

**CONSEJO SUPERIOR****UNIVERSIDAD CES****Acta 805****ACUERDO No. 296****POR EL CUAL EL CONSEJO SUPERIOR ESTABLECE LAS POLÍTICAS DE
TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD CES**

De conformidad con el artículo 50, numeral 2, literal a, de los Estatutos, es atribución del Consejo Superior, "Expedir los reglamentos: Estudiantil, docente, de bienestar universitario y los demás reglamentos internos que requiera la Universidad para su cabal desarrollo y operación."

CONSIDERANDO

Las políticas de Talento Humano son un eje central dentro del proceso misional de la Universidad CES, por tal motivo incorpora entre otros aspectos, el reingreso de colaboradores, la estructura salarial y el plan de carrera y sucesión que requiera la institución, por tal motivo se han desarrollado los lineamientos necesarios que permiten administrar esos tres componentes: El reingreso que establece criterios y procedimientos que garantizan que los excolaboradores que retornen a la Institución lo hagan bajo condiciones que fortalezcan la continuidad de su desarrollo profesional, el respeto a la trayectoria previa y la alineación con los valores institucionales. La estructura salarial que promueve un modelo equitativo, competitivo y transparente, ajustado a las realidades del mercado y al mérito de los colaboradores, asegurando la coherencia interna entre cargos y fomentando la motivación y la retención del talento. El plan de carrera y sucesión que constituye un pilar esencial en la gestión del talento, orientado a identificar, preparar y proyectar a los futuros líderes de la Institución. Este plan integra la evaluación del desempeño, el desarrollo de competencias y la formación continua, con el fin de garantizar la sostenibilidad del talento humano y asegurar la excelencia en la misión universitaria.

La política constituye el más alto nivel de identidad de la visión de los líderes de la Universidad, acorde con las directrices de las diferentes dependencias, llevando la Institución a una mayor satisfacción y mejoramiento de calidad de vida a través de toma de decisiones, por cuanto nuestra misión de EXCELENCIA se fundamenta en mejorar la calidad y satisfacción de los empleados, compaginando la misión institucional con la misión personal, logrando que el servicio cuente con los estándares de calidad: Eficiencia y Optimización del Talento Humano.

En aras de lo anterior,

RESUELVE:

TÍTULO I
POLÍTICAS PARA REINGRESO LABORAL A LA UNIVERSIDAD CES
OBJETIVO

Definir los criterios y procedimientos para evaluar la reincorporación de excolaboradores que desean regresar a la Universidad CES, asegurando que la decisión esté alineada con los principios de calidad, estabilidad organizacional y desarrollo institucional.

Artículo 1. ALCANCE.

Esta política aplica a todas las personas que estuvieron vinculadas laboralmente con la Universidad CES y desean reingresar.

Artículo 2. DEFINICIONES.

Despido: Terminación del contrato de trabajo por decisión de la Universidad, ya sea por bajo desempeño, reestructuración organizativa o razones disciplinarias.

Evaluación de reingreso: Proceso mediante el cual la Universidad analiza si un excolaborador cumple con los criterios para reincorporarse

Excolaborador: Persona que en algún momento tuvo una vinculación laboral con la Universidad y ya no hace parte de la institución.

Falta grave: Conducta que atenta contra los principios institucionales y genera consecuencias significativas, como fraude, acoso laboral o incumplimiento ético.

Reingreso: Proceso mediante el cual un excolaborador solicita reincorporarse a la Universidad en cualquier tipo de contratación o cargo.

Renuncia voluntaria: Decisión del excolaborador de terminar su contrato por iniciativa propia.

Artículo 3. CONTEXTO.

Las Universidades, como instituciones de conocimiento y formación, requieren contar con equipos de trabajo altamente capacitados y comprometidos con su misión educativa. En este contexto, el reingreso de excolaboradores es un tema que debe ser abordado con criterios claros y estratégicos.



El mercado laboral ha evolucionado, y es común que profesionales exploren nuevas oportunidades o atraviesen procesos de mejora continua. Sin embargo, el retorno de un excolaborador debe ser analizado cuidadosamente para garantizar que su reincorporación no afecte la estabilidad institucional, la cultura organizacional y el desempeño de los equipos.

Contratar antiguos empleados puede aportar aspectos tanto positivo como negativos para la Institución:

Positivos:

Conocimientos y experiencia: Los exempleados cuentan con conocimientos y experiencias adquiridas sobre las operaciones, los procesos y la cultura de la Universidad, lo que puede facilitar su incorporación e incremento de productividad en un corto período de tiempo

Rentabilidad: Se pueden ahorrar costos en los procesos formativos.

Retención del talento: Demuestra que la Universidad valora las contribuciones y está dispuesta a ofrecer oportunidades para un reingreso, mejorando la lealtad e incrementando las tasas de retención.

Motivación renovada: Puede regresar con un mayor compromiso y perspectivas frescas.

Nuevas competencias: Puede haber adquirido formación y experiencia externa relevante.

Negativos:

Inestabilidad laboral: Puede haber resentimiento o sentimientos negativos persistentes tanto en el exempleado como en los estamentos universitarios. Y existe la posibilidad de que el motivo original de la salida resurja. Se fue por alguna razón antes, ¿por qué las cosas serían diferente esta vez?

Ambas partes cambian: Ambos actores son dinámicos y los procesos pueden haber cambiado, así mismo el exempleado podría haber madurado o acostumbrado a diferentes formas de trabajar. A menudo, esperan que las cosas vuelvan a ser como antes, pero a menudo no es así.

Genera choque en el equipo actual de trabajo: Quizás a algunos de los empleados actuales no les gustaba trabajar con el empleado que se fue. Puede generar resentimiento si su salida anterior causó problemas.

Preferencia sobre nuevos talentos: Podría limitar la incorporación de perfiles externos con más potencial.

Esta política tiene como finalidad establecer un marco de referencia que permita evaluar objetivamente cada solicitud de reingreso, asegurando que las decisiones tomadas sean en beneficio de la Universidad y alineada con sus valores.

Artículo 4. CRITERIOS DE REINGRESO:

Reingreso de excolaboradores que renunciaron voluntariamente o que fueron despedidos sin justa causa.

Criterios para Evaluación.

- Haber tenido un desempeño satisfactorio o sobresaliente antes de su salida.
- No haber afectado negativamente a la Universidad con su renuncia (ej., abandono de proyectos), lo cual será verificado con los líderes inmediatos y se llevará registro por parte del área de Talento Humano garantizando la memoria institucional del proceso.
- Estar a paz y salvo con su salida (No tener deudas en biblioteca, activos fijos, etc.)
- Justificar su solicitud con argumentos sólidos y alineados con las necesidades de la institución.
- No haber cometido faltas disciplinarias (llamado de atención, descargos, sanciones disciplinarias) durante su período laboral en la Universidad.
- Confirmar que el excolaborador encajará en las dinámicas internas de la Universidad y del equipo de trabajo, analizando si su presencia altera positiva o negativamente el clima, la cultura y la moral organizacional.

Procedimiento.

- Solicitud formal: Presentación de una carta explicando las razones del reingreso.
- Análisis del historial laboral: Evaluación del desempeño y la causa de la renuncia.
- Impacto organizacional: Se evaluará si su regreso afecta la credibilidad de la Universidad o la moral del equipo.
- Decisión final del Comité Administrativo de la Universidad en la cual se permita la participación en el proceso de selección.
- Participar en el proceso de selección.

Despidos con justa causa producto de un proceso disciplinario.

Por ningún motivo se aceptará ningún reingreso de un expleado que hubiere sido despedido con justa causa.

Artículo 5. RESTRICCIONES GENERALES.

No se permitirá el reingreso de exempleados que tengan alguna situación o proceso civil, laboral o comercial en contra de la Universidad.

Los empleados recontratados pueden optar a ascensos o promociones dentro de la Universidad en función de sus cualificaciones, rendimiento y disponibilidad de puestos.



adecuados, a partir del primer año de labores y siguiendo los procedimientos establecidos para tal fin.

La Universidad se reserva el derecho de rechazar cualquier solicitud de reingreso sin necesidad de justificar públicamente la decisión.

Se prohíbe el ingreso de familiares hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad para aquellos cargos que impliquen algún grado de implicación jerárquica

Artículo 6. CONSIDERACIONES FINALES.

Esta política busca equilibrar la oportunidad de reincorporación con la necesidad de preservar la estabilidad, la credibilidad y la excelencia institucional.

Se reconoce que algunas personas pueden haber mejorado fuera de la Universidad, pero el reingreso solo será aprobado si su retorno representa un beneficio claro para la institución y no genera riesgos para su funcionamiento, ni crea un impacto negativo en la cultura organizacional.

TÍTULO II POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CES

Artículo 7. OBJETIVO. Esta política tiene como objetivo establecer los lineamientos generales para la asignación, revisión y ajuste de la remuneración del personal de la Universidad CES, asegurando la equidad interna, la competitividad externa y la sostenibilidad financiera. Está alineada con la misión institucional y responde al compromiso de atraer, retener y desarrollar el mejor talento.

Artículo 8. ALCANCE. Aplica a todos los empleados administrativos de planta de la Universidad.

Artículo 9. DEFINICIONES.

Auxilios y Subsidios (No Salariales): Pagos o beneficios que la Universidad otorga al empleado, pero que, por su naturaleza y la normativa legal colombiana, no constituyen salario para efectos prestacionales ni de seguridad social.

Banda Salarial: Rango predefinido de remuneración (salario mínimo, punto medio y salario máximo) para un cargo o nivel salarial específico, que permite flexibilidad en la asignación salarial individual basada en desempeño y experiencia.

Beneficios Extralegales (No Salariales): Beneficios adicionales a los de ley que la Universidad ofrece a sus empleados con el fin de mejorar su bienestar y calidad de vida, sin que constituyan salario.

Categorías de Cargos: Agrupación de roles o puestos de trabajo dentro de la Universidad que comparten características similares en términos de funciones, responsabilidad y nivel de complejidad

Competitividad Externa: La capacidad de la remuneración ofrecida por la Universidad para atraer y retener talento calificado en comparación con otras organizaciones en el mercado laboral relevante.

Componentes de la Remuneración: Los distintos elementos que conforman el pago total que recibe un empleado por su trabajo, incluyendo el salario básico, beneficios, y bonificaciones.

Criterios de Valoración de Cargos: Métodos y parámetros utilizados para determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional, considerando factores como responsabilidad, complejidad, conocimientos y habilidades requeridas.

Equidad Interna: Principio que busca asegurar una remuneración justa y proporcional entre los diferentes cargos y niveles dentro de la propia Universidad, en función de su valor relativo y contribución.

Estructura Salarial: El sistema organizado de categorías, niveles y bandas salariales que define cómo se remunera a los empleados dentro de una organización.

Niveles Salariales: Rangos específicos dentro de una categoría de cargos que agrupan puestos con requerimientos de calificación, experiencia y responsabilidad similares, a los que se asocian bandas salariales.

Promociones y Ascensos: Movimiento de un empleado a un cargo de mayor nivel jerárquico o de mayor responsabilidad, que generalmente implica un incremento en la remuneración.

Salario Básico: La cantidad de dinero fija acordada y pagada regularmente a un empleado por la realización de su trabajo, antes de cualquier deducción o adición.

Artículo 10. CONTEXTO

La educación superior en Colombia enfrenta desafíos significativos relacionados con la competitividad del talento humano, la equidad salarial y la sostenibilidad financiera. En este contexto, resulta fundamental contar con una política clara, justa y coherente que permita a la Universidad CES atraer, desarrollar y retener a los mejores profesionales del país, tanto en el ámbito académico como en el administrativo y directivo.

Esta política parte del reconocimiento de que el talento humano es el principal activo de la Universidad, por lo cual establece lineamientos para garantizar una



compensación equitativa y competitiva, que considere las diferencias de formación, experiencia, rol institucional y desempeño. Así mismo, se busca dar respuesta a las expectativas de desarrollo profesional y bienestar de los empleados, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso con la misión educativa.

Además, la política se enmarca en la normativa laboral vigente en Colombia, incluyendo el Código Sustantivo del Trabajo, la jurisprudencia constitucional, y las disposiciones específicas del Ministerio de Educación Nacional. La Universidad reconoce la importancia de mantener una estructura salarial ordenada, transparente y sostenible, en concordancia con sus recursos financieros y sus planes de desarrollo institucional.

Finalmente, esta política es una herramienta dinámica, sujeta a revisión y ajuste continuo, con el fin de responder a los cambios del entorno, las transformaciones del sector de la educación superior y las necesidades propias de la comunidad universitaria.

Artículo 11. ALCANCE Y COBERTURA

Esta Política de Remuneración aplica a todo el personal administrativo vinculado laboralmente con la Universidad, excluyendo a personal de proyectos.

Para el personal docente se deberá remitir al acta 708, acuerdo 0255 del Consejo Superior por medio del cual se establece el escalafón docente.

Artículo 12. PRINCIPIOS RECTORES DE LA POLÍTICA

La política de remuneración de la Universidad se fundamenta en los siguientes principios:

Competitividad Externa: La Universidad buscará ofrecer una remuneración competitiva con el mercado laboral colombiano para roles similares en instituciones de educación superior y otros sectores relevantes, con el fin de atraer, retener y motivar talento de alto nivel.

Equidad Interna: La remuneración debe ser justa y proporcional a las responsabilidades, el nivel de complejidad, la experiencia requerida y el desempeño de cada cargo dentro de la estructura organizacional de la Universidad. Se buscará evitar disparidades salariales injustificadas entre roles de similar valor y contribución.

Flexibilidad: La política permitirá cierta flexibilidad para adaptarse a las particularidades de diferentes roles, áreas del conocimiento y condiciones del mercado laboral, sin comprometer los principios de equidad y sostenibilidad.

Legalidad y Ética: Todas las decisiones y procesos relacionados con la remuneración se ajustarán estrictamente a la legislación laboral colombiana vigente, a las normas

tributarias y a los más altos estándares éticos. Se promoverá la igualdad de oportunidades y la no discriminación en todos los aspectos de la remuneración.

Sostenibilidad Financiera: La política de remuneración se diseñará y aplicará de manera que sea financieramente sostenible para la Universidad a largo plazo, garantizando el equilibrio entre la inversión en talento humano y la estabilidad económica institucional.

Transparencia: La Universidad comunicará de manera clara y comprensible los criterios y procesos que determinan la remuneración, asegurando que el personal comprenda cómo se establecen sus ingresos y cómo pueden influir en ellos.

Artículo 13. ESTRUCTURA SALARIAL

La estructura salarial de la Universidad CES se basa en un sistema de categorías, definidos por el **nivel del cargo**, la **valoración de cargos**, la **categoría del cargo** y la **criticidad del cargo** asociadas.

a) Niveles de cargos:

- Rectoría
- Direcciones
- Líderes
- Coordinadores
- Analistas
- Asistentes
- Auxiliares

b) Valoración del cargo:

Está compuesto por los factores de destreza, esfuerzo y resultado de decisiones, los cuales a su vez se desagregan en:

Destreza

- Nivel de educación requerido
- Experiencia
- Ámbito de gerencia / responsabilidad por resultados
- Tamaño de supervisión
- Comunicación y relacionamiento

Esfuerzo

- Solución de problemas

Resultado de decisiones

- Autoridad ejercida

c) categoría del cargo



Puede ser junior (I), semi-senior (II), máster (III), los cuales a su vez tienen la subdivisión de educación, experiencia, conocimientos y/o habilidades del cargo y el grado de complejidad.

d) Criticidad del cargo

Esta se refiere a si el cargo es crítico, importante o general (estándar).

Bandas Salariales: Cada nivel salarial tendrá una banda salarial definida, compuesta por un salario mínimo, un punto medio y un salario máximo. Esto permitirá la flexibilidad para ajustar la remuneración individual dentro de un rango preestablecido, considerando el desempeño y la experiencia particular.

Revisión Periódica de la Estructura Salarial: La estructura salarial será revisada anualmente, o con mayor frecuencia si las condiciones del mercado o la legislación lo ameritan, para asegurar su competitividad y equidad. Se utilizarán estudios de compensación salarial de mercado como referencia.

Artículo 14. COMPONENTES DE LA REMUNERACIÓN.

La remuneración total de los empleados de la Universidad CES estará compuesta por los siguientes elementos:

Auxilios y Subsidios (No Salariales)

Auxilio de Transporte: Pagado según lo establecido por la legislación laboral colombiana para aquellos empleados que devengan hasta el límite establecido.

Auxilio de Conectividad: Para el personal que realice trabajo remoto o semipresencial, según lo estipulado por la ley.

Auxilio de Educación: Para el empleado y/o sus hijos, según el reglamento interno de la Universidad y como beneficio no constitutivo de salario.

Otros Auxilios: Cualquier otro auxilio que la Universidad decida otorgar, siempre clasificándolo como no salarial para efectos prestacionales y tributarios, siguiendo los lineamientos legales.

Salario Básico: Es la remuneración fija mensual pactada contractualmente por la prestación de los servicios. Este será el componente principal y se ajustará a la estructura salarial definida.

Artículo 15. Beneficios Extralegales (No Salariales)

Pólizas de Seguro: Seguros de vida, salud o exequiales, asumidos total o parcialmente por la Universidad.

Programas de Bienestar: Acceso a programas de bienestar universitario, deportivos, culturales y recreativos.

Artículo 16. Incentivos por Desempeño y Logros (Salariales o No Salariales según el caso)

Bonificaciones por Metas y Objetivos: Reconocimientos monetarios (salariales o no salariales) por el cumplimiento de metas institucionales predefinidas que pueden o no estar ligadas a la evaluación del desempeño y la productividad.

Reconocimientos no monetarios: Felicitaciones públicas, diplomas, viajes de capacitación o participación en eventos académicos, entre otros.

Prestaciones Sociales de Ley: La Universidad garantizará el pago oportuno y completo de todas las prestaciones sociales de ley, tales como cesantías, intereses sobre cesantías, prima de servicios, vacaciones, seguridad social (aportes a salud (EPS), pensión (AFP) y riesgos laborales (ARL) sobre el salario básico y demás componentes salariales).

Artículo 17. Criterios para Aumentos, Promociones y Ajustes

Los aumentos, promociones y ajustes salariales en la Universidad CES se basarán en criterios objetivos y transparentes:

Ajuste por Inflación y Mercado. Se realizará un ajuste salarial general para todo el personal de acuerdo con lo que establezca el Consejo Superior.

Promociones y Ascensos. Las promociones a cargos de mayor nivel o responsabilidad (ascensos) implicarán un ajuste salarial que refleje la nueva banda salarial del cargo al que se promociona.

Los criterios para las promociones incluyen:

- Cumplimiento de los requisitos del nuevo cargo: Educación, experiencia y competencias específicas.
- Evaluación de desempeño sobresaliente en el cargo actual.
- Potencial de crecimiento y desarrollo demostrado.
- Disponibilidad de la vacante y aprobación presupuestal.
- Superar el proceso de selección

Ajustes por Equidad Interna. El área de Talento Humano, en coordinación con la Rectoría y la Secretaría General, podrá proponer ajustes salariales puntuales para corregir posibles inequidades internas, cuando se identifique una disparidad salarial injustificada entre cargos de igual valor o responsabilidad. Estos ajustes se realizarán previo estudio y justificación.

Ajustes por Cambios en las Funciones o Responsabilidades. Cuando las funciones y responsabilidades de un cargo cambien significativamente y de manera



permanente, justificando una revaloración de este, se podrá realizar un ajuste salarial para alinear la remuneración con la nueva complejidad del rol. Esto requerirá una revisión de la descripción del cargo y su valoración.

Todos los cambios de salario o ajustes de este, así como la modificación de la política deberán ser aprobados en el Comité Administrativo, quienes son a su vez el comité de salarios de la Universidad.

Artículo 18. Evaluación, Seguimiento y Control de la Política

La gestión y aplicación de esta política de remuneración estarán sujetas a un proceso continuo de evaluación, seguimiento y control para garantizar su efectividad, equidad y sostenibilidad:

Responsables: El área de Talento Humano será la encargada de la administración, interpretación y aplicación de la política, así como de la preparación de los análisis y propuestas de ajustes.

El órgano de gobierno superior que corresponda será el encargado de la aprobación final de la política, sus modificaciones y los ajustes salariales generales.

Las Direcciones y Líderes de área serán responsables de la evaluación del desempeño de su personal y de la aplicación de los lineamientos de la política en sus equipos.

Encuestas de Satisfacción Laboral: Se incluirán preguntas relacionadas con la compensación para medir la percepción del personal sobre la equidad y competitividad salarial.

Herramientas de Evaluación: Estudios de Benchmarking Salarial: Se realizarán o adquirirán periódicamente (al menos anualmente) estudios de mercado para comparar la estructura salarial de la Universidad con la de instituciones similares y el sector relevante.

Indicadores de Gestión de Talento Humano: Se monitorearán indicadores como la tasa de rotación (general y por áreas/cargos), tiempo de permanencia, costos de contratación, y comparaciones salariales internas.

Revisiones Periódicas: La Política de remuneración será revisada y actualizada al menos una vez al año por el área de Talento Humano, para proponer ajustes que respondan a cambios en el entorno legal, económico, la estrategia institucional o los resultados de las evaluaciones.

Estas revisiones incluirán un análisis de la efectividad de los incentivos, la equidad interna y la competitividad externa.

Artículo 19. Marco legal y normativo.

La Política de Remuneración de la Universidad CES se regirá por la legislación laboral colombiana vigente y la normativa interna institucional.

TÍTULO III

POLÍTICA DE CARRERA Y SUCESIÓN DE LA UNIVERSIDAD CES

Artículo 20. OBJETIVO.

Asegurar la continuidad del liderazgo estratégico y operativo de la Universidad mediante un modelo estructurado, sostenible e innovador de identificación, desarrollo y relevo de líderes para posiciones directivas y mandos medios, alineado con la cultura CES y su visión de excelencia.

Artículo 21. ALCANCE Y COBERTURA.

El programa Nexus CES aplica a todo el personal vinculado laboralmente con la Universidad, excluyendo a personal de proyectos.

Artículo 22. MARCO ESTRATÉGICO.

Visión: Formar líderes que honren el legado, fortalezcan el presente y potencien el futuro del CES.

Valores rectores: Meritocracia, excelencia, innovación, liderazgo colectivo, aprendizaje continuo.

Enfoque: Personas clave – posiciones críticas – cultura de liderazgo sostenible

Artículo 23. DEFINICIONES.

Cargos críticos: Son aquellos cuya vacancia genera un alto impacto operativo, estratégico o reputacional para la organización y que requieren conocimiento técnico o liderazgo especializado.

Mentoría y acompañamiento: Estrategias formales de apoyo lideradas por líderes experimentados que transfieren conocimientos y habilidades a los talentos en proceso de formación.

Movilidad interna: Proceso por el cual un colaborador se desplaza hacia otra posición dentro de la organización, ya sea en sentido vertical (ascenso), lateral o transversal, como parte de su desarrollo.

Plan de carrera: Conjunto de oportunidades estructuradas de crecimiento profesional que permiten a los colaboradores proyectar su desarrollo dentro de la organización, en coherencia con sus aspiraciones, competencias y las necesidades institucionales.



Plan de sucesión: Proceso sistemático para identificar y preparar a personas con alto potencial para asumir roles estratégicos o críticos, a través del desarrollo progresivo de competencias, experiencias y acompañamiento.

Talento clave: Personas con alto desempeño sostenido, compromiso organizacional y potencial de crecimiento para asumir mayores responsabilidades.

Artículo 24. CONTEXTO.

En los últimos años, hemos sido testigos de cómo el talento se ha convertido en el factor más determinante para la sostenibilidad, la innovación y la competitividad de las organizaciones. No se trata únicamente de contar con personas capaces, sino de construir trayectorias, cultivar liderazgo interno y preparar, con visión y responsabilidad, el relevo generacional que garantice el futuro de la institución.

En Colombia, este desafío es particularmente urgente. La creciente movilidad laboral, la migración de profesionales altamente calificados, la informalidad que limita carreras consistentes, y las brechas de formación entre territorios hacen que, muchas veces, perdamos talento valioso antes de haberle permitido crecer, proyectarse o asumir nuevos retos. Vemos cómo personas con gran potencial se desmotivan por falta de rutas claras, o cómo algunas posiciones críticas quedan vacantes sin que haya un plan real para asegurar su continuidad. Esto no solo pone en riesgo los procesos y resultados; también pone en juego el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional.

Además, estamos en medio de un cambio generacional profundo. Las nuevas generaciones nos están exigiendo repensar la forma en que promovemos el desarrollo profesional, quieren avanzar, pero también aprender, conectar su propósito personal con el de la organización, y ser parte activa de los procesos de transformación. No se trata de “retener” por retener, sino de ofrecer un camino, un horizonte, una relación de valor mutuo. Si no respondemos a estas expectativas, el talento se irá —y con él, el conocimiento, la energía y el futuro.

Por eso, contar con un Plan de Carrera y Sucesión bien estructurado no es solo una buena práctica de gestión humana. Es una decisión estratégica. Es asumir con responsabilidad la continuidad de nuestra misión, el fortalecimiento de nuestros equipos, y la creación de oportunidades reales para que las personas crezcan con nosotros, no a pesar de nosotros.

Con este programa buscamos anticiparnos. Identificar a tiempo a aquellas personas que, por su desempeño, compromiso y potencial, pueden asumir nuevos desafíos. Acompañarlas en su proceso de desarrollo. Invertir en su crecimiento. Y, sobre todo, construir con ellas un vínculo que trascienda el contrato laboral: una apuesta compartida por el futuro.

Estamos convencidos de que los grandes cambios no se hacen solos. Se construyen desde equipos sólidos, líderes preparados y decisiones conscientes. Este programa es un paso en esa dirección. Un compromiso con las personas y con la organización que estamos construyendo juntos.

Artículo 25. PRINCIPIOS RECTORES DEL PROGRAMA

El programa Nexus CES se fundamenta en los siguientes principios:

Adaptabilidad y Mejora Continua: El entorno cambia, las personas evolucionan y las organizaciones se transforman. Por eso, este plan será dinámico y estará sujeto a revisión periódica para adaptarse a las nuevas necesidades del talento y de la institución, buscando siempre su mejora continua.

Confidencialidad y Ética: Toda la información recopilada en el marco de este programa será tratada con estricta confidencialidad y conforme a las normas legales y éticas vigentes. El respeto por la dignidad de las personas y la integridad del proceso es innegociable.

Corresponsabilidad: El crecimiento profesional es una construcción compartida. La organización crea las condiciones, abre espacios y ofrece oportunidades; pero cada colaborador debe asumir con compromiso su propio desarrollo, con actitud de aprendizaje, apertura al cambio y disposición para asumir nuevos retos.

Desarrollo Integral del Talento: Fomentamos el crecimiento profesional en equilibrio con el desarrollo humano. Entendemos el talento no solo como capacidad técnica, sino como una combinación de habilidades, valores, actitudes y propósito. Por eso, el acompañamiento será siempre integral, humano y respetuoso de las individualidades.

Enfoque en el Valor Humano: Este plan reconoce que cada persona es única y valiosa. Más allá de los cargos o competencias, vemos en cada colaborador un ser humano con historia, aspiraciones y talentos diversos. Nuestro compromiso es abrir caminos para que su crecimiento profesional sea también una experiencia de realización personal.

Equidad y Transparencia: Todos los procesos relacionados con el plan de carrera y sucesión se desarrollan bajo criterios claros, objetivos y conocidos por los colaboradores. Nos comprometemos a evitar cualquier forma de favoritismo, sesgo o discriminación, garantizando condiciones equitativas de participación y acceso.

Meritocracia: Creemos firmemente en que el crecimiento profesional debe basarse en el mérito. Reconocemos y promovemos a quienes demuestran resultados sostenidos, compromiso organizacional y potencial de liderazgo, asegurando que las oportunidades se ganan, no se heredan ni se conceden por afinidades personales.



Proyección y Sostenibilidad Institucional: Este plan no se limita al beneficio individual, sino que responde a la necesidad estratégica de garantizar la continuidad, estabilidad y proyección futura de la Universidad. Preparar relevos adecuados es asegurar que nuestro propósito institucional se mantenga vivo más allá de las personas que hoy lo lideran.

Artículo 26. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA NEXUS CES.

El programa se divide en las siguientes 5 fases

Fase 1: Diagnóstico estratégico.

Identificar las posiciones críticas y el mapa actual del talento.

Incluye:

- Mapear las posiciones directivas y de mando medio.
- Determinar el nivel de criticidad (Riesgo, impacto, complejidad).
- Aplicar herramientas de medición.

Fase 2: Identificación de potencial.

Reconocer líderes emergentes dentro de la Universidad.

Incluye:

- Aplicar instrumentos de evaluación de potencial (assessment, DISC, Hogan).
- Lanzar el programa Radar CES: Postulación y nominación de talentos internos.
- Validación por Comité Administrativo, incluyendo a miembros del Consejo Superior.

Fase 3: Desarrollo y preparación sucesores.

Fortalecer las competencias del talento con potencial para posiciones futuras.

Incluye:

- Crear el programa de formación Escuela de Liderazgo Nexus Lab con 3 niveles
N1: Liderazgo de equipos.
N2: Gestión institucional avanzada.
N3: Gobierno universitario y estrategia.
- Mentoring y shadowing.
- Rotación funcional

Fase 4: Plan de relevo y simulación vacancias.

Tener un plan de carrera y sucesión activable y con escenarios posibles

Incluye:

- Diseñar rutas de carrera y sucesión.
- Establecer tiempos estimados de transición.
- Simulacros de vacancia.

Fase 5: Evaluación, ajustes y cultura.

Medir el impacto del plan y consolidarlo como práctica cultural.

Incluye:

- % cargos críticos con sucesor identificado.
- % promociones internas exitosas.
- % de líderes con planes de desarrollo activo.
- Revisión y ajuste del plan cada 18 meses.

ROLES CRÍTICOS:

- Rector/a: liderazgo, visionario y representación
- Directores y Secretaría General: Liderazgo, fortaleza administrativa, movilizador
- Decanaturas: liderazgo docente, investigativo y administrativo
- Líderes/ Coordinadores: liderazgo operativo, gestión de equipos y resultados

Artículo 27. Consideraciones.

Condicionabilidad del desarrollo: La permanencia en el programa estará sujeta al cumplimiento de los compromisos establecidos en el plan individual de desarrollo, así como a una evaluación periódica de desempeño y potencial.

Limitaciones presupuestales o estructurales: La implementación de rutas de desarrollo y acciones formativas dependerá también de la viabilidad presupuestal, operativa y estratégica de la institución. Algunos planes podrán ajustarse a dichas condiciones.

No garantiza el nombramiento en cargos futuros: El hecho de estar incluido en una ruta de carrera o en un plan de sucesión no implica, bajo ninguna circunstancia, una garantía o derecho automático a ser designado en una posición futura. Las decisiones finales estarán siempre mediadas por las vacantes reales, los procesos de selección establecidos y el cumplimiento de los requisitos definidos para cada cargo.

Participación en procesos formales: El colaborador que forme parte del programa deberá, en caso de una vacancia, participar en los procesos formales de selección interna y/o externa, en condiciones de equidad con los demás candidatos.

Revisión y actualización: Las rutas y planes individuales estarán sujetos a ajustes conforme cambien las necesidades institucionales, los intereses del colaborador o el contexto organizacional.

Voluntariedad del programa: La participación en el plan de carrera y sucesión es completamente voluntaria. Cada colaborador decidirá si desea postularse o ser parte activa del proceso, lo cual debe estar motivado por su interés genuino en el desarrollo profesional y el crecimiento dentro de la organización.



TÍTULO IV **Disposiciones Finales**

Artículo 28. Obligatoriedad. El presente Reglamento es de obligatorio cumplimiento.

Artículo 29. Vigencia. Este acuerdo rige a partir de la fecha de su aprobación y deroga todas las normas que le sean contrarias.

Cópiese, comuníquese y cúmplase.

Dado en Medellín, a los veintisiete (27) días del mes de agosto de dos mil veinticinco. (2025).

DIANA CECILIA DOMÍNGUEZ ARCILA
Presidente
Consejo Superior

PATRICIA CHEJNE FAYAD
Secretaria
Consejo Superior

