

INFORME DE GESTIÓN 2025

JUNTA DIRECTIVA EMCALI – EICE ESP



Contenido

1. MENSAJE ESTRATÉGICO DE LA JUNTA DIRECTIVA	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y MODELO DE RELACIÓN CON EL PROPIETARIO	4
4. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMCALI	5
5. CONFORMACIÓN Y COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA 2025	5
6. DECRETOS DE CONFORMACIÓN	7
7. INTEGRANTES Y CONFORMACIÓN DE LOS COMITÉS DE JUNTA	7
8. QUÓRUM Y EFECTIVIDAD DE LAS SESIONES DE LOS COMITÉS	8
9. RESOLUCIONES EMITIDAS DURANTE LA VIGENCIA	9
10. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR FRENTE DE RESPONSABILIDAD	10
11. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PEC 2024-2028	18
12. GESTIÓN DE LOS COMITÉS DE LA JUNTA DIRECTIVA - INFORME DE RESULTADOS 2025	20
13. EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA JUNTA DIRECTIVA 2025. Metodología 270°	28
Principales Resultados 2025	30
14. REMUNERACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA	32
15. DESEMPEÑO DE LA ALTA GERENCIA	33
16. LECCIONES APRENDIDAS Y AGENDA ESTRATÉGICA 2026	35

CAPITULO I- MARCO ESTRATÉGICO Y DE GOBERNANZA

1. MENSAJE ESTRATÉGICO DE LA JUNTA DIRECTIVA

Durante la vigencia 2025, la Junta Directiva de Emcali ejerció sus funciones con enfoque estratégico, disciplina técnica y responsabilidad empresarial frente al propietario, el Distrito de Santiago de Cali y los grupos de interés. El órgano directivo orientó sus decisiones hacia la sostenibilidad financiera, la estabilidad operativa y el fortalecimiento del gobierno corporativo de EMCALI.

La Junta priorizó la consolidación del Plan Estratégico Corporativo 2024–2028 en adelante PEC, realizó seguimiento sistemático a los indicadores financieros y regulatorios, y adoptó decisiones estructurales en materia de inversión, endeudamiento y gestión de riesgos. Asimismo, promovió la mejora en la calidad de la información para la toma de decisiones y fortaleció la articulación entre los comités de la Junta y la administración.

Se reforzó la separación entre el rol del propietario, la alta gerencia y la gestión administrativa, conforme a las mejores prácticas promovidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para empresas propiedad del Estado.

Durante el periodo evaluado, se aprobaron decisiones estructurales como las alianzas para la Granja Solar Mulaló y Pequeñas Centrales Hidroeléctricas, la optimización de la planta de personal de Telecomunicaciones y la adopción de la Política de Sostenibilidad, que integra las dimensiones ambientales, social y de gobernanza. En materia de control, se desarrolló el contrato del oficial de cumplimiento, se formalizó el sistema SAGRILAFT mediante resolución de Junta y se fortaleció el Comité de Auditoría y Riesgos, asimismo se avanzó en la armonización de instrumentos de gobierno corporativo y la renovación de políticas y comités.

El año 2025 cerró con avances en disciplina estratégica, consolidación de procesos de evaluación interna y preparación de la agenda de trabajo 2026 de la Junta y sus comités, orientada a profundizar la profesionalización del gobierno corporativo.

2. INTRODUCCIÓN

Este informe contiene el balance institucional a de diciembre de 2025. Su propósito es documentar la estructura, funcionamiento, decisiones estratégicas y desempeño de la Junta Directiva, a partir de su alineación con estándares nacionales e internacionales de buenas prácticas.

El informe se elaboró con base en las actas oficiales de Junta y comités, los reportes financieros auditados, el Plan Estratégico Corporativo 2024–2028 y los insumos del Oficial de Cumplimiento.

El análisis tomó como referencia los lineamientos de gobierno corporativo aplicables a empresas propiedad del Estado, especialmente las directrices emitidas por la OCDE, así como los marcos promovidos por organismos multilaterales para empresas estatales de servicios públicos.

El documento se estructuró en tres capítulos: la primera, dedicada al marco estratégico y de gobernanza, que incluye la estructura de propiedad, la conformación del órgano directivo y sus comités; la segunda, orientada a la gestión estratégica y toma de decisiones, con énfasis en el análisis por frentes de responsabilidad, el mapa de decisiones y el avance del PEC; y la tercera, centrada en la gestión de los comités con enfoque de resultados, la evaluación anual de la Junta, la remuneración, el desempeño de la Alta Gerencia y las lecciones aprendidas que sustentan la agenda estratégica para 2026.

El enfoque del informe fue retrospectivo, analítico y basado en evidencia. Se privilegiaron datos objetivos, indicadores cuantitativos y decisiones formalmente adoptadas.

3. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y MODELO DE RELACIÓN CON EL PROPIETARIO

Durante la vigencia 2025, EMCALI mantuvo su naturaleza jurídica como Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden Distrital, con propiedad absoluta del ente territorial. El Distrito ejerce la titularidad patrimonial y define lineamientos generales de política pública, mientras que la gestión operativa permanece bajo responsabilidad de la administración y dirección estratégica de la Junta Directiva.

El modelo de relación propietario–empresa operó a través de los mecanismos formales establecidos en el Convenio Marco de Gobernabilidad vigente, principalmente mediante la designación de miembros de Junta y del Distrito.

En 2025 se procuró fortalecer la separación funcional entre el representante del propietario y la administración. La Junta ejerció funciones de dirección estratégica y control, este esquema buscó reducir riesgos de interferencia en decisiones técnicas, mejorar la estabilidad institucional y fortalecer las buenas prácticas corporativas.

La interacción con el propietario se realizó mediante rendición de cuentas, informes periódicos, presentación de avance y resultados de las unidades de negocios y sustentación de decisiones de proyectos e inversiones.

4. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMCALI

Durante 2025, la dirección de EMCALI se estructuró conforme al esquema de gobierno corporativo vigente: el propietario definió lineamientos generales, la Junta Directiva ejerció la dirección estratégica y supervisión, y la Gerencia General asumió la administración y ejecución operativa.

La Junta aprobó el presupuesto anual, los planes de inversión, las operaciones de crédito, los ajustes al PEC y las políticas corporativas relevantes. La Gerencia General ejecutó dichas decisiones y reportó periódicamente el avance de los indicadores financieros, operativos y regulatorios.

El modelo de toma de decisiones se apoyó en los seis (6) comités de Junta que analizaron los asuntos estratégicos antes de su consideración en Junta. Este esquema permitió mejorar la calidad técnica de las decisiones y reducir asimetrías en la información.

Durante el periodo evaluado, se fortalecieron los mecanismos de seguimiento mediante tableros de control y presentación periódica de información financiera bajo estándares contables vigentes.

El sistema de gobierno operó con líneas claras de reporte y delimitación de competencias. Se mantuvo la cadena de responsabilidad, y las decisiones estratégicas quedaron documentadas en actas debidamente aprobadas y firmadas.

5. CONFORMACIÓN Y COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA 2025

Para la vigencia 2025 se contó con una Junta Directiva diversa y altamente calificada que a lo largo del año tuvo algunos cambios

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	ROL	PERIODICIDAD
1	Gabriel Mauricio Cabrera Galvis	Miembro de Junta. Libre nombramiento del Alcalde	Desde enero 25 de 2024 hasta abril 22 de 2025
2	María Fernanda Sancho García	Miembro de Junta. Libre nombramiento del Alcalde	Desde enero 25 de 2024 hasta mayo 28 de 2025
3	Federico Wartenberg Correa	Miembro de Junta. Libre nombramiento del Alcalde	Desde enero 25 de 2024 – Actualidad.
4	Leonardo Aneider Galindo	Miembro de Junta. Vocal de Control	Desde enero 25 de 2024 – Actualidad.
5	Octavio de Jesús Quintero	Miembro de Junta. Vocal de Control	Desde enero 25 de 2024 – Actualidad.
6	Diego Fernando Hau Caicedo	Presidente de Junta	Desde julio 19 de 2024 hasta agosto 27 de 2025.
7	Carlos Alberto Gómez García	Miembro de Junta. Libre nombramiento del Alcalde	Desde agosto 08 de 2024 – Actualidad.
8	Marcel Kogui López Moreno	Miembro de Junta. Vocal de Control	Desde agosto 08 de 2024 – Actualidad.
9	Esneyder Cortés Salinas	Miembro de Junta. Libre nombramiento del Alcalde	Desde enero 25 de 2025 – Actualidad.
10	Adriana María Londoño Carvajal	Miembro de Junta. Libre nombramiento del Alcalde	Desde abril 22 de 2025 - Actualidad

11	Fernando Antonio Grillo Rubiano	Presidente de Junta	Desde septiembre 18 de 2025 – Actualidad.
12	María Eugenia Lloreda Piedrahíta	Miembro de Junta. Libre nombramiento del Alcalde	Desde octubre 31 de 2025 – Actualidad.

Tomando como referencia los lineamientos de la OCDE, el Código País (Colombia) y las mejores prácticas aplicables a empresas de servicios públicos, se analiza la composición de la Junta Directiva a partir de la diversidad de perfiles profesionales, en este sentido, la Junta Directiva evidencia una alta heterogeneidad disciplinar, que comprende experiencia desde una perspectiva estratégica en:

- Finanzas corporativas y mercado de capitales.
- Derecho constitucional, internacional y corporativo.
- Ingeniería industrial, electrónica y agronómica.
- Economía y gestión organizacional.
- Marketing estratégico y telecomunicaciones.
- Gestión pública, diplomacia y modernización institucional.
- Representación social y control ciudadano.

Esta diversidad genera una complementariedad técnica significativa, relevante para una empresa multiservicios como EMCALI, que opera la prestación de servicio público, asimismo, algunos miembros cuentan con trayectoria prolongada en juntas directivas, lo que aporta continuidad institucional y conocimiento acumulado en materia de direccionamiento estratégico.

Este equilibrio favorece la adopción de decisiones integrales y técnicamente fundamentadas, acordes con la complejidad y el impacto territorial de EMCALI como empresa pública estratégica para la región.

Miembro	Perfil Profesional
Fernando Antonio Grillo Rubiano (Presidente)	Derecho constitucional – Modernización estatal
Federico Wartenberg Correa	Finanzas corporativas
María Eugenia Lloreda Piedrahíta	Derecho internacional – Relaciones corporativas
Adriana María Londoño Carvajal	Ingeniería industrial – Gestión estratégica
Esneyder Cortés Salinas	Estrategia y sostenibilidad
Carlos Alberto Gómez García	Ingeniería electrónica – Marketing estratégico
Leonardo Aneider Galindo	Economía – Control social
Octavio de Jesús Quintero	Contable – Empresarial – Gremial
Marcel Kogui López Moreno	Administración – Urbanismo

Esta configuración le otorga las capacidades necesarias para garantizar la sostenibilidad financiera de la Empresa, mantener un adecuado control jurídico e institucional, articular de manera efectiva los intereses del sector público y privado e incorporar una perspectiva social en la toma de decisiones estratégicas.

En conjunto, la estructura actual de la Junta constituye una base favorable para la gobernanza corporativa y el direccionamiento estratégico de EMCALI, alineada con las exigencias propias de una empresa de servicios públicos de carácter territorial

6. DECRETOS DE CONFORMACIÓN

La normatividad que establece y sustenta la base legal para la integración de la Junta Directiva es la siguiente:

- Acuerdo 34 del 15 de enero de 1999 – Estatuto orgánico
- Acuerdo 489 del 23 de diciembre de 2020 – Estatuto Interno
- Resolución JD N°001 del 06 de octubre de 2020 - Estatutos Internos
- Resolución JD N°002 del 06 de octubre de 2020 – Instrumentos de Gobierno Corporativo.
- Resolución JD N°001 del 31 de enero de 2024 - Modificación parcial de los Estatutos Internos.
- Resolución JD N°003 del 15 de febrero de 2024 - Modificación parcial de Instrumentos de Gobierno Corporativo.

Durante la vigencia 2025 se registraron modificaciones en la conformación de la Junta Directiva de EMCALI, derivadas de decisiones administrativas adoptadas por el Distrito de Santiago de Cali en ejercicio de sus competencias como ente territorial propietario. Dichos cambios se encuentran debidamente soportados en los siguientes actos administrativos:

- Decreto No. 4112.010.20.0038 del 28 de enero de 2025, mediante el cual se aceptó la renuncia de Inés Helena Vélez Pérez como miembro de la Junta Directiva y se designó en su reemplazo a Esneyder Cortés.
- Decreto No. 4112.010.20.0170 del 22 de abril de 2025, por medio del cual se revocó la designación del Dr. Mauricio Cabrera Galvis como miembro de la Junta Directiva de EMCALI y se designó en su reemplazo a Adriana María Londoño Carvajal.
- Decreto No. 4112.010.20.0170 del 22 de abril de 2025, mediante el cual se aceptó la renuncia de la Dra. María Fernanda Sancho García como miembro de la Junta Directiva.
- Decreto No. 4112.010.20.0836 del 31 de octubre de 2025, por el cual se designó como miembro de la Junta Directiva a María Eugenia Lloreda Piedrahíta.

En consecuencia, la integración de la Junta Directiva durante la vigencia 2025 se ajustó a los referidos actos administrativos expedidos por la autoridad competente, garantizando la formalidad y legalidad en la conformación del máximo órgano de dirección de la Empresa.

7. INTEGRANTES Y CONFORMACIÓN DE LOS COMITÉS DE JUNTA

Mediante la Resolución JD No. 006 del 27 de mayo de 2025, por la cual se estableció la integración de los Comités de Junta Directiva de EMCALI, la cual quedó definida así:

Comité	Miembros	Presidente	Secretario Técnico	Cargo Secretaría técnica
Comité de Auditoría y Riesgos	Adriana María Londoño Federico Wartenberg Marcel Kogui López Moreno	Federico Wartenberg	Diego Javier Gómez	Subgerente de Planeación y Desarrollo Empresarial
Comité de Gobierno Corporativo	Esneyder Cortés Salinas Octavio Quintero Gómez Leonardo Aneider Galindo	Leonardo Aneider Galindo	Guadalupe Guerrero López	Secretaria General
Comité Financiero y Estrategia de Inversiones	Federico Wartenberg Carlos Alberto Gómez Esneyder Cortés Salinas	Federico Wartenberg	Wilmer Forero Girón	Gerente del Área Financiera
Comité de Acueducto y Alcantarillado	Leonardo Aneider Galindo Octavio Quintero Gómez Marcel Kogui López Moreno	Leonardo Aneider Galindo	Marco León Villegas	Gerente de Acueducto y Alcantarillado
Comité de Energía	Adriana María Londoño Leonardo Aneider Galindo Esneyder Cortés Salinas	Leonardo Aneider Galindo	José David Insuasti	Gerente de Energía
Comité de Telco	Carlos Alberto Gómez Marcel Kogui López Moreno Federico Wartenberg	Carlos Alberto Gómez	Roberto Carlos Angulo	Gerente de Telco

Posteriormente, mediante la Resolución JD No. 008 del 28 de mayo de 2025, “Por la cual se modifica la conformación de los miembros de Junta”, se ajustó la integración del Comité de Telecomunicaciones, el cual quedó conformado de la siguiente manera:

- **Comité de Telecomunicaciones:** Carlos Alberto Gómez García, Marcel Kogui López Moreno y Leonardo Aneider Galindo.

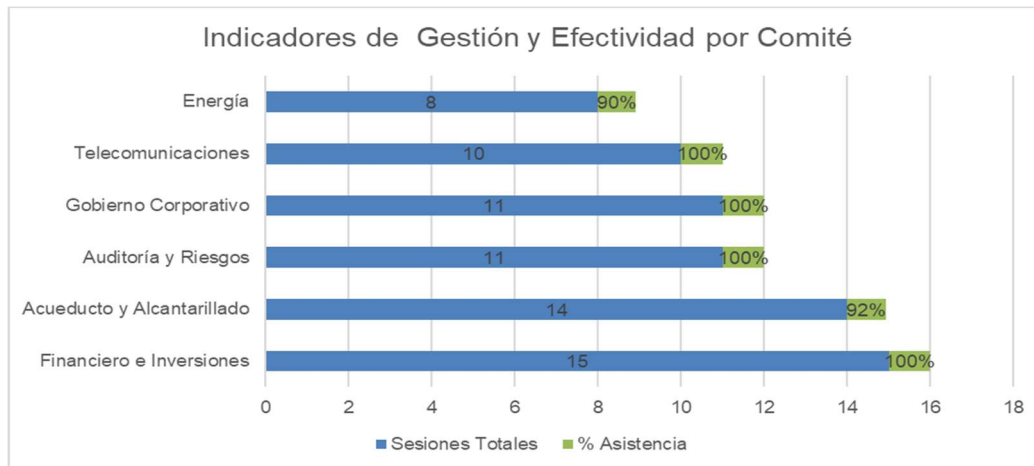
8. QUÓRUM Y EFECTIVIDAD DE LAS SESIONES DE LOS COMITÉS

Marco Normativo y Reglas de Validez

La validez de las sesiones de los Comités de Junta Directiva de EMCALI, se ha regido por el reglamento interno, fundamentado en los siguientes criterios técnicos:

- La sesión inicia con el llamado a lista y verificación de quorum, junto con la manifestación de no conflicto de interés por parte de los miembros en relación con los temas a tratar. Seguidamente, se procede a la aprobación de las actas de las sesiones previas y a la revisión y verificación de los compromisos pendientes, para luego dar desarrollo al orden del día establecido.

Indicadores de Gestión y Efectividad por Comité



Análisis Técnico de Operatividad

- **Modalidad de Trabajo:** Se implementó un esquema de sesiones mixtas (presenciales y virtuales), lo que facilitó el cumplimiento de la agenda anual de los comités y la atención de temas prioritarios.
- **Seguimiento de Compromisos:** Se cuenta con un tablero de control para el seguimiento y trazabilidad de los compromisos asignados a las gerencias, lo cual facilita el flujo de información constante y actualizada desde la secretaría técnica, hacia la Junta Directiva.

El balance de gestión de los Comités de Junta Directiva durante 2025 evidencia una operatividad ajustada a los procedimientos institucionales. La regularidad en la asistencia de los miembros ha permitido la validación del reglamento de los comités, las recomendaciones y decisiones adoptadas. El cumplimiento de los parámetros de quórum y la exhaustividad en el registro de actas consolidan la estructura de gobernanza de la empresa, alineándola con los requerimientos de los entes de control y los objetivos del PEC.

CAPITULO II- GESTIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES

9. RESOLUCIONES EMITIDAS DURANTE LA VIGENCIA

Durante la vigencia 2025 se expedieron 10 resoluciones, a continuación, se relaciona el objeto de cada una de ellas.

1. Resolución JD No. 001 del 29 de enero de 2025 – Divide la antigua Gerencia de Área Gestión Humana y Activos (GAGHA) en dos gerencias independientes: Gerencia de Gestión Humana y Gerencia de Gestión de Activos, adoptando sus nuevas funciones y responsabilidades.

2. Resolución JD No. 002 del 29 de enero de 2025 – Adopta formalmente la nueva Planta de Cargos de EMCALI, compuesta por 2.550 puestos, declarándola global y flexible para permitir la reubicación de personal según las necesidades operativas.
3. Resolución JD No. 003 del 12 de febrero de 2025 – Aprueba el Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2024-2028, que establece la hoja de ruta estratégica enfocada en duplicar el EBITDA y alinearse con los planes de desarrollo nacional y distrital.
4. Resolución JD No. 004 del 26 de marzo de 2025 – Adopta la nueva Política de Sostenibilidad, unificando en un solo marco estratégico las anteriores políticas de Responsabilidad Social (2010), Gestión Ambiental (2011) y Sustentabilidad (2014).
5. Resolución JD No. 005 (fecha implícita entre febrero y octubre de 2025) – Modifica el artículo 20 del Reglamento de los Comités de Junta Directiva, ampliando a 35 las funciones del Comité de Auditoría y Riesgos, incluyendo la aprobación del plan de auditoría, el estatuto de auditoría y la resolución de conflictos de interés, en cumplimiento del Decreto 648 de 2017.
6. Resolución JD No. 006 del 27 de mayo de 2025 – Modifica la conformación de los Comités de Junta Directiva, reorganizando los seis comités (Auditoría, Gobierno, Financiero, Acueducto, Energía, Telecomunicaciones) para integrar al nuevo miembro Esneyder Cortés Salinas tras la renuncia de Inés Helena Vélez Pérez.
7. Resolución JD No. 007 del 25 de junio de 2025 – Aprueba la actualización del Plan de Gestión y Resultados (PGR) del Indicador Único Sectorial (IUS) para la Unidad de Acueducto y Alcantarillado para el período 2025-2034, autorizando su reporte ante la Superintendencia de Servicios Públicos (SSPD).
8. Resolución JD No. 008 del 28 de agosto de 2025 – Modifica nuevamente la conformación de los Comités de Junta Directiva, reemplazando a Federico Wartenberg Correa por Leonardo Aneider Galindo en el Comité de Telecomunicaciones para cubrir la vacante generada por renuncia.
9. Resolución JD No. 009 del 10 de octubre de 2025 – Delega al Gerente General, por el término de un año, las funciones de crear, suprimir, fusionar, modificar y cambiar la denominación de los cargos o casillas de la empresa, con el fin de definir una planta de personal óptima
10. Resolución JD No. 010 del 6 de noviembre de 2025 – Crea la Subgerencia Integral de Residuos Sólidos, adscrita a la Gerencia General, con 68 funciones específicas y la creación del cargo de Subgerente, para asumir la prestación del servicio público de aseo.

10. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR FRENTE DE RESPONSABILIDAD

En cumplimiento de las funciones establecidas en los Estatutos Internos y el Reglamento de la Junta Directiva de EMCALI, el presente capítulo tiene por objeto realizar un análisis integral de la gestión del máximo órgano de dirección durante la vigencia 2025, a partir del estudio de las Resoluciones y actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias realizadas en el período.

El análisis se estructura con base en los cinco frentes de responsabilidad definidos en el Acuerdo 0489 de 2020 y la Resolución JD No. 001 de 2020 — Financiero, Control, Estratégico, Control, Gobernabilidad, Gestión Humana —, identificando para cada uno la naturaleza y el alcance de las decisiones adoptadas.

Para cada decisión relacionada se especifican los siguientes aspectos:

- La decisión adoptada
- La situación atendida
- El valor público generado: el beneficio tangible para la empresa, la ciudadanía y los grupos de interés.

Este análisis busca evidenciar la gestión de la Junta Directiva en la consolidación de una EMCALI más moderna, eficiente, transparente y sostenible. Se destacan su papel en la aprobación de grandes proyectos de infraestructura para la mejora de los servicios públicos en los municipios que cubre la Empresa, el fortalecimiento del gobierno corporativo, la optimización de la estructura organizacional y financiera, y la supervisión de los riesgos que afectan la prestación de los servicios públicos a cargo de la Empresa.

- **FRENTE FINANCIERO:** Conforme al artículo 15 de la Resolución JD N.º 002 del 06 de octubre de 2020 (Reglamento de la Junta Directiva), el frente financiero implica la responsabilidad de aprobar los Estados Financieros de la Empresa, definir las políticas financieras, establecer y hacer seguimiento al presupuesto, y al nivel general de endeudamiento.

Entre los temas abordados en 2025:

- Vigencias Futuras
- Plan Anual de Compras
- Modificaciones y traslados presupuestales
- Aprobación de Estados Financieros
- Informe Financiero 2024
- Reducción presupuestal 2025
- Modelo operativo para procesos financieros
- Revisión periódica de excedentes financieros y cruces de cuentas con el Distrito
- Aprobación de Presupuesto 2026

El frente financiero concentra la mayor cantidad de decisiones, caracterizadas por su naturaleza recurrente y sujeción a calendarios legales (cierre fiscal, aprobación del presupuesto anual, calendario COMFIS). La alta demanda de presentación para la aprobación de Vigencias Futuras evidencia un modelo de gestión donde la Junta debe habilitar periódicamente la autorización para la ejecución de recursos, lo que responde a controles legales propios de una empresa pública.

DECISIÓN	SITUACIÓN ATENDIDA	VALOR PÚBLICO
Aprobación de 45 Vigencias Futuras para garantizar la continuidad de servicios críticos, ejecutar proyectos de inversión y asegurar el abastecimiento de insumos estratégicos de las	La planeación contractual y la ejecución de proyectos de mediano y largo plazo requerían asegurar recursos más allá de la vigencia anual y un seguimiento financiero eficiente.	Permitir la continuidad ininterrumpida de servicios esenciales, asegura la ejecución de inversiones y garantiza el abastecimiento de los servicios públicos a largo

<p>siguientes áreas: 1. Gerencia General; 2. Secretaría General; 3. Gerencia de Energía; 4. Gerencia de Acueducto y Alcantarillado; 5. Gerencia de Telecomunicaciones; 6. Gerencia de Tecnología de la Información; 7. Gerencia de Gestión de Activos; 8. Gerencia de Gestión Humana; 9. Gerencia de Área Comercial y Atención al Cliente; 10. Gerencia de Abastecimiento Empresarial</p>		<p>plazo, blinda a la Empresa de la volatilidad del mercado y brinda estabilidad a la planeación financiera.</p>
<p>Aprobación de los Estados Financieros correspondientes a la vigencia 2024.</p>	<p>Se requiere cumplir con la obligación legal y estatutaria de aprobar los estados financieros anuales, que reflejan la situación patrimonial y los resultados del ejercicio.</p>	<p>Brindar transparencia y seguridad jurídica sobre la situación financiera de la Empresa, permite cumplir con los requisitos de la Contaduría General de la Nación y otros entes de control.</p>
<p>Aprobación de la reducción presupuestal para la vigencia 2025 y de traslados presupuestales para cubrir obligaciones fiscales y el laudo arbitral con Megaproyectos.</p>	<p>Se requería ajustar el presupuesto a la realidad de los ingresos (menores por condiciones del mercado energético) y asegurar recursos para cumplir con obligaciones tributarias de cierre de año y para iniciar un proceso arbitral antes de la caducidad de la acción.</p>	<p>Corregir la sobrestimación presupuestal, preserva el equilibrio fiscal, garantiza el cumplimiento de obligaciones legales y fortalece la defensa jurídica de los intereses de la Empresa.</p>
<p>Aprobación del Presupuesto General para la vigencia 2026.</p>	<p>Se requiere contar con el marco presupuestal aprobado para iniciar la vigencia 2026, garantizando la continuidad operativa y la ejecución del PEC, sus proyectos y prioridades de las Unidades de Negocios.</p>	<p>Definir el marco financiero para la gestión del año 2026, establece las metas de ingresos, gastos e inversión que orientarán la operación de la Empresa.</p>
<p>Aprobación de la adición presupuestal para habilitar el cruce de cuentas con el Distrito de Cali.</p>	<p>Existe una deuda recíproca entre EMCALI y el Distrito (excedentes vs. servicios públicos) que debe ser depurada para mejorar indicadores financieros y atender requerimientos de los entes de control.</p>	<p>Permitir la depuración de obligaciones mutuas, mejora la cartera y la liquidez sin afectar el flujo de caja, a través de un mecanismo contable transparente.</p>

- **FRENTE DE CONTROL:** Según el artículo 15 de la Resolución JD N.º 002 del 06 de octubre de 2020, la Junta Directiva debe liderar el ambiente de control de la Empresa y el establecimiento del tono ético de la misma. Así mismo debe hacer seguimiento a la administración integral de los riesgos.

Entre los temas abordados en 2025:

- Tablero Balanceado de Gestión
- Estatuto Control Interno y Comité de Auditoría y Riesgos
- Informe Seguimiento desde y hacia entes de control
- Gestiones, avances y resultados del Oficial de Cumplimiento
- Estrategia de la Defensa Jurídica
- Plan de Gestión y Resultados PGR
- Informe de interrupción sistema comercial
- Manual SAGRILAFT

El frente de control presenta la mayor diversidad temática, abarcando desde instrumentos de gestión hasta seguimiento a riesgos y cumplimiento normativo. El trabajo recurrente del Oficial de Cumplimiento con las gerencias y en espacios como comités y sesiones de la Junta Directiva, refleja la prioridad otorgada a la gestión de riesgos de lavado de activos, la Debida Diligencia y la financiación del terrorismo, en línea con exigencias regulatorias. La inclusión de la Estrategia de la Defensa la Judicial por su parte, da cuenta de avances y resultados que benefician a la Empresa con la adecuada gestión de pasivos contingentes y litigios. El seguimiento a Entes de Control (Contraloría, Procuraduría, Defensoría y Personería) posiciona a la Junta como receptora de alertas externas por medio del Comité de Auditoría y Riesgos.

DECISIONES	SITUACIÓN ATENDIDA	VALOR PÚBLICO
Aprobación de la actualización del Plan de Gestión y Resultados (PGR) de la Unidad de Acueducto y Alcantarillado para el período 2025-2034, para reporte a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios SSPD.	Cumplimiento de la normatividad para evitar tener afectaciones del estatus regulatorio de la Empresa.	Garantizar el cumplimiento normativo sectorial, asegura el reporte veraz y oportuno ante la SSPD, mantiene una buena calificación en los indicadores y fortalece la transparencia y presta a la ciudadanía un servicio público como el agua, de calidad.
Solicitud de acompañamiento preventivo a la Procuraduría General de la Nación para el proceso del Plan Maestro de Alumbrado Público.	Proyecto de alta inversión e impacto a largo plazo que suelen ser objeto de escrutinio y posibles cuestionamientos, generando riesgos reputacionales y legales.	Blindar institucionalmente el proceso, garantiza transparencia, legalidad y control preventivo por parte del máximo órgano de control disciplinario en todas las fases del proyecto.

<p>Informe del Oficial de Cumplimiento sobre la implementación del Sistema SAGRILAFT y la depuración de terceros (sin coincidencias en listas restrictivas).</p>	<p>Se requiere fortalecer los mecanismos de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo con clientes internos y externos, dada la alta exposición de la Empresa a terceros y contrapartes.</p>	<p>Demostrar un resultado positivo en la gestión de riesgos de cumplimiento, evidencia que los controles implementados están siendo efectivos en tanto que en los primeros cruces de información se identificó cero coincidencias restrictivas.</p>
<p>Presentación de la Estrategia de Defensa Judicial, incluyendo la depuración de procesos, la implementación de una política de prevención del daño antijurídico y el reporte a la plataforma EKOGUI.</p>	<p>La gestión jurídica era deficiente, con información dispersa y poco confiable, lo que facilitaba demandas y condenas injustificadas contra la Empresa que generaba alto impacto económico y de baja reputacional.</p>	<p>Fortalecer la defensa patrimonial, mejora la trazabilidad y confiabilidad de la información judicial y jurídica, permite una gestión proactiva para mitigar y prevenir futuras contingencias y genera ahorros a la Empresa.</p>

- FRENTE ESTRATÉGICO:** De acuerdo con el artículo 15 de la Resolución JD N.º 002 del 06 de octubre de 2020, la Junta Directiva es responsable de velar por el cumplimiento misional de EMCALI en un horizonte de mediano y largo plazo y bajo un principio de innovación. Para ello debe enfocarse en la búsqueda de beneficios tanto para la Empresa como para los grupos de interés, teniendo en cuenta los retos ambientales, sociales y urbanísticos de la región.

Entre los temas abordados en 2025:

- Estrategia compra de Energía
- Estrategia Comercial y mejora del proceso de facturación a la virtualidad
- Transformación del modelo de Telecomunicaciones
- Alianza Granja Solar Mulaló
- Alianza Pequeñas Centrales Hidroeléctricas
- Alianza Alumbrado Público

El frente Estratégico se materializa principalmente a través de dos tipos de decisiones: (i) definición de modelos de negocio (Telecomunicaciones, Comercial y de la Gerencia de Tecnologías) y (ii) aprobación de alianzas para proyectos de infraestructura y generación energética de gran relevancia para el Distrito y para la región. La Junta Directiva, en tanto el Manual de Contratación de Emcali lo permite, autorizó el mecanismo de alianzas estratégicas como vehículo principal para la expansión del negocio de energía, minimizando riesgos financieros y tecnológicos, y para que Emcali actúe como socio comercial más que como inversionista directo. Esta aproximación permite a la Empresa incursionar en nuevos negocios (Distribución solar, pequeñas centrales hidroeléctricas y negocios energéticamente sostenibles) sin comprometer su capacidad financiera ni asumir riesgos operativos directos. Así mismo se destaca el Plan de Retiro Voluntario y Compensando (PRVC) para la optimización de la planta de personal de

Telecomunicaciones y autorización para explorar un modelo de riesgo compartido que permita estabilizar las finanzas del negocio.

DECISIÓN	SITUACIÓN ATENDIDA	VALOR PÚBLICO
Aprobación del Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2024-2028.	La Empresa carecía de un plan estratégico actualizado para el periodo 2024-2028, el actual se alinea con los nuevos Planes de Desarrollo Nacional y Distrital y las prioridades de la actual administración.	El PEC Brinda una hoja de ruta clara, enfocada en fortalecer las Unidades de Negocio y generar valor público mediante un enfoque de Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento (GRC).
Adopción de la Política de Sostenibilidad, unificando las anteriores políticas de Responsabilidad Social (2010), Gestión Ambiental (2011) y Sustentabilidad (2014).	Existían políticas sectoriales dispersas y desactualizadas, lo que impedía una gestión integral y coherente con estándares globales como la Agenda 2030 y los ODS.	La actual Política de Sostenibilidad establece un marco estratégico unificado que integra las dimensiones ambiental, social, gobernanza y espacial, mejorando la relación con grupos de interés y la reputación institucional. Fue construida con metodología de uso para actualizar otras políticas institucionales
Creación de la Subgerencia Integral de Residuos Sólidos.	El objeto social se amplió al servicio de aseo, pero no existía estructura organizacional para asumir la cesión para la administración de los contratos que tenía EMSIRVA E.S.P.	La subgerencia permite diversificar el portafolio, mejorar la gestión integral de residuos y contribuir al saneamiento ambiental y la economía en el Distrito.
Aprobación e implementación del Plan de Retiro Voluntario y Compensando para la optimización de la planta de personal de Telecomunicaciones y autorización para explorar un modelo de riesgo compartido que permita estabilizar las finanzas del negocio.	El negocio de Telecomunicaciones es inviable financieramente desde años atrás con costos de personal que representan el 116% de los ingresos. Por ello, se requiere una solución estructural urgente que inició su materialización con la optimización del personal desde 2024 y será completada entre 2026 y 2027 para que el negocio no vaya a pérdidas.	Permitir iniciar la búsqueda de un aliado que aporte capital y mejores prácticas, mientras se optimiza internamente la planta de personal, busca revertir la tendencia de pérdidas. Para ello se cuenta con un Plan de Acción que tendrá seguimiento de la Junta.

<p>Aprobación de las Alianzas Estratégicas para la Granja Solar Mulaló y para Distribución y Comercialización de Energía.</p>	<p>EMCALI no cuenta con la capacidad financiera ni técnica para desarrollar por sí sola proyectos de generación de energía a gran escala Como Mulaló y la transformación de Telco</p>	<p>Permitir la renovación del Alumbrado Público de la ciudad y la transformar el Negocio de Telecomunicaciones brinda a la Empresa mayores posibilidades de crecimiento y sostenibilidad.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- FRENTE DE GOBERNABILIDAD:** Según el artículo 15 de la Resolución JD N.º 002 del 06 de octubre de 2020, en desarrollo del frente de gobernabilidad, la Junta Directiva define políticas y supervisa el modelo de gobierno corporativo, con base en buenas prácticas nacionales e internacionales. Además, supervisa a la Alta Gerencia y determina los lineamientos generales que enmarcan su actuación dentro de la estrategia corporativa y el objeto social de EMCALI.

Entre los temas abordados en 2025:

- Cronograma y agendas anuales de los Comités y de la Junta Directiva
- Política de Sostenibilidad y su implementación
- Renovación de las políticas y comités institucionales
- Plan de Capacitación para la Junta Directiva
- Armonización de los Instrumentos de Gobierno Corporativo
- Modificación de la conformación de los Comités de Junta
- Articulación y seguimiento al Convenio Marco de Gobernabilidad
- Evaluación anual de la Junta Directiva

La Política de Sostenibilidad, tratada en dos sesiones consecutivas, constituye el hito más relevante de este frente, al establecer el marco normativo de las dimensiones ambiental, social, de gobernanza y espacial. Por su parte, hasta 2024, el único método de evaluación para la Junta Directiva fue la Autoevaluación, a partir de 2025 y por solicitud de la misma Junta Directiva, se amplió a dos métodos más: Evaluación entre Pares y Percepción de la Alta Gerencia. De esta forma, EMCALI ahora cuenta con una evaluación de Junta Directiva de 270 grados y un método de recolección de información sistematizado en NEXO (herramienta tecnológica propia de la Empresa) que garantiza la confidencialidad de la información, la recolección de impresiones y recomendaciones para mejorar la gobernanza, fortalecer la dinámica de la Junta, definir planes de mejora y cumplir con las buenas prácticas de gobierno corporativo.

DECISIÓN	SITUACIÓN ATENDIDA	VALOR PÚBLICO
<p>Modificación del Artículo 20 del Reglamento de Comités, ampliando las funciones del Comité de Auditoría y Riesgos.</p>	<p>El reglamento no cumplía con el Decreto 648 de 2017, que exige funciones específicas en control interno (como aprobar el plan de</p>	<p>Se fortalece el gobierno corporativo, al dotar al Comité de Auditoría y Riesgos de mayores facultades para velar por la</p>

	auditoría, el estatuto de auditoría, resolver conflictos de interés, entre otras funciones).	transparencia, la independencia de la auditoría y en la eficacia del control interno.
Delegación al Gerente General, por un año, de las funciones de crear, suprimir, fusionar y modificar cargos (de sep. 25 a sep. 26)	La creación o modificación de cargos por la Junta es un proceso que tarda y ralentiza la definición de una "planta óptima" de personal y el relevo generacional.	Agiliza la gestión del talento humano, permitiendo al Gerente General ajustar la estructura de personal de manera oportuna y alineada con los objetivos estratégicos.
Aprobación de la renovación de las políticas y comités para que hagan parte de los instrumentos de Gobierno Corporativo.	Existen 48 políticas y 58 comités que generan dispersión, duplicidad y dificultades en la toma de decisiones.	Depurar y racionalizar el sistema de gobierno corporativo, reduciendo de 48 a 17 políticas y de 58 a 15 comités, aseguran que solo permanezcan los instrumentos y mecanismos esenciales que impactan varias áreas de la administración.
Informe del Oficial de Cumplimiento sobre avances del sistema SAGRILAFT y compromiso de formalizar su adopción mediante Resolución de Junta.	Aunque el sistema se adoptó voluntariamente como una buena práctica de gobierno corporativo, no estaba formalizado institucionalmente, para blindar su uso.	Blindar la figura del Oficial de Cumplimiento y el sistema SAGRILAFT mediante una decisión del máximo órgano colegiado, garantiza su permanencia como buena práctica de gobierno corporativo.
Aprobación de la nueva conformación de los Comités y de la Agenda Anual de Junta Directiva para la vigencia 2026.	<p>Períodicamente se requiere organizar la participación de los miembros en los distintos comités para la nueva vigencia, asegurando equilibrio y continuidad a partir de sus perfiles y experiencia.</p> <p>La Agenda Anual permite tener sesiones estructuradas con foco en los temas estratégicos prioritarios</p>	Definir la estructura de gobernanza para 2026, garantiza que los comités estén conformados y sean operativos desde el inicio del año fiscal y se establezca una hoja de ruta clara para las sesiones de Junta en 2026, asegurando que se aborden los temas críticos de manera planificada.

- FRENTE DE GESTIÓN HUMANA:** Conforme al artículo 15 de la Resolución JD N.º 002 del 06 de octubre de 2020, en cumplimiento de esta responsabilidad, la Junta Directiva define la estructura organizacional de EMCALI y los lineamientos para la remuneración e incentivos al interior de la Empresa, estableciendo los criterios e indicadores para la evaluación del Gerente General y la Alta Gerencia.

Entre los temas abordados en 2025:

- Implementación Plan Retiro Voluntario Compensado
- Planta óptima de Telecomunicaciones
- Aprobación
- Subgerencia de Gestión de Residuos Sólidos
- Aprobación lineamientos y delegación relacionada con la planta de personal

Los temas de gestión humana están asociados a reestructuraciones y definiciones de planta. El Plan de Retiro Voluntario y la Planta óptima de Telecomunicaciones responden a una lógica de eficiencia y redimensionamiento que marca un hito en la Empresa para contar con una planta eficiente y apta para cumplir con las responsabilidades asignadas a los cargos. Los lineamientos de planta de personal establecen reglas generales para la administración del talento. La Junta ejerce aquí su función de definir la arquitectura organizacional que soporta la ejecución de la estrategia corporativa garantizando la eficiencia financiera, la evaluación de las necesidades y las competencias del personal.

DECISIÓN	SITUACIÓN ATENDIDA	VALOR PÚBLICO
División de la Gerencia de Área Gestión Humana y la de Activos en dos gerencias independientes por la adopción de las nuevas funciones de estas áreas.	La concentración de funciones de talento humano y administración de activos en una sola gerencia generaba riesgos de opacidad, falta de especialización y debilidad en la segregación de roles.	Fortalecer la estructura organizacional mediante la especialización y segregación de funciones críticas, mejora el control interno, la transparencia y la eficiencia en ambas áreas.
Aprobación del Plan de Retiro Voluntario Compensado para trabajadores que cumplan requisitos de pensión, extendiéndolo a todas las gerencias.	La alta carga prestacional y los costos de nómina afectan la sostenibilidad financiera de la Empresa.	Permitir la optimización del recurso humano, incentiva el relevo generacional y genera ahorros proyectados significativos en el flujo de caja para la Empresa.

11. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PEC 2024-2028

El Plan Estratégico Corporativo 2024-2028, cuyo propósito superior es duplicar el EBITDA de EMCALI y consolidarla como la principal empresa multiservicios del suroccidente colombiano, constituye el marco de referencia central para la dirección estratégica de la Junta Directiva. En cumplimiento de los Estatutos Internos y el Reglamento de Junta, este órgano ejerce la supervisión del PEC a través de la aprobación de lineamientos, el seguimiento sistemático a los indicadores clave y la adopción de decisiones estructurales que habilitan la ejecución de los cinco objetivos estratégicos corporativos (C1–C5).

Los seis Comités especializados de Junta operan como instancias técnicas de análisis previo, garantizando que cada decisión adoptada en sesión plena esté respaldada en información rigurosa y

alineada con la visión estratégica: ser reconocidos como empresa pública líder en Colombia por una oferta de valor diferenciada y sostenible.

Análisis de avance de los Objetivos Estratégicos Corporativos durante 2025

C1. Generación de valor público y duplicación del EBITDA: La Junta aprobó decisiones estructurales alineadas con la apuesta estratégica del PEC 2024-2028: (i) alianzas para la Granja Solar Mulaló, con licencia ambiental aprobada, y las Pequeñas Centrales Hidroeléctricas, proyectos que, según las proyecciones del PEC, podrían llevar el EBITDA de la Unidad de Energía de \$200.000 a \$600.000 millones COP asumiendo una generación de entre 200 y 400 MW; (ii) avance en la PTAR-C y los proyectos de saneamiento asociados al Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado, que sustentan un potencial incremento de hasta \$100.000 millones en utilidades de esa unidad; y (iii) adopción de la Política de Sostenibilidad, que integra las dimensiones ambiental, social y de gobernanza en coherencia con los ODS, consolidando el enfoque de valor público que sustenta la estrategia corporativa.

C2. Alto desempeño institucional: En coherencia con las dimensiones “Organización y Procesos” del PEC las cuales exigen la adopción del MIPG, la actualización del Modelo de Operación por Procesos (MOP) y la implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) entre gerencias, se completó la etapa de revisión y ajuste para la armonización integral de los instrumentos de gobierno corporativo bajo el Modelo Integral de Políticas y Comités. Esta racionalización arquitectónica consolida una gobernanza más coherente, reduce la fragmentación operativa y sienta las bases para la modernización institucional que el PEC define como palanca de competitividad.

C3. Sistema de Gestión del Riesgo Empresarial: En línea con el enfoque GRC (Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento) que el PEC establece como eje transversal, la Junta Directiva alcanzó hitos relevantes: la formalización del SAGRILAFT mediante resolución de Junta, blindando institucionalmente esta herramienta más allá de las administraciones de turno; la ampliación de las funciones del Comité de Auditoría y Riesgos a 35 responsabilidades específicas conforme al Decreto 648 de 2017; y el seguimiento a la Estrategia de Defensa Judicial con monitoreo activo de pasivos contingentes. Estos avances soportan el objetivo del PEC de proteger la continuidad en la prestación de servicios y refuerzan la confianza institucional ante el propietario y los grupos de interés.

C4. Diversificación del portafolio y expansión de mercado: Las alianzas aprobadas en la Unidad Estratégica de Energía para generación con Fuentes No Convencionales de Energía Renovable FNCER avanzan según la hoja de ruta del PEC (fase contractual en 2025, ejecución proyectada desde 202) que representan la oportunidad estratégica de mayor impacto financiero para la Empresa. En Telecomunicaciones, sin embargo, la pérdida sostenida de clientes y el margen EBITDA de -144% contrastan con la meta del PEC de alcanzar el punto de equilibrio: la estrategia de aliados comerciales (ISPs) y la comercialización de los 201.762 puertos disponibles de fibra óptica son las acciones prioritarias que se acelerarán en 2026 para revertir esta tendencia.

C5. Conservación ecosistémica y ODS: La adopción de la Política de Sostenibilidad consolida un marco estratégico unificado que integra las dimensiones ambiental, social, gobernanza y espacial, en plena alineación con los compromisos de los planes de desarrollo Nacional, Departamental y Distrital vigentes. Este avance atiende los riesgos identificados en el PEC relacionados con el cumplimiento del Plan de Saneamiento y Manejo de Vertimientos (PSMV) y la protección de las cuencas de abastecimiento, cuyo incumplimiento puede generar sanciones ambientales superiores a \$6.000 millones. La estrategia de responsabilidad social y ambiental fortalece la reputación institucional y la licencia social de operación de EMCALI en el territorio.

Balance estratégico 2025: La Junta Directiva cerró el año con avances diferenciados en el PEC. Los objetivos C2 y C3 registraron el mayor progreso, con una arquitectura de gobierno corporativo más robusta y un ecosistema de control fortalecido. Los objetivos C1 y C5 avanzaron en sus apuestas estructurales, con proyectos de generación, saneamiento y sostenibilidad que materializarán valor en 2026–2028. El objetivo C4 es el frente de mayor urgencia: la viabilidad financiera de Telecomunicaciones y la ejecución de las alianzas de generación son las decisiones de mayor impacto para que EMCALI cumpla su propósito superior. El año 2026 será determinante: es el momento en que la ejecución debe superar la planificación y los resultados financieros deben reflejar la dirección estratégica ejercida por esta Junta Directiva.

CAPITULO III – GESTIÓN DE COMITÉS

12. GESTIÓN DE LOS COMITÉS DE LA JUNTA DIRECTIVA - INFORME DE RESULTADOS 2025

12.1 COMITÉ DE AUDITORIA Y RIESGOS

1) Alcance / Objetivo Estratégico

A lo largo del 2025, el Comité de Auditoría y Riesgos orientó su gestión a fortalecer el aseguramiento y la supervisión integral del Sistema de Control Interno, la confiabilidad de la información y la gestión de riesgos, con énfasis en (i) la ejecución y ajuste del Plan Anual de Auditorías y el seguimiento a hallazgos, (ii) la coordinación con proveedores de aseguramiento (auditoría externa y asesorías especializadas), (iii) la articulación de riesgos institucionales y de corrupción frente al marco estratégico (PEC 2024–2028), y (iv) el monitoreo de frentes críticos (financieros, cumplimiento y tecnología) para soportar decisiones oportunas de Junta Directiva y Alta Dirección.

Total de sesiones realizadas: En 2025 el Comité sesionó 11 veces; las actas se reportan al día y los compromisos cuentan con seguimiento actualizado en tablero de control de la Secretaría Técnica.

La Resolución JD No. 005 del 27 de mayo de 2025 modificó el artículo 20 del Reglamento de Comités de la Junta Directiva de EMCALI, con el fin de ajustar y ampliar las funciones específicas del Comité de Auditoría y Riesgos conforme a lo dispuesto en el Decreto Nacional 648 de 2017, incorporando

responsabilidades relacionadas con la aprobación y seguimiento del Plan Anual de Auditoría, la verificación del cumplimiento del Estatuto de Auditoría Interna y del Código de Ética, la supervisión de la independencia y actuación del Auditor Externo, el análisis de informes financieros y de control, la evaluación del sistema de control interno y gestión de riesgos, la revisión de información dirigida a los grupos de interés; además, establece nuevas obligaciones en materia de seguimiento a riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento, administración de conflictos de interés, supervisión de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, y presentación periódica de informes, manteniendo vigentes las demás disposiciones del Reglamento de Comités.

2) Principales actividades abordadas en el año:

A. Aseguramiento y auditoría (interna/externa)

- La revisión del Plan Anual de Auditorías y su avance, incluyendo escenarios de ajuste y criterios de priorización; seguimiento a hallazgos y acciones de mejora (incluyendo interacciones con entes de control y planes de mejoramiento).
- La gestión de frentes asociados a auditoría externa (estructuración de cotizaciones, alcance y coordinación con información financiera), y revisión de planes de trabajo de proveedores de aseguramiento.

B. Gestión de riesgos institucionales y de corrupción (alineación PEC)

- El seguimiento a retos y escenarios de riesgo con referencia al PEC 2024–2028; definición de espacios técnicos para consolidación de insumos y articulación institucional.
- El monitoreo de riesgos críticos y compromisos asociados a prevención de corrupción, integridad y trazabilidad, con énfasis en mecanismos de control, seguimiento y reporte.

C. Confiabilidad de información financiera y control interno

- La revisión de temas de cierre y consistencia de información financiera, requerimientos de soportes y mejoras de proceso; gestión de alertas sobre brechas y control de calidad de información para toma de decisión.
- El seguimiento a hallazgos específicos del control interno (incluyendo temas operativos como control y trazabilidad de rubros sensibles), con enfoque en correctivos y responsables.

D. Tecnología y controles habilitadores

- La revisión de iniciativas y necesidades de control asociadas a implementaciones tecnológicas (p. ej., módulos de reporte/ERP y requerimientos de automatización), asegurando articulación con control interno para garantizar controles y evidencia.

E. Cumplimiento y Ética

- Seguimiento al Oficial de Cumplimiento; Revisión de temas SAGRILAF, PTEP y otros sistemas de integridad; Evaluación de riesgos de fraude, corrupción y sanciones.

3) La principal fortaleza del Comité: El Comité mantuvo un enfoque de supervisión sobre frentes críticos (auditoría, riesgos, control interno, información financiera y habilitadores tecnológicos), promoviendo

la articulación entre áreas responsables y proveedores de aseguramiento, y priorizando la trazabilidad de compromisos para soportar decisiones de Junta Directiva.

La principal oportunidad de mejora: Se identificó como oportunidad robustecer la gestión de seguimiento mediante un tablero de control con indicadores y alertas (compromisos, hallazgos, planes de mejora y dependencias), y fortalecer la anticipación de insumos y la calendarización, de forma que las decisiones se soporten con evidencia completa y oportuna.

12.2 COMITÉ FINANCIERO Y ESTRATEGIA DE INVERSIONES

1) Alcance / Objetivo Estratégico

Durante la vigencia 2025, el Comité Financiero orientó su gestión a respaldar a la Junta Directiva de EMCALI en decisiones con impacto financiero, presupuestal, de inversión y de sostenibilidad de caja, mediante el análisis técnico de estados financieros, la ejecución presupuestal, el portafolio de inversiones y las solicitudes de vigencias futuras, promoviendo criterios de comparabilidad, oportunidad y trazabilidad para la toma de decisiones, así como la alineación de iniciativas con la estrategia corporativa y los requerimientos normativos aplicables.

Total de sesiones realizadas: En 2025 el Comité sesionó 15 veces; las actas se reportan al día y los compromisos cuentan con seguimiento actualizado en tablero de control de la Secretaría Técnica.

2) Principales actividades abordadas en el año:

- a. **Seguimiento financiero y control de ejecución.** El Comité abordó la revisión de la ejecución presupuestal y resultados financieros, enfatizando la necesidad de mejorar la metodología de análisis, incluyendo la separación entre ejecución presupuestal y flujo de caja, y el uso de comparativos homogéneos (semestral vs semestral, histórico vs actual, proyecciones a cierre).
- b. **Evaluación de inversiones y gestión de portafolio.** Se definieron prioridades relacionadas con la depuración y seguimiento del portafolio de inversiones, evaluación de oportunidades e incorporación de herramientas para fortalecer la gestión financiera y la planeación (incluyendo referencias a herramientas como SAP).
- c. **Vigencias futuras y decisiones de continuidad operativa/estratégica.** El Comité analizó y tramitó solicitudes de vigencias futuras para todas las gerencias, dejando constancia de la mejora del proceso de las validaciones previas y de la articulación con el COMFIS. Lo que llevó a ajustar el enfoque del Comité hacia la revisión de la formulación de los proyectos y la definición de reglas claras para la asignación de recursos.
- d. **Gestión de riesgos financieros.** A partir del seguimiento a ingresos y ejecución, se registraron alertas asociadas a desfases de ingresos y su relación con riesgos de liquidez, así como solicitudes de fortalecer el análisis por unidad de negocio y la vinculación de decisiones (p. ej., compras/compromisos) con flujo de caja y resultados.

3) La principal fortaleza del Comité: El Comité incorporó prácticas de deliberación orientadas a la toma de decisiones, al priorizar la calidad del soporte (comparabilidad, pertinencia y enfoque en variables financieras relevantes) y al solicitar ajustes metodológicos para que los reportes permitan diagnóstico y acción en ventanas temporales adecuadas, fortaleciendo el control y la trazabilidad de asuntos presupuestales e inversiones.

La principal oportunidad de mejora: Estandarizar y formalizar un modelo único de información gerencial para el Comité (tablero mensual, definiciones de indicadores, periodicidad, comparativos, y consistencia entre presupuesto–caja–resultados), integrando la ruta de trámites con instancias externas cuando aplique (p. ej., Alcaldía de Santiago de Cali/COMFIS) para reducir reprocesos y mejorar la oportunidad en decisiones de inversión y vigencias futuras. A su vez, la revisión y priorización del portafolio de inversiones con criterios homogéneos y trazabilidad (incluye evaluación de conveniencia y retornos).

12.3 COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO

1) Alcance / Objetivo Estratégico

En el transcurso del 2025, el Comité de Gobierno Corporativo orientó su gestión a consolidar una arquitectura de gobernanza más coherente, trazable y alineada con buenas prácticas, priorizando (i) la armonización integral de los instrumentos del sistema de Gobierno Corporativo para reducir dispersión normativa y mejorar seguridad jurídica; (ii) el fortalecimiento del modelo de evaluación y desempeño de la Junta Directiva, avanzando hacia un enfoque ampliado (270°) soportado por una sólida herramienta tecnológica; y (iii) la articulación de ejes estructurales de sostenibilidad, integridad/compliance y transparencia, para mejorar la calidad de la toma de decisiones y el control institucional. En el marco de su operación, el Comité sostuvo una dinámica de seguimiento mediante actas al día y tablero de control de compromisos actualizados en tiempo real

Total de sesiones realizadas en el año 2025: En 2025 el Comité sesionó 11 veces; las actas se reportan al día y los compromisos cuentan con seguimiento actualizado en tablero de control de la Secretaría Técnica.

2) Principales actividades abordadas en el año:

- A. **Normalización y coherencia del Sistema de Gobierno Corporativo.** Se adelantó una revisión estructural para corregir brechas por dispersión, duplicidades y desalineaciones, avanzando en la armonización del Estatuto Interno, Código de Gobierno Corporativo, Reglamento de Junta y reglamentos de Comités, con enfoque preventivo (sin efectos retroactivos) y orientado a la seguridad jurídica y la eficiencia operativa.
- B. **Desempeño de Junta Directiva y fortalecimiento de capacidades.** Se acompañaron procesos de evaluación de Junta (vigencias 2024 y formulación de la vigencia 2025), incorporando autoevaluación, evaluación entre pares y percepción de Alta Gerencia; adicionalmente, se avanzó hacia un modelo 270° y se impulsó el soporte tecnológico JD en NEXO con proyección de

operación en 2026, junto con el Plan Anual de Capacitación 2026 como instrumento de cierre de brechas y mejora del desempeño.

- C. **Políticas institucionales, sostenibilidad e integridad (compliance).** Se lideró la depuración de políticas institucionales por “inflación normativa”, pasando de más de 40 políticas dispersas a un esquema priorizado de 17 políticas (7 de dirección/control y 10 de administración), con metodología de priorización por riesgos, impacto y obligatoriedad; se unificaron componentes ambiental y social bajo un eje de sostenibilidad en línea con la Política de Sostenibilidad implementada en 2025 que sirve de buena práctica para simplificar y mejorar otras políticas de la Empresa.
- D. **Transparencia y defensa jurídica (trazabilidad y control).** Se revisó el fortalecimiento de la defensa jurídica con énfasis en trazabilidad, control de pasivo contingente y uso del Sistema Único de Gestión e Información Litigiosa eKOGUI, dejando recomendaciones para elevar estos avances a Junta por su relevancia jurídica, financiera y reputacional.

3) La principal fortaleza del Comité: La capacidad del Comité para priorizar asuntos estructurales (no solo coyunturales) y traducirlos en rutas de trabajo con seguimiento: actas al día, compromisos consolidados en tablero de control y focos recurrentes de alto valor (armonización normativa, evaluación de Junta y plan de capacitación).

La principal oportunidad de mejora: Acelerar la formalización y “cierre” de iniciativas que en 2025 quedaron con avance significativo, asegurando decisiones de Junta y estabilización operativa (por ejemplo: resolución final de armonización; operación plena de JD360°; maduración del módulo de comités en DARUMA; y estandarización de la operación y reportes de comités) los cuales entran en vigor en 2026.

12.4 COMITÉ DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO

1) Alcance / Objetivo Estratégico

En el marco de la vigencia 2025, el Comité de Junta Directiva de Acueducto y Alcantarillado orientó su gestión a fortalecer la toma de decisiones de Junta mediante el análisis técnico–estratégico de los principales asuntos de la Unidad Estratégica, priorizando: (i) La continuidad y confiabilidad del servicio a través del seguimiento a planes operativos y de infraestructura, (ii) La sostenibilidad financiera y control de gestión con revisión de resultados, indicadores y requerimientos regulatorios, (iii) La gestión de inversiones y habilitantes para el cumplimiento ambiental (PTAR-C y componentes asociados) y (iv) La calidad de la atención al usuario y enfoque comercial (PQR/NSU y expansión), asegurando trazabilidad de acuerdos y recomendaciones para el trámite ante instancias internas (ante el comité financiero y la Junta) y externas (Sistema Único de Información de la superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - SUI/SSPD) cuando aplica.

Total de sesiones realizadas: En 2025 el Comité sesionó 14 veces; las actas se reportan al día y los compromisos cuentan con seguimiento actualizado en tablero de control de la Secretaría Técnica.

2) Principales actividades abordadas en el año:

a) Sostenibilidad operativa, continuidad y confiabilidad del sistema: El Comité concentró seguimiento en acciones operativas para mantener continuidad del servicio y desempeño del sistema, incluyendo: la validación de la agenda anual de trabajo y la priorización de temas críticos; la revisión de planes operativos (p. ej. plan de choque) y las necesidades para el fortalecimiento de la capacidad operativa (equipos especializados).

b) Infraestructura de tratamiento de aguas residuales e inversiones asociadas (PTAR-C): Se revisaron avances y requerimientos para el cumplimiento ambiental y la sostenibilidad del tratamiento, incluyendo el estado actual de PTAR-C, las inversiones en ejecución y los lineamientos para asegurar la continuidad contractual y financiera del proyecto. En 2025 se documentó la ejecución de plan de choque y sus beneficios estimados (tasas retributivas, energía y emisiones), y se reportó el avance de la consultoría para el tratamiento secundario con magnitudes de inversión y necesidades del cierre financiero y la gestión interinstitucional.

c) Control de gestión, indicadores y requerimientos regulatorios (PEC / IUS / SUI): Se abordaron resultados financieros e indicadores clave, con enfoque de trazabilidad y cumplimiento. En una de las sesiones extraordinarias se registró el crecimiento del valor facturado (6%) asociado al incremento tarifario (5%) y se trataron los lineamientos para fortalecer acciones que reduzcan la dependencia del incremento tarifario. Adicionalmente, se gestionaron hitos de reporte y aprobación de metas relacionadas con el Indicador Único Sectorial (IUS) y el cargue al SUI dentro de los plazos establecidos, así como el ajuste de la periodicidad de la revisión (trimestral) cuando el comportamiento mensual no presenta variación significativa.

d) Experiencia del usuario, gestión comercial y expansión: Se revisaron temas de atención al usuario y relacionamiento comercial: estadística de PQR, identificación de riesgos por respuesta fuera de los tiempos y alternativas para la mitigación (continuidad del personal y evaluación de tercerización en Atención Escrita). Asimismo, se solicitó formalmente la presentación del plan de expansión y análisis del mercado/competidores, definiendo acciones de articulación con la Gerencia Comercial.

3) La principal fortaleza: El Comité consolidó un enfoque de trabajo basado en información técnica y trazabilidad, y acuerdos documentados sobre la priorización de asuntos de alto impacto (PTAR-C, indicadores/IUS, vigencias futuras, servicio al cliente y expansión) y se definió los responsables/acciones para la continuidad de temas y la mejora en los canales de comunicación con las áreas clave.

La principal oportunidad de mejora: Fortalecer la estandarización del paquete decisonal para los temas que escalan al Comité Financiero y a la Junta como las vigencias futuras, asegurando comparativos homogéneos de costo-beneficio, volúmenes/impactos y soportes; y reforzar la articulación temprana con áreas transversales como la Gerencia Comercial para impactar favorablemente la Atención al

Usuario y el control de la gestión para asegurar entregables oportunos (p. ej., el plan de expansión, la mejora en PQR dentro de los tiempos y acciones de continuidad del personal.

12.5 COMITÉ DE ENERGIA

1) Alcance / Objetivo Estratégico

Durante la vigencia del 2025, el Comité de Junta Directiva de Energía orientó su gestión a respaldar decisiones informadas sobre la sostenibilidad del negocio eléctrico de EMCALI, articulando (i) el cumplimiento regulatorio y la estabilidad tarifaria, (ii) la gestión de riesgos operativos y financieros, y (iii) la continuidad y calidad del servicio, con foco en el desempeño de distribución, la reducción de pérdidas, la planeación de inversiones y la estructuración de estrategias de abastecimiento/contratación.

Total de sesiones realizadas: En 2025 el Comité sesionó 8 veces; las actas se reportan al día y los compromisos cuentan con seguimiento actualizado en tablero de control de la Secretaría Técnica.

2) Principales actividades abordadas en el año:

- a. **Regulación, metodología tarifaria y estabilidad de ingresos:** El Comité analizó el entorno regulatorio y sus efectos sobre el modelo económico del negocio, incluyendo el funcionamiento y toma de decisiones de la CREG, y los riesgos asociados a la evolución de metodologías tarifarias (componentes de comercialización y distribución). Se revisaron los efectos esperados sobre los ingresos y la sostenibilidad, así como los requisitos regulatorios que condicionan su materialización (procesos, y la revisión por Superintendencia de Industria y Comercio).
- b. **Gestión de pérdidas y desempeño de calidad (indicadores y control operativo).** El Comité abordó el comportamiento del componente de pérdidas y su lectura regulatoria, así como la relación costo–beneficio de la recuperación de energía. Se revisaron indicadores de calidad (SIDI/SAIFI), su comparación frente a meta anual y la implicación de mantener/mejorar el nivel alcanzado como referencia para el siguiente periodo tarifario. Se trataron líneas de acción para reducción de pérdidas (detección de fraudes, normalización de conexiones y macro- medición en Asentamientos Humanos de Desarrollo Incompleto AHDI).
- c. **Contratación/abastecimiento y cobertura de precios (mercado regulado y no regulado).** El Comité evaluó la importancia de la contratación de largo plazo para soportar precios al usuario regulado y reducir la exposición a la volatilidad, considerando un entorno de precios crecientes de contratos. Se revisó la estrategia de convocatorias y niveles de cobertura proyectados como mecanismo de aseguramiento del suministro y de estabilidad de costos de compra de energía.
- d. **Inversiones, caja y eficiencia de costos.** Se revisaron los impactos de la metodología de distribución sobre remuneración de activos y la exigencia de comprometer/ejecutar inversiones para sostener ingresos, incluyendo consecuencias por subejecución (ajustes tarifarios al año siguiente) y efectos en flujo de caja por mecanismos de área de distribución. Adicionalmente, se analizó la brecha entre costos reales y costos reconocibles por regulación, con énfasis en nómina

y costos convencionales, y la necesidad de estructurar alternativas que permitan trazabilidad y consistencia regulatoria.

3) La principal fortaleza del Comité: El Comité sostuvo un enfoque de trabajo orientado a soportar las decisiones de Junta con análisis técnico–regulatorio, integrando variables de regulación, pérdidas, calidad del servicio, contratación y ejecución de inversiones, y promoviendo requerimientos de información y planes formales para la toma de decisiones.

La principal oportunidad de mejora: Consolidar un mecanismo de seguimiento estructurado (tablero y reportes periódicos) que vincule: (i) compromisos del Comité, (ii) indicadores regulatorios–operativos (pérdidas, calidad), (iii) ejecución de inversiones y su efecto en ingresos/caja, y (iv) planes de eficiencia de costos con trazabilidad regulatoria, para facilitar cierres oportunos y escalamiento a Junta cuando aplique. Además de temas como: el seguimiento a los cambios / reglas regulatorias con impacto en ingresos y metodología tarifaria. La ejecución y control del plan de inversiones (impacto en la remuneración, ingresos y flujo de caja). Seguimiento al Plan de Inversiones de los proyectos, la gestión integral de riesgos y la ruta de actividades y decisiones para proyectos estratégicos (como la Granja Solar Mulaló que incluye la: matriz de riesgos, escenarios y defensa institucional. Finalmente, la oportunidad también estará en la eficiencia de costos y consistencia regulatoria (costos reconocibles/no reconocibles y alternativas.

12.6 COMITÉ DE TELECOMUNICACIONES

1) Alcance / Objetivo Estratégico

A lo largo del 2025, el Comité de Telecomunicaciones (TELCO) orientó su gestión a asegurar la sostenibilidad y continuidad operativa del componente TELCO/TIC de EMCALI mediante (i) el seguimiento al ajuste del modelo de operación (incluida la posible vinculación de aliados estratégicos y la optimización de la planta de personal), (ii) la priorización de inversiones y controles frente a riesgos de obsolescencia tecnológica y continuidad del servicio, y (iii) la revisión de supuestos comerciales y presupuestales, con el fin de mejorar la toma de decisiones para la Junta Directiva, la trazabilidad de los compromisos y la alineación del negocio con metas institucionales de eficiencia y sostenibilidad financiera.

Total de sesiones realizadas: En 2025 el Comité sesionó 10 veces; las actas se reportan al día y los compromisos cuentan con seguimiento actualizado en tablero de control de la Secretaría Técnica.

2) Principales actividades abordadas en el año:

- a. **Modelo de operación, planta óptima y eficiencia del gasto.** El Comité centró parte de su discusión en el dimensionamiento de la estructura TELCO/TIC, el tránsito hacia una planta objetivo y la reorganización operativa. Se revisó constantemente la propuesta de planta óptima

- y el enfoque de transición (incluyendo una reducción progresiva y traslados internos a otras áreas de acuerdo con los perfiles del personal), así como el ajuste del modelo de operación.
- b. **Vinculación de aliados estratégicos y desempeño comercial/operativo.** Se presentó varias versiones del el modelo de aliados y sus supuestos de proyección (ingresos y mercado), junto con indicadores operativos clave que fueron analizados por la Junta Directiva y las directivas de la Empresa.
 - c. **Renovación tecnológica, obsolescencia y continuidad del servicio.** El Comité priorizó el control de riesgos por obsolescencia y continuidad, solicitando (i) la inversión requerida para reemplazos por obsolescencia, (ii) el análisis del riesgo vigente y (iii) la explicación de causas que impidieron adquisiciones previamente aprobadas.
También se incorporó el seguimiento a la migración de clientes desde cobre hacia nuevas tecnologías como frente de transición operativa.
 - d. **Planeación financiera (presupuesto 2026), costos centralizados y vigencias futuras.** En la revisión presupuestal, se discutieron escenarios para el 2026, la carga de costos centralizados y la necesidad de medidas para el equilibrio presupuestal de la Unidad de Negocio. Frente a vigencias futuras, se se presentó las justificaciones técnicas y presupuestales de los proyectos que requieren continuidad y su contexto financiero/contractual, como parte de la planeación y sostenibilidad operativa.

3) La principal Fortaleza: El Comité mantuvo un enfoque de control y sostenibilidad del componente TELCO/TIC, priorizando discusiones sobre (i) el modelo de operación (incluida transición con aliados), (ii) los indicadores de desempeño para soportar decisiones, y (iii) los riesgos tecnológicos por obsolescencia/migración, integrando además la revisión presupuestal y de vigencias futuras como ejes para decisiones informadas de Junta.

La principal Oportunidad de Mejora: Fortalecer la trazabilidad ejecutiva (indicadores, costos y compromisos) con información suficientemente desagregada y oportuna para decisiones: en 2025 se evidenció la necesidad de clarificar la asignación de costos centralizados (incluidos rubros asociados a servicios compartidos) para evitar distorsiones en el resultado del negocio y mejorar la planeación.

13. EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA JUNTA DIRECTIVA 2025. Metodología 270°

En el marco del fortalecimiento del gobierno corporativo y en línea con las mejores prácticas internacionales, durante la vigencia 2025 se implementó por primera vez, la evaluación anual de desempeño de la Junta Directiva bajo un enfoque de evaluación 270°, como un mecanismo estructurado para medir su efectividad, identificar oportunidades de mejora y fortalecer su rol estratégico en la Empresa.

El modelo de evaluación 270° se adopta en lugar de una evaluación 360° tradicional, dado que la naturaleza de las juntas directivas requiere preservar principios como la independencia, la confidencialidad y la gobernanza colegiada, evitando incluir evaluaciones descendentes o externas que puedan comprometer estos elementos.

La implementación de la evaluación 270° en 2025 permitió:

- Contar con una visión multidimensional del desempeño de la Junta Directiva sistematizada en una herramienta virtual propia de Emcali, NEXO.COM
- Identificar fortalezas consolidadas y oportunidades de mejora concretas
- Fortalecer la cultura de evaluación, transparencia y mejora continua con mecanismos altamente confidenciales administrados por la secretaría técnica de la Junta Directiva.
- Generar insumos objetivos para la toma de decisiones en materia de gobierno corporativo, en la medida que se genera un plan de mejora anual el cual se lleva a cabo con el apoyo del Comité de Gobierno Corporativo.

Los resultados obtenidos constituyen un insumo estratégico para la definición de acciones de fortalecimiento en 2026, orientadas a seguir consolidando una Junta Directiva cada vez más efectiva, estratégica y alineada con los retos de la organización.

La evaluación 270° permite obtener una visión integral y equilibrada del desempeño de la Junta Directiva, combinando tres métodos:

Autoevaluación (individual): Corresponde al ejercicio individual en el cual cada miembro reflexiona sobre su propio desempeño durante la vigencia evaluada.

Este método permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en aspectos como la preparación y participación en las sesiones, contribución al análisis estratégico, cumplimiento de responsabilidades asignadas en el reglamento de Junta, e independencia de criterio y calidad de las intervenciones

La autoevaluación fomenta la autorregulación, la responsabilidad individual y el compromiso con la mejora continua, siendo un insumo clave para el desarrollo personal de los miembros.

Evaluación entre pares: Consiste en la valoración que realizan los miembros de la Junta sobre el desempeño de sus colegas, mediante un esquema confidencial y aleatorio.

Este componente aporta una visión colectiva sobre la dinámica de funcionamiento de la Junta, la calidad de las discusiones y toma de decisiones, el nivel de preparación y aporte de cada integrante, el trabajo en equipo y la generación de valor en las sesiones

La evaluación entre pares fortalece la cultura de corresponsabilidad y permite identificar patrones de comportamiento y desempeño que no siempre son visibles desde la autoevaluación individual.

Percepción de la Alta Gerencia (externa): Este método recoge la valoración de los miembros de la Alta Gerencia respecto al desempeño de la Junta Directiva como órgano colegiado.

Se enfoca en aspectos como claridad en la orientación estratégica a las gerencias de parte de la Junta, la calidad del relacionamiento Junta–Administración, la oportunidad y pertinencia en la toma de decisiones, el nivel de acompañamiento y supervisión y la generación de valor institucional

Esta perspectiva externa resulta fundamental, en tanto refleja cómo la Junta es percibida por quienes ejecutan la estrategia, permitiendo evaluar su impacto real en la gestión organizacional y evitar prácticas de coadministración.

Principales Resultados 2025:

Para esta evaluación, se analizaron 67 preguntas agrupadas en 7 categorías estratégicas, distribuidas en tres tipos de evaluación expuestos anteriormente:

Método	Aplicación
Autoevaluación	Cada miembro de la Junta evalúa su propio desempeño
Evaluación entre pares	Cada miembro evalúa el desempeño de sus colegas
Percepción de la Alta Gerencia	Alta Gerencia evalúa el desempeño de la Junta

Resultados por Tipo de Evaluación:

Autoevaluación (Junta Directiva)

Promedio general	4,5 / 5
Respuestas “Excelente”	89%
Respuestas críticas (≤ 3)	1,3%

Hallazgos clave:

- **Percepción de excelencia generalizada:** El 89% de las respuestas son “excelente”, reflejando una autopercepción muy positiva sin espacios de autocrítica profunda.
- **Debilidades operativas reconocidas:** Las preguntas relacionadas con “información oportuna” (P26) y “eficiencia de las reuniones” (P24) concentran las calificaciones más bajas, evidenciando que la logística sigue siendo un punto de atención, aunque con mejora respecto a 2024 (responsabilidad de la administración).
- **Insatisfacción interna no resuelta en remuneración:** El 65% de los miembros sugiere una percepción de inequidad o falta de actualización en la compensación económica por su participación en la Junta.

Evaluación entre Pares

Promedio general	4,6 / 5
Respuestas “Excelente”	84%
Respuestas críticas (≤ 3)	2,6%

Hallazgos clave:

- **Visión ligeramente más crítica:** Los resultados son marginalmente más críticos que en la autoevaluación.
- **Brecha autopercepción vs. percepción de pares:** Cada miembro se da una calificación más alta a sí mismo en trabajo en equipo, profundidad de análisis y relación con la Alta Gerencia, de lo que sus colegas le asignan.
- **Consenso en áreas débiles:** Existe consenso interno en señalar como áreas de mejora la Gestión Humana (P41), Riesgos (P38) y Profundidad Estratégica (P13).
- **Percepción de eficiencia operativa:** En promedio, los miembros califican el desempeño de sus colegas en eficiencia operativa levemente mejor de lo que se califican a sí mismos.

Percepción de la Alta Gerencia

Promedio general	4,3 / 5
Respuestas “Excelente”	61%
Respuestas críticas (≤ 3)	18%

Hallazgos clave:

- **Percepción sustancialmente más baja:** La Alta Gerencia percibe un desempeño significativamente más bajo que los miembros (4,3/5). El 18% de sus respuestas son críticas, en contraste con la autoevaluación.
- **Confusión de roles:** La Alta Gerencia percibe que existen espacios de superposición entre su gestión y el rol de supervisión de la Junta Directiva (P14).
- **Desalineación estratégica:** Temas como el análisis de riesgos (P38), el plan financiero de largo plazo (P36) y las políticas de gestión del talento humano (P41) concentran evaluaciones bajas por parte de la Alta Gerencia. Por su parte, la Junta se autoevalúa con excelencia en estos mismos asuntos, evidenciando una desalineación sobre dónde debe aportar valor.

Conclusiones

Dimensión	Hallazgos comparativos
Competencias individuales y ética	La Junta Directiva y la Alta Gerencia tienen una percepción similar del desempeño (4,5 vs. 4,3), pero con puntos de mejora en la comprensión de roles (P14) y en la oportunidad y calidad de la información que se recibe/entrega (P26, P28).
Eficiencia operativa y soporte	La gestión de la información, la efectividad de las presentaciones, la eficiencia de las reuniones y el funcionamiento de los Comités son señaladas por la Alta Gerencia como áreas de atención. La Junta reconoce esas prioridades, pero las dimensiona de manera menos crítica. Comités con más bajo desempeño (promedio 3,6): Energía y Telco.

Enfoque estratégico y valor agregado	Temas como análisis de riesgos (P38), plan financiero de largo plazo (P36) y políticas de gestión del talento humano (P41) concentran evaluaciones bajas por parte de la Alta Gerencia. La Junta se autoevalúa con excelencia en estos mismos asuntos, evidenciando una desalineación sobre dónde debe aportar valor.
---------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Plan de Mejora

Acción	Objetivo
Materializar la capacitación en los riesgos que conlleva la coadministración	Fortalecer la confianza y la efectividad del gobierno corporativo, clarificando roles entre Junta y Gerencia.
Capacitar a la Alta Gerencia en presentaciones estratégicas y efectivas	Orientar la información a la discusión de alto nivel, mejorando la calidad de las presentaciones.
Institucionalizar sesiones estratégicas a principio de año	Alinear las metas y prioridades de las unidades de negocio con las agendas anuales de la Junta Directiva.
Organizar visitas periódicas a plantas y encuentros con equipos técnicos	Reconocer las realidades operativas de la empresa, acercando a la Junta al terreno.

14. REMUNERACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

El esquema de honorarios aplicable a los miembros de la Junta Directiva de EMCALI se encuentra regulado por:

- Artículo 17 del Anexo 02 del Reglamento de la Junta Directiva, adoptado mediante la Resolución JD-002 del 06 de octubre de 2020.
- Artículo 8 del Anexo 03 del Reglamento de los Comités de Junta Directiva, adoptado mediante la Resolución JD-002 del 06 de octubre de 2020 y modificado por la Resolución JD-007 del 15 de octubre de 2020.

Para efectos del presupuesto y desembolsos, se toma como base el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV) para el año 2025, equivalente a \$1.423.500, sin incluir auxilio de transporte.

- a. Honorarios por Sesión de Junta Directiva (Junta Plena): corresponde a tres (3) SMMLV. Solo se remuneran hasta dos (2) sesiones plenas por mes calendario.
- b. Honorarios por Sesión de Comité de Junta Directiva: los miembros de Junta participan en promedio a 2 comités al mes, según su afinidad temática. El pago por cada sesión de comité corresponde a un (1) SMMLV. Solo se remunera una (1) sesión por mes por cada comité al que pertenezca el miembro de Junta.

NOMBRE	VR TOTAL JUNTAS	VR COMITÉS	TOTAL
GABRIEL MAURICIO CABRERA GALVIS	\$ 8.541.000	\$ 4.270.500	\$ 12.811.500

MARIA FERNANDA SANCHO GARCIA	\$ 17.082.000	\$ 14.235.000	\$ 31.317.000
MARCEL KOGUI LOPEZ MORENO	\$ 68.328.000	\$ 44.128.500	\$ 112.456.500
ADRIANA MARIA LONDOÑO CARVAJAL	\$ 51.246.000	\$ 17.082.000	\$ 68.328.000
LEONARDO ANEIDER GALINDO	\$ 68.328.000	\$ 45.552.000	\$ 113.880.000
OCTAVIO DE JESUS QUINTERO GOMEZ	\$ 68.328.000	\$ 35.587.500	\$ 103.915.500
CARLOS ALBERTO GOMEZ GARCIA	\$ 68.328.000	\$ 25.623.000	\$ 93.951.000
ESNEYDER CORTES SALINAS	\$ 64.057.500	\$ 24.199.500	\$ 88.257.000
FEDERICO WARTENBERG CORREA	\$ 64.057.500	\$ 29.893.500	\$ 93.951.000
	\$ 478.296.000	\$ 240.571.500	\$ 718.867.500

El pago de honorarios de Junta se encuentra estrictamente vinculado a la efectiva realización y participación en la sesión correspondiente contra evidencias.

15. DESEMPEÑO DE LA ALTA GERENCIA

En el marco de los principios de gobierno corporativo, transparencia y generación de valor público, EMCALI cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño aplicado a los empleados públicos de nivel directivo y asesor de libre nombramiento y remoción, denominado Sistema de Evaluación de Resultados (SEP), adoptado mediante Resolución GG No. 000989 de 2017.

Este sistema constituye un instrumento institucional que permite evaluar de manera objetiva, medible y verificable la gestión de los altos directivos, asegurando su alineación con el PEC, los compromisos organizacionales y las responsabilidades propias de los cargos. Su aplicación fortalece la rendición de cuentas, la transparencia en la gestión directiva y el mejoramiento continuo del liderazgo institucional.

En coherencia con la modernización de la gestión del talento humano y la transformación digital de los procesos corporativos, EMCALI avanza en la implementación progresiva del modelo de evaluación del desempeño por competencias en la plataforma SAP Success Factors, lo que permitirá fortalecer la trazabilidad, el seguimiento y la objetividad del proceso evaluativo. Durante la vigencia, la Gerencia General evaluó al personal de la Alta Gerencia, a su cargo.

Descripción del proceso de evaluación del desempeño directivo

El ciclo de evaluación del desempeño de los altos directivos en EMCALI se desarrolla con periodicidad anual y comprende las etapas de concertación de compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

Al inicio del periodo, el directivo y su superior jerárquico acuerdan los compromisos de gestión alineados con los objetivos estratégicos y metas institucionales. Durante el periodo evaluado se realiza seguimiento al cumplimiento de dichos compromisos y, al cierre del ciclo, el evaluador valora el nivel de logro alcanzado, emite la calificación correspondiente y desarrolla una retroalimentación formal

orientada al mejoramiento del desempeño y al fortalecimiento del liderazgo. Este proceso asegura coherencia entre la gestión individual directiva y los resultados organizacionales.

Componentes que integran la evaluación

La evaluación del desempeño de los empleados oficiales de nivel directivo y asesor de libre nombramiento y remoción en EMCALI integra tres dimensiones principales:

- a. Cumplimiento de compromisos de gestión y resultados: valora el grado de logro de metas, responsabilidades del cargo, aportes a la gestión institucional y contribución al cumplimiento del Plan Estratégico Corporativo.
- b. Compromisos Adicionales: valora el logro de metas según tipo de cargo y el estilo de dirección, tareas no permanentes, que requieren buena parte del tiempo de trabajo.
- c. Competencias comportamentales comunes y por nivel jerárquico: evalúa conductas asociadas y comportamientos de las funciones asignadas, tales como orientación al logro y resultados, orientación al cliente, transparencia, trabajo en equipo e interacción personal, sentido de compromiso y pertenencia.

Así mismo, evalúa las competencias requeridas según el nivel jerárquico para el desempeño de las funciones, tales como: liderazgo, pensamiento estratégico, resolución de problemas y toma de decisiones, gestión de recursos administrativos, técnicos, financieros y tecnológicos, construcción de relaciones y capacidad de negociación.

Metodología empleada

La evaluación se realiza mediante un instrumento estructurado institucional que define compromisos, criterios de valoración y escalas de calificación estandarizadas, garantizando objetividad, comparabilidad y trazabilidad del proceso.

El evaluador directo es el superior jerárquico del directivo (de libre nombramiento y remoción) evaluado, quien fundamenta la calificación en evidencias de gestión, resultados alcanzados y comportamientos observables durante el periodo. El proceso culmina con una retroalimentación formal documentada que orienta acciones de mejora y desarrollo.

Actualmente, EMCALI adelanta la implementación del modelo de evaluación por competencias en plataforma tecnológica SAP Success Factors, lo que permite fortalecer la sistematización del proceso, el seguimiento continuo, la integridad de la información y la transparencia evaluativa.

16. LECCIONES APRENDIDAS Y AGENDA ESTRATÉGICA 2026

El presente informe consolida la gestión de la Junta Directiva de EMCALI durante la vigencia 2025: un año de profunda actividad estratégica, disciplina institucional y avances significativos en el modelo de gobierno corporativo. Con base en actas, resoluciones, informes de comités y tableros de control, se identifican las lecciones que orientarán la agenda 2026 —año en que deben concretarse los primeros resultados financieros tangibles del PEC 2024-2028—, así como los compromisos públicos que esta Junta asume frente al propietario y los grupos de interés.

El análisis de la gestión de la Junta en sus cinco frentes de responsabilidad durante 2025 arroja cinco lecciones estratégicas clave:

1. **La consolidación de un modelo de dirección estratégica y especializada:** La Junta Directiva demostró una clara evolución hacia un modelo de dirección menos operativo y más estratégico. La estructura de Comités especializados (Financiero, Auditoría, Gobierno Corporativo, y los Comités por Unidad de Negocio) funcionó como un filtro técnico de alta calidad, permitiendo que las decisiones en Junta Plena se basaran en análisis previos rigurosos.
2. **La gestión de la complejidad a través de la especialización de perfiles:** La composición multidisciplinaria de la Junta resultó ser un activo crítico para abordar la complejidad de una empresa multiservicios. La convergencia de perfiles con experiencia en finanzas, derecho, sector utilities, telecomunicaciones y control social permitió abordar problemáticas estructurales con una visión integral y crítica orientado a la mejora de los procesos y la calidad en el contenido y la forma de la presentación de la información.
3. **Fortalecimiento del Ecosistema de Control y Transparencia:** El año 2025 marcó un hito en el fortalecimiento del ambiente de control. La ampliación de funciones del Comité de Auditoría y Riesgos, la formalización del sistema SAGRILAFT mediante resolución de Junta y el seguimiento a la estrategia de defensa judicial, demuestran un compromiso firme con la transparencia, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo, blindando a la Empresa contra contingencias futuras.
4. **Madurez del Autogobierno y la Gobernanza Interna:** La Junta demostró capacidad de autoevaluación y mejora continua de su propio funcionamiento. La evolución hacia un modelo de evaluación de 270° soportado en una herramienta tecnológica (JD 360°), y la racionalización de comités y políticas, son acciones que evidencian una búsqueda consciente de mayor eficacia, claridad y seguridad jurídica en su propio rol y en el de la administración.
5. **La Junta Directiva como palanca de valor para los negocios:** Las decisiones adoptadas por la Junta Directiva en 2025 tuvieron impacto directo y medible sobre los resultados de las unidades estratégicas de negocio. La aprobación de las alianzas de generación energética, el respaldo a la inversión de \$2,7 billones COP para modernizar la infraestructura eléctrica, la autorización de los planes de reducción de pérdidas hídricas y la orientación estratégica para la reestructuración de Telecomunicaciones demuestran que la Junta ejerce gobernanza y genera valor. Esta lección

reafirma que la calidad y oportunidad de las decisiones del máximo órgano directivo son determinantes para que EMCALI alcance su propósito superior de duplicar el EBITDA al cierre del periodo 2024-2028.

Compromisos Públicos de la Junta Directiva para la Vigencia 2026

En coherencia con los aprendizajes del periodo y los desafíos identificados en el Plan Estratégico Corporativo 2024-2028, la Junta Directiva de EMCALI asume los siguientes compromisos públicos para la vigencia 2026, cuyo avance será objeto de rendición de cuentas:

- Consolidar la Gestión de Riesgos y el Modelo de Control: La Junta Directiva culminará la implementación del Modelo Integral de Políticas y Comités, garantizando su plena operatividad y divulgación en toda la organización. Adicionalmente, velará por la efectividad del sistema SAGRILAFT y realizará seguimiento trimestral a la Estrategia de Defensa Judicial, con el propósito de reducir el valor del pasivo contingente. El avance será verificado a través de los informes periódicos del Comité de Auditoría y Riesgos y del Oficial de Cumplimiento.
- Profundizar la Evaluación del Desempeño y el Desarrollo de la Alta Dirección: La Junta Directiva implementará un modelo de evaluación de 360° para su propio desempeño y fortalecerá el sistema de evaluación de la Alta Gerencia. El objetivo es establecer una línea base de competencias y resultados que permita diseñar un plan de desarrollo y sucesión para los cargos directivos clave, alineado con las necesidades estratégicas de la empresa.
- Telecomunicaciones. La Junta supervisará la ejecución de la estrategia de aliados comerciales (ISPs), con cronograma, responsables y metas de ocupación de puertos de fibra óptica definidos. El objetivo es revertir la tendencia de pérdida de clientes y avanzar hacia el punto de equilibrio financiero en 2026, como primera etapa hacia la sostenibilidad de la unidad conforme al PEC.
- Acueducto y Alcantarillado. Como parte de la consolidación del modelo de control y la sostenibilidad financiera, la prioridad será establecer una meta ambiciosa para la reducción de pérdidas de agua no contabilizada y presentar la estrategia para mantener y proteger el margen EBITDA de la Unidad.
- Energía. La Junta velará por el avance de las alianzas estratégicas para generación (Granja Solar Mulaló y PCH), la implementación de la contabilidad regulatoria y los costos ABC, y el cumplimiento del plan de inversiones 2025-2027 por \$2,7 billones COP. Estas decisiones son críticas para mejorar el margen EBITDA de la unidad del 9% actual hacia el 22-25% proyectado en el escenario objetivo del PEC al cierre de 2028.

A partir de todo lo anteriormente informado, La Junta Directiva de EMCALI reafirma su compromiso con la disciplina estratégica, la transparencia institucional y la generación de valor público. Los compromisos aquí asumidos serán objeto de seguimiento sistemático y rendición de cuentas ante el propietario, el Distrito Especial de Santiago de Cali, los grupos de interés y la ciudadanía. EMCALI tiene el potencial, la infraestructura y el talento para ser la empresa pública multiservicios líder del suroccidente colombiano. La Junta ejercerá su función con la determinación necesaria para que ese propósito se haga realidad.