FÁBRICA NACIONAL DE MONEDA Y TIMBRE – REAL CASA DE LA MONEDA




# MEMORIA INSTITUCIONAL Y DE GESTIÓN

EJERCICIO 2025

# Índice


**01 Carta de la Presidencia-Dirección General 4**

**02 2025 en cifras e hitos 6**

2.1 Principales magnitudes 6
2.2 Hitos del año 6

**03 La FNMT-RCM 9**

3.1 Naturaleza jurídica 9
3.2 Funciones 9
3.3 Misión, visión y valores 9
3.4 Organización y centros 10
3.5 Cinco siglos de historia 11

**04 Estrategia y transformación 12**

4.1 El Plan Director 12
4.2 La nueva fábrica 13
4.3 Riesgos y oportunidades 14

**05 Actividad por líneas de negocio 15**

5.1 Moneda euro y de colección 15
5.2 Papel de seguridad 15
5.3 Documentos de identidad y viaje 16
5.4 Timbre, imprenta y preimpresión 17
5.5 Servicios digitales y de confianza 17
5.6 Centro Tecnológico de Burgos y laboratorios 18
5.7 Clientes y actividad internacional 18

**06 Gobierno corporativo, ética y cumplimiento 19**

6.1 Órganos de gobierno 19
6.2 Ética y cumplimiento 21
6.3 Transparencia 21

**07 Personas 22**

7.1 Plantilla y empleo 22
7.2 Igualdad y diversidad 22
7.3 Formación y desarrollo 22
7.4 Seguridad y salud 23
7.5 Conciliación y beneficios sociales 23
7.6 Trabajadores de la cadena de suministro 23
7.7 Metas 23

**08 Medio ambiente 24**

8.1 Gestión ambiental 24
8.2 Indicadores ambientales 24
8.3 Actuaciones de 2025 24
8.4 Metas 25

09 Cultura y sociedad 26
9.1 Museo Casa de la Moneda 26
9.2 Escuela de Grabado y Diseño Gráfico 26
9.3 Compromiso con la sociedad 26
10 Información económica 28
11 Retos y compromisos 2026 29

# Carta de la Presidencia-Dirección General

La Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda presenta su Memoria Anual de Actividad 2025, un ejercicio de transparencia con el que rendimos cuentas de nuestra gestión y compartimos con la ciudadanía, las administraciones públicas, nuestros clientes y el conjunto de los grupos de interés los principales avances alcanzados durante el último año. A través de estas páginas mostraremos no solo los principales resultados de nuestra actividad, sino también la forma en que seguimos evolucionando para responder a los desafíos de una sociedad cada vez más digital, más exigente y más comprometida con la sostenibilidad.

## Un año de resultados y compromiso institucional

Esta memoria refleja el trabajo desarrollado por una organización que ha sabido evolucionar a lo largo de su historia sin perder su esencia. La FNMT-RCM continúa siendo una institución de referencia en la fabricación de moneda, documentos de seguridad y papel de alta seguridad, pero también es hoy una entidad plenamente comprometida con la innovación tecnológica, la transformación digital de las administraciones públicas y el desarrollo de soluciones que refuerzan la seguridad, la confianza y la protección de la identidad de las personas.

Nuestra actividad sigue sustentándose sobre unos pilares sólidos. En 2025 hemos acuñado más de 809 millones de monedas euro, fabricado 2.862 toneladas de papel de seguridad, producido más de 6 millones de documentos nacionales de identidad electrónicos, más de 4 millones de permisos de conducción y 1,8 millones de visados de la Unión Europea. Al mismo tiempo, hemos alcanzado los 17,3 millones de certificados digitales CERES activos, consolidando nuestra posición como prestadores de servicios de confianza e identidad digital en España. Estas cifras representan mucho más que capacidad productiva: son la expresión del servicio esencial que prestamos diariamente a las instituciones públicas y a la sociedad.

Ese equilibrio entre tradición e innovación constituye una de nuestras principales fortalezas. Nuestra experiencia centenaria nos permite afrontar con solvencia los nuevos retos derivados de la digitalización, la evolución tecnológica y el nuevo contexto regulatorio europeo, incorporando capacidades que complementan nuestra actividad industrial y consolidan el papel estratégico de la FNMT-RCM como entidad pública al servicio del interés general.

La innovación constituye, junto con la seguridad, una de las señas de identidad de nuestra organización. El Centro Tecnológico de Burgos continúa consolidándose como una infraestructura estratégica para el desarrollo de nuevos servicios digitales y de procesamiento seguro de datos, combinando las tecnologías más avanzadas con soluciones altamente eficientes desde el punto de vista energético.

Durante 2025 hemos seguido reforzando esa posición mediante el desarrollo de nuevos servicios vinculados a la identidad digital, la certificación electrónica, la tecnología blockchain, la videoidentificación, la inteligencia artificial y las futuras credenciales digitales europeas. La participación de la FNMT-RCM en iniciativas nacionales y europeas relacionadas con la futura Cartera Europea de Identidad Digital demuestra nuestra voluntad de anticiparnos a las necesidades de las administraciones públicas y de la ciudadanía. Asimismo, hemos seguido colaborando estrechamente con las administraciones públicas en proyectos de transformación digital de gran alcance, desarrollando soluciones basadas en inteligencia artificial, identidad digital y servicios de confianza. En este contexto, merece una mención especial el desarrollo de la aplicación MiDNI.

El ejercicio 2025 ha supuesto, además, un importante reconocimiento a la capacidad técnica y al prestigio internacional de la FNMT-RCM. La adjudicación de la fabricación de las nuevas monedas del Reino de Dinamarca, la designación de Madrid como sede de la Mint Directors' Conference 2027 o el acuerdo de cooperación con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú son ejemplos del creciente posicionamiento internacional de nuestra entidad.

Todos estos avances se sustentan sobre un modelo de gestión en el que la sostenibilidad constituye un elemento transversal. En la FNMT-RCM entendemos que generar valor implica hacerlo de forma responsable, integrando los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza en todas las decisiones de la organización. Por ello, durante 2025 hemos continuado avanzando en la adaptación de nuestra información sobre sostenibilidad a los nuevos estándares europeos, incorporando la metodología de doble materialidad. Este ejercicio no responde únicamente a una evolución normativa; representa, sobre todo, una forma de entender la gestión basada en la transparencia, la mejora continua y la creación de valor público.

Nuestro compromiso con la sostenibilidad se traduce igualmente en actuaciones concretas orientadas a impulsar un uso más eficiente de los recursos, reducir el impacto ambiental de nuestros procesos productivos y reforzar la responsabilidad en toda nuestra cadena de suministro. Del mismo modo, seguimos fortaleciendo nuestros sistemas de cumplimiento normativo, transparencia, integridad y buen gobierno, convencidos de que la confianza que la sociedad deposita en nuestra institución solo puede mantenerse mediante una actuación ética, responsable y ejemplar.

Las personas continúan siendo el principal motor de la FNMT-RCM. A lo largo del año hemos seguido impulsando medidas dirigidas a favorecer la estabilidad en el empleo, el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades y la inclusión. La aprobación del primer Plan LGTBI de la entidad constituye un paso más en nuestro compromiso con la diversidad y con la construcción de un entorno de trabajo cada vez más respetuoso e inclusivo.

Nuestra responsabilidad como institución pública trasciende, además, la actividad industrial y tecnológica. También quiero destacar la dimensión cultural y social de la FNMT-RCM, una parte esencial de nuestra identidad institucional. El Museo Casa de la Moneda y la Escuela de Grabado continúan desempeñando un papel esencial en la difusión del patrimonio histórico, artístico y cultural vinculado a nuestra organización. La celebración del sesenta aniversario del Museo en su actual sede, las exposiciones desarrolladas durante el año y el reconocimiento otorgado por la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando ponen de manifiesto esa contribución.

Los resultados que recoge esta memoria son fruto del compromiso y de la profesionalidad de todas las personas que integran la FNMT-RCM. A ellas quiero expresar mi reconocimiento y agradecimiento por su dedicación, su capacidad de adaptación y su vocación de servicio público.

Miramos al futuro con la convicción de que la innovación, la sostenibilidad, la seguridad y el servicio público seguirán guiando cada una de nuestras actuaciones. Porque ese es, en definitiva, el propósito que inspira nuestra actividad: seguir siendo una institución pública de referencia que genera confianza, protege el valor de lo que produce y trabaja cada día para dejar una huella positiva en la sociedad.

**Isabel Valldecabres Ortiz**

Presidenta-Directora General de la FNMT-RCM

# 2025 en cifras e hitos

## 2.1 Principales magnitudes

| MAGNITUD | 2024 | 2025 | VARIACIÓN |
|---|---|---|---|
| Cifra de negocio (M€) | 336,8 | **326,2** | −3,1% |
| Resultado antes de impuestos (M€) | 50,6 | **49,1** | −2,9% |
| Resultado del ejercicio (M€) | 37,9 | **37,7** | −0,6% |
| Dividendos (M€) | 15,0 | **15,0** | — |
| Inversiones (M€) | 13,7 | **13,1** | -4,4% |
| Monedas euro (millones) | 806 | **809** | +0,4% |
| Papel de seguridad (t) | 1.607 | **2.862** | +78,1% |
| DNI electrónicos (miles) | 6.328 | **6.112** | −3,4% |
| Pasaportes y títulos de viaje (miles) | 3.273 | **4.019** | +22,8% |
| Visados UE (miles) | 800 | **1.820** | +127,5% |
| Precintas de tabaco (millones) | 2.641 | **2.872** | +8,8% |
| Certificados CERES activos (millones) | 15,9 | **17,3** | +9,0% |
| Plantilla a 31 de diciembre | 1.307 | **1.348** | +3,1% |
| Mujeres en plantilla (%) | 24,3 | **25,45** | +1,1 p.p. |
| Visitantes del Museo | 45.832 | **47.632** | +3,9% |

## 2.2 Hitos del año

Los diez hitos siguientes se han seleccionado por su relevancia estratégica. La relación cronológica completa figura al final del apartado.

**01**

### Las nuevas monedas de Dinamarca

En enero, la FNMT-RCM fue elegida para fabricar las nuevas monedas del Reino de Dinamarca. En 2025 la producción de moneda circulante para clientes internacionales alcanzó 69,6 millones de piezas, frente a 5,2 millones en 2024. Es una adjudicación internacional que acredita la competitividad técnica de la Fábrica fuera del ámbito del euro.

02

## Madrid, sede de la Mint Directors Conference 2027

En abril, Madrid fue designada ciudad anfitriona de la Mint Directors Conference 2027, el principal foro mundial de las casas de moneda. La designación sitúa a la FNMT-RCM en el centro de la conversación internacional sobre el futuro del efectivo.

03

## Medalla de Honor de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando

En mayo, la Real Academia otorgó su Medalla de Honor 2025 a la FNMT-RCM. El mismo año, el Museo Casa de la Moneda cumplió sesenta años en su sede actual, inaugurada el 8 de febrero de 1965.

04

## Jornada de 35 horas

En julio la jornada semanal se redujo de 37,5 a 35 horas, mediante la modificación del convenio colectivo, manteniendo el nivel de servicio y la productividad y sin incremento de recursos.

05

## Primer Plan LGTBI

En julio se aprobó el primer Plan LGTBI de la entidad. Desde 2025 las convocatorias incorporan el compromiso de cumplir el principio de igualdad y no discriminación hacia las personas LGTBI.

06

## Acuerdo de cooperación con el RENIEC del Perú

En julio se firmó un acuerdo con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú para impulsar la digitalización mediante soluciones innovadoras. Proyecta en el exterior el conocimiento de la FNMT-RCM en identidad.

07

## MiDNI: el DNI en el móvil

En 2025 la Policía Nacional puso a disposición de toda la ciudadanía la aplicación MiDNI, en iOS y Android, tras obtener la certificación de seguridad LINCE. Se han iniciado los trabajos de la segunda fase del documento digital.

08

## Cl@ve Firma

La FNMT-RCM ha migrado y puesto en marcha el servicio Cl@ve Firma, asumiendo la operación de los servicios electrónicos de confianza dentro del sistema Cl@ve.

09

## Máster Universitario de Grabado

En septiembre comenzó el Máster Universitario de Grabado, Diseño Gráfico y Documentos de Valor, impartido con la Universidad de Castilla-La Mancha.

10

## Departamento de Sostenibilidad y Auditoría

En octubre se creó el Departamento de Sostenibilidad y Auditoría, que asume las competencias ambientales con dependencias en Madrid y Burgos y refuerza la integración de la sostenibilidad en la gestión.

### CRONOLOGÍA DEL EJERCICIO

| MES | HITO |
|---|---|
| **Enero** | Adjudicación de las monedas de Dinamarca. Primera entrega de certificados profesionales a personal laboral por acreditación de competencias. |
| **Febrero** | Sesenta años del Museo Casa de la Moneda en su sede actual. |
| **Marzo** | Moneda de colección dedicada a María Moliner. Convenio con la Comunidad de Madrid para formar alumnado de FP en Artes Gráficas. |
| **Abril** | Madrid, sede de la Mint Directors Conference 2027. Exposición «Sobre/About Asia», de Antoni Muntadas. |
| **Mayo** | Primeros estudiantes en prácticas de institutos madrileños. Medalla de Honor de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando. |
| **Junio** | Moneda de 40 euros dedicada al buque escuela Juan Sebastián de Elcano y a la Princesa de Asturias. |
| **Julio** | Moneda bullion dedicada al oso pardo. Jornada de 35 horas. Acuerdo con el RENIEC. Primer Plan LGTBI. |
| **Septiembre** | Presentación en Washington de las tres primeras monedas de la colección del 250 aniversario de la independencia de Estados Unidos: el día 18 en la Embajada de España y el 19 en el Constitution Hall. Moneda del 175 aniversario del primer sello. Inicio del Máster Universitario. |
| **Octubre** | XX aniversario de la UME en el auditorio de la FNMT-RCM, con la presencia de S.M. la Reina Doña Sofía. Homenaje a las personas trabajadoras depuradas y represaliadas. Exposición Jóvenes Creadores. Moneda de Antonio Machado en el Ateneo de Madrid. Creación del Departamento de Sostenibilidad y Auditoría. |
| **Noviembre** | Exposición Tinta de Verano. Campaña contra la violencia digital de género. |
| **Diciembre** | Exposición «Esther Ferrer. Pliegue y proceso». Premio Tomás Francisco Prieto 2025 a Regina Silveira. |

# La FNMT-RCM

## 3.1 Naturaleza jurídica

La FNMT-RCM es una entidad pública empresarial, regida por la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, por la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, por la legislación presupuestaria y administrativa aplicable y por su Estatuto.

Desde el Real Decreto 51/2023, de 31 de enero, por el que se aprueba el Estatuto de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda, Entidad Pública Empresarial, Medio Propio, la FNMT-RCM es medio propio personificado no solo de la Administración General del Estado, sino también de las comunidades y ciudades autónomas, de las entidades locales y de los organismos y entidades de los sectores públicos estatal, autonómico y local. Está adscrita al Ministerio de Hacienda a través de su Subsecretaría, que ejerce la dirección estratégica, la evaluación de los resultados y el control de eficacia.

Su régimen jurídico incluye, además:

- El carácter de servicio público esencial de sus productos y actividades (Real Decreto 1138/1984, de 11 de abril).
- La consideración de Laboratorio Oficial del Estado (Ley 31/1990, de 27 de diciembre).
- La habilitación para prestar servicios de seguridad en las comunicaciones electrónicas (Ley 66/1997, de 30 de diciembre).
- La designación como emisor único de los identificadores de productos del tabaco en todo el territorio nacional (Orden HAC/1365/2018, de 12 de diciembre).
- La condición de única entidad española autorizada para fabricar tarjetas de tacógrafo digital, conforme al Reglamento (UE) 165/2014, de 4 de febrero.

## 3.2 Funciones

El Estatuto atribuye a la FNMT-RCM, entre otras, las siguientes funciones: la acuñación de moneda y de piezas de colección por cuenta del Estado; la elaboración de cospeles, medallas y condecoraciones; la impresión de billetes y la producción de papel de alta seguridad; la elaboración de documentos oficiales de identificación y de los soportes para la trazabilidad de productos del tabaco; la prestación de servicios de certificación y confianza electrónica, blockchain y credenciales; el desarrollo de servicios digitales para la transformación de las Administraciones, y el fomento de actuaciones artísticas, culturales y formativas a través del Museo y de la Escuela de Grabado.

## 3.3 Misión, visión y valores

**Misión.** Entidad pública empresarial con vocación de interés público que produce bienes y servicios de alta calidad para las Administraciones Públicas, el sector privado y la ciudadanía, incorporando elementos de seguridad avanzados en sus productos tradicionales y digitales.

**Visión.** Ser un referente nacional e internacional en soluciones seguras, innovadoras y de alto valor añadido, en soporte físico y digital, evolucionando hacia una entidad ágil y tecnológica capaz de anticiparse a los retos de la transformación digital, la ciberseguridad y la protección de datos, sin perder su legado histórico.

**Valores.** Seguridad; profesionalidad y eficiencia; igualdad; calidad; confidencialidad; crecimiento sostenible; liderazgo tecnológico; sostenibilidad financiera; colaboración y compromiso con las Administraciones; transparencia y buen gobierno.

## 3.4 Organización y centros

La sede central y la mayor parte de la producción industrial y de servicios se encuentran en Madrid, en la calle Jorge Juan, 106, donde también se ubica el Museo Casa de la Moneda. La entidad dispone en Madrid de un almacén de alta seguridad robotizado y, en Burgos, de la Fábrica de Papel y del Centro Tecnológico, inaugurado a finales de 2024.

| CENTRO | ACTIVIDAD | PERSONAS |
|---|---|---|
| Madrid (sede y almacén) | Moneda, documentos, impresión, servicios digitales, Museo | 1.192 |
| Burgos (Fábrica de Papel) | Papel de seguridad | 156 |
| Burgos (Centro Tecnológico) | Procesamiento de datos y servicios digitales | — |




## 3.5 Cinco siglos de historia

La FNMT-RCM es heredera de la Casa de la Moneda y de la Fábrica del Sello, que la Reina Regente fusionó en 1893. A lo largo del siglo XX asumió la impresión de billetes (desde 1940), la fabricación de papel de seguridad en Burgos (primera banda con marca de agua en 1953) y la producción del DNI y el pasaporte. En 1996 inició el proyecto CERES de certificación electrónica, que en 1999 permitió a la Agencia Tributaria utilizar por primera vez la firma electrónica en la campaña de la renta. La historia completa puede consultarse en la web corporativa.

# Estrategia y transformación

## 4.1 El Plan Director

El Plan Director de las nuevas instalaciones, presentado en 2024, tiene como objetivo crear una nueva sede industrial en Vicálvaro (Madrid), concebida como una instalación moderna, eficiente, digital, sostenible y segura, capaz de responder a los retos presentes y futuros de la entidad. Se articula en siete programas: Estrategia; Smart Factory; Digital e IT; Seguridad y Planes de Continuidad de Negocio; Recursos Humanos; Construcción y Ejecución de Obras, y Sostenibilidad y ESG.

### DE LA PLANIFICACIÓN A LA EJECUCIÓN

En 2025 el Plan comenzó a materializarse con la puesta en marcha de una oficina estratégica de gestión y seguimiento, la Oficina de Transformación; la definición del modelo de gobierno, y la aprobación de la metodología de gestión de las iniciativas de cada programa.

### LA OFICINA DE TRANSFORMACIÓN

La Oficina comenzó a funcionar el 16 de octubre de 2025. Con un enfoque técnico y un modelo de gobernanza y gestión transversal, es la referencia central para el seguimiento y el control de las iniciativas, y asegura una gestión coordinada, transparente y orientada a resultados. Depende orgánicamente de la Dirección de Sistemas de Información y Económico-Financiera y está compuesta por personal de la FNMT-RCM con el apoyo de una empresa de consultoría.

En sus primeros meses de funcionamiento la Oficina:

- definió el modelo de gobernanza, con sus comités y su metodología de trabajo;
- identificó a las personas que lideran cada iniciativa y a sus equipos de trabajo;
- planificó el calendario de reuniones de los distintos comités;
- elaboró los modelos y plantillas comunes para la gestión coordinada de las iniciativas (plan de acción, informes de seguimiento, aprobaciones y entregables);
- definió el modelo de supervisión estratégica, mediante un cuadro de mando que permitirá visualizar en tiempo real el avance, los hitos, los entregables y los mapas de riesgos;
- organizó el repositorio corporativo de la documentación del Plan y su control de accesos, y
- puso en marcha la línea base del Plan, con una reunión inicial con los líderes de las iniciativas y las primeras reuniones con los equipos de las iniciativas prioritarias.

### MODELO DE GOBIERNO

Además de la Oficina de Transformación, el modelo de gobierno cuenta con comités en tres niveles, para maximizar la eficiencia, la claridad en la toma de decisiones y el control del plan de iniciativas.

| NIVEL | COMPOSICIÓN | OBJETIVO |
|---|---|---|
| **Estratégico** | Comité de Dirección | Visión consolidada del Plan y de su catálogo de iniciativas, alineamiento con los objetivos estratégicos y toma de decisiones de alto nivel. |

| NIVEL | COMPOSICIÓN | OBJETIVO |
|---|---|---|
| **Táctico** | Líderes de iniciativas | Coordinación de la ejecución, identificación de desviaciones, dependencias y cuellos de botella, y agilización de la mayor parte de las decisiones. |
| **Operativo** | Técnicos y mandos intermedios | Supervisión diaria de actividades y órdenes de trabajo, cumplimiento de tareas e identificación de riesgos y bloqueos. |

Cuando una iniciativa requiere conocimientos especializados, el modelo prevé la activación de Centros de Excelencia externos, con un procedimiento de estimación, revisión y aprobación del esfuerzo, seguimiento y certificación de las actividades ejecutadas y control presupuestario.

#### SIETE PROGRAMAS, 25 INICIATIVAS

Cada una de las 25 iniciativas tiene una persona responsable de liderarla y su equipo de trabajo. La de posicionamiento estratégico y estimación de la demanda futura fue la primera en ponerse en marcha, por ser prioritaria y porque sus resultados habilitan a otras iniciativas.

| PROGRAMA | INICIATIVAS |
|---|---|
| **Estrategia** | Posicionamiento estratégico y estimación de la demanda futura; reflexión sobre la estructura organizativa; estudio de activos inmobiliarios; Oficina de Transformación |
| **Smart Factory** | Diseño de fábrica optimizada; mejora continua en fábrica; visión y trazabilidad 360º; evolución de la planificación; bienestar en fábrica |
| **Digital e IT** | Modelo operativo IT; arquitectura empresarial; mapa tecnológico de soporte a la nueva fábrica; gobierno del dato |
| **Seguridad y continuidad de negocio** | Visión de seguridad integral; seguridad física; ciberseguridad desde el diseño; operación de seguridad integral |
| **Sostenibilidad y ESG** | Estrategia de implantación de la sostenibilidad; modelo operativo de sostenibilidad y RSC |
| **Recursos Humanos** | Modelo de gestión de recursos humanos; plan de formación; programa de gestión del cambio |
| **Construcción y obra civil** | Proyectos técnicos y licitación; segregación y obtención de licencias; gestión y ejecución de la obra |

El informe de gestión resume los ejes de actuación para los próximos cinco años: implantación de metodologías de Smart Factory (industria 4.0, robotización, sensorización, cadena de suministro, analítica y seguridad integral); sostenibilidad (instalaciones sostenibles, reducción de la huella de carbono y energías alternativas), y digitalización (sistemas actualizados, flexibilidad de puestos, movilidad y enfoque de procesos).

## 4.2 La nueva fábrica

El proyecto no se concibe como un mero traslado fuera del núcleo urbano, sino como la oportunidad de actualizar la infraestructura de la FNMT-RCM, adaptarla a los nuevos retos y optimizar sus procesos productivos y logísticos con un diseño pensado para las necesidades presentes y futuras y con nuevas tecnologías, de modo que la entidad siga siendo un referente en seguridad al servicio de la Administración.

Hasta la fecha se han alcanzado los siguientes hitos:

- adquisición, en 2022, de los terrenos donde se levantará la nueva planta;

- estudios previos y validación externa: actualización de los informes técnicos estructurales, validación de costes y plazos por SEGIPSA, análisis comparado con otras casas de moneda internacionales y estudio preliminar de necesidades, distribución en planta y capacidades futuras;
- elaboración del Plan Director, que define la ambición industrial y tecnológica, y
- puesta en marcha de la Oficina de Transformación y de las primeras iniciativas prioritarias.

## 4.3 Riesgos y oportunidades

El entorno de 2025 estuvo marcado por tensiones geopolíticas, incertidumbre arancelaria y un crecimiento económico débil. Sobre ese contexto, la FNMT-RCM identifica los siguientes riesgos principales para 2026:

- **Cadena de aprovisionamiento.** Encarecimiento y retrasos en insumos estratégicos. La pulpa papelera alcanzó máximos históricos en junio de 2025; el cobre subió un 42%; el oro, entre un 52% y un 65%, y la plata más de un 147%. Persisten las restricciones en el mercado de microchips.
- **Tecnológicos y de la información.** Como infraestructura crítica, una brecha de seguridad tendría consecuencias de primer orden. En 2025 aumentaron en número y peligrosidad los intentos de fraude y ciberataque, todos ellos atajados.
- **Normativos.** La implantación del marco europeo digital (eIDAS 2, NIS2, Cyber Resilience Act), de sostenibilidad y cadena de valor (EUDR, CS3D, CSRD) y la evolución del euro digital exigen una adaptación continua.
- **Transición energética.** Volatilidad de los costes energéticos y exigencias crecientes de descarbonización.
- **Talento.** Elevada edad media de la plantilla (50,2 años), dependencia de perfiles muy especializados y brecha de competencias digitales.

Y las siguientes oportunidades:

- **Nuevas instalaciones** diseñadas desde cero con las mejores prácticas.
- **Revalorización del efectivo** como bien público y mecanismo de inclusión financiera y resiliencia, con avances en la regulación europea del curso legal.
- **Soberanía digital y servicios de confianza,** por la demanda de autonomía estratégica frente a proveedores tecnológicos extranjeros.
- **Inteligencia artificial en el sector público,** donde la confianza institucional y la soberanía tecnológica son determinantes.
- **Ciclo de vida más corto** de productos y servicios tecnológicos, que impulsa la actualización.

# Actividad por líneas de negocio

## 5.1 Moneda euro y de colección

El Departamento de Moneda, heredero de la Ceca de Madrid, acuña moneda circulante, euro y de otros países, y moneda de colección. En 2025 la producción de moneda euro para la Dirección General del Tesoro ascendió a 809 millones de unidades.

| MILES DE UNIDADES | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Monedas euro | 400.000 | 705.000 | 806.000 | **809.000** |
| Moneda circulante internacional | 5.262 | 0 | 5.200 | **69.640** |
| Moneda de 40 euros | 255 | 315 | 334 | **382** |
| Moneda de colección en calidad proof | 257 | 300 | 228 | **149** |

En el mercado internacional se acuñaron monedas para los bancos centrales de Argentina (piezas de oro y plata de la Copa Mundial de la FIFA 2026), Ecuador (independencia de Guayaquil y Cuenca) y Paraguay (reunión de gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo).

La moneda conmemorativa de 2 euros de 2025 se dedicó a la Ciudad Vieja de Salamanca, con 5.000 estuches en calidad proof. Entre las monedas de colección destacan la de 40 euros dedicada al XCVII Crucero de Instrucción del Juan Sebastián de Elcano, en el que participó S.A.R. la Princesa de Asturias; la segunda entrega de la serie Joyas del Museo Casa de la Moneda; las tres primeras piezas de la colección sobre la contribución española a la independencia de Estados Unidos; las emisiones de la Copa Mundial de la FIFA 2026 y de los Juegos Olímpicos de Invierno de Milán-Cortina 2026, y las monedas de Antonio Machado, del 175 aniversario del primer sello y de María Moliner. En la línea bullion se acuñaron una onza de oro dedicada al oso pardo y un décimo de onza dedicado al águila imperial.

En el ámbito industrial, se completaron las pruebas de dos vehículos de guiado automático para el transporte de contenedores de cospel y se reformaron las líneas de envasado euro para reducir residuos plásticos y consumo eléctrico.

## 5.2 Papel de seguridad

La Fábrica de Papel de Burgos, con más de cincuenta años de experiencia, produjo 2.862 toneladas en 2025, un 78% más que en 2024. Nigeria fue el principal destino, con el 53,7% de la producción.

| CLIENTE / DESTINO | TONELADAS | % DE LA PRODUCCIÓN |
|---|---|---|
| Nigeria | 1.537,7 | 53,73% |
| Túnez | 493,5 | 17,24% |
| IMBISA (billetes euro españoles) | 377,0 | 13,17% |
| Colombia | 196,6 | 6,87% |
| República Dominicana | 61,4 | 2,15% |
| Otros (pasaporte, pruebas…) | 195,8 | 6,84% |

| CLIENTE / DESTINO | TONELADAS | % DE LA PRODUCCIÓN |
|---|---|---|
| Total | 2.862 | 100% |

Entre los contratos del año destacan: el suministro de papel de 200 y 500 nairas de Nigeria para Oberthur Fiduciaire (24.000 resmas) y Louisenthal (28.789 resmas servidas en bobina); el papel de dinares de Túnez para Crane Currency (11.481 resmas entregadas de 25.563); la finalización del contrato de pesos colombianos con el Banco de la República; la adjudicación por la Bundesdruckerei de 12.016 resmas de papel de billete euro de 10 para 2026, y la de 3.298 resmas de pesos dominicanos por la Casa de Moneda de Chile.

| TONELADAS | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Billetes nacionales | 244 | 0 | 265 | **377** |
| Billetes extranjeros | 1.227 | 2.531 | 1.270 | **2.289** |
| Transformados nacionales | 682 | 265 | 15 | **0** |
| Otras labores | 959 | 407 | 57 | **196** |
| Total | 3.112 | 3.203 | 1.607 | **2.862** |

## 5.3 Documentos de identidad y viaje

La FNMT-RCM fabrica el DNI electrónico, el pasaporte, el permiso de residencia, el permiso de conducción, las tarjetas de tacógrafo digital y las licencias de armas, además de otros documentos como las tarjetas de cualificación de conductores profesionales, las acreditaciones diplomáticas, las tarjetas de empleados públicos, las licencias de conductores de tren y el documento de identidad del marino.

| MILES DE UNIDADES | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| DNI electrónico | 7.132 | 7.205 | 6.328 | **6.112** |
| Permiso de conducir | 4.456 | 4.463 | 4.380 | **4.174** |
| Pasaportes, títulos de viaje y libretas marítimas | 2.752 | 3.623 | 3.273 | **4.019** |
| Visados UE | 1.040 | 1.120 | 800 | **1.820** |
| Permiso de residencia | 1.148 | 1.150 | 1.775 | **1.731** |
| Tarjetas inteligentes | 394 | 268 | 268 | **203** |
| Tarjetas de banda magnética | 518 | 403 | 387 | **394** |

En 2025 la Policía Nacional lanzó la aplicación MiDNI, con certificación de seguridad LINCE, y se iniciaron los trabajos de su segunda fase. Se desarrollaron las aplicaciones de grabación de chip para el nuevo DNI 4.0 y se inició la selección de una nueva plataforma con soporte para algoritmos criptográficos de última generación. La nueva línea de encajado y paletizado de pasaportes entrará en funcionamiento en el primer trimestre de 2026.

Se renovaron los encargos de tarjeta sanitaria europea de ISFAS, MUGEJU y MUFACE. Con fondos europeos, se completaron para la Dirección General de la Policía el carrozado de 80 vehículos de documentación y la instalación de 128 cabinas DNI Express y 146 puestos de actualización de datos, y se suministraron 1.600 equipos de captura biométrica, 99 de grabado láser y 254 de impresión de PIN.

## 5.4 Timbre, imprenta y preimpresión

| MILES DE UNIDADES | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Precintas de tabaco | 3.139.363 | 2.381.628 | 2.641.027 | **2.872.187** |
| Efectos timbrados | 741.486 | 714.646 | 584.205 | **548.844** |
| Boletos de apuestas | 433.872 | 503.067 | 490.431 | **477.465** |
| Cartones de bingo | 75.128 | 140.959 | 190.881 | **153.148** |
| Lotería Nacional | 61.506 | 61.282 | 62.226 | **65.388** |
| Sellos de Correos | 39.221 | 34.963 | 45.217 | **17.042** |

Como emisor único de identificadores del tabaco, la FNMT-RCM generó 2,87 millones de códigos de trazabilidad para la Comisión del Mercado de Tabacos. Con el Consejo General del Notariado y la Agencia Tributaria trabaja en los «timbres móviles», versión electrónica del papel timbrado notarial.

En la línea de reducción de plásticos, el retractilado se sustituyó por fajas en los productos que no lo requieren (−80% de consumo) y los palés se envuelven con plástico reciclado entre un 80% y un 100%. El Departamento de Preimpresión presta servicios de diseño, grabado y fabricación de planchas a clientes institucionales y privados.

## 5.5 Servicios digitales y de confianza

La Dirección de Servicios Digitales e Innovación, creada en 2022, agrupa los departamentos de CERES y de Innovación e Inteligencia Artificial. En 2025 consolidó la estrategia de servicios digitales, con tres ejes: la nueva identidad digital europea, la adaptación a los requisitos como prestador cualificado de servicios de confianza y la migración de los certificados hacia algoritmos de curva elíptica.

| CERES | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Certificados activos | 12.831.748 | 14.398.715 | 15.889.596 | **17.326.386** |
| Crecimiento anual | 9,05% | 12,05% | 10,35% | **9,04%** |
| Consultas al servicio de atención | 628.985 | 682.262 | 457.200 | **502.320** |
| Consultas por certificado activo | 4,90% | 4,74% | 2,87% | **2,90%** |

Principales líneas de actividad en 2025:

- Firma en la nube con CERES Cloud Id y migración del servicio Cl@ve Firma.
- Identidad digital: participación en la Cartera Europea de Identidad Digital, emisión de credenciales de identificación (PID) y credenciales verificables de atributos, y participación en consorcios europeos y en el consorcio WeBuild para la futura Business Wallet europea.
- Video identificación propia para acreditar la identidad y emitir certificados cualificados, con inicio de su certificación de seguridad y verificación de conformidad con el Reglamento de Inteligencia Artificial.
- Encargo de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, que ha permitido participar en 12 casos de uso estratégicos de IA en diferentes ministerios.
- Certificación electrónica para españoles residentes en el extranjero e identidad digital para trámites consulares (Ministerio de Asuntos Exteriores).
- Bono Cultural Joven (Ministerio de Cultura) y transformación digital del INAEM.
- Apoyo al proyecto de Espacio Nacional de Datos de Salud.

Encuesta de satisfacción DNIe:

- Participación encuestas de satisfacción: 26,95%
- Llamadas Atendidas DNIe: 1.458
- Satisfacción Servicio: 9,05

## 5.6 Centro Tecnológico de Burgos y laboratorios

El Centro Tecnológico de Burgos, inaugurado en 2024 con 600 m², es un centro de procesamiento de datos para servicios digitales distribuidos, seguros y deslocalizados en un entorno público. Ofrece el servicio de nube FNMT y comunicaciones seguras de alta capacidad mediante fibra oscura entre Madrid y Burgos. Su climatización aprovecha el clima de Burgos con freecooling adiabático y bombas de calor inverter, con energía fotovoltaica.

La FNMT-RCM obtuvo la certificación del Esquema Nacional de Seguridad en nivel alto para sus servicios en la nube y de confianza, y amplió el alcance de sus certificaciones ISO 20000, 27001 y 22301 a la custodia de evidencias y documentos y a los servicios de tecnología distribuida y nodo EBSI.

Los laboratorios de Madrid y Burgos realizan ensayos para los departamentos y para clientes externos (Banco Central Europeo, universidades, casas de moneda y bancos nacionales). En 2025 peritaron monedas euro para el Banco de España, décimos de Lotería, sellos y precintas, y analizaron el envejecimiento de billetes euro para el BCE. También imparten formación europea en análisis de moneda dentro del programa Pericles.

## 5.7 Clientes y actividad internacional

La FNMT-RCM centra su actividad en el mercado nacional y la zona euro, y la extiende a otros mercados con una red de agentes y oficinas de representación en Asia y América del Sur. En 2025 reforzó su presencia en los foros internacionales de efectivo, artes gráficas, moneda y tecnología. En la línea de proyectos internacionales de identificación, presta asesoría a gobiernos mediante convenios de cooperación y participa en licitaciones como subcontratista cualificado.

# Gobierno corporativo, ética y cumplimiento

## 6.1 Órganos de gobierno

Conforme al Estatuto, la Presidencia de la FNMT-RCM corresponde a la persona titular de la Subsecretaría de Hacienda, que asiste a la persona titular del Ministerio en la dirección estratégica, la evaluación y el control de resultados de la entidad. La persona titular de la Dirección General es el órgano ejecutivo y preside el Consejo Rector, máximo órgano de gobierno, y sus Comisiones Delegadas.

**Consejo Rector.** Máximo órgano de gobierno. Lo integran la persona titular de la Dirección General, que lo preside, entre nueve y catorce vocales con rango mínimo de subdirector general, y un secretario con voz y sin voto. Al menos dos vocales representan a los sectores autonómico y local, uno a la Dirección General de la Policía y tres se designan a propuesta de la persona titular del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, según la denominación del Estatuto. Aprueba, entre otros, el programa de actuación plurianual, los presupuestos, el plan de empresa y planes estratégicos, y las cuentas anuales.

**Comisiones Delegadas.** La Comisión Delegada de Contratación y Gestión y la Comisión Delegada de Cumplimiento, Transparencia, Responsabilidad Social y Buen Gobierno.

**Comité de Dirección.** Órgano de coordinación de la Dirección General y las direcciones de primer nivel, con funciones estratégicas, de gestión y mejora continua, de seguridad y prevención, y de responsabilidad social y ética.

PRESIDENCIA

| NOMBRE | CARGO | MINISTERIO / ORGANISMO |
|---|---|---|
| **Dña. María Isabel Valldecabres Ortiz** | Directora General de la FNMT-RCM, EPE, MP | FNMT-RCM |

VOCALES

| NOMBRE | CARGO | MINISTERIO / ORGANISMO |
|---|---|---|
| **Dña. María del Puy Zatón Osés** | Directora del Gabinete de la Secretaría de Estado de Seguridad | Ministerio del Interior |
| **D. Manuel Varela Bellido** | Subdirector General de Gestión de la Tesorería del Estado | Ministerio de Economía, Comercio y Empresa |
| **D. Ángel Manuel Marqués Almanza** | Subdirector General de Organización, Planificación y Gestión de Recursos de la Intervención General de la Administración del Estado | Ministerio de Hacienda |
| **D. Luis Antonio Martínez-Sicluna Sepúlveda** | Secretario General (representante del sector local) | Federación Española de Municipios y Provincias |
| **Dña. Silvia García Malsipica** | Subdirectora General de Auditoría Interna y Gestión del Conocimiento | Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes |

| | | |
|---|---|---|
| **D. Aitor Silván Rico** | Director Adjunto del Gabinete del Ministro | Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes |
| **D. Javier Lamana Palacios** | Abogado del Estado Jefe en la Abogacía del Estado de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa | Ministerio de Economía, Comercio y Empresa |
| **D. David de Francisco Marcos** | Subdirector General de Fomento y Regulación de la Inteligencia Artificial | Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública |
| **Dña. María Gámez Gámez** | Vocal Asesora en el Gabinete Técnico de la Subsecretaría de Hacienda | Ministerio de Hacienda |
| **D. Luis Carlos Espino Cruz** | Subdirector General de Logística e Innovación de la Dirección General de la Policía | Ministerio del Interior |
| **D. José Vicente Petruzzella Lacave** | Subdirector General de Explotación del Departamento de Informática Tributaria de la AEAT | Ministerio de Hacienda |
| **D. Javier Villamayor Caamaño** | Secretario del Gobierno de la Generalitat de Catalunya (representante del sector autonómico) | Generalitat de Catalunya |
| **Dña. María Pilar Moya Penzol** | Subdirectora de la Oficialía Mayor | Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible |
| **Dña. Beatriz Rodríguez Alcobendas** | Subdirectora General de Programas Presupuestarios de Actividades Generales | Ministerio de Hacienda |

**SECRETARÍA**

| NOMBRE | CARGO | MINISTERIO / ORGANISMO |
|---|---|---|
| **Dña. María Bueyo Díez Jalón** | Abogada del Estado Jefe | Ministerio de Hacienda |

**REPRESENTANTE DEL COMITÉ DE EMPRESA**

| NOMBRE | CARGO | MINISTERIO / ORGANISMO |
|---|---|---|
| **D. José Luis Díaz Jerez** | — | — |

| PRESENCIA DE MUJERES | 2024 | 2025 |
|---|---|---|
| Consejo Rector | 38% | **44%** |
| Comisión Delegada de Contratación y Gestión | 50% | **67%** |
| Comisión Delegada de Cumplimiento, Transparencia, Responsabilidad Social y Buen Gobierno | 50% | **50%** |

| RETRIBUCIONES DEVENGADAS (€) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Consejo Rector | 169.006 | 155.921 | **163.554** |
| Presidencia-Dirección General | 160.912 | 166.897 | **171.908** |
| Alta Dirección | 557.328 | 485.698 | **505.910** |

| RETRIBUCIONES DEVENGADAS (€) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Resto de personal directivo | 2.567.924 | 2.423.129 | **2.591.311** |

La retribución de la Alta Dirección y del personal directivo fuera de convenio incluye una parte variable vinculada a objetivos. Los vocales están sujetos al régimen de la Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo.

## 6.2 Ética y cumplimiento

El Código de Conducta recoge los principios y valores que deben guiar a directivos, órganos de gobierno y personal, e incluye la igualdad y no discriminación, la tolerancia cero con la corrupción, la gestión de conflictos de intereses y la protección de los derechos humanos y laborales. El Código de Conducta de Proveedores traslada estos compromisos a la cadena de suministro y, en su última versión, refuerza la libre competencia y limita durante dos años la contratación con exempleados y excargos públicos.

La Secretaría General y Dirección de Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento integra la función de cumplimiento normativo. El Sistema Interno de Información, adaptado a la Ley 2/2023, de 20 de febrero, se canaliza desde julio de 2025 a través del sistema XPERTA de la Secretaría General de Administración Digital.

- Recertificación BnEI del sistema de gestión del cumplimiento para 2025-2026.
- Licitación para adaptar el sistema a la norma ISO 37001 antisoborno.
- Formación general en cumplimiento a 1.272 personas, y específica en compliance comercial (22), de compras (27) y financiero (14).
- 7 comunicaciones recibidas en 2025: 6 archivadas y 1 en investigación al cierre del ejercicio. Se archivaron además 6 comunicaciones de 2024.
- Participación en el Comité Antifraude del Ministerio de Hacienda.
- Un proveedor con prohibición de contratar en 2025.

## 6.3 Transparencia

Conforme a la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, la FNMT-RCM publica su información relevante en www.fnmt.es/transparencia y atiende las solicitudes de acceso de la ciudadanía.

| SOLICITUDES DE ACCESO | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Solicitudes recibidas | 10 | 7 | 11 | **9** |
| Días medios de resolución | 35,4 | 22,6 | 55,1 | **90,1** |

Los días se cuentan desde la entrada en el Portal de Transparencia del Ministerio. Las cifras superiores a 30 días incluyen transferencias, requerimientos y ampliaciones que interrumpen el plazo legal.

El plazo medio de 2025 (90,1 días) casi duplica el de 2024. El incremento en el número de días medios de resolución se debe a un único expediente del año 2025, cuyo tiempo de resolución se dilató más de lo habitual, por lo que se incrementó el promedio.

# Personas

## 7.1 Plantilla y empleo

A 31 de diciembre de 2025, la plantilla era de 1.348 personas, 41 más que un año antes (+3,14%). Casi el 61% del crecimiento correspondió a mujeres, que representan ya el 25,45% del total. Se formalizaron 61 contratos indefinidos y la temporalidad se mantuvo en el 6%. La edad media es de 50,19 años. Las relaciones laborales se rigen por el XI Convenio Colectivo, salvo para el personal de alta dirección y directivo.

| CATEGORÍA PROFESIONAL | HOMBRES | MUJERES | TOTAL 2025 | TOTAL 2024 |
|---|---|---|---|---|
| Presidencia-Dirección General | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Alta Dirección | 3 | 2 | 5 | 4 |
| Otros puestos directivos | 27 | 7 | 34 | 30 |
| Jefaturas | 79 | 24 | 103 | 99 |
| Mandos | 55 | 7 | 62 | 64 |
| Personal técnico | 246 | 127 | 373 | 350 |
| Personal administrativo | 89 | 34 | 123 | 120 |
| Personal operario | 466 | 138 | 604 | 597 |
| Personal subalterno | 40 | 3 | 43 | 42 |
| Total | 1.005 | 343 | 1.348 | 1.307 |

En 2025 se convocaron 143 procesos de selección. La duración media fue de 77 días en los procesos internos y de 127 en los externos. El 2,67% de la plantilla fija tiene una discapacidad reconocida igual o superior al 33%, por encima del 2% legal.

## 7.2 Igualdad y diversidad

El III Plan de Igualdad (2022-2025) recoge 52 acciones en ocho áreas. En el último cuatrimestre se constituyó la comisión negociadora del IV Plan, con un diagnóstico basado en datos y encuesta a la plantilla. En 2025 aumentó el número de categorías con presencia equilibrada de mujeres y hombres, se aprobó el primer Plan LGTBI y la FNMT-RCM se adhirió a la Alianza CEO por la Diversidad. La campaña del 25 de noviembre se dedicó a la violencia de género en el ámbito digital.

## 7.3 Formación y desarrollo

La inversión total en formación fue de 1,48 millones de euros: 497.622 euros en formación contratada y 984.455 euros de coste salarial de las horas lectivas. Se obtuvieron 136.978 euros de bonificación de FUNDAE. El promedio fue de 32,4 horas por persona. Se presentaron 85 solicitudes de acreditación de competencias profesionales.

| FORMACIÓN | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Inversión en formación contratada (€) | 630.751 | 416.360 | 442.260 | **497.622** |
| Asistentes | 5.906 | 3.740 | 5.542 | **5.929** |

| FORMACIÓN | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Horas impartidas | 36.119 | 32.632 | 41.751 | **42.933** |
| Horas por persona y año | 30 | 27 | 33 | **32** |
| Cumplimiento del plan (%) | 59 | 55 | 49 | **55** |

## 7.4 Seguridad y salud

La FNMT-RCM cuenta con un servicio de prevención propio con las cuatro especialidades, centro médico en Madrid y unidad de psicología del trabajo. El índice de gravedad bajó a 0,19, el mejor de la serie, y la asistencia a la formación en prevención subió al 94,2%. En 2025 se realizaron campañas de detección precoz de cáncer (495 personas) y se administraron 305 vacunas.

| INDICADOR | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| Absentismo total (%) | 10,08 | 11,46 | 11,68 | **11,41** |
| Índice de frecuencia | 8,64 | 4,97 | 9,12 | **8,95** |
| Índice de gravedad | 0,31 | 0,28 | 0,26 | **0,19** |
| Accidentes con baja en el trabajo | 16 | 12 | 21 | **21** |
| Enfermedades profesionales | 5 | 7 | 6 | **0** |

## 7.5 Conciliación y beneficios sociales

En 2025 se reconocieron 149 medidas de conciliación (83 a hombres y 66 a mujeres), entre ellas 22 permisos por nacimiento, 44 excedencias por cuidado de familiares y 20 restricciones de rotación por cuidado de hijos. Se destinaron 66.583 euros a acción social y se analizaron 128 sugerencias de la plantilla, 13 de ellas premiadas.

## 7.6 Trabajadores de la cadena de suministro

En 2025, 519 personas de empresas externas trabajaron bajo control directo de la FNMT-RCM en seguridad, limpieza, emergencias y consultoría. La entidad exige la subrogación del personal en los cambios de contratista y no detectó incumplimientos de derechos laborales.

## 7.7 Metas

Para 2026 la Entidad se ha fijado una plantilla de 1.390 personas a 31 de diciembre, con una presencia femenina del 26,30% y un 3,00% de personas con discapacidad. En formación, la meta es de 33 horas por persona y 560.000 euros de inversión en formación contratada. En condiciones de trabajo, un absentismo total del 11,60% y un índice de frecuencia de accidentes de 15. El índice de gravedad queda pendiente de fijar.

# Medio ambiente

## 8.1 Gestión ambiental

Desde octubre de 2025 las competencias ambientales corresponden al Departamento de Sostenibilidad y Auditoría, dependiente de la Secretaría General y Dirección de Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento, con dependencias en Madrid y Burgos. La FNMT-RCM tiene un sistema de gestión ambiental certificado según ISO 14001 en ambos centros y, en Madrid, un sistema de gestión energética ISO 50001 y un plan de uso sostenible del agua.

## 8.2 Indicadores ambientales

| INDICADOR | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Electricidad consumida (MWh) | 32.078 | 26.921 | **30.405** |
| Electricidad fotovoltaica propia (MWh) | 0 | 164 | **207** |
| Gas natural (MWh) | 20.665 | 16.928 | **19.399** |
| Intensidad eléctrica (kWh por € facturado) | 0,062 | 0,046 | **0,047** |
| Agua captada ($m^3$) | 713.144 | 549.096 | **717.749** |
| Residuos generados (t) | 2.566 | 2.177 | **2.384** |
| Residuos peligrosos (t) | 143 | 151 | **204** |
| Emisiones de alcance 1 (t $CO_2e$) | — | - | **3.933,88** |
| Emisiones de alcance 2 (t $CO_2e$) | — | - | **3.588,90** |
| Gasto en tratamiento de residuos (€) | 53.416 | 94.128 | **175.280** |

El año 2025 es el primer año que se registra en MITECO las emisiones de alcance 1 y 2 del conjunto de la FNMT-RCM (Madrid y Burgos), que se utilizará como año base.

El cálculo de las emisiones de alcance 3 está previsto obtener una primera aproximación de algunas de las categorías que lo componen para el año 2026.

## 8.3 Actuaciones de 2025

- Ampliación de la instalación fotovoltaica de autoconsumo de Burgos (+26% de generación).
- Reutilización de grandes recipientes para residuos líquidos peligrosos entre Burgos y Madrid, luminarias LED y reducción de plásticos.
- Auditoría energética de la Fábrica de Papel de Burgos, con propuestas de ahorro a concretar en 2026, y análisis de mejoras en la gestión del agua.
- Plan de reducción de envases a largo plazo, cuya definición concluirá en 2026.
- Adaptación de los procesos al Reglamento europeo sobre deforestación, cuya aplicación se prevé en diciembre de 2026.
- Primeros trabajos de cálculo y reducción de la huella de carbono.
- Participación en el estudio internacional sobre el impacto ambiental del efectivo frente a los pagos digitales.
- Todos los controles de emisiones atmosféricas quedaron muy por debajo de los límites legales.

## 8.4 Metas

Para 2026 se fijan las siguientes metas ambientales. En electricidad consumida, una reducción del 10%: no hay actuaciones de calado que permitan comprometer una meta más exigente. En generación fotovoltaica propia, la instalación prevista en Burgos, de 730 kW de potencia nominal, contando con todo lo que está en operación y en proceso de aprobación. En gas natural no se fija meta, porque no hay actuaciones significativas previstas y el cambio de quemador de la caldera no ahorra energía. En agua captada, una reducción de entre el 20 y el 40% si se logra depurar. En residuos, generados y peligrosos, no se fija meta por ahora. Las emisiones de alcance 1, 2 y 3 se derivan de las reducciones anteriores.

Queda por revisar el indicador de intensidad eléctrica, que induce a error porque mejora cuando sube el precio de venta sin que mejore el consumo. Debe medirse por planta y por producto: en Burgos, kWh —electricidad más gas— por kilo de papel entregado; en Madrid, Tarjetas por unidad, Timbre por kilo de papel y Moneda por millón de monedas.

# Cultura y sociedad

## 9.1 Museo Casa de la Moneda

El Museo Casa de la Moneda es un museo de titularidad estatal dependiente del Ministerio de Hacienda e integrado en la estructura de la FNMT-RCM. En 2025 cumplió sesenta años en su sede actual. Pese al cierre por remodelación de parte de la exposición permanente desde enero, recibió 47.632 visitantes, más que en 2024, con casi 1.000 visitantes guiados más. Su web tuvo 136.540 usuarios y su canal de YouTube, 15.309 visualizaciones.

En 2025 el Museo organizó cinco exposiciones temporales: «Muntadas: Sobre/About Asia»; «Tesoros de la Colección Zhuyuetang»; «Jóvenes Creadores 2025»; «Tinta de Verano 2024 y 2025», y «Esther Ferrer. Pliegue y proceso».

Durante el año 2025 se realizaron 153 jornadas de las diferentes actividades organizadas por el Museo y 698 visitas guiadas.

## 9.2 Escuela de Grabado y Diseño Gráfico

En septiembre de 2025 comenzó el Máster Universitario de Grabado, Diseño Gráfico y Documentos de Valor, con la Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Castilla-La Mancha. La Escuela forma también a Policía Nacional, Guardia Civil y Mossos d'Esquadra en seguridad documental. El Premio Tomás Francisco Prieto 2025 se concedió a Regina Silveira.

## 9.3 Compromiso con la sociedad

- Homenaje y placa en memoria de las personas trabajadoras depuradas y represaliadas durante la Guerra Civil y la Dictadura.
- Convenio con la Comunidad de Madrid para formar alumnado de FP en Artes Gráficas y primeros estudiantes en prácticas.
- Apoyo a la ONG Trabajando en Positivo contra la estigmatización de las personas con VIH.
- Programa de patrocinio y mecenazgo cultural.
- Salas del Museo (más de 1.000 m²) al servicio de actos institucionales, como el XX aniversario de la UME o la presentación del Sorteo de Navidad.

| PATROCINIOS 2025 | EUROS |
|---|---|
| Real Academia de Bellas Artes de San Fernando | 25.000 |
| Fundación Albéniz | 60.000 |
| Fundación Carolina | 10.000 |
| Fundación Policía Española | 30.000 |
| Real Academia de Filatelia Hispánica e Historia Postal | 10.000 |
| Fundación Adecco | 1.700 |
| Universidad Autónoma de Madrid | 10.000 |
| Fundación Guardia Civil | 30.000 |

| PATROCINIOS 2025 | EUROS |
|---|---|
| Fundación Gomaespuma | 4.000 |
| Teatro Real | 50.000 |
| Total patrocinios 2025 | 230.700 |

El programa de patrocinio y mecenazgo cultural destinó 230.700 euros en 2025, repartidos entre diez entidades.

# Información económica

La cifra de negocio fue de 326,2 millones de euros, un 3,1% menos que en 2024. El resultado después de impuestos, de 37,69 millones, fue similar al del año anterior (37,93 millones) y superior a las previsiones, pese a unos ingresos un 7,6% inferiores a los presupuestados, gracias a una reducción mayor de los gastos de explotación (12,9%).

| MILES DE EUROS | 2024 (REEXPRESADO) | 2025 |
|---|---|---|
| Importe neto de la cifra de negocios | 336.808 | **326.240** |
| Ventas | 299.003 | **286.513** |
| Prestaciones de servicios | 37.805 | **39.727** |
| Aprovisionamientos | −139.254 | **−121.297** |
| Gastos de personal | −76.459 | **−81.999** |
| Otros gastos de explotación | −62.288 | **−63.407** |
| Amortización del inmovilizado | −15.867 | **−15.719** |
| Resultado de explotación | 43.595 | **44.294** |
| Resultado financiero y otros | 6.980 | **4.814** |
| Resultado antes de impuestos | 50.575 | **49.108** |
| Resultado del ejercicio | 37.930 | **37.690** |

Los gastos de personal crecieron un 7,2% por las subidas salariales y una plantilla media mayor (1.333 personas). Los servicios exteriores aumentaron un 12%, sobre todo por consultoría y transporte de seguridad. Las inversiones alcanzaron 13,1 millones de euros. La participada CECOSA registró cifras récord de facturación y resultados.

Las cuentas anuales han sido auditadas por la Intervención General de la Administración del Estado, con opinión favorable, y pueden consultarse íntegramente en www.fnmt.es/transparencia.

El presupuesto para 2026 prevé unas ventas de 325,6 millones de euros, en línea con las de 2025, y un resultado de 18,3 millones.

# Retos y compromisos 2026

- **Plan Director y nueva fábrica:** ejecutar los planes de acción de las iniciativas; iniciar los estudios previos obligatorios (geotécnico, urbanístico, medioambiental y de movilidad); preparar las licitaciones de ingeniería de la propiedad, coordinación de seguridad y salud y certificaciones de edificación sostenible (LEED, BREEAM), y activar la tramitación de la licencia urbanística.
- **Identidad digital:** lanzar la segunda fase del DNI digital y seguir contribuyendo a la Cartera Europea de Identidad Digital.
- **Capacidad industrial:** poner en marcha la nueva línea de encajado y paletizado de pasaportes y el operativo de destrucción en línea de la Fábrica de Papel. Indicador: líneas de fabricación instaladas y operativas. Meta: línea operativa al 100%
- **Cumplimiento:** avanzar hacia la certificación ISO 37001 antisoborno.
- **Igualdad:** aprobar el IV Plan de Igualdad. Indicador: plan registrado o pendiente de registro. Meta: plan registrado.
- **Sostenibilidad:** completar la adaptación al Reglamento sobre deforestación y concretar las medidas de la auditoría energética de Burgos.
- **Deforestación:**
  - Indicador: Adaptación hecha/no hecha.
  - Meta: Adaptación hecha.
  - Recursos: Departamentos de la FNMT.
  - Plazo: 20.12.2026.
- **Proyección internacional:** preparar la Mint Directors Conference 2027 en Madrid.

**Fábrica Nacional de Moneda y Timbre – Real Casa de la Moneda**

Entidad pública empresarial, medio propio

Calle Jorge Juan, 106 · 28009 Madrid

www.fnmt.es