

GOBIERNO CORPORATIVO 2025

isa




VOLVER AL INICIO

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO 2025

* Este informe fue actualizado el 18 de marzo de 2026 para incluir los cambios en el equipo directivo ocurridos con posterioridad al 31 de diciembre de 2025.

En ISA, el gobierno corporativo constituye el conjunto de prácticas por medio de las cuales ISA y sus empresas son dirigidas, operadas y controladas, para buscar la eficiencia empresarial, potenciar el crecimiento, fomentar la confianza de los inversionistas en contextos nacionales e internacionales con acciones orientadas a la transparencia y coherencia, obtener mejores condiciones de financiación por percepción de menor riesgo por parte de los acreedores e inversionistas, y al respeto de quienes invierten en ISA y el cumplimiento de los compromisos con sus diversos grupos de interés.

Las prácticas de gobierno corporativo adoptadas como normas internas de la sociedad y la estructura de gobierno se encuentran compiladas en el Código de Buen Gobierno Corporativo, publicado en el sitio web. 

Los inversionistas otorgan cada vez mayor relevancia al gobierno corporativo como una señal de buen desempeño empresarial y, en esa medida, destinan más recursos a compañías que demuestran altos estándares en esta materia.

Un buen gobierno corporativo no solo es determinante para atraer inversión y mantener relaciones de confianza con los grupos de interés externos —como inversionistas, accionistas, Estado y sociedad—, sino también para asegurar que los colaboradores tengan la certeza de estar en una organización bien administrada, siendo ellos mismos los primeros divulgadores de dicha cultura. Por ello, en ISA el gobierno corporativo se concibe como un elemento transversal a todos los niveles de la empresa, basado en la ética y expresado en sus valores, comportamientos y en la forma como se gestionan las decisiones.

Para ISA, el gobierno corporativo es uno de los factores más determinantes de su éxito. Forma parte del ADN corporativo, ha sido un pilar fundamental de su cultura organizacional y se

Estructura de la propiedad

Estructura de la administración

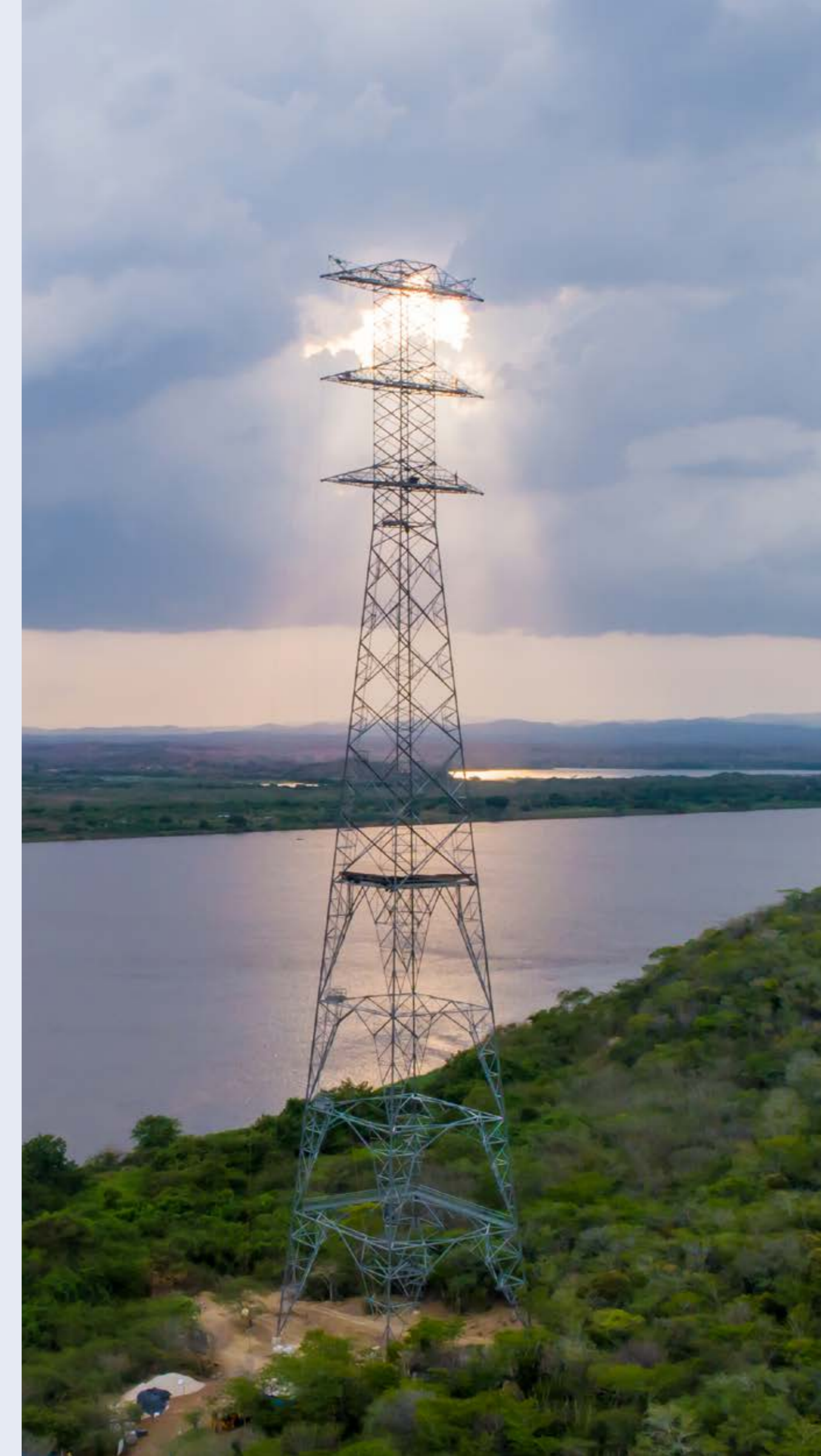
Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas


Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno



refleja en la forma como se desarrollan las actividades diarias, se toman decisiones y se construyen relaciones con los grupos de interés. En consecuencia, los accionistas, la Junta Directiva y la administración han avanzado de manera consistente en el diseño y la actualización de estatutos y prácticas alineadas con los mejores estándares internacionales, orientadas a proteger y robustecer la forma de dirigir, administrar y controlar a ISA y sus empresas.

La Junta Directiva presenta este informe con el fin de explicar el funcionamiento del gobierno corporativo de la organización y los principales cambios ocurridos durante la vigencia 2025, en cumplimiento de lo dispuesto en los Estatutos Sociales y en el Código de Buen Gobierno Corporativo y como evidencia del compromiso institucional con el fortalecimiento permanente de la gobernanza.

Es importante resaltar que ISA realizó y remitió oportunamente a la Superintendencia Financiera de Colombia el reporte de implementación de mejores prácticas corporativas correspondiente a la vigencia 2025 (Código País), el cual se encuentra publicado en el sitio web corporativo. 

Durante 2025 se ejecutaron diversas gestiones orientadas a fortalecer el gobierno corporativo, entre las cuales se destacan varios hitos relevantes:

i. Divulgación y despliegue de la Estrategia ISA2040

Luego de la aprobación de la Estrategia ISA2040, “Energía que da vida a la transición”, por parte de la Junta Directiva en el año 2024 y su presentación a la Asamblea de Accionistas en marzo de 2025, la Junta Directiva aprobó los objetivos y las metas que orientan su ejecución y seguimiento. Dichas metas contemplan un horizonte de largo plazo y se complementan con hitos intermedios, diseñados para asegurar una implementación efectiva y alinear la visión estratégica con la gestión de corto y mediano plazo.

En coherencia con estos lineamientos, la administración estructuró un sistema integral de indicadores que permite medir de manera objetiva el avance de los objetivos estratégicos aprobados por la Junta Directiva. Este marco de medición unificado estableció las métricas comunes para toda la organización y sirvió como base para formalizar la contribución de las empresas de ISA al logro de la Estrategia ISA2040. A través de procesos de alineación estratégica, cada compañía definió sus aportes específicos y los presentó ante sus respectivas juntas direc-

tivas, asegurando un esquema de gobernanza que vincula la gestión de las empresas con las metas corporativas de largo plazo.

ii. Revisión del modelo de relacionamiento de ISA y sus empresas para asegurar el logro de la Estrategia ISA2040

Como complemento de la divulgación y el despliegue de la Estrategia ISA2040, la administración, con el acompañamiento del Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación y el Comité de Talento Organizacional, revisó el modelo de relacionamiento de ISA y sus empresas para asegurar que las interacciones internas contribuyan al logro de la Estrategia ISA2040. Este modelo permite generar valor actuando colectivamente, como parte del Grupo Ecopetrol, mediante la alineación de los principios de gobierno corporativo y de gobernabilidad gerencial.

El modelo de relacionamiento de ISA y sus empresas se fundamenta en una arquitectura de roles diseñada para asegurar unidad de propósito, coherencia estratégica y eficiencia operativa, al

definir responsabilidades diferenciadas y complementarias entre ISA como *subholding* dentro del Grupo Ecopetrol, las funciones corporativas, las unidades de negocio y las empresas.

iii. Tercera versión Inspiring Boards

En junio de 2025, se realizó la tercera edición de Inspiring Boards, “Resonamos con Energía”, consolidándose como un espacio de referencia para la discusión de buenas prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad. Participaron más de cien directivos, gerentes y secretarios generales de ISA y sus empresas, junto con conferencistas de más de ocho países. Este encuentro busca fortalecer la confianza entre los miembros de juntas directivas, alinear la visión estratégica y homologar conocimientos sobre temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), promoviendo una cultura homogénea y sostenible de gobierno corporativo en toda la organización.

En esta edición se presentó el *Decálogo de buenas prácticas de gobierno corporativo de ISA y sus empresas*, que establece los siguientes principios de actuación:



1. Transparencia e integridad:

actuar con ética, rendición de cuentas y claridad para fortalecer la confianza de todos los grupos de interés. En ISA la ética siempre ha sido un pilar fundamental del gobierno corporativo.



2. Pertenencia y lealtad:

defender y preservar los valores corporativos y actuar siempre de la manera que mejor proteja los intereses de la compañía.



3. Excelencia:

asumir su rol y responsabilidad bajo un estándar de excelencia, dedicación y compromiso, permitiendo el máximo beneficio colectivo de las fortalezas y experiencias que cada miembro aporta.



4. Visión estratégica:

orientar cada decisión hacia el cumplimiento de la estrategia, de forma sostenible y en línea con el propósito corporativo.



5. Pensamiento histórico:

fomentar discusiones que trasciendan las consideraciones tradicionales del negocio, integrando principios de interdependencia, sostenibilidad e innovación para una organización más resiliente en escenarios de incertidumbre.



6. Gestión proactiva:

identificar y enfrentar de forma anticipada tanto riesgos como oportunidades, para asegurar una respuesta estratégica eficaz.



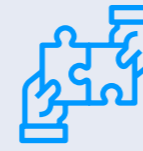
7. Resonar con el otro:

propiciar una comunicación abierta, el respeto por las opiniones y la construcción de relaciones sólidas en la Junta y con la administración.



8. Decisiones por consenso:

fomentar debates constructivos y el intercambio de ideas que enriquezcan la estrategia y generen consensos sólidos al tomar decisiones.



9. Claridad en roles:

enfocarse en cumplir con la estrategia y no en la gestión operativa de la sociedad, permitiendo una separación clara entre los roles de la Junta y la gerencia.



10. Sinergia en el grupo:

impulsar la colaboración y el intercambio de buenas prácticas entre las entidades que conforman el grupo empresarial, preservando la especificidad y el rol de cada empresa.



iv. Actualización reglamentos de Junta Directiva y comités de Junta

La Junta Directiva aprobó la actualización de los Reglamentos de Funcionamiento de la Junta y de sus Comités, con el propósito de fortalecer su alineación con las mejores prácticas de gobierno corporativo y asegurar un funcionamiento moderno, coherente y articulado con los estándares vigentes. Esta actualización, recomendada por el Comité de Gobierno, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación y aprobada en junio de 2025, permitió armonizar los reglamentos con

los marcos institucionales aplicables y formalizar prácticas que consolidan la efectividad del órgano colegiado.

Las principales modificaciones incorporan ajustes en la estructura y operación de la Junta Directiva, incluyendo la actualización de los requisitos de independencia y calidades de sus miembros, la definición del período de los comités y de la Presidencia de la Junta y la clarificación del rol del Comité de Gobierno en los procesos de evaluación de candidatos. Asimismo, se actualizaron los documentos y criterios requeridos para la aceptación de postulaciones, se formalizaron

prácticas sobre conflictos de interés, simetría de la información y uso confidencial de ella y se reforzaron lineamientos operativos relativos a convocatorias, uso de herramientas de gestión y funciones de presidentes y secretarios. De igual forma, los reglamentos de los comités institucionales fueron armonizados para que operen como instrumentos autocontenidos, para facilitar su aplicación y contribuir a una gobernanza más precisa, transparente y eficiente.

v. Evaluación externa de la Junta Directiva

Se adelantó la evaluación externa de la Junta Directiva, a cargo de la firma Kearney, con el propósito de fortalecer la efectividad del órgano y avanzar en las mejores prácticas de gobierno corporativo. El ejercicio aplicó una metodología integral que incluyó análisis documental, entrevistas y valoración del funcionamiento colegiado comparado con estándares internacionales.

La evaluación confirmó fortalezas relevantes en el trabajo estratégico, la calidad de la información para la toma de decisiones y la coordinación entre los miembros, al tiempo que identificó oportunidades para seguir robusteciendo la interacción, la dinámica operativa del órgano y la articulación con la matriz. La Junta Directiva destacó la rigurosidad del proceso y reiteró su compromiso con la mejora continua y la consolidación de un gobierno corporativo sólido y transparente.

Reconocimientos en gobierno corporativo



i. Reconocimiento ALAS20 - Empresa Líder en Relaciones con Inversionistas

En octubre de 2025, ISA fue reconocida en ALAS20 en la categoría “empresa líder en relaciones con inversionistas”, distinción otorgada tras un proceso de evaluación técnica que valoró la disposición y el profesionalismo de la organización en su interacción con los actores clave del mercado de capitales. El reconocimiento destacó, además, la calidad del relacionamiento con los grupos de interés, el involucramiento de la compañía para incorporar las principales preocupaciones de sus públicos y la entrega de información y contenidos de valor de manera oportuna, clara y transparente.

ALAS20 (Agenda Líderes Sustentables) es una iniciativa que promueve el desarrollo sostenible en América Latina y España mediante la evaluación, la calificación y el reconocimiento de la excelencia en divulgación pública de acciones en sostenibilidad e inversión responsable en Brasil, Chile, Colombia, España, México y Perú.



ii. Atlas Governance Awards LATAM 2025

ISA también fue reconocida en los Atlas Governance Awards LATAM 2025 en la categoría “organización destacada en digitalización del gobierno corporativo”. Este reconocimiento resalta el compromiso de la compañía con la transformación y modernización de sus prácticas de gobernanza, así como su impacto positivo en la organización a través de la innovación, la transparencia y la sostenibilidad.



iii. Reconocimiento Emisores - Sello IR

La Bolsa de Valores de Colombia otorgó a ISA el Sello IR para la vigencia 2025, una distinción que reconoce a los emisores de acciones que, de manera voluntaria, adoptan estándares superiores de revelación de información y fortalecen su relación con los inversionistas y grupos de interés mediante prácticas transparentes, oportunas y consistentes. Este reconocimiento reafirma el compromiso de ISA con la calidad y profundidad de su información pública y con la consolidación de un relacionamiento responsable con el mercado de capitales.

1. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

1.1. Capital y estructura de la propiedad de la sociedad

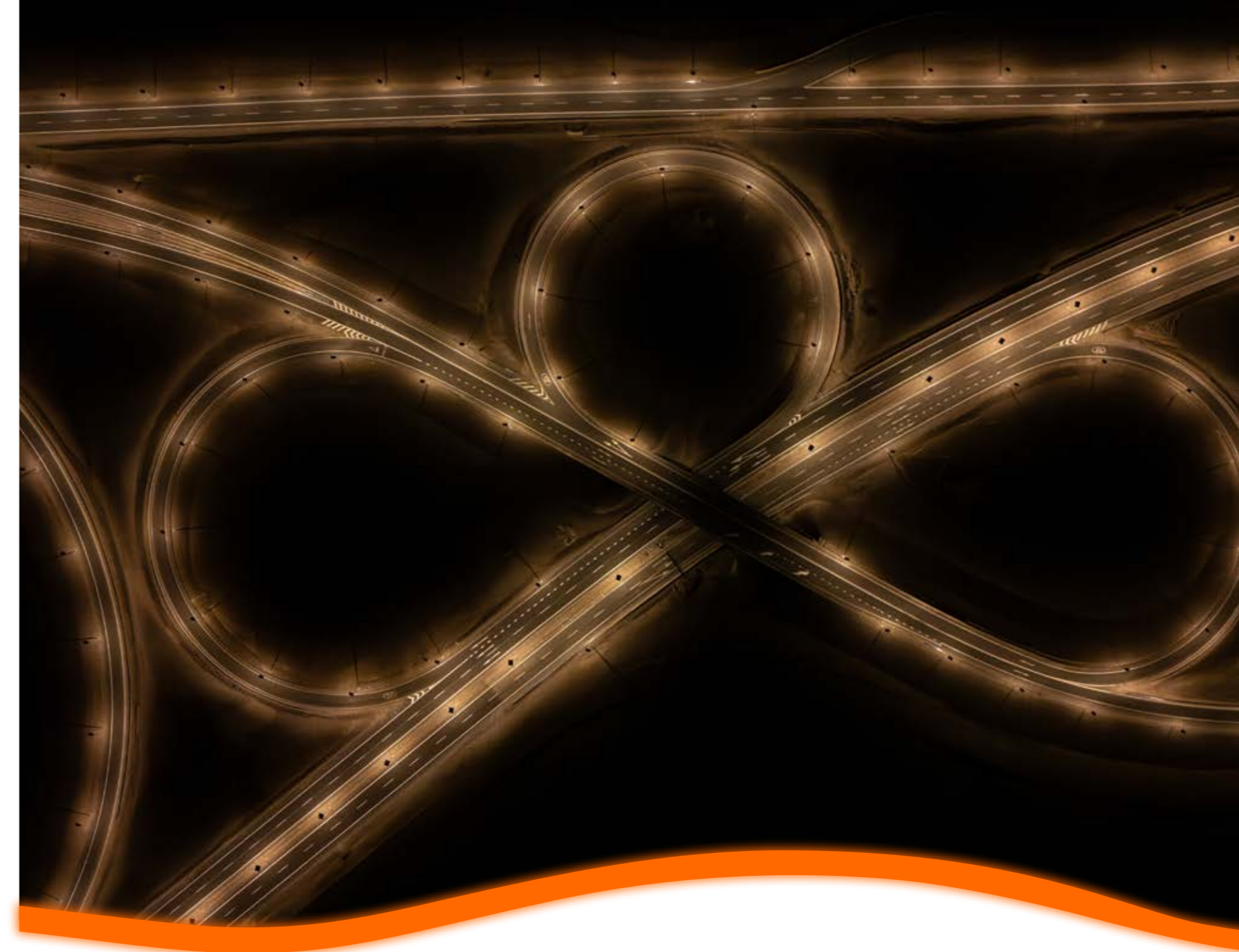
ISA es una Empresa de Servicios Públicos Mixta, con accionistas estatales y privados. Ecopetrol S. A. es el accionista mayoritario o controlante de ISA, al ser titular del 51,41 % del capital social.

ACCIONISTA	NÚMERO DE ACCIONES DICIEMBRE 31, 2025	%
ECOPETROL S. A.	569.472.561	51,41 %
EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLIN INSTITUCIONALES	97.724.413	8,82 %
PERSONAS NATURALES	313.444.103	28,30 %
FONDOS DE INVERSIÓN EXTRANJEROS	31.940.319	2,88 %
PROGRAMA DE ADR	94.807.973	8,56 %
	288.525	0,03 %
TOTAL	1.107.677.894	100,00 %

Distribución del flotante

ACCIONISTA	NÚMERO DE ACCIONES (free float)	%
PERSONAS NATURALES	31.940.319	2,88 %
FONDOS DE PENSIONES	245.989.458	22,21 %
PERSONAS JURÍDICAS	18.629.084	1,68 %
FONDO DE INVERSIÓN EXTRANJERO	94.807.973	8,56 %
FONDOS MUTUOS DE INVERSIÓN	241.839	0,02 %
PROGRAMA DE ADR	288.525	0,02 %
FONDOS DE VALORES	46.085.570	4,16 %
COMPAÑÍAS DE SEGUROS	2.498.152	0,23 %
TOTAL	440.480.920	39,76 %

En el sitio web corporativo se encuentra publicado el listado de los veinticinco principales accionistas de ISA.



Estructura de la propiedad

Estructura de la administración

Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas

Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno

CAPITAL SOCIAL

Capital autorizado	\$45.000.000.000	dividido en 1.371.951.219 acciones
Capital suscrito	\$36.916.334.931	dividido en 1.125.498.016 acciones
Capital pagado	\$36.916.334.931	dividido en 1.125.498.016 acciones
Acciones readquiridas	\$584.500.002	dividido en 17.820.122 acciones

Todas las acciones en circulación son acciones ordinarias, nominativas y desmaterializadas.

Estructura de la propiedad

Estructura de la administración

Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas


Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno

1.2. Estructura de propiedad

ISA hace parte del grupo empresarial cuya matriz es Ecopetrol S. A., que tiene como accionista mayoritario a la República de Colombia a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. ISA, por su parte, se encarga de la organización, supervisión y coordinación estratégica de las sociedades en las que tiene participación mayoritaria, directa e indirecta, y en aquellas en que tiene la capacidad de influir sobre las decisiones de gestión de la sociedad, difundiendo o implementando, según el caso, las políticas, las estrategias, los lineamientos y las directrices generales de la matriz del grupo, en atención a las características y singularidades de los países y negocios en los que participan dichas sociedades.

Las empresas en las cuales ISA participa se encuentran ubicadas en Colombia y en el exterior y desarrollan, principalmente, los negocios de Energía Eléctrica, Vías, y Telecomunicaciones y TIC.

En el sitio web corporativo se encuentra publicado el detalle de cada una de las empresas donde ISA tiene participación. 

1.3. Información de las acciones de las que sean propietarios los miembros de la Junta Directiva y de los derechos de voto que representen

Ninguno de los miembros de la Junta Directiva es propietario de acciones de ISA.

1.4. Relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad o entre los titulares de participaciones significativas entre sí

El accionista mayoritario de ISA es Ecopetrol S. A. y, por lo tanto, este es una parte relacionada de la sociedad. En la sección 3 de este documento, se encuentra la información sobre las transacciones entre ISA y sus partes relacionadas.

1.5. Negociaciones que los miembros de la Junta Directiva, de la alta gerencia y otros administradores han realizado con las acciones y los demás valores emitidos por la sociedad

Los administradores de ISA tienen prohibido negociar, por sí o por interpuesta persona, acciones de la sociedad con motivos de especula-

ción, y, en cualquier caso, para negociar acciones de ISA requieren autorización de la Junta Directiva, otorgada con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros, excluido el del solicitante, o de la Asamblea General de Accionistas, con el voto favorable de la mayoría ordinaria prevista en los Estatutos Sociales, excluido el del solicitante, según se consagra en el Código de Buen Gobierno Corporativo y en el Acuerdo 60 de 2006 de la Junta Directiva.

Durante el período, ningún administrador solicitó autorización para negociar acciones de ISA.

1.6. Síntesis de los acuerdos entre accionistas de los que se tenga conocimiento

La sociedad no ha sido notificada de la existencia de acuerdos entre accionistas.

1.7. Acciones propias en poder de la sociedad

El número de acciones propias en poder de ISA es 17.820.122.

2. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1. Composición de la Junta Directiva y sus funciones

La Junta Directiva de ISA es elegida en la Asamblea General de Accionistas para un período de dos años y está compuesta por nueve miembros principales sin suplentes, de los cuales siete son independientes, conforme a los requisitos de independencia establecidos en el artículo 27 de los Estatutos Sociales, en concordancia con el párrafo segundo del artículo 44 de la Ley 964 de 2005. ▶

Los estatutos de ISA incorporan, además, criterios adicionales de independencia basados en estándares internacionales, lo que hace que las exigencias aplicables a los miembros de su Junta Directiva sean más estrictas que las previstas en la legislación colombiana.¹

Si bien la Junta Directiva es elegida formalmente por un período estatutario de dos años, los accionistas pueden designar o reelegir a sus miembros en cualquier momento, de acuerdo con las facultades conferidas por los artículos 198 y 199 del Código de Comercio.

De conformidad con los Estatutos Sociales, ningún miembro de la Junta Directiva ocupa cargos directivos en la organización, ningún empleado de ISA es miembro de la Junta y no existen vínculos laborales entre los integrantes de la Junta y la sociedad. Asimismo, ningún miembro de la Junta Directiva se desempeña como empleado público en entidades y empresas del Estado.

La composición de la Junta Directiva de ISA, aprobada por la Asamblea General de Accionistas en reunión ordinaria del 26 de marzo de 2025, es la siguiente:

¹ Adicionalmente, ISA, como Empresa de Servicios Públicos Mixta, está sujeta al régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecido en las leyes colombianas para la contratación por parte de las entidades estatales. Las inhabilidades e incompatibilidades son restricciones o limitaciones legales que impiden contratar con las entidades estatales. Los estatutos de ISA hacen referencia explícita a estas restricciones al final del artículo 27, dentro de las cuales se encuentra que los miembros de la Junta Directiva y ciertas personas y entidades vinculadas a estos tienen prohibido celebrar contratos con la empresa.

Asimismo, el Código de Buen Gobierno (sección 14.2.2) establece que no podrán ser nombrados miembros de la Junta Directiva quienes se encuentren en conflicto de interés permanente con el conjunto de operaciones de la compañía y que los miembros de la Junta Directiva deben abstenerse de participar en actividades o decisiones que puedan constituir un conflicto de interés, como lo sería la prestación de servicios personales a la alta gerencia.



Juan Pablo Zárate Perdomo*
▶ Fondos de pensiones y cesantías



Ricardo Roa Barragán
▶ Ecopetrol S. A.



David Alfredo Riaño Alarcón
▶ Ecopetrol S. A.



Luis Ferney Moreno Castillo*
▶ Ecopetrol S. A.



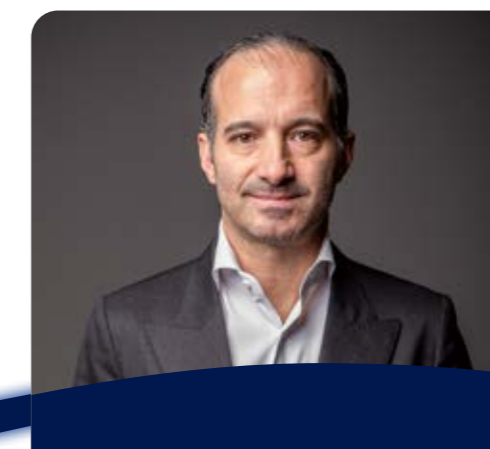
Lucía Cristina Díaz Armenta*
▶ Ecopetrol S. A.



Fabiola Leal Castro*
▶ Ecopetrol S. A.



Juan Emilio Posada Echeverri*
▶ Empresas Públicas de Medellín



Camilo Zea Gómez*
▶ Fondos de pensiones y cesantías



Germán Arce Zapata*
▶ Fondos de pensiones y cesantías

● Miembro independiente

* Miembros independientes, conforme a lo dispuesto en la Ley 964 de 2005 y en los Estatutos Sociales.

La Junta Directiva de ISA, para el período abril 2025 - marzo 2026, reúne un conjunto de competencias que reflejan plenamente los lineamientos de la Política de Sucesión. La composición del órgano evidencia un balance entre capacidades técnicas especializadas, conocimiento estratégico del negocio, liderazgo corporativo y experticia en gestión de riesgos, necesarios para orientar a una empresa multilatinas de infraestructura crítica como ISA.

A continuación, se presenta una síntesis de los perfiles de sus integrantes.



Ricardo Roa Barragán
Miembro no independiente

Presidente de Ecopetrol S. A. con más de treinta años de trayectoria en la industria de energía, incluyendo la presidencia de empresas como Grupo Energía de Bogotá, TGI y Energía de Honduras, su experiencia en liderar transformaciones estratégicas y gestionar operaciones complejas en empresas del sector energético contribuye al fortalecimiento de la supervisión estratégica, del riesgo operacional y del desempeño corporativo de ISA.



David Alfredo Riaño Alarcón
Miembro no independiente

Con más de treinta años de experiencia en energía, tiene un perfil técnico y gerencial robusto. Ha liderado compañías como Hocol S. A. y Transportadora de Gas Internacional (TGI) y ha ocupado cargos directivos en Acolgen y la Superintendencia de Servicios Públicos. Su formación en ingeniería, economía e ingeniería industrial lo dota de capacidades significativas para el análisis financiero, la regulación del sector, el diseño de políticas industriales y la gestión de riesgos propios de las actividades de transporte y generación.



Lucía Cristina Díaz Armenta
Miembro independiente

Abogada con más de veinte años de experiencia en empresas de energía y servicios públicos, con énfasis en asuntos jurídicos, societarios y de control interno. Su trayectoria en Electrificadora de Santander, UTS y firmas de consultoría refuerza la capacidad de la Junta en gestión de riesgos legales, regulatorios y de cumplimiento, fundamentales para una compañía con presencia en múltiples jurisdicciones.



Luis Ferney Moreno Castillo - Miembro independiente

Abogado con PhD en Derecho y referente académico del sector mineroenergético. Con más de veinte años de experiencia como consultor del BID, DNP, CRIE y otras entidades, aporta una visión técnica profunda sobre regulación, mercados energéticos y marcos jurídicos que soportan la operación de transmisión de energía y la expansión regional de ISA. Su experiencia fortalece la supervisión del riesgo regulatorio y la gobernanza jurídica de ISA y sus empresas.

Estructura de la administración



Fabiola Leal Castro
Miembro independiente

Con más de dos décadas de experiencia en asuntos jurídicos en empresas energéticas de Colombia, Perú, Brasil y Guatemala, ha desempeñado roles de liderazgo societario, contractual y regulatorio en organizaciones como Grupo Energía Bogotá, TGI, Contugas y Trecca. Sus conocimientos fortalecen la gestión de riesgos contractuales y regulatorios, así como la supervisión de proyectos y operaciones en distintos países, lo que contribuye al gobierno corporativo de una empresa con presencia multilateral.



Camilo Zea Gómez
Miembro independiente

Economista con más de veinte años de experiencia en los sectores financiero, público y de infraestructura. Su trayectoria incluye roles de alta responsabilidad en el Banco de la República, la Superintendencia Financiera y el Ministerio de Hacienda, así como su participación en juntas de empresas del mercado de valores y Fintech. Su perfil aporta una comprensión avanzada de mercados financieros, riesgos de liquidez, estabilidad financiera, gobierno corporativo financiero y regulación del mercado de capitales.



Germán Arce Zapata
Miembro independiente

Economista con sólida trayectoria en los sectores financiero y energético. Sus roles como ministro de Minas y Energía, director de Crédito Público y Tesoro Nacional, viceministro general, presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) y ejecutivo en HSBC y ABN AMRO lo convierten en un referente en finanzas públicas, tesorería, estructuración y riesgos financieros. La participación en juntas de ISA, Isagen, ANH, Financiera de Desarrollo Nacional (FDN) y entidades financieras fortalece el componente estratégico y la gestión de riesgos del portafolio de ISA y sus empresas.



Juan Pablo Zárate Perdomo
Miembro independiente y presidente de la Junta Directiva

Economista con amplia trayectoria en política macroeconómica, regulación energética, banca central y supervisión financiera. Fue codirector del Banco de la República, viceministro técnico de Hacienda y miembro de la CREG. Su participación en las juntas de Protección S. A. y Banco Popular refuerza significativamente la capacidad del órgano para supervisar riesgos financieros, macroeconómicos y sistémicos en un contexto de expansión regional y transformación energética.




Juan Emilio Posada Echeverri
Miembro independiente

Con más de treinta años de experiencia en liderazgo corporativo, fue presidente de ISA entre 2022 y 2023 y, anteriormente, presidente de Avianca, VivaAir y otras compañías del sector transporte e infraestructura. Su trayectoria directiva en mercados altamente regulados y de alta exposición al riesgo operativo aporta una perspectiva ejecutiva valiosa en gestión de riesgos estratégicos, continuidad del negocio, transformación organizacional y desempeño corporativo.

Estructura de la administración

La política de sucesión de la Junta Directiva de ISA establece la diversidad —de género, generaciones, formación, habilidades, conocimientos y experiencias— como un criterio esencial para la nominación de candidatos. Esta orientación se refleja en la composición actual de la Junta, que integra diversidad regional, generacional y formativa, junto con una sólida trayectoria técnica, regulatoria, financiera, jurídica y empresarial, alineada con los retos estratégicos del sector energético y de infraestructura.

Además de provenir de distintas regiones del país —lo que refleja su pluralidad cultural y étnica—, los miembros de la Junta cuentan con perfiles altamente especializados en energía, regulación, industria financiera, infraestructura, mercados de capitales, derecho corporativo, gobierno corporativo y administración pública.

En el sitio web corporativo se encuentran publicadas las hojas de vida de los miembros de la Junta Directiva. 

Con el fin de asegurar que los miembros de la Junta Directiva mantengan un compromiso activo y responsable con la compañía, ISA propende porque ellos no ocupen más de cuatro puestos en juntas directivas de empresas que cotizan en bolsa. Esta recomendación no contempla los cargos en empresas privadas, instituciones educativas u organizaciones sin fines de lucro. Este criterio busca fortalecer la dedicación adecuada

de los miembros de la Junta y la eficiencia en el desempeño del órgano, así como las prácticas de buen gobierno corporativo.

Únicamente dos miembros de la Junta Directiva de ISA ocupan cargos adicionales en juntas directivas de empresas que cotizan en bolsa. Germán Arce Zapata es miembro de la Junta Directiva de Aris Mining (TSX: ARIS; NYSE-A: ARMN), listada en la Bolsa de Toronto y en la NYSE. Por su parte, Juan Pablo Zárate Perdomo es miembro de las Juntas Directivas de Banco Popular S. A. y Protección S. A., ambas empresas cotizan en bolsa en Colombia.

Funciones de la Junta Directiva

De conformidad con lo establecido en los Estatutos Sociales, la Junta Directiva cuenta con amplias atribuciones para ejecutar actos y celebrar contratos dentro del objeto social, así como para adoptar las decisiones necesarias para el cumplimiento de los fines de la sociedad. Sus responsabilidades comprenden establecer, orientar, supervisar y revisar la estrategia corporativa; definir políticas, directrices y lineamientos organizacionales, técnicos, financieros y de inversión, y aprobar los presupuestos, los principales proyectos y el plan de negocios. Le corresponde, además, conocer y monitorear los principales riesgos; supervisar los sistemas

contables y de auditoría; proponer a la Asamblea determinadas políticas de su competencia; aprobar operaciones estratégicas, inversiones y desinversiones materiales; controlar el desempeño corporativo; velar por la sostenibilidad; adoptar medidas en materia de gobierno corporativo, y nombrar al presidente de la sociedad, entre otros deberes. Las funciones completas se encuentran definidas en el artículo 34 de los Estatutos Sociales, disponibles en el sitio web corporativo.²

En el período objeto de este informe, la Junta Directiva desarrolló una agenda de trabajo robusta y alineada con sus responsabilidades estratégicas y de supervisión. Entre los principales asuntos abordados se encuentran: la aprobación de la agenda y el plan anual de la Junta, la conformación de los comités, el nombramiento del presidente de la Junta Directiva y la liquidación de la compensación variable de largo plazo de la alta gerencia. Asimismo, autorizó inversiones y delegó lineamientos de cierre en el Comité de Negocios, hizo seguimiento a proyectos estratégicos, revisó los resultados financieros trimestrales, evaluó la rentabilidad *ex post* de los negocios, analizó el *rolling forecast* y el *backlog*,

evaluó la capacidad para nuevos negocios en 2025 y revisó la ampliación de capacidad de inversión, la priorización de alternativas y la gestión del portafolio. También analizó los riesgos de ejecución de proyectos, aprobó el Tablero Balanceado de Gestión (TBG 2025) e hizo seguimiento a sus resultados trimestrales.

Durante la vigencia, la Junta conoció informes de las líneas de negocio —transmisión de energía, soluciones energéticas distribuidas, Vías y Telecomunicaciones— e hizo seguimiento a eventos relevantes en cada una de ellas. Adicionalmente, decidió sobre la inversión de excedentes de liquidez, revisó el plan financiero 2026-2028 y adoptó definiciones frente a los pronunciamientos requeridos para el Consejo de Estado en relación con las demandas de nulidad electoral vinculadas al proceso de selección y nombramiento del presidente de la sociedad en 2024. También aprobó la modificación de los Reglamentos de la Junta Directiva y de sus Comités, actualizó el esquema de representación legal temática y efectuó los nombramientos de representantes legales temáticos, evaluó la gestión del presidente de ISA y conoció los informes relacionados con derechos de petición,

² En los Estatutos Sociales y demás instrumentos de gobierno corporativo de ISA no existen limitaciones a la responsabilidad de los miembros de la Junta Directiva, dado que, en su calidad de administradores, están sujetos al artículo 200 del Código de Comercio, el cual establece que los administradores serán solidaria e ilimitadamente responsables por los perjuicios causados a la sociedad, a los socios o a terceros por dolo o negligencia, y que las cláusulas estatutarias que limiten dicha responsabilidad carecen de validez.

solicitudes de información y actuaciones procesales y extraprocesales asociadas al proceso de selección del presidente de la sociedad.

Adicionalmente, la Junta revisó la agenda del negocio de Transmisión de Energía, conoció los resultados del clima organizacional y el plan de acción, evaluó la gestión de la reputación corporativa y avanzó en la planeación de la sucesión de la alta gerencia y de cargos críticos. Asimismo, aprobó los aspectos y las proposiciones relativas a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2025. La Junta también conoció y analizó los resultados de la autoevaluación de este órgano, correspondiente a la vigencia 2024, los resultados de la auditoría financiera de la Contraloría General de la República sobre la vigencia 2024 y celebró dos sesiones extraordinarias de trabajo estratégico enfocadas en el seguimiento a la Estrategia ISA2040, incluyendo temas de transición energética, señales globales y regionales, transmisión, almacenamiento, soluciones energéticas, telecomunicaciones, vías, gestión del portafolio y riesgos asociados.

Finalmente, la Junta revisó y aprobó el incremento salarial anual de los empleados del régimen de salario integral, conoció los informes de los comités de la Junta Directiva, recibió informes del presidente de la sociedad y de la administración y aprobó las actas de sus reuniones.

2.2. Cambios en la Junta Directiva durante el ejercicio

A raíz de la renuncia de Carlos Raúl Yepes Jiménez a la Junta Directiva de la sociedad, así como a los comités de los cuales hacía parte: Talento Organizacional, del que era presidente; Auditoría y Riesgos, y Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación, presentada el 13 de febrero de 2025, con efectos a partir de la misma fecha, en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas del 26 de marzo de 2025 se eligió la Junta Directiva para el período estatutario restante, que culmina el 31 de marzo de 2026.

Con la decisión de la referida asamblea, ingresó a la Junta Directiva Juan Emilio Posada Echeverri y se reeligieron los demás miembros de ella.

En el numeral 2.1 de este informe se encuentra la composición actual de la Junta Directiva.

2.3. Políticas aprobadas por la Junta Directiva durante el período que se reporta

En la vigencia 2025, la Junta Directiva no aprobó nuevas políticas ni modificó las vigentes.

2.4. Proceso de nombramiento de los miembros de la Junta Directiva

Antes de la reunión de la Asamblea General de Accionistas —en la que se elige la Junta Directiva—, el Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación (Comité GSTI) evalúa a los candidatos postulados por los accionistas. Esta evaluación comprende tres aspectos:

- Cumplimiento de las calidades mínimas exigidas en los Estatutos Sociales, el Código de Buen Gobierno y la Política de Sucesión.
- Verificación de la condición de independientes, cuando aplique, conforme a la Ley 964 de 2005 y a los Estatutos Sociales.
- Revisión de la idoneidad, según los criterios definidos en la Política de Sucesión adoptada por la Asamblea.

Las calidades mínimas incluyen: (i) no estar incurso en inhabilidades, incompatibilidades o impedimentos legales o estatutarios; (ii) contar con título universitario en áreas afines a la Política de Sucesión; (iii) acreditar más de quince años de experiencia profesional, y (iv) demos-

trar experiencia o conocimientos en actividades relacionadas con el objeto social o con la Política de Sucesión.

La Política de Sucesión tiene como propósito asegurar una Junta Directiva idónea y equilibrada, con diversidad razonable en género, generaciones, conocimientos, experiencia, habilidades y formación académica. Asimismo, exige que sus miembros cuenten con las competencias, integridad, independencia de criterio y disponibilidad necesarias para el ejercicio del cargo. Para ello, la política define una matriz de competencias que deben estar presentes en el órgano colegiado y que incluye conocimientos en transmisión de energía, operación de sistemas eléctricos, concesiones viales, tecnologías de la información y telecomunicaciones, ciberseguridad, innovación, sostenibilidad, asociaciones público-privadas, administración, estrategia, finanzas, fusiones y adquisiciones, gestión de grupos empresariales, talento humano, riesgos, control y auditoría, regulación y relacionamiento con autoridades.

Para la evaluación, los candidatos deben diligenciar los formularios institucionales, los cuales son analizados por la Vicepresidencia Jurídica y luego presentados al Comité GSTI (Gobierno, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación).

Los postulados como independientes deben, además, responder el cuestionario previsto en el Decreto 2555 de 2010. Paralelamente, la Vicepresidencia de Riesgos y Cumplimiento verifica la existencia de posibles alertas reputacionales asociadas a conductas contrarias al Código de Ética, corrupción, lavado de activos o financiación del terrorismo.

El Comité GSTI informa a la Junta Directiva sobre cualquier candidato que pueda afectar su funcionamiento o la reputación de la compañía, en especial si se identifican inhabilidades, conflictos de interés permanentes o incumplimiento de calidades mínimas o criterios de independencia.

Para la elección de marzo de 2025, este procedimiento fue aplicado íntegramente, con especial atención al candidato nuevo. Se verificó que todos los postulados cumplieran con los requisitos legales y estatutarios —incluida su condición de independientes, cuando correspondía— y que no presentaban inhabilidades, incompatibilidades o conflictos de interés permanentes. Esta conclusión fue informada a la Junta Directiva.

Previo a la asamblea ordinaria de 2025, se publicó en el sitio web corporativo la proposición con la lista de postulados, incluyendo sus hojas de vida, el accionista nominador y su calidad (independiente o no independiente). En el

extracto del Acta 120 del 26 de marzo de 2025, disponible en el sitio web, puede consultarse la plancha única presentada por el accionista mayoritario y acordada con otros accionistas con participación relevante.

La Junta Directiva fue elegida mediante el sistema de cuociente electoral, conforme a los criterios de competencia profesional, idoneidad y solvencia moral establecidos en la Política de Sucesión y los Estatutos Sociales. Las hojas de vida de los miembros actuales están disponibles en el sitio web corporativo.

Tras su elección, los miembros aceptaron el nombramiento por escrito, declararon cumplir las calidades requeridas, no tener conflictos de interés permanentes, inhabilidades o incompatibilidades, y se comprometieron a informar cualquier cambio. Asimismo, asumieron los deberes derivados de su cargo conforme a la Ley, los Estatutos Sociales, el Código de Ética, el Código de Buen Gobierno y la normativa interna aplicable. También se comprometieron a mantener la debida reserva sobre la información conocida en ejercicio de sus funciones y a adoptar las medidas de protección necesarias. La aceptación se registró en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

2.5. Política de Remuneración de la Junta Directiva

La Política de Remuneración de la Junta Directiva establece los criterios y lineamientos que garantizan una compensación adecuada, transparente y acorde con las responsabilidades del órgano colegiado. Conforme a esta política, la Asamblea General de Accionistas es la autoridad encargada de fijar anualmente la remuneración y las directrices aplicables, asegurando que las condiciones económicas reconocidas reflejen la naturaleza estratégica de las funciones de la Junta y sus comités.

La política dispone que la remuneración será igual para todos los miembros, salvo que la asamblea decida otorgar un esquema diferenciado para el presidente de la Junta Directiva o los presidentes de los comités, en atención a las responsabilidades y la dedicación adicional que sus roles demandan. Los honorarios se definen en unidades de valor tributario (UVT) y se establecen con base en referencias de mercado de empresas comparables, lo que asegura competitividad y alineación con mejores prácticas.

Los miembros de la Junta reciben exclusivamente honorarios por asistencia a las sesiones

isa



VOLVER AL INICIO

Estructura de la propiedad

Estructura de la administración

Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas


Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno

de la Junta Directiva, sus comités y otras juntas directivas de ISA, y no perciben ningún otro tipo de remuneración, individual o colectiva, ni reciben acciones de ISA o de sus subordinadas como forma de retribución.

De igual forma, la política distingue claramente entre remuneración y gastos no retributivos. En este sentido, la compañía asume los costos necesarios para el adecuado ejercicio del rol de los miembros de la Junta, como viajes, alojamiento, transporte, gastos asociados a la contratación de asesores externos requeridos por la Junta.

Esta política reafirma el compromiso de ISA con un esquema de remuneración equilibrado, transparente y alineado con estándares internacionales, que reconoce la naturaleza estratégica de la Junta Directiva y asegura su independencia y objetividad en la toma de decisiones.

La Política de Remuneración de la Junta Directiva es revisada anualmente y se encuentra publicada en el sitio web corporativo. 

2.6. Remuneración de la Junta Directiva y de los miembros de la alta gerencia

De conformidad con la Política de Remuneración de la Junta Directiva y con lo aprobado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas en su sesión del 21 de marzo de 2024, para el período estatutario comprendido entre el 1 de abril de 2024 y el 31 de marzo de 2026, los miembros de la Junta Directiva recibieron durante la vigencia 2025 una remuneración de

165 UVT por reunión, equivalentes a \$8.216.835 para ese año. Por su parte, el presidente de la Junta Directiva recibió 198 UVT por reunión, equivalentes a \$9.860.202. Para estos cálculos se tomó como referencia el valor de la UVT vigente en 2025, correspondiente a \$49.799.

En relación con la alta gerencia, los lineamientos que definen los componentes de la remuneración fija, variable y los beneficios aplicables a todos los niveles de la organización —incluido el presidente y los demás miembros de la alta gerencia— son aprobados por la Junta Directiva. La información detallada sobre la remuneración de la alta gerencia se presenta en las notas a los estados financieros, en cumplimiento de lo previsto en el Código de Comercio y en las normas contables aplicables.


ISA no utiliza mecanismos especiales de compensación, como pagos en acciones u opciones sobre acciones, ni para la Junta Directiva ni para los miembros de la alta gerencia.

2.7. Quorum de la Junta Directiva y Reglamento de Funcionamiento

Para deliberar válidamente, la Junta Directiva requiere un *quorum* de al menos cinco miembros (*quorum* deliberatorio) y las decisiones se adoptan por mayoría de los votos presentes (*quorum* decisorio). Todas las reuniones contaron con *quorum* deliberatorio y decisorio.

La Junta Directiva dio cumplimiento al Reglamento de Funcionamiento de la Junta Directiva,



el cual fue actualizado el 19 de junio de 2025 mediante Acuerdo 138 de 2025, publicado en el sitio web corporativo. 

2.8. Datos de asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y de sus comités

Durante el 2025, la Junta sesionó en veintiún oportunidades (doce ordinarias y nueve extraordinarias). El promedio de duración de cada

una de las reuniones fue de siete horas y en la mayoría de las reuniones se cumplió con la agenda acordada para cada sesión. En dos ocasiones la Junta Directiva utilizó el mecanismo de toma de decisiones mediante voto por escrito.

La asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y los comités no debe ser inferior al 80 % del total de las reuniones anuales de estos órganos, salvo casos de fuerza mayor justificada. La Junta Directiva está integrada por nueve miembros; la asistencia promedio fue de 99 %.

Asistencia de los miembros de la Junta Directiva³Promedio **99 %**

N.º comité	Mes	Asistencia	Asistentes
928 VE	Enero	100 %	Carlos Raúl Yepes Jiménez, Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
929	Enero	100 %	Carlos Raúl Yepes Jiménez, Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
930	Febrero	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
931 E	Febrero	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
932 E	Marzo	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
933 VE	Marzo	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
934	Marzo	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
935 E	Marzo	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
936 E	Abril	89 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
937	Abril	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
938 E	Mayo	89 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Juan Emilio Posada Echeverri.
939 E	Mayo	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
940	Mayo	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
941	Junio	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
942	Julio	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
943 E	Julio	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
944 E	Agosto	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
945	Agosto	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
946	Septiembre	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
947 E	Octubre	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
948	Octubre	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
949	Noviembre	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
950	Diciembre	100 %	Ricardo Roa Barragán, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.

³ Considerando la renuncia de Carlos Raúl Yepes Jiménez el 13 de febrero de 2025, la asistencia a la Junta Directiva de ese mes y hasta marzo se contabiliza sobre el número de miembros efectivos, que para las fechas de las reuniones era ocho.

E: sesión extraordinaria.
VE: voto por escrito.

Estructura de la propiedad

Estructura de la administración

Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas

Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno

Para la conformación de los comités, la Junta Directiva toma en consideración los perfiles, los conocimientos y la experiencia profesional de los miembros en relación con la materia objeto del comité.

Todos los comités son conformados por mayoría de miembros independientes y presididos por un miembro independiente. En sesión ordinaria del 30 de abril de 2025, Junta Directiva aprobó la siguiente conformación de los comités de Junta:

Conformación Junta Directiva y comités				
Nombre	Miembro independiente	Nominado por	Comités	Rol en la Junta Directiva
Fabiola Leal Castro*		Ecopetrol S. A.	 	Presidente Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación
Lucía Cristina Díaz Armenta*		Ecopetrol S. A.	 	Presidente Comité de Auditoría y Riesgos
Juan Pablo Zárate Perdomo*		Fondos de pensiones	 	
Juan Emilio Posada Echeverri*		Empresas Públicas de Medellín	  	Presidente Comité de Talento Organizacional
Ricardo Roa Barragán		Ecopetrol S. A.	 	
Camilo Zea Gómez*		Fondos de pensiones	 	
Luis Ferney Moreno Castillo*		Ecopetrol S. A.	 	
David Alfredo Riaño Alarcón		Ecopetrol S. A.	  	
Germán Arce Zapata*		Fondos de pensiones	 	Presidente Comité de Negocios

 Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación
  Comité de Negocios
  Comité de Auditoría y Riesgos
  Comité de Talento Organizacional
  Miembro independiente

* Miembros independientes, conforme a lo dispuesto en la Ley 964 de 2005 y en los Estatutos Sociales.

Estructura de la propiedad

Estructura de la administración

Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas

Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno

A continuación, se indican los datos de asistencia a cada uno de los comités, especificando los miembros asistentes a la respectiva sesión.

El Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación está integrado por cinco miembros; la asistencia a este fue del 95 %, detallada de la siguiente manera:

Asistencia de los miembros del Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación ⁴			
N.º comité	Mes	Asistencia	Asistentes
47	Enero	80 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán.
48	Febrero	75 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo.
49 E	Marzo	100 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán.
50 E	Marzo	75 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo.
51	Marzo	100 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán.
52	Abril	100 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán.
53	Mayo	100 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán, Juan Emilio Posada Echeverri.
54	Junio	100 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán, Juan Emilio Posada Echeverri.
55	Julio	100 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán, Juan Emilio Posada Echeverri.
56	Agosto	100 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán, Juan Emilio Posada Echeverri.
57	Septiembre	100 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán, Juan Emilio Posada Echeverri.
58 E	Octubre	100 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán, Juan Emilio Posada Echeverri.
59	Noviembre	100 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán, Juan Emilio Posada Echeverri.
60	Diciembre	100 %	Fabiola Leal Castro, Lucía Cristina Díaz Armenta, Juan Pablo Zárate Perdomo, Ricardo Roa Barragán, Juan Emilio Posada Echeverri.



Promedio
95 %

E: sesión extraordinaria

⁴ Considerando la renuncia de Carlos Raúl Yepes el 13 de febrero de 2025, la asistencia al comité de ese mes y hasta abril se contabiliza sobre el número de miembros efectivos, que para la fecha de las reuniones era cuatro.

El Comité de Negocios está integrado por cinco miembros; la asistencia a este fue del 95 %, detallada de la siguiente manera:

Asistencia de los miembros del Comité de Negocios

N.º comité	Mes	Asistencia	Asistentes
254	Enero	80 %	David Riaño Alarcón, Ricardo Roa Barragán, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata.
255 E	Enero	100 %	Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
256	Febrero	80 %	David Riaño Alarcón, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
257	Marzo	100 %	David Riaño Alarcón, Ricardo Roa Barragán, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
258 E	Marzo	100 %	Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
259	Abril	100 %	David Riaño Alarcón, Ricardo Roa Barragán, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
260 E	Mayo	100 %	Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
261	Mayo	100 %	David Riaño Alarcón, Ricardo Roa Barragán, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
262	Junio	100 %	David Riaño Alarcón, Ricardo Roa Barragán, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
263	Julio	100 %	David Riaño Alarcón, Ricardo Roa Barragán, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
264	Agosto	80 %	David Riaño Alarcón, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
265	Septiembre	100 %	David Riaño Alarcón, Ricardo Roa Barragán, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
266 E	Octubre	100 %	Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
267	Octubre	100 %	David Riaño Alarcón, Ricardo Roa Barragán, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
268	Noviembre	100 %	David Riaño Alarcón, Ricardo Roa Barragán, Juan Pablo Zárate Perdomo, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.
269	Diciembre	80 %	David Riaño Alarcón, Ricardo Roa Barragán, Germán Arce Zapata, Camilo Zea Gómez.



Promedio
95 %

E: sesión extraordinaria

Ricardo Roa Barragán y David Riaño Alarcón, miembros no independientes del Comité de Negocios, se abstuvieron de participar en las sesiones 255 E, 258 E, 260 E y 266 E, en las que se trataron temas relacionados con dos potenciales transacciones con Ecopetrol.

El Comité de Auditoría y Riesgos está conformado por cinco miembros; la asistencia a este fue del 100 %, detallada de la siguiente manera:

Estructura de la propiedad

**Estructura
de la
administración**

Transacciones
con partes relacionadasSistemas de gestión
de riesgos y arquitectura
de controlAsamblea general
de accionistas

Grupos de interés

Desarrollo del código
de buen gobierno

Asistencia de los miembros del Comité de Auditoría y Riesgos⁵

N.º comité	Mes	Asistencia	Asistentes
172	Enero	100 %	Carlos Raúl Yepes Jiménez, David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez.
173	Febrero	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez.
174	Marzo	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez.
175	Abril	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez.
176	Mayo	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
177	Junio	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
178	Julio	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
179	Agosto	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
180	Agosto	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
181	Septiembre	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
182	Octubre	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
183	Noviembre	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.
184	Diciembre	100 %	David Riaño Alarcón, Lucía Cristina Díaz Armenta, Luis Ferney Moreno Castillo, Camilo Zea Gómez, Juan Emilio Posada Echeverri.



Promedio
100 %

⁵ Considerando la renuncia de Carlos Raúl Yepes el 13 de febrero de 2025, la asistencia al comité de ese mes y hasta abril se contabiliza sobre el número de miembros efectivos, que para la fecha de las reuniones era cuatro.

El Comité de Talento Organizacional está integrado por cinco miembros; la asistencia a este fue del 97 %, detallada de la siguiente manera:

Estructura de la propiedad

Estructura de la administración

Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas

Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno

Asistencia de los miembros del Comité de Talento Organizacional⁶

N.º comité	Mes	Asistencia	Asistentes
91	Enero	100 %	Carlos Raúl Yepes Jiménez, David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata.
92	Febrero	75 %	David Riaño Alarcón, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata.
93	Marzo	100 %	David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata.
94	Abril	100 %	David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata.
95	Mayo	100 %	David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata, Juan Emilio Posada Echeverri.
96	Junio	80 %	David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Juan Emilio Posada Echeverri.
97	Julio	100 %	David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata, Juan Emilio Posada Echeverri.
98	Agosto	100 %	David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata, Juan Emilio Posada Echeverri.
99	Septiembre	100 %	David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata, Juan Emilio Posada Echeverri.
100	Noviembre ⁷	100 %	David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata, Juan Emilio Posada Echeverri.
101	Noviembre	100 %	David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata, Juan Emilio Posada Echeverri.
102 E	Diciembre	100 %	David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata, Juan Emilio Posada Echeverri.
103	Diciembre	100 %	David Riaño Alarcón, Fabiola Leal Castro, Luis Ferney Moreno Castillo, Germán Arce Zapata, Juan Emilio Posada Echeverri.



Promedio
97 %

E: sesión extraordinaria

⁶ Considerando la renuncia de Carlos Raúl Yepes el 13 de febrero de 2025, la asistencia al comité de ese mes y hasta abril se contabiliza sobre el número de miembros efectivos, que para la fecha de las reuniones era cuatro.

⁷ Reunión ordinaria de octubre que fue aplazada para noviembre.

2.9. Acuerdos y procedimientos aprobados por la Junta Directiva durante el período

En el año 2025, la Junta Directiva aprobó los siguientes acuerdos y procedimientos:

- Acuerdo 137 del 18 de marzo de 2025, por el cual se compilan y actualizan las facultades de los directivos que son representantes legales para determinados negocios en Interconexión Eléctrica S. A. E. S. P.
- Acuerdo 138 del 19 de junio de 2025, por el cual se establece el Reglamento de Funcionamiento de la Junta Directiva de Interconexión Eléctrica S. A. E. S. P.
- Acuerdo 139 del 19 de junio de 2025, por el cual se reglamenta el Comité de Auditoría y Riesgos de Interconexión Eléctrica S. A. E. S. P.
- Acuerdo 140 del 19 de junio de 2025, por el cual se reglamenta el Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación de Interconexión Eléctrica S. A. E. S. P.
- Acuerdo 141 del 19 de junio de 2025, por el cual se reglamenta el Comité de Talento Organizacional de Interconexión Eléctrica S. A. E. S. P.
- Acuerdo 142 del 19 de junio de 2025, por el cual se reglamenta el Comité de Negocios de Interconexión Eléctrica S. A. E. S. P.

La Junta Directiva, previo análisis y recomendación del Comité de Gobierno, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación, aprobó el 19 de junio de 2025 la actualización de los Reglamentos de Funcionamiento de la Junta Directiva y de sus comités. Esta actualización tuvo como propósito armonizar las disposiciones internas con el Código de Buen Gobierno y los Estatutos Sociales vigentes, así como formalizar prácticas de gobierno corporativo que permitan alinear el funcionamiento del órgano con las tendencias y los estándares actuales.

Entre los principales ajustes realizados se encuentra la armonización del reglamento de la Junta Directiva con los estatutos vigentes, incluyendo la actualización del número de miembros independientes, los requisitos estatutarios de independencia y las calidades mínimas exigidas para integrar el órgano. Asimismo, se reguló de manera clara el período de los comités y de la Presidencia de la Junta, estableciéndolo en concordancia con el período estatutario, sin perjuicio de la facultad de la Junta de efectuar modificaciones cuando lo considere pertinente.

En relación con el procedimiento de conformación de la Junta Directiva, se incorporó la refe-

rencia explícita al rol del Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación en la evaluación de candidatos, conforme a lo establecido en la Política de Sucesión, el Código de Buen Gobierno y el reglamento del propio comité. También se actualizaron los documentos y requisitos necesarios para aceptar la postulación y el nombramiento como miembro de la Junta, de acuerdo con lo previsto en el Código de Buen Gobierno Corporativo.

La actualización incluyó la formalización de prácticas relacionadas con la gestión de conflictos de interés, la simetría de información entre los miembros de la Junta, las invitaciones a comités y el uso confidencial de la información. De igual forma, se revisaron y perfeccionaron prácticas procedimentales, como la forma y contenido de las convocatorias a reuniones, el uso del aplicativo de gestión de la Junta y los comités y las funciones de los presidentes y secretarios de estos órganos.

Finalmente, los reglamentos de los cuatro comités institucionales fueron armonizados con las modificaciones del reglamento de la Junta Directiva, de manera que cada uno opere como un instrumento autocontenido, facilitando su

comprensión y aplicación y contribuyendo a una gobernanza más precisa, eficiente y coherente en toda la organización.

2.10. Presidente de la Junta Directiva

La Junta Directiva, en sesión 937 del 30 de abril de 2025, nombró como su presidente a Juan Pablo Zárate Perdomo, miembro independiente, para el período abril 2025 - marzo 2026.

Entre sus principales responsabilidades se encuentran orientar la dirección estratégica de la sociedad, actuar como enlace con los accionistas, coordinar el plan anual de trabajo, convocar y presidir las reuniones, preparar la agenda en coordinación con la administración, asegurar la entrega oportuna de la información, dirigir los debates y someter los asuntos a votación. También lidera el seguimiento a la ejecución de las decisiones adoptadas, promueve la participación activa de los miembros, suscribe las comunicaciones del órgano y presenta a la asamblea el informe anual sobre el funcionamiento de la Junta.



Las funciones del presidente están establecidas en el artículo 28 de los Estatutos Sociales y en el Acuerdo 138 del 19 de junio de 2025, que reglamenta el funcionamiento de la Junta Directiva, las cuales pueden consultarse en el sitio web corporativo.

2.11. Secretaria de la Junta Directiva

Según lo establecido en los Estatutos Sociales, la vicepresidente jurídica de la sociedad es la secretaria de la Junta Directiva.

La secretaria de la Junta Directiva cumple un rol esencial como garante de la legalidad y el soporte técnico del órgano. Es responsable de

llevar y custodiar los libros de actas, elaborar y conservar las actas y sus anexos y dar fe de las decisiones adoptadas. Adicionalmente, apoya al presidente de la Junta Directiva en sus funciones, convoca a las reuniones, asegura la entrega oportuna de la información, preserva la documentación social, vela por el cumplimiento de los procedimientos y normas internas y presta asesoría legal en asuntos relevantes. También informa a la Junta sobre tendencias nacionales e internacionales en materia de buen gobierno y cumple las funciones adicionales que le asignen la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva o el presidente de la sociedad.

Las funciones de la secretaria de la Junta están establecidas en el artículo 28 de los Estatutos

Sociales y en el Acuerdo 138 del 19 de junio de 2025, que reglamenta el funcionamiento de la Junta Directiva, las cuales pueden consultarse en el sitio web corporativo.



2.12. Relaciones durante el año de la Junta Directiva con el revisor fiscal y honorarios

Durante el último período, el revisor fiscal presentó ante el Comité de Auditoría y Riesgos los resultados de la revisión de los controles relevantes para la preparación y presentación de los estados financieros. Además, presentó su opinión sobre la razonabilidad de dichos estados financieros.

Los únicos servicios prestados por el revisor fueron los de revisoría fiscal. Los honorarios fueron aprobados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas en sesión del 26 de marzo de 2025, por un monto de novecientos treinta y tres millones setecientos ocho mil cuarenta y un mil pesos colombianos (\$933.708.041), más el correspondiente impuesto al valor agregado (IVA).

2.13. Asesoramiento externo y capacitación recibida por la Junta Directiva

En el año 2025, la Junta Directiva no recibió asesoría externa.

La Junta Directiva participó en un taller especializado sobre deberes y responsabilidades de administradores, liderado por firmas jurídicas con amplia trayectoria en gobierno corporativo. La jornada abordó temas críticos para el ejercicio del cargo, como la responsabilidad de los administradores en Colombia, la regla de discrecionalidad empresarial (*business judgment rule*), el alcance de la póliza D&O y los principios que rigen los conflictos de interés y el deber de lealtad.

El taller permitió profundizar en los criterios que protegen la toma de decisiones informadas y de buena fe, las exigencias del marco legal colombiano, las prácticas para gestionar adecuadamente situaciones de potencial conflicto de interés y la importancia de la confidencialidad en la gestión de información reservada. Asimismo, se revisó el funcionamiento y las coberturas

de la póliza D&O, la cual brinda respaldo a los administradores frente a procedimientos derivados de su gestión.

Esta capacitación fortaleció las capacidades del órgano colegiado al dar claridad práctica sobre estándares de conducta, tendencias jurisprudenciales y buenas prácticas de gobierno corporativo aplicables al rol de los miembros de la Junta Directiva.

2.14. Manejo de la información de la Junta Directiva

ISA convoca las reuniones ordinarias de Junta Directiva con al menos cinco días hábiles de anticipación, y las extraordinarias, con un día hábil. La convocatoria y toda la información relevante —actas, orden del día y documentos de apoyo— se ponen a disposición de los miembros en el aplicativo tecnológico oficial de gestión de la Junta Directiva, para garantizar su consulta oportuna. En reuniones extraordinarias, además de la comunicación por correo, se utiliza un mecanismo alterno, como llamadas o mensajería instantánea.

Los miembros pueden solicitar información corporativa a través de correo dirigido al presidente y a la secretaria de la Junta, quienes responden con copia a los demás miembros para asegurar simetría informativa.

El aplicativo centraliza la gestión de la información de la Junta Directiva y otorga trazabilidad y seguridad en su manejo.

El orden del día, incluido en cada convocatoria, detalla los temas por tratar. Las reuniones ordinarias incluyen verificación de *quorum*, aprobación del orden del día y actas, declaración de conflictos, informes clave y temas decisorios, informativos y de seguimiento. En las reuniones extraordinarias se incluyen estos elementos básicos y los asuntos específicos por tratar.

2.15. Comités de la Junta Directiva

De acuerdo con el Reglamento de Funcionamiento de la Junta Directiva, en ISA funcionan de manera institucional (i) el Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad y Tecnología

e Innovación, (ii) el Comité de Negocios, (iii) el Comité de Auditoría y Riesgos y (iv) el Comité de Talento Organizacional.



Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad y Tecnología e Innovación

El Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación acompaña a la Junta Directiva en asuntos estratégicos relacionados con su conformación, remuneración y evaluación, así como en la adopción y supervisión de prácticas de buen gobierno corporativo, sostenibilidad, tecnologías de la información, ciberseguridad e innovación. En este rol, el comité actúa como un órgano clave para garantizar la alineación institucional con los más altos estándares de gobernanza y para fortalecer la capacidad de la Junta y de la administración en la toma de decisiones informadas, responsables y orientadas a la generación de valor.

Entre enero y diciembre de 2025, el comité analizó y presentó recomendaciones a la Junta sobre temas relevantes para la gestión corporativa

y el desempeño sostenible de ISA y sus empresas. Entre ellos se destacan: los efectos de la implementación del lineamiento de la Junta sobre la conformación de *boards*, los resultados del Dow Jones Sustainability Index, el proceso de recertificación en carbono neutralidad, el informe anual de gobierno corporativo y el informe de funcionamiento de la Junta Directiva del 2024 y la revisión de la Política de Remuneración de la Junta Directiva. Asimismo, evaluó candidatos para suplir vacantes en la Junta para el período estatutario remanente abril 2025-marzo 2026, revisó el informe del derecho de inspección de la Asamblea General de Accionistas y aprobó el plan anual del comité para el mismo período.

El comité también abordó temas emergentes y estratégicos como los créditos de biodiversidad, los avances en la estrategia de datos, analítica e inteligencia artificial, la estrategia de tecnologías de la información de ISA y sus empresas y las actualizaciones al Reglamento de Funcionamiento de la Junta Directiva y los reglamentos de los comités. De igual forma, analizó el informe de prospección y las tendencias sobre el programa estratégico de inversión en innovación y emprendimiento de ISA, INNDIGO, las contribuciones sostenibles de los negocios de ISA, los avances en la estrategia de ciberseguridad, la iniciativa Innovación de impacto, el modelo de gestión social Conexión Desarrollo y la valoración de la inversión social y la evolución del modelo de relacionamiento entre ISA y sus empresas.

En ejercicio de sus responsabilidades, el comité acompañó la evaluación externa de la Junta

Directiva 2025, revisó iniciativas de innovación en el negocio de transmisión de energía, analizó el balance de la implementación de la marca monolítica e hizo seguimiento al avance de la transformación digital en ISA y en sus empresas.



Comité de Negocios

El Comité de Negocios desempeña un rol fundamental en el apoyo a la estrategia de crecimiento de ISA y sus empresas. Su función principal es analizar, recomendar o decidir sobre las iniciativas de inversión alineadas con la estrategia corporativa, así como hacer seguimiento a los negocios en ejecución, para garantizar rigurosidad técnica, disciplina financiera y una gestión integral del portafolio.

Entre enero y diciembre de 2025, el comité abordó temas clave para la toma de decisiones estratégicas, entre ellos: el análisis *ex post* de las ofertas presentadas por ISA y sus empresas, la revisión de la metodología de priorización de oportunidades de inversión y de sus resultados, la valoración de nuevas oportunidades de inversión y la revisión y aprobación de proyectos en procesos de licitación y en operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A).

Dentro de los negocios y proyectos revisados durante el período, se destacan las siguientes iniciativas:

Chile

ISA VÍAS



Proceso de relicitación de la Ruta 5, tramo Temuco-Río Bueno.

ISA ENERGÍA



Participación en la licitación pública del nuevo sistema de control de flujo para los tramos 220 kV Ciruelos-Nueva Pichirropulli.

Adicionalmente, el comité analizó iniciativas vinculadas al negocio de soluciones energéticas y llevó a cabo una evaluación continua de oportunidades de inversión y desinversión en las distintas geografías y líneas de negocio de ISA y sus empresas. Su trabajo contribuyó a asegurar que las decisiones de crecimiento de ISA mantuvieran un balance adecuado entre creación de valor, disciplina financiera, gestión de riesgos y alineación con la estrategia corporativa de largo plazo.



Comité de Auditoría y Riesgos

El Comité de Auditoría y Riesgos es la instancia encargada de apoyar a la Junta Directiva en la supervisión del sistema de control interno, el programa de ética empresarial y la gestión integral de riesgos. Ejerce funciones de seguimiento a la auditoría interna y externa, al reporte financiero y al cumplimiento normativo y emite recomendaciones orientadas al fortalecimiento del gobierno corporativo, la ética empresarial y los controles administrativos, financieros, tecnológicos y de prevención de riesgos de LA/FT. Referente a la gestión de riesgos, este comité ejerce funciones de revisar y evaluar la integridad y la adecuación de la función de gestión de riesgos, así como sobre el modelo de gestión y las directrices relacionadas.

Durante 2025, el Comité de Auditoría y Riesgos hizo un seguimiento integral a los principales temas financieros, de auditoría, riesgos, cumplimiento y control interno de la organización. En el ámbito financiero, revisó los resultados

Estructura de la administración

Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas

Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno

periódicos individuales y consolidados, evaluando su desempeño frente a los planes aprobados y los estados financieros presentados a la Junta Directiva y a la Asamblea de Accionistas. También supervisó el fortalecimiento de la auditoría interna, revisando su plan de trabajo, los informes de auditoría y el avance en la implementación de los planes de acción.

El comité analizó los informes del revisor fiscal y de auditores independientes, incluidos los resultados de la auditoría financiera, la evaluación de controles internos y los avances en la certificación SOX, además de acompañar el proceso de selección y cambio del revisor fiscal asegurando su independencia y capacidad técnica. En materia de riesgos, conoció y evaluó el Informe Integral de Gestión, la actualización del mapa de riesgos, la evolución de los principales indicadores y el análisis de riesgos financieros, operativos, regulatorios, reputacionales y emergentes, así como las desviaciones relevantes de *capex* y su mitigación.

De igual forma, dio seguimiento a riesgos específicos relacionados con contingencias legales, sostenibilidad financiera de filiales y proyectos estratégicos, junto con la revisión de los resulta-

dos de la actualización de riesgos emergentes y de la estrategia corporativa. En ética y cumplimiento, evaluó la implementación del Código de Ética y Conducta, la gestión de conflictos de interés, la operación de la Línea Ética, las debidas diligencias, la protección de datos personales y el cumplimiento del marco normativo aplicable, incluyendo los requisitos SOX para ISA y sus empresas del Grupo Ecopetrol.

El comité examinó, además, transacciones con partes relacionadas y situaciones de conflicto de interés, verificando su adecuada gestión, y analizó informes de entes de control y requerimientos de autoridades regulatorias y fiscales. Finalmente, revisó temas estratégicos orientados a fortalecer el sistema de control interno, como el avance de proyectos, la ciberseguridad, la continuidad del negocio y la resiliencia organizacional.

Estas actividades permitieron al comité contribuir al fortalecimiento del control interno, a una gestión responsable de los riesgos y a un ejercicio sólido de gobierno corporativo, apoyando a la Junta Directiva en decisiones informadas y alineadas con la sostenibilidad y la estrategia de largo plazo de ISA y sus empresas.



Comité de Talento Organizacional

El Comité de Talento Organizacional orienta, supervisa y acompaña a la Junta Directiva y a la administración en los temas estratégicos relacionados con la gestión del talento organizacional (alta gerencia y los trabajadores) de ISA y sus empresas.

Durante 2025, el comité hizo seguimiento a la salud y seguridad en el trabajo, impulsando la construcción del plan de transformación Primero la Vida, enfocado en contratistas, Gobierno, estructura, procesos y cultura organizacional. Evaluó la competitividad salarial en Brasil y aprobó ajustes en los incentivos variables de corto y largo plazo para el C-Level de ISA ENERGÍA en Brasil, con base en estudios de mercado. También revisó la liquidación del incentivo de largo plazo para ISA y sus empresas y autorizó su pago en las distintas geografías.

El comité analizó los resultados de la Evaluación del Ambiente Laboral 2025, profundizando en los factores que influyen en la experiencia de los

empleados. Asimismo, acompañó la evolución del Modelo de Talento Organizacional, orientado a transformar la forma de valorar y desarrollar a los equipos, colocando a las personas en el centro de la gestión. Revisó los planes de sucesión de la alta gerencia para asegurar la preparación del talento en posiciones críticas y la continuidad del conocimiento estratégico. Igualmente, supervisó la aplicación de la política de remuneración de la alta gerencia, garantizando criterios de equidad y competitividad, y analizó los resultados de la calibración de desempeño para promover una visión compartida sobre las fortalezas y oportunidades de los equipos directivos.

El comité también trabajó en la planificación de la fuerza laboral de ISA y sus empresas, con una visión integral de corto, mediano y largo plazo, anticipándose a las necesidades estratégicas; revisó los resultados trimestrales y anuales del Tablero Balanceado de Gestión (TBG), insumo clave para la liquidación de los incentivos de corto plazo, y evaluó el desempeño del presidente de la sociedad. Finalmente, revisó el modelo de relacionamiento entre ISA y sus empresas para asegurar el impulso requerido para el cumplimiento de la estrategia corporativa.

2.16. Conformación de la alta gerencia, roles y responsabilidades

Presidente de ISA

El presidente de ISA es el responsable de la dirección ejecutiva de la organización y de liderar a la alta gerencia para asegurar la implementación eficaz de la estrategia corporativa aprobada por la Junta Directiva, así como la ejecución de las decisiones de la Asamblea General de Accionistas. Ejerce la representación legal de la sociedad y dirige su administración con enfoque estratégico, para garantizar el cumplimiento del marco normativo, la operación segura y eficiente de los negocios y la adecuada gestión del portafolio de ISA y sus empresas, velando por la sostenibilidad y la creación de valor para los accionistas y demás grupos de interés. Asimismo, impulsa el desarrollo del talento y la transformación organizacional y fortalece la articulación de ISA y sus empresas como parte del grupo empresarial Ecopetrol.

En relación con el proceso de selección y nombramiento del presidente de la sociedad realizado en 2024, las demandas y actuaciones administrativas presentadas por algunos accionistas en torno a dicho proceso continuaron su trámite durante 2025.

El 27 de febrero de 2026, ISA fue notificada de la decisión proferida por la Sección Quinta del Consejo de Estado, mediante la cual se declaró la nulidad del acto de elección de Jorge Andrés Carrillo Cardoso como presidente de la compañía.

Ante esta situación, la Junta Directiva se reunió ese mismo día en sesión extraordinaria y resolvió que Jorge Andrés Carrillo Cardoso dejaría de ejercer como presidente y representante legal de la compañía, y con el voto de la mayoría de sus miembros decidió suspender temporalmente su contrato de trabajo hasta que quedara en firme la sentencia emitida por el Consejo de Estado. Asimismo, la Junta Directiva designó por unanimidad a Gabriel Jaime Melguizo Posada, vicepresidente de Transmisión de Energía, como presidente encargado hasta que se nombre un presidente en propiedad.

Posteriormente, la Junta Directiva, mediante decisión unánime adoptada el 14 de marzo de 2026 a través de voto por escrito, instruyó a la administración para notificar al señor Jorge Andrés Carrillo la terminación unilateral de su contrato de trabajo a partir de la fecha de ejecutoria de la sentencia proferida por la Sección Quinta del Consejo de Estado. En cumplimiento de esta instrucción, el 16 de marzo de 2026, se llevó a cabo la terminación unilateral sin justa causa del contrato de trabajo del señor Jorge Andrés Carrillo Cardoso.

Vicepresidente de Transmisión de Energía

Dirige integralmente el negocio de Transmisión de Energía asegurando la disponibilidad, confiabilidad y resiliencia del sistema, mediante la operación, el mantenimiento y la expansión eficiente de la infraestructura eléctrica a través de la identificación, incorporación y transferencia de prácticas, el monitoreo del desempeño técnico de las empresas y la ejecución de procesos clave para el crecimiento del negocio, con el fin de viabilizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Vicepresidente de Concesiones Viales

Lidera la implementación y el desarrollo del negocio de Concesiones Viales en ISA, orientando su consolidación y crecimiento a través de la consecución de negocios tipo *greenfield* o *brownfield* en los países seleccionados por la estrategia como atractivos en dicho sector.

Director de Soluciones Energéticas

Dirige la planeación, el crecimiento, la operación y la gestión integral de las soluciones energéticas de ISA y sus empresas, coordinando esfuerzos al interior y al exterior de la organización y actuando como principal interlocutor ante los actores que se requiere movilizar, con el fin de viabilizar el cumplimiento de la estrategia de nuevos negocios de energía. Asegura propuestas de valor centradas en el cliente, sostenibles, escalables y diferenciadoras, gestionando integralmente los riesgos técnicos, comerciales y regulatorios.

Vicepresidente de Crecimiento y Desarrollo de Negocios

Orienta la estrategia de crecimiento y desarrollo de nuevos negocios para ISA y sus empresas a través de la búsqueda, la consecución, la estructuración, la coordinación y el cierre de negocios asegurando la sostenibilidad financiera y la rentabilidad de la inversión de la organización. Garantiza la articulación con los líderes de los negocios y con las áreas corporativas para transformar oportunidades en proyectos viables, escalables y rentables, gestionando integralmente riesgos y fortaleciendo las capacidades internas.

Vicepresidente de Estrategia

Lidera la formulación, la actualización y el despliegue de la estrategia corporativa de ISA y sus empresas de manera coherente y articulada, asegurando la contribución de cada uno de los negocios y empresas en la agregación de valor para sus grupos de interés y la viabilidad en el largo plazo, incorporando los cambios del entorno y la gestión de los riesgos y las oportunidades.

Vicepresidente de Finanzas Corporativas

Lidera la captura de oportunidades rentables, la efectividad en la gestión financiera y la gestión eficiente del portafolio, con el fin de maximizar la rentabilidad de ISA y sus empresas, asegurando la sostenibilidad y la creación de valor a sus accionistas.

isa



VOLVER AL INICIO

Estructura de la propiedad

Estructura de la administración

Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas

Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno

Vicepresidente jurídico

Viabiliza jurídicamente las actuaciones y los negocios de ISA, administra riesgos legales de manera preventiva y transversal a través de la implementación de mejores prácticas y contando con un capital humano altamente calificado y comprometido en la generación de valor.

Vicepresidente de Relaciones Institucionales

Vela por la construcción de confianza con los grupos de interés y la protección de los intangibles corporativos, en especial la reputación, articulando de manera efectiva las relaciones de ISA y sus empresas con sus audiencias clave. Su gestión se desarrolla en tres frentes estratégicos: sostenibilidad, asuntos públicos y comunicaciones externas, orientados a gestionar el entorno y asegurar las condiciones para el logro de los resultados corporativos. De esta manera, la sostenibilidad se concibe como un eje transversal que incorpora los asuntos ASG en la toma de decisiones, garantizando criterios de responsabilidad ambiental, social y de gobernanza y contribuyendo al posicionamiento y la legitimidad de la organización en su entorno.

Vicepresidente de Tecnología de Información

Direcciona la tecnología de información y telecomunicaciones a través de una gestión alineada, integral, proactiva e innovadora, para construir capacidades y oportunidades empresariales que posibiliten nuevas formas de hacer negocios e impulsen el crecimiento y la rentabilidad de ISA y sus empresas.

Vicepresidente de Talento Organizacional

Define e implementa estrategias que conectan la cultura, el liderazgo, la seguridad y salud en el trabajo, la transformación y el diseño organizacional, con el fin de habilitar el talento humano y la organización para la sostenibilidad de los negocios actuales y apalancar el logro de la estrategia corporativa.

Vicepresidente de Riesgos y Cumplimiento

Planea y orienta la gestión integral de los riesgos, el Programa de Ética y Cumplimiento, y el modelo de control SOX para ISA y sus empresas, fortaleciendo la transparencia y la toma de decisiones responsables, con el fin de consolidar una cultura de riesgo que preserve la continuidad y sostenibilidad de los negocios.

Vicepresidente de Auditoría Corporativa

Dirige la administración y evaluación del sistema de control interno de ISA y sus empresas bajo prácticas internacionales de auditoría, promoviendo una cultura de autocontrol y mejora continua que fortalezca la confianza entre los grupos de interés.

Director de Aprovisionamiento Corporativo

Lidera la definición de modelos y lineamientos para gestionar la estrategia de la cadena de aprovisionamiento para ISA y sus empresas y asegurar la gestión, para lograr sinergias, eficiencias y óptimas negociaciones para la organización, a nivel nacional e internacional, que impacten positivamente los resultados y la sostenibilidad de los negocios.



Miembros de la alta gerencia y directores con corte al 18 de marzo de 2026.

Estructura de la propiedad

Estructura de la administración

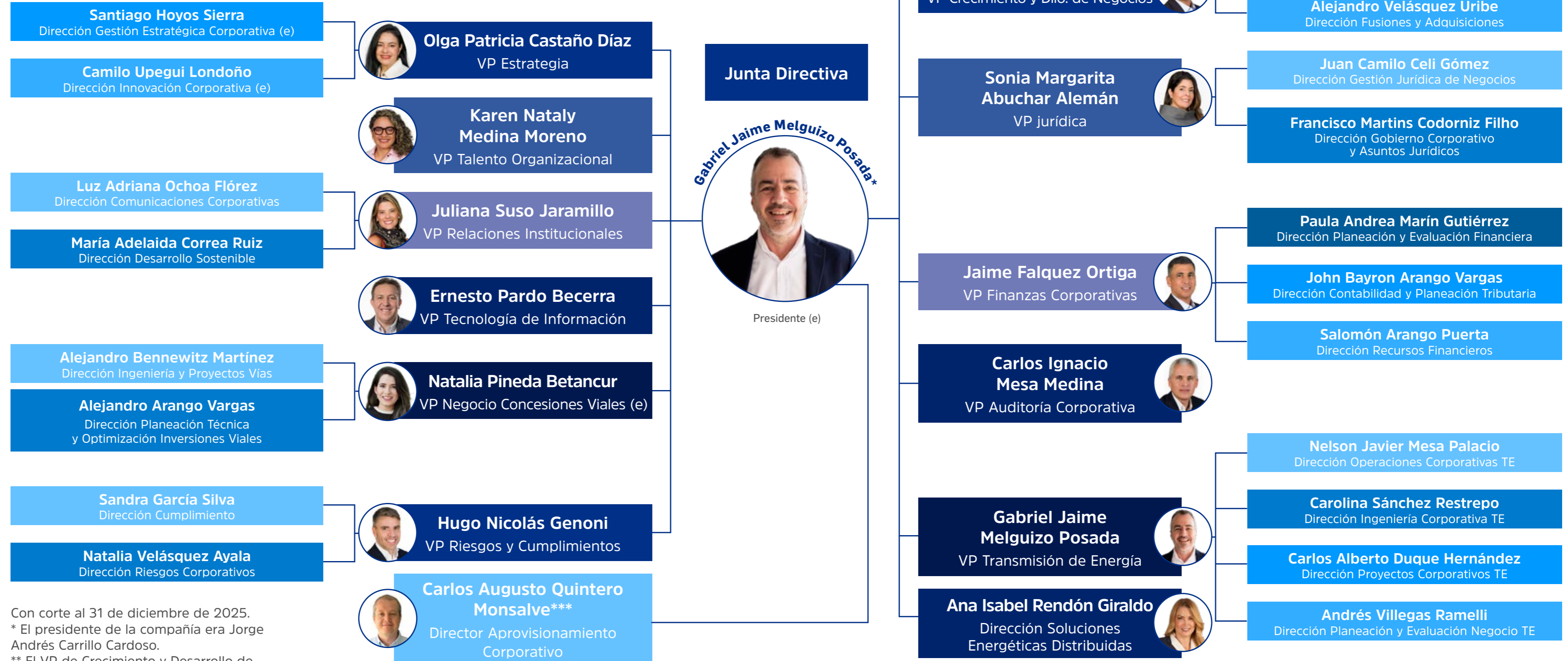
Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas

Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno



Con corte al 31 de diciembre de 2025.

* El presidente de la compañía era Jorge Andrés Carrillo Cardoso.

** El VP de Crecimiento y Desarrollo de Negocios era Carlos Andrés Pérez Osorio.

*** El director de Aprovevisionamiento Corporativo era Jhonatan Villada Palacio.

Durante la vigencia 2025, se presentaron los siguientes cambios en la alta gerencia y los directivos de la compañía:

- Gabriel Jaime Melguizo Posada, vicepresidente del Negocio de Transmisión de Energía, fue designado vicepresidente de Talento Organizacional encargado a partir del 20 de enero de 2025 y hasta que se hiciera el nombramiento en propiedad de la persona que ocuparía dicho cargo.
- Jaime Enrique Falquez Ortiga fue nombrado vicepresidente de Finanzas Corporativas el 28 de enero de 2025 y empezó a ejercer sus funciones a partir del 3 de febrero de 2025.
- Karen Nataly Medina Moreno fue nombrada vicepresidenta de Talento Organizacional el 31 de enero de 2025 y asumió este rol a partir del 7 de febrero de 2025.
- Natalia Pineda Betancur fue nombrada vicepresidenta encargada del negocio de Concesiones Viales el 18 de marzo de 2025 y fue ratificada en el cargo a partir del 1 de diciembre de 2025.
- Luis Alfonso Naranjo Correa, director de Aprovisionamiento, presentó su carta de renuncia

el 9 de abril de 2025 y desempeñó su cargo hasta el 18 de abril de 2025. Mientras se surtía el proceso de selección y contratación para este rol, quedó designado Carlos Augusto Quintero en calidad de encargado.

- Sebastián Castañeda Arbeláez, quien se venía desempeñando como vicepresidente de Crecimiento y Desarrollo de Negocios, en el marco del programa de movilidad de talento entre ISA y su casa matriz Ecopetrol, estuvo al frente de esta vicepresidencia hasta el 2 de mayo de 2025. Mientras se surtía el proceso de selección, Jaime Enrique Falquez, vicepresidente de Finanzas Corporativas, quedó en calidad de encargado de la Vicepresidencia de Crecimiento y Desarrollo de Negocios.
- Jhonatan Villada Palacio fue nombrado director de Aprovisionamiento Corporativo el 17 de julio de 2025 y asumió este rol a partir de la misma fecha.
- Alfredo José Palacios Delgado, quien se venía desempeñando como director de Negocios de Soluciones Energéticas Distribuidas, asumió el cargo de director comercial para Perú y Chile de este negocio a partir del 6 de octubre de 2025.

- Miguel Antonio Godoy Delard, director de Operaciones Vías, finalizó su período de expatriación, en el marco del programa de movilidad de ISA y sus empresas, regresando a su empresa de origen, ISA VÍAS en Chile, el 31 de octubre de 2025. De manera temporal, Alejandro Jorge Bennewitz Martínez, director de Ingeniería y Proyectos Viales, fue designado en calidad de encargado como director de Operaciones Vías.
- Ana Isabel Rendón Giraldo fue nombrada directora del negocio de Soluciones Energéticas Distribuidas el 14 de noviembre de 2025 y comenzó a ejercer sus funciones el 18 de noviembre de 2025.
- Catalina María Ceballos Muller, quien se venía desempeñando como directora de Riesgos Corporativos, trabajó hasta el 3 de diciembre de 2025. Mientras se surtía el proceso de selección, Hugo Nicolás Genoni, vicepresidente de Riesgos y Cumplimiento, fue encargado de dicha dirección.
- El 12 de diciembre de 2025, ISA informó que Olga Lucía López Marín, vicepresidenta de Tecnología de Información, se retiraría de la compañía el 27 febrero de 2026. Carlos Ignacio Mesa, Vicepresidente de Auditoría Corporativa, asumió el encargo de la vicepresidencia de Tecnología de la Información a partir del 12 de diciembre de 2025, teniendo en cuenta que Olga Lucía López Marín disfrutaría de un período de vacaciones hasta la fecha de su retiro.

- Carlos Andrés Pérez Osorio fue nombrado vicepresidente de Crecimiento y Desarrollo de Negocios el 15 de diciembre de 2025 y asumió este rol a partir de la misma fecha.
- Ernesto Pardo Becerra fue nombrado vicepresidente de Tecnología de Información el 19 de diciembre de 2025 y comenzó a ejercer sus funciones el 2 de enero de 2026.

Con posterioridad al 31 de diciembre de 2025, han ocurrido los siguientes cambios en el equipo directivo:

- Salomón Arango Puerta fue nombrado director de Recursos Financieros el 19 de enero de 2026 y asumió este rol a partir de la misma fecha.
- La Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo, adscrita a la Vicepresidencia de Talento Organizacional, fue creada el 22 de enero de 2026. Cristian Augusto Remolina Álvarez, quien se venía desempeñando como gerente general de Red de Energía del Perú S. A. (ISA ENERGÍA en Perú) desde hace cinco años y luego de finalizar su período de expatriación, asumió como director de esta área.
- Ana María Mora Luna, directora de Gestión Estratégica Corporativa de ISA, asumió, en calidad de encargada, como líder de Transformación de HI (Hub Digital de Servicios ISA S. A. S.) a partir del 26 de enero de 2026.

Estructura de la administración

- Santiago Hoyos Sierra, director de Innovación de ISA, asumió el liderazgo, en calidad de encargado, de la Dirección de Gestión Estratégica Corporativa a partir del 26 de enero de 2026.
- Camilo Upegui Londoño, especialista de Innovación de ISA, asumió el liderazgo, en calidad de encargado, de la Dirección de Innovación Corporativa a partir del 26 de enero de 2026.
- Natalia Velásquez Ayala fue nombrada directora de Riesgos Corporativos el 26 de enero de 2026 y asumió este rol a partir de la misma fecha.
- Alejandro Arango Vargas fue nombrado director de Planeación Técnica y Optimización de Inversiones Viales el 26 de enero de 2026 y comenzó a ejercer sus funciones a partir de la misma fecha.
- Alejandro Jorge Bennewitz Martínez, director de Ingeniería y Proyectos de la Vicepresidencia de Concesiones Viales, finalizó su período de movilidad y, por tanto, su modalidad de expatriado. Las funciones correspondientes a este cargo serán ejecutadas desde ISA VÍAS en Chile.
- Jorge Andrés Carrillo Cardoso dejó de ejercer como presidente y representante legal de la compañía por decisión de la Junta Directiva el 27 de febrero de 2026, en atención a la declaratoria de nulidad del acto mediante el cual había sido elegido como presidente de ISA. Mientras se designa un presidente en propiedad, la Junta decidió nombrar a Gabriel Jaime

Melguizo Posada como presidente encargado. En la sección 2.16 “Presidente de ISA”, se puede ampliar la información sobre este suceso.



- Jhonatan Villada Palacio, quien se venía desempeñando como director de Aprovisionamiento Corporativo, trabajó hasta el 6 de marzo de 2026 en la compañía. Mientras se surte el proceso de selección y contratación para este rol, Carlos Augusto Quintero Monsalve fue designado en calidad de encargado.
- Carlos Andrés Pérez Osorio, quien se desempeñaba como vicepresidente de Crecimiento y Desarrollo de Negocios, ha decidido presentar su renuncia a la organización por motivos personales y familiares. Mientras se surte el proceso de selección y contratación para este rol, quedó en calidad de encargado Jaime Enrique Falquez Ortega, vicepresidente de Finanzas Corporativas.

En el sitio web corporativo se encuentra publicado el perfil de los miembros de la alta gerencia de ISA.



2.17. Información sobre la realización de los procesos de evaluación de la Junta Directiva y la alta gerencia

Evaluación externa de la Junta Directiva

En cumplimiento de lo establecido en el Código de Buen Gobierno Corporativo, los Estatutos Sociales y el Reglamento de Funcionamiento de la



Junta Directiva, durante el año 2025 se adelantó el proceso de evaluación externa del desempeño de la Junta Directiva siguiendo la práctica de alternar ejercicios de autoevaluación y evaluaciones realizadas por terceros independientes.

Luego de dos ciclos consecutivos de autoevaluación (2023 y 2024), la Junta Directiva decidió llevar a cabo una evaluación externa y seleccionó, mediante los procedimientos internos correspondientes, la firma de consultoría estratégica Kearney, reconocida por su experiencia en gobierno corporativo y efectividad de órganos colegiados.

Kearney implementó una metodología integral y alineada con estándares internacionales, que incorporó tanto la perspectiva colectiva del órgano como la visión de la administración y el

análisis individual orientado al desarrollo de los miembros de la Junta Directiva.

El proceso se desarrolló a través de diversas fases:

1. Entendimiento inicial del funcionamiento del órgano, su marco normativo y modelo de gobierno.
2. Levantamiento de información mediante revisión documental, entrevistas de profundización y aplicación de herramientas estructuradas de recolección de percepciones.
3. Análisis comparativo entre la autopercepción del órgano, la evidencia disponible y las mejores prácticas del mercado.



La evaluación se estructuró a partir de una matriz que analiza el funcionamiento de la Junta Directiva en seis dimensiones: estructura de gobierno, proceso decisorio, gobierno de grupo, enfoque estratégico, coordinación e interacción. Cada dimensión se compone de múltiples elementos y criterios ponderados, orientados a medir el alineamiento con estándares internacionales de gobierno corporativo y la consistencia entre los mecanismos formales y su aplicación práctica.

Kearney destacó que la Junta Directiva presenta desempeño sobresaliente en varias de las dimensiones evaluadas, particularmente en aspectos relacionados con su estructura, el proceso decisorio y la alineación estratégica. Se resaltó:

- La coherencia entre la estrategia de ISA y la estrategia corporativa del Grupo Ecopetrol, lo-

grada mediante mecanismos de seguimiento y discusiones periódicas.

- La existencia de un plan de acción anual estructurado que orienta el trabajo del órgano y facilita la toma de decisiones.
- El liderazgo del presidente de la Junta, facilitando una dinámica fluida, participativa y orientada a consensos alineados con la dirección estratégica.
- El rol habilitador de la Secretaría General, especialmente en la entrega oportuna de información, la trazabilidad y la calidad documental.
- La efectividad de los procesos de inducción y capacitación, que fortalecen la comprensión estratégica y sectorial de los miembros.

Estas fortalezas evidencian un funcionamiento robusto y alineado con los principios de buen gobierno corporativo.

Kearney identificó oportunidades para continuar fortaleciendo la efectividad del órgano, entre ellas:

- Fortalecer las interacciones para afianzar la confianza.
- Optimizar las dinámicas operativas del órgano, incluyendo la priorización del orden del día, la rigurosidad en los tiempos de las sesiones, entre otros.
- Consolidar mecanismos de coordinación con la matriz.

La Junta Directiva reconoció la calidad y profundidad del ejercicio realizado por Kearney, así como la relevancia de estos procesos para fortalecer el gobierno corporativo de la organización. De igual forma, resaltó la disposición al diálogo constructivo y la apertura demostrada por sus integrantes durante todas las fases del ejercicio, aspectos que contribuyen a la mejora continua del órgano social y, en consecuencia, al fortalecimiento institucional de ISA.

Evaluación del presidente y la alta gerencia

Corresponde a la Junta Directiva, con el apoyo del Comité de Talento Organizacional, evaluar anualmente al presidente de la sociedad, teniendo en cuenta los resultados de los instrumentos de gestión, los cuales tienen como finalidad movilizar la compañía para la consecución de resultados, focalizándose en inductores de valor relevantes y garantizando la alineación de iniciativas, indicadores y la gestión del día a día con la estrategia de ISA y sus empresas, en el marco de la estrategia del Grupo Ecopetrol.

La evaluación se hace aplicando la matriz *Nine Box*, una herramienta que evalúa los empleados en función de los objetivos de desempeño (qué logró) y la evaluación de comportamientos asociados a los principios culturales (cómo lo logró).

En su sesión de febrero de 2026, la Junta Directiva hizo la evaluación de desempeño del presidente de ISA, Jorge Andrés Carrillo Cardoso, correspondiente al año 2025. Como

resultado de la evaluación, obtuvo una calificación de 2.2, lo que significa un desempeño esperado con comportamientos asociados a los principios culturales en el nivel esperado.

En relación con los demás miembros de la alta gerencia, cuya evaluación es competencia del presidente de ISA, este presentó el resultado de la evaluación de desempeño de ellos, correspondiente al año 2024, en el Comité de Talento Organizacional de junio de 2025. Esta evaluación incluyó, además de los vicepresidentes de ISA, la evaluación de los gerentes generales de las empresas de ISA, sin perjuicio de la evaluación de estos por parte de las respectivas juntas directivas.

Para el efecto, se surtieron previamente las etapas definidas en el proceso de desempeño: (i) acuerdo de objetivos de desempeño entre cada uno de los miembros de la alta gerencia y el presidente al inicio del año, (ii) seguimiento a los avances de los objetivos durante el año y (iii) autoevaluación por parte de cada uno de los miembros, como insumo para la evaluación y calibración del desempeño que hace el presidente, haciendo uso de la matriz *Nine Box*.

Tanto la matriz de los miembros de la alta gerencia como la de los gerentes generales fueron presentadas ante el comité. En ambas matrices se evidenció que el 100 % de los miembros de la alta gerencia y gerentes generales quedaron ubicados en los cuadrantes de desempeño esperado o desempeño superior a lo esperado.

La evaluación de desempeño de los miembros de la alta gerencia correspondiente al año 2025 se llevará a cabo en el primer semestre de 2026 y se informará al Comité de Talento Organizacional, de conformidad con lo establecido en el reglamento de funcionamiento de este comité.

2.18. Procedimientos para la gestión de conflictos de interés de los administradores

De acuerdo con los estatutos sociales, los administradores de ISA se encuentran en una situación de conflicto de interés cuando, en razón de sus funciones, deban tomar una decisión o realizar u omitir una acción y se encuentren en posibilidad de escoger entre el interés de ISA y su interés propio o el de un tercero, de manera que de optar por cualquiera de estos dos últimos, estaría comprometiendo su objetividad o independencia.

El conflicto de interés puede ser temporal o permanente; este último, cuando es reiterado en el tiempo. El conflicto de interés permanente puede afectar o no el conjunto de operaciones de la sociedad.

En el título 3, numeral 14 del Código de Buen Gobierno Corporativo, se establece el procedimiento para la gestión de: (i) conflictos de interés temporales de los miembros de la Junta Directiva, (ii) conflictos de interés permanentes de los miembros de la Junta, (iii) conflictos de interés de los demás administradores.

En los reglamentos de funcionamiento de la Junta Directiva y los comités de la Junta Directiva actualizados el 19 de junio de 2025, se afianzó el procedimiento para la gestión de los conflictos de interés de los miembros de la Junta Directiva y los comités de la Junta.

En cumplimiento de los reglamentos, la Junta Directiva y los comités de la Junta mantienen un enfoque preventivo y transparente frente a la gestión de los conflictos de interés. Cuando un miembro identifica la existencia de un conflicto —o incluso cuando tenga dudas sobre ello— debe abstenerse de participar en cualquier actuación o decisión relacionada con el asunto y poner la situación en conocimiento de la Junta Directiva. Esta declaración se registra de manera formal en el acta de la sesión.

Como parte del funcionamiento regular de la Junta y los comités, en cada reunión el presidente del respectivo órgano hace una verificación explícita al inicio de la sesión para identificar posibles conflictos frente a los temas incluidos en el orden del día, así como respecto de cualquier asunto que se incorpore de manera sobreviniente. La responsabilidad de identificar y declarar estos conflictos recae directamente en cada miembro. Si bien la regla general es la abstención total, el miembro incurso en conflicto puede aportar información contextual relevante durante la etapa informativa o deliberatoria, siempre bajo su responsabilidad y sin participar en la decisión. Esta participación limitada garantiza la integridad del proceso decisorio sin sacrificar la calidad de la información disponible.

Este procedimiento se cumplió en cada una de las reuniones de la Junta Directiva y los comités de Junta. En la sección 3.3 de este informe se hace referencia los conflictos de interés de los administradores que se presentaron durante el período.

El Código de Buen Gobierno Corporativo se encuentra publicado en el sitio web.



3. TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS

3.1. Atribuciones de la Junta Directiva sobre este tipo de transacciones y situaciones de conflictos de interés

ISA cuenta con una directriz corporativa para las transacciones con partes relacionadas y con un procedimiento específico para su identificación, valoración, aprobación, revelación y supervisión, ambos aprobados por el Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad y Riesgos de la Junta Directiva (hoy Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación). Estos instrumentos definen quiénes son partes relacionadas conforme a la normatividad aplicable y los estándares internacionales y establecen los casos en que la Junta Directiva y/o la Asamblea General de Accionistas deben pronunciarse sobre dichas transacciones.

En línea con lo previsto en el artículo 34, numeral 41 de los Estatutos Sociales y con el procedimiento mencionado, corresponde a la Junta Directiva aprobar las transacciones con partes relacionadas que superen el uno por ciento (1 %) de la capitalización bursátil de la compañía, consideradas como transacciones materiales, garantizando que se ejecuten en condiciones de mercado. El Comité de Auditoría y Riesgos analiza estas transacciones para verificar su confor-

midad con la directriz corporativa y el procedimiento aplicable, evalúa potenciales conflictos de interés involucrados y emite la recomendación correspondiente a la Junta Directiva.

La directriz también establece que los administradores y trabajadores que intervienen en la valoración o aprobación de este tipo de transacciones están sujetos a los criterios de gestión de conflictos de interés definidos en la Guía de Gestión Anticorrupción y Antisoborno y en la normatividad vigente aplicable.

El Código de Buen Gobierno Corporativo de ISA consolida tanto el procedimiento para la gestión de las transacciones con partes relacionadas como el de administración de conflictos de interés de los administradores. Conforme a este marco, la Junta Directiva es la autoridad competente para decidir sobre la manera de gestionar los conflictos de interés que puedan involucrar a los administradores de ISA.

Finalmente, es importante destacar que, dada la naturaleza jurídica de ISA como Empresa de Servicios Públicos Mixta, la compañía está sujeta al régimen de inhabilidades e incompatibilidades propio de la contratación estatal. Dicho régimen prohíbe la celebración de contratos con los miembros de la Junta Directiva, sus cóny-

ges o compañeros permanentes, sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad o primero civil, así como con personas jurídicas en las que estos tengan participación o ejerzan cargos de dirección, en los términos establecidos por la Ley.

3.2. Detalle de las transacciones con partes relacionadas más relevantes

El detalle de las transacciones con partes relacionadas de ISA se encuentra en los estados financieros y en el informe especial de operaciones con sociedades del grupo empresarial, anexo al Reporte Integrado de Gestión 2025.

3.3. Conflictos de interés presentados y actuación de los miembros de la Junta Directiva

En el marco de las sinergias que se quieren lograr entre ISA y Ecopetrol, en el año 2025 la Junta Directiva de ISA, previo concepto favorable del Comité de Auditoría y Riesgos, aprobó la realización de operaciones de inversión de excedentes de liquidez de ISA en Ecopetrol Capital

AG, filial 100 % propiedad de Ecopetrol S. A., hasta por el monto máximo autorizado por la Junta Directiva y en las condiciones definidas por esta. Lo anterior, de conformidad con el procedimiento para la identificación, valoración, aprobación, revelación y supervisión de las transacciones entre ISA y sus partes relacionadas, al que se hizo referencia en la sección 3.1 de este informe. Los miembros no independientes de la Junta Directiva manifestaron un potencial conflicto de interés y, en consecuencia, se abstuvieron de participar en las decisiones relativas a este asunto, de conformidad con el procedimiento para gestión de conflictos de interés indicado en la sección 2.18 de este informe.

Adicionalmente, en el estudio de dos posibles transacciones entre ISA y Ecopetrol, los miembros no independientes de la Junta Directiva declararon estar incurso en un potencial conflicto de interés y se abstuvieron de participar en las decisiones respectivas, de conformidad con el referido procedimiento.

Un miembro independiente de la Junta Directiva manifestó un conflicto de interés en dos reuniones sobre un asunto de carácter informativo considerado por este órgano, frente a lo cual aplicó el procedimiento antes señalado y, en consecuencia, se abstuvo de participar en este asunto.

4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y ARQUITECTURA DE CONTROL

Estructura de la propiedad

Estructura de la administración

Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas

Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno



4.1. Explicación del Sistema de Control Interno (SCI) de ISA y sus empresas y sus modificaciones durante el ejercicio

Durante el año 2025, ISA y sus empresas mantuvieron y fortalecieron un Sistema de Control Interno alineado con las mejores prácticas de gobierno corporativo, orientado a asegurar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y no financiera, el cumplimiento normativo y la adecuada gestión de los riesgos a los que se enfrentan ISA y sus empresas.

En ejercicio de su función de supervisión, el Comité de Auditoría y Riesgos hizo un seguimiento permanente al diseño, la operación y la efectividad de dicho sistema, a partir de informes recurrentes de auditoría interna, revisoría fiscal, gestión de riesgos y cumplimiento, así como del avance de los planes de acción derivados de los hallazgos identificados.

La compañía respondió de manera oportuna, completa y transparente a los requerimientos

formulados por los entes de control y las autoridades competentes y evidenció solidez institucional y disciplina en la gestión de la información.

Se profundizó en el fortalecimiento de los componentes de ética, integridad y cumplimiento, a través del Programa Empresarial de Ética y Compliance, para consolidar mecanismos preventivos y de detección para la administración de riesgos de corrupción, conflictos de interés, lavado de activos, protección de datos y cumplimiento regulatorio, incluyendo los estándares exigidos por la Ley Sarbanes-Oxley (SOX).

El Sistema de Control Interno fue evaluado de manera continua frente a la evolución de los negocios, los proyectos estratégicos, los riesgos financieros, operativos, reputacionales y tecnológicos, así como frente a escenarios emergentes y materializados, lo que permite a la administración y a la Junta Directiva contar con información suficiente, confiable y oportuna para la toma de decisiones y la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo.

4.2. Órganos de control interno

El Sistema de Control Interno de ISA y sus empresas se encuentra estructurado y alineado con el marco internacional del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), constituyéndose en un pilar fundamental para el logro de los objetivos estratégicos, la sostenibilidad del negocio, la transparencia y la confianza de los distintos grupos de interés. Durante el año 2025, dicho sistema fue objeto de seguimiento y evaluación permanente por parte de la administración, la Vicepresidencia de Riesgos y Cumplimiento y la Vicepresidencia de Auditoría Corporativa, el Comité de Auditoría y Riesgos y los entes de control externo, lo que permitió confirmar su diseño adecuado y su operación efectiva en los procesos críticos de ISA y sus empresas.

En desarrollo del plan anual de auditoría, la Vicepresidencia de Auditoría Corporativa ejecutó evaluaciones independientes sobre procesos operativos, financieros, tecnológicos, de proyectos y de gestión, priorizados bajo un enfoque basado en riesgos y materialidad. Estas evaluaciones se realizaron con estricta observancia de los principios de objetividad, imparcialidad e independencia, de conformidad con las normas internacionales de auditoría interna y las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Los planes de trabajo fueron presentados y discutidos con el Comité de Auditoría y Riesgos, el cual brindó orientaciones estratégicas en función de la criticidad de los riesgos identificados, las desviaciones observadas y las particularidades de cada negocio y empresa.

Durante el ejercicio 2025, los informes de auditoría presentados al Comité de Auditoría y Riesgos abordaron, entre otros aspectos, la gestión de proyectos de infraestructura, la administración de desviaciones de *capex*, la confiabilidad de la información financiera, la solidez de los controles de tecnología de la información, la gestión de ciberseguridad, el cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), los procesos de aprovisionamiento y selección de cargos directivos, así como la trazabilidad y calidad de la toma de decisiones. Como resultado de estas evaluaciones, no se identificaron debilidades materiales que comprometieran la continuidad del negocio; por el contrario, se formularon recomendaciones orientadas al fortalecimiento del control interno, la gestión de riesgos y la mejora continua de los procesos.

La auditoría externa de gestión y resultado, la revisoría fiscal y la Contraloría General de la Nación, en el marco de sus funciones, emitieron conceptos favorables sobre la razonabilidad de la información financiera y la efectividad del Sistema de Control Interno, lo que contribuyó a

reforzar la confianza en los mecanismos de control, supervisión y aseguramiento que soportan el gobierno corporativo de ISA y sus empresas.

4.3. Entes de control externos

ISA presentó los reportes solicitados por los siguientes entes externos:

- Agencia Nacional para la Defensa Jurídica del Estado
- Banco de la República
- Consejo de Estado
- Contaduría General de la Nación
- Contraloría General de la República
- Comisión de Regulación de Energía y Gas
- Colombia Compra Eficiente (Secop)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- Superintendencia Financiera de Colombia
- Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

Auditoría externa de gestión y resultados

Como Empresa de Servicios Públicos Mixta, ISA está sujeta al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) y tiene la obligación legal de contratar una auditoría externa de gestión y resultados con una firma especializada que evalúa su gestión en relación con el servicio público de transmisión de energía. Esta firma de auditoría reporta a la SSPD y obra en función de la sociedad, los accionistas y los usuarios del servicio.

La firma CASO Auditores & Consultores S. A. S. se desempeñó como auditor externo de gestión y resultados de ISA para la vigencia 2024, de conformidad con lo establecido en la Resolución SSPD 20211000555175 del 5 de octubre de 2021 y sus modificaciones.

El *Informe general de auditoría externa de gestión y resultados* correspondiente al año 2024,

elaborado con corte al 31 de diciembre de 2024, fue publicado el 7 de agosto de 2025. El auditor evaluó la gestión integral de ISA en los ámbitos financiero, administrativo, técnico y de control, así como el desarrollo del sistema de gestión de riesgos y la hipótesis de negocio en marcha.

El auditor externo concluyó que, con base en el análisis de la información financiera auditada y de las proyecciones financieras para el período 2025-2027, no se identificaron situaciones que puedan poner en riesgo la viabilidad financiera de la compañía ni la continuidad en la prestación del servicio en el corto y mediano plazo, siempre que los supuestos macroeconómicos, regulatorios y operativos considerados se mantengan. En este sentido, destacó que ISA cuenta con la capacidad de obtener los recursos necesarios para atender sus compromisos financieros, operativos y de inversión, lo que garantiza la sostenibilidad del negocio.

Adicionalmente, el informe señala que el sistema de control interno presenta un nivel de desarrollo adecuado y que la compañía dispone de un sistema de gestión integral de riesgos estructurado, documentado y alineado con las mejores prácticas, que permite identificar, evaluar, tratar y monitorear de manera oportuna los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos estratégicos, financieros, operativos y reputacionales.

Finalmente, el auditor externo indicó que, de acuerdo con los resultados financieros obtenidos, el seguimiento permanente realizado por la Junta Directiva y sus comités y las revelaciones incluidas en los estados financieros, no se

evidencian incertidumbres significativas respecto a la hipótesis de negocio en marcha, conforme a lo establecido en la normativa aplicable.

Revisoría fiscal

Entre abril de 2025 y marzo de 2026, la firma Deloitte & Touche S. A. S. ha llevado a cabo la revisoría fiscal, de conformidad con el marco legal y estatutario aplicable. La firma presentará a la Asamblea General de Accionistas un dictamen sobre la gestión, los estados financieros y la administración de la sociedad al 31 de diciembre de 2025, el cual estará disponible en el sitio web de ISA.

Control fiscal

En razón de la composición mixta de su capital social, ISA está sujeta al control fiscal de la Contraloría General de la República (CGR), autoridad que, con fundamento en las facultades otorgadas por el artículo 267 de la Constitución Política de Colombia, adelantó desde enero hasta mayo de 2025 una auditoría financiera sobre ISA para la vigencia 2024 en relación con: (i) estado de situación financiera y (ii) estado de resultados integrales e información presupuestal, de conformidad con las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI, por sus siglas en inglés) con arreglo a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

ISA obtuvo excelentes resultados dentro de la auditoría financiera, en la que se destacó la obtención de las mejores calificaciones y opinio-

nes posibles respecto de: (i) estados financieros, (ii) sistema de control financiero interno, (iii) ejecución presupuestal, (iv) ejecución de los recursos públicos, lo que llevó al fenecimiento de la cuenta fiscal presentada por ISA para la vigencia 2024.

En el sitio web corporativo se encuentra publicada la información relacionada con la gestión integral de riesgos, los sistemas integrados de gestión y el sistema de control empresarial.



Calificación de riesgo crediticio

ISA refleja su posición como una de las compañías de transmisión más grandes de América Latina, con una sólida diversificación geográ-

fica y de negocios a través de sus empresas tanto en Colombia como en Brasil, Chile, Perú, Panamá y Bolivia.

Las calificaciones de ISA muestran el perfil de riesgo bajo de la empresa, una característica del negocio de Transmisión de Energía que, junto con la alta predictibilidad de flujos de caja operativos (FCO), se traduce en un fuerte perfil financiero. Las calificaciones de ISA también reflejan tanto la adecuada liquidez de la empresa como su estrategia de crecimiento.

En Colombia, el Programa de Emisión y Colocación de Deuda Pública Interna de Valores de ISA ha mantenido la máxima calificación de riesgo crediticio AAA para los bonos y F1+ (col) para papeles comerciales, otorgada por





Fitch Ratings Colombia. Asimismo, Moody's y Fitch Ratings, agencias calificadoras internacionalmente reconocidas, mantienen la clasificación asignada a ISA al cierre de 2025 en grado de inversión, Baa2 y BBB-, respectivamente, ambas con perspectiva estable, y otorgaron esta misma calificación a los bonos internacionales por USD 330 millones, actualmente en circulación.

A continuación, se presenta la tabla con los *ratings* crediticios para ISA.

Tipo / Agencia calificadora de riesgos	MOODY'S	Fitch Ratings
Corporativo internacional	Baa2 (estable) Ago. 2025	BBB- (estable) Dic. 2025
Programa de bonos		AAA(col) (estable) Dic. 2025
Papeles comerciales		F1+(col) Dic. 2025
Corporativo local		AAA(col) (estable) F1+(col) Dic. 2025
Emisión internacional de bonos		BBB- (estable) Dic. 2025

Para conocimiento y análisis de accionistas e inversionistas, el informe del revisor fiscal, la opinión del auditor externo de gestión y los resultados y la evaluación de las agencias calificadoras de riesgos se publican en el sitio web corporativo.

Es importante agregar que durante el período no se presentaron solicitudes de los accionistas o inversionistas para hacer auditorías especializadas, ni tampoco investigaciones que comprometieran a ISA, por parte de las entidades de vigilancia y control.

Registro mercantil

Ante la Cámara de Comercio de Medellín se surtieron los siguientes trámites: (i) se presentaron los estados financieros, (ii) se renovó el registro mercantil y único de proponentes, (iii) se registró la elección y aceptación de los miembros de la Junta Directiva, del revisor fiscal y de los representantes legales y sus suplentes.

4.4. Descripción de la Política de Riesgos y su aplicación durante el ejercicio

ISA cuenta con una Política de Riesgos a través de la cual se busca generar y proteger el valor de ISA y sus empresas, la integridad de los recursos empresariales y la continuidad y sostenibilidad de los negocios.

ISA y sus empresas dan cumplimiento a la Política Corporativa para la Gestión Integral de Riesgos, gestionan sus riesgos en todos los niveles, de manera permanente, homologada y sistemática, a través de la implementación del modelo de gestión integral de riesgos, descrito en el Manual de Gestión de Riesgos de ISA y sus Empresas, el cual se ajusta a las mejores prácticas y metodologías. El modelo se evalúa en forma periódica y se retroalimenta con las experiencias internas y externas.

Para el seguimiento al logro de los objetivos empresariales, cada compañía de ISA cuenta con su propio mapa de riesgos, en el que se actualiza de forma periódica la identificación, la valoración y el tratamiento de los riesgos. En la

valoración, cada empresa estima la probabilidad de ocurrencia y el impacto de sus consecuencias sobre los recursos empresariales, priorizando los más relevantes para el desarrollo de sus operaciones y el logro de la estrategia. Asimismo, monitorea su estado y define e implementa medidas para mejorar su gestión. De forma periódica, las empresas presentan los avances en la gestión integral de riesgos y los principales eventos que se han materializado.

ISA cuenta, además, con un sistema de gestión de continuidad de negocio homologado, relacionado con el modelo de gestión de riesgos, el cual busca generar capacidades para prevenir, preparar, responder y recuperar las empresas ante incidentes que comprometan o afecten la integridad de las personas, las instalaciones, el medioambiente, la reputación de la organización, los servicios críticos de tecnologías de información y comunicaciones o generen una interrupción prolongada de sus operaciones.

Para los riesgos de largo plazo que puedan afectar el modelo de negocio, se hace de forma periódica la identificación y el seguimiento de los riesgos emergentes, evaluando el impacto y la velocidad estimada de afectación al negocio.

En el sitio web corporativo y en el Reporte Integrado de Gestión 2025, ISA publica en su mapa de riesgos empresariales los eventos más signifi-

cativos y las principales medidas de administración implementadas para prevenir y mitigar su impacto, los cuales dan cuenta de la aplicación de la Política Corporativa para la Gestión Integral de Riesgos durante el ejercicio. Asimismo, se incluye el impacto, las acciones frente a los riesgos emergentes y los aspectos relevantes de la gestión de continuidad del negocio en ISA.

4.5. Materialización de riesgos durante el ejercicio

Esta información se detalla en el Reporte Integrado de Gestión 2025, disponible en el sitio web de la compañía.

4.6. Planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos

La supervisión de los principales riesgos se hace de forma periódica desde los procesos y proyectos hacia la alta dirección, e incluye los planes de respuesta actuales y potenciales para gestionar los riesgos empresariales y de continuidad del negocio. Esta información se detalla en el capítulo "Estrategia", subcapítulo "Gestión integral de riesgos" del Reporte Integrado de Gestión 2025, disponible en el sitio web de la compañía.

5. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

Estructura de la propiedad

Estructura de la administración

Transacciones con partes relacionadas

Sistemas de gestión de riesgos y arquitectura de control

Asamblea general de accionistas

Grupos de interés

Desarrollo del código de buen gobierno

5.1 Funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas

Cada año, la Asamblea General Ordinaria de Accionistas se reúne para conocer y aprobar el Reporte integrado de gestión del representante legal y la Junta Directiva, el Informe Anual de Gobierno Corporativo y el dictamen del revisor fiscal. En esta instancia también se presentan y aprueban los estados financieros con corte al 31 de diciembre del año anterior y, con base en sus resultados, se analiza y aprueba el proyecto de distribución de utilidades. Asimismo, la asamblea elige a los miembros de la Junta Directiva y al revisor fiscal, fija sus honorarios y adopta las decisiones necesarias para garantizar el cumplimiento del objeto social y la protección del interés común de los accionistas, en el marco de sus funciones legales y estatutarias.

El funcionamiento de la asamblea se rige por los Estatutos Sociales, el Reglamento de Funcionamiento de la Asamblea y el Código de Buen Gobierno Corporativo, los cuales incorporan buenas prácticas orientadas a fortalecer el derecho de información, la participación informada y el trato equitativo entre los accionistas. Conforme a estos lineamientos, la convocatoria a la Asamblea

General Ordinaria de Accionistas debe realizarse con un mínimo de treinta (30) días calendario de antelación y a las reuniones extraordinarias, con al menos quince (15) días calendario.

Las convocatorias se publican en diarios de circulación nacional, en el sitio web corporativo, en los correos electrónicos registrados por los accionistas y, como información relevante, en el portal de la Superintendencia Financiera de Colombia. El domingo previo a la reunión se envía un recordatorio por los mismos medios, reforzado mediante las redes sociales de ISA. Toda la información relativa a la asamblea, incluidas las proposiciones y decisiones adoptadas, se divulga en el sitio web corporativo y, cuando corresponde, se reporta como información relevante ante la Superintendencia.

Durante los cinco (5) días calendario siguientes a la convocatoria, los accionistas pueden solicitar la inclusión de nuevos puntos en el orden del día, acompañando su propuesta de una justificación. La Junta Directiva analiza cada solicitud y si es rechazada, comunica por escrito las razones, respondiendo especialmente a aquellas respaldadas por al menos el cinco por ciento (5 %) del capital social. Cuando una solicitud es aceptada, se publica el complemento de



convocatoria con un mínimo de quince (15) días calendario de antelación a la asamblea. En este mismo plazo, los accionistas pueden presentar propuestas de acuerdos sobre los temas ya incluidos en el orden del día.

El derecho de inspección se garantiza mediante la puesta a disposición, durante los quince (15) días hábiles previos a la asamblea ordinaria, de los documentos previstos en los artículos 446 y 447 del Código de Comercio —incluyendo estados financieros, Reporte Integrado de Gestión y actas de asamblea y de Junta Directiva— en la sede principal de ISA en Medellín, previa solicitud

de cita al correo indicado en la convocatoria. ISA atiende todas las solicitudes protegiendo la información sujeta a reserva.

Para facilitar la deliberación, los puntos de la convocatoria se presentan de manera clara y precisa, evitando votaciones conjuntas, salvo cuando exista unidad de materia. En el mismo sentido, los accionistas pueden solicitar información o aclaraciones por escrito hasta cinco (5) días hábiles antes de la asamblea. Las solicitudes pueden ser negadas cuando sean irrazonables, irrelevantes, confidenciales o su divulgación afecte la competitividad de ISA o sus

5.3 Detalle de los principales acuerdos tomados por la Asamblea de Accionistas

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas del 26 de marzo de 2025 adoptó las decisiones previstas en el artículo 422 del Código de Comercio y en los artículos 19, 20 y 26 de los Estatutos Sociales, conforme a las facultades legales y estatutarias de este órgano.

Se aprobó el orden del día con el voto favorable de la mayoría de las acciones presentes y se designó como presidente de la reunión al señor Camilo Zea Gómez, presidente de la Junta Directiva, con el respaldo del 89,06 % de las acciones presentes. El secretario expuso el informe relativo al Acta 119 del 21 de marzo de 2024.

La asamblea eligió la comisión de escrutinios, aprobación y firma del acta siguiendo el sistema de cuociente electoral, designando al señor Luis Eduardo Nieto, en representación de Ecopetrol S. A., y a la señora Ángela Vergara Jaller, en representación de EPM, con el 66,50 % de las acciones presentes.

El presidente de la Junta Directiva presentó su saludo protocolario, junto con el resumen del Informe de Funcionamiento de la Junta y el Informe de Gobierno Corporativo. A continuación, el presidente de la sociedad expuso el Reporte Integrado de Gestión 2024, que fue aprobado con el 62,00 % de las acciones presentes.

La administración presentó los estados financieros individuales y consolidados con corte al 31 de diciembre de 2024, y el revisor fiscal dio lectura a

empresas. Cuando una respuesta pueda otorgar ventaja a un accionista, se garantiza su difusión equitativa entre todos.

Los accionistas pueden hacerse representar mediante poder escrito otorgado a cualquier persona, accionista o no, indicando nombre del apoderado, posibilidad de sustitución y la fecha o reunión correspondiente. Los poderes no pueden conferirse a administradores o empleados de la compañía, de acuerdo con los artículos 184 y 185 del Código de Comercio. ISA pone a disposición modelos de poderes que incluyen el orden del día y las proposiciones sometidas a consideración, para permitir que los accionistas definan el sentido de su voto. El apoderado no puede fraccionar el voto de su representado, aunque sí puede votar de manera independiente según las instrucciones de los distintos accionistas que presente. Los poderes pueden enviarse por medios electrónicos, siempre que cumplan con los requisitos de la Ley 527 de 1999.

La Junta Directiva ha establecido medidas y procedimientos para prevenir prácticas inseguras o no autorizadas durante las asambleas, en cumplimiento del Acuerdo 135 del 24 de enero de 2024 y de la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera de Colombia. El *software*

utilizado por Fiduciaria Bancolombia S. A., administrador de las acciones de ISA, incluye la base de datos de accionistas, administradores y empleados, lo que permite rechazar automáticamente los poderes otorgados a estos últimos.

Para la Asamblea General Ordinaria de Accionistas del 26 de marzo de 2025, la convocatoria se publicó el 23 de febrero de 2025 en el sitio web corporativo y mediante avisos en El Colombiano y La República. El recordatorio se emitió el 23 de marzo de 2025. Junto con la convocatoria, ISA divulgó el orden del día, las proposiciones sometidas a consideración, la lista y las hojas de vida de los candidatos a Junta Directiva y la información relativa al otorgamiento de poderes.

Durante los quince (15) días hábiles del derecho de inspección, los documentos estuvieron disponibles en la sede principal y se respondieron más de doscientas cincuenta (250) solicitudes de accionistas, todas de fondo y por escrito, preservando la confidencialidad requerida. Tras la divulgación de la convocatoria, algunos accionistas presentaron solicitudes para incluir nuevos temas en el orden del día. Estas fueron evaluadas por la Junta Directiva en sesión extraordinaria y se concluyó que no era necesario modificarlo, dado que las inquietudes po-

dían abordarse en los puntos ya establecidos. La Junta respondió por escrito a los accionistas explicando su decisión e informando que los temas serían tratados durante la asamblea, como en efecto ocurrió.

La asamblea se celebró de manera presencial y fue transmitida en tiempo real por *streaming*.

5.2 Datos de asistencia a la Asamblea General de Accionistas

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas contó con el *quorum* requerido para deliberar, y cada una de las proposiciones sometidas a consideración fue aprobada por la mayoría requerida, conforme a lo señalado en el artículo 22 de los Estatutos Sociales y la ley.

El *quorum* de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas del 26 de marzo de 2025 fue de 92,00 %, tal y como consta en el Acta 120, cuyo extracto se encuentra publicado en el sitio web corporativo.

La información histórica de las asambleas de accionistas puede consultarse en el sitio web.



su dictamen. Los estados financieros fueron aprobados por la mayoría de las acciones presentes.

En materia financiera, la asamblea aprobó —con el 89,92 % de las acciones presentes— las siguientes decisiones:

- Modificar parcialmente la destinación de reservas de fortalecimiento patrimonial 2021-2022, por \$146.214 millones, para trasladarlas a utilidades acumuladas y distribuirlas como dividendo ordinario.
- Aprobar la distribución de dividendos por \$1.401.213 millones, equivalentes a \$1.265 por acción, compuestos por: \$1.254.999 millones con cargo a la utilidad comercial del ejercicio 2024 y \$146.214 millones con cargo a utilidades acumuladas.
- Constituir una reserva ocasional para fortalecimiento patrimonial por \$1.546.294 millones, destinada a atender compromisos de inversión y preservar la solvencia financiera de la compañía.
- Pagar los dividendos ordinarios en dos cuotas: 60 % el 27 de mayo de 2025 y 40 % el 16 de diciembre de 2025.

La asamblea eligió como revisor fiscal para el período abril 2025 - marzo 2026 a Deloitte & Touche S. A. S., y fijó sus honorarios en \$933.708.041 más IVA, con el voto favorable de la mayoría de las acciones presentes.

Asimismo, la asamblea eligió —con el 65,76 % de las acciones presentes— la plancha única

presentada para integrar la Junta Directiva durante el período estatutario restante abril 2025 - marzo 2026.

La Política de Remuneración de la Junta Directiva fue aprobada por la mayoría de las acciones presentes sin cambios. En el punto de “Varios”, no se aprobó ninguna proposición adicional.

El acta de la sesión fue firmada por el presidente y la secretaria de la asamblea, así como por los miembros de la comisión de escrutinios. Posteriormente, fue inscrita en la Cámara de Comercio de Medellín, remitida a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios y radicada en el Registro Nacional de Valores y Emisores ante la Superintendencia Financiera.

Toda la información histórica y el extracto del Acta 120 se encuentran disponibles en el sitio web corporativo.

5.4 Información a los accionistas y comunicación con ellos

El Código de Buen Gobierno establece los canales oficiales de comunicación entre ISA y sus accionistas, a través de los cuales se gestionan de manera oportuna sus solicitudes y requerimientos. Estos mecanismos se fundamentan en el principio de trato equitativo, uno de los pilares del relacionamiento de la compañía con sus accionistas e inversionistas, y buscan asegurar que toda la información relevante sea difundida de manera transparente, simultánea y no discriminatoria.

Para garantizar este principio, ISA utiliza los canales habituales de información al mercado, incluyendo la publicación de reportes de información relevante en el sistema de la Superintendencia Financiera de Colombia, así como la réplica de dicha información en las secciones “Inversionistas” y “Gobierno corporativo” de su sitio web corporativo y en sus redes sociales. Estos espacios permiten el acceso oportuno a información financiera, decisiones societarias y demás contenidos relevantes sobre la compañía.

ISA dispone, adicionalmente, del Centro de Atención al Accionista, administrado por Fiduciaria Bancolombia, como canal especializado para atender de manera directa los requerimientos de los accionistas. Este centro opera en Medellín, en la carrera 48 n.º 26-85, piso 1, Torre Sur, sucursal Puerta del Río, y complementa su atención con una línea nacional gratuita 01 8000 954 242, el teléfono en Medellín (604) 444 7231 y el correo electrónico caa@bancolombia.com.co.

Asimismo, los inversionistas pueden remitir comunicaciones escritas a través de los centros de correspondencia ubicados en la sede principal de ISA en Medellín. Toda la correspondencia recibida se canaliza de manera gratuita al Centro de Atención al Accionista para su adecuada gestión.

En el sitio web institucional www.isa.co, dentro de la sección “Inversionistas”, se encuentran disponibles todos los canales de comunicación y la información de contacto, lo que garantiza un acceso centralizado, transparente y confiable para los accionistas y el mercado.

5.5 Número de solicitudes y materias sobre las que los accionistas han requerido información a la sociedad

Informe total de casos por fuente enero a diciembre 2025	N.º de casos	%
Derechos de petición	22	2 %
E-mail	82	7 %
Carta	0	0 %
Llamadas telefónicas	572	46 %
Certificados	572	46 %
Tutelas	1	0,1 %
Total general	1.249	100 %

6. GRUPOS DE INTERÉS

ISA mantiene una relación transparente y de confianza con sus grupos de interés mediante la divulgación de sus compromisos, los mecanismos para su cumplimiento y los aspectos clave del relacionamiento, información que se presenta de manera integral en el Reporte Integrado de Gestión. Este reporte, junto con noticias, hechos relevantes y contenidos de interés para accionistas e inversionistas, se publica en el sitio web corporativo, en la sección de “Inversionistas”.

Con el propósito de fortalecer la confianza del mercado a través del suministro de información oportuna, clara y confiable, durante 2025 ISA desarrolló diversas actividades de relacionamiento con accionistas e inversionistas:

- Publicó informes financieros trimestrales, acompañados de presentaciones y conferencias de resultados llevadas a cabo de manera virtual.
- Participó en reuniones y eventos con inversionistas y analistas, tanto locales como internacionales.
- El 12 de marzo de 2025, realizó de manera presencial el Día del Inversionista, evento que contó con la asistencia de 45 inversionistas y en el cual se presentó la Estrategia ISA2040.
- Participó en múltiples eventos virtuales, incluyendo Trii Talks, el Foro de Energía,

Infraestructura e Innovación y la Semana del Emisor y Día sin Comisión en noviembre de 2025.

- Sostuvo reuniones con analistas del mercado para promover un entendimiento más profundo de ISA y sus empresas.
- Hizo capacitaciones a analistas locales e internacionales para facilitar el ejercicio del cálculo del precio objetivo de la acción de ISA.
- Utilizó herramientas de mercadeo relacional, como correos electrónicos, boletines informativos y envíos de certificados tributarios.
- A través del Centro de Atención al Accionista, administrado por Fiduciaria Bancolombia, se atendieron cerca de 1.250 casos.
- Entre mayo y junio, ISA desarrolló diálogos con grupos de interés en Bogotá, Medellín y Barranquilla, con la participación de más de 200 asistentes, espacios en los que se socializó la Estrategia ISA2040 y se validaron mensajes clave sobre cambio climático, transición energética, compromiso con el desarrollo, la excelencia operativa, las soluciones energéticas y el retorno social de la inversión. Estos encuentros permitieron fortalecer vínculos y consolidar una visión compartida de largo plazo.

7. DESARROLLO DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

Durante 2025, el Comité de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación, con el apoyo de los demás comités de la Junta Directiva, hizo el seguimiento integral a la aplicación de las reglas y prácticas de buen gobierno corporativo adoptadas por ISA, las cuales se encuentran compiladas en el Código de Buen Gobierno Corporativo. Este seguimiento permitió verificar el cumplimiento de los compromisos institucionales y la adecuada adopción de los estándares internos y externos que orientan la conducta ética y la transparencia corporativa.

El monitoreo del código se fundamentó en tres ejes principales: (i) el suministro oportuno y transparente de información al mercado mediante el sitio web corporativo e información relevante publicada ante la autoridad de supervisión, (ii) los informes presentados a los organismos de control y vigilancia y (iii) los reportes periódicos entregados a la Junta Directiva y a la Asamblea de Accionistas.

Adicionalmente, ISA complementa este seguimiento con mediciones externas —entre ellas el Dow Jones Sustainability Index— y con evaluaciones internas que permiten monitorear el desempeño y el cumplimiento de los compromisos de buen gobierno establecidos en el código.

ISA dispone de diversos mecanismos para que los accionistas y el público en general reporten presuntos incumplimientos al código, entre ellos:

Línea Ética (gratuita):
01 8000 941341
lineaetica@isa.com.co

Línea de Atención al Accionista (gratuita):
Nacional: 01 8000 954 242
Medellín: (604) 444 7231
Oficina: edificio Bancolombia, Torre Sur, Cra. 48 n.º 26-85, piso 1, sucursal Puerta del Río, bloque 3, piso 2
caa@bancolombia.com.co

Adicionalmente, los accionistas cuentan con la Superintendencia Financiera de Colombia, autoridad que, especialmente en el caso de los accionistas minoritarios, puede adoptar las medidas necesarias para prevenir la vulneración de derechos, restablecer equilibrios y garantizar la igualdad en el trato a todos los accionistas.

