

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN PÚBLICA EN UNA PRISIÓN PERUANA: LÍNEA DE BASE RETROSPECTIVA DE CARQUÍN (2018)

STRATEGIC DIRECTION AND PUBLIC MANAGEMENT IN A PERUVIAN PRISON: RETROSPECTIVE BASELINE FOR CARQUÍN (2018)

Recibido: 9 de febrero de-2026 | Aprobado: 7 de setiembre de 2026

BERNARD PAVEL BARRETO¹

RESUMEN

El sistema penitenciario peruano opera bajo presiones crónicas que exigen continuidad operativa, por lo que este artículo estima la asociación entre dirección estratégica y gestión pública en un establecimiento penitenciario. Se analiza el Establecimiento Penitenciario de Carquín (2018) como línea de base retrospectiva para interpretar cómo la planificación y el control estratégico se relacionan con la capacidad de respuesta en contextos de crisis. Se aplicó un diseño no experimental, transversal y correlacional, con un cuestionario Likert de 20 ítems a 85 funcionarios. La consistencia interna, calculada en la muestra completa, fue alta para Dirección Estratégica ($\alpha = 0.920$), Gestión Pública ($\alpha = 0.884$) y el Instrumento Global ($\alpha = 0.947$). Los puntajes sumatorios mostraron una asociación positiva alta (Spearman $\rho = 0.807$; IC 95 % *bootstrap* [0.697, 0.883]; $p < 0.001$), lo que indica que una dirección estratégica más favorable se asocia con mejores percepciones de gestión pública, sujeta a restricciones de gobernanza, integridad y recursos.

Palabras clave: capacidad de respuesta; dirección estratégica; gobernanza penitenciaria; Perú; gestión pública; sistema penitenciario.

ABSTRACT

Peru's prison system operates under chronic pressures that demand operational continuity; therefore, this article estimates the association between strategic management and public management practices in a prison facility. It examines Carquín prison facility (2018) as a retrospective baseline to interpret how planning and strategic control relate to response capacity under crisis conditions. A non-experimental, cross-sectional correlational design was implemented, using a 20-item Likert questionnaire administered to 85 staff members. Internal consistency, calculated on the full sample, was high for strategic management ($\alpha = 0.920$), public management ($\alpha = 0.884$), and the overall instrument ($\alpha = 0.947$). The sum scores showed a strong positive association (Spearman's $\rho = 0.807$; bootstrap 95 % CI [0.697, 0.883]; $p < 0.001$), indicating that more favorable strategic management is associated with better perceptions of public management, subject to governance, integrity, and resource constraints.

Keywords: governance; Public management; Peru; prison system; response capacity; strategic management.

INTRODUCCIÓN

La crisis del sistema penitenciario en el Perú exige respuestas rápidas ante eventos críticos (violencia intramuros, emergencias sanitarias, deterioro de

¹ Magister en Gestión Pública - Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo - Perú
Correo: bernardpavel@hotmail.com
ORCID: 0000-0003-1021-2210

infraestructura, sobrecarga operativa y conflictos de gobernanza) y, simultáneamente, capacidades sostenidas para adaptarse, aprender y mantener funciones esenciales. En este marco, la capacidad de respuesta y la resiliencia institucional se vuelven dimensiones clave para evaluar el desempeño de la administración penitenciaria.

La magnitud de la problemática se evidencia en los indicadores oficiales del Instituto Nacional Penitenciario (INPE). En su *Informe Estadístico de marzo de 2025*, el INPE reporta una población penal total de 199,886 personas y, específicamente, una población penitenciaria intramuros de 101,302 personas en 69 establecimientos penitenciarios. En el mismo reporte se consigna una capacidad de albergue de 41,764 plazas, por lo que la sobrepoblación alcanza 59,538 personas, con un indicador de hacinamiento reportado de 143 (INPE, 2025). Estas cifras describen un entorno de alta presión operativa que incrementa riesgos de seguridad, deteriora condiciones de habitabilidad y tensiona la provisión de servicios esenciales (Chaiña, R., 2024; Justo, J., 2023; Zampa, F., 1991).

Más allá de su impacto humanitario y sanitario, el hacinamiento crónico erosiona la capacidad de dirección estratégica en los establecimientos penitenciarios, al imponer lógicas de gestión de crisis permanente: reasignaciones reactivas de personal, restricciones físicas para la implementación de programas de tratamiento, y un mayor consumo de recursos en control interno y contención operativa. En términos comparados, la sobreocupación reduce las posibilidades de rehabilitación y dificulta la provisión de servicios mínimos, afectando directamente el desempeño institucional (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito - UNODC, 2014). En el caso peruano, diagnósticos recientes de la Defensoría del Pueblo sobre derechos humanos de las personas privadas de libertad y estadísticas comparadas reportan niveles de ocupación superiores a la capacidad oficial, lo que configura una restricción estructural para el despliegue y control de estrategias en el sistema penitenciario (Defensoría Del Pueblo Perú, 2024; World Prison Brief, 2025).

Además, en contextos de sobrepoblación, la evidencia empírica en el Perú ha mostrado cargas relevantes de enfermedad y riesgos epidemiológicos (por ejemplo, tuberculosis y comorbilidades), lo que refuerza la necesidad de fortalecer capacidades sanitarias y de continuidad operativa en los establecimientos penitenciarios (Hernández-Vásquez & Rojas-Roque, 2020; Liu et al., 2024; Salazar-De La Cuba et al., 2019).

Desde una perspectiva de gestión, el hacinamiento y la sobrecarga de recursos no solo constituyen un problema de infraestructura, sino también un factor que afecta la gobernanza interna, la coordinación interinstitucional y la capacidad de ejecutar intervenciones sostenidas (Irigoín, 2022). En escenarios de crisis, las instituciones enfrentan el reto de responder a eventos agudos (contención inmediata) y, a la vez, construir resiliencia para mantener continuidad operativa, recuperar niveles de servicio y aprender de los *shocks*.

Este artículo aborda el problema desde la dirección estratégica (modelo de Fred R. David) entendida como un ciclo de diagnóstico, formulación, implementación y control que permite alinear objetivos, recursos y procesos con escenarios de crisis. Se integra evidencia empírica previa (2018) del Establecimiento Penitenciario de Carquín con una actualización conceptual 2019–2025 sobre planeamiento, gobernanza, integridad y gestión por resultados (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2024; OECD, 2025).

Los datos primarios proceden de la tesis de maestría de Barreto (2019). En el presente artículo, la medición de 2018 se utiliza como una línea de base retrospectiva: un punto de referencia anterior a la pandemia de COVID-19 que permite interpretar cómo las vulnerabilidades organizacionales preexistentes condicionaron la capacidad de respuesta y adquirieron mayor relevancia ante la intensificación posterior de la crisis penitenciaria. Este encuadre comparativo no convierte el diseño transversal original en un estudio longitudinal ni permite atribuir causalmente un colapso posterior a las condiciones observadas en Carquín; su aporte consiste en contrastar aquella fotografía institucional con un sistema que en marzo de 2025 registraba 143 % de sobrepoblación (INPE, 2025).

La resiliencia institucional y la norma ISO 22301 se incorporan como marcos teóricos interpretativos *ex post* para discutir las implicaciones de política pública de la asociación observada. Ninguno de estos conceptos fue medido directamente por el cuestionario de 2018, cuyas variables empíricas se circunscriben a Dirección Estratégica y Gestión Pública.

SOPORTE TEÓRICO

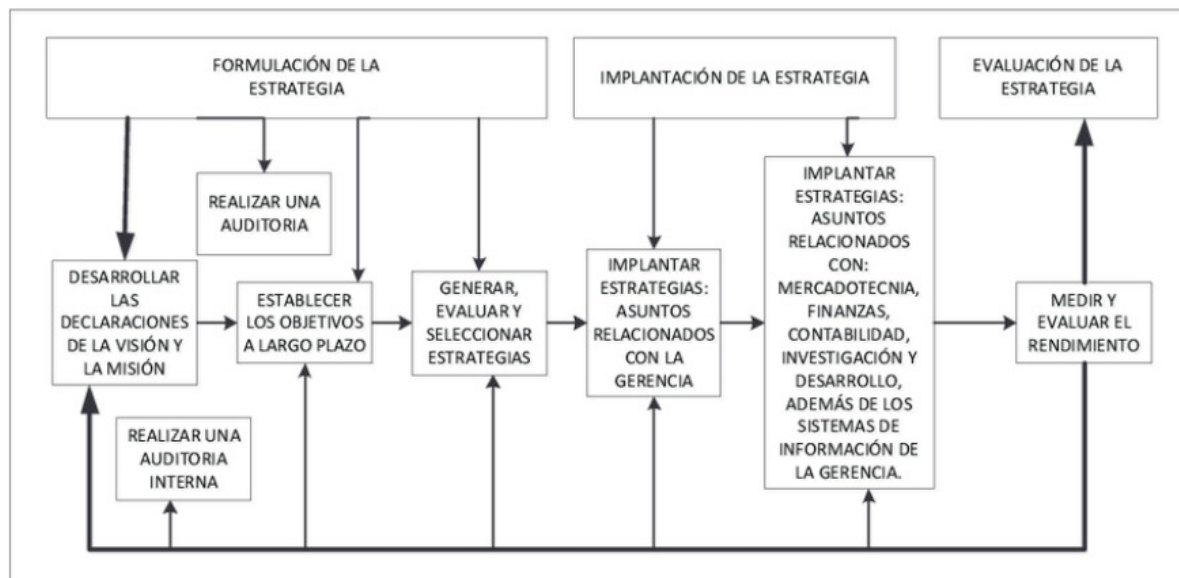
Dirección estratégica en el sector público y administración penitenciaria

La dirección estratégica (o gestión estratégica) puede entenderse como un proceso integral para definir el rumbo institucional y asegurar su ejecución mediante decisiones coordinadas sobre diagnóstico, formulación, implementación y evaluación/control. En la tradición de David y David (2017), la gestión estratégica se organiza en tres grandes etapas: (i) formulación (definición de visión/misión, auditoría externa e interna, generación y selección de estrategias); (ii) implementación (objetivos, políticas, asignación de recursos y alineamiento estructural); y (iii) evaluación (medición de resultados, retroalimentación y

acciones correctivas). Esta lógica resulta pertinente para el sector público porque permite vincular fines (valor público y mandato) con medios (capacidades, procesos y recursos) y, sobre todo, sostener el aprendizaje organizacional bajo restricciones institucionales.

Figura 1

Modelo de dirección estratégica



Fuente: adaptado de (David & David, 2017)

En organizaciones públicas, la dirección estratégica requiere adaptaciones por su orientación a múltiples grupos de interés, la presencia de autoridad política, y la necesidad de legitimidad y rendición de cuentas. En este sentido, la literatura clásica y contemporánea de planificación estratégica pública enfatiza la construcción de coaliciones de apoyo, la clarificación de problemas públicos, la gestión de *stakeholders* y la articulación entre estrategia e instrumentos de gestión (metas, indicadores y seguimiento) (Bryson et al., 2018; Poister & Streib, 2005). En el caso peruano, la adopción de instrumentos de planeamiento (p. ej., PEI/POI e indicadores) busca precisamente mejorar la coherencia de la acción estatal y la trazabilidad entre prioridades, metas y asignación de recursos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2024).

La evidencia empírica sobre la relación entre planificación/gestión estratégica y desempeño en el sector público sugiere asociaciones positivas, aunque con variabilidad según contexto, calidad de la implementación y calidad de la medición. En una revisión influyente, Boyne y Walker (2010) destacan que la estrategia en agencias públicas debe analizarse considerando la “publicness” (restricciones y presiones externas), y que se requiere enriquecer teoría y evidencia para explicar complejidades causales. Complementariamente, una meta-análisis de George et. al. (2019) reporta un efecto positivo moderado y significativo de la planificación estratégica sobre el desempeño organizacional, con mayor impacto cuando la planificación es formal y el desempeño se mide como efectividad.

Para organizaciones penitenciarias, este marco es especialmente relevante por el carácter de servicio esencial (custodia, seguridad y tratamiento) y por operar bajo presiones estructurales (hacinamiento, tensiones de seguridad, deterioro de infraestructura, litigiosidad y demandas de derechos humanos). En estos entornos, un riesgo recurrente es la brecha entre el plan y su ejecución (*strategy implementation gap*); por ello, la dirección estratégica debe traducirse en mecanismos operativos (asignación realista de recursos, liderazgo, gobernanza interna, seguimiento y corrección) que aseguren que la estrategia se convierta en resultados y continuidad operativa (Al-Dhaafri & Alosani, 2020; OECD, 2025).

Gestión de crisis: anticipación, decisión y control bajo incertidumbre

La gestión de crisis implica enfrentar eventos de alta severidad y baja previsibilidad, donde las rutinas ordinarias se vuelven insuficientes. Desde la dirección estratégica, la calidad del diagnóstico situacional (riesgos, actores, capacidades y restricciones), la definición de objetivos priorizados y la disciplina de seguimiento (indicadores, responsables, retroalimentación) son condiciones para sostener la acción institucional en escenarios volátiles.

En el contexto penitenciario, “crisis” no se restringe a episodios agudos (motines, incendios, brotes epidémicos), sino también a presiones crónicas (sobrepoblación, brechas de personal, deterioro de infraestructura) que amplifican vulnerabilidades y reducen margen de maniobra. La experiencia comparada durante la pandemia de COVID-19 muestra cómo las operaciones penitenciarias pueden verse tensionadas simultáneamente en dotación de personal, implementación de medidas sanitarias y sostenimiento de programas, subrayando la necesidad de capacidades de gestión para operar bajo incertidumbre (Novisky et al., 2023).

Por ello, la gestión estratégica debe integrar enfoques de gestión de riesgos y continuidad operativa, explicitando umbrales, protocolos y capacidades mínimas para sostener funciones esenciales.

Capacidad de respuesta: coordinación, despliegue de recursos y activación de protocolos

La capacidad de respuesta se refiere a la aptitud institucional para actuar de manera oportuna y coordinada ante *shocks*, lo que supone (i) mecanismos de comando y control; (ii) disponibilidad y reasignación de recursos; (iii) comunicación interna/externa; y (iv) protocolos claros para escenarios recurrentes. En términos de gestión, esta capacidad se fortalece cuando existe planeamiento previo, definición de roles y responsabilidades, y monitoreo de indicadores que permitan detectar deterioros tempranos.

Resiliencia institucional: continuidad, adaptación y aprendizaje

La resiliencia institucional excede la respuesta inmediata e incorpora la capacidad para (i) absorber el impacto y mantener funciones esenciales; (ii) recuperarse; y (iii) adaptarse mediante aprendizaje organizacional y rediseño de procesos. En la gestión pública contemporánea, la resiliencia se vincula con gobernanza efectiva, integridad, capacidades analíticas (datos) y gestión del talento, así como con diseños que incorporen redundancias críticas y mecanismos de mejora continua (OECD, 2025). Un enfoque operativo para traducir resiliencia a gestión es la continuidad del negocio/servicios (*business continuity*), que propone identificar procesos críticos, definir niveles mínimos de servicio, establecer planes de continuidad y realizar ejercicios de prueba. Estándares internacionales como ISO 22301 sistematizan estos componentes y facilitan auditoría y mejora continua (Organización Internacional de Normalización - ISO, 2019). Asimismo, revisiones sistemáticas recientes sobre intervenciones basadas en resiliencia en el *workplace* del sector público discuten definiciones y formas de medición heterogéneas, lo que es relevante para operacionalizar constructos en estudios aplicados (Hollaar et al., 2025).

Implicancias para la gestión penitenciaria en Perú

En administración penitenciaria, la resiliencia institucional demanda (i) gestión profesional del personal; (ii) clasificación y asignación basadas en riesgo/necesidad; (iii) gobernanza interna para prevenir violencia y asegurar disciplina; y (iv) coordinación interinstitucional para garantizar servicios esenciales (salud, alimentación, visitas, traslados y programas de tratamiento) (UNODC, 2014). En un plano más general, revisiones bibliométricas muestran el crecimiento de la literatura sobre resiliencia organizacional y su diversificación temática, lo que refuerza la necesidad de explicitar dimensiones antes de operacionalizar constructos en estudios aplicados (Zhang et al., 2022).

En el caso peruano (y, en general, en América del Sur), la evidencia académica reciente subraya que la sobreocupación penitenciaria es un determinante estructural que degrada condiciones de salud, habitabilidad y seguridad, y eleva la presión operativa sobre el personal. Por ejemplo, análisis regionales de salud en personas privadas de libertad reportan altos niveles de hacinamiento y brechas de acceso a servicios básicos, situando al Perú entre los países con mayor sobreocupación en Sudamérica (León-Jiménez, 2024). A nivel nacional, el problema del hacinamiento y sus alternativas de política (reducción de ingresos, liberaciones y expansión de capacidad, entre otras) han sido discutidas en literatura especializada sobre el sistema penitenciario peruano (Magán, 2016).

Desde la gestión penitenciaria, esto tiene implicancias directas para la dirección estratégica: el hacinamiento tiende a desplazar recursos y atención hacia tareas de contención (seguridad, control interno, atención de incidentes) en detrimento de programas de tratamiento, reinserción y mejora continua. En términos de salud pública y gobernanza, se ha argumentado que la sobreocupación incrementa riesgos para personas privadas de libertad y para la comunidad (p. ej., por enfermedades transmisibles), lo que refuerza la necesidad de respuestas intersectoriales y mecanismos de coordinación y transparencia (McLeod et al., 2020).

En paralelo, la literatura indexada en Scopus sobre mejora de servicios en contextos penitenciarios enfatiza que, incluso con restricciones severas, es posible fortalecer resultados mediante intervenciones basadas en evidencia y estrategias de implementación; sin embargo, la calidad de la evidencia disponible en prisiones sigue siendo limitada y demanda evaluaciones más rigurosas (Blackaby et al., 2023).

Adicionalmente, la evidencia internacional reconoce el hacinamiento como factor estructural que agrava riesgos de seguridad y salud y dificulta intervenciones de rehabilitación, por lo que su mitigación constituye una línea estratégica transversal (UNODC, 2014).

Desde el enfoque de dirección estratégica, estas exigencias deben traducirse en teorías de cambio e instrumentos verificables: objetivos (p. ej., reducción de incidentes críticos; continuidad de atención sanitaria; cobertura de clasificación), indicadores, responsables, recursos, y rutinas de seguimiento. Asimismo, marcos globales de reducción de riesgo de desastres enfatizan gobernanza del riesgo, preparación y “reconstruir mejor” (build back better) como principios aplicables a instituciones que operan con amenazas recurrentes (Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres - UNDRR, 2015).

METODOLOGÍA

Enfoque, diseño y alcance

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y de alcance correlacional, orientada a estimar el grado de asociación entre dirección estratégica y gestión pública en un contexto organizacional específico. Se empleó un diseño no experimental (observacional), ya que no se manipuló intencionalmente ninguna variable y las mediciones se realizaron sobre los fenómenos tal como ocurren en su ambiente natural. La recolección de los datos primarios y el cuestionario corresponden a la tesis de maestría de Barreto (2019), este manuscrito efectúa un nuevo procesamiento reproducible de esa evidencia y la sitúa en un marco analítico actualizado. La resiliencia institucional y la continuidad conforme a ISO 22301 operan exclusivamente como marcos interpretativos teóricos *ex post*; no constituyen variables empíricas del cuestionario. El estudio fue de corte transversal (un solo momento de medición, año 2018), lo cual es pertinente cuando se requiere describir distribuciones y explorar asociaciones entre variables en poblaciones definidas, con restricciones logísticas y operativas propias de escenarios institucionales complejos. En particular, los diseños transversales permiten caracterizar patrones en una población y, aunque no establecen causalidad, aportan evidencia para orientar decisiones de gestión y priorización de intervenciones (Sedgwick, 2014). Los resultados de 2018 se interpretan como una línea de base retrospectiva para comprender condiciones de gestión preexistentes antes de la pandemia de COVID-19 y de la intensificación de presiones operativas posteriores. La expresión línea de base designa aquí un referente histórico para la comparación documental, no una segunda medición de los mismos participantes. Para fortalecer la transparencia del reporte metodológico, el estudio se alinea con los criterios generales de la guía STROBE para estudios observacionales (Von Elm et al., 2007).

Dado que el instrumento utiliza escala Likert de cinco puntos y, por tanto, produce datos ordinales, el análisis inferencial priorizó estadísticos no paramétricos para asociación (Spearman), consistentes con recomendaciones metodológicas para correlaciones en datos no normales y/o de nivel ordinal (Akoglu, 2018).

Contexto, población y muestra

El estudio se realizó en el Establecimiento Penitenciario de Carquín (provincia de Huaura, región Lima). La población ($N = 192$) estuvo conformada por el total de funcionarios con vínculo laboral vigente en 2018, distribuidos en tres estratos claramente identificables: personal administrativo ($N_1 = 11$), personal de tratamiento ($N_2 = 23$) y personal de seguridad interna/externa ($N_3 = 158$).

Tabla 1

Población del estudio por estratos

ESTRATO	POBLACIÓN
Personal administrativo	11
Personal de tratamiento	23
Personal de seguridad interna/externa	158
Total	192

Nota. Fuente: relación de servidores del Establecimiento Penitenciario de Huacho-Carquín, 2018.

Para determinar el tamaño muestral se empleó el cálculo de tamaño de muestra para proporciones con corrección por población finita (Dean et. al., 2013) considerando: población $N = 192$, nivel de confianza del 95%,

margen de error del 8 %, proporción esperada conservadora $p = 0.50$ y efecto de diseño 1.0. El tamaño obtenido fue de $n = 85$ funcionarios (Dean et. al., 2013).

La estrategia de selección fue el muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional, a fin de asegurar representatividad por grupo ocupacional. En consecuencia, la muestra quedó distribuida en: (i) administrativo $n_1 = 5$ (5.9 %), (ii) tratamiento $n_2 = 10$ (11.8 %) y (iii) seguridad $n_3 = 70$ (82.4 %).

Tabla 2

Estratos de la muestra

ESTRATO	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE MUESTRAL
Personal administrativo	11	5	5.9 %
Personal de tratamiento	23	10	11.8 %
Personal de seguridad interna/externa	158	70	82.4 %
Total	192	85	100.0 %

Nota. Fuente: elaboración propia con datos del estudio, 2018.

Instrumento, operacionalización y calidad de la medición

Se aplicó un cuestionario de 20 ítems con formato tipo Likert, construido a partir del ciclo de dirección estratégica (formulación, implementación y evaluación) y de dimensiones asociadas a la gestión pública. La versión final documentada en la tesis asignó 13 reactivos a Dirección Estratégica y 7 a Gestión Pública; por ello, no se adopta una partición 10/10 que no corresponde al instrumento aplicado (Barreto, 2019). Las respuestas se codificaron de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Dado que la literatura reciente subraya la importancia de explicitar definiciones operativas y dimensiones antes de medir constructos organizacionales complejos, se mantuvo coherencia entre definiciones conceptuales, dimensiones y reactivos observables (Zhang et al., 2022).

La consistencia interna se recalculó sobre la muestra analítica completa ($n = 85$), aplicando a las respuestas faltantes la misma sustitución por la media individual dentro de cada escala que se detalla en la sección de análisis. Los coeficientes fueron altos para Dirección Estratégica, integrada por 13 reactivos ($\alpha = 0.920$), Gestión Pública, integrada por 7 reactivos ($\alpha = 0.884$), y el Instrumento Global de 20 reactivos ($\alpha = 0.947$). Estos valores describen la homogeneidad de los reactivos en esta muestra, pero no sustituyen el examen de la estructura dimensional.

La tesis documenta validez de contenido mediante el juicio de tres expertos: dos vinculados con administración y dirección estratégica y uno con gestión pública (Barreto, 2019). No se conserva evidencia de un análisis factorial exploratorio o confirmatorio para la muestra analizada; por tanto, no se atribuyen valores KMO, pruebas de Bartlett ni cargas factoriales que no figuran en la fuente original.

La Tabla 3 reproduce literalmente los 20 reactivos del cuestionario. Se conservan la redacción, las mayúsculas y las concordancias de la versión aplicada para asegurar la trazabilidad del instrumento. En todos los casos se utilizó la misma escala: 1 = muy en desacuerdo; 2 = algo en desacuerdo; 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = algo de acuerdo; y 5 = muy de acuerdo.

Tabla 3

Reactivos del cuestionario y agrupación documentada por variable

N°	VARIABLE / DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Dirección estratégica: formulación	¿La Misión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?
2	Dirección estratégica: formulación	¿La Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN PÚBLICA EN UNA PRISIÓN PERUANA: LÍNEA DE BASE RETROSPECTIVA DE CARQUÍN
(2018)

3	Dirección estratégica: formulación	¿Los Objetivos estratégicos del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?
4	Dirección estratégica: formulación	¿Cumple la misión con el conjunto de valores que ha determinado el Establecimiento Penitenciario de Carquín?
5	Dirección estratégica: formulación	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín formula su plan operativo de acuerdo a lo desarrollado en su plan estratégico?
6	Dirección estratégica: formulación	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín hace participar a su personal responsable en la elaboración, evaluación y selección de estrategias?
7	Dirección estratégica: implementación	¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con la publicidad que desarrolla el área de imagen institucional del Establecimiento Penitenciario de Carquín?
8	Dirección estratégica: implementación	¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con el presupuesto del Establecimiento Penitenciario de Carquín?
9	Dirección estratégica: implementación	¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y servicios públicos que promueve el Establecimiento Penitenciario de Carquín?
10	Dirección estratégica: evaluación	¿Comparte usted la Visión de futuro del Establecimiento Penitenciario de Carquín?
11	Dirección estratégica: evaluación	¿Asume usted los compromisos de la Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín?
12	Dirección estratégica: evaluación	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín realiza el seguimiento y control a sus estrategias institucionales?
13	Dirección estratégica: evaluación	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un sistema de planificación (balanced score card) para la evaluación del rendimiento en la evaluación de estrategias?
14	Gestión pública: relaciones institucionales	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín convoca a reuniones de trabajo a la sociedad civil organizada?
15	Gestión pública: relaciones institucionales	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín desarrolla emprendimientos dirigidos a contribuir con mejorar las condiciones de la sociedad?
16	Gestión pública: marco jurídico	¿Usted cree que las Normas promulgadas por el Establecimiento Penitenciario de Carquín ayudan a tener una mejor Gestión pública?
17	Gestión pública: administración institucional	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con sus instrumentos de gestión institucional actualizados?
18	Gestión pública: administración institucional	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con profesionales idóneos en sus puestos de trabajo?
19	Gestión pública: administración institucional	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un plan operativo institucional?
20	Gestión pública: administración institucional	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con el presupuesto público necesario para poder trabajar adecuadamente?

Fuente: Cuestionario de Barreto (2019)

Procedimiento de recolección y consideraciones éticas

La recolección de datos se desarrolló dentro del Establecimiento Penitenciario de Carquín durante el año 2018, en coordinación con las instancias administrativas responsables, a fin de asegurar condiciones logísticas adecuadas (espacios, horarios y tiempos) y minimizar la interrupción de las actividades regulares del servicio. Previamente, se explicó a los participantes el objetivo del estudio, el uso estrictamente académico de la información y el carácter no punitivo de su participación.

El cuestionario se aplicó de manera presencial a funcionarios de los tres estratos definidos (administrativo, tratamiento y seguridad), procurando condiciones de privacidad durante el llenado. Se enfatizó que no existían respuestas correctas o incorrectas y que se buscaba recoger percepciones sobre prácticas de dirección estratégica y gestión pública. Para reducir la deseabilidad social y el sesgo de autoridad, la aplicación evitó la presencia de jefaturas directas en el momento de respuesta y se resolvieron dudas solo sobre instrucciones del instrumento, sin inducir respuestas.

En el plano ético, la participación fue voluntaria y se solicitó consentimiento informado (verbal y/o escrito según las condiciones institucionales). Se garantizó el anonimato mediante el uso de cuestionarios sin identificadores personales y el resguardo de la información en una base de datos con acceso restringido. Asimismo, se comunicó el derecho a no responder alguna pregunta y a retirarse en cualquier momento sin consecuencias.

Considerando la naturaleza del entorno penitenciario, se adoptaron medidas adicionales de protección: (i) aplicación en horarios que no comprometieran tareas de seguridad; (ii) resguardo de la confidencialidad frente a terceros dentro de la institución; y (iii) presentación de resultados de forma agregada, evitando cualquier posibilidad de reidentificación por cargo o área específica. Estas salvaguardas son relevantes para favorecer respuestas más honestas, reducir sesgos y proteger a los participantes.

El presente trabajo constituye un análisis secundario de una línea de base retrospectiva, realizado sobre una base anonimizada de 2018 y sin nuevo contacto con los participantes. El reprocesamiento mantuvo resultados agregados, excluyó cualquier intento de re identificación y preservó la confidencialidad de los registros. Los archivos conservados no contienen un dictamen formal de comité de ética que permita atribuir una aprobación o exención específica; por transparencia, el manuscrito no declara una autorización no documentada y se limita a consignar las salvaguardas verificables del análisis secundario.

Análisis estadístico

El análisis estadístico se organizó en tres momentos. Primero, se realizó estadística descriptiva para caracterizar la muestra y resumir el comportamiento de los ítems: frecuencias y porcentajes por categoría de respuesta, así como medidas de tendencia central y dispersión (media y desviación estándar) para facilitar la comparación entre reactivos.

Para construir las variables se respetó la agrupación documentada en el cuestionario: los reactivos 1-13 integraron Dirección Estratégica y los reactivos 14-20, Gestión Pública. Si $x_{ij} \in \{1, 2, 3, 4, 5\}$ representa la respuesta de la persona i al reactivo j , los puntajes brutos teóricos pueden expresarse como:

$$Di = \sum_{j=1}^{13} x_{ij}, \quad 13 \leq Di \leq 65,$$

y

$$Gi = \sum_{j=14}^{20} x_{ij}, \quad 7 \leq Gi \leq 35.$$

El análisis definitivo prescindió de los índices categóricos recodificados del procesamiento original y utilizó directamente estos puntajes compuestos. La base contenía 18 respuestas faltantes distribuidas en 12 participantes; ningún participante carecía de todos los reactivos de una escala y el máximo fue de tres omisiones por escala. Para conservar la muestra completa sin asignar puntos de corte, cada respuesta faltante se sustituyó por la media individual de los reactivos respondidos dentro de la misma escala. En consecuencia, para los casos completos el puntaje corresponde exactamente a la sumatoria bruta y, para los casos incompletos, equivale a la suma prorrateada dentro del rango teórico. La sensibilidad con los 73 casos sin datos faltantes produjo una estimación semejante ($\rho = 0.802$; $\rho < 0.001$).

Segundo, se evaluó la forma de distribución de los puntajes compuestos. La prueba de Kolmogorov-Smirnov no rechazó la normalidad para Dirección Estratégica ($D = 0.099$; $\rho = 0.350$) ni para Gestión Pública ($D = 0.114$; $\rho = 0.207$). No obstante, se mantuvo el coeficiente no paramétrico de Spearman por el origen ordinal de los reactivos, la presencia de empates y el interés en estimar una asociación monotónica sin imponer linealidad.

Tercero, para estimar la asociación entre los puntajes se empleó el coeficiente de rangos de Spearman (ρ_s), con significancia bilateral y $\alpha = 0.05$. El intervalo de confianza al 95 % se obtuvo mediante bootstrap no paramétrico por pares, con 10,000 remuestras de tamaño 85, intervalo percentil y semilla reproducible 20260722. La

reestimación sobre los puntajes compuestos produjo $\rho_s = 0.807$ (IC 95 % [0.697, 0.883]; $\rho < 0.001$; $n = 85$). Como antecedente de trazabilidad, la salida SPSS archivada sobre índices categóricos registraba $\rho_s = 0.505$, mientras que la tesis de Barreto (2019) publicada consignaba $\rho_s = 0.848$ la estimación definitiva del artículo es la obtenida mediante el procedimiento directo y reproducible aquí descrito.

RESULTADOS

Estadística descriptiva y supuestos

A partir de las respuestas del cuestionario (escala Likert de 5 puntos), se estimaron medidas descriptivas por ítem. Asimismo, la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra indicó desviaciones de la normalidad en los ítems analizados ($p < 0.05$), lo que refuerza el uso de estadísticos no paramétricos en los contrastes de asociación.

Adicionalmente, el análisis de frecuencias muestra una concentración de respuestas en las categorías intermedias y favorables (“ni de acuerdo ni en desacuerdo” / “algo de acuerdo” / “muy de acuerdo”) en varios ítems. Por ejemplo, en el ítem sobre participación del personal en la elaboración, evaluación y selección de estrategias, el 23.8 % se ubicó en la categoría neutral, 28.6 % en “algo de acuerdo” y 16.7 % en “muy de acuerdo” (respuestas válidas $n = 84$), mientras que 11.9 % estuvo “muy en desacuerdo” y 19.0 % “algo en desacuerdo”, con 1.2 % de datos perdidos (sistema).

Tabla 4

Media, desviación típica y normalidad (Kolmogorov-Smirnov) por ítem

ÍTEM (RESUMEN)	MEDIA	DE	P (K-S)
Misión reflejada en planes/recursos	3.32	1.256	< 0.001
Visión reflejada en planes/recursos	3.24	1.192	0.011
Objetivos estratégicos reflejados en planes/recursos	3.17	1.149	0.004
Misión coherente con valores institucionales	3.31	1.225	< 0.001
POI formulado según plan estratégico	3.29	1.136	< 0.001
Participación del personal en estrategias	3.19	1.266	0.004
Estrategias vinculadas a imagen institucional	3.33	0.938	< 0.001
Estrategias vinculadas al presupuesto	3.00	0.975	0.001
Estrategias y nuevos servicios públicos	3.21	1.120	0.001
Comparte la visión de futuro institucional	3.66	1.075	< 0.001
Asume compromisos de la visión	3.87	1.110	< 0.001
Seguimiento y control de estrategias	3.52	1.130	0.002
Sistema de planificación para evaluar rendimiento	3.10	1.073	< 0.001
Reuniones de trabajo con sociedad civil	3.17	1.269	< 0.001
Emprendimientos para mejorar condiciones sociales	3.44	1.226	< 0.001
Normas institucionales ayudan a la gestión pública	3.41	1.247	< 0.001
Instrumentos de gestión institucional actualizados	3.27	1.010	< 0.001
Personal calificado en sus puestos	3.60	1.125	< 0.001
Cuenta con plan operativo institucional	3.60	1.071	< 0.001
Presupuesto público suficiente	3.01	1.256	0.005

Fuente: Cuestionario de Barreto (2019)

Asociación entre variables

El puntaje de Dirección Estratégica presentó una media de 42.095 (DE = 10.470; rango observado 17-62) y el de Gestión Pública, una media de 23.608 (DE = 6.163; rango observado 7-35). Ambos se mantuvieron dentro de sus rangos teóricos respectivos. Los puntajes compuestos presentaron una asociación positiva alta: Spearman $\rho = 0.807$, con IC 95 % bootstrap [0.697, 0.883] y significancia estadística ($\rho < 0.001$; $n = 85$).

DISCUSIÓN

Los resultados muestran una asociación positiva alta entre Dirección Estratégica y Gestión Pública ($\rho = 0.807$; IC 95 % [0.697, 0.883]; $p < 0.001$). En términos sustantivos, los rangos más favorables de Dirección Estratégica tienden a coexistir con rangos más favorables de gestión pública. El resultado sustenta una relación monotónica robusta, no causalidad ni un porcentaje de efecto explicado.

Tabla 5

Correlación de Spearman entre Dirección Estratégica y Gestión Pública

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA		GESTIÓN PÚBLICA
Dirección Estratégica	1.000	0.807**
Gestión Pública	0.807**	1.000

Nota. $n = 85$; IC 95 % bootstrap para la correlación: [0.697, 0.883]; 10,000 remuestras, intervalo percentil y semilla 20260722; significancia bilateral. ** $p < 0.001$. Fuente: reanálisis reproducible de los datos del estudio, 2018.

La resiliencia institucional, la continuidad operativa y la gestión de crisis no se derivan de una medición directa y se emplean solo para interpretar ex post las posibles implicaciones del hallazgo. Su magnitud debe leerse a la luz de cuellos de botella entre el plan y su ejecución: la discrecionalidad operativa cotidiana obliga a priorizar incidentes y contingencias; la sobrecarga funcional del personal reduce el tiempo disponible para seguimiento, coordinación y aprendizaje; y las restricciones presupuestales limitan la conversión de objetivos formales en dotación, infraestructura y servicios. Estos factores no fueron probados como mecanismos estadísticos en el estudio, pero constituyen restricciones plausibles documentadas por la literatura. Esta interpretación es consistente con la literatura de gestión estratégica en el sector público, que resalta las brechas de implementación y la dependencia de condiciones organizacionales para convertir el plan en resultados (Al-Dhaafri & Alosani, 2020; Boyne & Walker, 2010; George et al., 2019).

Este resultado, además, dialoga con aportes contemporáneos sobre gobernanza penitenciaria en América Latina. Sozzo (2022) subraya que las prisiones de la región tienden a operar en un equilibrio inestable entre regulación formal y órdenes *informales*, en contextos de capacidad estatal limitada, hacinamiento crónico y alta conflictividad. En una línea convergente, Zúñiga y Dammert (2008) enfatizan que la cárcel en las Américas enfrenta desafíos estructurales de infraestructura, personal, salud y seguridad que exceden la escala de un establecimiento y condicionan la implementación efectiva de cualquier estrategia. Esta preocupación por articular diagnósticos regionales, capacidades estatales y evidencia empírica está presente también en debates publicados en *URVIO sobre las agendas regionales de seguridad y las transformaciones contemporáneas del encarcelamiento* (Focás, 2018; Gómez y Proaño, 2012).

El conocimiento adicional que aporta el caso Carquín se sitúa en la articulación de dos campos que suelen examinarse por separado. Por un lado, la literatura penitenciaria disponible ha documentado principalmente presiones estructurales como el hacinamiento, las brechas sanitarias, la violencia, la infraestructura insuficiente y los problemas de gobernanza (McLeod et al., 2020; Sozzo, 2022; UNODC, 2014). Por otro, los estudios de dirección estratégica en el sector público han analizado la relación entre planeamiento, implementación y desempeño en organizaciones de carácter general (Boyne & Walker, 2010; George et al., 2019). El presente análisis conecta ambos niveles mediante evidencia recogida dentro de un establecimiento penitenciario: muestra que la dimensión organizacional interna —expresada en formulación, implementación, seguimiento y alineamiento de la estrategia— mantiene una asociación empíricamente observable con las percepciones de gestión pública, aun en un entorno sometido a restricciones estructurales severas.

El aporte no reside solamente en la magnitud del coeficiente, sino en tres precisiones analíticas. Primero, traslada la discusión desde el diagnóstico macroscópico del sistema penitenciario hacia procesos internos percibidos por quienes ejecutan las funciones administrativas, de tratamiento y seguridad. Segundo, ofrece una línea de base anterior a la pandemia que permite reconocer condiciones organizacionales preexistentes, sin confundir este contraste histórico con un seguimiento longitudinal. Tercero, hace explícita la construcción de los puntajes, el tratamiento de datos faltantes, el análisis de sensibilidad y la divergencia respecto de los coeficientes previamente archivados. Esta trazabilidad permite delimitar con mayor precisión qué puede sostenerse a partir de los datos: existe una asociación consistente entre dirección estratégica y gestión pública, pero los mecanismos de gobernanza, recursos o integridad que podrían explicar dicha relación requieren medición y contraste en investigaciones posteriores.

Dado que la evidencia empírica corresponde a 2018, su valor analítico radica en mostrar un punto de partida (línea de base) previo a crisis de alto impacto como la pandemia de COVID-19 y previo a la intensificación de la crisis penitenciaria observada en los reportes oficiales más recientes. Este contraste es importante: en marzo de 2025, el INPE reporta 101,302 personas intramuros frente a una capacidad de 41,764 plazas, lo que implica una sobrepoblación de 59,538 personas y un hacinamiento de 143 % (INPE, 2025). En un escenario de esa magnitud, la ejecución de la estrategia se vuelve más difícil y, al mismo tiempo, más necesaria: se estrecha el margen de maniobra, aumentan los eventos críticos y se tensionan servicios esenciales (salud, alimentación, traslados, tratamiento), por lo que las capacidades de coordinación, monitoreo y aprendizaje institucional pasan de ser “buenas prácticas” a ser condiciones de continuidad operativa.

En el plano descriptivo, los patrones de respuesta por ítem tienden a concentrarse en posiciones intermedias y favorables, pero con una fracción no menor de desacuerdo en aspectos de participación y alineamiento interno. Este hallazgo es relevante porque la participación del personal, la comunicación de la estrategia y la claridad de roles son condiciones habilitantes para la implementación; cuando son débiles, la organización opera con mayor reactividad (“gestión de crisis permanente”) y menor capacidad de aprendizaje institucional.

Desde una perspectiva de resiliencia organizacional aplicada al sector público, la asociación puede interpretarse ex post como compatible con el papel coordinador de la dirección estratégica (priorización, asignación de recursos, seguimiento y corrección) bajo incertidumbre. La resiliencia no fue una variable medida en el cuestionario; se emplea como marco teórico para relacionar los hallazgos con evidencia que enfatiza liderazgo, comunicación vertical y horizontal, monitoreo de indicadores, capacidad de adaptación y bienestar del personal en organizaciones sometidas a alta presión (Hollaar et al., 2025).

En particular, la experiencia comparada durante y después de la pandemia de COVID-19 muestra que la respuesta en entornos carcelarios exige un enfoque de sistema (correcciones, salud pública, justicia, gobiernos subnacionales), con protocolos claros, intercambio oportuno de información y mecanismos de coordinación interinstitucional para sostener medidas sanitarias, seguridad y servicios esenciales (Novisky et al., 2023). En el caso estudiado, la asociación observada permite plantear, con carácter orientativo, que el seguimiento y control estratégico (p. ej., tableros de control, reuniones de revisión, auditorías internas y retroalimentación) merece evaluación como soporte de la capacidad de respuesta. La continuidad y la resiliencia se discuten aquí mediante la norma ISO 22301 y los lineamientos de planeamiento institucional como referentes teóricos, no como resultados directamente probados por el cuestionario (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2024; ISO, 2019; OECD, 2025).

Finalmente, estos hallazgos deben leerse a la luz de las limitaciones del diseño transversal y del uso de percepciones autoreportadas, que pueden estar influidas por sesgos de deseabilidad social y por la coyuntura institucional. Aun así, el patrón de correlación y la consistencia interna del instrumento aportan evidencia empírica útil para orientar intervenciones de gestión: reforzar la participación del personal en el ciclo estratégico, explicitar metas e indicadores y fortalecer mecanismos de coordinación y rendición de cuentas dentro y fuera del establecimiento (Akoglu, 2018; Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2024).

CONCLUSIONES

Conclusiones principales

En el Establecimiento Penitenciario de Carquín (2018), los puntajes de dirección estratégica se asociaron de manera positiva y alta con los de gestión pública ($\rho = 0.807$; IC 95 % [0.697, 0.883]; $p < 0.001$). El hallazgo indica coexistencia de percepciones favorables en ambos dominios, sin demostrar causalidad ni desempeño operativo objetivo. La asociación observada, interpretada junto con la literatura, permite considerar el seguimiento y control (p. ej., revisión periódica de metas, indicadores y retroalimentación) como una implicación orientativa que debe evaluarse empíricamente para fortalecer la capacidad de respuesta.

El estudio incorpora una dimensión organizacional interna a la discusión penitenciaria peruana. Frente a diagnósticos centrados principalmente en hacinamiento, salud, infraestructura y gobernanza, el caso muestra que la articulación entre estrategia y gestión también constituye un problema empíricamente identificable. Su aporte comprende, además, una línea de base anterior a la pandemia y un procedimiento transparente de reanálisis basado en puntajes sumatorios, tratamiento explícito de datos faltantes, análisis de sensibilidad e intervalo *bootstrap*. La resiliencia institucional, la continuidad operativa, la gestión de crisis y la ISO 22301 amplían la interpretación conceptual del hallazgo, pero no corresponden a variables medidas ni a resultados directamente demostrados.

La asociación observada respalda la pertinencia de estudiar la brecha entre formulación y ejecución estratégica dentro de organizaciones penitenciarias, sin reducirla a la existencia formal de planes. En términos de gestión, los

resultados y la literatura permiten proponer, con carácter orientativo, la evaluación de tableros de control, revisiones periódicas de metas, indicadores de seguridad, salud y tratamiento, capacitación del personal y protocolos de coordinación interinstitucional. Estas alternativas deben someterse a evaluaciones específicas antes de atribuirles efectos sobre el desempeño o la resiliencia.

Limitaciones

El diseño transversal y correlacional impide establecer relaciones causales y no descarta asociaciones bidireccionales. La medición se basa en percepciones autoreportadas, expuestas a deseabilidad social, sesgo de autoridad y variaciones del clima organizacional. La muestra de 85 funcionarios pertenece a un solo establecimiento, por lo que la heterogeneidad de infraestructura, personal, hacinamiento y conflictividad limita la generalización. Aunque la consistencia interna fue alta, no se realizaron análisis factoriales ni triangulación con indicadores objetivos. Asimismo, el prorrateo de 18 respuestas faltantes en 12 participantes constituye una decisión analítica, aun cuando el análisis de 73 casos completos produjo un resultado semejante. Finalmente, la divergencia entre la salida SPSS archivada ($\rho = 0.505$), la tesis original ($\rho = 0.848$) y la reestimación reproducible ($\rho = 0.807$) exige preservar la trazabilidad y mantener cautela respecto de la magnitud exacta de la asociación.

REFERENCIAS

- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91-93. <https://doi.org/10.1016/J.TJEM.2018.08.001>
- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). Closing the strategic planning and implementation gap through excellence in the public sector: empirical investigation using SEM. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 553-573. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0128>
- Barreto, B. (2019). *Dirección estratégica y gestión pública de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Carquín en el año 2018*. https://play.google.com/store/books/details/Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_y_gesti%C3%B3n_p%C3%BAblica_de_los_fun?id=XtKuDwAAQBAJ&hl=da
- Blackaby, J., Byrne, J., Bellass, S., Canvin, K., & Foy, R. (2023). Interventions to improve the implementation of evidence-based healthcare in prisons: a scoping review. *Health & Justice*, 11(1), Artículo 1. <https://doi.org/10.1186/S40352-022-00200-X>
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70(s. 1), s185-s192. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317-339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2024). *Guía para el Planeamiento Institucional (actualizada 2024)*. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/5661161-guia-para-el-planeamiento-institucional-actualizada-2024>
- Chaiña, R. (2024). Hacinamiento entre rejas: una aproximación al sistema de cupos carcelarios. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 57(171), 47-84. <https://doi.org/10.22201/IIJ.24484873E.2024.171.19198>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. 680, (16 ed.). Pearson. https://books.google.com/books/about/Strategic_Management_A_Competitive_Advan.html?hl=id&id=QsSCDQAAQBAJ
- Dean, A. G., Sullivan, K. M., & Soe, M. M. (2013). *OpenEpi: Open source epidemiologic statistics for public health (Versión 3.01)* [Software]. https://www.openepi.com/Menu/OE_Menu.htm
- Defensoría del Pueblo Perú. (2024). *Informe defensorial n° 216. Derechos humanos de los internos e internas de los 68 establecimientos penitenciarios del país en el marco del programa Rompiendo Cadenas*. <https://www.defensoria.gob.pe/informes/informe-defensorial-n-216/>
- Focás, B. (2018). Miedo al crimen, prevención del delito y narcotráfico: desafíos para las políticas públicas de seguridad ciudadana en América Latina. Entrevista a Lucía Dammert: Entrevista a Lucía Dammert. *URVIO. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (22), 102-108. <https://doi.org/10.17141/URVIO.22.2018.3183>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/PUAR.13104>
- Gómez, A., & Proaño, F. (2012). Entrevista a Máximo Sozzo: "¿Qué es el populismo penal?" *URVIO: Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (11), 117-122. <https://doi.org/10.17141/urvio.11.2012.1162>
- Hernández-Vásquez, A., & Rojas-Roque, C. (2020). Enfermedades y acceso a tratamiento de la población penitenciaria peruana: un análisis según el sexo. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 22(1), 9-15. <https://doi.org/10.18176/resp.0002>

- Hollaar, M. H. L., Kemmere, B., Kocken, P. L., & Denktas, S. (2025). Resilience-based interventions in the public sector workplace: a systematic review. *BMC Public Health*, 25(1), 350. <https://doi.org/10.1186/S12889-024-21177-2>
- Instituto Nacional Penitenciario. (2025). *Informe estadístico penitenciario: Marzo 2025*. Oficina de Planeamiento y Presupuesto. www.gob.pe/inpe
- Irigoin, J. (2022). El Decreto Legislativo n.o 1513, norma para afrontar el hacinamiento y la protección de la salud como derecho fundamental de las personas reclusas en los establecimientos penitenciarios del Perú. *Revista Oficial Del Poder Judicial*, 14(17), 221-240. <https://doi.org/10.35292/ROPJ.V14I17.549>
- Justo, J. (2023). El hacinamiento de penales en el Perú. Pronunciamiento del Tribunal Constitucional peruano (Exp. No 5436-2014-PHC/TC). *Revista Electrónica Iberoamericana*, 17(1), 198-207. <https://doi.org/10.20318/REIB.2023.7808>
- León-Jiménez, F. E. (2024). Health in Persons Deprived of Their Liberty in South America: A Painful Reflection of Our Public Health. *Annals of Global Health*, 90(1), 29. <https://doi.org/10.5334/AOGH.4171>
- Liu, Y. E., Mabene, Y., Camelo, S., Rueda, Z. V., Pelissari, D. M., Dockhorn Costa Johansen, F., Huaman, M. A., Avalos-Cruz, T., Alarcón, V. A., Ladutke, L. M., Bergman, M., Cohen, T., Goldhaber-Fiebert, J. D., Croda, J., & Andrews, J. R. (2024). Mass incarceration as a driver of the tuberculosis epidemic in Latin America and projected effects of policy alternatives: a mathematical modelling study. *The Lancet Public Health*, 9(11), e841-e851. [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(24\)00192-0](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(24)00192-0)
- Magán, J. (2016, December). *Overcrowding in the Peruvian prison system*. International Review of the Red Cross, 98(903), 851-858. <https://doi.org/10.1017/S1816383117000649>
- McLeod, K. E., Butler, A., Young, J. T., Southalan, L., Borschmann, R., Sturup-Toft, S., Dirkzwager, A., Dolan, K., Kofi Acheampong, L. K., Topp, S. M., Elwood Martin, R. & Kinner, S. A. (2020). Global Prison Health Care Governance and Health Equity: A Critical Lack of Evidence. *American Journal of Public Health*, 110(3), 303-308. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305465>
- Novisky, M. A., Tostlebe, J., Pyrooz, D., & Sanchez, J. A. (2023). "The COVID-19 pandemic and operational challenges, impacts, and lessons learned: a multi-methods study of U.S. prison systems." *Health & Justice*, 11(1), 51. <https://doi.org/10.1186/S40352-023-00253-6>
- OECD. (2025). *Government at a Glance*, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0EFD0BCD-EN>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito - UNODC. (2014). *Manual Sobre Estrategias Para Reducir el Hacinamiento en las Prisiones* | UNODC. Naciones unidas.
- Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres - UNDRR. (2015). *Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030* | UNDRR. Naciones Unidas. <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030>
- Organización Internacional de Normalización - ISO. (2019). *ISO 22301:2019. Seguridad y resiliencia. Sistemas de gestión de la continuidad del negocio*. <https://www.iso.org/standard/75106.html>
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2005.00429.X>
- Salazar-De La Cuba, A. L., Ardiles-Paredes, D. F., Araujo-Castillo, R. V., & Maguiña, J. L. (2019). High prevalence of self-reported tuberculosis and associated factors in a nation-wide census among prison inmates in Peru. *Tropical Medicine and International Health*, 24(3), 328-338. <https://doi.org/10.1111/TMI.13199>
- Sedgwick, P. (2014). Cross sectional studies: advantages and disadvantages. *BMJ*, 348. <https://doi.org/10.1136/BMJ.G2276>
- Sozzo, M. (2022). *Prisons, Inmates and Governance in Latin America*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-98602-5>
- Von Elm, E., Altman, D. G., Egger, M., Pocock, S. J., Gøtzsche, P. C., & Vandenbroucke, J. P. (2007). The Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology (STROBE) Statement: Guidelines for Reporting Observational Studies. *PLOS Medicine*, 4(10), e296. <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PMED.0040296>
- World Prison Brief (2025). *Informe mundial sobre prisiones*. Institute for Crime & Justice Policy Research. https://www.prisonstudies.org/country/peru?language_content_entity=en-gb
- Zampa, F. (1991). Some Effects Of Extreme Overcrowding In Peruvian Prisons*. *Criminal Justice Policy Review*, 5(2), 133-141. <https://doi.org/10.1177/088740349100500205>
- Zhang, Y., Wang, W., Mi, L., Huang, C., Xiao, H., Shang, K., Qiao, L., & Wang, L. (2022). Organizational resilience in development: A systematic review based on bibliometric analysis and visualization. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 83, 103408. <https://doi.org/10.1016/J.IJDRR.2022.103408>
- Zúñiga, L., & Dammert, L. (2008). *La cárcel: problemas y desafíos para las Américas*. FLACSO Chile. <https://flacso.cl/biblioteca/product/la-carcel-problemas-y-desafios-para-las-americas/>