Datos	II.1_Definir, integrar y digitalizar la captación de los datos a utilizar por el Ente de Gestión Turística para monitorizar, evaluar y tomar decisiones respecto a la innovación en el destino.	jun.-25	dic.-26																		
	II.2_Impulsar el proyecto de Aceleración de ecosistemas de emprendimiento e innovación basados en gemelos digitales, liderado por RETECH, incorporando al sector turístico como ámbito de aplicación.	sep.-25	dic.-26																		
Programa IV Formación y Talento	IV.1_Promover el desarrollo anual de programas de formación continua sobre innovación en turismo tanto para los profesionales del sector como para los trabajadores de la Administración Pública del destino.	ene	jul																		
	IV.2_Colaborar con otros agentes en el desarrollo de programas de mentorías periódicos, adaptados a los perfiles y las necesidades de las empresas del destino y que aseguren el fortalecimiento de las capacidades para innovar en áreas estratégicas del negocio.	sept	dic																		
Programa V Financiación	V.1_Identificar mecanismos de financiación externa y promover proyectos colaborativos con otros destinos turísticos para sumar esfuerzos y recursos.	sept	dic																		

EVALUACIÓN
INTERMEDIA



Anexo 5 Cronograma de la evaluación final

Programas	Actuaciones	Duración		2026								2027												2028		
		Inicio	Fin	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39		
Programa I Redes y Colaboración	I.2_Colaborar con el Spain Living Lab Turístico como nodo de conexión entre agentes turísticos, tecnológicos y del conocimiento, promoviendo la innovación abierta y social, e integrándolo con recursos navarros como el Data Hub del Turismo y la futura IA del comportamiento turístico.	ene.-26	dic.-26																					EVALUACIÓN FINAL		
	I.3_Realizar anualmente el programa Smart Iruña Lab para impulsar la innovación empresarial, la colaboración público-privada y nuevas soluciones para posicionar a Pamplona como Smart City y Destino Turístico Inteligente.	nov	may																							
	I.4_Crear un marketplace entre el sector turístico, universidades y centros de innovación para desarrollar y adoptar soluciones innovadoras alineadas con los retos estratégicos del turismo.	ene.-27	dic.-27																							
Programa II Digitalización y Datos	II.1_Definir, integrar y digitalizar la captación de los datos a utilizar por el Ente de Gestión Turística para monitorizar, evaluar y tomar decisiones respecto a la innovación en el destino.	jun.-25	dic.-26																							
	II.2_Impulsar el proyecto de Aceleración de ecosistemas de emprendimiento e innovación basados en gemelos digitales, liderado por RETECH, incorporando al sector turístico como ámbito de aplicación.	sep.-25	dic.-26																							
Programa III Políticas e Incentivos	III.1_Fomentar los procedimientos de compra pública innovadora e incluir cláusulas y criterios de evaluación que favorezcan la adjudicación de soluciones innovadoras en las licitaciones.	jul.-26	dic.-26																							
	III.2_Establecer una partida presupuestaria específica para financiar la innovación en el destino, que sea estable, previsible con antelación y de carácter plurianual.	may.-26	nov.-26																							
	III.3_Definir los perfiles clave para la innovación turística en el destino y promover su incorporación. Designar una persona referente en el equipo municipal que coordine e impulse la gestión del ecosistema turístico.	mar.-26	jul.-26																							
Programa IV Formación y Talento	IV.1_Promover el desarrollo anual de programas de formación continua sobre innovación en turismo tanto para los profesionales del sector como para los trabajadores de la Administración Pública del destino.	ene	jul																							
	IV.2_Colaborar con otros agentes en el desarrollo de programas de mentorías periódicos, adaptados a los perfiles y las necesidades de las empresas del destino y que aseguren el fortalecimiento de las capacidades para innovar en áreas estratégicas del negocio.	sept	dic																							
Programa V Financiación	V.1_Identificar mecanismos de financiación externa y promover proyectos colaborativos con otros destinos turísticos para sumar esfuerzos y recursos.	sept	dic																							

EVALUACIÓN
FINAL