

Caso de gestión pública¹**Desarrollo de capacidades en el servicio civil: Programa Crédito-Beca del Perú en perspectiva regional²**

Capacity Development in the Civil Service: Peru's Crédito-Beca Program from a Regional Perspective

Javier Iván Saravia Salazar

Universidad Ricardo Palma

javier.salazar@urp.edu.pe | ORCID: 0009-0009-2806-9070

¹ El presente estudio de caso forma parte del Banco de Casos de la Escuela Nacional de Administración Pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil de SERVIR. La versión publicada es resultado del proceso de revisión, estructuración y edición académica desarrollado por Olga Karina Ascencios Balbín y Carlos Yampier Quevedo Gallardo, del Equipo de Investigación y Publicaciones de la ENAP.

² El presente estudio de caso se sustenta principalmente en información obtenida a partir de la entrevista realizada a miembros del equipo de Crédito Beca. Estos testimonios se complementan con bibliografía académica y normativa relevante. El autor agradece el testimonio de Harold Gutiérrez Velásquez, analista de difusión del Programa Crédito – Beca y de Liliana Chumbes Cárdenas, analista de promoción y seguimiento de gestión de becas.

Cómo citar este artículo /citation:

Saravia Salazar, J. I. (2026). Desarrollo de capacidades en el servicio civil: Programa Crédito-Beca del Perú en perspectiva regional. *Saber Servir: Revista de La Escuela Nacional de Administración Pública*, (15), 7-31. <https://doi.org/10.54774/ss.2026.15.01>

Resumen

El desarrollo de capacidades constituye uno de los principales desafíos para la consolidación de servicios civiles profesionales y de administraciones públicas capaces de responder a las crecientes demandas de la ciudadanía en América Latina. En este contexto, el presente artículo analiza el Programa Crédito-Beca de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) como una política orientada al desarrollo de capacidades mediante el financiamiento de estudios de posgrado para servidores civiles. Desde la perspectiva del estudio de caso en gestión pública, se examinan los antecedentes, el diseño, la evolución y los resultados del programa, situándolo en el marco de la cuarta ola de reformas administrativas en la región. Asimismo, se compara su diseño con experiencias implementadas en otros países latinoamericanos, identificando los elementos que distinguen al modelo peruano dentro del contexto regional. Finalmente, se analizan los principales retos para su consolidación y su contribución al desarrollo de capacidades en el servicio civil peruano.

Palabras clave: servicio civil, desarrollo de capacidades, capacidades estatales, Programa Crédito-Beca, gestión pública.

Abstract

Capacity development is one of the main challenges for building professional civil services and public administrations capable of responding to the increasing demands of citizens across Latin America. In this context, this article analyzes the Crédito-Beca Program of Peru's National Civil Service Authority (SERVIR) as a public policy aimed at developing civil servants' capacities through the financing of postgraduate studies. Using a public management case study approach, the article examines the program's background, design, evolution, and implementation results within the framework of the fourth wave of administrative reforms in the region. It also compares the program with similar initiatives implemented in other Latin American countries, identifying the features that distinguish the Peruvian model within the regional context. Finally, the article discusses the main challenges for consolidating the program and its contribution to capacity development in the Peruvian civil service.

Keywords: civil service, capacity development, state capacity, Crédito-Beca Program, public management

1. Introducción

El Estado contemporáneo enfrenta crecientes desafíos derivados de la globalización, la aceleración del cambio tecnológico y la creciente complejidad de los problemas públicos, lo que exige instituciones capaces de responder con mayor eficiencia a las demandas ciudadanas y de mejorar continuamente la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. En este contexto, la transformación digital, el desarrollo de la inteligencia artificial y la innovación en la gestión pública han reforzado la necesidad de contar con servidores civiles altamente calificados, capaces de adaptarse a escenarios dinámicos y de liderar procesos de modernización institucional (Montecinos, 2021; Naranjo et al., 2024).

El desarrollo de capacidades en los servidores civiles constituye, por ello, uno de los pilares del fortalecimiento de las capacidades estatales. La calidad del Estado depende, en buena medida, de la calidad de quienes diseñan, implementan y evalúan las políticas públicas. En consecuencia, la profesionalización, la formación continua y la especialización de los servidores civiles se han convertido en componentes estratégicos para construir administraciones públicas más meritocráticas, inclusivas, eficientes y orientadas al ciudadano (Naranjo et al., 2024).

El servicio civil cumple, además, un doble papel dentro de la gestión pública. Por un lado, constituye el principal soporte para la provisión de bienes y servicios públicos y la implementación de las políticas del Estado. Por otro, representa uno de los componentes más importantes del gasto público. En América Latina y el Caribe, el gasto destinado al empleo público equivale, en promedio, a la mitad de los ingresos tributarios y a aproximadamente un tercio del gasto público total (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2025). En este escenario, el desarrollo de capacidades en los servidores civiles no solo contribuye a mejorar la calidad de los servicios públicos, sino también a incrementar la eficiencia del gasto estatal.

Diversos estudios han mostrado que una mayor profesionalización del servicio civil se asocia con mejores niveles de desempeño institucional, menores niveles de corrupción y mayores posibilidades de crecimiento económico (Arezki et al., 2012). En consecuencia, la gestión estratégica del talento humano ha dejado de ser un componente exclusivamente administrativo para convertirse en un elemento central de las reformas del Estado.

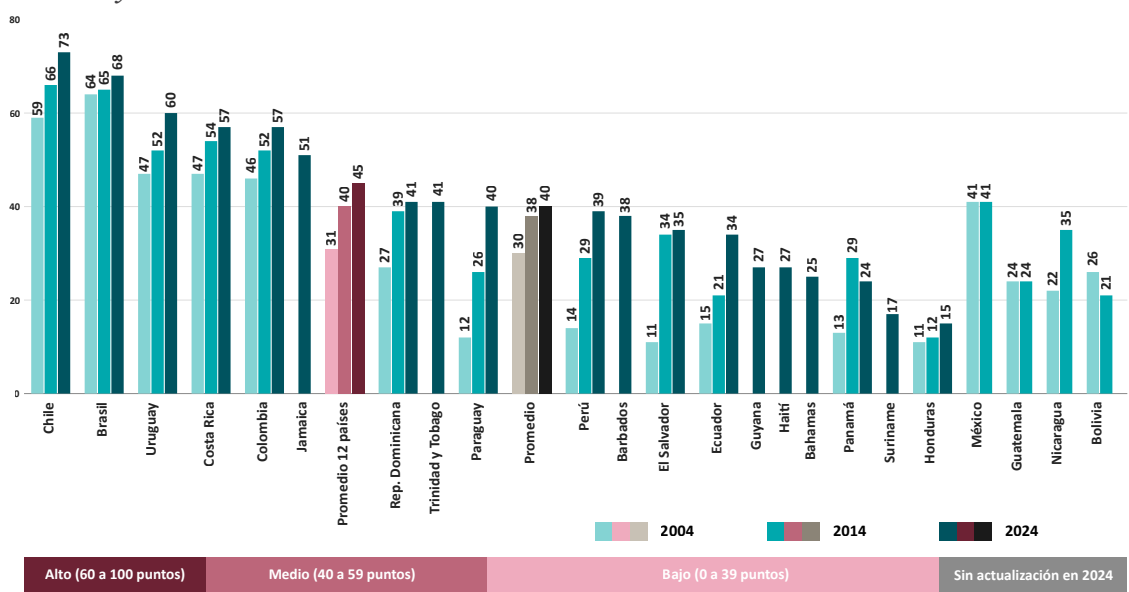
En América Latina, las reformas administrativas han experimentado una evolución significativa durante las últimas décadas. Mientras que en los años noventa predominaron las políticas de

ajuste fiscal y reducción del aparato estatal, posteriormente se incorporaron enfoques inspirados en la Nueva Gestión Pública. Más recientemente, las reformas han orientado su atención hacia el fortalecimiento de las capacidades estatales, reconociendo que la consolidación de un servicio civil profesional constituye una condición indispensable para mejorar la capacidad de respuesta de los Estados frente a los desafíos contemporáneos (Naranjo et al., 2024; Ugarteche, 1999).

En este contexto, diversos países latinoamericanos han desarrollado mecanismos de financiamiento para estudios de posgrado dirigidos específicamente a servidores públicos como parte de sus políticas de desarrollo de capacidades, con el propósito de desarrollar competencias técnicas, directivas y de liderazgo. Estas iniciativas reflejan una concepción renovada del desarrollo del servicio civil, que entiende la especialización del talento humano como una inversión estratégica para el fortalecimiento institucional.

No obstante, los avances en la región han sido heterogéneos. Como muestra la Figura 1, mientras países como Chile, Brasil y Uruguay presentan sistemas de servicio civil con mayores niveles de consolidación institucional, otros, entre ellos el Perú, han registrado avances importantes, aunque todavía enfrentan desafíos para traducir sus marcos normativos en una implementación efectiva de las reformas (Naranjo et al., 2024).

Figura 1
Índice de desarrollo del servicio civil en países seleccionados de América Latina y el Caribe, años 2004, 2014 y 2024



Nota. De Mejores gobiernos para mejores vidas: Fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe: Resumen Ejecutivo (p. 7), por S. Naranjo et al., 2024.

En el caso peruano, una de las principales iniciativas orientadas al desarrollo de capacidades del servicio civil ha sido el Programa Crédito-Beca, implementado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Su diseño combina mecanismos de financiamiento para estudios de posgrado con incentivos orientados a promover la permanencia y el retorno del talento especializado al servicio público, configurándose como una experiencia singular dentro del contexto regional.

El presente artículo analiza el Programa Crédito-Beca como una política orientada al desarrollo de capacidades de los servidores civiles mediante el financiamiento de estudios de maestría y doctorado en universidades del Perú y del extranjero. El interés del caso radica en comprender cómo este instrumento contribuye al fortalecimiento del servicio civil a través de un esquema que articula financiamiento, mérito, incentivos de permanencia y alineamiento con las prioridades estratégicas del Estado.

El estudio persigue dos objetivos principales. En primer lugar, analizar el Programa Crédito-Beca desde la perspectiva de la evolución de las reformas del servicio civil en América Latina, particularmente en el marco de la denominada cuarta ola de reformas orientadas al desarrollo de capacidades en el servicio civil y al fortalecimiento de las capacidades estatales. En segundo lugar, identificar los principales resultados alcanzados por el programa, así como los retos que enfrenta para consolidarse como una política pública de desarrollo de capacidades frente a fenómenos como la transformación digital del Estado, las brechas territoriales en el acceso a la formación especializada y la sostenibilidad de este tipo de intervenciones.

Metodológicamente, el estudio se desarrolló mediante una revisión documental de la normativa que regula el Programa Crédito-Beca, literatura especializada sobre servicio civil y desarrollo de capacidades, documentos públicos disponibles e información institucional proporcionada por el equipo responsable del Programa Crédito-Beca, complementada con entrevistas realizadas durante el desarrollo del estudio. Asimismo, se utilizaron estadísticas oficiales y otras fuentes institucionales para contextualizar la evolución y los principales resultados del programa.

El trabajo no pretende realizar una evaluación de impacto en sentido estricto. Su propósito es analizar el Programa Crédito-Beca como una experiencia de gestión pública, articulando la evidencia disponible con un marco interpretativo que permita comprender su evolución, valorar su contribución al desarrollo de capacidades en el servicio civil y al fortalecimiento de las capacidades estatales, así como identificar los principales retos para su consolidación como política pública.

2. Desarrollo de capacidades en los servidores civiles: perspectivas regionales

2.1. Las olas de reforma administrativa en América Latina

Para comprender el surgimiento de los programas de financiamiento de estudios de posgrado dirigidos a servidores públicos, es necesario situarlos dentro de la evolución de las reformas administrativas desarrolladas en América Latina durante las últimas décadas. La literatura especializada identifica cuatro grandes generaciones u “olas” de reformas, cada una de las cuales respondió a problemas y prioridades diferentes en la modernización del Estado (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2024; Cortázar et al., 2014; Montecinos, 2021; Naranjo et al., 2024).

- **Primera ola: ajuste estructural y reducción del Estado**

La primera generación de reformas, desarrollada principalmente durante las décadas de 1980 y 1990, estuvo orientada a reducir el tamaño del Estado mediante políticas de ajuste estructural, privatización y descentralización impulsadas por el denominado Consenso de Washington. El objetivo principal fue disminuir el gasto público y redefinir el papel del Estado en la economía.

En el Perú, estas reformas estuvieron acompañadas por una creciente flexibilización del empleo público, la coexistencia de diversos regímenes laborales y la desactivación del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), institución que hasta entonces ejercía la rectoría en materia de administración pública y formación de servidores civiles (Strazza, 2022). Si bien estas medidas contribuyeron a reorganizar la estructura estatal, no estuvieron acompañadas por una política sostenida de fortalecimiento de capacidades institucionales.

- **Segunda ola: la Nueva Gestión Pública**

A partir de mediados de la década de 1990, las reformas incorporaron los principios de la Nueva Gestión Pública (NGP), promoviendo herramientas gerenciales inspiradas en el sector privado, tales como la gestión por resultados, la evaluación del desempeño y la orientación al ciudadano.

No obstante, diversos autores señalan que su implementación en América Latina fue desigual y frecuentemente produjo mejoras focalizadas en determinadas instituciones, sin generar transformaciones integrales del aparato estatal (Oszlak, 2020). En consecuencia, aunque esta etapa introdujo importantes innovaciones en la gestión pública, sus efectos sobre la profesionalización del servicio civil fueron limitados.

- **Tercera ola: gobernanza democrática y modernización del Estado**

Durante los primeros años del siglo XXI las reformas comenzaron a orientarse hacia la gobernanza democrática, la transparencia, la participación ciudadana y la modernización institucional.

En el Perú, este proceso coincidió con la reconstrucción institucional posterior al año 2000. Se impulsaron reformas vinculadas con la descentralización, la transparencia, la integridad pública y la modernización del Estado. Sin embargo, la coexistencia de múltiples regímenes laborales, la fragmentación institucional y la ausencia de una entidad rectora del servicio civil dificultaron la consolidación de una política integral de gestión de recursos humanos (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2012; Strazza, 2022).

Durante este periodo se hicieron evidentes las limitaciones de las reformas centradas exclusivamente en aspectos normativos e institucionales. La experiencia mostró que la modernización del Estado requería no solo nuevas reglas de funcionamiento, sino también servidores públicos con capacidades técnicas suficientes para implementarlas de manera efectiva.

- **Cuarta ola: fortalecimiento de capacidades estatales**

La cuarta generación de reformas, consolidada durante la segunda década del siglo XXI, desplazó el foco desde la reorganización institucional hacia el fortalecimiento de las capacidades estatales como condición indispensable para mejorar la calidad de la gestión pública. En este contexto, la profesionalización del servicio civil dejó de entenderse únicamente como una política de administración de personal para convertirse en una estrategia orientada al desarrollo de capacidades técnicas, directivas y de liderazgo dentro del Estado (Cortázar et al., 2014; Naranjo et al., 2024).

Esta nueva aproximación reconoce que la efectividad de las políticas públicas depende, en gran medida, de contar con servidores civiles seleccionados por mérito, permanentemente capacitados y capaces de adaptarse a escenarios caracterizados por una creciente complejidad tecnológica, económica y social. Montecinos (2021) vincula esta etapa con los desafíos derivados de la denominada Cuarta Revolución Industrial, mientras que el CLAD (2008) sostiene que la modernización del Estado requiere fortalecer simultáneamente las instituciones, las capacidades de gestión y las competencias de quienes integran la administración pública.

En el Perú, un punto de inflexión de esta etapa fue la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), mediante el Decreto Legislativo n.º 1023 de 2008, como ente rector

del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. La creación de SERVIR permitió recuperar la rectoría del servicio civil, perdida tras la desaparición del INAP, e impulsar una reforma orientada al fortalecimiento del mérito, la profesionalización de la función pública y el desarrollo de capacidades en las entidades del Estado (Saravia, 2018).

Es precisamente en este contexto donde surge el Programa Crédito-Beca. A diferencia de las reformas precedentes, centradas principalmente en aspectos organizacionales o normativos, este programa incorpora la formación especializada de los servidores civiles como un instrumento estratégico para fortalecer las capacidades del Estado. Su propósito trasciende el financiamiento de estudios de posgrado, al buscar generar capital humano altamente calificado que contribuya a mejorar la gestión pública y la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía.

Tabla 1
Olas de reformas administrativas e instituciones

Ola	Periodo	Eje Central	Instituciones
Primera	1990–1995	Ajuste estructural, privatización	Reformas estructurales del Estado, desactivación del INAP
Segunda	1995–2000	Nueva Gestión Pública, gerencialismo	Organismos reguladores, INDECOPI, modernización sectorial
Tercera	2001–2008	Gobernanza democrática, transparencia, descentralización	Acuerdo Nacional, Ley de Transparencia, creación de regiones, intentos de reforma del servicio civil
Cuarta	2008-en adelante	Fortalecimiento capacidades estatales, meritocracia, profesionalización	Creación de SERVIR (2008), Ley del Servicio Civil (2013), Programa Crédito-Beca

La evolución de estas cuatro generaciones de reformas muestra un cambio progresivo en la manera de comprender la modernización del Estado: desde una visión centrada en el ajuste fiscal y la reorganización administrativa hacia otra orientada al fortalecimiento de las capacidades estatales y el desarrollo del talento público. En este proceso, el Programa Crédito-Beca constituye una expresión concreta de la cuarta ola de reformas, al incorporar la especialización de los servidores civiles como un componente estratégico para fortalecer la capacidad institucional del Estado peruano.

2.2. Programas nacionales de financiamiento para estudios de posgrado dirigidos a servidores civiles

En América Latina, los programas públicos de financiamiento para estudios de posgrado han estado orientados principalmente al fortalecimiento del capital humano mediante becas, créditos educativos o apoyos parciales dirigidos a estudiantes, investigadores, profesionales y, en algunos casos, servidores públicos. Estas iniciativas, generalmente administradas por organismos nacionales de ciencia, tecnología, educación o función pública, buscan ampliar el acceso a la formación de alto nivel y contribuir al desarrollo científico, tecnológico y económico de sus respectivos países.

La comparación presentada en esta sección se elaboró a partir de la revisión de la información oficial publicada por los organismos responsables de los principales programas de financiamiento para estudios de posgrado dirigidos a servidores públicos en la región.

En **Colombia**, el Departamento Administrativo de la Función Pública desarrolla el **Programa SERVIMOS**, que, mediante alianzas con universidades, ofrece descuentos para maestrías y especializaciones dirigidas a servidores públicos. Complementariamente, el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX) dispone de líneas de crédito educativo con condiciones preferenciales para funcionarios públicos interesados en cursar estudios de posgrado (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.a, s.f.b)

En **Chile**, la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), en coordinación con la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID), administra becas de maestría destinadas a funcionarios públicos para cursar programas acreditados en universidades nacionales, además de articular oportunidades de formación ofrecidas por organismos internacionales en áreas estratégicas para la gestión pública (Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo [ANID], s. f.).

En **Argentina**, el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) promueve becas parciales para programas de posgrado dirigidos a servidores públicos, mientras que el programa **ME-Posgrados**, impulsado por el Ministerio de Capital Humano, amplía las oportunidades de formación para profesionales de América Latina y el Caribe (Instituto Nacional de la Administración Pública [INAP], s. f.).

Por su parte, **Brasil** desarrolla una estrategia distinta mediante la Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), institución que ofrece programas propios de especialización y maestrías profesionales dirigidos principalmente a servidores federales, financiados por las entidades públicas donde estos prestan servicios (Fundação Escola Nacional de Administração Pública [ENAP], s. f.).

En conjunto, estas experiencias evidencian que la región reconoce la importancia de la formación especializada como instrumento para fortalecer la gestión pública. Sin embargo, la mayoría de los programas analizados se concentra en facilitar el acceso a estudios de posgrado mediante becas o créditos educativos, sin establecer mecanismos explícitos que articulen el financiamiento con la permanencia del beneficiario en el servicio civil o con una política integral de desarrollo de capacidades estatales.

En este contexto, el Programa Crédito-Beca desarrollado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) presenta características diferenciadas dentro del panorama regional. Su diseño combina un mecanismo de financiamiento parcialmente condonable con incentivos orientados a promover la permanencia y el retorno del talento especializado al Estado, integrándose como un instrumento de gestión estratégica de recursos humanos y no únicamente como un programa de apoyo educativo.

Tabla 2
Comparación de los principales programas de financiamiento para estudios de posgrado dirigidos a servidores públicos en América Latina

País	Programa	Beneficiarios	Mecanismo de financiamiento	Elemento distintivo
Colombia	SERVIMOS / ICETEX	Servidores públicos	Descuentos y créditos	Facilita el acceso a estudios de posgrado para servidores públicos.
Chile	ANID-AGCID	Funcionarios públicos	Becas	Formación de funcionarios mediante programas acreditados.
Argentina	INAP / ME-Posgrados	Servidores públicos	Becas parciales	Capacitación y perfeccionamiento del servicio público.
Brasil	ENAP	Servidores federales	Formación institucional	Programas propios de especialización y maestrías para servidores públicos.
Perú	Programa Crédito-Beca (SERVIR)	Servidores civiles	Crédito parcialmente condonable	Integra el financiamiento de estudios con incentivos de permanencia y una política de fortalecimiento del servicio civil.

2.3. Programas regionales e internacionales orientados a servidores civiles latinoamericanos

La oferta de formación para servidores públicos latinoamericanos también se complementa mediante programas impulsados por organismos multilaterales e instituciones internacionales, cuyo propósito principal es fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos mediante el acceso a estudios de posgrado, el intercambio académico y la cooperación internacional.

Entre estas iniciativas destacan los programas de becas promovidos por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), orientados a la formación de funcionarios públicos latinoamericanos en universidades de prestigio de la región (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2006); el Programa de Becas Académicas de la Organización de los Estados Americanos (OEA), que financia estudios de maestría, doctorado e investigación para profesionales de los Estados miembros (Organización de los Estados Americanos [OEA], s. f.); y las becas de la Fundación Carolina, dirigidas a ciudadanos iberoamericanos, incluidas modalidades específicas para funcionarios públicos desarrolladas en alianza con la Organización Iberoamericana de la Seguridad Social (Fundación Carolina, s. f.).

Estas iniciativas reflejan que el fortalecimiento de capacidades constituye una prioridad compartida por los organismos internacionales. Sin embargo, al igual que ocurre con la mayoría de los programas nacionales, su finalidad principal es facilitar el acceso a estudios de posgrado, sin integrarse necesariamente como instrumentos permanentes de gestión del servicio civil dentro de las administraciones públicas.

El análisis comparado permite identificar cuatro aportes comunes de los programas de financiamiento para estudios de posgrado dirigidos a servidores públicos. En primer lugar, fortalecen la profesionalización y la meritocracia, al asignar los beneficios mediante procesos competitivos basados en el mérito académico y la trayectoria profesional, contribuyendo al desarrollo de servidores públicos con mayores capacidades técnicas (Iacoviello & Zuvanic, 2006; Mendoza, 2020).

En segundo lugar, contribuyen al fortalecimiento de las capacidades estatales. Como señalan Naranjo et al. (2024), la capacidad del Estado depende, en última instancia, de las competencias de quienes diseñan, implementan y evalúan las políticas públicas. Desde esta perspectiva, financiar la formación de servidores públicos en instituciones de excelencia representa una inversión directa en capacidad institucional y no únicamente en capital humano individual.

Un tercer aporte es la alineación de la formación con las prioridades estratégicas del Estado. La mayoría de los programas revisados prioriza áreas como gestión pública, innovación, transformación digital, medio ambiente, salud y desarrollo económico, buscando responder a los principales desafíos que enfrentan actualmente las administraciones públicas.

Finalmente, varios de estos programas incorporan mecanismos orientados a favorecer la retención del talento en el sector público, ya sea mediante compromisos de permanencia o incentivos para continuar la carrera pública. En este aspecto, el Programa Crédito-Beca de SERVIR presenta un rasgo distintivo al combinar un sistema de crédito parcialmente condonable con incentivos para la permanencia del beneficiario en el servicio civil, fortaleciendo el retorno de la inversión pública realizada en su formación.

En conjunto, estos elementos muestran que los programas de financiamiento para estudios de posgrado constituyen una herramienta cada vez más relevante para fortalecer las capacidades estatales. No obstante, el caso peruano destaca por integrar el financiamiento educativo dentro de una estrategia más amplia de desarrollo del servicio civil, articulando la formación especializada con la meritocracia, el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad del talento público.

3. El caso peruano: evolución del Programa Crédito Beca

3.1. El problema público y el origen del programa

La especialización de los servidores civiles constituye uno de los principales desafíos para el fortalecimiento de las capacidades estatales en América Latina. En un contexto de creciente complejidad de las políticas públicas y mayores exigencias ciudadanas respecto de la calidad de los servicios que brinda el Estado, diversos países de la región han implementado mecanismos de financiamiento para estudios de posgrado dirigidos a funcionarios y servidores públicos, con el propósito de desarrollar competencias técnicas, directivas y de liderazgo, así como promover la profesionalización del servicio civil.

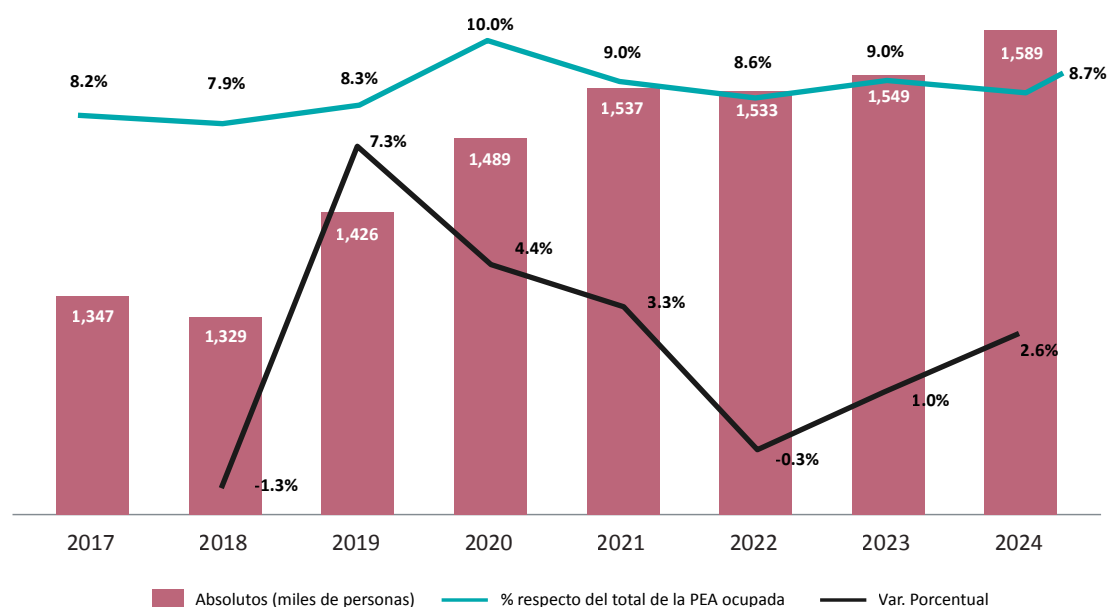
En el Perú, este proceso tiene como antecedente la creación del Fondo para el Fortalecimiento del Capital Humano de las Entidades Públicas, mediante la Ley n.º 28939 (2006), posteriormente desarrollada por la Ley n.º 29244 (2008). Estas normas establecieron un mecanismo orientado a financiar estudios de posgrado en universidades de prestigio internacional para profesionales del Estado, ampliando progresivamente su alcance a servidores de diferentes regímenes laborales.

No obstante, la implementación efectiva de esta política demoró algunos años. Recién en 2011, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) asumió el reto de desarrollar un programa especializado de financiamiento para estudios de posgrado, tomando como referencia diversas experiencias internacionales, entre ellas iniciativas implementadas en Chile y Colombia. Estas experiencias evidenciaban que la formación avanzada de los servidores públicos requería mecanismos de financiamiento sostenibles, capaces de promover simultáneamente el acceso a estudios de excelencia y el retorno del conocimiento adquirido a las instituciones públicas.

El desarrollo de este tipo de instrumentos cobra especial relevancia en un contexto de crecimiento y transformación del servicio civil peruano. Durante la última década, el número de servidores civiles ha mantenido una tendencia general de incremento, impulsada especialmente por las necesidades de respuesta del Estado durante la pandemia por COVID-19. Si bien posteriormente el ritmo de crecimiento se moderó, la participación del empleo público dentro de la población económicamente activa ocupada se ha mantenido por encima de los niveles registrados antes de la emergencia sanitaria, reflejando una mayor complejidad en la gestión de los recursos humanos del Estado.

Figura 2

Evolución de servidores civiles, 2013 - 2023



Nota. De *Características del Servicio Civil Peruano - 2024* (p. 9), por SERVIR, 2025.

Como se observa en la Figura 2, el empleo público experimentó un crecimiento significativo durante los años de la pandemia y posteriormente alcanzó una etapa de estabilización. Este comportamiento evidencia que el fortalecimiento del servicio civil no depende únicamente del

incremento del número de servidores públicos, sino también del desarrollo de políticas orientadas a mejorar sus capacidades, competencias y desempeño.

En este contexto surgió el modelo Crédito-Beca, una propuesta que combinó elementos propios de los sistemas tradicionales de crédito educativo con incentivos característicos de los programas de becas. A diferencia de un préstamo convencional, el financiamiento contempla mecanismos de condonación parcial o total de la deuda condicionados al cumplimiento de determinados compromisos de permanencia en el servicio civil, buscando reducir el riesgo de pérdida del capital humano financiado con recursos públicos.

En ese sentido, el Programa Crédito-Beca representa una respuesta a uno de los dilemas recurrentes de las políticas de desarrollo de capacidades en el sector público: cómo promover estudios de alto nivel para los servidores civiles asegurando, al mismo tiempo, que el conocimiento adquirido retorne y contribuya al fortalecimiento de las instituciones del Estado.

3.2. El diseño del Programa Crédito-Beca:

Uno de los principales desafíos de las políticas de desarrollo de capacidades consiste en conciliar dos objetivos aparentemente contrapuestos: facilitar el acceso de los servidores civiles a programas de formación de alto nivel y, al mismo tiempo, asegurar que la inversión realizada con recursos públicos revierta en beneficio del Estado.

En respuesta a este desafío, el Programa Crédito-Beca adoptó un diseño que combina elementos propios de los créditos educativos con incentivos característicos de los programas de becas. Bajo este esquema, el financiamiento se otorga inicialmente como un préstamo, pero puede convertirse en una beca parcial conforme el beneficiario cumple determinados compromisos vinculados con la obtención del grado académico y su permanencia en el servicio civil. De esta manera, el mecanismo busca incentivar el retorno de profesionales altamente calificados a la administración pública y reducir el riesgo de pérdida del talento especializado y financiado con recursos públicos.

Es así que, este modelo representa una diferencia importante respecto de otros mecanismos tradicionales de financiamiento de estudios de posgrado. Mientras las becas convencionales suelen exigir dedicación exclusiva y no contemplan mecanismos orientados a la permanencia laboral del beneficiario, el Programa Crédito-Beca fue concebido para servidores civiles que

continúan desarrollando su actividad profesional mientras cursan sus estudios, favoreciendo así la aplicación progresiva de los conocimientos adquiridos en sus propias instituciones.

Se agrega que el diseño del programa también incorpora criterios orientados a asegurar la calidad académica de la formación financiada. Para ello, la elegibilidad de las universidades y programas de estudio se sustenta en estándares internacionales de calidad y en la correspondencia de los posgrados con áreas consideradas estratégicas para el desarrollo del Estado peruano. Esta combinación busca orientar la inversión pública hacia programas cuya formación resulte pertinente para fortalecer las capacidades institucionales del servicio civil.

Asimismo, el acceso al financiamiento se encuentra sujeto a requisitos académicos, laborales y financieros que buscan equilibrar la igualdad de oportunidades con la sostenibilidad del programa. Entre ellos se consideran la experiencia previa en el Estado, la admisión a programas elegibles, historial crediticio con calificación normal y otros criterios establecidos en el marco normativo vigente. Estos requisitos han sido objeto de ajustes progresivos como parte del proceso de mejora continua del programa.

Tabla 3

Comparación de los requisitos de acceso según modalidad de financiamiento

Requisito	Modalidad 1	Modalidad 2
Bachiller universitario	✓	✓
Experiencia en el Estado (2 años continuos o 4 acumulados)	✓	✓
Admisión a universidad elegible y correspondencia del posgrado con áreas priorizadas	✓	✓
Reporte crediticio normal (CEPIR)	✓	✓
Límite máximo de ingreso mensual	--	Hasta S/ 4 284
Tercio superior	--	✓

Nota. La tabla presenta una síntesis de los principales requisitos de acceso; para conocer las condiciones específicas de cada convocatoria y sus eventuales actualizaciones, consúltese el portal oficial del Programa Crédito-Beca. Elaborado a partir del *Programa Crédito-Beca*, por Servir, 2026a. (<https://www.gob.pe/creditobeca>)

Como se aprecia en la Tabla 3, ambas modalidades comparten requisitos orientados a garantizar la calidad académica y la sostenibilidad financiera del programa. No obstante, la segunda modalidad incorpora criterios adicionales destinados a ampliar el acceso de servidores con menores ingresos y alto rendimiento académico, reforzando el carácter inclusivo de la política sin comprometer su viabilidad.

Más allá de sus componentes operativos, el diseño del Programa Crédito-Beca refleja una concepción de la especialización como parte de una política de fortalecimiento del servicio civil. En este sentido, el financiamiento de estudios de posgrado no constituye un fin en sí mismo, sino un instrumento para desarrollar capacidades técnicas y directivas que contribuyan a mejorar la gestión pública y la calidad de los servicios que el Estado brinda a la ciudadanía.

3.3. Evolución y adaptación del Programa Crédito-Beca

Desde su implementación, el Programa Crédito-Beca ha experimentado un proceso continuo de aprendizaje institucional y mejora normativa. Lejos de mantenerse como un instrumento estático, su evolución ha respondido a los cambios del contexto del servicio civil, a las nuevas modalidades de formación de posgrado y a las necesidades de los potenciales beneficiarios.

Uno de los principales desafíos identificados durante sus primeros años de funcionamiento fue ampliar el acceso al programa sin comprometer su sostenibilidad financiera ni su propósito de fortalecer el servicio civil. La experiencia acumulada evidenció la necesidad de adaptar algunos de sus componentes para responder al crecimiento de la oferta de programas semipresenciales y virtuales, la consolidación de universidades peruanas con estándares internacionales de calidad, las diferencias en la capacidad económica de los servidores públicos y las dificultades para compatibilizar responsabilidades laborales, familiares y académicas.

A ello se sumaron los efectos derivados de la pandemia por COVID-19 y del contexto político posterior, circunstancias que modificaron tanto las condiciones del mercado educativo como las expectativas de especialización de los servidores públicos. Estos cambios evidenciaron la necesidad de contar con un programa más flexible y capaz de responder a nuevas formas de formación profesional.

En respuesta a este escenario, SERVIR impulsó un proceso de rediseño que culminó en 2025 con la aprobación de un nuevo marco normativo y la transferencia de la gestión del programa a la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), fortalecida institucionalmente para administrar programas de financiamiento de estudios de posgrado. Este proceso supuso una revisión integral del modelo de intervención, orientada a ampliar su cobertura, simplificar los procedimientos y mejorar la experiencia de los postulantes.

Las principales modificaciones incorporadas comprendieron la creación de una segunda modalidad de financiamiento dirigida a servidores con menores ingresos, la incorporación de universidades peruanas elegibles, la inclusión de estudios semipresenciales y virtuales, la ampliación del periodo financiable para doctorados, la flexibilización de los mecanismos de garantía, la simplificación del proceso de postulación y nuevas facilidades para la gestión y pago del préstamo.

Tabla 4
Principales mejoras incorporadas al Programa Crédito-Beca en el rediseño de 2025

Eje de mejora	Cambio implementado	Finalidad
Acceso	Incorporación de universidades peruanas	Ampliar oportunidades de especialización
Modalidades	Inclusión de estudios semipresenciales y virtuales	Adaptar el programa a nuevas formas de aprendizaje
Equidad	Segunda modalidad para servidores con menores ingresos	Ampliar cobertura
Gestión	Simplificación del proceso de postulación	Reducir tiempos y carga administrativa
Financiamiento	Nuevas facilidades de pago y garantías	Incrementar accesibilidad
Permanencia	Ajustes al sistema de condonación	Fortalecer incentivos de retorno

Nota. Elaborado a partir de la Exposición de Motivos parte de la Resolución Ministerial N.º 082-2025-PCM (2025) que aprueba las Disposiciones Reglamentarias y Complementarias para la implementación y funcionamiento del Programa Piloto de Crédito-Beca

Más allá de las modificaciones específicas incorporadas, la evolución del Programa Crédito-Beca evidencia que las políticas públicas orientadas al desarrollo de capacidades requieren mecanismos permanentes de adaptación, aprendizaje y mejora continua. En este caso, los ajustes normativos, operativos y financieros reflejan un proceso de aprendizaje institucional orientado a fortalecer progresivamente la capacidad del programa para responder a las nuevas necesidades de desarrollo de capacidades en el servicio civil peruano.

4. Resultados y retos para la consolidación del Programa Crédito-Beca

La información administrativa disponible al primer trimestre de 2026 permite realizar un balance de la implementación del Programa Crédito-Beca desde su creación. Si bien el presente estudio no busca establecer relaciones causales entre el programa y el desempeño institucional

de las entidades públicas, la evidencia disponible permite analizar su alcance, las características de sus beneficiarios, la calidad de la formación financiada, los principales resultados observados y los desafíos que enfrenta para consolidarse como una política pública de fortalecimiento del servicio civil.

Tabla 5

Principales indicadores del Programa Crédito-Beca al primer trimestre de 2026

Indicador	Resultado
Beneficiarios acumulados	523
Entidades públicas participantes	130
Inversión acumulada	Más de S/ 53 millones
Mujeres beneficiarias	57 %
Beneficiarios pertenecientes a la generación millennial	78 %
Estudios realizados en universidades del Top 300 del ranking QS	80 %
Estudios realizados en universidades del Top 100 del ranking QS	26 %
Trabajos académicos generados (tesis, proyectos capstone y trabajos finales)	Más de 250

Nota. Elaboración propia con base en la *Lista de beneficiarias y beneficiarios del crédito beca del Reto Excelencia* (SERVIR, 2026b)

4.1. Cobertura y perfil de los beneficiarios

Según la información institucional recopilada para el presente estudio, al primer trimestre de 2026, el Programa Crédito-Beca registraba 523 beneficiarios provenientes de 130 entidades públicas, principalmente del Gobierno nacional, con una inversión superior a S/ 53 millones destinada al financiamiento de estudios de posgrado.

La información recopilada muestra que el perfil de los beneficiarios se caracteriza por una importante participación de servidores que se encuentran en etapas tempranas e intermedias de su trayectoria profesional. El 56 % pertenece al régimen CAS, el 22 % al régimen laboral regulado por el Decreto Legislativo N.º 728, el 15 % corresponde a locadores de servicios y el 7 % restante a otras modalidades de contratación. Asimismo, el 78 % pertenece a la generación millennial y el 57 % son mujeres.

Estos resultados muestran que el programa ha logrado consolidar una base importante de beneficiarios provenientes de diversas entidades públicas, contribuyendo a ampliar las oportunidades de especialización dentro del servicio civil. No obstante, persisten desafíos relacionados con el incremento de la cobertura territorial y una mayor participación de servidores de los gobiernos regionales y locales.

4.2. Calidad y pertinencia de la formación financiada

La información institucional evidencia que la mayor parte de los beneficiarios ha cursado estudios de maestría en áreas vinculadas con la gestión pública, la economía y las ingenierías. España concentra el 52 % de los estudios financiados y Europa el 78 % del total. (SERVIR, 2026b)

Asimismo, un porcentaje importante de los beneficiarios accedió a universidades de reconocido prestigio internacional, entre ellas Stanford University, Harvard University, University of Oxford y London School of Economics and Political Science. De acuerdo con los registros del programa, el 26 % realizó estudios en universidades ubicadas dentro del Top 100 del ranking QS y el 80 % en instituciones comprendidas dentro del Top 300. (SERVIR, 2026b)

Como parte del rediseño implementado en 2025, el programa incorporó también universidades peruanas como instituciones elegibles. Al primer trimestre de 2026 ya se registraban beneficiarios cursando estudios en la Universidad del Pacífico, la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y la Universidad San Ignacio de Loyola, principalmente en programas relacionados con gestión pública, gestión ambiental y ciberseguridad. (SERVIR, 2026b)

En conjunto, estos resultados muestran que el Programa Crédito-Beca ha privilegiado una estrategia de formación basada en estándares académicos de alta calidad, procurando orientar la inversión pública hacia programas con potencial para fortalecer las capacidades técnicas y directivas del servicio civil.

4.3. Desarrollo profesional y generación de conocimiento

Más allá de la formación individual de sus beneficiarios, el Programa Crédito-Beca ha contribuido a la generación de conocimiento especializado para la administración pública. Según la información recopilada para el presente estudio, hasta el primer trimestre de 2026 se habían

desarrollado más de 250 trabajos académicos, entre tesis, proyectos *capstone* y trabajos finales de maestría, relacionados con políticas públicas, modernización del Estado, desarrollo económico, medio ambiente, salud, educación e igualdad de género.

La misma información evidencia resultados favorables en la trayectoria profesional de una parte importante de los beneficiarios. Al cierre de 2022, el 72 % de quienes desarrollaban actividad laboral permanecían vinculados al Estado. Asimismo, el 68 % registró incrementos en sus ingresos laborales, el 39 % asumió cargos directivos o de mando medio y el 48 % accedió a puestos de mayor responsabilidad.

Si bien estos resultados no permiten atribuir de manera directa dichos avances exclusivamente al Programa Crédito-Beca, constituyen evidencia consistente de que la formación especializada puede favorecer el desarrollo profesional de los servidores civiles y contribuir al fortalecimiento de capacidades individuales que posteriormente pueden ponerse al servicio de las instituciones públicas.

4.4. Retos para la consolidación del Programa Crédito-Beca

La experiencia acumulada durante más de una década de implementación permite identificar oportunidades para continuar fortaleciendo el Programa Crédito-Beca y consolidarlo como una política pública de desarrollo de capacidades para el servicio civil.

Uno de los principales retos identificados durante el presente estudio consiste en fortalecer los mecanismos de seguimiento de los beneficiarios una vez culminados sus estudios. Si bien el programa dispone de información relacionada con la permanencia en el sector público, la progresión laboral y otros indicadores administrativos, el desarrollo de un sistema integral de monitoreo permitiría conocer con mayor precisión la forma en que los conocimientos adquiridos son incorporados en las entidades públicas y contribuyen al fortalecimiento institucional y a la mejora de los servicios que el Estado brinda a la ciudadanía.

Asimismo, la evolución observada en algunos indicadores, como la permanencia de los beneficiarios en el sector público, pone de manifiesto la importancia de continuar evaluando el programa considerando los cambios experimentados por el mercado laboral, las transformaciones del servicio civil y las modificaciones incorporadas durante el proceso de rediseño implementado en 2025. Este seguimiento permitirá valorar con mayor perspectiva los efectos de dichas mejoras y orientar futuros ajustes sobre la base de evidencia.

En este contexto, el fortalecimiento de mecanismos permanentes de seguimiento y evaluación de egresados constituye una oportunidad para consolidar el Programa Crédito-Beca como una política pública basada en evidencia. Contar con información sistemática sobre la trayectoria de los beneficiarios permitirá no solo conocer mejor los resultados de la inversión realizada, sino también retroalimentar el diseño del programa, fortalecer la toma de decisiones y orientar futuras estrategias de desarrollo de capacidades en el servicio civil.

Del mismo modo, el proceso de rediseño iniciado en 2025 abre nuevas posibilidades para ampliar progresivamente la cobertura territorial del programa, diversificar las modalidades de acceso, fortalecer la participación de servidores de los gobiernos regionales y locales, e incorporar nuevas herramientas de gestión y seguimiento acordes con las necesidades actuales del Estado.

En conjunto, la evidencia analizada muestra que el Programa Crédito-Beca se ha consolidado como uno de los principales instrumentos de especialización de servidores civiles en el Perú. La experiencia acumulada durante más de una década de implementación, sumada al reciente proceso de actualización normativa e institucional, proporciona una base sólida para continuar fortaleciendo su alcance, perfeccionar sus mecanismos de seguimiento y evaluación, y generar evidencia que contribuya tanto a la mejora continua del programa como al diseño de futuras políticas de fortalecimiento del servicio civil.

Más que representar un punto de llegada, los resultados alcanzados muestran que el Programa Crédito-Beca ha construido una experiencia institucional que ofrece una base sólida para continuar fortaleciendo esta política pública. El aprendizaje acumulado durante su implementación constituye el principal insumo para orientar su mejora continua y ampliar progresivamente su contribución al desarrollo de capacidades del servicio civil.

5. Conclusiones

El análisis del Programa Crédito-Beca permite concluir que las políticas de financiamiento para estudios de posgrado pueden constituirse en instrumentos estratégicos para el desarrollo de capacidades en el servicio civil, siempre que formen parte de una política integral de gestión del talento público. Más allá del apoyo económico para acceder a programas de alta calidad académica, la experiencia peruana demuestra que es posible articular mecanismos de financiamiento con criterios de mérito, sostenibilidad financiera y permanencia en el Estado, orientando la inversión pública hacia el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

La comparación con experiencias de otros países de América Latina evidencia que, si bien diversos Estados y organismos internacionales promueven programas de becas y financiamiento para servidores públicos, el modelo peruano presenta una característica distintiva al integrar el financiamiento de estudios de posgrado con incentivos orientados al retorno y permanencia de los beneficiarios en el servicio civil. Esta articulación convierte al Programa Crédito-Beca en una experiencia singular dentro del contexto regional y constituye un ejemplo de cómo las políticas de desarrollo de capacidades pueden vincular la formación especializada con los objetivos estratégicos de la gestión pública.

El caso confirma, asimismo, que la formación especializada constituye una condición necesaria, pero no suficiente, para fortalecer las capacidades del Estado. El aprovechamiento efectivo del conocimiento adquirido depende también de la capacidad de las entidades para generar entornos organizacionales que favorezcan la innovación, el aprendizaje institucional y el desarrollo profesional de sus servidores. En este sentido, el desarrollo de capacidades debe entenderse como un proceso continuo que involucra tanto a las personas como a las instituciones donde estas desarrollan su labor.

La experiencia del Programa Crédito-Beca también pone de relieve la importancia de concebir las políticas de desarrollo de capacidades como procesos dinámicos de aprendizaje y mejora continua. La evolución normativa y operativa del programa durante más de una década evidencia la necesidad de adaptar permanentemente este tipo de intervenciones a los cambios del entorno, a las nuevas modalidades de formación y a las demandas emergentes del servicio civil. Desde esta perspectiva, el aprendizaje institucional acumulado constituye uno de sus principales activos y una base para orientar su perfeccionamiento futuro.

Finalmente, la consolidación del Programa Crédito-Beca como política pública abre nuevas oportunidades para profundizar el seguimiento y la evaluación de sus resultados. Contar con información sistemática sobre la trayectoria de los beneficiarios y sobre la incorporación de las capacidades desarrolladas en las entidades públicas permitirá generar evidencia para perfeccionar el diseño del programa y fortalecer futuras intervenciones orientadas al desarrollo de capacidades en el servicio civil. Más que representar un punto de llegada, la experiencia acumulada por el Programa Crédito-Beca constituye una base sólida para continuar consolidando una política pública que contribuye al desarrollo de un servicio civil cada vez más profesional, meritocrático y orientado a la generación de valor público para la ciudadanía.

Referencias

- Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo [ANID]. (s.f.). *Becas Magíster Funcionarios Públicos 2026*. [Magíster Funcionarios\(as\) Públicos 2026 - ANID](#)
- Arezki, R., Lui, H., Quintyn, M. y Toscani, F. (2012). *Education Attainment in Public Administration Around the World: Evidence from a New Dataset*. International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781475510669.001>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2026a). *Programa Crédito Beca*. Gob.pe. <https://www.gob.pe/creditobeca>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2026b). *Lista de beneficiarias y beneficiarios del crédito beca del Reto Excelencia*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2927596-lista-de-beneficiarias-y-beneficiarios-del-credito-beca-del-reto-excelencia>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2025). *Características del Servicio Civil Peruano – 2024*. <https://www.gob.pe/es/i/7526064>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). *El servicio civil peruano: antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. <https://www.gob.pe/es/i/877371>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2025). *Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe*. <https://dx.doi.org/10.18235/0013424>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (10 de octubre de 2006). *Programa BID de becas para funcionarios públicos de América Latina y Caribe en cinco centros de altos estudios*. <https://www.iadb.org/es/noticias/programa-bid-de-becas-para-funcionarios-publicos-de-america-latina-y-caribe-en-cinco>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2024). *Reformas transversales en la administración pública: un desafío para el fortalecimiento institucional en América Latina*. <https://es.linkedin.com/pulse/reformas-transversales-en-la-administraci%C3%B3n-p%C3%BAblica-un-desaf%C3%ADo-yet3e>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008. <https://dhls.hegoa.ehu.eus/documents/4866>

- Cortázar, J. C., Lafuente, M., Sanginés, M., Schuster, C., Echebarría, K., Longo, F., Strazza, L., & Iacoviello, M. (2014). *Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–2013)*. Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://doi.org/10.18235/0012567>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.a). *Programa Servimos*.
[Programa Servimos - Función Pública](#)
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.b). ICETEX.
<https://www.funcionpublica.gov.co/programa-servimos/icetex>
- Fundação Escola Nacional de Administração Pública. (s.f.). *A escola e sua estrutura organizacional*. Governo Federal do Brasil.
<https://www.enap.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/a-escola/>
- Fundación Carolina. (s.f.). *Convocatoria de becas 2025–2026*.
<https://www.fundacioncarolina.es/convocatoria-de-becas-2025-2026/>
- Iacoviello, M., & Zuvanic, L. (2006). Desarrollo e integración de la gestión de recursos humanos en los Estados latinoamericanos. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 6(7), 45–92.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337530212002>
- Instituto Nacional de la Administración Pública [INAP]. (s. f.). *Becas*. Gobierno de Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/inap/becas>
- Ley N.º 29244, Ley que establece la implementación y funcionamiento del fondo para el fortalecimiento del capital humano. (18 de junio de 2008).
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29244.pdf>
- Ley N.º 28939. Ley que aprueba crédito suplementario y transferencia de partidas en el presupuesto del sector público para el año fiscal 2006, dispone la creación de fondos y dicta otras medidas. (22 de diciembre de 2006).
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/fonip/ley_28939_marzo2009.pdf
- Mendoza, G. A. (2020). Servicio civil en América Latina a partir de las reformas administrativas. *Contexto y Sociedad*, 9(1).
<https://sophia.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/1045>
- Montecinos, E. (2021). Cuarta revolución industrial y la administración pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 10–32.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223002>

- Naranjo, S., Mosqueira, E., & Lafuente, M. (2024). *Mejores gobiernos para mejores vidas: Fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe: Resumen Ejecutivo*. Banco Interamericano de Desarrollo.
<http://dx.doi.org/10.18235/0013264>
- Organización de los Estados Americanos. (s.f.). *Programa de Becas y Capacitación de la OEA*.
[OEA :: Becas](#)
- Oszlak, Ó. (2020). Los procesos de reforma y modernización estatal: una caracterización a partir de la experiencia latinoamericana. *Administración & Desarrollo*, 50(1), 35-57.
<https://doi.org/10.22431/25005227.vol50n1.2>
- Resolución Ministerial N.º 082-2025-PCM. Decreto Supremo que aprueba las Disposiciones Reglamentarias y Complementarias para la implementación y funcionamiento del Programa Piloto de Crédito-Beca y su respectiva Exposición de Motivos. (29 de abril del 2025).
<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/6725719-082-2025-pcm>
- Saravia, J. (2018). La gestión pública en el Perú en perspectiva histórica (siglos XIX-XXI). *En Líneas Generales*, 2(002), 143-161.
<https://doi.org/10.26439/en.lineas.generales2018.n002.2674>
- Strazza, L. (2022). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú 2022* (Nota Técnica del BID, 2603).
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/diagnostico-institucional-del-servicio-civil-en-america-latina-peru-2022.pdf>
- Ugarteche, O. (1999). *La arqueología de la modernidad* (2a ed.). DESCO.