

2022

2027

Estrategia

Grupo ICO

Crecimiento empresarial
y competitividad

Transformación digital

Finanzas sostenibles

Gobernanza corporativa



Instituto de Crédito Oficial

Alineado con:



Plan de Recuperación,
Transformación y Resiliencia



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU





Introducción: “Trabajamos juntos construyendo el futuro”	4
Nuestro propósito	5
Objetivos 2022-2027	6
Estrategia 2022-22027	7
Eje estratégico I: crecimiento empresarial	10
Plan de actuación 1: Financiación directa	11
Plan de actuación 2: Líneas ICO mediación	12
Plan de actuación 3: Financiación complementaria	13
Plan de actuación 4: Internacionalización	14
Plan de actuación 5: Capital privado. Axis	15
Plan de actuación 6: Canalización recursos del sector público y UE	16
Plan de actuación 7: Gestión fondos Estado	18
Eje estratégico II: transformación digital	20
Plan de actuación 8: Financiación y digitalización empresarial	21
Plan de actuación 9: Digitalización a través de capital privado	22
Plan de actuación 10: Financiación del sector audiovisual	23
Eje estratégico III: finanzas sostenibles	24
Plan de actuación 11: Financiación sostenible	25
Plan de actuación 12: Fomento del emprendimiento sostenible	26
Plan de actuación 13: Emisión de bonos sostenibles	27
Plan de actuación 14: Cooperación institucional	28
Plan de actuación 15: Capacitación y asistencia técnica	29
Eje estratégico IV: gobernanza corporativa	30
Plan de actuación 16: Gobernanza corporativa	31
Plan de actuación 17: Talento	32
Plan de actuación 18: Digitalización interna	33
Plan de actuación 19: Relaciones institucionales y comunicación	34
Plan de actuación 20: RSE, educación y conocimiento	35

“Trabajamos juntos construyendo el futuro”

El Grupo ICO ha demostrado su capacidad de anticipación y adaptación para apoyar al tejido empresarial, contribuyendo a la consecución de objetivos de política económica e impulsando el crecimiento, la generación de empleo y la transformación de la economía española.

El ICO tiene como objetivo ofrecer al tejido empresarial español el abanico más amplio y flexible de instrumentos financieros que permitan el desarrollo de sus proyectos empresariales transformadores e impulsores de un nuevo modelo de crecimiento económico de España definido por la competitividad, la transformación digital y la sostenibilidad medioambiental y social.

La Estrategia del Grupo ICO para el periodo 2022-2027 se articula en torno al ICO como entidad de crédito, a AXIS, como entidad gestora de fondos de capital privado 100% titularidad del ICO y a la Fundación ICO como fundación pública estatal que desarrolla su actividad con el patrocinio único del Instituto de Crédito Oficial.



La Estrategia del ICO 2022-2027 está alineada con la transformación del modelo de crecimiento de la economía española hacia un modelo más sostenible y digital y con mayor capacidad de generación de empleo de calidad.

Durante los próximos años el ICO dará respuesta eficaz a las necesidades de las empresas españolas, para colaborar en el impulso del proceso de recuperación, transformación y fortalecimiento del modelo de crecimiento de España, de acuerdo con las prioridades definidas en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia aprobado por el Gobierno, y en línea con el Programa Next Generation EU y el Marco Financiero Plurianual 2021-2027 de la Unión Europea.



Nuestro propósito

- Facilitar la colaboración público-privada entre el ICO y el sector financiero y empresarial español.
- Financiar el crecimiento empresarial y la generación de empleo.
- Facilitar la internacionalización de las empresas.
- Canalizar fondos europeos hacia el tejido empresarial español.
- Financiar la transformación de la economía hacia un modelo de crecimiento sostenible.
- Promover la digitalización e innovación en las empresas españolas.
- Colaborar con el resto de Administraciones Públicas en todos sus niveles y con la Unión Europea.
- Dinamizar y consolidar el ecosistema privado de fondos de capital riesgo.
- Ofrecer financiación complementaria.

Impulsamos el crecimiento económico sostenible

Canalizar
17.000
millones

Movilizar
más de
60.000
millones

+40% nuevas operaciones sostenibles

Objetivo 2022-2027

Canalizar 17.000 millones de euros directamente por el Grupo ICO y movilizar más de 60.000 millones en colaboración público-privada para contribuir a la transformación del modelo de crecimiento de la economía española y del tejido empresarial y entidades de la economía social.

El 40% del total de nuevas operaciones en el período 2022-2027 serán sostenibles.





Estrategia 2022-2027

En línea con las prioridades de la economía española y los objetivos transversales establecidos en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia - avanzar hacia una España más verde, digital y cohesionada desde el punto de vista social y territorial, y más igualitaria – la estrategia del ICO está basada en **4 Ejes estratégicos que se trasladan en 20 planes de actuación** para poner en marcha a corto y medio plazo.

1. Crecimiento empresarial. Impulsar el crecimiento empresarial, la competitividad y la resiliencia de la economía española y la generación de empleo.

2. Transformación digital. Impulsar la transformación digital del tejido productivo español.

3. Finanzas sostenibles. Promover la transición ecológica y la sostenibilidad medioambiental, social y de gobernanza (ESG) del tejido empresarial español.

4. Gobernanza Corporativa. Fortalecer la gobernanza y recursos digitales/tecnológicos, impulsar la transformación organizativa y ampliar la actividad institucional, de comunicación y RSE.



Estrategia Grupo ICO 2022-2027

Ejes Estratégicos	Planes de Actuación	
I Impulsar el Crecimiento Empresarial, la Competitividad y la Resiliencia de la Economía Española	1 Financiación Directa	Ampliar el alcance de la financiación directa del ICO a nuevas empresas con efecto tractor y extender especialmente hacia midcaps.
	2 Líneas ICO Mediación	Potenciar y adaptar las Líneas ICO de Mediación a las necesidades de empresas, especialmente pymes y autónomos y entidades de la economía social.
	3 Financiación Complementaria	Dinamizar la financiación complementaria a través de otros instrumentos como bonos, pagarés, titulizaciones y otras modalidades.
	4 Internacionalización	Promover la internacionalización empresarial ampliando y diversificando mercados, divisas y productos financieros con efectos tractores.
	5 Capital Privado. Axis	Impulsar el crecimiento y dinamismo del ecosistema emprendedor a través de la financiación e inversiones en fondos de private equity y venture capital .
	6 Canalización recursos del sector público y UE	<p>Promover la colaboración con Ministerios, CCAA y sus organismos dependientes en la canalización de recursos presupuestarios y fondos europeos del MFP 2021-2027 en apoyo al tejido empresarial. Estas actuaciones se enmarcarán en las prioridades del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.</p> <p>Financiación Combinada: Desarrollar instrumentos y modalidades novedosas de financiación a través del uso de garantías, riesgo compartido y productos combinados que integren en préstamos y avales subvenciones o ayudas procedentes de organismos públicos españoles o europeos, potenciando la colaboración público-privada</p>
	7 Gestión Fondos Estado	<p>Impulsar la gestión eficiente de los Fondos del Estado destinados a la internacionalización, la cooperación al desarrollo y la financiación territorial con nuevas iniciativas y sinergias.</p> <p>Líneas Avaes Covid: Gestión eficiente de las Líneas de Avaes covid, seguimiento de la cartera y adaptación de modificaciones a las necesidades en cada momento y recuperaciones de impagos.</p>
II Impulsar la Transformación Digital del Tejido Productivo Español.	8 Financiación Digitalización Empresarial	Colaborar con distintos instrumentos de financiación y la canalización de recursos presupuestarios o europeos en la promoción de la digitalización de todo tipo de empresas, con especial interés en las pymes y efecto dinamizador de las empresas de mayor tamaño.
	9 Digitalización a través del Capital Privado	Colaborar en el desarrollo de fondos de capital privado e iniciativas de emprendimiento y proyectos vinculado a la digitalización a través de los fondos gestionados por AXIS y especialmente a través de Fond-ICO Next Tech .
	10 Impulsar la Financiación del Sector Audiovisual	Colaborar con entidades y desarrollar distintos instrumentos de financiación, en su caso con recursos europeos para la promoción del sector audiovisual español .

Estrategia Grupo ICO 2022-2027

Ejes Estratégicos		Planes de Actuación	
III	Promover la Transición Ecológica y la Sostenibilidad Medioambiental, Social y de Gobernanza (ESG) del Tejido Empresarial	11	Financiación Sostenible Contribuir a la financiación empresarial sostenible a través de productos específicos: préstamos verdes y sociales, préstamos ligados a objetivos de sostenibilidad, adquisición de pagarés y bonos sostenibles, titulaciones verdes u otros futuros, canalizando cuando proceda fondos europeos.
		12	Fomento Emprendimiento Sostenible Colaborar en la aplicación de criterios de sostenibilidad en el ecosistema de emprendimiento, impulsando el desarrollo de fondos de capital riesgo e iniciativas de impacto social y medioambiental principalmente a través de los fondos gestionados por AXIS.
		13	Emisión Bonos Sostenibles Impulsar y ampliar el mercado de bonos sostenibles español y europeo, manteniendo la posición de liderazgo de ICO.
		14	Cooperación Institucional Fomentar las alianzas e iniciativas conjuntas con instituciones nacionales, europeas e internacionales, públicas y privadas en materia de sostenibilidad.
		15	Capacitación y Asistencia Técnica Desarrollar iniciativas para mejorar la capacitación de empresas, especialmente pymes, en materia de finanzas sostenibles.
IV	Fortalecer la Gobernanza y los recursos digitales/ tecnológicos en ICO, Impulsar la Transformación Organizativa y Ampliar la Actividad Institucional, de Comunicación y RSE	16	Gobernanza corporativa Mejorar la gestión interna corporativa de ICO: mejores prácticas de gobernanza incorporando el componente ESG en todos los ámbitos.
		17	Talento Ampliar RRHH, atracción, retención de talento y formación continua.
		18	Digitalización Interna Profundizar en la transformación digital y tecnológica orientando las actuaciones hacia una empresa financiera tecnológica para mejorar los procesos y la eficiencia.
		19	Relaciones Institucionales y Comunicación Ampliar y diversificar las redes de comunicación y contactos institucionales y la actividad de comunicación para dar a conocer y acercar a las empresas los instrumentos financieros, programas y prioridades del ICO fundamentalmente en España y también en la UE y otros países.
		20	RSE: Educación y Conocimiento Educación y formación financiera; divulgación del conocimiento y el debate en Economía y Finanzas nacionales, UE e Internacionales, Finanzas Sostenibles, Crecimiento pyme, con el apoyo de la Fundación ICO.



Eje Estratégico I. **Impulsar el crecimiento empresarial, la competitividad y la resiliencia de la economía española**

España tiene un tamaño medio de empresas inferior a la media de la UE, condicionando su competitividad. La recuperación y transformación de la economía española requiere, entre otros aspectos, fomentar el crecimiento de sus empresas y su tamaño para lograr mayores niveles de competitividad, capacidad de inversión, I+D, capital humano y digitalización, mejora de la calidad del empleo, productividad y mayor capacidad de resiliencia frente a la evolución del ciclo económico.

Con los planes de actuación de este eje se pretende diversificar, ampliar y desarrollar nuevos instrumentos financieros, que permitan mejorar el acceso a la financiación a largo plazo de empresas de todos los sectores y tamaños, especialmente pymes, midcaps, autónomos, emprendedores y entidades de la economía social, facilitando su crecimiento y competitividad e impulsando su actividad nacional y en mercados internacionales.

Plan de actuación 1

Financiación Directa: Ampliar el alcance de la financiación directa del ICO a nuevas empresas, con efecto tractor y extender especialmente hacia midcaps

El ICO actúa en todos los tamaños y sectores empresariales, con una oferta integral de financiación. Con este plan de actuación, continuará trabajando en una ampliación del alcance de la financiación directa, especialmente hacia midcaps, para la promoción de proyectos de inversión en España o de proyectos en el extranjero con participación de empresas españolas.

Acciones

- Reforzar y ampliar el **catálogo de productos de financiación directa**, apoyando a empresas de todos los sectores, con especial atención a aquellos alineados con los objetivos planteados en los ejes estratégicos de ICO y con capacidad de crecimiento, dinamización y efecto tractor sobre otros sectores u otras empresas y en la generación de empleo y transformación de la economía española.
- Desarrollar y consolidar el **Programa de Financiación de Midcaps**, - empresas medianas- para fortalecer su capacidad de crecimiento, digitalización y creación de empleo.
- Identificar empresas en **colaboración público-privada con asociaciones e iniciativas** como Cepyme500 o Cre100do, y otras iniciativas promovidas con asociaciones empresariales generales o sectoriales para potenciar su crecimiento y la generación de empleo.
- Cooperar y construir alianzas con **otros actores del sector financiero español y europeo** tanto públicos como privados; y otras entidades financieras y gestoras tanto a nivel individual como con asociaciones representativas del sector.



Plan de actuación 2

Líneas ICO Mediación: Potenciar y adaptar las Líneas ICO de Mediación a las necesidades de empresas, especialmente pymes y autónomos y entidades de la economía social.

En las Líneas ICO de Mediación las entidades financieras son las intermediarias de la financiación, actuando el Instituto como banco de segundo piso. Dicha actividad está consolidada en el sector financiero español con las Líneas de Mediación Nacionales (Empresas y Emprendedores y Crédito Comercial a corto plazo) e Internacionales (Internacionalización y Crédito Exportadores a corto plazo) como experiencia de éxito de la colaboración público-privada ente ICO y el sector financiero.

Se establecen como objetivos el impulso de la actividad empresarial aportando valor a largo plazo, estabilidad y flexibilidad en las fuentes de financiación disponibles para el tejido empresarial en todas las fases de su actividad productiva.

Acciones

- Ampliar el alcance de las **Líneas ICO de Mediación** para todos los sectores de actividad y todos los tamaños de empresas. Para ello se extenderá la **red de entidades financieras y agentes colaboradores** y se potenciará la capilaridad de las entidades a través de sus redes de oficinas por todo el territorio nacional.
- Adaptar las **condiciones y características de las Líneas de Mediación** a las necesidades de las empresas en función de la situación del mercado; mejora y estabilidad de tipos repercutidos, plazos, simplificación de procedimientos y del sistema de gestión.
- Incorporar en las **Líneas ICO de Mediación combinación de productos y condiciones financieras** como la posibilidad de contragarantizar hasta un determinado porcentaje máximo por entidad y por cada operación.
- Generar **sinergias con el esquema de intermediación** para la distribución de otras iniciativas e instrumentos financieros de ICO contemplados en el resto de los planes de actuación.
- Colaborar con **CERSA y las Sociedades de Garantía Recíproca** para complementar y movilizar recursos financieros como financiación complementaria y adicional a la bancaria.



Plan de actuación 3

Financiación complementaria: Dinamizar la financiación complementaria a través de otros instrumentos como bonos, pagarés, titulizaciones y otras modalidades.

El ICO impulsa el desarrollo de fuentes complementarias de financiación, como el Programa de financiación directa de adquisición de bonos, pagarés y obligaciones emitidos por empresas españolas. Así mismo el ICO cuenta con un marco general para invertir en activos de titulización que incentive la diversificación de la financiación de pymes y emprendedores en España. La Estrategia dinamizará este tipo de financiación complementaria.

Acciones

- Desarrollar y diversificar **instrumentos de financiación a empresas diferentes a préstamos**, ampliando y consolidando los programas de financiación complementaria mediante la adquisición de bonos, pagarés y otras obligaciones.
- Estructurar las **garantías de carteras de préstamos y titulizaciones**, de préstamos a pymes y autónomos y justificadamente de préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero con efecto tractor en la demanda y financiación de los mismos. Este tipo de inversiones estarán sujetas al carácter subsidiario y complementario de ICO respecto del sector privado.
- Colaborar con otras **entidades en el desarrollo de nuevos productos**, como el Fondo de Titulización Aquisgrán con el FEI y CERSA y Sociedades de Garantía Recíproca.



Plan de actuación 4

Internacionalización: Promover la internacionalización empresarial ampliando y diversificando mercados, divisas y productos financieros con efecto tractor.

El impulso de la actividad internacional de las empresas españolas y la atracción de inversión extranjera es una de las prioridades del ICO, contribuyendo a fortalecer el sector exterior y consolidando su papel como motor en el crecimiento, la recuperación y transformación de la economía española. El ICO forma parte y contribuye activamente en la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027.

Acciones

- Reforzar y divulgar el conjunto de **instrumentos financieros especializados** en la internacionalización puestos a disposición de las empresas españolas.
 - **Líneas ICO de Mediación**, focalizadas en promover la internacionalización y la actividad comercial en el exterior de las pymes.
 - **Canal Internacional** llevando a cabo una ampliación y diversificación por áreas geográficas.
 - **Financiación directa a empresas** de mayor tamaño con efecto arrastre y tractor sobre las cadenas de valor y suministros de contenido español, ampliando e intensificando las actividades a la financiación de empresas de tamaño mediano (estructuraciones, sindicados, *project finance*, adquisición de bonos...).
 - **Licitaciones, avales y garantías internacionales** de manera complementaria y generando sinergias con la actividad de CESCE.
- Ampliar, mejorar y diversificar las **condiciones de la cartera de productos financieros** destinados a la internacionalización, adaptándolos a empresas de distinto tamaño, experiencia y madurez, cubriendo nuevas divisas, impulsando la participación de empresas españolas en contratos de licitaciones internacionales.
- Extender las **alianzas estratégicas con entidades financieras en terceros mercados** a través del Canal Internacional y otros bancos nacionales de promoción de la UE interesados, y multilaterales - entre otros el BEI o el BERD- en África, Asia y Latinoamérica.



Plan de actuación 5

Capital Privado. Axis: Impulsar el crecimiento y dinamismo del ecosistema emprendedor a través de la financiación e inversiones en fondos de private equity y venture capital, principalmente a través de fondos gestionados por AXIS.

AXIS, la filial de capital riesgo del ICO, tiene un papel muy relevante en la actividad de financiación de empresas, a través de la inversión en fondos y compañías que operan en todas las etapas del desarrollo empresarial en sectores muy diversos, fomentando las inversiones alternativas a la financiación bancaria. El ICO actuará principalmente a través de los fondos de su gestora: FOND-ICO Global, Fond-ICO pyme, Fond-ICO Infraestructuras ESG, y Fond-ICO Next Tech.

Acciones

- Potenciar la **colaboración público-privada con asociaciones relevantes del sector**.
- Adaptar y flexibilizar las **condiciones de Fond-ICO Global** como fondo de fondos a las necesidades actuales de recuperación económica, consolidando las capacidades financieras de las empresas y el crecimiento empresarial.
- Aprobar 2.500 millones de euros adicionales para los próximos 5 años para Fond-ICO Global. Se planteará la utilización de esos recursos en cualesquiera de los fondos gestionados por AXIS en función de la capacidad de absorción del sector privado.
- Analizar y desarrollar las posibles **nuevas iniciativas susceptibles de ser financiadas con Fond-ICO pyme** bajo criterio de mercado y rentabilidad para ICO. Entre otras iniciativas se analizarán actuaciones vinculadas a fondos especializados en la salida de empresas a cotización en mercados alternativos bursátiles (BME Growth), iniciativas para apoyar fondos y plataformas de crowdlending/crowdfunding e iniciativas de Corporate Venture Capital para impulsar el efecto tractor de las grandes empresas sobre el emprendimiento y nuevas empresas innovadoras.
- Promover la alineación de **Fond-ICO Infraestructuras con los objetivos de Sostenibilidad**. Durante 2021 se han incorporado las exigencias en materia de sostenibilidad ESG, lo que exigirá que en este nuevo periodo como mínimo más del 50% de las nuevas inversiones tenga ese objetivo medible con estándares reconocidos.
- Desarrollar **Fond-ICO Next Tech en colaboración con SEDIA** como nuevo vehículo innovador focalizado en compañías scale-up especializadas en desarrollo y/o aplicación de tecnologías digitales / Inteligencia Artificial muy centrado en inversores en España con el objetivo de movilizar conjuntamente 4.000 Millones de euros en el periodo.
- Implementar el programa de captación de **fondos y proyectos de inversión internacional** y fondos europeos ligados a la transición ecológica, la digitalización y la innovación industrial 4.0 y el emprendimiento.

Plan de actuación 6

Canalización de recursos del sector público y UE: Promover la colaboración con Ministerios, CCAA y sus organismos dependientes en la canalización de recursos presupuestarios y fondos europeos del MFP 2021-2027 en apoyo al tejido empresarial.

Financiación Combinada: desarrollar instrumentos y modalidades novedosas de financiación a través del uso de garantías, riesgo compartido y productos combinados que integren en préstamos y avales subvenciones o ayudas procedentes de organismos públicos españoles o europeos, potenciando la colaboración público-privada.

El Grupo ICO cuenta con dilatada experiencia en la canalización de fondos europeos (como el Plan Juncker), colaborando junto a la Comisión Europea, el BEI o el FEI, en la movilización de recursos europeos

hacia empresas y proyectos de interés español. Destaca especialmente la acreditación en 2020 del ICO como “implementing partner” de la Comisión Europea para el Programa Invest EU, que adicionalmente le ha permitido financiar proyectos a través del instrumento Connecting Europe Facility (CEF).

Se seguirá ampliando la canalización de estos fondos en sus distintas modalidades y se promoverá la colaboración con Ministerios, CCAA y sus organismos dependientes en la canalización de recursos presupuestarios y fondos europeos en apoyo al tejido empresarial. Estas actuaciones se enmarcarán en las prioridades contenidas en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Todo ello, sin perjuicio de otros recursos que pudieran provenir del nuevo Marco Financiero Plurianual de la UE 2021-27 o del Programa Next Generation EU.



Acciones

- Canalizar los **fondos europeos** en línea con las diferentes fuentes de financiación europea disponibles.
- Colaborar desde el ICO en la **ejecución de distintas políticas sectoriales y en el despliegue y canalización de parte de los recursos del Plan Recuperación Transformación y Resiliencia** en coordinación con los Ministerios competentes que formarán parte de los planes de actuación de cada Eje. Las actuaciones del ICO se focalizarían preferentemente en:
 - Digitalización de las pymes
 - Movilidad Sostenible.
 - Energías Renovables y Eficiencia Energética.
 - Sostenibilidad medioambiental
 - Cohesión territorial y social
- Desarrollar e impulsar esquemas **combinados (blending) para la financiación de proyectos** estratégicos (PERTE), articulando transferencias de fondos europeos (Next Generation EU y Marco Financiero Plurianual) junto con los presupuestos y programas de otros Ministerios, CCAA y CCLL y con financiación bancaria del ICO, así como otros instrumentos en colaboración público-privada con el sector bancario.
- Implementar los **programas de blending** que permitan combinar transferencias, subvenciones, financiación bancaria y garantías, tanto a través de las Líneas ICO de Mediación como de Financiación Directa.
- Desarrollar **esquemas de riesgo compartido**, incorporación de **garantías directas o de carteras**. Se impulsará nuevos instrumentos que incluyan el uso de fórmulas basadas en avales junto con distintas fórmulas de financiación clásica.
- Canalizar garantías o avales para el **desarrollo de iniciativas procedentes de otros organismos europeos, en particular**, de diferentes programas de la Comisión Europea o del Grupo BEI/FEI incluyendo el nuevo European Guarantee Fund y otros programas en los que ICO participa: Connecting Europe Facility, InvestEU program...
- Analizar la posibilidad de **captar otras fuentes de financiación por el lado del pasivo** a plazos largos, a través de préstamos y operaciones con la Comisión Europea, bien directamente, o a través del BEI o la Secretaría General del Tesoro y Financiación Internacional.



Plan de actuación 7

Gestión Fondos Estado: Impulsar la gestión eficiente de los Fondos del Estado destinados a la internacionalización, la cooperación al desarrollo y la financiación territorial, con nuevas iniciativas y sinergias.

Líneas de Avales Covid: gestión y seguimiento eficiente de las Líneas de Avales Covid



El ICO gestiona instrumentos de apoyo a la internacionalización por cuenta del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, a través de FIEM y CARI. Asimismo, gestiona instrumentos de cooperación al desarrollo, a través del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento (FCAS) y FONPRODE, por cuenta de AECID, y gestiona el Fondo de Financiación a Comunidades Autónomas (FFCAA) y el Fondo de Financiación a Entidades Locales (FFEELL), en nombre y por cuenta del Estado, a través del Ministerio de Hacienda. En el marco de la Estrategia 2022-2027, el ICO se plantea como acciones contribuir y generar sinergias, incrementando la aportación de valor y agilizando su ejecución.

Desde 2020 el ICO ha asumido nuevas responsabilidades derivadas de la gestión de algunas de las más relevantes medidas adoptadas por el Gobierno de España para mitigar los efectos económicos de la covid-19 sobre la actividad empresarial.

Acciones

- Contribuir a la actualización del **Plan de Internacionalización de la Economía española** en todo el catálogo de actividades de ICO tanto por cuenta propia como en la gestión de **FIEM y CARI** por cuenta de la Secretaría de Estado de Comercio, colaborando con otras entidades dependientes de la misma, como **ICEX, COFIDES o CESCE**.
- Potenciar la gestión que viene realizando de **FONPRODE**, por cuenta de la AECID, y contribuir a reforzar las distintas iniciativas de cooperación llevadas a cabo en terceros países.
- Potenciar y ampliar, en colaboración con la AECID, los proyectos bajo el **FCAS Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento** de la mano del BEI y otros bancos nacionales de promoción de Estados Miembros de la UE.
- Realizar la gestión financiera del nuevo compartimento del **Fondo de Financiación a las Comunidades Autónomas “Fondo de Liquidez REACT-UE”** establecido en la LPGE 2021 y dotado con 12.400 millones de euros, para dotar de recursos a aquellas administraciones que están en la primera línea en el ámbito de la salud y la educación. Ampliación y adaptación del Fondo de Financiación de Corporaciones Locales.



Actuaciones relativas a la Líneas de Avaes Covid.

- Realizar la **ejecución, gestión y seguimiento en los próximos 10 años** de la operativa derivada de las líneas de avales Covid con más de 1.100.000 operaciones que han movilizado más de 130.000 Millones de euros de financiación con la participación de más de 100 entidades financieras para apoyar la actividad empresarial, tras la crisis sanitaria del Covid.
- Realizar la **gestión, seguimiento y control de los impagos declarados** y ejecuciones de avales, así como, en su caso, de las **recuperaciones de deudas** derivados de los mismos con el objeto de minimizar el impacto sobre el déficit y las cuentas públicas. Esta actividad se extenderá durante los próximos 10-15 años.

Otras Actuaciones:

- Ofrecer apoyo a eventuales nuevos fondos que deba gestionar por cuenta del Estado o por mandato de este, adaptando la gestión, cuando proceda, a las recomendaciones de los organismos fiscalizadores como la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) o el Tribunal de Cuentas.

Eje Estratégico II. Impulsar la transformación digital del tejido productivo español

La transformación digital es uno de los retos que la economía española debe afrontar como parte de su transformación y modernización estructural siendo uno los cuatro ejes transversales del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. El tejido empresarial debe acometer este proceso, ya que la digitalización es uno de los principales vectores para promover la competitividad, la productividad, el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo, además de dotar al tejido productivo de una mayor resiliencia para afrontar futuros shocks y dinamismo para aprovechar nuevas oportunidades. Es también un elemento relevante para impulsar la cohesión territorial.

Los diferentes mecanismos de financiación que el ICO pone a disposición del tejido empresarial español impulsarán las inversiones necesarias para acometer las transformaciones en materia de digitalización de las empresas, -especialmente pymes y startups-, y la industria en lo referente a I+D+i.



Plan de actuación 8

Financiación digitalización empresarial: Colaborar con distintos instrumentos de financiación y la canalización de recursos presupuestarios o europeos en la promoción de la digitalización de todo tipo de empresas, con especial interés en las pymes y con efecto dinamizador en las empresas de mayor tamaño.

El impulso a la digitalización de la economía española como fuente de competitividad y crecimiento está vinculada a la adopción generalizada de tecnologías digitales por parte de las empresas de todos los sectores y tamaños.

A través de los diferentes productos de financiación del ICO, generales o específicos, canalizando recursos presupuestarios españoles o europeos, se pretende impulsar las inversiones en digitalización de todo el tejido productivo, con especial atención a pymes y autónomos.

Acciones

- Desplegar y realizar la canalización capilar de los instrumentos de carácter financiero contemplados en el **Plan de Digitalización de las pymes 2021-2025**, en colaboración con **Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial y su organismo RED.ES**, especialmente en lo referente a la digitalización básica, los programas de Innovación Disruptiva para la Transformación Digital de las pymes y los programas sectoriales focalizados en la industria, el turismo y el comercio.
- **Analizar posibles convenios o esquemas de colaboración entre el ICO y la SEDIA** (Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia artificial) para llevar cabo con las entidades financieras la divulgación y movilización de recursos disponibles y, en su caso, convocatorias destinadas a la digitalización de las pymes españolas.
- Impulsar la **financiación directa corporativa a grandes proyectos de carácter estratégico** y PERTES con efecto tractor y catalizador sobre la pyme, desplegando en su caso la combinación de subvenciones y financiación ofrecida por ICO y entidades financieras.
- Movilizar recursos del **Marco Financiero Plurianual 2021-2027**, especialmente de garantías del programa Invest EU para impulsar y catalizar la financiación del sector privado hacia empresas y proyectos de digitalización empresarial, con especial atención a las pymes.
- Potenciar relaciones institucionales y de comunicación, **ampliando la red de convenios y de agentes colaboradores** junto con asociaciones españolas especializadas en la transformación digital para adaptar y diseñar nuevos instrumentos y para dar a conocer las opciones de financiación existentes en los procesos de digitalización.
- Colaborar y participar cuando proceda, mediante **financiación para la transformación digital del sistema financiero** a través de proyectos participantes en el Sandbox regulatorio como espacio controlado de pruebas.

Plan de actuación 9

Digitalización a través del Capital Privado: Colaborar en el desarrollo de fondos de capital privado e iniciativas de emprendimiento y proyectos vinculado a la digitalización principalmente a través de los fondos gestionados por AXIS y especialmente a través de Fond-ICO Next Tech.

El sector del capital privado puede jugar un papel muy importante en la aceleración de los procesos de digitalización, tanto por el apoyo a empresas de sectores directamente relacionados con lo digital como para la transformación del resto de empresas y sectores. La experiencia de ICO, a través de su filial AXIS, ha demostrado que determinadas iniciativas pueden tener un importante efecto catalizador en el conjunto del sector que provoque un efecto arrastre.

Acciones

- Potenciar junto a la Secretaría de Estado de Digitalización y de Inteligencia Artificial, **Fond-ICO Next Tech**, que basado en un esquema de colaboración público-privada, con participación pública de hasta un 49%, está especializado en la inversión a través de otros fondos privados – principalmente como fondo de fondos- pero también en la coinversión directa o vehículos de inversión en empresas de sectores digitales y de inteligencia artificial que se encuentren en fase de crecimiento.
- Impulsar las iniciativas de **Corporate Venture Capital** a través Fond-ICO Next Tech o de Fond-ICO pyme, según la dimensión de los proyectos, para impulsar y cofinanciar junto con empresas grandes con efecto tractor la innovación y el emprendimiento digital orientado al mercado y a las cadenas de valor de las empresas tecnológicas españolas.
- Realizar la incorporación sistemática en las **Convocatorias de Fond-ICO Global de la transformación digital** de las empresas participadas por los fondos presentados como criterio cualitativo de valoración reforzado.
- Desarrollar y participar con los sectores implicados en **nuevas iniciativas que aprovechen sinergias** entre las soluciones de digitalización y su aplicación a otros retos en el proceso de transformación de la economía española, especialmente la transición ecológica, el reto demográfico y la igualdad de género.

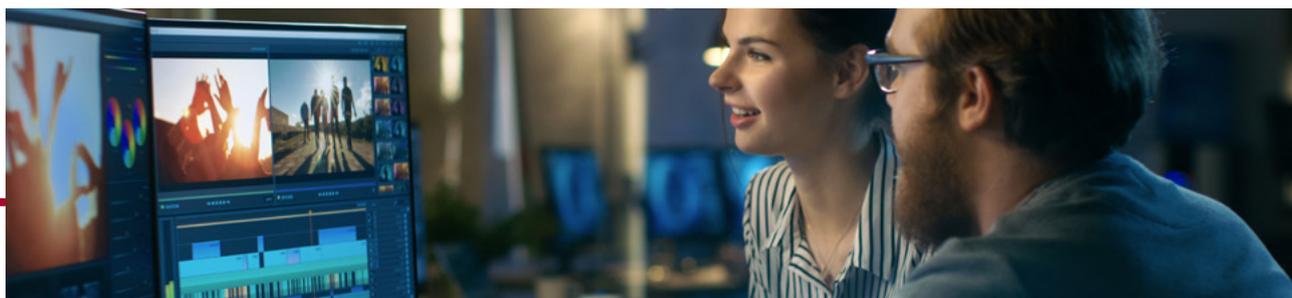


Plan de actuación 10

Impulsar la Financiación del Sector Audiovisual: Colaborar con entidades y desarrollar distintos instrumentos de financiación en su caso con recursos europeos para la promoción del sector audiovisual español.

El sector audiovisual está experimentando una revolución global, con la aparición de nuevos modelos de negocios y tecnologías que están cambiando profundamente la forma de producción de contenidos. Este sector tiene carácter estratégico, por su capacidad de promover el desarrollo económico y cultural, la generación de empleo y atracción de talento, así como por su papel en la construcción de la imagen de España en el exterior y en la actividad de promoción turística, como se recoge dentro de la estrategia **“España Digital 2025”**, desarrollado desarrolla a través del Plan de Impulso al Sector Audiovisual.

El ICO es un actor relevante para la mejora de los instrumentos financieros y fiscales del **Plan España Hub Audiovisual de Europa**.



Acciones

- Escalar y ampliar el **“programa de financiación audiovisual”** con RTVE a otras cadenas públicas y privadas, nacionales y autonómicas y ampliar el tipo de proyectos susceptibles de recibir financiación del ICO.
- Continuar impulsando la **financiación directa corporativa a grandes proyectos y series**, de carácter estratégico o con proyección internacional, incluyendo el adelanto de ayudas adjudicadas a las productoras, así como a través de las líneas de avales Covid-19.
- Reforzar el **conjunto de instrumentos de apoyo oficial a la internacionalización** para promocionar la financiación y la cobertura de riesgos de proyectos internacionales de producción audiovisual, con el objetivo de promover e internacionalizar el sector.
- Potenciar la diversificación de las fuentes de financiación, impulsando la colaboración con sociedades de **garantía recíproca especializadas en el sector**, explorando modalidades como los préstamos participativos, participaciones en capital y otras modalidades de capital privado en colaboración con instituciones como el Fondo Europeo de Inversiones.
- Potenciar actividades de **relaciones institucionales y de comunicación** en este sector.



Eje Estratégico III. Promover la transición ecológica y la sostenibilidad medioambiental, social y de gobernanza (ESG) del tejido empresarial

Alcanzar un modelo de crecimiento sostenible conlleva elevados volúmenes de inversión. Para movilizar los recursos necesarios, el sector financiero es un actor clave, generando incentivos y movilizandolos recursos en la escala y el plazo necesario. Las finanzas sostenibles, entendidas como el alineamiento a largo plazo de los objetivos y decisiones de los operadores financieros con los objetivos de sostenibilidad (ESG), implican el establecimiento de nuevos productos financieros para movilizar los recursos que se destinen a objetivos medioambientales, sociales y de gobernanza, así como la definición de reglas, métricas, estándares y metodologías de cálculo de impacto efectivo en la sostenibilidad de productos y activos financieros y la divulgación de información sobre sostenibilidad.

En este contexto, el ICO, como uno de los principales bancos nacionales de promoción a nivel europeo, tiene un papel fundamental trabajando en colaboración público-privada en el desarrollo de las finanzas sostenibles, alineando su actividad sobre la base de su Política de Sostenibilidad con los objetivos de sostenibilidad establecidos por Naciones Unidas en los ODS de la Agenda 2030 y los Acuerdos de París.

Plan de actuación 11

Financiación Sostenible: Contribuir a la financiación empresarial sostenible a través de productos específicos: préstamos verdes y sociales, préstamos ligados a objetivos de sostenibilidad, adquisición de pagarés y bonos sostenibles, titulizaciones verdes u otros futuros, canalizando cuando proceda fondos europeos.

Existe un número creciente de instrumentos financieros diseñados específicamente para financiar e incentivar la inversión en actividades con impacto social y/o medioambiental positivo. Entre ellos destacan los préstamos verdes, los préstamos vinculados a objetivos de sostenibilidad, titulizaciones verdes, adquisición de bonos y pagarés sostenibles, avales o garantías para proyectos de sostenibilidad. El ICO contribuirá a ampliar y reforzar estos instrumentos.

Acciones

- Desarrollar la financiación a través de **préstamos y otros productos sostenibles** (verdes y sociales) vinculados a la transición ecológica, a la cohesión social y territorial.
- Focalizar la finalidad de las operaciones financiadas y a financiar en los próximos años, entre otros, en la **movilidad sostenible**; desarrollo de **energías renovables**, hidrógeno renovable; **eficiencia energética**; **economía circular**, tratamiento de aguas, mejora de la eficiencia energética y sostenibilidad de edificios, mejora de accesibilidad en edificios/viviendas, regeneración y renovación urbana y rural, proyectos de infraestructuras de transporte, energéticas, hospitalarias, residencias de mayores o educativas con empresas públicas y privadas y construcción y rehabilitación de vivienda social o asequible,.
- Adaptar los instrumentos financieros (compra de bonos o pagarés, avales o garantías) para que puedan dar respuesta a las necesidades de las empresas y enfocarlos hacia proyectos sostenibles.
- Financiar directamente desde ICO o a través de entidades financieras proyectos de infraestructuras energéticas renovables- entre otras eólica, fotovoltaica, termo solar- así como la actualización y modernización de tecnológicas energéticas convencionales más eficientes que eliminen o reduzcan sustancialmente la huella de carbono y la emisión de gases para acelerar una transición energética hacia un modelo más sostenible y contribuir a la lucha contra el cambio climático bajo principios de equilibrio financiero y de manera complementaria al sector privado.
- Continuar desde ICO aplicando, en los proyectos que financia, tanto a nivel nacional como internacional, **la taxonomía de la UE y los Principios de Ecuador u otros estándares internacionales** a los que pueda adherirse en cada momento, categorizando los proyectos en función del riesgo e incentivando la implementación de sistemas y planes de gestión ambiental y social por parte de los clientes y prestatarios en la planificación y ejecución de proyectos.
- Favorecer la **Sostenibilidad e Integración Social**, intensificando desde ICO la financiación directamente y con otras entidades financieras, incluido el BEI, programas de cohesión social y territorial como entre otros la construcción o rehabilitación de vivienda social para alquiler que lleven a cabo CCAA y CCLL.

Plan de actuación 12

Fomento del emprendimiento sostenible: Colaborar en la aplicación de criterios de sostenibilidad en el ecosistema de emprendimiento, impulsando el desarrollo de fondos de capital riesgo e iniciativas de impacto social y medioambiental principalmente a través de los fondos gestionados por AXIS.

Los retos medioambientales presentes y futuros deberán afrontarse impulsando el espíritu emprendedor que favorezca el desarrollo de nuevos modelos de negocio, nuevos productos y soluciones. Y en esta labor, AXIS, empresa de capital riesgo y filial de ICO, ha apoyado el tejido empresarial español en sus primeras fases de desarrollo, impulsando la creación y el crecimiento de empresas en diversos sectores, incluyendo los vinculados con la sostenibilidad.

Todos los instrumentos de AXIS, actualmente Fond-ICO Global, Fond-ICO pyme, Fond-ICO Next Tech y Fond-ICO Infraestructuras que ha integrado los objetivos ESG, tienen un enfoque en inversiones para el apoyo de las empresas con efecto tractor en su crecimiento y la generación de empleo.

Acciones

En este contexto, el ICO continuará impulsando, junto a Axis, el desarrollo de la financiación del sector del capital privado destinada a la inversión de impacto social y medioambiental a través de diversas medidas, tales como:

- Realizar la conversión de Fond-ICO Infraestructuras en **Fond-ICO Infraestructuras ESG**, con un ámbito de actuación más amplio y una señalización más clara sobre los objetivos de inversión del fondo en proyectos sostenibles (energías renovables, eficiencia energética, infraestructuras sociales).
- Promover la puesta en marcha de fondos para **infraestructuras verdes**, desde una perspectiva nacional o europea, en colaboración cuando proceda con otras entidades.
- Aprovechar **recursos o estructuras presupuestarias españolas o europeas** para la aplicación de garantías en determinadas inversiones, en particular las del programa InvestEU
- Ampliar la dotación y diversificar el espectro de actuación de la Iniciativa de Sostenibilidad e Impacto Social dentro de **Fond-ICO pyme**.
- Generar sinergias con fondos de capital privado de naturaleza pública o privada focalizados en inversiones verdes o con impacto social.
- Incorporar en las Convocatorias de **Fond-ICO Global** la sostenibilidad de las empresas participadas por los fondos presentados como criterio cualitativo de valoración reforzado.
- Promover iniciativas de **Corporate Venture Capital** focalizadas en sectores vinculados a la transición ecológica (movilidad sostenible, electrificación, almacenamiento de energía...) y a la sostenibilidad social (cohesión social y empleo).
- Participar o impulsar en otras iniciativas que fomenten el impulso de la sostenibilidad en el sector de private equity y venture capital nacional e internacional.



Plan de actuación 13

Emisión bonos sostenibles: Impulsar y ampliar el mercado de bonos sostenibles español y europeo, manteniendo la posición de liderazgo de ICO.

El ICO es un actor de referencia en los mercados internacionales de bonos sostenibles y aplica los Principios de Bonos Verdes y los Principios de Bonos Sociales de ICMA –International Capital Markets Association- y que forma parte desde 2020 del Nasdaq Sustainable Bond Network, plataforma que impulsa la transparencia en el mercado de bonos sostenibles a nivel mundial. El ICO continuará reforzando su papel en este mercado.

Acciones

- Realizar la actualización permanente del **framework de bonos sociales y bonos verdes** en el marco de los principios de ICMA, para adaptar su alcance a la normativa dentro del Plan de Acción de Finanzas Sostenibles de la UE y las necesidades propias del proceso de recuperación y transformación del modelo productivo de la economía española.
- Ampliar las modalidades de emisión, contemplando posibles tipologías especializadas como por ejemplo en la **economía azul** para impulsar proyectos de interés para el sector turístico y pesquero español.
- Cooperar, junto a la Secretaría General del Tesoro y Política Financiera, a la definición del Plan Nacional de Finanzas Sostenibles, apoyándose en la experiencia acumulada.
- Contribuir al desarrollo de los mercados de bonos sostenibles y a ampliar la base de inversores ESG de ICO aumentando el importe y/o la frecuencia de emisiones sostenibles
- Intensificar las **actuaciones de comunicación y marketing de ICO como emisor en el mercado de bonos sostenibles** entre inversores y entidades de referencia.



Plan de actuación 14

Cooperación Institucional:
Fomentar las alianzas e iniciativas conjuntas con instituciones nacionales, internacionales y europeas, públicas y privadas en materia de sostenibilidad

La participación de ICO en foros o asociaciones nacionales e internacionales de promoción de la sostenibilidad ha sido clave para el éxito de la implementación de su actividad de financiación de sostenibilidad. Destaca, entre otros, la participación del ICO como miembro del Consejo Asesor del Comité Ejecutivo de los Principios de los Bonos Verdes y Sociales de ICMA; o a nivel europeo su participación en la **“Iniciativa Conjunta de Economía Circular”** JICE, junto al BEI y otros homólogos europeos, para acelerar la transición a una economía sostenible y circular. Además, ICO está adherido a la **Clean Oceans Initiative**, para promover proyectos que reduzcan el vertido de desechos plásticos y otros residuos sólidos en cuencas hidrológicas.



Acciones

- Ampliar la red de alianzas, compromisos y proyectos conjuntos a nivel nacional y con sus homólogos europeos, vinculados a objetivos de transición ecológica y sostenibilidad social.
- Impulsar el desarrollo de fondos especializados en inversiones sostenibles destinados al impulso de proyectos de infraestructuras sostenibles y nuevos sectores emergentes como la implantación del hidrógeno verde en la actividad productiva y la movilidad u otros con relevancia en la materia.

Plan de actuación 15

Capacitación y Asistencia Técnica: Desarrollo de iniciativas para mejorar la capacitación de empresas, especialmente pymes, en materia de finanzas sostenibles.

La disponibilidad de información, conocimientos y capacidad técnica es un aspecto fundamental para que las pymes puedan desarrollar plenamente las oportunidades vinculadas a la sostenibilidad, definiendo adecuadamente sus planes de negocio y accediendo a la financiación necesaria para ponerlos en práctica.

El Grupo ICO está desplegando una actividad creciente en materia de educación financiera, especialmente dirigida a la capacitación de pymes en diversos ámbitos de la sostenibilidad y en segmentos específicos como la Economía Circular.

Acciones

Durante el periodo 2022-2027, **tanto ICO como la Fundación ICO llevará a cabo, entre otras, las siguientes actuaciones:**

- Realizar iniciativas de formación específicas en materia de finanzas sostenibles para dotar de las herramientas y los recursos necesarios a las pymes de cara a desarrollar las oportunidades que ofrece la transición hacia un modelo de crecimiento más sostenible.
- Valorar la puesta en marcha de **programas de becas específicos** que permitan, tanto al ICO como al resto del sector financiero y empresarial, disponer del talento necesario para diseñar y desplegar nuevos instrumentos de financiación sostenible, emisiones de bonos sostenibles, así como la medición, recopilación y reporte especializado de la información sobre el impacto sostenible real de la actividad desarrollada por las empresas.
- Profundizar en el desarrollo de **estudios y guías prácticas junto a las principales asociaciones** sectoriales y centros de estudios, orientado a facilitar que las pymes puedan aprovechar todas las oportunidades que les ofrece el nuevo marco de finanzas sostenibles.



Eje Estratégico IV.

Fortalecer la gobernanza y los recursos digitales y tecnológicos en ICO, impulsar la transformación organizativa y ampliar la actividad institucional, de comunicación y RSE

En el ámbito de la gobernanza, toda empresa debe definir, poner en práctica y actualizar estrategias, políticas y actuaciones para que su gestión interna se base en los mejores estándares y que su actividad sea sostenible a nivel ambiental, social y de gobernanza, tanto internamente como con los grupos de interés con los que interactúa en el desarrollo de su actividad. Además, toda empresa debe trasladar una imagen de transparencia, credibilidad y confianza.

La Estrategia de ICO para el periodo 2022-2027 debe tener en consideración la necesidad de adaptar la gobernanza de ICO a las mejores prácticas y a los nuevos requerimientos de la normativa aplicable a su actividad, con especial atención a los criterios ESG, e impulsar su transformación organizativa con el objetivo de afrontar con eficacia los retos derivados del cambio estructural de la economía española en los próximos años, en el que la digitalización desempeñará un papel muy importante.



Plan de actuación 16

Gobernanza corporativa: Mejorar la gestión interna corporativa de ICO: mejores prácticas de gobernanza incorporando el componente ESG en todos los ámbitos.

La implicación del ICO en la **mejora de la gobernanza interna** se ha venido demostrando desde hace años, destacando la inclusión de consejeros independientes en la composición del Consejo del ICO desde 2015 o la aplicación de procedimientos de toma de decisiones que involucran al Consejo en la gestión del Instituto. El ICO dispone de reglamentos destinados a garantizar la transparencia y el buen gobierno.

En materia de **evaluación**, es determinante analizar el impacto de la actividad del ICO en la economía y en las empresas, cuantificar dicha influencia y asegurar que las actuaciones están cumpliendo con los cometidos para las que fueron diseñadas.

Es importante también la incorporación de la **gestión de riesgos ESG** asociados a proyectos para contribuir a la consecución de los compromisos globales de sostenibilidad, mediante la evaluación de los impactos medioambientales, sociales, climáticos y relacionados con los derechos humanos.

Acciones

Para **mejorar la gobernanza, transparencia y control interno**, continuar impulsando la cultura de la evaluación y la incorporación de la sostenibilidad en la gestión de riesgos:

- Implementar mecanismos de **mejora de la gestión, la transparencia y el control interno** de acuerdo a los mejores **estándares regulatorios y de mercado**.
- Continuar ofreciendo de una forma ágil y eficiente, las respuestas más adecuadas a las necesidades de las empresas y la economía. Continuar avanzando y profundizando en **mejores prácticas** para situar a ICO a la vanguardia en este sentido, mediante, entre otros, **modelos de gestión de la calidad**.
- Sistematizar la **Memoria Integrada anual**, incorporando un resumen ejecutivo una mayor correspondencia con los ODS y los nuevos requisitos de reporting, actualizados, que se vayan estableciendo como mejor práctica.
- Continuar avanzando desde ICO en el control interno en general, en línea con el nuevo entorno bancario caracterizado por una cultura de mayor control, así como en la actualización del **IACL** (Informe de Autoevaluación del Capital y la Liquidez), de su **Marco de Apetito al Riesgo** y del resto de los requerimientos regulatorios, siguiendo las mejores prácticas bancarias y los mejores estándares en la materia, incorporando criterios digitales y de sostenibilidad.
- Mejorar la coordinación transversal para el seguimiento y análisis de riesgos financieros y no financieros.
- Potenciar desde el ICO el uso generalizado de herramientas de evaluación, con especial atención a las **métricas sobre sostenibilidad**. El ICO incorporará los **estándares y recomendaciones** que los reguladores, como la **Autoridad Bancaria Europea (EBA)** y el **Banco de España**, están definiendo en materia de incorporación de los criterios ESG en las estrategias comerciales, la gobernanza, la gestión de riesgos y en la supervisión de las entidades de crédito.
- Promover la reducción de la huella de carbono en su sede, llevando a cabo una **reforma integral del edificio y la reorganización** de su distribución para conseguir un edificio más sostenible, eficiente e inteligente.



Plan de actuación 17

Talento: Ampliación de RRHH, atracción, retención de talento y formación continua.

La creciente actividad derivada de la gestión de nuevos instrumentos financieros e iniciativas implementadas para paliar los efectos de la covid-19 (Líneas de Avals), el impulso de la recuperación económica (gestión de instrumentos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia), la canalización de recursos europeos y la identificación y medición del impacto de proyectos en el nuevo marco de finanzas sostenibles, requerirá de una mayor dotación de personal, de la adaptación de la estructura organizativa y la retención del talento del ICO.

Acciones

- Atraer y retener el **talento de los profesionales de ICO**, que permita reducir la rotación de personal y la pérdida del talento, medida determinante y necesaria para afrontar los retos que ha asumido y asumirá a lo largo de los próximos años el Instituto.
- Implementar un **programa de formación** amplio y abierto que permita mayor profundidad e integración más amplia en los conocimientos y mayor transversalidad e interacción entre los equipos que actualice y amplíe sistemáticamente los conocimientos y habilidades en finanzas, sostenibilidad y RSE, programas de la Unión Europea y tecnología y herramientas digitales.

Plan de actuación 18

Digitalización interna: Profundizar en la transformación digital y tecnológica orientando las actuaciones hacia una empresa financiera tecnológica para mejorar los procesos y la eficiencia.

La transformación tecnológica y digital es uno de los ejes estratégicos de actuación del ICO. El Instituto deberá avanzar hacia una digitalización más desarrollada, que se oriente a la ciberseguridad, el gobierno y la economía del dato, la inteligencia artificial y otras tecnologías digitales que impulsen la transformación digital del ICO.

La Estrategia del ICO debe perseguir ser un referente en la digitalización dentro de las instituciones públicas y financieras, con la implantación de nuevos paradigmas tecnológicos, como la robotización e inteligencia artificial, la efectiva digitalización y la adaptación del personal a un modelo de convivencia con la tecnología y la innovación. Así, se podrán asumir retos futuros con garantías de éxito además de mayor flexibilidad, mediante, entre otros, la digitalización de procesos, la innovación tecnológica, la gestión y gobierno del dato y el trabajo colaborativo.

Acciones

- Desplegar y culminar el Plan de Sistemas o **Plan de Digitalización 2021-2023**, cuyo objetivo será intensificar la simplificación de procedimientos internos, transformación hacia empresa financiera tecnológica.
- Modernizar las soluciones para el negocio. En particular, fortalecer y gestionar de manera eficiente las relaciones con clientes y entidades financieras mediante la implantación de un **Customer Relationship Management (CRM)**, alineándolo a los estándares del mercado nacional e internacional, sin perjuicio del necesario control de riesgos y los correspondientes mecanismos de *compliance*.
- Elaborar un **Plan de Digitalización 2024-27 a implantar en los sistemas digitales/ tecnológicos de ICO** para profundizar las tendencias anteriores.
 - Equipar y realizar de tecnologías para una gradual intensificación del teletrabajo.



Plan de actuación 19

Relaciones Institucionales y Comunicación: Ampliar y diversificar las redes de comunicación y contactos institucionales y la actividad de comunicación para dar a conocer y acercar a las empresas los instrumentos financieros, programas y prioridades del ICO fundamentalmente en España y también en la UE y otros países.

El ICO cuenta actualmente con una amplia red de agentes colaboradores para difundir a nivel de asociaciones empresariales su oferta de productos y soluciones financieras. Asimismo, cuenta con un amplio abanico de convenios de colaboración con instituciones que facilitan la organización de eventos y actividades para realizar la difusión de la actividad del Instituto.

Acciones

- Ampliar y consolidar la **colaboración público-privada** con organizaciones y asociaciones financieras y empresariales de todos los sectores, sin excepción, así como asociaciones profesionales y sociales en España.
- Establecer un programa sistemático y recurrente con todas las Direcciones Generales de ICO de **colaboración en el ámbito de la Unión Europea** orientado a la concreción de proyectos y participación financiera conjunta tanto de las instituciones de la UE, BEI, FEI etc... como con otros bancos nacionales de promoción de estados Miembros de la UE y entidades financieras públicas y privadas.
- Reformar y ampliar la **colaboración institucional con entidades y bancos nacionales, regionales y multilaterales en América Latina, Asia y África** orientado a la concreción de actividades de financiación conjunta.
- Ampliar de forma significativa la actividad de carácter institucional y de comunicación para dar a conocer los instrumentos financieros, programas y prioridades del ICO, así como para poner en valor los casos de éxito que puedan servir como referente para el tejido empresarial español, especialmente las pymes y autónomos.
- Ampliar y dotar de mayores recursos las **campañas de publicidad** que permitan dar a conocer de forma amplia y capilar entre el sector empresarial español los instrumentos y nuevos programas desplegados por el ICO en su actividad como banco nacional de promoción, agencia financiera del Estado e instrumento financiero de política económica, así como en las distintas actividades en materia de educación financiera.
- Desarrollar mayor actividad en **redes sociales** e interacción con otras plataformas nacionales e internacionales.



Plan de actuación 20

RSE: Educación y Conocimiento: Educación financiera; divulgación conocimiento y debate en Economía y Finanzas nacionales e internacionales, finanzas sostenibles, crecimiento pyme... con el apoyo de la Fundación ICO.

El Grupo ICO está comprometido con dinamizar y contribuir a diversas iniciativas en colaboración público-privada con otras instituciones como Banco de España o CNMV a la educación y formación financiera de todos los colectivos y especialmente de los jóvenes. Así mismo contribuye a través de patrocinios e iniciativas a la divulgación del conocimiento de la economía y las finanzas en la sociedad española, actuaciones que lleva a cabo a través de su Fundación.

Acciones

- Ampliar las iniciativas y recursos destinados a la **Educación Financiera** de los jóvenes.
- Promover la divulgación y publicación del **pensamiento económico de autores nacionales e internacionales** de referencia.
- Introducir una publicación o **informe de referencia en materia de finanzas sostenibles en España** que articule y sistematice recurrentemente la situación, progresos y retos planteados con especial referencia a la **economía circular y pymes**.
- Impulsar el análisis y debate sobre la **Unión Económica y Monetaria en la Unión Europea**.
- Analizar y participar con otros bancos homólogos e inversores a largo plazo en **foros internacionales y publicaciones sobre la contribución de los bancos nacionales de promoción** al crecimiento económico e infraestructuras sostenibles.
- Divulgar en foros especializados y asociaciones empresariales las alternativas de financiación y **contribución de la inversión en capital riesgo y emprendimiento sobre el crecimiento de la empresa española**, su innovación y capacidad exportadora y de generación de empleo.
- Reorientar la especialización del **Museo ICO en arquitectura** también hacia el posicionamiento de la arquitectura, ingeniería e infraestructuras de calidad españolas en el mundo y su relación con la sostenibilidad y lucha contra el cambio climático y las nuevas tecnológicas digitales, soluciones de eficiencia energética y de construcción en materiales sostenible.





Instituto de Crédito Oficial

Paseo del Prado, 4
28014 Madrid

www.ico.es