



UNIVERSIDAD NACIONAL
MULTIDISCIPLINARIA
RICARDO MORALES AVILÉS

POLÍTICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Diciembre, 2025

"Después del primer paso, no pararemos de andar jamás"





Créditos

Consejo de Dirección

MSc. Juan Ramón Osorio Pérez/ Rector

MSc. Iris Lissette Hurtado García/ Vicerrectora

Dr. Larry Omar López Sequeira/ Secretario General

División de Talento Humano

Lic. Sandra Samira Abaunza Zúniga/ Jefa de División de Talento Humano

Lic. Tirson Andrés Dávila Bustos/ Responsable Higiene y Seguridad Ocupacional

Lic. Meyling Lisseth Cuadra Reyes/ Responsable de Nómina

Lic. Celenia de los Ángeles Cárdenas Puerto/ Analista de Nómina

MSc. José Ernesto Figueroa Meza/ Analista de Contratación

Lic. Ericka Jezzabelth Ibarra Torres/ Analista de Contratación

Lázaro Steven Mendieta Alizaga/ Responsable de Capacitación

Revisado por:

Dirección de Gestión de la Calidad

Lic. Ismael Enrique Jiménez González/ Director de Gestión de la Calidad



CERTIFICACIÓN

El Suscrito Secretario General, de la Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés, en uso de las facultades que le confiere las reformas y adiciones a la Ley 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, publicada en la Gaceta, Diario Oficial, N°. 102 del 09 de junio del 2025, **CERTIFICA** y da fe que en **Sesión Ordinaria N°. 18-2025, del 02 de diciembre del año 2025**, el Consejo de Dirección, aprobó por consenso, el documento denominado así: **"Política de Gestión del Talento Humano"**. Presentado por la División de Talento Humano.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los tres días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.


Dr. Larry Omar López Sequeira
Secretario General





Contenido

I. Presentación	1
II. Introducción	2
III. Base legal	3
IV. Disposiciones Generales	5
4.1 Objetivo de la Política de Gestión del Talento Humano	5
4.2 Ámbito de aplicación	6
V. Responsables	6
VI. Definiciones	7
VII. Política de Gestión del Talento Humano	8
7.1. Principios de la Política	9
7.2. Lineamientos, Objetivos y Estrategias de la Política de Gestión del Talento Humano.	10
VIII. Seguimiento y Evaluación	14
IX. Vigencia y Derogación	14
X. Bibliografía	16



I. Presentación

La Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés, UNMRMA, en cumplimiento de su misión institucional presenta la Política de Gestión del Talento Humano como un instrumento orientador para el fortalecimiento integral de los servidores públicos que conforman la comunidad universitaria. Esta política surge con el propósito de promover el fortalecimiento en los diferentes roles institucionales con compromiso, contribuyendo al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales mediante la implementación de procesos eficientes de la gestión del talento humano en la Universidad.

En este contexto, la UNMRMA promueve una gestión orientada a la optimización del potencial humano, mediante la estandarización de los procesos que conforman al ciclo laboral integral: contratación, capacitación, evaluación, remuneración, higiene y seguridad ocupacional. Al adoptar un enfoque basado en competencias y desarrollo continuo, se busca no solo garantizar la eficiencia y la legalidad en todas las acciones, sino también fomentar un clima organizacional que promueva el alto desempeño, la realización profesional y un profundo sentido de pertenencia, asimismo estableciendo los lineamientos y directrices que orientaran los procesos de gestión del talento humano de la institución. Por ello, insto a todo el personal académico y administrativo a velar por el cumplimiento de lineamientos y estrategias descritas en esta política.

MSc. Juan Ramón Osorio Pérez
Rector



II. Introducción

Para la Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés la Gestión del Talento Humano se constituye como un pilar fundamental para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos mediante la selección, retención, desarrollo y motivación de personal académico y administrativo.

Esta política tiene como propósito optimizar el potencial humano mediante la estandarización de procesos y la promoción de un clima organizacional que favorezca la realización profesional y personal. Se adopta un enfoque relacional, en el que la capacitación continua, la evaluación por competencias y los sistemas de retribución justos promueven el alto desempeño. Asimismo, se busca consolidar una comunidad laboral de alto rendimiento, caracterizada por la competencia, la motivación y un profundo sentido de pertenencia.

En este contexto, la política de gestión del talento humano de la UNMRMA establece lineamientos estratégicos orientados a garantizar una administración eficaz del personal, por lo que representa una alianza estratégica para potenciar a las personas, reconociéndolas como el núcleo fundamental del éxito y la sostenibilidad de la universidad.

La presente política sirve como guía para el personal directivo de las instancias académicas y administrativas, apoyándolas con el cumplimiento de sus responsabilidades institucionales y promoviendo su rol como agentes de cambio, facilitadores y dinamizadores de una gestión integral de los recursos humanos.



III. Base legal

La presente política se sustenta legalmente en:

- **Constitución Política de la República de Nicaragua:** carta magna del país, en su título VII: Educación y Cultura, establece que es parte de la educación capacitar a todos y a todas para asumir las tareas de interés común que demanda el progreso de la nación.
- **Ley No. 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior.** De manera particular el Artículo 16, numeral 11. Formular y evaluar periódicamente las políticas y objetivos de la institución, teniendo en cuenta los planes y programas de la universidad.
- **Ley No. 1176, Ley de Reformas y Adición a la Ley No. 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior y de Reformas a la Ley No. 582, Ley General de Educación.** Aprobada el 30 de noviembre de 2023 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 222 del 06 diciembre de 2023.
- **Ley No. 1252, Ley de Reformas a la Ley No. 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior y de Reformas a la Ley No. 582, Ley General de Educación.** Aprobada el 05 de junio de 2025 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 102 del 09 de junio de 2025.
- **Ley No. 185, Código del Trabajo,** aprobada el 05 de septiembre de 1996 y publicada en La Gaceta No. 205 del 30 de octubre de 1996, en su Artículo 30, establece: Las empresas, en coordinación con las organizaciones de los trabajadores, fomentarán, realizarán actividades y programas periódicos de capacitación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, y en los mismos se garantizará la participación de varones y mujeres.
- **Ley No. 648, Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades.** Aprobada



el 06 de agosto de 2020 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 232 del 16 de diciembre de 2020, así como el Digesto Jurídico Nicaragüense de la Materia de Familia, Mujer, Niñez, Juventud, Adulto Mayor y Equidad de Género, donde se establece que todas las instituciones del Estado deberán crear políticas que permitan la igualdad real entre mujeres y hombres para lograr el acceso en todos los ámbitos sociales del país.

- **Ley No. 476, Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.** Aprobada el 19 de noviembre de 2003, y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 235 del 11 de diciembre de 2003.
- **Ley No. 681, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado,** aprobada el 26 de marzo de 2009 y publicada en La Gaceta Diario Oficial No. 113, del 18 de junio de 2009.
- **Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)** emitidas por la Contraloría General de la República, aprobada el 20 de marzo de 2015 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 67 del 14 de abril de 2015; establecen el marco mínimo obligatorio en materia de control interno para que el Sector Público prepare los procedimientos y reglamentos específicos para el funcionamiento y evaluación de sus Sistemas de Administración.
- **Ley 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo.** Aprobada el 19 de abril de 2007 y publicada en la Gaceta Diario Oficial No. 133 del 13 de julio del 2007. En el artículo 1 establece el conjunto de disposiciones mínimas que, en materia de higiene y seguridad del trabajo, el Estado, los empleadores y los trabajadores deberán desarrollar en los centros de trabajo, mediante la promoción, intervención, vigilancia y establecimiento de acciones para proteger a los trabajadores en el desempeño de sus labores.
- **Ley 1090, Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense de la Materia de**



Bienestar y Seguridad Social, aprobada el 16 de octubre de 2021 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 34 del 22 de noviembre del 2022. Establece el sistema de Seguro Social en el marco de la Constitución Política de la República, para regular y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y los ciudadanos, para la protección de los trabajadores y sus familias frente a las contingencias sociales de la vida y del trabajo.

Base legal institucional

- **Estatutos de la Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés con su reforma**, aprobado en Sesión Ordinaria No. 11-2025 del 19 de junio del 2025.
- **Manual de Cargos y funciones de la Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés**. Aprobado en sesión ordinaria No. 11-2025, del 19 de junio del año 2025.
- **Manual de Normas y Procedimientos de la División de Talento Humano**. Aprobado el 25 de marzo de 2025.
- **Proyecto Institucional**: Aprobado el 6 de mayo, 2024, dónde se establecen las líneas estratégicas para fomentar el talento humano en la universidad.

IV. Disposiciones Generales

4.1 Objetivo de la Política de Gestión del Talento Humano

Establecer lineamientos estrategias y acciones para la Gestión del Talento Humano, que asegure la excelencia en los procesos de contratación, desarrollo, capacitación, evaluación, remuneración, y bienestar laboral.

Objetivos Específicos

- Definir lineamientos que faciliten la implementación de los procesos de planificación, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano en todas las instancias académicas y administrativas de la universidad.



- Garantizar la transparencia y legalidad en los procesos de gestión del talento humano, con el propósito de potenciar las capacidades del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales
- Desarrollar acciones para la promoción del bienestar laboral que fomenten un entorno de trabajo seguro e inclusivo para todo el personal.

4.2 Ámbito de aplicación

La política de Gestión del Talento Humano de la UNMRMA Aplica a todos los procesos que se desarrollan en la división de Gestión del Talento Humano y se constituye en la guía para el desarrollo de los procedimientos y los criterios establecidos en todas las acciones relacionadas con la administración, asignación y revisión de las remuneraciones y beneficios complementarios del personal de la UNMRMA.

La presente política es de cumplimiento obligatorio para todo el personal académico y administrativo de la Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés, incluyendo sus Centros Universitarios Regionales (CUR), Extensiones Universitarias y Áreas de Conocimiento.

V. Responsables

Es responsabilidad del Consejo de Dirección la implementación, seguimiento, evaluación y actualización de la Política de Gestión del Talento Humano. La División de Talento Humano es la instancia responsable de operativizar los procesos y acciones estratégicas de esta política, así como proponer actualización o cambios en la política motivados por cambio en el contexto externo o interno.

El Personal directivo de la UNMRMA tienen la responsabilidad de velar y contribuir con la implementación de la Política en coordinación con la División de Talento Humano. Es responsabilidad de toda la comunidad universitaria asumir e implementar esta política cuando se desarrollen actividades o acciones relacionadas con su ámbito de aplicación.



VI. Definiciones

Gestión del Talento Humano: Se define como un sistema estratégico e integrado diseñado para movilizar y potenciar el capital intelectual de la universidad, orientándolo al cumplimiento de sus fines institucionales. Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con el trabajo de las personas, basándose en cuatro pilares fundamentales: captar, aplicar, retener y desarrollar a los colaboradores.

Reclutamiento: Proceso de identificación, atracción y captación de candidatos idóneos, tanto del ámbito interno como externo, para ocupar las posiciones requeridas por la universidad.

Selección: Conjunto de técnicas y procedimientos sistemáticos diseñados para evaluar y elegir, entre los candidatos reclutados, a la persona más idónea para un puesto específico.

Contratación: Acto formal y legal mediante el cual se establece la relación laboral entre la universidad y el colaborador seleccionado.

Inducción: Proceso de socialización organizacional y capacitación inicial orientado a integrar al nuevo colaborador en su puesto, equipo y cultura universitaria.

Beneficios: Conjunto de incentivos no remunerativos ni condicionados al cargo, establecidos por la Institución para promover el bienestar integral, la calidad de vida y el desarrollo personal y familiar de sus colaboradores.

Bonos e Incentivos: Estímulos monetarios variables, otorgados en cumplimiento de la legislación laboral vigente o de acuerdos institucionales, con el propósito de reconocer el desempeño, la productividad, la antigüedad o la fidelidad, contribuyendo a la retención del talento humano en un ambiente de estabilidad.

Desarrollo Personal: Conjunto de oportunidades, programas y herramientas orientadas a facilitar el crecimiento integral del colaborador.



Capacitación: Se concibe como un mecanismo clave para la actualización continua, la mejora de la calidad en sus labores y la adaptación a las innovaciones propias del quehacer universitario.

Clima Laboral: Conjunto de percepciones compartidas por los colaboradores respecto al ambiente de trabajo, influenciado por factores como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas y la cultura organizacional.

Evaluación del Desempeño: Proceso sistemático, periódico y objetivo destinado a medir y valorar el cumplimiento de metas, competencias y comportamientos de un colaborador en su puesto de trabajo.

Personal Directivo: Se refiere al personal encargado de liderar y gestionar las operaciones en las distintas instancias académicas y administrativas de la universidad. En la UNMRMA son personal directivo los miembros del Consejo de Dirección, directores del nivel Central, directores de Área de Conocimiento, Directores de CUR, Coordinadores de Extensión, jefes de Divisiones, jefes de departamento, responsables de áreas o unidades, director(a) y responsables de registro.

VII. Política de Gestión del Talento Humano

La UNMRMA tiene como Política Gestión del Talento Humano desarrollar y retener a su talento humano a través de un modelo integral que abarca la atracción, selección, promoción y sucesión del personal de la universidad, sustentado en los sistemas de desarrollo continuo y evaluación del desempeño, todo ello, orientado a potenciar las competencias individuales y colectivas, alineado el crecimiento profesional del personal con la visión institucional, fomentando una cultura de alto desempeño, innovación, servicio con calidez y compromiso con la calidad en todas las actividades universitarias.



7.1. Principios de la Política

- **Justicia social:** La Universidad Nacional Multidisciplinaria “Ricardo Morales Avilés”, aboga por la educación superior con calidad para todos los nicaragüenses, con énfasis particular para la clase trabajadora del país, ampliando de esta forma las oportunidades educativas en el territorio nacional.
- **Compromiso social:** Se entiende como el proyecto educativo nacional que permite lograr una educación con calidad, pertinencia y visión de país que aporte al desarrollo humano sostenible desde el trabajo en conjunto con todos los subsistemas educativos.
- **Lealtad:** Invita a todos los miembros de la comunidad universitaria a integrarse al proyecto educativo común de país a sentirse parte de la institución y contribuir al fortalecimiento de la educación superior.
- **Patriotismo:** Significa la puesta en prioridad del país y sus ciudadanos, promoviendo en la comunidad universitaria los valores patrióticos, el sentido de pertenencia y de identidad Nacional.
- **Ética:** Referido a los valores y principios que rigen a la comunidad universitaria, así como la visión humanista del mundo.
- **Bien común:** Se entiende como el proyecto de educación superior donde se visiona la educación para todos con igualdad de oportunidades en todo el territorio nacional y en cada uno de los estratos sociales.
- **Libertad de cátedra:** Hace referencia a las concepciones filosóficas que tiene el colectivo docente y a desarrollar de manera autónoma la investigación científica, la innovación, el emprendimiento y la producción del conocimiento.
- **Disciplina:** Es entendida como el acto constante por el crecimiento profesional integral, que articula tanto los valores y principios, así como también la científicidad.
- **Identidad institucional:** Se refiere al sentido de pertenencia hacia Universidad Nacional Multidisciplinaria “Ricardo Morales Avilés”, a sus símbolos, misión, visión, valores y proyecto institucional.



- **Calidad:** Hace referencia a la mejora continua de los procesos académicos y administrativos en aras de brindar un mejor servicio a la sociedad nicaragüense para aportar al desarrollo humano.
- **Equidad:** La Universidad Nacional Multidisciplinaria promueve el acceso ecuánime a las oportunidades educativas, sin distingo de condición de género, generacional, étnica, territorial, religiosa y de condición económica.
- **Interculturalidad:** Se asume que el territorio nicaragüense es multiétnico, plurilingüe y multicultural por lo tanto la convivencia y el respeto a las diferencias culturales, lingüísticas y étnicas es un principio de la Universidad Nacional Multidisciplinaria.

7.2. Lineamientos, Objetivos y Estrategias

Lineamiento 1. Contratación

Objetivo: Fortalecer los mecanismos y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal acorde a los requerimientos de vacante.

Estrategias

- Elaboración de documentos normativos que garanticen la correcta aplicación y ejecución en los procesos, mecanismos y procedimientos para la contratación de personal.
- Implementación de un proceso de evaluación previa a la contratación, basado en filtros de competencias específicas por puesto y validación de información que permita identificar y seleccionar al talento más idóneo.
- Diseño de un plan de inducción dirigido al personal de nuevo ingreso, para la apropiación de los Referentes Institucionales.
- Elaboración de política, mecanismos o procedimiento para la promoción y estímulo del personal que considere parámetros de selección, relacionados al nivel de formación, dominio de competencias generales o específicas, resultados de evaluación del desempeño y antigüedad laboral, que favorezca la promoción de personal interno para plazas vacantes disponibles.



- Consolidación de los canales de comunicación de las distintas instancias de la Universidad y la División de Recursos Humanos a fin de realizar la selección y contratación del personal idóneo.
- Divulgación y capacitación de las normas, mecanismos y procedimientos de selección y contratación que promuevan la diversidad y la inclusión en todos los niveles de la institución.

Lineamiento 2. Capacitación

Objetivo: Garantizar el desarrollo continuo de las competencias genéricas y específicas de los servidores públicos de la universidad, de manera que se favorezca la eficiencia y el mejoramiento continuo de los procesos universitarios.

Estrategias

- Desarrollo de programas de formación y capacitación que promuevan la inclusividad para el personal con discapacidad, diversidad sexual, etnias o religión para asegurar la educación continua y el fortalecimiento de competencias del personal académico y administrativo acorde a las necesidades institucionales.
- Implementación de un sistema de seguimiento y control a la formación y desarrollo del talento humano, por medio de la ejecución de los planes de capacitación anual, así como las evaluaciones cuantitativas y cualitativas del personal capacitado en los eventos de educación continua y de las carreras de posgrado del personal que es beneficiado con beca o asignación de tiempo para estudiar.
- Definición de políticas institucionales que favorezcan la formación posgraduada del personal académico y administrativo acorde a las necesidades de desarrollo de la Institución.
- Ejecución de capacitaciones, talleres, charlas sobre los referentes institucionales, con el fin de garantizar que los colaboradores comprendan claramente la misión, visión y objetivos estratégicos de la Universidad.



Lineamiento 3. Evaluación

Objetivo: Implementar procesos de evaluación del desempeño del personal que promuevan la efectividad institucional, la mejora continua y el aseguramiento de la calidad.

Estrategias

- Desarrollo de procesos de evaluación al desempeño por competencias genéricas y específicas, que permita transitar de una descripción de tareas a una valoración integral de capacidades, conocimientos y comportamientos requeridos para un desempeño excelente en cada rol.
- Adecuación de documentos normativos que rigen la evaluación al desempeño del personal de forma que guíen la evaluación al desempeño por competencias específicas y genéricas.
- Implementación de talleres de sensibilización dirigidos a toda la comunidad universitaria, con el fin de posicionar la evaluación como una herramienta de desarrollo y crecimiento institucional, más allá de su función de control.
- Implementación de planes de mejora individuales, dirigido al personal académico y administrativo, en quienes se hayan identificado oportunidades de desarrollo, transformando los resultados de evaluación en acciones concretas, que promuevan la superación personal.
- Vinculación de resultados de planes de mejora con el diagnóstico de necesidades del plan de capacitación.

Lineamiento 4. Remuneración

Objetivo: Fortalecer el sistema de remuneración desde un enfoque integral, que asegure la equidad y que favorezca la retención del talento humano.



Estrategias

- Implementación de la política salarial institucional, diseñada para garantizar una administración eficiente y transparente de los recursos destinados a la remuneración del personal.
- Incorporación de un programa de reconocimiento e incentivos vinculado al cumplimiento oportuno y calidad de la información remitida para el pago del personal académico.
- Implementación de un sistema de monitoreo de pagos que muestre en tiempo real el estado de los procesos de remuneración, y permita la validación de los reportes de horas docentes, reduciendo los tiempos de entrega.

Lineamiento 5. Higiene y Seguridad laboral

Objetivo: Fortalecer la cultura de seguridad laboral dirigida a preservar la vida, el bienestar, la salud física, psicológica, la práctica de hábitos saludables, la prevención de accidentes, por medio del cumplimiento de normas de higiene y seguridad del trabajo.

Estrategias

- Difusión de una cultura de autocuidado y corresponsabilidad en la preservación del bienestar laboral en todos los servidores públicos.
- Implementación de programas de seguridad e higiene mediante campañas, charlas, talleres y capacitaciones promoviendo la adopción de prácticas seguras como un valor esenciales en la operación diaria.
- Ejecución de protocolos de prevención de riesgos, así como planes de respuesta ante desastres, con el propósito de contar con una comunidad preparada y coordinada eficientemente frente a situaciones de emergencia.



- Promoción de un estilo de vida saludable, abordando integralmente aspectos como la nutrición, la actividad física, la gestión del estrés y la detección temprana de riesgos en todas sus dimensiones.

Lineamiento 6. Jubilación del personal

Objetivo: Definir el procedimiento o mecanismos que faciliten el proceso de jubilación del personal docentes y administrativo.

Estrategias

- Proporcionar asistencia personalizada a los empleados que se preparan para la jubilación, incluyendo talleres y seminarios sobre temas relacionados con la jubilación.
- Otorgar reconocimientos a los empleados jubilados en reconocimiento a su servicio y dedicación a la Institución.

VIII. Seguimiento y Evaluación

La División de Talento Humano implementará un sistema de seguimiento y evaluación periódica de la política, mediante auditorías internas y revisiones semestrales que permitan verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos y la efectividad de las acciones realizadas. Este plan incluirá indicadores de desempeño, medición de resultados y la identificación de oportunidades de mejora.

La evaluación estará a cargo de la División de Talento Humano, en coordinación con Dirección Administrativa Financiera. Los resultados serán presentados al Consejo de Dirección para su análisis y retroalimentación.

IX. Vigencia y Derogación

La Política entra en vigencia a partir de su aprobación y deberá ser divulgada por la División de Talento Humano a través de los distintos canales de divulgación de comunicación de Institucional.



Tendrá vigencia de cinco años y estará sujeta a procesos de evaluación, mejora y actualización, conforme a las necesidades de la universidad, de la comunidad universitaria, y en atención a las disposiciones legales y normativas vigentes en el contexto nacional.



X. Bibliografía

Asamblea Nacional. (2025). Constitución Política de la República de Nicaragua. Aprobada en febrero de 2025, y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 32 del 18 de febrero de 2025. Managua, Nicaragua.

Asamblea Nacional. (1990). Ley N° 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. Aprobada el 5 de abril de 1990 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial N°. 77 del 20 de abril de 1990. Managua, Nicaragua.

Asamblea Nacional. (1996). Ley No. 185, Código del Trabajo. Aprobada el 05 de septiembre de 1996 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 205 del 30 de octubre de 1996. Managua, Nicaragua.

Asamblea Nacional. (2008). Ley No. 648, Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades. Aprobada el 14 de febrero de 2008 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 51 del 12 de marzo de 2008. Managua, Nicaragua.

Asamblea Nacional. (2008). Ley No. 648, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado. Aprobada el 26 de marzo de 2009 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 113 del 18 de junio de 2009. Managua, Nicaragua.

Asamblea Nacional. (2007). Ley No. 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo. Aprobada el 19 de abril de 2007 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 113 del 13 de julio de 2007. Managua, Nicaragua.

Asamblea Nacional. (2005). Ley No. 539, Ley de Seguridad Social. Aprobada el 12 de mayo de 2005 y publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 225 del 20 de noviembre de 2006. Managua, Nicaragua.

Asamblea Nacional. (2003). Ley No. 476, Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa. Aprobada el 19 de noviembre de 2003 y publicada en La



Gaceta, Diario Oficial No. 235 del 11 de diciembre de 2003. Managua, Nicaragua.

Alles, M. A. (2019). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (2a ed.). Granica.

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano (5a ed.). McGraw-Hill Education.

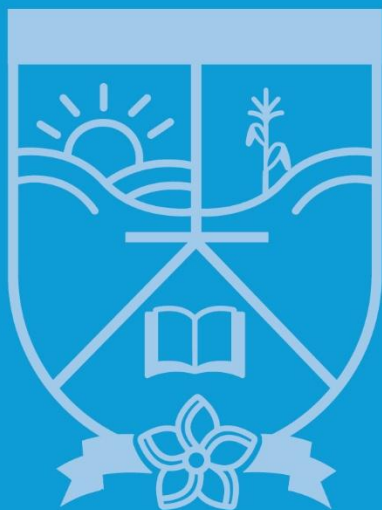
Puchol, L. (2017). Dirección y gestión de recursos humanos (9a ed.). ESIC Editorial.

UNMRMA (2025) *Estatutos de la Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés y sus reformas*. Managua, Nicaragua.

UNMRMA (2024) *Proyecto Institucional*. Managua, Nicaragua.

UNMRMA (2025) *Manual de Cargos y Funciones de la Universidad Nacional Multidisciplinaria Ricardo Morales Avilés*. Managua, Nicaragua.

UNMRMA (2025) *Manual de normas y procedimientos de la División de Talento Humano*. Managua, Nicaragua.



"Después del primer paso, no pararemos de andar jamás"