



***RENDICIÓN DE  
CUENTAS 2025***

*Empresa Nacional Minera*

*INFORME NARRATIVO  
PRELIMINAR*



## TABLA DE CONTENIDOS

1. MARCO NORMATIVO .....	9
2. PRESENTACIÓN .....	12
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	17
3.1. Misión .....	17
3.2. Visión.....	17
3.3. Principios y valores.....	17
3.4. Objetivos estratégicos empresariales .....	18
3.5. Alineación estratégica al Plan Nacional de Desarrollo PND 2021-2025.....	18
3.6. Estructura organizacional .....	19
4. DESARROLLO .....	21
4.1. Subgerencia Administrativa Financiera (SAF) .....	21
4.1.1. Misión.....	21
4.1.2. Estructura orgánica .....	21
4.1.3. Dirección Administrativa .....	21
4.1.3.1. Gestión de servicios generales .....	22
4.1.3.2. Gestión de contratación pública .....	23
4.1.3.3. Gestión documental.....	24
4.1.4. Dirección de Administración del Talento Humano.....	25
4.1.4.1. Gestión de administración del talento humano .....	25
4.1.4.2. Gestión de desarrollo organizacional .....	28
4.1.4.3. Gestión de seguridad y salud ocupacional .....	31
4.1.4.4. Gestión de remuneraciones y nómina .....	31
4.1.5. Dirección Financiera .....	32
4.1.5.1. Gestión de presupuesto .....	33
4.1.5.2. Gestión de contabilidad.....	35
4.1.5.3. Gestión de tesorería.....	36
4.2. Gerencia de Gestión y Desarrollo Minero (GDM) .....	37
4.2.1. Misión.....	37

4.2.2.	<i>Estructura orgánica</i> .....	37
4.2.3.	<i>Dirección Ambiental y Social</i> .....	37
4.2.3.1.	<i>Gestión ambiental</i> .....	38
4.2.3.2.	<i>Gestión social</i> .....	39
4.2.4.	<i>Dirección Técnica de Operaciones Mineras</i> .....	40
4.2.4.1.	<i>Gestión de exploración</i> .....	40
4.2.4.2.	<i>Gestión de explotación</i> .....	40
4.2.4.3.	<i>Gestión de procesamiento y beneficio</i> .....	41
4.3.	<i>Gerencia de Negocios Mineros (GNM)</i> .....	43
4.3.1.	<i>Misión</i> .....	43
4.3.2.	<i>Estructura orgánica</i> .....	43
4.3.3.	<i>Resultados y cumplimiento del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2025 (PGNEI)</i> .....	44
4.3.4.	<i>Dirección Comercial</i> .....	47
4.3.4.1.	<i>Gestión de pre factibilidad y factibilidad de proyectos</i> .....	47
4.3.4.2.	<i>Gestión de trámites internacionales</i> .....	48
4.3.5.	<i>Dirección de Convenios Estratégicos</i> .....	49
4.3.5.1.	<i>Gestión de negociación</i> .....	49
4.3.5.2.	<i>Gestión de acuerdos, convenios y contratos mineros</i> .....	51
4.4.	<i>Subgerencia Jurídica (SJU)</i> .....	52
4.4.1.	<i>Misión</i> .....	52
4.4.2.	<i>Gestión de asesoría jurídica</i> .....	52
4.4.3.	<i>Estadísticas de gestión por producto entregado gestión de asesoría jurídica</i> 52	
4.4.4.	<i>Gestión de patrocinio</i> .....	53
4.4.5.	<i>Estadísticas de gestión por producto entregado gestión patrocinio</i> .....	54
4.4.6.	<i>Control, transparencia y defensa empresarial</i> .....	54
4.5.	<i>Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica (SPGE)</i> .....	56
4.5.1.	<i>Misión</i> .....	56

4.5.2.	<i>Gestión de planificación</i> .....	56
4.5.3.	<i>Gestión de control</i> .....	59
4.5.4.	<i>Gestión de procesos</i> .....	64
4.5.4.1.	<i>Indicadores de eficiencia empresarial</i> .....	64
4.5.5.	<i>Gestión de la calidad</i> .....	67
4.5.6.	<i>Gestión de tecnologías de la información y comunicación</i> .....	67
4.5.7.	<i>Integridad Pública y Transparencia Empresarial</i> .....	69

BORRADOR



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Perspectivas empresariales y objetivos estratégicos .....	18
Tabla 2 Ejecución del plan anual de contratación (PAC) .....	23
Tabla 3 Estadísticas de gestión por producto entregado .....	24
Tabla 4 Estructura organizacional por género: comparativo mensual 2024 vs. 2025.....	26
Tabla 5 Variación demográfica de los grupos de atención prioritaria (2024-2025) .....	27
Tabla 6 Variación de masa salarial 2025 vs 2024, en USD .....	32
Tabla 7 Ejecución presupuestaria por fuente de financiamiento, en USD.....	33
Tabla 8 Ingresos de recursos, en USD .....	35
Tabla 9 Matriz de cumplimiento al pgnei anual 2025 .....	45
Tabla 10 Resumen de productos y servicios generados por la gestión de asesoría jurídica – periodo 2025 .....	52
Tabla 11 Resumen de productos y servicios generados por la gestión de patrocinio – periodo 2025 .....	54
Tabla 12 Resumen de las causas judiciales activas de enami ep - período 2025.....	55
Tabla 13 Distribución de la comparecencia procesal por calidad jurídica nami ep .....	55
Tabla 14 Detalle de indicadores y resultados 2025 .....	57
Tabla 15 Cumplimiento resoluciones de directorio empresarial 2025 .....	60
Tabla 16 Matriz de seguimiento y nivel de atención a hallazgos histórico por tipo de examen de control externo .....	61
Tabla 17 Estado de ejecución y monitoreo de informes de control externo - año 2025	62
Tabla 18 Solicitud de exámenes especiales 2025 por parte de Enami ep.....	63
Tabla 19 Indicadores homologados de eficiencia institucional, al 2025 .....	64
Tabla 20 Gestión por procesos - catálogo de procesos documentados y actualizados en el año 2025 .....	65
Tabla 21 Procesos en estado de intervención – año 2025.....	66
Tabla 22 Gestión por procesos – resumen de documentos internos existentes al 2025	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 MONTOS DE CONTRATACIÓN VS % DE EJECUCIÓN .....	24
GRÁFICO 2 NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LOS FACTORES EVALUADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	30
GRÁFICO 3 DESGLOSE DE SUBFACTORES OPERATIVOS Y DE TALENTO HUMANO FRENTE A LA META EMPRESARIAL .....	30
GRÁFICO 4 COMPARATIVA METAS PLANIFICADAS VS. EJECUTADAS EN GESTIÓN DE SEGURIDAD LABORAL Y ADQUISICIONES .....	31
GRÁFICO 5 TOTAL DE RECOMENDACIONES EMITIDAS POR LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO A LA ENAMI EP .....	61
GRÁFICO 6 NIVEL DE CUMPLIMIENTO Y ATENCIÓN A HALLAZGOS POR AUDITORÍAS FINANCIERAS Y POR EXAMEN ESPECIAL.....	62

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ESTRUCTURA OPERATIVA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE ENAJENACIÓN DE BIENES 2025 .....	22
ILUSTRACIÓN 2 NIVEL DE EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 2025.....	28
ILUSTRACIÓN 3 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2025.....	29
ILUSTRACIÓN 4 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA ACUMULADA - ENAMI EP 2025.....	34
ILUSTRACIÓN 5 RESULTADOS TÉCNICOS Y AVANCE DE LICENCIAS AMBIENTALES.....	41
ILUSTRACIÓN 6 PRESENTACIÓN DEL PLAN DE INVERSIÓN 2025-2030 .....	47
ILUSTRACIÓN 7 PARTICIPACIÓN DE ENAMI EP EN 4TA EDICIÓN DE LA BECA "SOY MINERA" .....	48
ILUSTRACIÓN 8 VISITA DE EMBAJADOR DE PERÚ.....	48
ILUSTRACIÓN 9 CONVOCATORIA PARA REGISTRO DE COMPRADORES DE MINERALES .	49
ILUSTRACIÓN 10 REUNIONES DE ALTO NIVEL CON PERSONAL DE BARRICK Y BHP .....	50
ILUSTRACIÓN 11 CONCURSO PÚBLICO DE MEJOR POSTURA ENAMI EP.....	50
ILUSTRACIÓN 12 EXPOMIN CHILE XVIII EDICIÓN .....	51
ILUSTRACIÓN 13 PRIMER SEMINARIO DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL PROYECTO AOD .....	51
ILUSTRACIÓN 14 INTERACCIÓN INSTITUCIONAL CON ORGANISMOS DE CONTROL EXTERNO .....	60

BOGOTÁ



# MARCO NORMATIVO



## 1. MARCO NORMATIVO

El art. 100 de la Constitución de la República del Ecuador dispone la conformación de instancias de participación en todos los niveles de Gobierno a fin de, entre otros, fortalecer la democracia participativa a través de la implementación de mecanismos permanentes que permitan ejercer los principios de transparencia, rendición de cuentas y control social.

La Ley Orgánica de Participación Ciudadana, en su artículo 89, define a la rendición de cuentas, *“(...) como un proceso sistemático, deliberado, interactivo y universal, que involucra a autoridades, funcionarias y funcionarios o sus representantes y representantes legales, según sea el caso, que estén obligadas u obligados a informar y someterse a evaluación de la ciudadanía por las acciones u omisiones en el ejercicio de su gestión y en la administración de recursos públicos”*.

El art. 90 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana (LOPC) señala la obligatoriedad de las autoridades del Estado a rendir cuentas.

El art. 94 de la norma ibídem establece que, al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS) le corresponde establecer y coordinar los mecanismos, instrumentos y procedimientos para la rendición de cuentas de las instituciones y entidades del sector público, de conformidad con la Ley.

El Pleno del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social - CPCCS, mediante Resolución No. CPCCS-PLC-SG-004-O-0030 de 28 de enero de 2026, expide el nuevo reglamento de Rendición de Cuentas, esta normativa deroga de manera expresa la Resolución No. CPCCS-PLC-SG-069-2021-476 y cualquier otra disposición de igual o menor jerarquía vigente hasta la fecha.

El art. 3, numeral 5, de la Ley Orgánica de la Función de Transparencia y Control Social establece que todas las instituciones públicas, sus autoridades y representantes legales, las autoridades de elección popular y las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios públicos o desarrollen actividades de interés público tienen el deber de elaborar un informe de labores público, periódico, oportuno, transparente y en lenguaje asequible, que se presentará, al menos, una vez al año respecto de los servicios públicos que prestan.

El Plan Nacional de Desarrollo del Sector Minero 2020-2030 tiene como objetivo principal posicionar al sector minero como una industria relevante de la economía nacional y atraer inversión privada para su desarrollo competitivo y sostenible. En el eje de Desarrollo Económico del citado Plan, se busca incrementar y diversificar la producción

minera, incentivando la inversión privada nacional y extranjera a largo plazo. Para lograr esto, se establecen lineamientos como la elaboración de un modelo económico de largo plazo, la promoción de la captación de inversión minera, implementar un modelo de desarrollo integral, el fomento de la eficiencia en las negociaciones entre el Estado y las empresas mineras, generar encadenamientos productivos, generar condiciones de competitividad para el desarrollo de la industria, diversificación del uso y comercialización de minerales e impulsar la formación de clústeres mineros.

El Presidente de la República del Ecuador a la época, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 151 de 05 de agosto de 2021, expidió el Plan de Acción para el Sector Minero del Ecuador, cuyo principal objetivo fue garantizar el desarrollo de una minería eficiente, responsable ambiental y socialmente, potenciar la inversión nacional y extranjera, el incremento de las exportaciones de los productos mineros, e implementar mejores prácticas para el aprovechamiento de los recursos.

En el Plan Estratégico Empresarial 2021 – 2025 de la ENAMI EP, aprobado por Directorio mediante resolución 234-2022-DIR-ENAMIEP de 26 de julio de 2022 y actualizado mediante el envío a través de correo electrónico de la actualización de la alineación al Plan Nacional de Desarrollo, en conformidad a las Directrices emitidas por el ente rector de la planificación, establece objetivos estratégicos relacionados con el fortalecimiento empresarial, participación activa y eficiente en la gestión minera y en el desarrollo en los procesos de negociación que permita la captación de inversión.

La Ley Orgánica de la Función de Transparencia y Control Social, en su art. 3, numeral 5, establece: “Todas las instituciones públicas, sus autoridades y representantes legales, las autoridades de elección popular y las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios públicos o desarrollen actividades de interés público tienen el deber de elaborar un informe de labores público, periódico, oportuno, transparente y en lenguaje asequible, que se presentará, al menos, una vez al año respecto de los servicios públicos que prestan.



# PRESENTACIÓN

## 2. PRESENTACIÓN

La rendición de cuentas es el mecanismo democrático fundamental que permite a la ciudadanía evaluar el desempeño de las autoridades estatales en la administración de los recursos públicos. Este proceso no solo garantiza la transparencia, sino que asegura que la gestión empresarial se alinee con las necesidades y expectativas reales de la sociedad, fortaleciendo la corresponsabilidad entre el Estado y sus mandantes.

Este ejercicio se sustenta en dos pilares estratégicos: la obligación de los servidores públicos de presentar información clara y verificable, y el derecho ciudadano de examinar y proponer mejoras a dicha gestión. En cumplimiento con el art. 93 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, la Empresa Nacional Minera (ENAMI EP) presenta los resultados de su gestión 2025 en los siguientes ámbitos:

- Planes operativos anuales;
- Presupuesto aprobado y ejecutado;
- Contratación de obras y servicios;
- Adquisición y enajenación de bienes; y,
- Compromisos asumidos con la comunidad.

La rendición de cuentas fortalece la capacidad de la ciudadanía para incidir en los asuntos públicos, permitiendo que sus voces sean escuchadas a través de la participación en estos espacios, pudiendo también proponer acciones para mejorar, corregir o cambiar aspectos que no se encuentren claros para la ciudadanía.

En este contexto, la ENAMI EP, pone a consideración de la ciudadanía su Informe de Rendición de Cuentas 2025, con el objetivo de que la misma conozca la gestión institucional realizada; es así, que el presente informe en su inicio aborda aspectos empresariales correspondiente a su direccionamiento estratégico, tales como su: misión, visión, principios y valores, objetivos estratégicos empresariales, alineación al Plan Nacional de Desarrollo (PND) denominado como Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 .

El informe detalla las actividades ejecutadas por las unidades administrativas que conforman la estructura orgánica de la ENAMI EP, actividades que se encuentran alineadas al cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades otorgadas en el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.

La exposición detallada de los hitos empresariales inicia con los resultados alcanzados por la Subgerencia Administrativa Financiera, unidad sobre la cual recae la responsabilidad de coordinar, monitorear y controlar la gestión de la ENAMI EP en el ámbito financiero, administrativo y del talento humano, observando las normativas legales vigentes y los

mecanismos de control definidos por las instituciones competentes y la máxima autoridad de la organización, conforme la planificación empresarial. En este contexto, metas significativas en la optimización de activos y sostenibilidad económica han sido alcanzadas por esta dependencia, en estricta observancia de las normativas legales y los mecanismos de control vigentes.

En cuanto a la gestión administrativa, la enajenación de 110 bienes muebles -distribuidos en cuatro lotes de activos operativos- generó USD 193.600,00 mediante el remate público de septiembre. De manera complementaria, la gestión financiera alcanzó una recaudación por autogestión de USD 809.435,82 durante el ejercicio fiscal. En particular, este resultado destaca por la recuperación de USD 424.200,62 en cartera vencida, un logro derivado de los acuerdos de mediación suscritos con Transconmi Cía. Ltda.

Asimismo, es importante destacar que entre los logros obtenidos en el año 2025 sobresale la labor de la Gerencia de Gestión y Desarrollo Minero. Esta unidad administrativa es la responsable de gestionar el desarrollo transparente, eficiente y sostenible del portafolio de proyectos mineros, mediante la ejecución de actividades técnicas y socio ambientales de manera comprometida, cumpliendo con la normativa vigente, estándares nacionales e internacionales, aplicables; maximizando el valor de los activos mineros para garantizar la auto sustentabilidad de la ENAMI EP y el desarrollo de las zonas de influencia.

Bajo la Gestión Técnica de Operaciones Mineras, fue consolidada la restitución del 100% de los derechos de la concesión Muyuyacu a favor de la ENAMI EP, este hito fue alcanzado tras la emisión de una sentencia de la Corte Constitucional que permitió la terminación de 13 contratos de operación que presentaban irregularidades.

Dentro de esta misma Gerencia, a través de la Gestión Ambiental y Social, fueron ejecutadas acciones trascendentales orientadas a la sostenibilidad y el fortalecimiento comunitario. Se destaca la donación de ocho computadoras portátiles a la Unidad Educativa "General Condorazo" en la zona de influencia del proyecto Unacota, con lo cual se fortalecieron las capacidades educativas y se redujo la brecha digital en el sector. Asimismo, la obtención de certificados de no afectación a fuentes hídricas para las concesiones Nanguipa y Campanillas fue garantizada por el Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica (actualmente Ministerio Ambiente y Energía –MAE), asegurando el cumplimiento de los compromisos ambientales de la empresa.

Consecutivamente, se resalta la intervención de la Gerencia de Negocios Mineros. Esta unidad es responsable de identificar y buscar oportunidades de negocio que se derivan de las competencias empresariales, llevarlas a la práctica de manera efectiva y eficiente, a través del análisis financiero, económico y de mercado que permita determinar la factibilidad y retorno de las inversiones, considerando réditos financieros para ENAMI EP;

así como, gestionar y ejecutar procesos operativos que generen ingresos para la empresa. Bajo la Gestión de Convenios Estratégicos, se concretó la suscripción de una escritura modificatoria con la empresa Shandong, derivando en la transferencia de USD 150.000,00 y la entrega de un Data Center para la empresa. Además, desde la Gestión Comercial de esta misma gerencia, se impulsó el registro de 11 compradores interesados en la comercialización de minerales, con lo cual se garantizó la transparencia y formalización de estos procesos a nivel nacional.

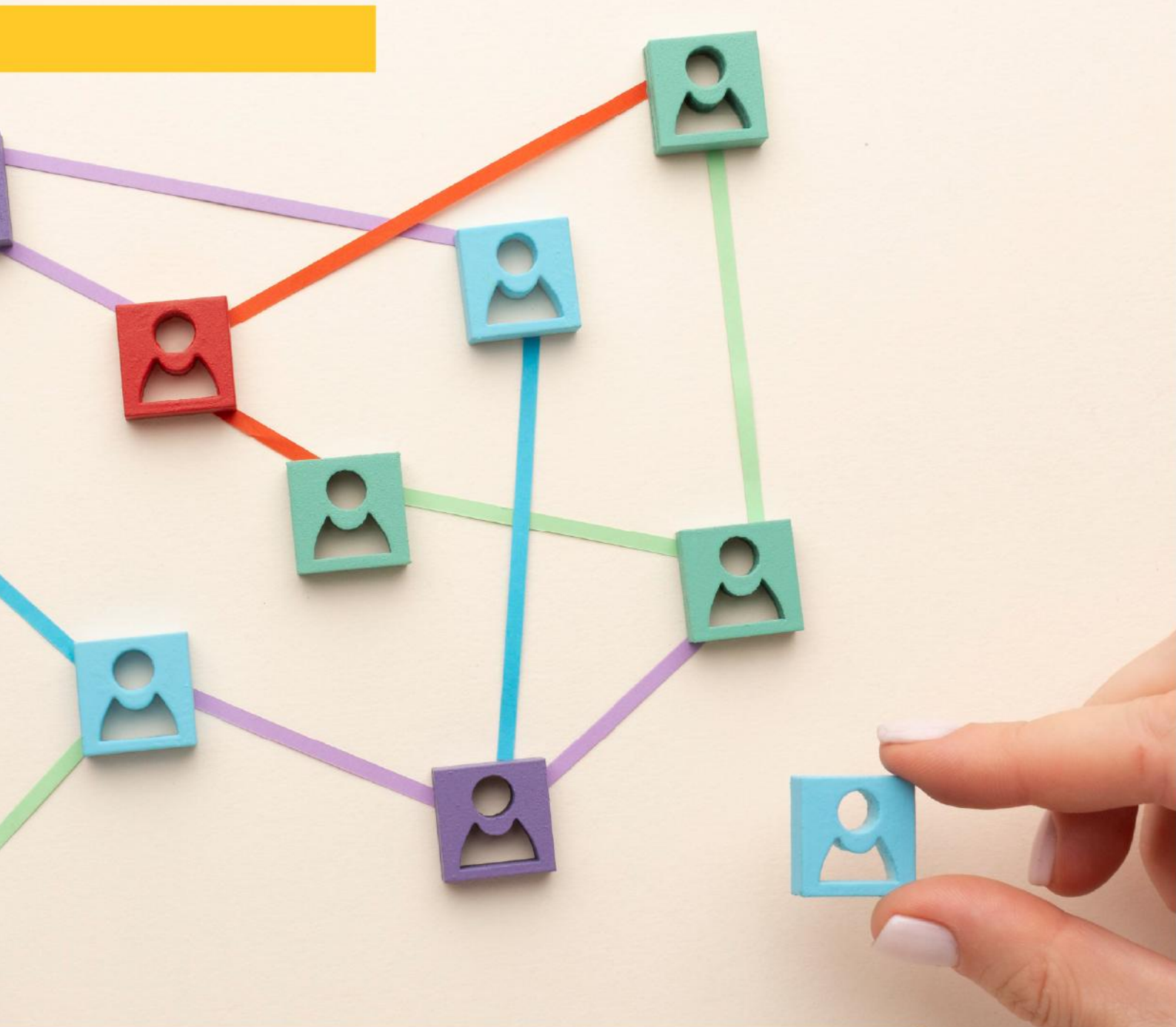
Posteriormente, la Subgerencia Jurídica aborda la descripción de sus principales resultados; esta unidad es responsable de asesorar y coordinar los aspectos jurídicos, legales, normativos, precontractuales, contractuales, judiciales y extrajudiciales de la empresa, así como de velar por la aplicación de la normativa vigente y asumir la dirección y procuración de los procesos en los que intervenga la ENAMI EP como actor o demandado. Bajo su gestión, se destaca la asistencia técnica-jurídica estratégica brindada en el Arbitraje Internacional CCI contra Codelco, la cual derivó en un laudo final favorable que confirmó la propiedad absoluta de la empresa sobre el Proyecto Llorimagua, protegiendo así un activo estratégico nacional; además, el 100% de los procesos judiciales y administrativos fue atendido oportunamente, logrando sentencias favorables en diversas acciones de protección que evitaron vulneraciones a la seguridad jurídica empresarial.

Para concluir la exposición de resultados empresariales, la Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica garantizó la viabilidad técnica y económica de la empresa mediante los siguientes logros:

- En primera instancia, durante el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2025, se realizó la documentación, actualización y optimización de 7 procesos empresariales.
- Como parte de los planes de mejora continua, se alcanzó una optimización acumulada de 53 procesos, lo que permitió consolidar un inventario de 101 procesos internos vigentes; de este total, es importante señalar que 7 fueron intervenidos específicamente durante el presente ejercicio fiscal.
- En cuanto a la gestión presupuestaria, la ejecución empresarial acumulada al mes de diciembre de 2025 ascendió al 62,52% respecto al valor planificado, lo que equivale a un valor devengado de USD 1.763.712,79 frente a un presupuesto codificado de USD 2.820.901,75.
- Al analizar la estructura de dicho gasto, se observa que el Gasto Corriente alcanzó los USD 1.354.097,70, representando un cumplimiento del 63,24% en relación con su valor codificado por un monto USD 2.141.078,23.

- De manera complementaria, el Gasto de Inversión registró un valor de USD 409.615,09, lo que representa el 60,25% de ejecución frente al presupuesto codificado para este rubro (USD 679.823,52).
- Respecto al cumplimiento de metas de largo plazo, el Plan Estratégico 2021 – 2025 presentó un avance anual promedio del 75,04%.

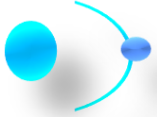
BORRADOR



# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.1. Misión



En su calidad de entidad ejecutora sectorial facultada por la Ley de Minería, gestionar las actividades mineras del Estado ecuatoriano, de manera directa o a través de acuerdos asociativos para la participación de inversionistas privados, en función de los intereses nacionales, generando recursos para el crecimiento y desarrollo empresarial y contribuyendo al cumplimiento de las metas sectoriales.

#### 3.2. Visión



Al 2025, ser una empresa pública rentable, sostenible y con altos estándares técnicos, ambientales y sociales en la gestión de las actividades mineras del Estado ecuatoriano, que maximiza los beneficios económicos y sociales de su intervención, así como de la atracción de inversión pública y privada con socios estratégicos nacionales y extranjeros de clase mundial.

#### 3.3. Principios y valores

- **Compromiso:** Es el vínculo que se genera entre cada servidor y trabajador con la ENAMI EP, donde se integran los intereses empresariales con los legítimos intereses individuales y viceversa.
- **Honestidad:** Es creer y actuar de acuerdo a principios morales. Ser honesto es expresar lo que se piensa con un afán propositivo en función de los intereses de la ENAMI EP. Es no malgastar los recursos de la Empresa, ni dar o recibir algo que no pertenece por derecho propio (Lucha contra la corrupción).
- **Efectividad:** Es la capacidad de los servidores y trabajadores para obtener óptimos resultados, generando valor agregado en función de los objetivos empresariales.
- **Calidad:** Es un factor importante de la Empresa ya que genera satisfacción a los servidores, trabajadores, altos directivos y comunidad. Busca generar herramientas de gestión integral para alcanzar altos estándares para cumplir la misión y lograr la visión de la ENAMI EP.
- **Liderazgo:** Es la habilidad del personal de niveles jerárquicos para motivar y desarrollar al personal, utilizando todo lo que le permita progresar en su trabajo y desarrollar su capacidad.
- **Respeto:** Aceptación de las diferencias que nacen en la propia autoestima y el reconocimiento de la existencia del otro. Toda persona, toda comunidad y sus entornos ecológicos merecen de nosotros la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.

- **Responsabilidad:** Es la obligación moral de hacer el mejor esfuerzo por alcanzar los objetivos empresariales con un manejo eficiente y eficaz de los recursos, asegurando el desarrollo sostenible del entorno y el auto cuidado.

3.4. Objetivos estratégicos empresariales

**Tabla 1 Perspectivas empresariales y objetivos estratégicos**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Operacional	GO-OE.1. Incrementar la eficiencia operativa de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP y de sus proyectos.
	GO-OE.2. Mantener la mejora continua en el cumplimiento de la normativa de ambiente y de seguridad y salud ocupacional relacionadas al giro de negocio de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP
	GO-OE.3. Incrementar el grado de aceptación en las comunidades de las zonas de influencia directa de los proyectos mineros en titularidad de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP
	GO-OE.4. Incrementar el cumplimiento de las fases de la actividad minera de la ENAMI EP.
Comercial	GC-OE.5. Fomentar una participación activa y eficiente en los procesos de negociación de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP para la generación de ingresos de autogestión.
	GC-OE.6. Incrementar la efectividad comercial de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP
Financiera	GF-OE.7. Incrementar la eficiencia de la gestión financiera de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP

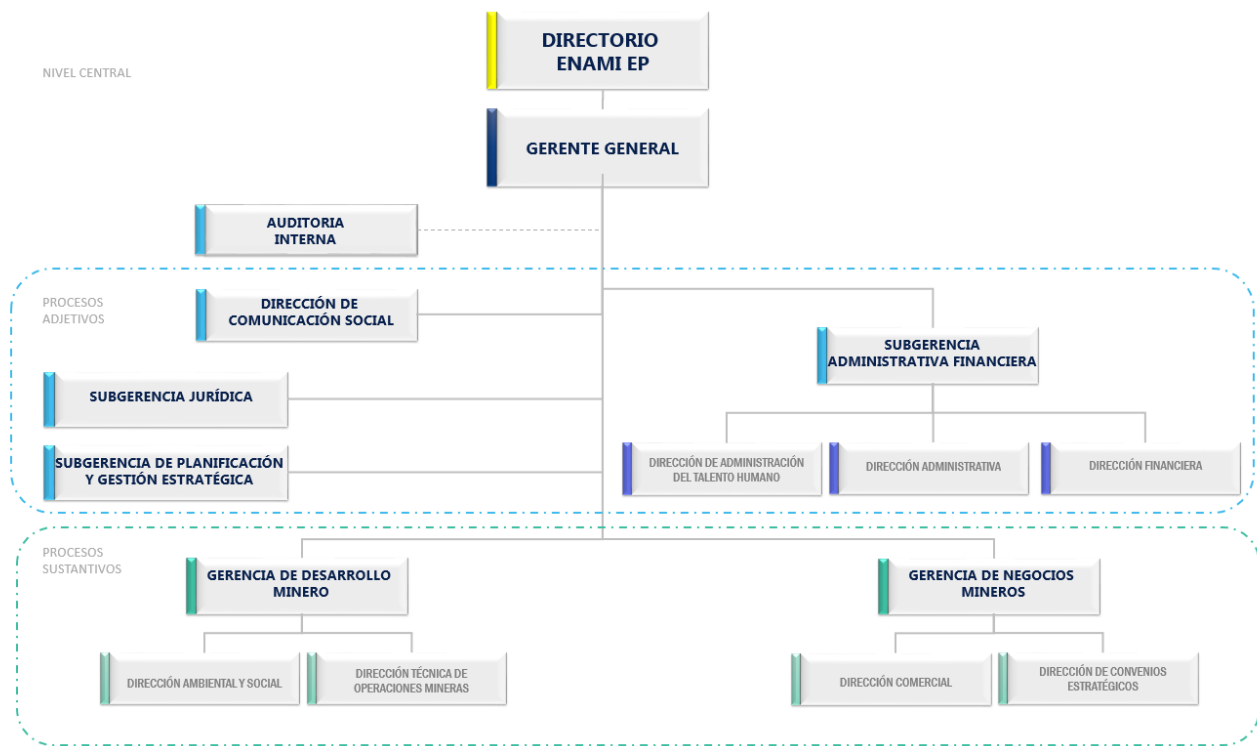
Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: ENAMI EP

3.5. Alineación estratégica al Plan Nacional de Desarrollo PND 2021-2025

La planificación estratégica de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP considera para el período 2021-2025 la alineación al Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, que en su eje Económico incluye los objetivos relacionados a la atracción de inversiones (Objetivo 2) y a la gestión sostenible y transparente de las finanzas públicas (Objetivo 4), en su eje de Transición Ecológica incluye el objetivo relacionado a fomentar modelos de desarrollo sostenible (Objetivo 12); y, en su eje Institucional incluye el objetivo 14 relacionado a fortalecer las capacidades del Estado.

3.6. Estructura organizacional





**DESARROLLO**

**4. DESARROLLO**

4.1. Subgerencia Administrativa Financiera (SAF)

4.1.1. Misión

Coordinar, monitorear y controlar la gestión de la ENAMI EP en el ámbito financiero, administrativo y del talento humano, observando las normativas legales vigentes y los mecanismos de control definidos por las instituciones competentes y la máxima autoridad de la organización, conforme la planificación empresarial.

4.1.2. Estructura orgánica



4.1.3. Dirección Administrativa

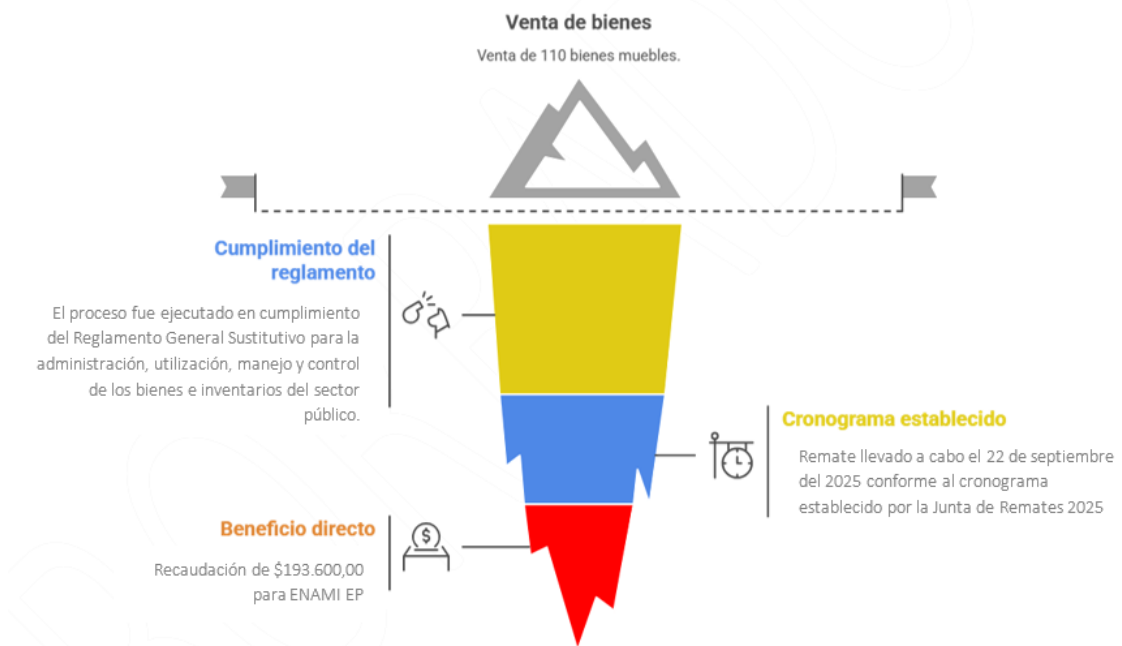
La Dirección Administrativa, según el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, tiene como misión *“Planificar, ejecutar, controlar, y evaluar con eficiencia y efectividad los productos, materiales, suministros, bienes y servicios requeridos para la ejecución de los planes, proyectos, programas y actividades de la ENAMI EP de conformidad a la normativa legal vigente”*; es así, que en el marco del cumplimiento de su gestión durante el ejercicio fiscal comprendido entre enero y diciembre de 2025 reporta los logros que se describen a continuación:

4.1.3.1. *Gestión de servicios generales*

Durante el 2025, fue realizada la enajenación de bienes muebles mediante un proceso de remate llevado a cabo el 22 de septiembre de 2025, el cual fue ejecutado en estricto cumplimiento del reglamento general sustitutivo para la administración, utilización, manejo y control de los bienes e inventarios del sector público.

En este contexto, se alcanzó la venta del conjunto de los bienes ofertados, contabilizando un total de 110 bienes que fueron rematados en cuatro lotes, tras concluir un proceso de remate público en el que participaron 9 oferentes, esto conforme al cronograma establecido por la Junta de remates 2025; por consiguiente, se recaudó un valor final de USD 193.600,00 en beneficio directo de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP.

**Ilustración 1 Estructura operativa y resultados del proceso de enajenación de bienes 2025**



**Fuente:** Dirección Administrativa  
**Elaborado por:** Dirección Administrativa

4.1.3.2. Gestión de contratación pública

Respecto a la gestión de contratación pública, la operatividad empresarial de la ENAMI EP durante el periodo 2025 fue garantizada mediante el seguimiento integral del Plan Anual de Contratación Pública (PAC), proceso que derivó en la validación y emisión de cuatro informes trimestrales de gestión. En este marco, fue formalizada la suscripción de 63 instrumentos contractuales (entre órdenes de compra y contratos) por un valor total de USD 178.889,69, orientados a satisfacer los requerimientos empresariales. Dicha ejecución fue desglosada técnicamente en 41 procedimientos a través de catálogo electrónico, 20 procesos de ínfima cuantía, además de la gestión específica de un proceso por bienes y servicios únicos y uno bajo la modalidad de emergencia, asegurando así la continuidad de los servicios y la adquisición de bienes necesarios para la empresa.

**Tabla 2 Ejecución del Plan Anual de Contratación (PAC)**

Tipo de contratación	# de órdenes de compra/contratos	Monto contratado (USD)
Catálogo electrónico	41	16.899,65
Ínfima cuantía	20	78.459,64
Bienes y servicios únicos	1	13.540,00
Emergencia	1	69.990,40
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>178.889,69</b>

**Fuente:** Dirección Administrativa

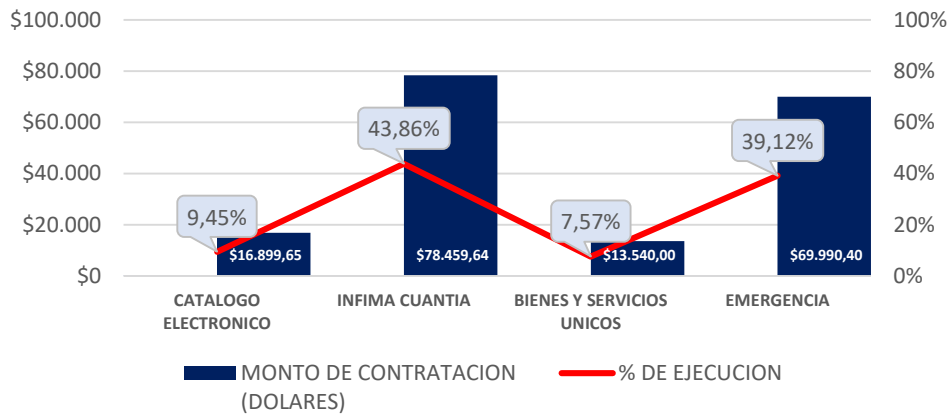
**Elaborado por:** Dirección Administrativa

En el siguiente gráfico podemos evidenciar el desglose por monto y tipo de contratación, del cual se detalla de la siguiente manera: se ejecutó un monto de USD 16.899,65 mediante catálogo electrónico, equivalente al 9,45 %, destinado al servicio de limpieza de oficinas. Por otro lado, en la modalidad de régimen especial de bienes y servicios únicos se gestionó la migración de licencias de ARCGIS por un monto total de USD 13.540, que representó el 7,57 % de participación dentro del total de órdenes de compra.

Asimismo, del volumen total gestionado, el 43,86 % correspondió a ínfimas cuantías, orientadas principalmente a cubrir servicios de renovación de infraestructura tecnológica, lo que permitió garantizar la continuidad operativa de las distintas áreas de la empresa.

De manera estratégica, el 39,12 % de los procedimientos se concentró en el régimen de emergencia. En este rubro, se destaca la suscripción del contrato para el servicio de laboratorios de PROMAIN, gestión necesaria para atender requerimientos prioritarios de la operación.

**Gráfico 1 Montos de contratación vs % de ejecución**



**Fuente:** Dirección Administrativa  
**Elaborado por:** Dirección Administrativa

4.1.3.3. Gestión documental

En cumplimiento de la Regla Técnica Nacional para la Organización y Mantenimiento de Archivos Públicos, fue lograda la validación de las herramientas metodológicas de archivo de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP el 20 de febrero de 2025. Este hito fue alcanzado mediante la aprobación técnica del cuadro general de clasificación documental y la tabla de plazos de conservación documental por parte de la Dirección de archivo de la Administración Pública; en tal sentido, la gestión documental de la empresa fue fortalecida técnicamente, asegurando que la administración, organización y conservación de los activos de información institucionales se ejecuten bajo estándares oficiales de eficiencia y transparencia.

**Tabla 3 Estadísticas de gestión por producto entregado**

Productos	Número de registros o monto alcanzado	Período (dentro del ejercicio fiscal 2025)
Ingresos por remate de bienes muebles 2025	\$193.600,00	De enero 2025 a diciembre 2025
Informes de gestión respecto al seguimiento y ejecución del Plan Anual de Compras – PAC	4	
Órdenes de compra y contratos suscritos	63	
Herramientas metodológicas de Gestión documental y la Tabla de plazos de conservación documental	2	

**Fuente:** Dirección Administrativa  
**Elaborado por:** Dirección Administrativa

#### 4.1.4. Dirección de Administración del Talento Humano

La Dirección de Administración del Talento Humano, según el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, tiene como misión “Administrar, planificar, ejecutar, supervisar y evaluar los subsistemas del talento humano; acorde con la normativa legal vigente, a fin de propender al desarrollo profesional, técnico y personal para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad y productividad en la gestión empresarial interna”; es así, que en el marco del cumplimiento de su gestión durante el ejercicio fiscal comprendido entre enero y diciembre de 2025 reporta los logros que se describen a continuación:

##### 4.1.4.1. Gestión de administración del talento humano

En el ámbito del fortalecimiento corporativo, la gestión de administración del talento humano demostró una capacidad de respuesta operativa al alcanzar el 100% de cumplimiento en sus procesos de contratación de personal. Durante este periodo reportado, se planificaron y ejecutaron exitosamente 19 procesos de selección técnica, atendiendo de manera oportuna los requerimientos específicos de las distintas unidades administrativas. Esta gestión garantizó la incorporación del capital humano especializado y necesario para sostener las operaciones que exige la dinámica del negocio minero.

Por otra parte, la estructura demográfica de la ENAMI EP evidencia un firme compromiso con la paridad de género, incluso frente a escenarios de reestructuración organizacional. Al cierre del 2024, la empresa mantenía una distribución equitativa con un 50,8% de personal femenino y 49,2% masculino (32 mujeres y 31 hombres).

Durante el año 2025, a pesar de la optimización de la nómina empresarial, que redujo el total del personal de 63 a 37 colaboradores, la administración garantizó la protección de esta equidad. Al mes de diciembre de 2025, la composición se situó en un 51,4% de mujeres (19) y un 48,6% de hombres (18). Esta mínima variación demuestra que las políticas de optimización de talento humano se ejecutaron bajo estrictos criterios técnicos y de paridad, asegurando que la empresa mantenga una representación estructuralmente equilibrada entre hombres y mujeres. A continuación, se detalla el análisis comparativo de esta evolución mensual:

**Tabla 4 Estructura organizacional por género: comparativo mensual 2024 vs. 2025**

MES	2024			2025		
	TOTAL	EQUIDAD DE GENERO		TOTAL	EQUIDAD DE GENERO	
	PERSONAL	HOMBRES	MUJERES	PERSONAL	HOMBRES	MUJERES
ENERO	48	22	26	63	32	31
FEBRERO	52	24	28	54	28	26
MARZO	54	28	26	61	29	32
ABRIL	50	25	25	61	31	30
MAYO	54	28	26	60	30	30
JUNIO	57	31	26	57	26	31
JULIO	58	32	26	38	15	23
AGOSTO	59	33	26	37	16	21
SEPTIEMBRE	58	31	27	34	16	18
OCTUBRE	61	31	30	35	15	20
NOVIEMBRE	59	30	29	36	16	20
DICIEMBRE	63	31	32	37	18	19

**Fuente:** Dirección de Administración del Talento Humano

**Elaborado por:** Dirección de Administración del Talento Humano

Por otra parte, como se observa en la siguiente tabla con respecto al análisis de la variación demográfica durante el 2025, se evidencia una política empresarial altamente responsable respecto a la inclusión laboral y el cumplimiento normativo. Al contrastar los periodos, se observa que la ENAMI EP no solo salvaguardó a sus colaboradores en situación de vulnerabilidad, sino que consolidó su participación en la estructura organizacional. Mientras el año 2024 cerró con 6 servidores en este segmento, el 2025 culminó con un equipo fortalecido de 8 personas pertenecientes a grupos de atención prioritaria (3 hombres y 5 mujeres).

Adicionalmente a esta optimización que se realizó, supera las exigencias normativas vigentes. Mientras la Ley Orgánica de Discapacidades establece un mandato del 4% para nóminas superiores a 25 trabajadores, la empresa cerró el periodo 2025 con un 21,62% de participación de grupos prioritarios (8 servidores, incrementando los 6 registrados en 2024), consolidando así un liderazgo tangible en responsabilidad social.

**Tabla 5 Variación demográfica de los grupos de atención prioritaria (2024-2025)**

MES	2024			2025		
	TOTAL	GRUPOS DE ATENCION PRIORITARIA		TOTAL	GRUPOS DE ATENCION PRIORITARIA	
	PERSONAL	HOMBRES	MUJERES	PERSONAL	HOMBRES	MUJERES
ENERO	7	3	4	7	3	4
FEBRERO	7	3	4	7	3	4
MARZO	7	3	4	7	3	4
ABRIL	7	3	4	7	3	4
MAYO	7	3	4	7	3	4
JUNIO	7	4	3	7	3	4
JULIO	7	4	3	8	3	5
AGOSTO	7	4	3	8	3	5
SEPTIEMBRE	7	4	3	8	3	5
OCTUBRE	6	3	3	8	3	5
NOVIEMBRE	6	3	3	8	3	5
DICIEMBRE	<b>6</b>	3	3	<b>8</b>	3	5

**Fuente:** Dirección de Administración del Talento Humano

**Elaborado por:** Dirección de Administración del Talento Humano

Por otro lado, en relación a la estructura contractual de la ENAMI EP, el modelo de gestión se sustenta en una configuración organizacional flexible. Del total de 37 colaboradores, el 70,30% (26 servidores) opera bajo nombramiento ocasional, respaldados por un 16,22% (6 servidores) de libre designación en roles estratégicos. Complementariamente, la estructura se apoya en un 10,81% (4 servidores) bajo el Código del Trabajo y un 2,70% (1 servidor) con nombramiento permanente.

4.1.4.2. *Gestión de desarrollo organizacional*

En primera instancia, la ENAMI EP ha priorizado el fortalecimiento de las competencias de su capital humano mediante la ejecución del Plan Anual de formación y capacitación 2025. A pesar de las restricciones presupuestarias, la empresa demostró resiliencia y capacidad de gestión con la Contraloría General del Estado, logrando ejecutar 28 capacitaciones. Este enfoque proactivo permitió que el 52% de los temas propuestos se concretaran sin costo directo para la empresa, garantizando que el personal mantenga niveles de actualización técnica indispensables para la competitividad del sector minero.

**Ilustración 2 Nivel de ejecución del Plan Anual de formación y capacitación 2025**



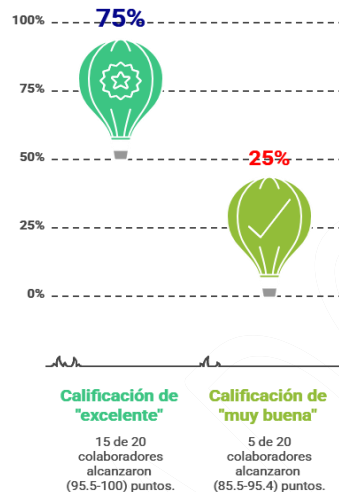
**Fuente:** Dirección de Administración del Talento Humano  
**Elaborado por:** Dirección de Administración del Talento Humano

Dando continuidad a la estructuración técnica de la empresa, se alcanzó un hito fundamental con la aprobación e implementación del manual de valoración y clasificación de puestos. Este instrumento, nacido de un levantamiento de 10 parámetros técnicos, permitió regularizar la situación laboral de 37 colaboradores conforme a las mejores prácticas de administración de talento humano. Con esta acción, la ENAMI EP no solo cumple con recomendaciones de auditorías externas, sino que establece una base de equidad interna y ordenamiento administrativo que proyecta una transparencia empresarial.

En línea con la búsqueda de la excelencia operativa, la ENAMI EP ejecutó con éxito la evaluación del desempeño 2025, proceso que ratifica el alto compromiso de nuestro capital humano. De los 20 colaboradores que cumplieron con los criterios de evaluación,

los resultados son contundentes, el 75% alcanzó la calificación de “excelente” (95.5 - 100 puntos) y el 25% restante se situó en la categoría “muy buena” (85.5 - 95.4 puntos); estas cifras reflejan una fuerza laboral eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

**Ilustración 3 Resultados de evaluación del desempeño 2025**



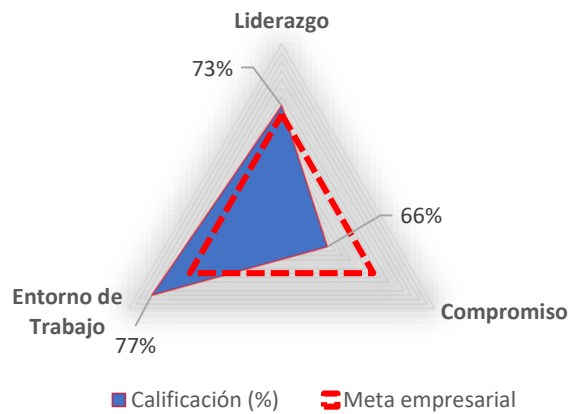
**Fuente:** Dirección de Administración del Talento Humano

**Elaborado por:** Dirección de Administración del Talento Humano

Finalmente, en noviembre de 2025 se ejecutó la medición de clima laboral bajo la metodología del Ministerio del Trabajo (MDT); con una sólida participación del 87.50% de la fuerza laboral, la empresa alcanzó un índice de satisfacción general del 72% (aceptable). Este diagnóstico resalta fortalezas clave en el entorno de trabajo (77%), se observa un consolidado por subfactores con calificación “muy bueno”, destacándose las instalaciones (87%), la identificación empresarial (83%) y la motivación del personal (81%).

De manera proactiva, la administración ha identificado en los componentes de liderazgo (73%) y compromiso (66%) la base para sus próximos planes de acción. Esto exige abordar frontalmente los subfactores evaluados como “regulares”: apertura al cambio (59%), cumplimiento de procesos (55%) y, el desarrollo profesional (45%). Asumir estos desafíos con transparencia permite implementar programas de mejora continua y asegurar la retención del mejor talento del sector minero.

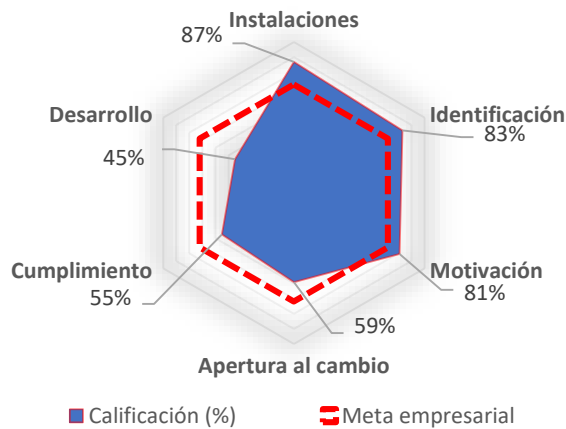
**Gráfico 2 Nivel de satisfacción en los factores evaluados del clima organizacional**



**Fuente:** Dirección de Administración del Talento Humano

**Elaborado por:** Dirección de Administración del Talento Humano

**Gráfico 3 Desglose de subfactores operativos y de talento humano frente a la meta empresarial**



**Fuente:** Dirección de Administración del Talento Humano

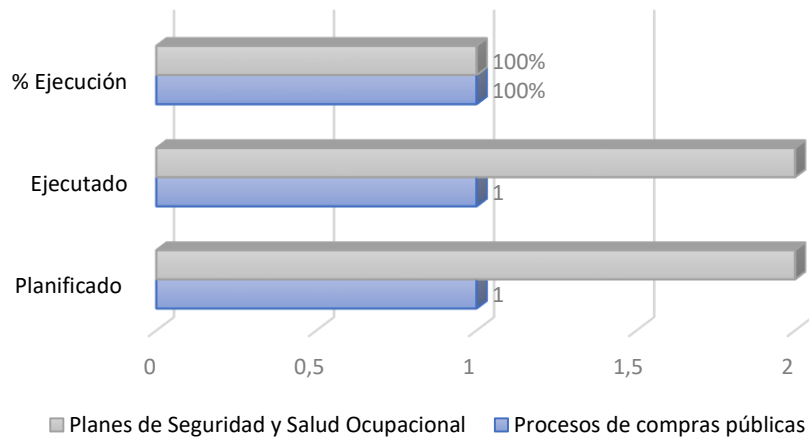
**Elaborado por:** Dirección de Administración del Talento Humano

Para cerrar esta brecha, la administración no necesita invertir más recursos en infraestructura, sino redirigir urgentemente el presupuesto e iniciativas hacia planes de carrera, mallas de capacitación técnica y optimización de procesos internos. En el tiempo, la ENAMI EP logrará transformar la motivación en un verdadero compromiso de alto rendimiento, mitigando el riesgo de fuga de talento hacia otras empresas del sector minero.

4.1.4.3. *Gestión de seguridad y salud ocupacional*

La gestión empresarial en materia de seguridad laboral durante el 2025, se caracterizó por la precisión y el cumplimiento normativo. Se ejecutaron con éxito los procesos de contratación destinados al mantenimiento preventivo de equipos, logrando una tasa de efectividad del 100% frente a lo programado. Estos esfuerzos, sumados a la renovación de los planes de seguridad y salud, fortalecen la capacidad de respuesta empresarial ante riesgos ocupacionales, garantizando que el personal cuente con las herramientas y el marco preventivo necesario para el desarrollo óptimo de sus funciones.

**Gráfico 4 Comparativa Metas planificadas Vs. Ejecutadas en gestión de seguridad laboral y adquisiciones**



**Fuente:** ENAMI EP

**Elaborado por:** Dirección de Administración del Talento Humano

4.1.4.4. *Gestión de remuneraciones y nómina*

La gestión de remuneraciones y nómina cumplió satisfactoriamente con la meta programada de obtener el estudio matemático actuarial anual. Este resultado es fundamental para el correcto cálculo de las reservas de jubilación patronal y desahucio, garantizando seguridad jurídica y financiera tanto para la empresa como para sus servidores.

Complementariamente a esta gestión técnica, la administración ejecutó una política de optimización del gasto corriente. En este sentido, la masa salarial de la ENAMI EP, que comprende las retribuciones según el clasificador del Ministerio de Economía y Finanzas y excluye liquidaciones o deudas anteriores, presentó una variación significativa durante el periodo 2025.

Como se detalla en la siguiente tabla, esta reestructuración estratégica generó una reducción del 10,19% en la masa salarial total respecto a 2024. Este ajuste financiero evidencia una transición hacia un modelo operativo más dinámico, orientado a maximizar el rendimiento del capital humano en la ejecución del portafolio.

**Tabla 6 Variación de masa salarial 2025 vs 2024, en USD**

Mes	2024	2025	Variación absoluta	Porcentaje variación
Enero	104.621,37	133.923,35	29.301,98	28,01%
Febrero	114.632,53	130.747,95	16.115,42	14,06%
Marzo	121.614,65	130.364,82	8.750,17	7,19%
Abril	124.023,16	155.492,35	31.469,19	25,37%
Mayo	127.957,15	136.864,36	8.907,21	6,96%
Junio	145.819,77	148.778,26	2.958,49	2,03%
Julio	131.802,20	85.181,75	-46.620,45	-35,37%
Agosto	129.398,47	93.836,59	-35.561,88	-27,48%
Septiembre	129.514,15	77.666,15	-51.848,00	-40,03%
Octubre	123.087,87	89.821,09	-33.266,78	-27,03%
Noviembre	128.335,22	93.529,91	-34.805,31	-27,12%
Diciembre	130.133,78	80.581,74	-49.552,04	-38,08%
<b>TOTAL</b>	<b>1.510.940,32</b>	<b>1.356.788,32</b>	<b>-</b>	<b>-10,19%</b>

Fuente: Archivo de Talento Humano

Elaborado por: Dirección de Administración del Talento Humano

#### 4.1.5. Dirección Financiera

La Dirección Financiera, según el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, tiene como misión “Controlar, administrar, planificar, ejecutar, evaluar y custodiar los recursos económicos y financieros de la empresa, de manera oportuna, eficiente y transparente, en cumplimiento a la normativa vigente”; es así, que en el marco del cumplimiento de su gestión durante el ejercicio fiscal comprendido entre enero y diciembre de 2025 reporta los logros que se describen a continuación:

4.1.5.1. Gestión de presupuesto

En relación con la gestión presupuestaria, la planificación financiera de la empresa fue establecida inicialmente mediante la resolución No. 265-2025-DIR-ENAMIEP, por la cual fue aprobado el presupuesto general prorrogado de 2025 por un valor de USD 3.115.261,28; posteriormente, este monto fue reformado y consolidado mediante la resolución No. 273-2025-DIR-ENAMIEP en USD 2.820.901,75, de los cuales USD 2.253.901,75 fueron financiados con recursos de autogestión y USD 567.000,00 con recursos fiscales. En este marco normativo, fue autorizada la aprobación de los techos para las certificaciones plurianuales 2025-2026 por USD 116.956,64 a través de la resolución No. 274-2025-ENAMIEP; por consiguiente, al cierre del ejercicio fiscal en diciembre de 2025, fue registrada una ejecución total de gastos de USD 1.763.712,79, lo que representó el 62,52% del presupuesto codificado, garantizando así la sostenibilidad financiera de la ENAMI EP.

**Tabla 7 Ejecución presupuestaria por fuente de financiamiento, en USD**

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO PERMANENTE			PRESUPUESTO NO PERMANENTE			TOTAL PRESUPUESTO
	RECURSOS PROPIOS	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS VÍA PGE	CRÉDITOS	RECURSOS PROPIOS	TRANSFERENCIAS RECIBIDAS VÍA PGE	CRÉDITOS	
<b>INGRESOS</b>							
<b>CODIFICADO</b>	2.060.301,75	567.000,00	-	193.600,00	0,00	-	2.820.901,75
<b>EJECUTADO</b>	615.835,82	36.000,00	-	193.600,00	0,00	-	845.435,82
<b>SALDO POR DEVENGAR</b>	1.444.465,93	531.000,00	-	0,00	0,00	-	1.975.465,93
<b>% DE EJECUCIÓN</b>	29,89%	6,35%	-	100,00%	0,00%	-	29,97%
<b>GASTOS</b>							
<b>CODIFICADO</b>	1.574.078,23	567.000,00	-	679.823,52	0,00	-	2.820.901,75
<b>EJECUTADO</b>	1.352.427,10	1.670,60	-	409.615,09	0,00	-	1.763.712,79
<b>SALDO POR DEVENGAR</b>	221.651,13	565.329,40	-	270.208,43	0,00	-	1.057.188,96
<b>% DE EJECUCIÓN</b>	85,92%	0,29%	-	60,25%	0,00	-	62,52%

Fuente: Sistema e-SIGEF – ENAMI EP

Elaborado por: Dirección Financiera – Subgerencia Administrativa Financiera

### RECURSOS DE AUTOGESTIÓN

La ejecución presupuestaria empresarial acumulada de la ENAMI EP al mes de diciembre de 2025, ascendió al 62,52%, respecto del 100% planificado, equivalente a un valor devengado de USD 1.763.712,79 frente a un valor codificado de USD 2.820.901,75; compuesto de la siguiente manera:

- Gasto Corriente. - USD 1.354.097,70, representando el 63,24% en relación al codificado de USD 2.141.078,23 (incluye los recursos de fuente fiscal 001).

- Gasto de Inversión. - USD 409.615,09; representando el 60,25% en relación al codificado de USD 679.823,52.

La ejecución presupuestaria en gastos permanentes al periodo de enero a diciembre de 2025, asciende a USD 1.352.427,10 que equivale al 85,92% en relación al valor codificado que asciende a USD 1.574.078,23.

La ejecución presupuestaria en gastos no permanentes al periodo de enero a diciembre de 2025, asciende a USD 409.615,09 que equivale al 60,25% en relación al valor codificado que asciende a USD 679.823,52.

**Ilustración 4 Ejecución presupuestaria acumulada - ENAMI EP 2025**



**Fuente:** Dirección Financiera  
**Elaborado por:** Dirección Financiera – Subgerencia Administrativa Financiera

**RECURSOS FISCALES**

Respecto a la ejecución presupuestaria de recursos fiscales, se registró un gasto acumulado de apenas USD 1.670,60, cifra que representa un 0,29% frente al valor codificado de USD 567.000,00. Esta ejecución se limitó estrictamente a la devolución de saldos del proyecto PROMAIN de 2024 y a reembolsos operativos por visitas técnicas para la inspección de material incautado. No obstante, como hito de gestión estratégica para garantizar la continuidad operativa, fue solicitada y aceptada a través del sistema E-SIGEF la asignación del techo presupuestario plurianual 2025-2026 mediante el oficio No. ENAMI-SPGE-2025-0037-OFC. Este logro administrativo permite que actualmente se encuentren en ejecución los procesos para el servicio de procesamiento de material

mineralizado y el análisis integral de laboratorio físico-químico y metalúrgico, asegurando así el cumplimiento de los objetivos misionales de la ENAMI EP para el próximo periodo.

4.1.5.2. *Gestión de contabilidad*

Al mes de diciembre 2025 se alcanzó una recaudación por concepto de autogestión correspondientes a los siguientes conceptos:

**Tabla 8 Ingresos de recursos, en USD**

ITEM	DESCRIPCIÓN	Acumulado 2025	% de Participación
13	Tasas y Contribuciones	128.234,79	15,84%
19	Otros Ingresos	63.400,41	7,83%
24	Venta de Activos no Financieros	193.600,00	23,92%
38	Cuentas por Cobrar	424.200,62	52,41%
<b>TOTAL</b>		<b>809.435,82</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Sistema e-SIGEF – ENAMI EP

**Elaborado por:** Dirección Financiera – Subgerencia Administrativa Financiera

Se evidencia una gestión de recuperación y generación de ingresos por conceptos distintos a la operación principal, con resultados favorables en 4 rubros relevantes. En primer lugar, se registran ingresos por tasas y contribuciones derivados del cobro a superficiarios mineros, de las contribuciones asociadas a la producción de las concesiones Muyuyacu y de servicios administrativos vinculados al acuerdo comercial marco con el caso de Barrick. Asimismo, el rubro de otros ingresos refleja recursos obtenidos por intereses generados en pagos relacionados con el acta de mediación firmada con la compañía Transconmi y por pagos tardíos de regalías de operadores mineros.

De igual manera, la venta de activos no financieros muestra resultados concretos a través del remate de maquinarias y equipos realizado en 2025. Finalmente, el valor más representativo corresponde a cuentas por cobrar, asociado a la recaudación de pagos de capital por parte de la empresa Transconmi. En conjunto, estos rubros reflejan una administración orientada a fortalecer la liquidez, recuperar valores adeudados y diversificar las fuentes de ingreso empresarial, alcanzando un total de USD 809.435,82.

- A. INGRESOS DE EFECTIVO.** - Los ingresos por autogestión del período de enero a diciembre de 2025 denotan que, en este período se obtuvo recaudación, las mismas que son determinadas por las gestiones de cobro a la empresa Transconmi Cía. Ltda. tanto en capital como intereses, remate de bienes y por los superficiarios mineros (regalías por las ventas de operadores mineros de las concesiones Muyuyacu y servicios administrativos de mantenimiento estipulado

en el Acuerdo Comercial Marco Nro. ENAMI-UCE-AC-001-2023 con Barrick, por título de concesión minera de las áreas Mirafruta1b y El Salto1b).

- B. EGRESOS DE EFECTIVO.** - En lo relacionado a los egresos o pagos del período, de enero a diciembre de 2025, se han generado desembolsos con recursos de autogestión por USD 1.762.042,19 correspondiente a los procesos de contratación pública, servicios básicos, nóminas de personal, débito de planillas IESS y declaración impuestos del SRI.
- C. SALDOS DE EFECTIVO.** - A la apertura del año de 2025 se inició con un saldo de efectivo de autogestión de USD 946.739,02, al 31 de diciembre de 2025 al cierre del ejercicio fiscal se mantuvo un saldo en USD 1.594,66, lo que denota que la ENAMI EP ha mantenido disponibilidad de recursos de autogestión, permitiendo financiar las actividades empresariales planificadas durante este período.

#### 4.1.5.3. *Gestión de tesorería*

Respecto al proceso de auditoría externa a los estados financieros, la adjudicación del servicio de auditoría para dictaminar la razonabilidad de los estados financieros de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP por el ejercicio económico terminado al 31 de diciembre de 2025 fue realizada el 13 de agosto de 2025 a favor de la compañía ALIADO CONTABLE MATUBERM CIA. LTDA., bajo la modalidad de ínfima cuantía consultoría No. IC-ENAMIEP-2025-011. En este contexto, una vez cumplido el plazo de ejecución, fue suscrita el 12 de septiembre de 2025 el acta de recepción definitiva No. 001-ENAMIEP-DF-2025, mediante la cual se dio constancia de la entrega de los productos a entera satisfacción empresarial; cabe destacar que, a través de dichos informes, fue emitida una opinión, determinándose que los estados financieros presentan información razonable y han sido preparados de conformidad con los principios y normas técnicas de contabilidad gubernamental vigentes.

Adicionalmente, y en cumplimiento de la normativa de rendición de cuentas, la ENAMI EP certifica el cumplimiento íntegro y oportuno de sus obligaciones patronales ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y sus obligaciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) durante todo el 2025.

#### 4.2. Gerencia de Gestión y Desarrollo Minero (GDM)

##### 4.2.1. Misión

Gestionar el desarrollo transparente, eficiente y sostenible del portafolio de proyectos mineros; ejecutando actividades técnicas y socio ambientales de manera responsable, cumpliendo con la normativa vigente, estándares nacionales e internacionales, aplicables; maximizando el valor de los activos mineros para garantizar la auto sustentabilidad de la ENAMI EP y el desarrollo de las zonas de influencia.

##### 4.2.2. Estructura orgánica



##### 4.2.3. Dirección Ambiental y Social

La Dirección Ambiental y Social, según el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, tiene como misión *“Gestionar los permisos ambientales requeridos para la ejecución de actividades mineras; mantener y mejorar continuamente los sistemas de gestión ambiental y realizar actividades de relacionamiento comunitario que garanticen la sostenibilidad de los proyectos desde un enfoque social”*; es así, que en el marco del cumplimiento de su gestión durante el ejercicio fiscal comprendido entre enero y diciembre de 2025 reporta los logros que se describen a continuación:

#### 4.2.3.1. *Gestión ambiental*

##### **Proyecto minero Llurimagua**

En cumplimiento de la resolución emitida por la Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (CIACCI) el 10 de julio de 2025, fue ratificada la propiedad de la concesión minera Llurimagua a favor de la ENAMI EP. Mediante este laudo arbitral final del caso CCI Nro. 26178/JPA/AJP, fue consolidado el control institucional sobre el 100% del proyecto, asegurando así los intereses del Estado Ecuatoriano.

##### **Proyecto minero Muyuyacu**

En cumplimiento de la sentencia Nro. 1365-20-EP/25 dictada por la Corte Constitucional el 06 de febrero de 2025, fue dejada sin efecto la cotitularidad con empresas privadas que existía sobre el proyecto. En consecuencia, desde el 14 de julio de 2025, fue confirmada la titularidad única del 100% de los derechos sobre la concesión por parte del Ministerio de Energía y Minas (actualmente Ministerio de Ambiente y Energía - MAE), abarcando una superficie de 848,70 hectáreas en beneficio de la ENAMI EP.

Adicional, como resultado de la restitución de la titularidad, fue lograda la terminación de contratos con 13 operadores mineros el 27 de agosto de 2025. Dicha gestión permitió que, a través de la ARCOM, fueran dejadas sin efecto las inscripciones de los acuerdos operativos suscritos previamente; por consiguiente, fue iniciado un análisis técnico exhaustivo para la ejecución del cierre, finiquito y recuperación efectiva de valores pendientes de pago por parte de los ex-operadores.

##### **Proyecto Unacota**

En cumplimiento de los ejes de desarrollo social y mediante la coordinación interinstitucional entre la ENAMI EP, el MINEDUC (actualmente Ministerio de Educación, Deporte y Cultura – MINEDEC) y la Unidad Educativa "General Condorazo", fue realizada la donación de ocho computadoras portátiles HP el 13 de mayo de 2025. Dicha acción fue ejecutada con el objetivo de mejorar el acceso a la tecnología de los estudiantes de la Dirección Distrital 05d04-Pujilí, permitiendo así la reducción de la brecha digital y la potenciación de sus oportunidades educativas.

##### **Obtención de actos previos (certificados de no afectación)**

En cumplimiento de la normativa ambiental vigente, durante el periodo de abril a junio de 2025 fue lograda la obtención de certificados de no afectación a fuentes hídricas emitidos por el Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica (actualmente

Ministerio de Ambiente y Energía - MAE). Dicha gestión fue consolidada mediante los trámites administrativos No. 1428-MA-2022-AA y 1429-MA-2022-AA para la concesión Nanguipa y Nanguipa 1, así como por los trámites No. 1426-MA-2022-AA y 1427-MA-2022-AA para la concesión Campanillas y Campanillas 1.

#### 4.2.3.2. *Gestión social*

##### **Entrega de comodatos para la población de García Moreno**

En cumplimiento de las cláusulas del contrato ENAMIEP-SJU-2025-DA-CC-001, fue entregada bajo la figura de comodato una excavadora de oruga marca KOMATSU el 24 de febrero de 2025. Esta gestión fue formalizada a favor del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de García Moreno, con el fin de que la maquinaria fuera destinada al mejoramiento de la red vial de la parroquia, beneficiando directamente a su población local.

##### **Planes de Sostenibilidad del portafolio de proyectos**

En cumplimiento de las estrategias de gestión y desarrollo oficializadas por la gerencia técnica, el 24 de octubre de 2025 fue finalizada la elaboración de los Planes de Sostenibilidad 2025 para el portafolio de proyectos de la ENAMI EP. Este hito técnico fue alcanzado para proyectos metálicos (Llurimagua, Sigchos, Pacto, Tola Norte, Campanillas, Muyuyacu y Nanguipa) y no metálicos (La Tronera y Unacota), asegurando así las alternativas técnicas, económicas, ambientales y sociales necesarias para garantizar un desarrollo minero responsable.

##### **Visita técnica a través del fortalecimiento de la gestión social mediante el intercambio de conocimientos y la promoción de la minería artesanal como motor de desarrollo indígena**

Se lideró una capacitación sobre el procesamiento de caliza, en el ámbito de la minería no metálica, en las instalaciones de PROCALSA, en Riobamba. Este espacio de diálogo intercultural contó con la participación de autoridades del municipio de Pujilí, pobladores de la parroquia de Pilaló y actores comunitarios de la zona de influencia de los proyectos Unacota e Isimanchi, lo que permitió transparentar los procesos técnicos de la empresa.

Asimismo, durante esta jornada se reafirmó una política de puertas abiertas, mediante la difusión de información veraz sobre los estándares de seguridad y protección ambiental que rigen cada uno de los proyectos.

#### 4.2.4. Dirección Técnica de Operaciones Mineras

La Dirección Técnica de Operaciones Mineras, según el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, tiene como misión “Desarrollar las actividades técnicas que permitan la obtención de áreas con potencial geológico minero, a fin de ejecutar las diferentes fases de la actividad minera de manera transparente, eficiente y sostenible, aportando al desarrollo del portafolio empresarial, maximizando el valor de los activos mineros, en cumplimiento del marco legal vigente y de las directrices emitidas por la Gerencia de Gestión y Desarrollo Minero”; es así, que en el marco del cumplimiento de su gestión durante el ejercicio fiscal comprendido entre enero y diciembre de 2025 reporta los logros que se describen a continuación:

##### 4.2.4.1. Gestión de exploración

En cumplimiento de los cronogramas de prospección y evaluación técnica de yacimientos no metálicos, fue ejecutada la identificación de una alta concentración de carbonato de calcio (80% de pureza) en el proyecto minero La Tronera entre mayo y junio de 2025. Como resultado de esta fase, fue realizada la toma y envío de muestras representativas hacia los laboratorios de la empresa UNACEM; de esta manera, fue validada la calidad técnica del mineral y su aptitud para procesos industriales de alta exigencia, asegurando la viabilidad del proyecto para futuras etapas de aprovechamiento.

##### 4.2.4.2. Gestión de explotación

Respecto al proyecto minero Unacota y en cumplimiento de la planificación operativa de campo, en julio de 2025 fue lograda la extracción y transporte de 7,11 toneladas métricas de caliza desde el frente de trabajo hasta las instalaciones de la planta industrial. Esta movilización de material fue consolidada bajo estrictas normas de seguridad, permitiendo que la disponibilidad de materia prima para las fases subsiguientes de la cadena de valor fuera garantizada de manera efectiva.

4.2.4.3. Gestión de procesamiento y beneficio

**Proyecto minero Unacota**

En cumplimiento de los objetivos de transformación industrial y agregación de valor, fue llevada a cabo con éxito la prueba piloto de calcinación en la planta PROCALSA (Riobamba) durante el mes de julio de 2025. Mediante este proceso térmico aplicado al material extraído de Unacota, fueron obtenidos rendimientos específicos de 1,30 toneladas de cal viva (CaO) y 3,45 toneladas de cal hidratada  $Ca(OH)_2$ . Por consiguiente, a través de estos resultados técnicos, fue ratificada la factibilidad del procesamiento industrial a gran escala, permitiendo que el retorno de la inversión y la generación de productos de alta demanda comercial fueran proyectados con total certeza técnica para la ENAMI EP.

**Ilustración 5 Resultados técnicos y avance de licencias ambientales**



Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: Gerencia de Gestión y Desarrollo Minero

En el marco de la ejecución del Procesamiento del material incautado - PROMAIN, la ENAMI EP llevó a cabo las siguientes fases de gestión operativa y administrativa:

- Gestión preparatoria (PROMAIN 2): Se completaron las etapas previas requeridas para la contratación tanto del laboratorio como de la planta de beneficio.
- Inspección y seguridad operativa: Como parte del proceso de la planta de beneficio, se ejecutó una inspección técnica para definir los requerimientos exactos de la oferta económica. Esto permitió concretar la suscripción de un convenio interinstitucional con las Fuerzas Armadas, garantizando la seguridad integral de las operaciones de la empresa.
- Contratación y ejecución de análisis (PROMAIN 3): Se formalizó la firma del contrato con el laboratorio Bureau Veritas. El objetivo de esta contratación es realizar el análisis físico-químico-metalúrgico de 1.100 toneladas de material correspondientes al proyecto Río Blanco (Sector Molleturo).

4.3. Gerencia de Negocios Mineros (GNM)

4.3.1. Misión

Identificar y buscar oportunidades de negocio que se derivan de las competencias empresariales, llevarlas a la práctica de manera efectiva y eficiente, a través del análisis financiero, económico y de mercado que permita determinar la factibilidad y retorno de las inversiones, considerando réditos financieros para la ENAMI EP; así como, gestionar y ejecutar procesos operativos que generen ingresos para la empresa

4.3.2. Estructura orgánica



El Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2025 de la ENAMI EP, conocido de forma extemporánea por el Directorio mediante resolución 275-2025-DIR-ENAMIEP de 31 de diciembre de 2025, establece tres líneas de negocios: (i) Gestión eficiente de concesiones de su titularidad; (ii) Procesamiento y comercialización de minerales; (iii) Expansión a través de modelos asociativos.

Los ejes identificados como (i) y (iii) se relacionan con el desarrollo de proyectos comprendidos dentro de los regímenes de mediana minería y minería a gran escala, y otros que requieren inversiones como la construcción de una planta de beneficio, la ejecución de un acuerdo comercial, entre otras, razón por la que se enfocará en sectores empresariales privados y públicos de la comunidad internacional; mientras que, el eje identificado como (ii) se orienta hacia clientes que integran los regímenes de pequeña minería y minería artesanal (MAPE), como proveedores de minerales para los procesos de comercialización de la ENAMI EP.

En cumplimiento de las directrices emitidas y de los planes empresariales aprobados se obtuvieron los siguientes hitos para el 2025:

#### *4.3.3. Resultados y cumplimiento del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2025 (PGNEI)*

A continuación, se detallan los resultados obtenidos del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión (PGNEI) de la Empresa Nacional Minera (ENAMI EP). Esto permite contrastar las metas anuales frente a los resultados acumulados para evaluar el nivel de cumplimiento empresarial. Con un avance global del 61,54%, la tabla expone tanto los hitos alcanzados en procesos de negociación y recaudación, como las brechas críticas en la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de planes técnicos que requieren atención prioritaria para el cierre del 2025.

BORRADOR

Tabla 9 Matriz de cumplimiento al PGNEI anual 2025

Plan General de Negocios, Expansión e Inversión									
PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO			INDICADORES					RESULTADO ACUMULADO	% DE AVANCE ANUAL
Línea de Negocio	Objetivo Empresarial	Estrategia de Negocio	Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	CONFIGURACIÓN (Discreto o Acumulado Continuo)	Frecuencia de Medición	META ANUAL		
Gestión de proyectos mineros	Gestionar los proyectos bajo altos estándares de la industria minera en el ámbito técnico, ambiental y social	Segmento: Inversión Propia de ENAMI EP	Porcentaje de cumplimiento de los Planes Técnicos anuales	Porcentaje de actividades ejecutadas en la hoja de ruta	Acumulado Continuo	Trimestral	100%	30%	30%
	Generar ingresos de autogestión a través de la administración de contratos de operación	Segmento: Contrato de operación	Porcentaje de cumplimiento en el seguimiento de los contratos de operación vigentes y fenecidos	Porcentaje de actividades ejecutadas en la hoja de ruta	Acumulado Continuo	Trimestral	100%	30%	30%
	Promover procesos de negociación para el desarrollo de proyectos mineros que permitan la sostenibilidad empresarial	Segmento: Procesos de Negociación	Número de procesos de negociación suscritos que generan un retorno económico para las ENAMI	Sumatoria del número de procesos de negociación concretados.	Discreto	Anual	1	100%	100%
		Segmentos: -Intervención a través de asociatividad (Socios Estratégicos)	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Atracción de Inversiones	(Número de Actividades ejecutadas plan de atracción de inversiones 2024/ Total de actividades programadas en el plan de atracción de inversiones 2024)*100	Acumulado Continuo	Semestral	95%	95%	100%

Gestión de Proyectos Mineros	Generar ingresos de autogestión a través de la administración de contratos de operación y la comercialización de minerales.	Procesamiento de material mineralizado	Número de procedimientos de procesamiento y comercialización de material mineralizado	Sumatoria de procedimientos de procesamiento y comercialización de material mineralizado incautado ejecutados	Discreto	Anual	1	0%	0%
Gestión Financiera	Incrementar la eficiencia de la gestión financiera de ENAMI EP	Eficiencia Financiera	Porcentaje de ejecución presupuestaria – gasto corriente	(Presupuesto ejecutado de gasto corriente / Presupuesto total codificado de gasto corriente) *100	Continuo Acumulado	Trimestral	100%	58%	58%
			Porcentaje de reducción de costos y gastos operacionales frente al ejercicio fiscal anterior	Porcentaje de Variación: (final inicial)/inicial Estado de Resultados (no presupuestario)	Continuo Acumulado	Anual	10%	15%	100%
			Porcentaje de ejecución presupuestaria – gasto de inversión	(Presupuesto ejecutado de gasto inversión / Presupuesto total codificado de gasto de inversión)*100	Continuo Acumulado	Trimestral	100%	83%	83%
			Porcentaje de financiamiento por procesos de Negociación	Ingresos generados por procesos de negociación / Presupuesto Codificado de Autogestión (No se consideran valores fiscales por PROMAIN)	Continuo Acumulado	Anual	85%	12%	14%
			Porcentaje de recaudación de ingresos programados	(Ingresos de autogestión recaudados / Total de ingresos planificados y/o proyectados)*100	Acumulado Continuo	Trimestral	100%	100%	100%
<b>TOTAL:</b>									<b>61,54%</b>

Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: Gerencia de Negocios Minero

#### 4.3.4. Dirección Comercial

La Dirección Comercial, según el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, tiene como misión “Liderar y dirigir estratégicamente todas las actividades comerciales para maximizar la rentabilidad de los activos mineros de la ENAMI EP, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el crecimiento y rentabilidad de la empresa; a través de la identificación de oportunidades de mercado, desarrollo de relaciones sólidas con inversionistas nacionales y extranjeros, siempre manteniendo un compromiso firme con la ética y transparencia empresarial; así como, la responsabilidad social y ambiental”; es así, que en el marco del cumplimiento de su gestión durante el ejercicio fiscal comprendido entre enero y diciembre de 2025 reporta los logros que se describen a continuación:

##### 4.3.4.1. Gestión de pre factibilidad y factibilidad de proyectos

En cumplimiento de la planificación estratégica del sector energético-minero 2025-2030, se definieron las dos (2) líneas de negocio prioritarias relacionadas con modelos de asociatividad, comercialización de minerales y la obtención de financiamiento para una planta de beneficio estatal, asegurando la viabilidad operativa ante la demanda proyectada de los nuevos proyectos mineros.

**Ilustración 6 Presentación del Plan de inversión 2025-2030**



**Fuente:** Cuenta oficial institucional en Instagram, @ENAMIEPECUADOR (Publicado el 21 de febrero 2025).  
**Elaborado por:** ENAMI EP

Como cumplimiento del desarrollo de mecanismos de financiamiento para la inversión pública, a través del BID se promovió la implementación de Alianzas Público-Privadas (APP) mediante charlas magistrales dirigidas a gobiernos locales, facilitando el análisis de alternativas financieras que impulsen el progreso y la sostenibilidad de los proyectos en territorio.

#### 4.3.4.2. Gestión de trámites internacionales

En cumplimiento de las políticas de equidad de género y responsabilidad social en la industria, se gestionó la participación institucional en la cuarta edición de la Beca "Soy Minera", en articulación con organismos y empresas de alcance global como WIM Ecuador, Newmont y Lundin Gold, para el fomento del liderazgo femenino en carreras STEM.

**Ilustración 7 Participación de ENAMI EP en 4ta edición de la Beca "Soy minera"**



**Fuente:** Cuenta oficial institucional en Instagram, @ENAMIEPECUADOR (Publicado el 02 de julio 2025).  
**Elaborado por:** ENAMI EP

En esta misma línea de proyección internacional, se recibió la visita por parte del Embajador del Perú, Eduardo Zeballos, con el cual se fortaleció el relacionamiento institucional e internacional de ENAMI EP, al permitir la presentación del portafolio de proyectos estratégicos y de los mecanismos de asociatividad de la ENAMI EP. Como resultado, se acordó remitir el modelo de negocio de la empresa para su análisis, abriendo oportunidades de cooperación y potencial interés en futuras iniciativas conjuntas.

**Ilustración 8 Visita de embajador de Perú**



**Fuente:** Cuenta oficial institucional en Instagram, @ENAMIEPECUADOR (Publicado el 25 de noviembre 2025).  
**Elaborado por:** ENAMI EP

#### 4.3.5. Dirección de Convenios Estratégicos

La Dirección de Convenios Estratégicos, según el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, tiene como misión *“Desarrollar, formalizar y ejecutar los procesos de negociación logrados por el área comercial, a través de la planificación, coordinación, articulación con las áreas competentes y seguimiento de concursos públicos, para la celebración de convenios estratégicos, cesiones y transferencias de derechos mineros y en general todo acto o contrato permitido por las leyes; así como, su administración, control, renovación y cierre”*; es así, que en el marco del cumplimiento de su gestión durante el ejercicio fiscal comprendido entre enero y diciembre de 2025 reporta los logros que se describen a continuación:

##### 4.3.5.1. Gestión de negociación

En cumplimiento del fortalecimiento de la transparencia y la formalización de la comercialización nacional, se efectuó la convocatoria pública para el Registro de Compradores de la ENAMI EP, lográndose el registro de once operadores económicos interesados bajo estándares de equidad y control. Esta iniciativa permitió fortalecer la habilitación y transparencia del proceso de compra-venta de minerales, registrando 11 compradores interesados y sentando una base más sólida para dinamizar la comercialización minera bajo criterios de apertura, orden y confianza.

**Ilustración 9 Convocatoria para registro de compradores de minerales**



**Fuente:** Cuenta oficial institucional en Instagram, @ENAMIEPECUADOR (Publicado el 08 de diciembre 2025).  
**Elaborado por:** ENAMI EP

Como parte del cumplimiento de la estrategia de atracción de inversiones, se desarrollaron acercamientos de alto nivel con ejecutivos de empresas mineras de renombre internacional, tales como Barrick, BHP, BMO, Chinalco, Namoh y South32, con el propósito de establecer acuerdos basados en estándares de responsabilidad social, ambiental y transparencia.

**Ilustración 10 Reuniones de alto nivel con personal de Barrick y BHP**



**Fuente:** Cuenta oficial institucional en Instagram, @ENAMIEPECUADOR (Publicado el 16 de septiembre 2025).  
**Elaborado por:** ENAMI EP

Como cumplimiento de la estrategia de viabilidad comercial y operativa de la ENAMI EP, se efectuó el lanzamiento de las bases técnicas del concurso público código AC-ENAMIEP-001-2025 el 19 de noviembre de 2025. Mediante este proceso, se convocó a personas jurídicas nacionales y extranjeras para la suscripción de un acuerdo comercial marco destinado al desarrollo de proyectos mineros en 12 áreas estratégicas de la provincia de Morona Santiago, las cuales abarcan una superficie total de 39.994 hectáreas.

**Ilustración 11 Concurso público de mejor postura ENAMI EP**



**Fuente:** Cuenta oficial institucional en Instagram, @ENAMIEPECUADOR (Publicado el 19 de noviembre 2025).  
**Elaborado por:** ENAMI EP

La gestión de este concurso, lanzado el 19 de noviembre de 2025, se estructuró bajo la modalidad de oferta por el bloque consolidado de concesiones denominadas "LA TRI" (LA TRI 13, LA TRI 14, LA TRI 16, LA TRI 17, LA TRI 19, LA TRI 21, LA TRI 22, LA TRI 23, LA TRI 25, LA TRI 26, LA TRI 27, LA TRI 28), prohibiendo posturas individuales para garantizar la integridad técnica y económica del proyecto. Al cierre del año, el proceso definió como adjudicatario final y socio estratégico a la empresa SOLARIS RESOURCES ECUADOR SAS.

#### 4.3.5.2. Gestión de acuerdos, convenios y contratos mineros

En cumplimiento de los objetivos de posicionamiento internacional y cooperación técnica, fue presentado el portafolio y la visión estratégica de la empresa en la Expomin Chile XVIII edición, permitiendo el establecimiento de vínculos institucionales con APRIMIN y autoridades del sector minero chileno y australiano.

**Ilustración 12 Expomin Chile XVIII edición**



**Fuente:** Cuenta oficial institucional en X, @ENAMIEPECUADOR (Publicado el 23 de abril 2025).  
**Elaborado por:** ENAMI EP

Como cumplimiento de los compromisos de remediación y sostenibilidad ambiental, se ejecutó el Primer seminario de presentación de resultados del proyecto AOD de Remediación Ambiental Minera en el Perú, organizado por la Corporación de Rehabilitación de Minas y Recursos Minerales de Corea (KOMIR), la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA) y el Ministerio de Energía y Minas del Perú (MINEM), mediante el cual se consolidó el intercambio de experiencias para la gestión de pasivos ambientales y la formalización de la pequeña minería.

**Ilustración 13 Primer seminario de presentación de resultados del proyecto AOD**



**Fuente:** Cuenta oficial institucional en X, @ENAMIEPECUADOR (Publicado el 18 de julio 2025).  
**Elaborado por:** ENAMI EP

4.4. Subgerencia Jurídica (SJU)

4.4.1. Misión

Asesorar y coordinar los aspectos jurídicos, legales, normativos, precontractuales, contractuales, judiciales y extrajudiciales de la empresa; velar por la aplicación de la normativa vigente; así como, asumir la dirección y procuración de los procedimientos administrativos y procesos judiciales en los que intervenga la ENAMI EP como actor o demandado.

4.4.2. Gestión de asesoría jurídica

En cumplimiento del fortalecimiento de la gestión empresarial de la ENAMI EP, se brindó asesoría jurídica especializada para la aplicación e interpretación de la normativa vigente, lográndose la absolución oportuna de consultas formuladas por las unidades administrativas y operativas para mitigar riesgos jurídicos en la toma de decisiones.

Como cumplimiento de la legalidad y validez de los procedimientos institucionales, fueron elaborados y revisados diversos instrumentos jurídicos, tales como resoluciones administrativas, contratos y actos preparatorios, asegurando que las actuaciones de la empresa se encuentren debidamente fundamentadas y alineadas a los principios de la administración pública.

4.4.3. Estadísticas de gestión por producto entregado gestión de asesoría jurídica

La gestión de la asesoría jurídica operó como un eje habilitador fundamental para la ENAMI EP, garantizando que el avance de los proyectos mineros y las decisiones gerenciales cuenten en apego de la normativa vigente. La producción del área no solo representó el cumplimiento de trámites, sino la consolidación de la estructura legal necesaria para sostener las operaciones empresariales. El desempeño del área se materializó a través de los siguientes hitos:

**Tabla 10 Resumen de productos y servicios generados por la gestión de asesoría jurídica – periodo 2025**

Productos	Número de registros o número de beneficiarios	Periodo contemplado
Resoluciones elaboradas	46	Enero a diciembre de 2025
Consultas al Procurador General de Estado	1	
Informes de viabilidad jurídica	20	

Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: Subgerencia Jurídica

Se estructuraron y formalizaron 46 resoluciones que dotaron de legitimidad, trazabilidad y marco legal a las directrices gerenciales, asegurando que las acciones de la empresa mantengan una base procedimental sólida frente a entes de control.

Estos instrumentos actuaron como filtros de control preventivo. Su emisión fue determinante para viabilizar la ejecución de proyectos y procesos clave del negocio, garantizando la viabilidad legal de las acciones planificadas sin comprometer el dinamismo requerido por la empresa.

Ante escenarios de alta incertidumbre y relevancia estratégica, se elevó una consulta formal a la PGE. Esta acción evidencia una gestión de riesgos legales proactiva, buscando pronunciamientos vinculantes que salvaguarden los intereses y el patrimonio de la empresa a largo plazo.

#### 4.4.4. Gestión de patrocinio

En cumplimiento de la defensa técnica de los intereses del Estado ecuatoriano, se brindó asistencia jurídico-estratégica especializada a la Procuraduría General del Estado en el marco del arbitraje CCI No. 26178/JPA/AJP (ENAMI EP v. CODELCO), lográndose la sistematización de información técnica y contractual esencial para reducir riesgos de contingencia patrimonial ante el tribunal arbitral.

Aunado a lo anterior, y bajo el cumplimiento de la protección de los activos institucionales y la validez de los actos administrativos, se asumió la defensa técnica en la acción de protección interpuesta por PACIFIC SWAN INTERNATIONAL CORP y TEQUESTA POINT HOLDINGS CORP (caso proyecto Sangola); como resultado de esta gestión, se obtuvo una sentencia judicial de rechazo que ratificó la legalidad de la actuación estatal y la consolidación jurídica de las concesiones mineras vinculadas.

De manera complementaria, y en estricto cumplimiento del restablecimiento del principio de seguridad jurídica, se obtuvo una sentencia favorable de la Corte Constitucional en la Acción Extraordinaria de Protección 1365-20-EP/25 referente a la concesión Muyuyacu. Mediante este hito jurídico, quedaron sin efecto modulaciones judiciales previas no contempladas en la sentencia original, permitiendo así la clarificación de la titularidad y el reordenamiento técnico-administrativo de los contratos de operación.

Finalmente, como cumplimiento de las acciones de control y protección de las áreas mineras frente a actividades ilícitas, fue gestionada la obtención del amparo administrativo frente a la minería ilegal en el proyecto Espejo 04. Dicha acción permitió asegurar, mediante la vía legal, la integridad de los recursos naturales y la exclusividad de la operación estatal en el área concesionada.

4.4.5. Estadísticas de gestión por producto entregado gestión patrocinio

El siguiente apartado detalla las estadísticas de gestión ejecutadas por la Subgerencia Jurídica en el ámbito de patrocinio, abarcando el periodo fiscal de enero a diciembre de 2025. Como se consolida en la siguiente tabla, se generaron un total de 225 productos y servicios legales orientados a la defensa, control y salvaguarda de los intereses de la empresa.

**Tabla 11 Resumen de productos y servicios generados por la gestión de patrocinio – periodo 2025**

Productos	Número de registros o número de beneficiarios	Periodo contemplado
Informes de patrocinio de procesos judiciales, constitucionales, administrativos, de mediación y arbitraje	8	Enero a diciembre de 2025
Escrito de contestación a demandas y/o denuncias, en el ámbito de su competencia	3	
Escritos de pruebas, alegatos y demás petitorios legales	158	
Inventario actualizado de procesos judiciales, constitucionales, administrativos, de mediación y arbitraje	1	
Escritos de presentación de recursos horizontales y verticales, en la materia que aplique	2	
Expedientes de procedimientos administrativos y judiciales debidamente actualizados y ordenados	41	
Los demás requeridos por la máxima autoridad de la ENAMI EP	12	

Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: Subgerencia Jurídica

El mayor volumen de atención se concentró en el impulso procesal, destacando la presentación de 158 escritos de pruebas y alegatos, así como la actualización y ordenamiento de 41 expedientes vinculados a procedimientos administrativos y judiciales, reflejando la carga operativa y la capacidad de respuesta legal de la ENAMI EP ante diversas instancias jurisdiccionales.

4.4.6. Control, transparencia y defensa empresarial

El portafolio de litigios de la ENAMI EP se mantuvo en un nivel crítico de exposición al riesgo institucional y patrimonial, registrando una carga activa de 36 causas. La composición de esta cartera evidencia una severa conflictividad en torno al desarrollo de los proyectos, reflejada en el volumen desproporcionado de acciones constitucionales (13 procesos) y causas penales (5 procesos). A esta fricción socio-ambiental y regulatoria se suma el impacto financiero latente de los arbitrajes internacionales. El siguiente

desglose dimensiona la concentración del riesgo legal que enfrenta la empresa según la materia procesal:

**Tabla 12 Resumen de las causas judiciales activas de ENAMI EP - período 2025**

Tipo de proceso	Número
Penales	5
Constitucionales	13
Contencioso administrativo	3
Civiles	3
Arbitraje internacional	2
Causas en proceso de archivo	10
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Fuente:** ENAMI EP

**Elaborado por:** Subgerencia Jurídica

La distribución de la comparecencia procesal revela la postura altamente reactiva en la que operó la empresa durante el año reportado. Como se evidencia a continuación, prácticamente la mitad del total de las causas activas (47,22%), la ENAMI EP intervino en calidad de demandada o accionada. Esta marcada desproporción frente a las acciones iniciadas como actor/denunciante (apenas 9 casos equivalentes al 25% del total) subraya un constante asedio legal contra la empresa, obligando a destinar la capacidad operativa de la Subgerencia Jurídica a la contención de contingencias en lugar de a la protección proactiva de los activos del Estado:

**Tabla 13 Distribución de la comparecencia procesal por calidad jurídica ENAMI EP**

Calidad	Número	% de intervención
Actor/denunciante	9	25,00%
Demandadas	17	47,22%
Causas en proceso de archivo	10	27,78%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** ENAMI EP

**Elaborado por:** Subgerencia Jurídica

Dentro de los procesos en los que la ENAMI EP actúa como denunciante, destacan las acciones legales para la recuperación de valores contra la Cooperativa de producción minera Río Santiago Cayapa “COOPROSAN”, por juicio ejecutivo de cobro de pagaré a la orden, así como contra Transconmi Construcciones Cía. Ltda., tanto por juicio ejecutivo de cobro de pagaré a la orden como por ejecución de acta de mediación, entre otros.

#### 4.5. Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica (SPGE)

##### 4.5.1. Misión

Diseñar, coordinar, dar seguimiento y evaluar los procesos estratégicos de la ENAMI EP a través de la gestión de la planificación estratégica y operativa; impulsando una adecuada administración por procesos, calidad y servicios.

##### 4.5.2. Gestión de planificación

La Planificación Estratégica Empresarial 2021 - 2025 fue aprobada por el Directorio de la empresa, mediante resolución de Directorio No. 234-2022-DIR-ENAMIEP, de 26 de julio de 2022. El Plan Nacional de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024 – 2025 fue presentado por el Presidente de la República del Ecuador, Daniel Noboa Azín y aprobado por unanimidad en el Consejo Nacional de Planificación, mediante resolución 003-2024-CNP de 16 de febrero de 2024.

La validación de la alineación de los Objetivos Estratégicos de la ENAMI EP con el Plan Nacional de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025, que se remitió a la Secretaría Nacional de Planificación el día 20 de febrero de 2024, dando cumplimiento a las directrices emitidas.

Al 31 de diciembre de 2025, la ENAMI EP alcanzó un cumplimiento del 75,04% de ejecución del Plan Estratégico 2021-2025, con lo cual se continúa con el cumplimiento de la misión y visión empresarial. En seguida, se presentan los resultados obtenidos durante el 2025, para cada una de las perspectivas empresariales, las mismas que están encaminadas al cumplimiento de la misión y visión empresarial:

Tabla 14 Detalle de indicadores y resultados 2025

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL 2025	IV TRIMESTRE	% CUMPLIMIENTO ANUAL ACUMULADO AJUSTADO
				RESULTADO PERIODO	
Gestión Operativa	GO-OE.1. Incrementar el cumplimiento de las fases de la actividad minera de la ENAMI EP.	PE_PN: Porcentaje de cumplimiento de los Planes Técnicos Anuales	100%	2,00%	30,00%
	GO-OE.2. Mantener la mejora continua en el cumplimiento de la normativa de ambiente y de seguridad y salud ocupacional relacionadas al giro de negocio de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP	PE: Porcentaje de cumplimiento de las actividades planificadas en aplicación del sistema de gestión ambiental conforme a la normativa vigente relacionada al giro del negocio de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP	88,00%	15,00%	100,00%
		PE: Porcentaje de cumplimiento de las actividades planificadas en aplicación del sistema de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional	100%	43,00%	100,00%
	GO-OE.3. Incrementar el grado de aceptación en las comunidades de las zonas de influencia directa de los proyectos mineros en titularidad de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP	PE: Porcentaje de aceptación en las comunidades	85,00%	45,00%	52,94%

		PE: Porcentaje de Satisfacción del Usuario Externo	<b>95%</b>	100,00%	100,00%
	GO-OE.4. Incrementar la eficiencia operativa de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP	PE: Porcentaje de cumplimiento de planes de acción de mejora de la gestión institucional	<b>100%</b>	80,00%	80,00%
		PE: Índice de clima laboral	<b>82%</b>	87,50%	100,00%
<b>Gestión Comercial</b>	GC-OE.5. Fomentar una participación activa y eficiente en los procesos de negociación de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP para la generación de ingresos de autogestión.	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Atracción de Inversiones	<b>95%</b>	95,00%	100,00%
		PE: Número de procesos de negociación suscritos que generan un retorno económico para la Empresa Nacional Minera ENAMI EP	<b>1</b>	1	100,00%
	GC-OE.6. Incrementar la efectividad comercial de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP	Porcentaje de cumplimiento en el beneficio, aprovechamiento y comercialización de material mineralizado	<b>100%</b>	0,00%	0,00%
<b>Gestión Financiera</b>	GF-OE.7. Incrementar la eficiencia de la gestión financiera de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP	Porcentaje de ejecución presupuestaria (Gasto Corriente - Inversión)	<b>100%</b>	62,52%	62,52%
<b>TOTAL:</b>					<b>75,04%</b>

Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica

El 24 de enero de 2025, el directorio de la empresa tomó conocimiento y aprobó el presupuesto prorrogado del año 2025 de la ENAMI EP, por un valor de USD 3.115.261,28. Sin embargo, posteriormente el 26 de noviembre de 2025, el Directorio resolvió: “Conocer y aprobar el Presupuesto General para el año 2025 de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP, por un monto de (...) USD 2.820.901,75 (...)”, tanto para gasto corriente como para el gasto de inversión.

Al cierre del 2025, la ejecución presupuestaria acumulada de la ENAMI EP alcanzó el 62,52% de la meta planificada. En términos financieros, esto representa un valor devengado de USD 1.763.712,79 frente a un presupuesto codificado de USD 2.820.901,75.

Este desempeño financiero se desglosa, en primera instancia, por el Gasto Corriente, el cual ascendió a USD 1.354.097,70. Dicho rubro equivale al 63,24% de su presupuesto codificado (USD 2.141.078,23), cifra que ya integra los recursos provenientes de la fuente fiscal 001.

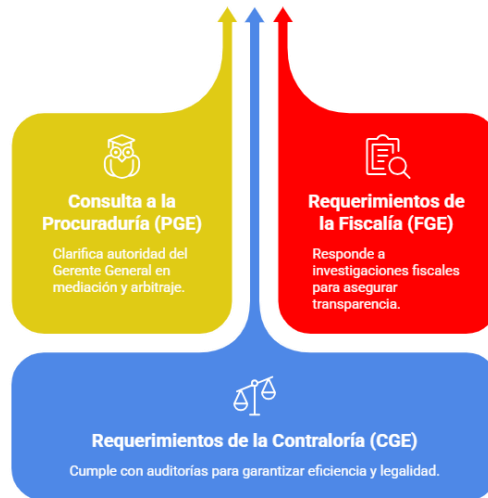
Por otro lado, el Gasto de Inversión registró una ejecución de USD 409.615,09, lo que representa un cumplimiento del 60,25% respecto a los USD 679.823,52 asignados. No obstante, a pesar de este margen en la ejecución presupuestaria, el Plan Estratégico 2021 – 2025 logró sostener un cumplimiento anual promedio del 75,04%.

#### 4.5.3. Gestión de control

La ENAMI EP, en el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades en materia de cumplimiento normativo, integra la interacción con los organismos de control como un mecanismo esencial de validación de su gestión empresarial. Este enfoque tiene como finalidad garantizar la transparencia en los procesos de toma de decisiones, así como el estricto apego a la normativa legal vigente.

Este esquema de gobernanza corporativa permite que cada acción empresarial cuente con el respaldo de la autoridad competente en materia de fiscalización, defensa legal y control de recursos públicos. A continuación, se detalla la configuración de este modelo de interrelación institucional:

**Ilustración 14 Interacción institucional con organismos de control externo**



**Fuente:** ENAMI EP

**Elaborado por:** Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica

**Cumplimiento de resoluciones de Directorio de la ENAMI EP**

Entre enero y diciembre de 2025, se realizaron 6 sesiones del Directorio, en las cuales se emitieron 13 resoluciones que contienen un total de 40 artículos. De estos, 16 han sido cumplidos, 5 no cumplidos y 4 articulados en ejecución. Los 15 artículos restantes no requieren seguimiento por parte de ENAMI EP, como se demuestra en el siguiente detalle:

**Tabla 15 Cumplimiento resoluciones de Directorio empresarial 2025**

Articulados que no requieren seguimiento	Articulados Cumplidos	Articulados no cumplidos	Articulados en ejecución	Total Nro. Artículos
15	16	5	4	40

**Fuente:** ENAMI EP

**Elaborado por:** Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica

La matriz adjunta detalla el estado histórico de cumplimiento de las 362 recomendaciones derivadas de los 57 exámenes especiales emitidos por diversos entes de control externo:

**Tabla 16 Matriz de seguimiento y nivel de atención a hallazgos histórico por tipo de examen de control externo**

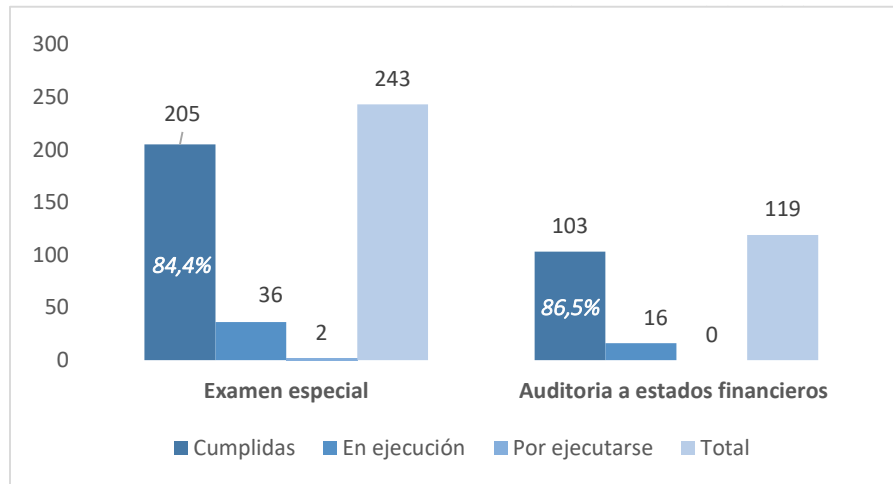
	Total de recomendaciones			TOTAL
	Cumplidas	En ejecución	Por ejecutarse	
Examen Especial	205	36	2	243
Auditorías a Estados Financieros	103	16	0	119
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>52</b>	<b>2</b>	<b>362</b>

Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica

Actualmente, la empresa focaliza sus acciones correctivas en la mitigación de los hallazgos detectados en áreas críticas como talento humano, compras públicas, gestión de activos y operaciones, con el objetivo de optimizar los controles internos.

**Gráfico 5 Total de recomendaciones emitidas por la Contraloría General del Estado a la ENAMI EP**

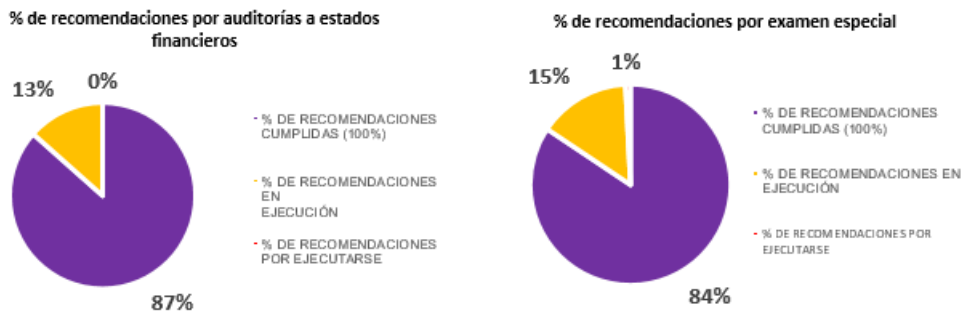


Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica

Como se detalla en la siguiente gráfica, el nivel de cumplimiento histórico normativo es sólido: con el 87% de las recomendaciones de Auditorías a estados financieros y el 84% de los exámenes especiales han sido solventados con éxito. El porcentaje restante (13% y 15% respectivamente) se encuentra bajo gestión activa, concentrando los esfuerzos institucionales en fortalecer la contratación pública y la administración de activos. Este enfoque estratégico busca mitigar riesgos operativos y consolidar la transparencia administrativa para el próximo ciclo fiscal.

**Gráfico 6 Nivel de cumplimiento y atención a hallazgos por auditorías financieras y por examen especial**



Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica

**Estado de exámenes especiales de la CGE**

El acatamiento estricto de las disposiciones emanadas por los organismos de control es un mandato innegociable para la gobernanza de la ENAMI EP. Durante el 2025, la gestión de transparencia se focalizó en el monitoreo, ejecución y cierre de las recomendaciones dictadas por la Contraloría General del Estado (CGE), priorizando el seguimiento de tres (3) informes de exámenes especiales para la empresa:

**Tabla 17 Estado de ejecución y monitoreo de informes de control externo - año 2025**

Nro. informe	Nombre del informe	% de cumplimiento
DNA6-RN-0015-2025	Examen especial al seguimiento de recomendaciones constantes en los informes de auditoría interna y externa DNA6-RN-0033-2022, DNA6-RN-0058-2022, DNA6-RN-006-2023 y DNA6-0032-2023, aprobados por la Contraloría General del Estado, por el período comprendido entre el 01 de mayo de 2023 y el 31 de diciembre de 2023.	90%
DNA6-RN-0032-2025	Examen especial a las fases preparatoria, precontractual y contractual de los procesos de contratación de bienes y servicios: RE-ENAMIEP-002-2020, IC-ENAMIEP-008-2020, IC-ENAMIEP-010-2020, IC-ENAMIEP-013-2020, IC-ENAMIEP-022-2020 y LIC-ENAMIEP-001-2020.	98%
DNA6-RN-0057-2025	Examen especial a la Gestión de Talento Humano, remuneraciones; y, a la designación y nombramientos de los Gerentes Generales, en la EMPRESA NACIONAL MINERA, ENAMI EP y entidades, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2020 y el 31 de diciembre de 2024.	25%

Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica – Control interno

- Informe de examen especial DNA6-RN-0015-2025.- Durante este periodo, se ejecutaron las acciones correctivas y administrativas dispuestas por el ente de control, alcanzando un 90% de cumplimiento.
- Informe de examen especial DNA6-RN-0032-2025.- La empresa implementó los mecanismos de control interno requeridos, registrando a la fecha un avance promedio técnico del 98%. El proceso se mantiene en ejecución activa, enfocado en el saneamiento de las observaciones pendientes.
- Informe de examen especial DNA6-RN-0057-2025.- Se gestionó el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en este examen, evidenciando un nivel de avance promedio del 25%. Las acciones restantes se encuentran debidamente planificadas para su liquidación en el siguiente ciclo operativo.

No obstante, los exámenes especiales previamente realizados en la empresa continúan bajo el respectivo seguimiento y control institucional, con el fin de asegurar el cumplimiento de sus recomendaciones y gestionar posteriormente la solicitud de cierre ante la Contraloría General del Estado (CGE).

**Exámenes especiales solicitados por la ENAMI EP**

Durante el periodo de reporte, la ENAMI EP solicitó a la Contraloría General del Estado la realización de 2 exámenes especiales, correspondientes a los siguientes temas:

**Tabla 18 Solicitud de exámenes especiales 2025 por parte de ENAMI EP**

Nº	Oficio	Fecha	Tipo de Informe	Detalle	Solicitada /Recibida
1	ENAMI-ENAMI-2025-0192-OFC	30/4/2025	Acción de control	Solicitud de examen acción de control a los "contratos suscritos" en el período comprendido entre febrero 2024 hasta el 28 de abril 2025 a fin de dar cumplimiento al artículo 4 de la resolución Nro. 270-2025-DIR-ENAMIEP	Solicitada
2	ENAMI-ENAMI-2025-0358-OFC	8/7/2025	Acción de control	Solicitud de acción de control a ex servidores y administradores de contratos de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP (GDM-GNM-SJU-ASESOR)	Solicitada

**Fuente:** Matriz de acción de control – ENAMI EP.

**Elaborado por:** Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica

Como se evidencia en la tabla que antecede, la administración de la ENAMI EP ha adoptado una postura proactiva en materia de control interno y transparencia empresarial. Durante el periodo reportado, se formalizaron dos requerimientos oficiales de exámenes especiales ante la Contraloría General del Estado (CGE). El primer requerimiento, ingresado en abril de 2025, busca auditar la legalidad y pertinencia de los contratos suscritos entre febrero de 2024 y abril de 2025, en estricto cumplimiento de las disposiciones emanadas por el Directorio (resolución Nro. 270-2025-DIR-ENAMIEP).

Por su parte, el segundo requerimiento, formalizado mediante el oficio ENAMI-ENAMI-2025-0358-OFC con fecha 8 de julio de 2025, representa una acción de depuración administrativa crítica para la gobernanza de la empresa. Esta solicitud de acción de control se focaliza específicamente en la gestión de ex servidores y administradores de contratos vinculados a unidades clave como la Gerencia de Gestión y Desarrollo Minero (GDM), Gerencia de Negocios Mineros (GNM) y Subgerencia Jurídica (SJU).

La relevancia de esta segunda solicitud radica en que busca deslindar responsabilidades sobre el manejo previo de activos y contratos, asegurando que las decisiones tomadas por administraciones anteriores en áreas técnica y legal sean sometidas al escrutinio de la Contraloría General del Estado.

4.5.4. *Gestión de procesos*

4.5.4.1. *Indicadores de eficiencia empresarial*

En relación con el cumplimiento empresarial, los resultados alcanzados durante el periodo anual al 2025 se encuentran detallados en la siguiente tabla.

**Tabla 19 Indicadores homologados de eficiencia empresarial, al 2025**

Nombre del indicador homologado	Meta del período	Cumplimiento	Observaciones
Porcentaje de cumplimiento de los Planes Empresariales	90%	80,05%	Al cierre del ejercicio 2025, el avance anual de los Planes Empresariales alcanzó un consolidado del 80.05%. Este resultado refleja un esfuerzo de cierre significativo en el IV trimestre, donde el Plan Estratégico N1 GPR lideró el desempeño con un cumplimiento trimestral y anual del 80,49%. Por su parte, los Planes Operativos (N4 GPR) demostraron la mayor consistencia operativa, registrando un acumulado del 84,61% de efectividad. No obstante, el Reporte de Planes Estratégicos se identifica como el área de mayor rezago, ya que, pese a registrar un 74,13% en el IV trimestre, su cierre anual se situó en un 75,04%. Ante este escenario, se propone capitalizar la eficiencia demostrada en los niveles operativos y en el Plan N1 para cerrar las brechas de ejecución en la planificación estratégica general de cara al próximo ciclo.
Porcentaje de cumplimiento de planes de acción de mejora de la gestión empresarial	100%	80%	Durante el cuarto trimestre de 2025, se reportó un avance del 80% en las actividades planificadas. No obstante, es necesario considerar que este resultado se vio afectado por el desempeño de ciertas áreas; por un lado, la Dirección de Comunicación ejecutó únicamente 3 de las 13 publicaciones programadas en redes sociales. Asimismo, la Dirección de Administración del Talento Humano cumplió con 4 de las 11 capacitaciones previstas con la CGE.  En contraste, la Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica mantuvo la continuidad en sus informes de seguimiento, alcanzando un cumplimiento del 100%. Por lo tanto, estos datos reflejan un desempeño heterogéneo entre las distintas unidades administrativas durante el cierre del periodo.

Fuente: GPR – Gobierno por Resultados

Elaborado por: Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica

Al respecto, el indicador homologado “Porcentaje de cumplimiento de los Planes Empresariales” estableció una meta del 90% para este ciclo. En este contexto, los datos de la tabla reflejan el desempeño final del Plan Estratégico 2021-2025, los Planes Operativos N4 - GPR y el indicador de nivel N1 de la ENAMI EP (GPR), permitiendo contrastar los resultados anuales obtenidos frente a la planificación empresarial.

Por otra parte, en el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2025, se realizó la documentación, actualización y optimización de 7 procesos empresariales, mencionados a continuación:

**Tabla 20 Gestión por procesos - Catálogo de procesos documentados y actualizados en el año 2025**

Tipo de Proceso (Clasificación)	Nombre del Proceso (Definición)	Fecha de Mejora del Proceso	Versión	Estrategia utilizada para la mejora	Responsable del proceso
PA=Proceso Adjetivo	Reformas al Plan Operativo Anual	29/4/2025	5	Actualización	Subgerente de Planificación y Gestión Estratégica
PA=Proceso Adjetivo	Celebración de Acuerdos de No Divulgación (NDA's) y de Confidencialidad	6/2/2025	4	Optimización	Subgerente Jurídico/a
PS=Proceso Sustantivo	Convenios Estratégicos	21/3/2025	3	Optimización	Director/a de Convenios Estratégicos
PA=Proceso Adjetivo	Atención a requerimientos de preguntas, sugerencias, solicitudes de acceso a la información pública, felicitaciones, quejas y denuncias administrativas	17/2/2025	2	Actualización	Director/a de Comunicación Social
PS=Proceso Sustantivo	Inspecciones de seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño ambiental en campo	24/6/2025	2	Optimización	Director/a Ambiental y Social
PS=Proceso Sustantivo	Recepción y Procesamiento de Material Mineralizado Incautado	13/5/2025	3	Optimización	Director/a Técnico/a de Operaciones Mineras
PS=Proceso Sustantivo	Seguimiento al Estado de Convenios Estratégicos Ejecutados por la ENAMI EP	23/4/2025	2	Optimización	Director/a de Convenios Estratégicos

Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica

Respecto de la priorización, intervención y mejora de procesos bajo la metodología y lineamientos emitidos por el Ministerio del Trabajo (MDT), la Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica - SPGE de la ENAMI EP, a través de Gerencia General, remitió a la Subsecretaría de Calidad del Servicio Público del MDT, mediante oficio No. ENAMI-ENAMI-2025-0022-OFC, del 20 de enero de 2025, el “Informe Técnico de Priorización de Procesos”, con los respectivos anexos y justificativos para la priorización; obteniendo de esta manera, el registro oficial de los dos procesos priorizados a ser mejorados en el período fiscal 2025, emitido por el Ministerio del Trabajo mediante oficio Nro. MDT-DMCI-2025-0083-O, de 07 de febrero de 2025.

Las mejoras evidenciadas fueron informadas al Ministerio del Trabajo (MDT) mediante oficio No. ENAMI-ENAMI-2025-0495-OFC, del 04 de octubre de 2025, cumpliendo de esta manera con la Norma Técnica y Guía Metodológica establecida para el efecto.

Adicionalmente, respecto del plan de intervención y optimización de procesos promovido desde la Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica de la ENAMI EP, éste se encuentra siendo ejecutado progresivamente, manteniendo en estado de intervención los siguientes procesos:

**Tabla 21 Procesos en estado de intervención – año 2025**

Tipo de Proceso (Clasificación)	Nombre del Proceso (Definición)	Fecha de Mejora del Proceso	Versión	Estrategia utilizada para la mejora	Responsable del Proceso
PA=Proceso Adjetivo	Celebración de Acuerdos de No Divulgación (NDA's) y de Confidencialidad	6/2/2025	4	Optimización	Subgerente Jurídico/a
PS=Proceso Sustantivo	Convenios Estratégicos	21/3/2025	3	Optimización	Director/a de Convenios Estratégicos
PS=Proceso Sustantivo	Inspecciones de seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño ambiental en campo	24/6/2025	2	Optimización	Director/a Ambiental y Social
PS=Proceso Sustantivo	Recepción y Procesamiento de Material Mineralizado Incautado	13/5/2025	3	Optimización	Director/a Técnico/a de Operaciones Mineras
PS=Proceso Sustantivo	Seguimiento al Estado de Convenios Estratégicos Ejecutados por la ENAMI EP	23/4/2025	2	Optimización	Director/a de Convenios Estratégicos

Fuente: ENAMI EP

Elaborado por: Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica

4.5.5. Gestión de la calidad

La ENAMI EP cuenta con varios procesos e instructivos, teniendo un control de la documentación obsoleta mediante la lista maestra de registros, bajo el marco de sus competencias empresariales atribuidas.

**Tabla 22 Gestión por procesos – Resumen de documentos internos existentes al 2025**

Área	Unidad empresarial	Procesos	Instructivo
Gerencia de Negocios Mineros	Dirección Comercial	0	0
	Dirección de Convenios Estratégicos	6	1
Gerencia de Desarrollo Minero	Dirección Ambiental y Social	8	7
	Dirección Técnica de Operaciones Mineras	21	0
Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica	N/A	11	12
Subgerencia Administrativa Financiera	Dirección Financiera	7	2
	Dirección Administrativa	11	1
	Dirección de Administración del Talento Humano	32	2
Subgerencia Jurídica	N/A	3	1
Dirección de Comunicación Social	N/A	2	0
		<b>101</b>	<b>26</b>

**Fuente:** ENAMI EP

**Elaborado por:** Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica

La ENAMI EP dentro de sus planes de actualización y mejora de procesos, se ha logrado una optimización total de 53 procesos, contando a la fecha con un total de 101 procesos internos vigentes; y de los cuales se encuentran intervenidos 7 procesos en el 2025.

4.5.6. Gestión de tecnologías de la información y comunicación

Respecto a la Gestión de tecnologías de la información y comunicación, se ha estructurado el reporte de resultados correspondientes al ejercicio fiscal 2025 bajo un enfoque de fortalecimiento empresarial y continuidad operativa. En este sentido, a continuación, se describen los hitos alcanzados, los cuales se encuentran orientados al estricto cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa:

En cumplimiento de los objetivos de sensibilización y protección de datos, fue impartida una charla técnica de concientización en ciberseguridad dirigida a los usuarios de la ENAMI EP. Esta iniciativa, que contó con el acompañamiento técnico del Centro de Respuesta a Incidentes Informáticos del Ecuador, permitió la promoción de buenas prácticas empresariales para la prevención y respuesta oportuna ante amenazas informáticas.

De manera paralela, como parte de las medidas proactivas de gestión de riesgos tecnológicos, se ejecutó la implementación de sistemas de alimentación ininterrumpida

(UPS) en el Data Center empresarial. Dicha infraestructura permitirá garantizar una autonomía de hasta dos horas para los equipos, asegurando con ello la disponibilidad de los servicios tecnológicos y el blindaje de la información ante posibles interrupciones en el suministro energético.

Finalmente, en alineación con la optimización de los procesos de soporte y atención al usuario, se realizó el despliegue y parametrización del sistema de mesa de ayuda basado en la plataforma GLPI. Durante este periodo, se alcanzó un avance del 65% en la validación funcional de los módulos del sistema, facilitando la automatización de la gestión de incidencias y el monitoreo de solicitudes mediante mecanismos avanzados de trazabilidad y evaluación de la calidad del servicio técnico brindado.

BORRADOR

#### 4.5.7. Integridad Pública y Transparencia Empresarial



En estricta alineación con la Política Nacional de Integridad Pública (PNIP) y con el objetivo de consolidar una cultura organizacional libre de corrupción, la ENAMI EP ejecutó acciones determinantes durante el ejercicio fiscal 2025. Como hito de este proceso, el 10 de junio de 2025 la Gerencia General oficializó la designación del Responsable Institucional de Cumplimiento (RIC), dotando a la empresa de una figura técnica encargada del monitoreo y supervisión directa de las estrategias de transparencia.

Bajo esta directriz, la empresa alcanzó el 100% de cumplimiento en la implementación de la Norma Técnica de Manejo de Conflictos de Interés; durante el mes de julio de 2025, se consolidó y remitió a la Secretaría General de Integridad Pública (SGIP) el reporte integral de declaraciones suscritas por los servidores, garantizando la mitigación oportuna de riesgos éticos en la administración de los recursos del Estado.

De manera complementaria, la arquitectura de control interno fue fortalecida mediante la estructuración de la Metodología para la Identificación de Riesgos Institucionales de Corrupción (MEGERIC), matriz estratégica que fue oficializada ante la SGIP en agosto de 2025. Asimismo, en diciembre de 2025, la administración remitió la primera versión actualizada del Código de Ética Empresarial para revisión técnica del ente rector. Estas acciones, sumadas a la operatividad del canal de "Denuncias Anti sobornos" habilitado en el portal web empresarial, demuestran el compromiso de la ENAMI EP por mantener estándares de buen gobierno corporativo y responsabilidad compartida.

**DESAFÍOS  
2026-2027**

Incrementar los procesos de negociación, suscripción de convenios interinstitucionales y con socios estratégicos, que permitirán en primera instancia la generación de ingresos de autogestión para financiar el desarrollo de las actividades técnicas y operativas.



Mantener el monitoreo y buenas relaciones sociales con las comunidades, habitantes y autoridades en los territorios donde existen áreas de titularidad o de interés de la ENAMI EP, fortaleciendo la presencia del Estado en territorio.



Continuar con los procesos establecidos para la solicitud de áreas mineras, a fin de avanzar en la suscripción de los acuerdos comerciales específicos con socios estratégicos.



Fortalecer la protección operativa de las concesiones mineras de la ENAMI EP, mediante la formalización de instrumentos de cooperación con entidades públicas y/o privadas.



Gestionar procesos de negociación de las áreas de titularidad de la ENAMI EP o libres, estableciendo procedimientos enfocados en la suscripción de instrumentos asociativos y de cesión y transferencia, aprovechando el crecimiento del sector minero a nivel mundial.



Comercializar el material mineralizado incautado u obtenido por la ENAMI EP.



Gestionar las acciones de seguimiento al cumplimiento de las resoluciones emitidas por el Directorio de ENAMI EP y observaciones de la Contraloría General del Estado.



Mantener el seguimiento sobre las acciones jurídicas y procesales de la concesión minera.



Realizar procesos de comercialización de minerales para la diversificación y generación de nuevos ingresos.



Diseñar e implementar un Sistema Integral de Gestión de Cumplimiento empresarial para asegurar transparencia y mitigación de riesgos regulatorios y de corrupción.



***RENDICIÓN DE  
CUENTAS 2025***

***Empresa Nacional Minera***

