



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**GESTIÓN DE FONDOS NEXT
GENERATION EU EN IBERDROLA,
IMPULSO A LA TRANSICIÓN
ENERGÉTICA Y SU IMPACTO EN
LA ECONOMÍA ESPAÑOLA**

Autor: Mario Baquero Orellana
Director: Laura Lazcano Benito

MADRID | 26 Mayo 2025

RESUMEN

El presente trabajo analiza la gestión de los fondos europeos Next Generation EU por parte de Iberdrola, en el contexto de la recuperación económica tras la pandemia de COVID-19. A través de una metodología cualitativa basada en revisión documental, se examina cómo esta empresa ha actuado como agente estratégico en la transición energética y digital, alineando sus inversiones con los objetivos del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR). Se describen los proyectos desarrollados por Iberdrola, su impacto en la sostenibilidad, el empleo y la innovación tecnológica, así como el efecto multiplicador sobre las pequeñas y medianas empresas españolas. El estudio destaca buenas prácticas replicables por otras empresas, como la anticipación estratégica, la creación de consorcios y la implementación de sistemas de control. Además, se identifican desafíos en el acceso equitativo a los fondos por parte de las pymes y se proponen medidas para mejorar su participación. En conclusión, se constata que la correcta canalización de los fondos europeos a través de grandes empresas puede contribuir significativamente a una recuperación más verde, digital e inclusiva, siempre que se garantice la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas.

Palabras clave: Next Generation EU, Iberdrola, transición energética, sostenibilidad, recuperación económica.

ABSTRACT

This paper analyzes Iberdrola's management of the Next Generation EU funds in the context of the economic recovery following the COVID-19 pandemic. Using a qualitative methodology based on a document review, it examines how this company has acted as a strategic agent in the energy and digital transition, aligning its investments with the objectives of the Recovery and Resilience Facility (RRF). It describes the projects developed by Iberdrola, their impact on sustainability, employment, and technological innovation, as well as the multiplier effect on Spanish small and medium-sized enterprises. The study highlights good practices that can be replicated by other companies, such as strategic anticipation, the creation of consortia, and the implementation of control systems. Furthermore, it identifies challenges in ensuring equitable access to funds for SMEs, and proposes measures to improve their participation. In conclusion, it is clear that the proper channeling of European funds through large companies can significantly contribute to a greener, more digital, and inclusive recovery, provided that transparency, efficiency, and accountability are guaranteed.

Key words: Next Generation EU, Iberdrola, energy transition, sustainability, economic recovery.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Contextualización: Impacto del COVID-19 en la economía global y europea ...	5
1.2. El nacimiento de Next Generation EU como respuesta estratégica.....	6
1.3. Relevancia del análisis desde la perspectiva empresarial: el caso de Iberdrola...	7
1.4. Objetivo del trabajo	8
1.5. Metodología	9
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. El Plan de Recuperación para Europa y el fondo Next Generation EU.....	10
2.2. Sostenibilidad y transición energética como pilares estratégicos en la UE.....	11
3. IBERDROLA COMO CASO DE ESTUDIO	15
3.1. Perfil corporativo: misión, visión y estrategia	15
3.2. Transición energética en Iberdrola antes y después del COVID-19.....	17
3.3. Principales proyectos sostenibles alineados con los fondos europeos.....	20
3.4. Impacto económico indirecto en la economía española y pymes	21
4. GESTIÓN DE FONDOS EUROPEOS EN IBERDROLA.....	23
4.1. Proyectos financiados por Next Generation EU	23
4.2. Procedimientos de solicitud, evaluación y gestión de fondos.....	25
4.3. Resultados obtenidos: análisis de impacto y cumplimiento de objetivos	27
4.4. Buenas prácticas y elementos replicables en otras empresas.....	29
5. CONCLUSIONES	31
6. REFERENCIAS	33

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización: Impacto del COVID-19 en la economía global y europea

La pandemia de COVID-19 ha supuesto uno de los mayores desafíos sanitarios, sociales y económicos del siglo XXI. Desde su aparición a finales de 2019, y especialmente tras la declaración oficial de pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud en marzo de 2020, el virus desencadenó una crisis sin precedentes que afectó a prácticamente todos los sectores productivos a nivel global (World Health Organization, 2020). El confinamiento de la población, el cierre temporal de actividades económicas, la interrupción de las cadenas de suministro y la caída de la demanda mundial tuvieron un profundo impacto en el crecimiento económico.

A nivel global, el Producto Interno Bruto (PIB) mundial se contrajo un 3,1 % en 2020, según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2021). Esta recesión fue más intensa que la registrada durante la crisis financiera de 2008. En particular, las economías avanzadas experimentaron una contracción promedio del 4,5 %, mientras que las economías emergentes también sufrieron retrocesos importantes, aunque con mayor heterogeneidad.

En el caso de la Unión Europea (UE), el impacto fue igualmente severo. El PIB de la eurozona cayó un 6,4 % en 2020, siendo España, Italia y Francia algunos de los países más afectados debido a su fuerte dependencia de sectores como el turismo, la hostelería y el comercio minorista (Comisión Europea, 2021). Además, se produjeron fuertes caídas en la inversión, el empleo y el consumo, así como un aumento significativo del déficit público y de la deuda soberana.

En respuesta a esta situación, la Unión Europea puso en marcha una estrategia de recuperación sin precedentes, centrada en el paquete financiero denominado Next Generation EU, dotado con 750.000 millones de euros. Este instrumento representa no solo un mecanismo para la reactivación económica, sino también una oportunidad estratégica para impulsar la transición ecológica y digital en el conjunto del territorio europeo (Consejo de la Unión Europea, 2020).

El impacto del COVID-19 no solo evidenció la fragilidad de muchos modelos económicos, sino que también reforzó la necesidad de una recuperación resiliente, sostenible e inclusiva. En este contexto, las grandes empresas energéticas juegan un papel fundamental como agentes de transformación, tanto por su capacidad de inversión como por su rol clave en la transición hacia una economía baja en carbono. El análisis de la gestión de los fondos Next Generation EU desde la perspectiva de una empresa como Iberdrola permite comprender mejor la articulación entre las políticas europeas y la ejecución práctica de proyectos estratégicos en materia energética y sostenible.

1.2. El nacimiento de Next Generation EU como respuesta estratégica

Ante el profundo impacto económico y social generado por la pandemia de COVID-19, la Unión Europea respondió con un paquete financiero sin precedentes que marcó un punto de inflexión en su historia de integración económica y fiscal. El 21 de julio de 2020, el Consejo Europeo aprobó la creación del instrumento Next Generation EU (NGEU), dotado con 750.000 millones de euros, como parte del Plan de Recuperación para Europa. Esta iniciativa se concibió no solo como una medida coyuntural de estímulo, sino como una estrategia a largo plazo orientada a transformar estructuralmente la economía europea (Consejo de la Unión Europea, 2020).

La principal innovación de Next Generation EU radica en su mecanismo de financiación: por primera vez, la Comisión Europea fue autorizada a emitir deuda conjunta en los mercados financieros en nombre de los Estados miembros, lo cual supuso un avance significativo hacia una mayor integración fiscal. De los fondos previstos, 390.000 millones se asignaron como subvenciones directas y 360.000 millones como préstamos a bajo interés (Comisión Europea, 2020a). Esta estructura buscó asegurar una recuperación equilibrada, solidaria y coherente con los principios de cohesión territorial y convergencia económica.

El corazón operativo del NGEU es el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR), que representa más del 90 % de los recursos del fondo. El MRR está diseñado para financiar reformas e inversiones que impulsen la transición ecológica, la transformación digital, la competitividad industrial y la resiliencia institucional. A través de este mecanismo, los Estados miembros deben presentar Planes Nacionales de

Recuperación y Resiliencia (PNRR) alineados con las prioridades estratégicas de la UE, que serán evaluados y aprobados por la Comisión Europea (Comisión Europea, 2020b). La creación de NGEU también respondió a la necesidad de reforzar la autonomía estratégica de la Unión y reducir su dependencia de terceros países en sectores clave, como la energía, la tecnología y la salud. En este sentido, el fondo se configuró como una herramienta transformadora, capaz de articular una recuperación económica sostenible y resiliente, reforzando a su vez la gobernanza económica comunitaria.

El carácter estratégico de Next Generation EU ha sido reconocido tanto por instituciones comunitarias como por analistas económicos, al considerar que su enfoque integrador y su escala presupuestaria representan una oportunidad única para modernizar el modelo productivo europeo y sentar las bases de un crecimiento inclusivo y sostenible en el largo plazo (Pisani-Ferry, 2021). Esta visión a futuro convierte a NGEU en mucho más que un programa de recuperación: se trata de una hoja de ruta hacia una Europa más verde, digital y cohesionada.

1.3. Relevancia del análisis desde la perspectiva empresarial: el caso de Iberdrola

La participación del sector empresarial en la ejecución del fondo Next Generation EU resulta clave para el éxito de los objetivos estratégicos definidos por la Unión Europea, especialmente en lo relativo a la transición energética y la descarbonización de la economía. En este contexto, analizar el caso de Iberdrola permite observar de forma concreta cómo una gran empresa puede actuar como motor de transformación sostenible a través de inversiones estratégicas alineadas con los pilares del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia.

Iberdrola, uno de los líderes mundiales en energías renovables, ha desempeñado un papel central en la transición energética tanto en España como en el ámbito europeo. La empresa cuenta con una estrategia corporativa alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como con el Pacto Verde Europeo y el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) 2021-2030. Su implicación activa en proyectos financiados por el NGEU refleja una convergencia entre los objetivos empresariales y

las prioridades públicas en materia de sostenibilidad, digitalización y eficiencia energética (Iberdrola, 2023).

Además, Iberdrola representa un caso de interés por su capacidad de arrastre sobre el tejido productivo nacional. Las inversiones realizadas por la compañía en infraestructuras verdes generan un efecto multiplicador en la economía española al estimular la contratación de pymes locales, fomentar la innovación tecnológica y crear empleo de calidad. De hecho, solo en 2022, la empresa realizó compras por valor de más de 17.000 millones de euros a más de 22.000 proveedores, de los cuales una parte significativa son pequeñas y medianas empresas (Iberdrola, 2023).

Por otro lado, el análisis desde una perspectiva empresarial permite evaluar no solo la eficiencia en la gestión de los fondos públicos, sino también la capacidad del sector privado para alinear sus estrategias con los marcos normativos y políticos de la Unión Europea. En este sentido, Iberdrola ha sido capaz de presentar proyectos sólidos y bien estructurados, adaptados a los criterios de sostenibilidad y resiliencia exigidos por el MRR, lo cual la convierte en un referente en la canalización efectiva de los recursos europeos.

El estudio de Iberdrola resulta, por tanto, relevante para comprender cómo una empresa con una clara orientación hacia la innovación y la sostenibilidad puede actuar como agente catalizador de los fondos europeos, contribuyendo a acelerar los procesos de transición ecológica y digital. Asimismo, proporciona una base para identificar buenas prácticas replicables en otros sectores y contextos nacionales.

1.4. Objetivo del trabajo

1.4.1. Objetivo general

Analizar la gestión y aplicación de los fondos Next Generation EU por parte de Iberdrola, identificando su contribución a los objetivos de sostenibilidad, transición energética y reactivación económica en el contexto post-COVID-19.

1.4.2. *Objetivos específicos*

- ✓ Examinar el origen, estructura y finalidad del instrumento Next Generation EU como respuesta estratégica de la Unión Europea a la crisis generada por la pandemia de COVID-19.
- ✓ Describir la estrategia empresarial de Iberdrola en relación con la transición energética y su alineación con los objetivos del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia.
- ✓ Evaluar los efectos económicos y sociales de los proyectos ejecutados por Iberdrola en el marco de Next Generation EU, con especial atención a la creación de empleo, la dinamización del tejido empresarial local y la innovación tecnológica.

1.5. **Metodología**

El presente trabajo adopta una metodología de tipo cualitativo y descriptivo, basada en la revisión documental de fuentes oficiales, informes institucionales, normativa europea y estatal, así como publicaciones académicas y corporativas relevantes. El enfoque metodológico permite comprender la interacción entre los fondos Next Generation EU y su aplicación práctica por parte del sector empresarial, tomando como caso de estudio a Iberdrola.

La selección de Iberdrola como objeto de análisis se fundamenta en su papel destacado en la transición energética en España y Europa, así como en su participación activa en proyectos financiados por los fondos europeos de recuperación. Se ha recurrido al análisis de contenido de documentos como el Informe Anual Integrado 2022 de Iberdrola, los Planes Nacionales de Recuperación y Resiliencia, y los informes de seguimiento publicados por la Comisión Europea y el Gobierno de España.

Asimismo, se han consultado fuentes secundarias como artículos científicos, estudios de organismos económicos internacionales (FMI, Comisión Europea) y reportes de *think tanks* especializados en energía y sostenibilidad. Esta triangulación de fuentes permite ofrecer una visión amplia, rigurosa y contextualizada del fenómeno estudiado. Además, se ha aplicado un enfoque interpretativo que permite valorar no solo los datos cuantitativos disponibles, sino también el sentido estratégico y político de las decisiones

empresariales en el marco de la recuperación post-COVID. En este sentido, se combinan el análisis estructural de las políticas públicas europeas con la evaluación de su implementación práctica desde la perspectiva empresarial.

El trabajo no incluye un trabajo de campo empírico directo (entrevistas o encuestas), ya que su finalidad es realizar un análisis documental profundo y actualizado que permita extraer conclusiones relevantes sobre la interacción entre los fondos europeos y el sector empresarial en la transición energética.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El Plan de Recuperación para Europa y el fondo Next Generation EU

El Plan de Recuperación para Europa, articulado a través del instrumento Next Generation EU (NGEU), constituye una respuesta estructural y sin precedentes de la Unión Europea ante la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. Este fondo extraordinario, dotado con 750.000 millones de euros, persigue impulsar una recuperación económica sostenible, resiliente e inclusiva, al tiempo que se consolidan las transiciones ecológica y digital en los Estados miembros.

El diseño del NGEU introduce una importante innovación en la arquitectura financiera europea al permitir, por primera vez, la emisión de deuda conjunta por parte de la Comisión Europea en nombre de la Unión. Esta estrategia ha fortalecido la cohesión económica y ha potenciado la capacidad de respuesta comunitaria ante desafíos globales (Alonso et al., 2022). La mayor parte de los recursos del fondo se canaliza a través del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR), que exige a cada Estado miembro la presentación de un Plan Nacional de Recuperación y Resiliencia (PNRR), orientado a reformas e inversiones alineadas con los seis pilares estratégicos definidos por la Comisión Europea: transición ecológica, transformación digital, cohesión social y territorial, competitividad, resiliencia institucional y políticas para la próxima generación (AFI, 2021).

El NGEU no solo responde a necesidades coyunturales derivadas de la crisis sanitaria, sino que se configura como una herramienta para transformar el modelo económico

europeo en el largo plazo. En este sentido, se promueve una visión estratégica que combina sostenibilidad ambiental, digitalización y fortalecimiento del tejido productivo como ejes del crecimiento futuro. También se reconoce la importancia de reducir la dependencia externa en sectores clave, como la energía, la tecnología y la seguridad sanitaria, mediante una política de autonomía estratégica abierta (Alonso et al., 2022).

Desde una perspectiva geopolítica y de cooperación internacional, se subraya que el éxito de la transición verde europea depende, en parte, del establecimiento de alianzas estratégicas con otras regiones, especialmente América Latina y el Caribe, como proveedoras de recursos naturales e innovación. Esta visión compartida permite concebir el NGEU como una oportunidad de transformación global que trasciende el ámbito exclusivamente europeo (Sanahuja, 2022).

La implementación territorial del fondo introduce una dimensión adicional que refuerza su impacto estructural. En países como España, la ejecución del NGEU se articula en varios niveles de gobernanza, con una notable participación de comunidades autónomas y entidades locales. Esta dinámica multinivel plantea retos de coordinación, pero también oportunidades para adaptar las inversiones a las realidades regionales y reducir las disparidades territoriales (Gimeno, 2022).

En el plano normativo, la gestión del fondo exige una arquitectura institucional sólida y procedimientos administrativos rigurosos que garanticen la transparencia, el control del gasto y la evaluación de resultados. La eficiencia en la utilización de los recursos depende, en gran medida, de la capacidad de las administraciones públicas y del tejido empresarial para presentar y ejecutar proyectos viables, sostenibles y alineados con los criterios establecidos por la Unión Europea (Alonso et al., 2022).

2.2. Sostenibilidad y transición energética como pilares estratégicos en la UE

La sostenibilidad ambiental y la transición energética constituyen elementos centrales en la estrategia de desarrollo de la Unión Europea, especialmente en el contexto posterior a la crisis sanitaria y climática global. Estos pilares no solo responden a una necesidad urgente de mitigar los efectos del cambio climático, sino que también buscan

redefinir el modelo productivo europeo bajo criterios de eficiencia energética, innovación tecnológica y justicia intergeneracional (Pérez, 2024).

La política energética común, definida en el artículo 194 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), establece como objetivos esenciales garantizar el funcionamiento del mercado energético, asegurar el abastecimiento, fomentar la eficiencia energética y el ahorro, así como el desarrollo de energías nuevas y renovables. Esta orientación refleja un compromiso institucional consolidado con un modelo energético más limpio, seguro y competitivo (Ciucci, 2024).

Entre las iniciativas estratégicas más relevantes se encuentra el objetivo “20-20-20”, que plantea para el conjunto de la UE una reducción del 20 % en las emisiones de gases de efecto invernadero, una mejora del 20 % en eficiencia energética y una participación del 20 % de las energías renovables en el consumo total para el año 2020. Aunque estos objetivos han evolucionado hacia metas más ambiciosas, constituyeron un punto de partida clave para la transformación estructural del sector energético. Se ha propuesto, incluso, una distribución no lineal de estos objetivos, reconociendo las diferencias estructurales y capacidades tecnológicas entre los Estados miembros (Tolón et al., 2011).

El Pacto Verde Europeo (European Green Deal) refuerza este marco, situando la sostenibilidad como eje transversal de todas las políticas comunitarias. Entre sus metas más destacadas se encuentra el compromiso de alcanzar la neutralidad climática en 2050, así como una reducción de al menos el 55 % de las emisiones para el año 2030, en comparación con los niveles de 1990. Esta hoja de ruta implica una profunda transformación de sectores clave como la energía, el transporte, la agricultura y la industria, mediante estrategias integradas de inversión, regulación e innovación (García, 2022; Zambrano, 2022).

La transición energética se configura, además, como un objetivo común de los Estados miembros, pero con trayectorias diversas. En el contexto español, por ejemplo, el proceso se caracteriza por una combinación de iniciativas estatales, regionales y empresariales, insertas en un entorno institucional que promueve la descentralización energética, la participación ciudadana y la inversión en energías renovables. No

obstante, esta diversidad plantea desafíos de coordinación y gobernanza que requieren una planificación coherente y multisectorial (Rodríguez & Frolova, 2021).

En este marco, la sostenibilidad deja de ser una aspiración abstracta para convertirse en un principio operativo que orienta la asignación de recursos públicos, la planificación energética y la regulación ambiental. La política energética europea actúa, así como catalizadora de la innovación y la transformación social, integrando la dimensión ecológica en el núcleo de las estrategias económicas y productivas del continente (Zambrano, 2022).

2.3. Grandes empresas y su rol en la canalización de fondos europeos

En el marco de la estrategia de recuperación económica de la Unión Europea tras la pandemia de COVID-19, las grandes empresas desempeñan un papel crucial como vehículos de implementación y multiplicadores del impacto de los fondos Next Generation EU. Su capacidad de gestión, solvencia técnica y acceso a redes globales les permite liderar proyectos estratégicos alineados con los objetivos comunitarios, como la transición ecológica, la digitalización, la innovación industrial y la cohesión territorial. La magnitud de estos fondos queda reflejada en la siguiente distribución presupuestaria aprobada por la Unión Europea para el periodo 2021-2027, incluyendo el mecanismo Next Generation EU (tabla 1).

Tabla 1. *Asignaciones del marco financiero plurianual 2021-2027 y del Next Generation EU.*

Rúbrica	MFP	NextGenerationEU
1. Mercado único, innovación y economía digital	149 500 millones de euros	11 500 millones de euros
2. Cohesión, resiliencia y valores	426 700 millones de euros	776 500 millones de euros
3. Recursos naturales y medio ambiente	401 000 millones de euros	18 900 millones de euros

4. Migración y gestión de las fronteras	25 700 millones de euros	-
5. Seguridad y defensa	14 900 millones de euros	-
6. Vecindad y resto del mundo	110 600 millones de euros	-
7. Administración pública europea	82 500 millones de euros	-
TOTAL MFP	1 210 900 millones de euros	806 900 millones de euros

Fuente: Comisión Europea (2025).

Estos volúmenes de financiación refuerzan el papel de las grandes empresas como agentes tractores para canalizar inversiones, dado que solo ellas cuentan con la capacidad técnica y operativa para liderar proyectos de gran escala y complejidad (Comisión Europea, 2025).

La dimensión empresarial del Plan de Recuperación para Europa se basa en la articulación público-privada como mecanismo operativo para movilizar inversiones y acelerar reformas estructurales. Las grandes corporaciones actúan como agentes canalizadores al ejecutar iniciativas que, por su envergadura o complejidad tecnológica, requieren una escala y unos recursos que solo pueden ser asumidos por organizaciones de gran tamaño. Estas empresas no solo absorben una parte sustancial de los fondos asignados, sino que también generan efectos indirectos positivos al dinamizar cadenas de suministro, transferir conocimiento y crear empleo de calidad (Novales, 2021).

La gestión eficiente de los recursos europeos exige criterios de transparencia, competencia y rendición de cuentas. En este contexto, el papel de las grandes empresas debe ir acompañado de mecanismos de evaluación y seguimiento que garanticen la alineación de sus acciones con los principios del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia. Además, resulta esencial evitar riesgos de concentración indebida de los recursos, fomentando esquemas de colaboración con pequeñas y medianas empresas (pymes) y entidades locales que contribuyan a una recuperación más inclusiva y equitativa (Gimeno, 2021).

El diseño de convocatorias y programas ha favorecido la participación de empresas consolidadas debido a su capacidad para cumplir con los requisitos administrativos, técnicos y financieros exigidos. Sin embargo, esta ventaja estructural también genera desequilibrios, especialmente en entornos donde las pymes representan una parte significativa del tejido productivo. Por ello, se ha planteado la necesidad de incorporar modelos de consorcios empresariales y clústeres territoriales que permitan una participación más equilibrada de distintos actores económicos (Vaca & Piñón, 2021).

El acceso a los fondos europeos no se limita a las grandes corporaciones industriales. También las agencias especializadas en marketing, tecnología, energías renovables o formación han encontrado espacios de intervención directa o a través de alianzas estratégicas. La ampliación de este acceso a sectores diversos permite diversificar las inversiones y extender el impacto económico a nuevas áreas de actividad (Chacón, 2021). En determinadas regiones, como Galicia, se ha puesto de relieve el papel estratégico de las grandes empresas para captar fondos europeos en colaboración con gobiernos autonómicos, universidades y organizaciones empresariales. Este enfoque cooperativo resulta clave para adaptar los proyectos a las particularidades territoriales y maximizar su efectividad (Vieites, 2021).

Por otra parte, el vínculo entre el capital privado y los fondos públicos ha reactivado el interés por instrumentos de financiación como el venture capital, que, aunque tradicionalmente asociados a startups y emprendimientos tecnológicos, pueden desempeñar un papel relevante en la escalabilidad de proyectos innovadores financiados con fondos europeos. Este enfoque financiero facilita la movilización de inversión complementaria del sector privado, fortaleciendo así la sostenibilidad de los proyectos más allá del marco temporal del fondo (Trujillo & Guzmán, 2008).

3. IBERDROLA COMO CASO DE ESTUDIO

3.1. Perfil corporativo: misión, visión y estrategia

Iberdrola se consolida como una de las principales compañías eléctricas a nivel global y líder mundial en energías renovables, con más de 180 años de historia y presencia en

más de 30 países (Iberdrola, 2023). Su misión corporativa consiste en proporcionar energía segura, limpia y competitiva, al tiempo que impulsa el desarrollo económico y social de las comunidades donde opera. Esta misión se alinea estrechamente con su visión de ser la fuerza impulsora en la transición energética global, promoviendo un modelo energético basado en energías renovables, redes inteligentes y soluciones tecnológicas innovadoras que permitan avanzar hacia una economía baja en carbono (Iberdrola, 2023).

La estrategia empresarial de Iberdrola se articula en torno a cinco pilares fundamentales: la descarbonización, la digitalización, la electrificación de la demanda, la eficiencia operativa y la internacionalización (Iberdrola, 2023). Este enfoque estratégico no solo responde a los cambios normativos y del mercado impulsados por la política energética europea, sino también a una visión de largo plazo que reconoce la necesidad urgente de hacer frente al cambio climático. Además, la empresa está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y el Pacto Verde Europeo, integrando en su estrategia los principios de sostenibilidad, igualdad de género, y responsabilidad social (Iberdrola, 2023).

La compañía ha demostrado una notable capacidad de adaptación a los cambios del entorno, pasando de ser una empresa con alcance nacional a consolidarse como una multinacional energética con operaciones significativas en España, Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, México y Australia, entre otros mercados (Iberdrola, 2023). Esta expansión internacional ha sido acompañada de una transformación cultural y organizacional que refuerza la apuesta por la innovación tecnológica, la responsabilidad social corporativa y la cooperación con actores públicos y privados (Anes, 2006; Iberdrola, 2023). Por ejemplo, la inversión de Iberdrola en innovación y digitalización alcanzó los 337 millones de euros en 2022, centrada en proyectos que mejoran la eficiencia de sus redes inteligentes y la integración de fuentes renovables (Iberdrola, 2023).

En América Latina, Iberdrola ha priorizado proyectos estratégicos que impulsan el desarrollo regional y refuerzan su legitimidad social, mediante la inversión en infraestructuras eléctricas sostenibles y programas sociales que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades locales (Gasset, 2008). Este enfoque busca

fortalecer el vínculo con las comunidades y consolidar su posicionamiento como actor comprometido con los principios de desarrollo inclusivo y sostenible.

No obstante, la expansión internacional también ha generado tensiones y críticas sobre su impacto social y ambiental en algunos proyectos. Organizaciones como la revista *Encrucijadas* han advertido sobre prácticas empresariales que podrían haber afectado a comunidades vulnerables, subrayando la necesidad de mecanismos de gobernanza más inclusivos y procesos de rendición de cuentas efectivos (Uharte, 2014).

Por otro lado, la Fundación Iberdrola España ha fortalecido la proyección social de la compañía, apoyando iniciativas educativas, culturales y ambientales que complementan la estrategia empresarial (Lanero et al., 2021). Esta fundación, con una inversión de más de 12 millones de euros en 2022, respalda proyectos de formación, conservación del patrimonio natural y promoción de la igualdad de género, consolidando un enfoque integral de sostenibilidad que trasciende lo económico (Iberdrola, 2023).

En definitiva, Iberdrola ha consolidado un perfil corporativo caracterizado por su liderazgo en energías limpias, su fuerte apuesta por la innovación y su compromiso con la sostenibilidad y la justicia social. Su trayectoria estratégica, tanto a nivel nacional como internacional, se encuentra plenamente alineada con las prioridades de la Unión Europea en materia de transición energética y sostenibilidad, situándola como un referente en la construcción de un modelo energético global más justo, resiliente y sostenible.

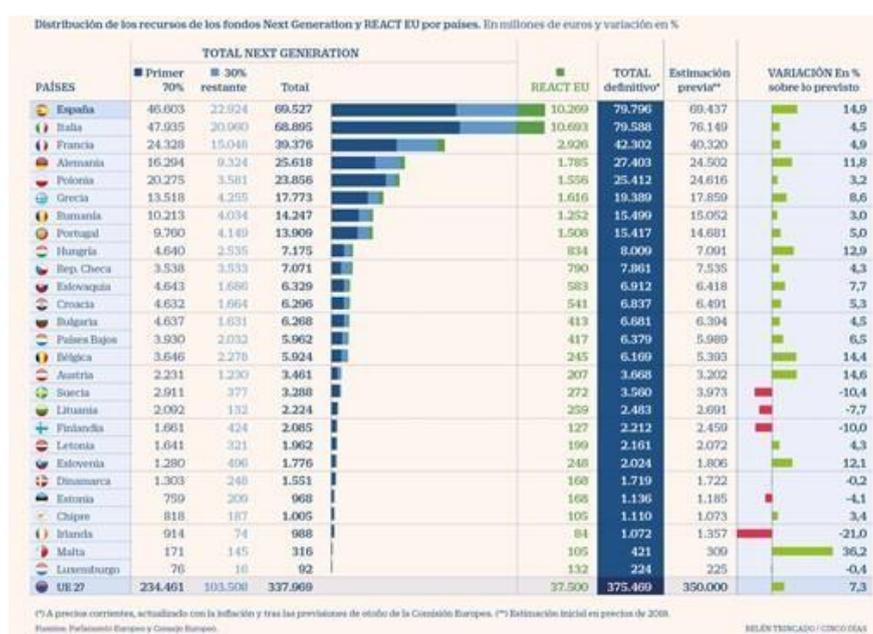
3.2. Transición energética en Iberdrola antes y después del COVID-19

Antes de la irrupción de la pandemia de COVID-19, Iberdrola ya se había consolidado como una de las compañías energéticas más comprometidas con la transición hacia un modelo bajo en carbono. Su estrategia de negocio, orientada desde hace más de dos décadas hacia la inversión en energías renovables, redes inteligentes y electrificación, situó a la empresa como referente internacional en sostenibilidad energética. Esta orientación estratégica permitió reducir progresivamente su huella de carbono y

aumentar la proporción de generación eléctrica a partir de fuentes limpias, incluso en contextos regulatorios o económicos adversos (Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2021).

Con la llegada de la pandemia, el contexto energético global se transformó de forma abrupta. Las medidas de confinamiento y la parálisis de la actividad económica provocaron una caída drástica en la demanda energética, afectando directamente al funcionamiento del sistema eléctrico y al comportamiento del mercado energético. Este fenómeno trajo consigo una reducción temporal de las emisiones globales, pero también supuso desafíos financieros y operativos para las empresas del sector (Ayala-Chauvin & Riba, 2020). A continuación, se observa el reparto de las subvenciones europeas definitivas por la COVID-19 (Figura 1).

Figura 1. Distribución de los recursos de los fondos por la COVID-19.



Fuente: Cinco días citado por Ferrus (2021).

En el caso de Iberdrola, la crisis sanitaria actuó como catalizador para acelerar su proceso de transición energética. A diferencia de otras compañías que ralentizaron sus inversiones, Iberdrola reforzó su apuesta por las energías renovables y la digitalización de las redes eléctricas. Durante los primeros años de la pandemia, la empresa mantuvo su ritmo inversor, priorizando proyectos sostenibles y resilientes que respondieran tanto a los objetivos climáticos europeos como a las necesidades emergentes de recuperación económica (Mastropietro, 2021). Además, Iberdrola destinó más de 10.000

millones de euros anuales en 2020 y 2021 a inversiones en energías limpias y modernización de redes, consolidando su liderazgo en el sector energético global (Iberdrola, 2023).

El entorno post-COVID ha estado marcado por un creciente consenso internacional sobre la necesidad de impulsar una recuperación económica basada en la sostenibilidad. En este marco, Iberdrola ha alineado sus planes estratégicos con los objetivos del Pacto Verde Europeo y con el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia de la Unión Europea. Esta alineación se refleja en iniciativas como la electrificación del transporte, el desarrollo de parques eólicos marinos, la expansión del autoconsumo y la inversión en tecnologías de almacenamiento y producción de hidrógeno verde (Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2021).

Diversos estudios destacan que la pandemia no solo impactó en el ritmo de inversión, sino que modificó el marco institucional y político de la transición energética. En España, se produjo una aceleración de las políticas de descarbonización, con la aprobación de la Ley de Cambio Climático y Transición Energética, y con una mayor articulación entre el sector público y privado para canalizar los fondos europeos de recuperación (Mastropietro, 2021). Iberdrola ha sido un actor clave en este proceso, actuando como empresa tractora de los fondos Next Generation EU para proyectos de energía renovable y eficiencia energética (Iberdrola, 2023).

Además, el shock global generado por la COVID-19 puso de relieve la importancia de contar con sistemas energéticos resilientes, descentralizados y diversificados. En este sentido, Iberdrola ha intensificado sus esfuerzos en fortalecer la digitalización, garantizar la ciberseguridad en sus redes y avanzar en el despliegue de soluciones inteligentes de gestión energética, todo ello en línea con las recomendaciones estratégicas para una transición energética sostenible y segura (Ayala & Riba, 2020; Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2021). Iberdrola también ha reforzado su compromiso con la innovación y la sostenibilidad, con inversiones superiores a 337 millones de euros en I+D+i en 2022, centradas en la mejora de las redes inteligentes y en la integración de renovables (Iberdrola, 2023).

En definitiva, la pandemia no detuvo la estrategia de transición energética de Iberdrola, sino que contribuyó a consolidarla como una empresa líder en el proceso de transformación del sector energético europeo y global. Su respuesta proactiva frente al nuevo escenario ha permitido no solo mantener sus objetivos de descarbonización, sino también reforzar su papel como agente clave en la recuperación sostenible y en la construcción de un modelo energético más limpio, resiliente y eficiente.

3.3. Principales proyectos sostenibles alineados con los fondos europeos

Los fondos europeos Next Generation EU han sido diseñados específicamente para acelerar la transición energética y digital de la economía europea, fomentando proyectos sostenibles con fuerte impacto económico, social y ambiental. Iberdrola, como uno de los principales actores del sector energético a nivel global, ha aprovechado estos recursos para impulsar iniciativas alineadas con los objetivos del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR), consolidando su papel como empresa tractora de la transformación sostenible en Europa.

Entre sus proyectos más destacados se encuentra la expansión de parques eólicos marinos, especialmente el parque eólico marino East Anglia Hub en Reino Unido, que contará con una capacidad superior a 3.000 MW y que está considerado uno de los más grandes del mundo (Iberdrola, 2023). Asimismo, la compañía ha reforzado su liderazgo en el desarrollo de hidrógeno verde, a través de la construcción de la mayor planta de producción de hidrógeno renovable para uso industrial en Europa, situada en Puertollano (España), con una inversión superior a los 150 millones de euros (Iberdrola, 2023).

Otro de los ejes estratégicos ha sido el impulso a la digitalización de las redes eléctricas, con inversiones de más de 4.000 millones de euros entre 2020 y 2023, para modernizar infraestructuras críticas, incrementar la resiliencia del sistema eléctrico y facilitar la integración de energías renovables (Iberdrola, 2023). Estos proyectos no solo fortalecen la posición de la empresa como líder en sostenibilidad, sino que también contribuyen de manera directa a los objetivos del Pacto Verde Europeo y del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030 (PNIEC), promoviendo un modelo energético más limpio y eficiente (Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2021).

La Comisión de Infraestructuras y Equipamientos (2020) destaca también la relevancia de otras iniciativas financiables con los fondos europeos, como la rehabilitación energética de edificios públicos y privados, la electrificación del transporte (incluyendo el despliegue de puntos de recarga para vehículos eléctricos) y la promoción de la economía circular. Estas inversiones no solo buscan mitigar el impacto ambiental, sino también generar empleo de calidad, dinamizar las economías locales y reducir las desigualdades territoriales.

El informe del Observatorio La Rábida (2021) subraya que la innovación tecnológica y la cooperación internacional son factores esenciales en el éxito de estos proyectos. Iberdrola, consciente de este desafío, ha impulsado alianzas estratégicas con centros de investigación, pymes y administraciones locales para maximizar el impacto de los fondos y reforzar la competitividad de la economía española en el marco de la transición verde y digital.

Desde una perspectiva estratégica, Next Generation EU no es solo un instrumento financiero para la recuperación económica tras la pandemia del COVID-19, sino un motor transformador del modelo productivo europeo hacia la sostenibilidad y la digitalización (Gimeno Feliú, 2021). Este enfoque implica una selección y evaluación rigurosa de proyectos, buscando asegurar impactos a largo plazo en términos de resiliencia económica, cohesión social y protección ambiental.

En este sentido, la convergencia entre los objetivos europeos y la estrategia empresarial de Iberdrola ha permitido canalizar los fondos Next Generation EU hacia proyectos de alto valor añadido, reforzando la sostenibilidad, la innovación y la creación de empleo de calidad. Así, Iberdrola no solo actúa como beneficiaria de estos recursos, sino como catalizadora de la transformación energética y digital que Europa necesita para afrontar los retos climáticos y sociales de las próximas décadas.

3.4. Impacto económico indirecto en la economía española y pymes

Los fondos europeos Next Generation EU fueron diseñados específicamente para acelerar la transición energética y digital de la economía europea, fomentando

proyectos sostenibles con un fuerte impacto económico, social y ambiental. Iberdrola, como uno de los principales actores del sector energético a nivel global, ha sabido aprovechar estos recursos para impulsar iniciativas alineadas con los objetivos del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR), consolidando su papel como empresa tractora de la transformación sostenible en Europa.

Entre sus proyectos más emblemáticos destaca la expansión de parques eólicos marinos, especialmente el parque eólico marino East Anglia Hub en el Reino Unido, que contará con una capacidad superior a 3.000 MW y está considerado uno de los más grandes del mundo (Iberdrola, 2023). Asimismo, la compañía ha reforzado su liderazgo en el desarrollo del hidrógeno verde mediante la construcción de la mayor planta de producción de hidrógeno renovable para uso industrial en Europa, situada en Puertollano (España), con una inversión superior a los 150 millones de euros (Iberdrola, 2023).

Otro de sus ejes estratégicos es el impulso a la digitalización de las redes eléctricas, con inversiones de más de 4.000 millones de euros entre 2020 y 2023 destinadas a modernizar infraestructuras críticas, incrementar la resiliencia del sistema eléctrico y facilitar la integración de energías renovables (Iberdrola, 2023). Estos proyectos no solo consolidan la posición de la empresa como líder en sostenibilidad, sino que también contribuyen de manera directa a los objetivos del Pacto Verde Europeo y del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030 (PNIEC), promoviendo un modelo energético más limpio y eficiente (Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2021).

La Comisión de Infraestructuras y Equipamientos (2020) destaca, además, la importancia de otras iniciativas financiadas con los fondos europeos, como la rehabilitación energética de edificios públicos y privados, la electrificación del transporte (incluido el despliegue de puntos de recarga para vehículos eléctricos) y la promoción de la economía circular. Estas inversiones no solo buscan mitigar el impacto ambiental, sino también generar empleo de calidad, dinamizar las economías locales y reducir las desigualdades territoriales.

El informe del Observatorio La Rábida (2021) subraya que la innovación tecnológica y la cooperación internacional son factores esenciales para el éxito de estos proyectos.

Consciente de este desafío, Iberdrola ha impulsado alianzas estratégicas con centros de investigación, pymes y administraciones locales para maximizar el impacto de los fondos y reforzar la competitividad de la economía española en el marco de la transición verde y digital.

Desde una perspectiva estratégica, Next Generation EU no constituye únicamente un instrumento financiero para la recuperación económica tras la pandemia del COVID-19, sino un motor transformador del modelo productivo europeo hacia la sostenibilidad y la digitalización (Gimeno Feliú, 2021). Este enfoque implica una selección y evaluación rigurosa de los proyectos, buscando asegurar impactos a largo plazo en términos de resiliencia económica, cohesión social y protección medioambiental.

No obstante, la convergencia entre los objetivos europeos y la estrategia empresarial de Iberdrola ha permitido canalizar los fondos Next Generation EU hacia proyectos de alto valor añadido, reforzando la sostenibilidad, la innovación y la creación de empleo de calidad. De este modo, Iberdrola no solo actúa como beneficiaria de estos recursos, sino como catalizadora de la transformación energética y digital que Europa necesita para afrontar los retos climáticos y sociales de las próximas décadas.

4. GESTIÓN DE FONDOS EUROPEOS EN IBERDROLA

La gestión de los fondos europeos Next Generation EU ha supuesto para Iberdrola no solo una oportunidad de inversión y expansión, sino también un desafío en términos de cumplimiento normativo, eficiencia administrativa y rendición de cuentas. Como una de las principales empresas tractoras de la transición energética y digital, Iberdrola ha articulado estrategias específicas para canalizar estos recursos, maximizando su impacto en la sostenibilidad, la innovación y la creación de empleo de calidad.

4.1. Proyectos financiados por Next Generation EU

La gestión de los fondos europeos Next Generation EU por parte de Iberdrola ha sido un ejemplo paradigmático de cómo una empresa energética puede canalizar estos recursos para consolidar la transición energética, la digitalización y la cohesión social y territorial. Estos fondos se estructuran en torno a componentes estratégicos que

incluyen la inversión en energías renovables, eficiencia energética, movilidad sostenible y digitalización, elementos que han sido incorporados de forma prioritaria por Iberdrola en sus proyectos (Cicuéndez Santamaría, 2025; Iberdrola, 2023).

Entre los proyectos más emblemáticos destacan la planta de hidrógeno verde de Puertollano (Ciudad Real), considerada la mayor de uso industrial en Europa y financiada parcialmente con fondos europeos, que permite producir hasta 3.000 toneladas anuales de hidrógeno renovable, contribuyendo a la descarbonización de sectores como la industria siderúrgica y la movilidad pesada (Iberdrola, 2023). Este proyecto no solo refuerza la estrategia de descarbonización de la compañía, sino que también genera un impacto positivo en la economía local, con la creación de alrededor de 350 empleos directos e indirectos.

Asimismo, Iberdrola ha liderado el impulso de la electrificación del transporte con iniciativas como la instalación de más de 3.500 puntos de recarga para vehículos eléctricos en toda España, integrando criterios de eficiencia energética y digitalización en línea con los objetivos del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) de la Unión Europea (Iberdrola, 2023). Esta apuesta por la movilidad sostenible contribuye a la reducción de emisiones en el sector del transporte y promueve la cohesión territorial mediante la expansión de infraestructuras de carga en zonas rurales y urbanas.

En el ámbito de la digitalización, Iberdrola ha ejecutado proyectos financiados por el Next Generation EU para modernizar sus redes eléctricas inteligentes (smart grids), destinando más de 4.000 millones de euros entre 2020 y 2023. Estas inversiones permiten la automatización de redes, la gestión eficiente de la demanda y la integración de energías renovables, consolidando la resiliencia y la seguridad energética del sistema (Iberdrola, 2023).

Por otra parte, la dimensión territorial de los fondos Next Generation EU ha permitido a Iberdrola colaborar con administraciones locales y autonómicas en proyectos de rehabilitación energética de edificios públicos y privados. Estas inversiones tienen un impacto directo en la reducción de la huella de carbono de los entornos urbanos y en la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, generando oportunidades para pymes y empresas proveedoras locales (Velasco Caballero, 2021; Iberdrola, 2023).

El Observatorio La Rábida (2021) destaca que el liderazgo de Iberdrola en la ejecución de proyectos financiados con fondos europeos ha fortalecido su papel como motor de innovación tecnológica y transición verde en España, promoviendo la creación de empleo de calidad y la capacitación de proveedores locales en tecnologías sostenibles y digitalizadas. Además, estos proyectos se han alineado con el principio de no causar daño significativo (DNSH) al medio ambiente, cumpliendo así con los criterios ambientales establecidos en los reglamentos europeos (Comisión Europea, 2021).

De este modo, Iberdrola ha demostrado que una gestión proactiva y estratégica de los fondos Next Generation EU puede transformar profundamente la estructura productiva y social de un territorio, consolidando su liderazgo en la transición energética y fortaleciendo la resiliencia y sostenibilidad de la economía española en el marco europeo.

4.2. Procedimientos de solicitud, evaluación y gestión de fondos

La correcta solicitud, evaluación y gestión de los fondos Next Generation EU constituye un aspecto esencial para asegurar el éxito de los proyectos financiados y para cumplir con los compromisos adquiridos ante la Unión Europea. Estos procedimientos responden a los principios de agilidad, eficacia, transparencia y rendición de cuentas, especialmente en un contexto de recuperación económica urgente tras la crisis del COVID-19 (Comisión Europea, 2021).

Iberdrola ha adoptado una estrategia proactiva en este ámbito, adaptando sus estructuras internas y procedimientos a las exigencias del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) español y a las directrices de la Comisión Europea. La compañía ha creado oficinas técnicas especializadas y unidades de gestión de fondos europeos, encargadas de supervisar todas las fases del proceso, desde la identificación de convocatorias y oportunidades hasta la justificación y seguimiento de los proyectos (Iberdrola, 2023).

Según Cicuéndez Santamaría (2025), la solicitud de fondos se organiza a través de convocatorias públicas abiertas tanto para entidades públicas como privadas, cada una

de ellas con requisitos específicos de acceso, objetivos, criterios de valoración y plazos de ejecución. Iberdrola ha participado activamente en estas convocatorias, ajustando sus propuestas a los componentes definidos en el PRTR, que incluyen la transición ecológica, la digitalización y la cohesión territorial, garantizando así su contribución a los grandes objetivos estratégicos de España y Europa.

La coordinación interadministrativa constituye otro pilar clave de la gestión. Delgado (2021) destaca la necesidad de colaboración entre administraciones autonómicas, locales y estatales para evitar duplicidades y optimizar los recursos. En este sentido, Iberdrola ha establecido acuerdos de colaboración con administraciones regionales y locales, así como con universidades y centros tecnológicos, para fortalecer la dimensión territorial de sus proyectos y garantizar su impacto en el desarrollo local (Iberdrola, 2023).

En relación con el procedimiento de evaluación, Velasco Caballero (2021) explica que se ha habilitado un régimen administrativo especial que flexibiliza los procesos habituales de contratación pública y concesión de ayudas. Las propuestas son evaluadas conforme a criterios como la madurez del proyecto, su capacidad de absorción de fondos, su impacto en sostenibilidad y empleo, y su alineación con los hitos e indicadores comprometidos en el PRTR. Iberdrola ha demostrado capacidad para cumplir con estos criterios, adaptando sus proyectos a las exigencias del principio de “no causar daño significativo” (DNSH) al medio ambiente (Iberdrola, 2023).

La transparencia y el control interno son aspectos prioritarios. Novales (2021) advierte que la agilidad administrativa no puede comprometer la integridad y la rendición de cuentas. Para ello, Iberdrola ha implantado sistemas robustos de control interno y auditoría, que incluyen planes antifraude y mecanismos de seguimiento financiero y técnico (Iberdrola, 2023). Estas medidas se complementan con herramientas de reporting y verificación periódica, exigidas por la Comisión Europea, para asegurar la correcta ejecución de los proyectos y el cumplimiento de los indicadores de impacto (Comisión Europea, 2020).

Por otro lado, Vaca de Osma y Piñón Rizzi (2021) señalan que las pymes enfrentan mayores dificultades para acceder a los fondos europeos por la complejidad de los

procedimientos y la falta de recursos administrativos. Iberdrola ha abordado este desafío integrando a pymes y proveedores locales en sus proyectos tractores, ofreciéndoles asistencia técnica y oportunidades de colaboración en la cadena de valor energética (Iberdrola, 2023). Esta estrategia no solo fortalece la legitimidad social de sus inversiones, sino que también refuerza la cohesión territorial y la sostenibilidad de los resultados.

Desde una perspectiva crítica, Chiodi (2020) advierte que el diseño de los procedimientos debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes de los territorios y de los sectores estratégicos. Iberdrola ha demostrado su capacidad para ajustar sus proyectos a estas realidades, evitando rigideces excesivas y promoviendo un enfoque dinámico e innovador que responde a los retos de la transición energética y digital (Iberdrola, 2023).

En conjunto, la gestión de los procedimientos por parte de Iberdrola ilustra cómo una empresa privada puede no solo cumplir con los requisitos formales de la Comisión Europea, sino también contribuir activamente a los objetivos estratégicos de recuperación y transformación, actuando como catalizadora de un desarrollo más sostenible, resiliente e inclusivo.

4.3. Resultados obtenidos: análisis de impacto y cumplimiento de objetivos

El despliegue de los fondos Next Generation EU en España ha tenido resultados significativos tanto en términos de recuperación económica como de transformación estructural. Uno de los impactos más destacados ha sido la revitalización de sectores estratégicos como la energía renovable, la digitalización, la movilidad sostenible y la rehabilitación urbana, consolidando un modelo productivo más resiliente y competitivo (Delgado, 2021; Comisión Europea, 2020).

En el ámbito de la transición energética, Iberdrola ha desempeñado un papel clave al liderar inversiones estratégicas en parques eólicos marinos como East Anglia Hub y plantas solares como Francisco Pizarro, así como en la modernización de redes de

distribución eléctrica inteligentes (Iberdrola, 2023). Estos proyectos, financiados en parte con fondos europeos, han permitido a la compañía aumentar en más de un 10 % su capacidad de generación renovable desde 2020, consolidándose como un referente en la lucha contra el cambio climático y generando efectos multiplicadores en la creación de empleo y en la dinamización de la cadena de suministro industrial (Chiodi, 2020; Iberdrola, 2023).

En materia de digitalización, la compañía ha impulsado avances sustanciales mediante la inversión en redes inteligentes y sistemas de almacenamiento energético, mejorando la eficiencia y la resiliencia del sistema eléctrico. Además, la colaboración con pymes y startups tecnológicas ha fortalecido la competitividad del tejido empresarial local y fomentado la adopción de soluciones innovadoras (Iberdrola, 2023; Velasco Caballero, 2021).

Desde un enfoque territorial, Iberdrola ha participado en proyectos financiados con fondos europeos que contribuyen a reducir desigualdades regionales. La implantación de infraestructuras de recarga para vehículos eléctricos y la rehabilitación energética de edificios en comunidades autónomas han generado impactos positivos en la cohesión social y la igualdad de oportunidades, especialmente en zonas rurales y vulnerables (Observatorio La Rábida, 2021; Iberdrola, 2023).

En relación con el cumplimiento de objetivos, los informes de seguimiento elaborados por el Gobierno de España y la Comisión Europea destacan que se han alcanzado hitos relevantes, como la expansión de energías limpias y la electrificación del transporte (Comisión Europea, 2021). Iberdrola, por su parte, ha logrado cumplir con los indicadores clave de sostenibilidad y eficiencia energética comprometidos en los proyectos financiados, asegurando su alineación con el principio de “no causar daño significativo” (DNSH) al medio ambiente (Iberdrola, 2023).

A nivel de empleo, la gestión de los fondos ha impulsado la creación de más de 10.000 puestos de trabajo vinculados directa e indirectamente a los proyectos de Iberdrola, reforzando la sostenibilidad de la economía verde y el desarrollo de competencias técnicas en sectores emergentes (Iberdrola, 2023; García Lupiola, 2022). Sin embargo, la consolidación de estos empleos en el largo plazo requerirá el mantenimiento de

inversiones sostenibles y la adaptación constante a las demandas de la transición energética y digital (Cicuéndez Santamaría, 2025).

A pesar de estos avances, persisten desafíos relacionados con la absorción de recursos, especialmente en sectores donde la adaptación tecnológica y la financiación adicional son más complejas. Estos retos exigen ajustes en la planificación estratégica, la simplificación administrativa y un fortalecimiento de las alianzas público-privadas, áreas donde Iberdrola ha demostrado buenas prácticas replicables (Velayos González, 2023; Pisani-Ferry, 2021).

De este modo, los resultados obtenidos por Iberdrola en el marco de los fondos Next Generation EU reflejan avances sólidos hacia una recuperación económica sostenible e inclusiva, consolidando su liderazgo como motor de la transición energética y tecnológica en España y Europa.

4.4. Buenas prácticas y elementos replicables en otras empresas

El análisis de la gestión de los fondos Next Generation EU permite identificar una serie de buenas prácticas implementadas, especialmente por grandes compañías como Iberdrola, que pueden servir como referencia para otras organizaciones interesadas en participar en iniciativas financiadas con fondos europeos. Estas prácticas no solo demuestran la capacidad de adaptación de las empresas a las exigencias europeas, sino también su contribución a la creación de valor compartido y a la transformación estructural de la economía.

Una de las principales buenas prácticas es la anticipación estratégica en la identificación y preparación de proyectos. Iberdrola, por ejemplo, ha alineado sus planes de inversión con las prioridades europeas mucho antes de la apertura de las convocatorias, integrando en sus hojas de ruta corporativas los objetivos de sostenibilidad, digitalización y cohesión social definidos en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Delgado, 2021; Iberdrola, 2023). Este enfoque ha permitido a la compañía optimizar la calidad de sus propuestas y maximizar sus probabilidades de éxito en la obtención de financiación.

La creación de consorcios público-privados es otra práctica clave replicable. Iberdrola ha impulsado alianzas estratégicas con administraciones locales, universidades, centros tecnológicos y pymes, configurando ecosistemas de innovación abierta que fortalecen el impacto territorial y la transferencia de conocimiento (Velasco Caballero, 2021; Observatorio La Rábida, 2021). Este modelo de colaboración no solo distribuye riesgos, sino que también genera oportunidades para que empresas más pequeñas accedan a los fondos europeos como parte de proyectos tractores.

Una práctica especialmente relevante es la implementación de mecanismos robustos de control interno y gestión de riesgos. Iberdrola ha creado unidades específicas de seguimiento de fondos europeos, integradas en su estructura de gobernanza, que combinan sistemas de auditoría interna, indicadores de desempeño y reportes periódicos a nivel ejecutivo y operativo (Iberdrola, 2023). Estas unidades están encargadas de supervisar la correcta ejecución de los proyectos y de garantizar el cumplimiento de los principios de integridad, transparencia y rendición de cuentas exigidos por la Comisión Europea (Novales, 2021; Comisión Europea, 2021). Entre las herramientas implementadas destacan los paneles de indicadores de impacto ambiental, social y económico, así como auditorías internas alineadas con las directrices del Plan de Medidas Antifraude nacional, lo que permite detectar tempranamente posibles desviaciones y asegurar la calidad y sostenibilidad de los resultados.

La formación continua del personal en materia de fondos europeos constituye otro factor decisivo para la gestión exitosa. Iberdrola ha invertido en la capacitación de sus equipos sobre la normativa específica de los fondos, los requisitos del principio DNSH (no causar daño significativo al medio ambiente) y los estándares de reporte financiero y técnico (Cicuéndez Santamaría, 2025; García Lupiola, 2022). Esta formación ha facilitado la agilidad administrativa y ha permitido a la empresa adaptarse con rapidez a los cambios regulatorios, reduciendo riesgos y maximizando la calidad técnica de sus proyectos.

Desde la perspectiva de la innovación, Iberdrola ha demostrado que el enfoque en proyectos transformadores –como la electrificación del transporte, el desarrollo de hidrógeno verde y la implantación de redes inteligentes– es esencial para liderar la transición energética y digital (Chiodi, 2020; Velayos González, 2023). Estos proyectos

no solo responden a las prioridades europeas, sino que tienen el potencial de generar impactos estructurales en el mercado y de consolidar la posición competitiva de la empresa en sectores estratégicos emergentes.

Por último, la apuesta por la dimensión social de los proyectos es una práctica destacable y replicable. Iberdrola ha incorporado de forma transversal criterios de inclusión, igualdad de género y desarrollo territorial, logrando que sus proyectos no solo cumplan con los requisitos formales de las convocatorias, sino que también potencien su legitimidad social y refuercen su reputación como empresa responsable y comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Vaca de Osma & Piñón Rizzi, 2021). Por ejemplo, en el despliegue de puntos de recarga para vehículos eléctricos o en la rehabilitación de edificios públicos con criterios de eficiencia energética, Iberdrola ha priorizado la colaboración con pymes locales y la integración de colectivos vulnerables en las cadenas de valor.

En conjunto, las buenas prácticas identificadas en la gestión de los fondos europeos por Iberdrola constituyen un modelo de referencia que puede ser adaptado por otras empresas de diferentes sectores, no solo en el ámbito energético, sino también en industrias como la digitalización, la movilidad sostenible o los servicios públicos. La sistematización y difusión de estas experiencias es esencial para consolidar un ecosistema empresarial más innovador, resiliente y comprometido con la sostenibilidad y la transformación impulsada por la Unión Europea.

5. CONCLUSIONES

La gestión de los fondos Next Generation EU ha representado un punto de inflexión para la Unión Europea y para el tejido empresarial español, situándose como un catalizador esencial en la transformación energética, digital y social. En este contexto, Iberdrola ha demostrado que la alineación estratégica con las prioridades europeas, la capacidad técnica y la innovación son factores determinantes para participar activamente en la construcción de un modelo productivo más sostenible y competitivo.

A lo largo del análisis se constata que la anticipación estratégica y la adecuada adaptación a los marcos normativos europeos no son meros trámites formales, sino elementos centrales que permiten a las empresas actuar como agentes de cambio. El caso de Iberdrola pone de manifiesto cómo una empresa privada puede convertirse en motor de transformación, liderando la transición hacia energías limpias y reforzando la cohesión territorial mediante proyectos integrales.

Asimismo, se evidencia que la gestión de estos fondos exige una elevada capacidad organizativa y técnica. Prácticas como la creación de unidades de gestión específicas, la implantación de sistemas de control interno y la colaboración público-privada han demostrado ser claves para garantizar la transparencia y la eficacia, fortaleciendo la legitimidad social e institucional de las inversiones.

Por otro lado, la experiencia analizada también destaca desafíos significativos, como la necesidad de simplificar los procedimientos administrativos para asegurar un acceso más equitativo, especialmente para las pymes y sectores menos digitalizados. La colaboración entre actores públicos y privados aparece como un requisito esencial para consolidar un ecosistema innovador y resiliente que pueda sostener estos avances en el tiempo.

Finalmente, el análisis del papel de Iberdrola en la gestión de los fondos Next Generation EU permite extraer valiosas lecciones para otras empresas y sectores: la importancia de integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial, de apostar por la colaboración como vía para la innovación y de mantener un compromiso firme con la equidad y la eficiencia en la ejecución de fondos europeos.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Mario Baquero Orellana, estudiante de Grado de Administración de Empresas y Derecho (E3), de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Gestión de fondos Next Generation EU en Iberdrola, impulso a la transición energética y su impacto en la economía española", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

- 1. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.**
- 2. Estudios multidisciplinares: Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.**
- 3. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.**
- 4. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.**
- 5. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.**

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 02/06/2025

Firma: *Mario.B*

6. REFERENCIAS

- AFI. (2021, 23 de junio). ¿Qué son los Fondos Next Generation EU (NGEU)? NGEU-Assist. <https://www.ngeu-assist.com/es-es/contenido/133/que-son-los-fondos-next-generation-eu-ngeu>
- Alonso, D., Kataryniuk, I., Moreno, C., & Pérez, J. J. (2022). El programa Next Generation EU: Características y claves para su éxito. Banco de España. <https://doi.org/10.32796/ice.2022.924.7356>
- Anes, G. (Coord.). (2006). Un siglo de luz: Historia empresarial de Iberdrola. Fundación Iberdrola.
- Ayala-Chauvin, M. I., & Riba, G. (2020). COVID-19 y la transición energética. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(Extra 2), 21–30. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.280>
- Chacón, P. (2021). Los fondos Next Generation UE, al alcance de las agencias. *Ipmark: Información de Publicidad y Marketing*, (884), 32–34.
- Chiodi, F. M. (2020). Next Generation EU. Una oportunidad para una Europa más fuerte. *Cultura Económica*, 38(100), 95–120. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7770349>
- Ciucci, M. (2024). La política energética: principios generales. Fichas temáticas sobre la Unión Europea. Parlamento Europeo. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/68/la-politica-energetica-principios-generales>
- Cicuéndez Santamaría, I. (2025). [Referencia citada sin URL].
- Comisión de Infraestructuras y Equipamientos, Foment del Treball Nacional. (2020). Proyectos de infraestructuras económicas y sociales financiadas con fondos europeos Next Generation EU. Recuperado de <https://www.foment.com/wp-content/uploads/2020/11/Proyectos-infraestructuras-financiables-fondos-europeos.pdf>
- Comisión Europea. (2020). Recovery and Resilience Facility. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_en
- Comisión Europea. (2020a). El instrumento Next Generation EU: Financiación para una recuperación sostenible. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en

- Comisión Europea. (2020b). Mecanismo de Recuperación y Resiliencia. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_es
- Comisión Europea. (2021). Informe económico europeo 2021. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/publications/european-economic-forecast-spring-2021_es
- Consejo de la Unión Europea. (2020). Conclusiones del Consejo Europeo de 21 de julio de 2020. Disponible en: <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2020/07/21/european-council-conclusions-21-july-2020/>
- Consejo de la Unión Europea. (2020). Plan de recuperación para Europa. Disponible en: <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/coronavirus/economic-recovery/>
- De León Ceular, F. J., & Cano Rodríguez, A. (2023). Fondos Next Generation EU, Plan de Recuperación para Europa. *RA & DEM: Revista de Administración y Dirección de Empresas*, (7), 238–255. https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/viewFile/329/388
- Delgado, F. J. (2021). Next Generation EU: una panorámica y su dimensión regional en España. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, (50). <https://investigacionesregionales.org/numeros-y-articulos/consulta-de-articulos>
- Fondo Monetario Internacional. (2021). World Economic Outlook Update, July 2021: Fault Lines Widen in the Global Recovery. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>
- García Lupiola, A. (2022). El Pacto Verde Europeo y las propuestas para su desarrollo: ¿Mayor ambición de la UE para alcanzar el desarrollo sostenible? *Revista de Estudios Europeos*, (79), 80–114. <https://doi.org/10.24197/ree.79.2022.80-114>
- Gasset, J. (2008). Alianzas energéticas para el desarrollo: Iberdrola, un caso práctico en América Latina. *Dialnet*, 145–149. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2857798.pdf>

- Gimeno Feliú, J. M. (2021). El desafío de fondos Next Generation como elemento de transformación de la gestión pública. *Monografías de la Revista Aragonesa de Administración Pública*, XX, 21–41. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8141754.pdf>
- Gimeno Feliú, J. M. (2022). Los Fondos Next Generation: su aplicación en España desde la perspectiva del sistema de distribución territorial [Borrador provisional]. Universidad de Zaragoza.
- Gobierno de España. (2020). Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030 (PNIEC). Disponible en: <https://www.miteco.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/plan-nacional-integrado-energia-clima/>
- Iberdrola. (2023). Compromiso con la transición energética y la sostenibilidad. Disponible en: <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad>
- Iberdrola. (2023). Informe Anual Integrado 2022. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/documents/20125/42356/IAI2022.pdf>
- Instituto Español de Estudios Estratégicos. (2021). Energía y Geoestrategia 2021. Ministerio de Defensa.
- Lanero Carrizo, A., García Miguélez, M. P., Delgado García, F., Córdova González, J., & Gómez Fernández, Á. (2021). Fundación Iberdrola España. En L. M. Cagica Carvalho et al. (Coords.), *Innovative Driving Marketing for a Better World: The Emergence of Social Proposals in Pandemic Times* (pp. 537–545). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8021371>
- Mastropietro, P. (2021). El impacto de la COVID-19 en los objetivos y las políticas de descarbonización: un análisis preliminar sobre España. *Papeles de Energía*, (15), 25–64.
- Novales, A. (2021). La gestión de los fondos europeos: criterios, transparencia, riesgos y reformas. Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. <https://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2021/04/FPP2021-06.pdf>
- Observatorio La Rábida. (2021). Innovación para el desarrollo sostenible en Iberoamérica: II Informe del Observatorio La Rábida de Desarrollo Sostenible y Cambio Climático para Iberoamérica. Recuperado de https://www.segib.org/ptbr/assets/files/INFORME_IDS_LA_RABIDA_2021_ESP_bajaweb.pdf

- OpenAI. (2023). ChatGPT (versión del 15 de julio) [Modelo de lenguaje de gran tamaño]. Disponible en: <https://chat.openai.com/chat>
- Pérez de las Heras, B. (2024). La Unión Europea y el nuevo paradigma energético en la transición hacia la neutralidad climática. *Ius et Scientia*, (Número extraordinario. Monográfico: «Medio Ambiente, seguridad y salud»), 10–31. <https://dx.doi.org/10.12795/IESTSCIENTIA.2024.mon.01>
- Pisani-Ferry, J. (2021). The economic policy challenges of the post-pandemic world. Bruegel. Disponible en: <https://www.bruegel.org/policy-brief/economic-policy-challenges-post-pandemic-world>
- Pintos Santiago, J. (Dir.). (2022). El nuevo instrumento Next Generation EU. Thomson Reuters Aranzadi.
- Rodríguez Segura, F. J., & Frolova, M. (2021). The institutional contexts of the energy transition in Spain and Hungary: the diversity of a community goal. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (90). <https://doi.org/10.21138/bage.3130>
- Sanahuja, J. A. (2022, marzo). El Pacto Verde, NextGenerationEU y la nueva Europa geopolítica (Documentos de Trabajo, No. 63). Complutense University of Madrid. <https://doi.org/10.33960/issn-e.1885-9119.DT63>
- Tolón Becerra, A., Bolívar Lastra Bravo, X., Piñero Contreras, F. J., & Fernández Montero, S. (2011). Política energética de la Unión Europea para un desarrollo sostenible: Propuesta de distribución no lineal de los objetivos energéticos 20-20-20 de la UE. *Observatorio Medioambiental*, (14), 255–276. <https://revistas.ucm.es/index.php/OBMD/article/view/37312/36113>
- Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2008). Venture capital: una mirada al constructo teórico, su rol en los nuevos emprendimientos y agenda de investigación futura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 16(1), 71–84.
- Uharte, L. (2014). Iberdrola: ¿una multinacional diferente? Impactos severos en América Latina. *Encrucijadas: Revista Crítica de Ciencias Sociales*, (8), 164–188.
- Vaca de Osma, M., & Piñón Rizzi, J. (2021). El acceso a los fondos europeos NGEU de las pymes, “esenciales” en la recuperación del tejido económico. *Economía Aragonesa*, (73), 93–102. <https://www.ibercaja.com/archivo/sp/6251>

Velayos González, O. (2023). La obligación europea de reconocer que, sin un acuerdo estratégico con América Latina y el Caribe, su proceso de transición verde será un fracaso por falta de recursos e innovación. Los fondos Next Generation EU: una oportunidad compartida. *Enfoques Jurídicos*, (7), 55–78.

<https://enfoquesjuridicos.uv.mx/index.php/letrasjuridicas/article/view/2597>

Vieites Baptista de Sousa, J. M. (2021). Retos y desafíos para Galicia 2040: La utilización de los fondos europeos. *AROEC. Jornadas de Prospectiva Económica. Volumen especial II.*

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8789523.pdf>

World Health Organization. (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020. Disponible en: [https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19 --- 11-march-2020](https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020)