

ANÁLISIS, ACCIÓN... INVERSIÓN!

Posted on 23/07/2026 by Carlos Cuerda

Transformar ciudades y territorios exige proyectos viables, capacidad de ejecución y, necesariamente, inversión creíble y suficiente

Durante los últimos años hemos dedicado un enorme esfuerzo colectivo a definir hacia dónde deben avanzar nuestras ciudades, economías y territorios. Neutralidad climática, competitividad sostenible, autonomía estratégica, adaptación, restauración de la naturaleza, innovación, empleo de calidad y cohesión social forman ya parte del vocabulario habitual de instituciones y empresas. Disponemos de objetivos, estrategias, leyes y horizontes compartidos. Sabemos, en términos generales, qué transformaciones necesitamos.

“Las transformaciones comienzan a producirse cuando las instituciones son capaces de atraer, combinar y orientar capital público y privado hacia objetivos de interés colectivo”

El desafío consiste ahora en recorrer el camino y reunir la capacidad necesaria para alcanzar esos objetivos. La distancia entre una aspiración y una transformación real está llena de decisiones: qué actuaciones priorizar, cómo convertirlas en proyectos viables, quién debe impulsirlas, qué riesgos asumir, cómo financiarlas, cómo coordinar intereses diferentes y cómo sostener el esfuerzo durante el tiempo necesario.

El diseño aporta dirección y coherencia. La ejecución convierte esa dirección en resultados. Las transformaciones comienzan a producirse cuando una visión se traduce en proyectos concretos; cuando esos proyectos se estructuran técnica y financieramente; cuando se comprometen recursos; y cuando las instituciones son capaces de atraer, combinar y orientar capital público y privado hacia objetivos de interés colectivo.

Esta idea constituye el núcleo del análisis de Jokin Etxebarria, «[Misiones climáticas urbanas: del objetivo de neutralidad a la arquitectura de la inversión](#)». Muchas ciudades europeas han asumido ya la neutralidad climática como horizonte. Ese compromiso debe traducirse ahora en rehabilitación de edificios, movilidad limpia, redes energéticas, infraestructura verde, adaptación urbana y nuevos modelos de producción y consumo.

Estas actuaciones presentan costes, retornos, riesgos y plazos distintos. Su desarrollo requiere preparar proyectos, agruparlos en carteras coherentes, secuenciarlos, reducir incertidumbres y asignar a cada actuación los instrumentos financieros más adecuados. Los presupuestos municipales aportan una parte esencial de los recursos y la inversión privada amplía la escala y el alcance de la intervención.

Por eso, como plantea Jokin Etxebarria, las misiones climáticas deben entenderse también como agendas de inversión. Su credibilidad dependerá de su capacidad para movilizar capital, mantener la dirección pública y vincular la rentabilidad financiera con la generación de valor colectivo. Se trata de construir la capacidad institucional necesaria para catalizar la inversión: ordenar

prioridades, estructurar proyectos sólidos y financieros, distribuir riesgos, combinar fuentes de financiación y convertir los beneficios ambientales y sociales en argumentos consistentes para la toma de decisiones.

Como apunta Haizea Aguirre en «[El futuro no está escrito: diseño prospectivo para ciudades en policrisis](#)», actuar exige comprender que el futuro puede seguir trayectorias diferentes a la prolongación del presente. Las crisis climáticas, económicas, energéticas, demográficas, tecnológicas y geopolíticas interactúan entre sí y alteran continuamente las condiciones en las que se toman las decisiones.

La prospectiva permite trabajar con esa incertidumbre. Ayuda a explorar escenarios, anticipar riesgos y comprobar la solidez de las decisiones actuales ante futuros diferentes. En este contexto, invertir significa financiar soluciones conocidas y, al mismo tiempo, ensayar, experimentar, aprender y preservar capacidad de adaptación.

En todos estos campos, la conexión entre diagnóstico e intervención determina la capacidad efectiva de los territorios para aprovechar sus oportunidades. La transformación económica requiere invertir en conocimiento, tecnología, infraestructuras, cualificación, emprendimiento y nuevas capacidades productivas. Requiere también activar empresas, centros tecnológicos, instituciones, universidades y agentes sociales alrededor de proyectos compartidos.

La reconfiguración de las cadenas de valor, la transición energética, la digitalización y la competencia por el talento y la inversión demandan una intervención activa sobre los sistemas productivos. Los territorios necesitan identificar posiciones estratégicas, orientar recursos, reorganizar capacidades y construir ventajas competitivas duraderas.

Los proyectos económicos e industriales recogidos en este número expresan bien esa voluntad de intervención colaborativa. El **Plan de Apoyo a la Industria de Vitoria-Gasteiz 2025-2029** articula una gobernanza compartida entre el Ayuntamiento y los agentes económicos y sociales para impulsar la competitividad y la transformación del tejido industrial. La **Estrategia Empresarial de Beterri-Buruntza** combina diagnóstico, participación y análisis económico territorial para identificar oportunidades vinculadas a la industria, la innovación, el talento y la transformación productiva. Y el trabajo desarrollado con **EGAZ Txorierri** conecta las necesidades empresariales con las políticas de empleo, formación, cualificación y relevo generacional que deberá recoger el futuro Plan de Empleo y Desarrollo Local.

Iván de Torres, en su [análisis sobre la integración del cambio climático en los procedimientos de evaluación ambiental](#), muestra otra dimensión decisiva: los grandes objetivos adquieren eficacia cuando se incorporan a los procedimientos ordinarios de las instituciones. La transformación avanza cuando el clima, la sostenibilidad, la competitividad y la cohesión social condicionan los expedientes, los presupuestos, los criterios de evaluación, las alternativas consideradas y las decisiones de inversión.

Las diferentes **Claves de Transición** incluidas [en este número](#) completan esta visión.

Juan Iglesias señala, [al abordar las olas de calor](#), el valor de una respuesta colectiva y anticipada. Aitor Mingo reivindica la biodiversidad como indicador esencial de la calidad urbana. Diego Pérez analiza cómo la proximidad y la densidad pueden favorecer la productividad. Santiago Uranga [explica el valor de los indicadores para medir y orientar el desarrollo sostenible](#), atendiendo

también a sus límites.

Estas aportaciones muestran que el volumen de inversión movilizado representa una parte del resultado. Su verdadera capacidad transformadora depende también de su orientación, de los problemas que resuelve, de las capacidades que genera y de la manera en que distribuye sus beneficios y costes. El capital alcanza todo su potencial cuando incorpora propósito, dirección pública, conocimiento y mecanismos de evaluación.

La colaboración multiplica, a su vez, esa capacidad. Las administraciones aportan visión, regulación, legitimidad y orientación; las empresas, conocimiento productivo e inversión; las universidades y centros tecnológicos, investigación y tecnología; y las organizaciones sociales y la ciudadanía, experiencia, control democrático y capacidad de movilización.

La cuestión central consiste en convertir todas esas capacidades dispersas en acción coordinada.

Transformar exige imaginar, diseñar, preparar, priorizar, financiar, ejecutar y evaluar. Supone convertir una estrategia industrial en inversiones y capacidades productivas; un diagnóstico de empleo en programas de formación y cualificación; una misión climática en una cartera de proyectos; una obligación ambiental en un criterio de decisión; y una visión territorial en responsabilidades, recursos y plazos concretos.

Entramos en una etapa orientada a dotar de proyectos, capacidades y recursos a los grandes objetivos colectivos. La inversión constituye el vínculo que permite llevar las estrategias al territorio y convertir las decisiones en resultados.

La transformación se hace creíble con proyectos viables, capacidad de ejecución e inversión suficiente. Y se hace realidad cuando todos esos elementos actúan en una misma dirección

Una transformación sin proyecto difícilmente puede ejecutarse. Pero una transformación sin inversión, sencillamente, no sucede.

Una transformación sin proyecto difícilmente puede ejecutarse. Pero una transformación sin inversión, sencillamente, no sucede

Carlos Cuerda. Economista. Socio

[Editorial de nuestra publicación de verano.](#)

