



REORIENTACIÓN ESTRATEGIA
ICO 2019-2021



Instituto de Crédito Oficial

- I. INTRODUCCIÓN
- II. ICO: FINES Y FUNCIONES
- III. EJES ESTRATÉGICOS
- IV. PLANES DE ACTUACIÓN

I. Introducción

ICO ocupa un lugar destacado dentro del sistema financiero español y desempeña un importante rol en la economía española. En el pasado periodo de crisis económica y financiera, caracterizado por la escasez del crédito, ICO jugó un papel muy relevante, sobre la base de su carácter contra-cíclico. El Instituto movilizó un importante volumen de recursos hacia las empresas que llegó a representar más del 11% del total de nuevas operaciones de financiación a pymes en 2014.

Con la llegada de la recuperación económica y las condiciones extraordinarias de liquidez en los mercados financieros como consecuencia de la política monetaria del BCE, la actividad de ICO ha evolucionado a niveles más acordes con su media histórica.

El nuevo contexto económico y financiero en el que nos encontramos se caracteriza por la consolidación de la recuperación económica y por unas condiciones financieras laxas en los mercados, con abundante liquidez y tipos de interés todavía muy reducidos. Ante ello, el Instituto debe seguir contribuyendo al crecimiento económico, a la actividad empresarial y a la generación de empleo en nuestro país. ICO ha de complementar su rol contra-cíclico adoptando una actitud proactiva para promover el crecimiento de las empresas, la expansión de sus actividades y de sus inversiones, tanto en España como en el exterior.

En el entorno económico y financiero, la situación actual se caracteriza, entre otros, por los siguientes elementos:

- ✓ Crecimiento de la economía española basado principalmente en demanda interna, con perspectivas de gradual moderación en los próximos años pero con tasas de avance superior a la media europea.
- ✓ Exportaciones que mantienen su crecimiento, aunque lo moderan, en un contexto internacional de incertidumbre sobre la evolución del comercio mundial y el futuro del Brexit.
- ✓ Desapalancamiento empresarial ordenado y desarrollo de nuevos instrumentos de financiación alternativa y complementaria.
- ✓ Recuperación de la inversión a largo plazo y movilización del Plan de Inversiones para Europa.
- ✓ Proceso de normalización, no inminente pero sí a medio plazo de la política monetaria en la Zona Euro.

El entorno regulatorio e institucional del sector financiero en la Unión Europea se está configurando de manera progresiva y afronta a medio plazo nuevas referencias, entre otras:

- ✓ Unión Bancaria: nuevo escenario que incorpora mecanismos de supervisión y resolución únicos a nivel europeo y aspira también a unificar la garantía de los depósitos.
- ✓ Nuevo Marco Financiero Plurianual de la Unión Europea 2021-2027 que la nueva Comisión de la UE deberá llevar a cabo.
- ✓ Mayor colaboración con los bancos públicos de promoción homólogos a ICO dentro de la Unión Europea.

En este escenario económico, financiero e institucional, tanto a nivel nacional como internacional, se plantean nuevos retos a corto, medio y largo plazo que hacen necesaria una reorientación estratégica de la actividad de ICO, para continuar desempeñando de la manera más efectiva posible sus tres principales áreas de actividad:

- Como Banco Público de Promoción del crecimiento económico y la actividad empresarial para coadyuvar a la creación de empleo.
- Como instrumento financiero de política económica.
- Como Agencia Financiera del Estado.

La nueva reorientación estratégica de ICO implica al conjunto de entidades que conforman el Grupo ICO y constituye la “hoja de ruta” para los próximos años.

Las políticas de la Unión Europea y los estándares en los mercados internacionales constituyen importantes marcos de referencia de la actuación de ICO en la financiación a las empresas. La Comisión Europea ha planteado, en línea con su propuesta de Marco Financiero Plurianual 2021-2027, una serie de prioridades, que van desde el impulso del mercado único, la innovación y la economía digital, hasta la protección y la eficiencia en el uso de los recursos naturales y el medio ambiente.

Estas prioridades serán incorporadas a la estrategia de ICO, con carácter no limitativo, ya que la financiación ICO tiene vocación de alcanzar a todas las empresas y a todos los sectores. Esta reorientación está alineada por lo tanto con unos **principios de actuación de carácter transversal**, en conexión con las prioridades de la Unión Europea, que se traducen en desarrollo de la **digitalización e innovación**, impulso de la **sostenibilidad** y fomento financiero a la **competitividad y crecimiento de la pyme**.

Toda esta actividad se realizará como complemento al tradicional apoyo general de ICO a las **pymes** - facilitando su acceso a la financiación y la entrada a los mercados financieros y de capitales con fuentes alternativas de financiación- y al renovado impulso a la **economía e inversión social y talento**: inversiones en empresas e iniciativas con impacto social, infraestructuras sanitarias, viviendas asequibles, inversión en formación y cultura.

Asimismo, para potenciar un modelo de crecimiento más sostenible y equilibrado, ICO seguirá incorporando valor añadido con el fomento de la **financiación a más largo plazo** y el **apoyo a la expansión nacional e internacional** de nuestro tejido empresarial. Todo ello, con la vista puesta en un horizonte de finanzas sostenibles, tendencia y criterios que deben incorporarse en el seno de las organizaciones y de las actividades empresariales.

El Consejo General de ICO participó en esta reorientación de la actividad del Instituto y la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos (CDGAE) fue informada en noviembre de 2018. Esta reorientación de la actividad de ICO amplía, complementa y refuerza el anterior Plan Estratégico.

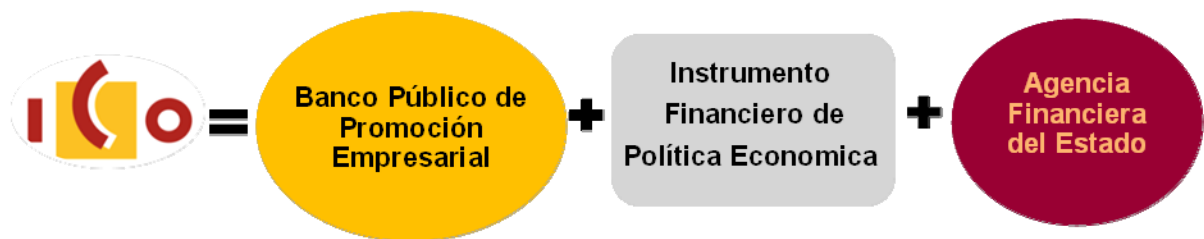
II. ICO: Fines y funciones

La estrategia del Instituto debe respetar la Misión de ICO, establecida en sus estatutos y definida por los fines y funciones asignadas a la Institución.

Son fines de ICO el sostenimiento y promoción de actividades económicas que contribuyan al crecimiento y a la mejora de la distribución de la riqueza nacional y, en especial, de aquellas que por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica, merezcan su fomento.

La actividad y las funciones de ICO establecidas en los Estatutos se estructuran en tres áreas de actividad:

- ❖ Banco Público de Promoción Empresarial.
- ❖ Instrumento Financiero de Política Económica.
- ❖ Agencia Financiera del Estado.



III. Ejes estratégicos

Los fines y las funciones permiten definir la estrategia de ICO y establecer los siguientes ejes estratégicos:

- 1. Desarrollo de ICO como Banco Público de Promoción del crecimiento económico y la actividad empresarial.**
- 2. Potenciar ICO como instrumento financiero de Política Económica:**
 - 2.1. Potenciar ICO como instrumento financiero para apoyar medidas de política económica.**
 - 2.2. Posicionar ICO en la UE en el Marco Financiero Plurianual 2021-2027, en coordinación con Hacienda y con los ministerios sectoriales correspondientes.**
- 3. Mejorar la gestión y generar sinergias en las actuaciones de ICO como Agente Financiero del Estado.**
- 4. Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial y mejora de la gestión organizativa.**

Eje Estratégico 1: Desarrollo de ICO como Banco Público de Promoción del crecimiento económico y la actividad empresarial

ICO, como entidad de crédito especializada en la financiación a empresas, contribuye -en colaboración y complementando a la banca privada- a dinamizar la financiación a todas las empresas, especialmente a las pymes y autónomos, para favorecer su crecimiento, actividades e inversiones en España y en terceros mercados.

Es necesario superar el papel de ICO como mero instrumento contra-cíclico en períodos de crisis económicas y otorgarle mayor proactividad en la promoción de la financiación de actividades e inversiones empresariales en todas las etapas.

ICO dispone de diferentes fórmulas de financiación para las empresas: Líneas de Mediación, operaciones directas y fuentes alternativas al crédito bancario.

En este sentido ICO se propone:

- ✓ Mejorar la competitividad de las líneas de Mediación en condiciones y precios, reforzando la capilaridad de la financiación ICO entre todas las empresas, especialmente pymes, emprendedores y autónomos.
- ✓ Dotar de mayor flexibilidad a la financiación directa, con impulso de actividades como la financiación a empresas de mediana capitalización para promover su crecimiento.
- ✓ Impulsar el capital riesgo en las empresas y otros fondos y plataformas de iniciativas de financiación complementaria.
- ✓ Actuar en todos los sectores, siguiendo las directrices del Marco Financiero Plurianual 2021-27. Impulso de la sostenibilidad e inversión en infraestructuras y bienes públicos, así como en los ámbitos de la digitalización e innovación, la economía e inversión social y el talento.
- ✓ Apoyar decididamente la internacionalización de las empresas españolas en terceros mercados, tanto en Mediación (Línea Exportadores, Línea Internacionalización y Canal Internacional), como en operaciones directas (Project finance, Corporate finance, Garantías y Avals o Bonos).
- ✓ Reiniciar la financiación directa a CCAA y CCLL en colaboración Público – Privada, sobre la base del papel de ICO como banco del Sector Público para CCAA y CCLL y entes dependientes junto con las iniciativas de política sectorial de los Ministerios. En las condiciones fijadas por Consejo de Ministros: proyectos finalistas, de diferentes sectores, entre otros, infraestructuras, eficiencia energética, y equipamiento social y sanitario y en cofinanciación con entidades financieras privadas.

Eje Estratégico 2: Potenciar ICO como instrumento financiero de Política Económica

ICO contribuye a implementar las iniciativas de los distintos departamentos Ministeriales y articula esquemas de participación Público-Privada con las Comunidades Autónomas (CCAA), Corporaciones Locales (CCLL) y sus entes dependientes. ICO se propone:

Eje Estratégico 2.1. Potenciar ICO como instrumento financiero para apoyar medidas de política económica.

- ✓ Afianzarse como instrumento financiero para la **ejecución de actuaciones de política económica y política sectorial**. Las políticas susceptibles de actuación por parte de ICO se detallan en los Planes de actuación y están relacionadas con medidas de componente social, medioambiental o de política económica.
- ✓ Apoyar al sector de las Sociedades de Garantía Recíproca, por diferentes vías, entre otras a través de CERSA, sociedad participada de ICO.
- ✓ Impulsar su papel de canalizador de Fondos UE, Grupo BEI, EFSI y otras iniciativas de la UE, pues una gran parte de esta política económica se ejecuta a través de los mismos.

Eje Estratégico 2.2 Posicionar ICO en la UE en el Marco Financiero Plurianual 2021-2027, en coordinación con Hacienda y con los ministerios sectoriales correspondientes.

- ✓ Posicionar a ICO como Banco Público de promoción en el programa InvestEU en el marco del Programa Financiero Plurianual 2021-2027, para canalizar inversiones y fondos en España y para proyectos de interés español en otros estados miembros de la UE.
- ✓ Estrechar la colaboración con el Banco Europeo de Inversiones (BEI), el Fondo Europeo de Inversiones (FEI) y el European Fund for Strategic Investments (EFSI) en la ejecución del Plan Juncker y como canalizador de recursos e iniciativas UE presentes y futuras en España.
- ✓ Colaborar con Bancos Multilaterales, regionales de inversión y desarrollo y bancos homólogos de la UE, en línea con la estrategia de España. Esta colaboración está sujeta al principio de adicionalidad y tiene como finalidad contribuir a la financiación de proyectos de empresas españolas o interés español en terceros mercados.
- ✓ Evaluar la complementariedad de ICO como Banco Público de Cooperación financiera al Desarrollo para la implementación del European Fund for Sustainable Development (EFSD) -en coordinación con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)- en terceros países.

Eje Estratégico 3: Mejorar la gestión y generar sinergias en las actuaciones de ICO como Agente Financiero del Estado

- ✓ Mejorar la gestión de ICO como Agencia Financiera del Estado (actividad fuera de balance): generación de sinergias y valor añadido complementario en los servicios que ICO presta por cuenta de terceros, a través de la gestión de fondos públicos, incrementando la aportación de valor y mejorando la gestión donde sea posible.
- ✓ Trabajar en tres ámbitos principales de actuación: Internacionalización, con instrumentos como el Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM) o el Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI) por cuenta del Ministerio de Industria Comercio y Turismo; Cooperación financiera al desarrollo, a través del Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE) y Fondo del Agua, por cuenta de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID); y Fondos Territoriales de Comunidades Autónomas y Entidades Locales, por cuenta del Ministerio de Hacienda.

■ Eje Estratégico 4: Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial y mejora de la gestión organizativa

- ✓ Impulsar la **Sostenibilidad** como eje vertebrador de toda la actividad de ICO en todas sus facetas y como parte esencial de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial, con especial atención a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en colaboración con la Red Española del Pacto Mundial y otras instituciones como Forética y en concordancia con los Principios de Ecuador. Se plantea integrar la RSE en la actividad de negocio, continuar con la emisión de bonos sociales y de bonos verdes o con iniciativas de sostenibilidad e impacto social de AXIS en capital riesgo.
- ✓ Posicionar a ICO en la vanguardia de las mejores prácticas estratégicas: gobernanza, evaluación y RSE. Para acometer todos los retos que se plantean a ICO en el escenario actual y futuro es necesario acometer mejoras internas de gestión, con especial atención a temas como la digitalización o la sostenibilidad.
- ✓ Acercar ICO a los nuevos paradigmas de transformación digital del sector financiero y bancario, mejorando sus capacidades a través del uso de nuevas tecnologías y herramientas.

IV. Planes de actuación

Los planes de actuación se dividen en cinco grandes bloques que corresponden a cada uno de los ejes estratégicos. ICO se propone fomentar la financiación hacia todos los sectores de la economía, atendiendo las necesidades de financiación de las actividades e inversiones de todas las empresas, particularmente de las pymes y especialmente en largos plazos.

Asimismo, ICO plantea favorecer la expansión nacional e internacional de las empresas españolas, generando sinergias de manera complementaria y coordinadamente con los instrumentos de promoción

comercial y de inversiones exteriores. Apoyar las exportaciones e inversiones y project finance de las empresas españolas en el exterior. También promover el crecimiento de las empresas en España contribuyendo a la generación y estructuración de fuentes de financiación variadas.

En definitiva, impulsar y contribuir a la transformación del modelo de crecimiento de la economía española para que sea más competitivo, sostenible y equilibrado.

■ IV.1. Banco público de promoción del crecimiento económico y la actividad empresarial

En esta faceta, ICO debe superar su carácter contracíclico y apostar por mejorar el acceso a la financiación de las empresas en todas las fases del ciclo económico, con una actitud proactiva en la búsqueda de los ámbitos donde su actividad puede ser más eficaz para las empresas. Además, debe mantener cierto potencial de actuación para intervenir con rapidez ante nuevos retos.

1. Impulso de las Líneas de Mediación para financiación de todas las empresas, para sus actividades, inversiones y crecimiento en España, especialmente pymes y autónomos

Se debe continuar impulsando esta actividad que es un modelo de éxito de la colaboración Público-Privada. Asegurar la **competitividad de las Líneas ICO de Mediación** con entidades financieras, con mejoras de precios, condiciones y simplificación de procedimientos y de gestión. Impulso de la financiación en todos los plazos, potenciando especialmente el medio y largo plazo.

2. Programas de financiación directa nacional a empresas en España

La otra gran área de negocio de ICO es la financiación directa a empresas, en donde se va a ampliar el foco, dando un nuevo impulso a la financiación a **empresas medianas** para favorecer su expansión y crecimiento, y no sólo a las grandes empresas. Se trata normalmente de grandes proyectos en cofinanciación con entidades financieras y estructuraciones financieras. El apoyo se centra en operaciones a largo plazo y con carácter complementario a la labor de la banca comercial.

Para ello, se ha puesto en marcha un nuevo programa de financiación directa a empresas de tamaño mediano (mid-caps de hasta 3.000 empleados), adaptando la oferta de productos a las necesidades empresariales para favorecer su expansión y crecimiento y su proyección internacional.

3. Promoción de la financiación de la Internacionalización de las empresas españolas en terceros mercados

El impulso de la actividad internacional de las empresas españolas ha sido una seña de identidad de ICO en los últimos años. El compromiso de ICO con la internacionalización va a continuar siendo una orientación esencial en su estrategia. Esta promoción de la internacionalización se acomete tanto hacia las pymes mediante las **Líneas de Mediación** (Línea Exportadores, Línea Internacionalización, Línea Canal Internacional –cuyo alcance está previsto ampliar–), como a mid-caps y empresas de mayor tamaño través de **financiación directa**: estructuraciones, sindicados, **project finance**...

Otro elemento relevante es el estímulo renovado que se quiere otorgar a la actividad en licitaciones, **avales y garantías** en el ámbito internacional, como elementos impulsores de la internacionalización de la empresa española.

De manera específica, también se propone impulsar la **financiación multidivisa** para proyectos internacionales de inversiones a largo plazo, en nuevos mecanismos de colaboración público-privada con la Banca de Promoción Local e intermediarios financieros privados, facilitando la necesaria participación de la banca española en la intermediación de flujos transnacionales. Se pretende aportar financiación a proyectos de inversión con interés español en la moneda local de las regiones en las que se desarrolla la inversión.

Todas estas actuaciones se enmarcan y alinean con la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y sus Planes de Acción.

4. Impulso de la inversión a largo plazo para empresas

Tanto en la actividad de Mediación, como en la actividad directa, se debe continuar impulsando los largos plazos en la financiación destinada a inversiones productivas, como una de las aportaciones de ICO a segmentos no completamente atendidos por la iniciativa privada. Se quiere continuar con el apoyo a este tipo de financiación desde la convicción de que se trata de uno de los ámbitos donde la aportación de valor de ICO es mayor.

Las Líneas ICO 2019-2020, aprobadas por la CDGAE en noviembre de 2018 y posteriormente acordadas por el Consejo General, han incorporado medidas concretas para hacerlas más competitivas y flexibles y para incentivar la financiación a plazos más largos y con más facilidades para las empresas y emprendedores.

5. Fomento de las fuentes de financiación alternativas (I): Dinamizar la financiación no bancaria a través de AXIS, entidad gestora de capital riesgo, participada 100% por ICO

En el contexto actual, el apoyo financiero a las empresas no puede circunscribirse únicamente al crédito bancario, hay que dinamizar otras formas de impulso, en particular las que puede ofrecer el capital riesgo. El ICO a través de AXIS, entidad gestora de capital riesgo, invierte tanto en empresas - consolidadas o en primeras etapas para hacerlas crecer- como a través de fondos de capital riesgo para financiar su crecimiento a largo plazo.

En el marco de la canalización de fuentes de financiación alternativa, se ampliará el ámbito de actuación de ICO a través de AXIS movilizando recursos nacionales e internacionales. Para ello, se dinamizará tanto las inversiones en el capital o equity de las empresas en expansión ya consolidadas, como la inversión en etapas más tempranas para hacerlas crecer.

- **Fond-ICO PYME:** Apoyo a empresas a largo plazo en sus planes de expansión y crecimiento, mediante inversión directa, en coinversión con otros inversores profesionales o indirectamente a través de fondos. Iniciativa de Sostenibilidad e Impacto Social (con la voluntad de canalizar recursos en España junto al FEI), impulso al EU Business Angels Fund Spain: para inversión en

emprendimiento. Plantear colaboraciones con inversores internacionales, ya sean en la UE como de terceros países.

- **Fond-ICO Global:** Participación como fondo de fondos de capital riesgo privados que inviertan preferentemente en empresas españolas, en todas sus fases de desarrollo. Las iniciativas planteadas van desde ampliar el alcance en venture capital, startups, incubación, transferencia de tecnología, y otros; a analizar con ASCRI el impulso a fondos que tengan una mayor especialización en ámbitos como la digitalización, la innovación, la sostenibilidad, la economía social y la economía circular. Para todo ello, es necesario seguir realizando convocatorias periódicas adaptadas en cada momento a las necesidades del ecosistema.
- **Fond-ICO Infraestructuras:** El objetivo es tanto la inversión directa en proyectos de infraestructura sostenible como a través de otros fondos de inversión en España y en el exterior con empresas españolas. Este fondo realizará principalmente inversiones en infraestructuras de transporte, de energía y medio ambiente e infraestructura social.

6. Fomento de las fuentes de financiación alternativas (II): Titulizaciones, bonos corporativos y de proyectos y líneas de garantías o de riesgo compartido

Contribuir a la estructuración de carteras y titulizaciones, impulsando este mercado como mecanismo para favorecer el flujo de crédito en España sin agotar el capital del sector bancario. La inversión en bonos procedentes de carteras estructuradas y titulizaciones estaría sujeta al carácter subsidiario y complementario de ICO respecto del sector privado. Adquisición de instrumentos financieros que impliquen una mejora en la financiación de la empresa española.

Apoyar a las empresas mediante la adquisición de instrumentos de **deuda corporativa o de proyectos** (bonos) en el mercado, en un primer momento para grandes empresas, con la vista puesta en su ampliación a compañías de menor tamaño.

Incorporar mecanismos para ofrecer a las entidades financieras privadas o bien coberturas parciales del riesgo en operaciones de financiación de las actividades empresariales o garantías parciales para determinadas operaciones originadas por la banca comercial.

7. Colaboración Público-Privada: reinicio de la actividad de ICO en la financiación del Sector Público (Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales)

En noviembre de 2018, el Consejo de Ministros tomó conocimiento del reinicio por parte de ICO de su actividad financiera con las Administraciones Públicas Territoriales. El banco público promoverá proyectos de inversión finalistas realizados por Comunidades Autónomas, entidades locales y organismos dependientes en sectores de especial interés: tratamiento de aguas, mejora de la eficiencia energética de edificios, planes de rehabilitación urbana y rural, vivienda social para alquiler o movilidad sostenible. En las condiciones fijadas por el Consejo de Ministros para proyectos finalistas concretos, en distintos sectores y en cofinanciación con el sector privado.

Esta iniciativa potenciará la movilización de recursos del sector privado o instituciones financieras internacionales, puesto que el papel de ICO en la financiación de estos proyectos tendrá siempre un carácter complementario, favoreciendo el desarrollo de esquemas de colaboración Público-Privada.

8. Puesta en marcha del Plan Comercial y de Negocio

Con el objetivo de ampliar la cartera de clientes, ICO ha puesto en marcha el Plan Comercial y de Negocio. Este plan se dirige a todo tipo de segmentos de cliente y a todos los sectores de actividad, ampliando el catálogo de productos y servicios ofrecidos a través de los diferentes canales de distribución.

9. Promoción de actividades de información y divulgación

Para maximizar el alcance de estas iniciativas es necesario promover la aproximación sistemática a las pymes y al resto del tejido empresarial a través de una mayor colaboración con organizaciones y asociaciones empresariales a todos los niveles (Cámara España, CEPYME, Club de Exportadores e Inversores...). La cooperación con estas instituciones ayudará a mejorar los canales de información, divulgación y promoción de productos ofrecidos por ICO a las empresas.

IV.2. Instrumento financiero de Política Económica

Eje Estratégico 2.1. Potenciar ICO como instrumento financiero para apoyar medidas de política económica.

En un contexto cambiante es importante asegurar que el ICO **desarrolla su potencial como instrumento de política económica** para promover el crecimiento económico. Este papel deberá ser en todo caso minoritario respecto a la actividad por cuenta propia de ICO.

10. Puesta en marcha de iniciativas promovidas por los distintos departamentos ministeriales

La puesta en marcha de las iniciativas impulsadas desde los diferentes ministerios permitirá que ICO, en el marco de sus competencias, movilice recursos para la ejecución de iniciativas políticas de diversos departamentos ministeriales, que en ocasiones pueden requerir también la participación de las CCAA y CCLL. A veces también se utilizarán recursos de la UE a través de BEI o el Plan Juncker, en relación con el siguiente grupo de planes de actuación.

Esta línea de actividad deberá enmarcarse en la política sectorial correspondiente, y en las directrices generales de política económica. Las áreas de actuación, sin carácter exhaustivo ni limitativo, serían la construcción y renovación de vivienda social para alquiler, vivienda y regeneración urbana y rural y sostenibilidad medioambiental, proyectos de tratamiento y saneamiento de aguas, proyectos de tratamiento y gestión de residuos, el respaldo a iniciativas de eficiencia energética y energía renovable para los edificios públicos, el fomento de la sostenibilidad e infraestructuras y bienes públicos, proyectos de movilidad sostenible, el apoyo al sector de la cultura y la producción audiovisual, la promoción del

emprendimiento, la transformación digital, el impulso a la economía social y el talento, así como la ayuda a la construcción y a la modernización naval.

En su caso, estas iniciativas requerirán su articulación a través de los correspondientes acuerdos de la CDGAE o del Consejo de Ministros.

Eje Estratégico 2.2 Posicionar ICO en la UE en el Marco Financiero Plurianual 2021-2027, en coordinación con Hacienda y con los ministerios sectoriales correspondientes.

ICO, como institución especializada en la canalización de fondos de la UE hacia España debe continuar maximizando su aportación a los mecanismos europeos, lo que ya era una prioridad, que sigue plenamente vigente. Es necesario continuar y profundizar en la potenciación del papel de ICO como catalizador de fondos de la UE hacia las empresas españolas con nuevos instrumentos y modalidades ya sea en el marco actual del Plan Juncker, el Fondo Europeo de Inversiones EIF- EFSI, BEI y en el futuro programa InvestEU en el nuevo Marco Financiero Plurianual de la Unión Europea 2021-2027.

11. Canalización de Fondos BEI-UE hacia España y proyectos con interés español

La importancia de participar en las iniciativas europeas que permitan canalizar fondos hacia las empresas españolas es vital, maximizando la aportación de ICO al Plan de Inversiones para Europa y otros instrumentos.

Estudio de la posible combinación de la actividad crediticia de ICO con otros instrumentos y modalidades disponibles de fondos UE, en colaboración con los Ministerios, así como de operaciones tipo *blending*, para maximizar la utilidad de todos los programas y su enfoque hacia las empresas.

12. Superar el *Pillar Assessment* de la Comisión Europea para convertirnos en “*Implementing Partner*” y gestionar los fondos y garantías del Programa Invest EU 2021-2027

De manera específica, ICO se propone obtener la acreditación como *Implementing Partner* de la Comisión Europea para la gestión del nuevo fondo Invest EU que unificará los instrumentos financieros actuales en uno solo, en el contexto del Marco Financiero Plurianual 2021-2027. Para ello, es preciso superar el examen denominado *Pillar Assessment*, que evalúa las capacidades técnicas y organizativas necesarias.

13. Impulso de acuerdos con BEI y otras instituciones homólogas a ICO

En el mismo sentido, se deben impulsar acuerdos tanto para el activo como el pasivo, en el que se aprovechen las ventajas que puede ofrecer el BEI como banco multilateral u otras instituciones, en particular otros bancos nacionales de promoción de nuestro entorno. Por la parte del pasivo, se debe continuar con la captación eficiente de fondos para la mejora de las condiciones de financiación empresarial canalizando, en su caso, recursos de Instituciones Financieras Internacionales y del BEI cuando sea pertinente.

14. Aprovechamiento de estructuras europeas para implementar mecanismos de compartición del riesgo y/o garantías

En el marco de las colaboraciones con BEI o la gestión de fondos o garantías europeos, y en línea con lo planificado anteriormente, ICO estudiará productos en los que se ofrezcan garantías o se comparta riesgo para hacerlos más eficaces en el cumplimiento de sus fines.

■ IV.3. Mejorar la gestión y generar sinergias en las actuaciones de ICO como Agente Financiero del Estado

ICO tiene amplia experiencia como Agencia Financiera del Estado en la gestión de fondos por cuenta de terceros. Estos fondos suponen un importante apoyo a la internacionalización de la empresa española y a la financiación de entidades territoriales.

Como complemento a esta visión y para avanzar en ese sentido, en el ámbito de la cooperación financiera al desarrollo, se evaluará la posible actividad de ICO condicionada a la existencia de una ventaja comparativa en los servicios ofrecidos por éste con respecto a otros organismos, así como a una complementariedad con respecto a otros instrumentos, evitando cualquier solapamiento con éstos. Esta gestión deberá aportar un valor añadido a los servicios que ICO presta como Agencia Financiera del Estado al FONPRODE bajo las directrices de la AECID. El desarrollo de esta función por parte de ICO, obedecerá a las directrices generales que pueda adoptar la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos (CDGAE), sin perjuicio de las competencias y actividades de otros departamentos ministeriales y entidades.

15. Apoyo a la internacionalización: Gestión del Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM) y del Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI), por cuenta del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

Generación de sinergias y aportación de valor añadido, al tiempo que se agiliza la ejecución. Se implementará, entre otras medidas, un programa informático de seguimiento y manual contable. Es necesario estrechar la coordinación con la Secretaría de Estado de Comercio y mejorar el intercambio de información.

16. Impulso de la cooperación financiera en el Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE) y Fondo del Agua, por cuenta de AECID

Generación de valor para movilizar recursos (garantías), estrechando la colaboración y complementariedad con la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES), sociedad participada por ICO.

17. Gestión de los Fondos Territoriales de Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales, por cuenta del Ministerio de Hacienda

Proseguir con esta prestación de servicios tan provechosa para todas las partes, realizando la adaptación cuando proceda, a las recomendaciones de los organismos fiscalizadores como la IGAE (Intervención General de la Administración del Estado) o el Tribunal de Cuentas.

IV.4. Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial y mejora de la gestión organizativa

Las tendencias actuales en la economía en general y en el sector financiero en particular en materia de **Sostenibilidad** han de ser incorporadas a la cultura empresarial de ICO. La RSE es un ámbito en el que ICO ha trabajado intensamente en los últimos años para dar cumplimiento a los mejores estándares disponibles. La adhesión a los Principios de Ecuador, la participación en entidades como Forética, el impulso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, entre otros, dan muestra de ello.

ICO promueve la implantación de una estrategia transversal de sostenibilidad. En este sentido, el Instituto está en trámite de definición de un plan de finanzas sostenibles que defina qué actuaciones de ICO, desde el punto de vista de su activo, se catalogan como “sostenibles” y los objetivos de actividad de acuerdo con dicha definición.

Se dará especial prioridad a la **transformación tecnológica y digital en ICO**, a la **simplificación de procedimientos** internos y a las relaciones con clientes y entidades financieras, alineándolo a los estándares del mercado nacional e internacional, sin perjuicio del necesario control de riesgos y mecanismos de *compliance*. También se dará preferencia al desarrollo profesional de los recursos humanos de ICO.

18. Economía social: Sostenibilidad como cultura transversal en la organización

En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto Mundial de Naciones Unidas, así como el de los Principios de Ecuador, la sostenibilidad debe permear toda la actividad de ICO con un papel relevante. En este sentido, la participación en iniciativas impulsadas por el sector financiero con el fin de promover y acelerar el cumplimiento de los compromisos ligados a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, son el camino a seguir.

Estos compromisos se trasladarán a toda la actividad del Grupo ICO, poniendo el foco también en las actividades que tengan un componente de sostenibilidad social o medioambiental.

En este sentido, ICO continuará como emisor de **bonos sociales** y comenzará también a emitir **bonos verdes** para obtener recursos e invertirlos en proyectos sostenibles de infraestructuras de todo tipo, así como financiación entre otros de proyectos o préstamos verdes que apliquen los Principios de Ecuador. Se trabajará y colaborará para el desarrollo de finanzas sostenibles, en la aprobación de una política de sostenibilidad y adaptación de las políticas de la organización en relación con la financiación directa y la gestión de riesgos tanto en ICO como en el sector privado.

19. Intensificación de la implementación del Plan de Transformación Digital de ICO, simplificando y agilizando y sobre todo integrando los procedimientos internos y externos

La transformación digital es una realidad que está cambiando y va a cambiar aún más nuestras economías. Es un reto para ICO saber adaptarse al nuevo contexto para poder dar respuesta a los desafíos que plantea.

20. Incorporación de la evaluación de impacto como herramienta transversal para cuantificar los efectos económicos y sociales de la actividad de ICO

Es determinante evaluar el impacto de la actividad de ICO en la economía y en las empresas, para cuantificar dicha influencia y para asegurar que las actuaciones están cumpliendo con los cometidos para las que fueron diseñadas. Para ello, es importante incorporar la cultura de la evaluación en la institución, en línea con las mejores prácticas del sector.

21. Mejora de la dotación de recursos humanos y técnicos y fomentar el desarrollo profesional

Es necesario maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, incrementando su dotación cuando sea posible, dentro del marco de la normativa vigente en la materia. En particular, mejorando la capacitación y el desarrollo profesional de los trabajadores.

22. Impulso de la cultura de control interno

En el nuevo entorno bancario caracterizado por una cultura de mayor control, ICO continuará avanzando en el control interno en general, y en particular, en la definición de un Marco de Apetito al Riesgo y del resto de los requerimientos regulatorios (ejercicios de autoevaluación), siguiendo las mejores prácticas bancarias.

23. Mejora de la gobernanza y la transparencia

Implementar mecanismos de mejora de la gestión y de la transparencia. Continuar ofreciendo de una forma ágil y eficiente, las respuestas más adecuadas a las necesidades de las empresas y la economía. Integración de memorias haciendo partícipes a los distintos *stakeholder* (Memoria RSE, Informe de progreso del Pacto Mundial, Memoria de Formación, Informe de Gobierno Corporativo).

EJES ESTRATÉGICOS	PLANES DE ACTUACIÓN
<p>1. Banco público de promoción del crecimiento económico y la actividad empresarial</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulso de las Líneas de Mediación para financiación de todas las empresas, para sus actividades, inversiones y crecimiento en España, especialmente pymes y autónomos. 2. Programas de financiación directa nacional a empresas en España. 3. Promoción de la financiación para la Internacionalización de las empresas españolas en terceros mercados. 4. Impulso de la inversión a largo plazo para empresas. 5. Fomento de las fuentes de financiación alternativas (I): Dinamizar la financiación no bancaria a través de AXIS, entidad gestora de capital riesgo, participada 100% por ICO. 6. Fomento de las fuentes de financiación alternativas (II): Titulizaciones, bonos corporativos y de proyectos, líneas de garantías o de riesgo compartido. 7. Colaboración Público-Privada: Reinicio de la actividad de ICO en la financiación del Sector Público (Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales). 8. Puesta en marcha del Plan Comercial y de Negocio. 9. Promoción de actividades de información y divulgación
<p>2. Instrumento financiero de Política Económica:</p> <p>2.1. Potenciar ICO como instrumento financiero para apoyar medidas de política económica.</p> <p>2.2. Posicionar ICO en la UE en el Marco Financiero Plurianual 2021-2027, en coordinación con Hacienda y con los ministerios sectoriales correspondientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10. Puesta en marcha de iniciativas promovidas por los distintos departamentos ministeriales. 11. Canalización de Fondos BEI-UE hacia España y proyectos con interés español. 12. Superar el Pillar Assessment de la Comisión Europea para convertirnos en "implementing partner" y gestionar sus fondos y garantías del Programa InvestEU 2021 - 2027. 13. Impulso de acuerdos con BEI y otras instituciones homólogas a ICO. 14. Aprovechamiento de estructuras europeas para implementar mecanismos de compartición del riesgo y/o garantías.

<p>3. Mejorar la gestión y generar sinergias en las actuaciones de ICO como Agente Financiero del Estado</p>	<p>15. Apoyo a la internacionalización: Gestión del Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM) y del Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI), por cuenta del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.</p> <p>16. Impulso de la cooperación financiera en el Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE) y Fondo del Agua, por cuenta de AECID.</p> <p>17. Gestión de los Fondos Territoriales de Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales, por cuenta del Ministerio de Hacienda.</p>
<p>4. Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial y mejora de la gestión organizativa</p>	<p>18. Economía social: Sostenibilidad como cultura transversal en la organización.</p> <p>19. Intensificación de la implementación del Plan de Transformación Digital de ICO, simplificando y agilizando y sobre todo integrando los procedimientos internos y externos.</p> <p>20. Incorporación de la evaluación de impacto como herramienta transversal para cuantificar los efectos económicos y sociales de la actividad de ICO.</p> <p>21. Mejora de la dotación de recursos humanos y técnicos, y fomentar el desarrollo profesional.</p> <p>22. Impulso de la cultura de control interno.</p> <p>23. Mejora de la gobernanza y la transparencia</p>



PASEO DEL PRADO 4 – 28014

www.ico.es