

Incidencia de la autorregulación en la gestión de beneficios sociales en asociaciones sin fines de lucro: una revisión sistemática

*Impact of self-regulation on social benefits management
in non-profit associations: a systematic review*

Recibido: 02/04/2025 - Aceptado: 12/07/2025

José Humberto Montoya-Meléndez

<https://orcid.org/0009-0004-1391-4095>

2021007343@unfv.edu.pe

Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú

Resumen

La presente investigación examina el impacto de la autorregulación en la gestión de beneficios sociales de la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales del Ejército del Perú (AMUTSEP). El objetivo central es identificar los factores estructurales y funcionales que limitan la eficiencia institucional, como la falta de transparencia, la centralización jerárquica y la escasa participación de los asociados, con el fin de proponer estrategias de mejora alineadas con estándares internacionales de gobernanza mutualista. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo-descriptivo, basado en una revisión sistemática de la literatura científica reciente. Se empleó la metodología PRISMA para la búsqueda, selección y análisis de estudios relevantes en bases de datos académicas reconocidas, priorizando investigaciones empíricas y teóricas sobre autorregulación y gestión organizacional en el contexto latinoamericano. Los resultados muestran que, aunque la autorregulación puede favorecer la transparencia y la participación democrática, en AMUTSEP persisten limitaciones asociadas a estructuras jerárquicas rígidas y una escasa rendición de cuentas. Asimismo, se observó la ausencia de mecanismos sistemáticos para evaluar el impacto social de los beneficios y una escasa referencia a modelos internacionales exitosos. En conclusión, fortalecer la autorregulación, establecer sistemas de evaluación de resultados y promover la participación activa de los asociados son acciones esenciales para optimizar la gestión y asegurar la sostenibilidad de los beneficios sociales en las organizaciones mutualistas peruanas.

Palabras clave: asociaciones mutualistas, autorregulación, beneficios sociales.

Abstract

This research examines the impact of self-regulation on the management of social benefits at the Association of Mutual Technicians and Non-Commissioned Officers of the Peruvian Army (AMUTSEP). The central objective is to identify the structural and functional factors that limit institutional efficiency, such as a lack of transparency, hierarchical centralization, and limited member participation, in order to propose improvement strategies aligned with international standards of mutual governance. To this end, a qualitative-descriptive approach was adopted, based on a systematic review of recent scientific literature. The PRISMA methodology was used to search, select, and analyze relevant studies in recognized academic databases, prioritizing empirical and theoretical research on self-regulation and organizational management in the Latin American context. The results show that, although self-regulation can promote transparency and democratic participation, limitations associated with rigid hierarchical structures and weak accountability persist at AMUTSEP. Likewise, a lack of systematic mechanisms for evaluating the social impact of benefits and a scant reference to successful international models were observed. In conclusion, strengthening self-regulation, establishing performance evaluation systems, and promoting active member participation are essential actions to optimize management and ensure the sustainability of social benefits in Peruvian mutual organizations.

Keywords: mutual associations, self-regulation, social benefits.

Introducción

Los principales beneficios para los asociados dependientes de la Asociación Mutualista del Ejército Peruano (AMUTSEP) se concentran en dos grupos: quienes actualmente se encuentran en función activa y quienes ya se han jubilado. Esto implica que, a medida que aumenta el riesgo de fallecimiento del asociado y crece el número de dependientes familiares, disminuyen las posibilidades de recibir transferencias sociales mutuas, como pensiones, subsidios y otros apoyos proporcionados por la asociación. Dicha situación refleja la influencia de variables contextuales que evidencian la realidad del complemento mutualista, influyendo en el análisis y en la consecución de los objetivos fundacionales. En este sentido, se restringen muchas gestiones debido a variables institucionales vinculadas directamente con la calidad y veracidad en los contratos, tales como la solvencia económica y el nivel de gastos asumidos.

La mutua es una asociación dedicada a prestar servicios mutualistas para uno de sus grupos de asociados o asegurados, basándose en operaciones de riesgo puro sobre personas y/o patrimonios, con el objetivo de protegerlos y proporcionarles prestaciones pactadas mediante técnicas de administración de riesgos e inversiones. Las sociedades cooperativas de consumo, ahorro para uso crediticio y de créditos hipotecarios surgieron a mediados del siglo XIX (Ocampo, 1995). Posteriormente, en el último cuarto del siglo, se fundaron sociedades cooperativas de producción, especialmente agrarias. La Ley de Sociedades Mútua, aprobada en mayo de 1874 y vigente desde enero de 1877, legitimó estas corporaciones. En 1910 se publicó la primera Ley de Mutuas en el ámbito de la Seguridad Social, que impulsó la creación de mütuas de accidentes de trabajo. Las primeras sociedades de socorros mutuos, fundadas parroquialmente en la primera década del siglo XIX, son consideradas ancestrales; entre estas destaca la organización parroquial de San Pablo y, en 1805, en Toledo, la creación de "Una sociedad con los ramos que sean de matices rojos a los Mutualistas de Socorros" (Santillán Salgado, 2024).

En el Perú, AMUTSEP representa un caso paradigmático sobre cómo la autorregulación influye en la gestión de beneficios sociales para sus miembros. En el contexto actual, marcado por profundas desigualdades sociales, el mutualismo surge como una alternativa solidaria frente a las limitaciones de los sistemas estatales de bienestar. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020), las organizaciones mutualistas tienen la capacidad de mitigar los efectos negativos de los riesgos sociales, siempre que cuenten con una base suficiente de socios para distribuir dichos riesgos eficientemente. De igual manera, Ticona (2022) afirma que la sostenibilidad de estos sistemas depende de su capacidad organizativa y del alcance real de sus miembros. No obstante, uno de los mayores desafíos a nivel global es la limitada cobertura social: solo el 47 % de la población mundial cuenta con alguna forma de protección social, mientras que el 53 % carece de financiamiento mediante sus sistemas nacionales (ONU, 2020).

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) advierte sobre la precarización laboral mundial, señalando que cerca del 70 % de los trabajadores no dispone de acceso completo a la seguridad social. Esta realidad acentúa la brecha entre países con sistemas de bienestar consolidados y aquellos con esquemas fragmentados, tal como lo anticipó Esping-Andersen (1990) en su caracterización de regímenes de bienestar.

En este marco, los procesos de autorregulación cobran vital importancia. Meléndez (2019) define la autorregulación como el establecimiento de un conjunto de normas que orientan tanto el comportamiento individual como el funcionamiento interno de la organización, en consonancia con sus principios y objetivos institucionales. A diferencia de las empresas capitalistas, cuya disciplina suele basarse en el control jerárquico y la maximización de la productividad, las organizaciones de la Economía Social y Solidaria (ESS) fundamentan su autorregulación en la gestión colaborativa, la corresponsabilidad y la rendición de cuentas, pilares esenciales de una gobernanza democrática.

En consecuencia, los mecanismos de autorregulación en las organizaciones sin fines de lucro buscan garantizar la corresponsabilidad de sus miembros, gestionar tensiones internas y establecer un marco normativo para la convivencia, que regule las relaciones tanto económicas como con los diversos grupos de interés. Sin embargo, la ausencia o debilidad de estos mecanismos provoca disfunciones que impactan negativamente la gobernanza y la legitimidad institucional.

El caso particular de AMUTSEP revela controversias internas que afectan su operatividad y cohesión institucional. Una problemática frecuente es la imposición de jerarquías militares en la gestión civil mutualista, generando tensiones entre asociados y desvirtuando los fines fundacionales. Esta situación se agrava por la falta de canales formales de comunicación, lo cual fomenta la circulación de información informal, a menudo imprecisa o distorsionada, y alimenta la desconfianza y la especulación entre los miembros.

Por ello, resulta fundamental fortalecer los mecanismos de autorregulación, especialmente en aspectos relacionados con la gestión institucional, la transparencia informativa y la participación activa de los asociados.

Es imprescindible que la comunicación sea objetiva, clara y constante, no solo para rendir cuentas, sino para incentivar el compromiso colectivo con los principios y el patrimonio común de la asociación.

Adicionalmente, es necesario reconocer que el entorno donde operan las asociaciones mutualistas es altamente dinámico. Los cambios sociales, económicos y tecnológicos demandan adaptabilidad y participación continua, lo que implica que la organización debe evolucionar de acuerdo con las nuevas realidades. En este sentido, revisar y robustecer el marco autorregulatorio es un requisito esencial para garantizar la sostenibilidad y vigencia institucional, sobre todo ante alteraciones internas o externas.

Finalmente, un diagnóstico realizado mediante el Plan Estratégico Institucional (PEI) de AMUTSEP identificó debilidades significativas, como la escasa cultura mutualista entre sus miembros, el desconocimiento generalizado de los principios y objetivos de la asociación, la falta de información actualizada y la carencia de capacitación y herramientas administrativas. Estas limitaciones estructurales evidencian la necesidad urgente de rediseñar los mecanismos de gestión y gobernanza interna, para que la asociación cumpla eficazmente su misión: brindar servicios solidarios basados en la equidad, participación y transparencia, en beneficio de todos sus integrantes y sin fines lucrativos.

Uno de los retos más importantes que enfrenta AMUTSEP es el deterioro de la confianza entre sus asociados, resultado de gestiones previas con deficiencias administrativas y limitada rendición de cuentas. Entre los problemas identificados se encuentran la ineficiencia en trámites para el pago de cuotas, la falta de financiamiento para el Auxilio Mutual de Retiro (AMR) y devolución de ahorros, así como una comunicación institucional deficiente tanto con asociados actuales como potenciales. Además, la ausencia de un sistema informático integral que centralice y modernice los procesos, el deterioro de infraestructura y logística por falta de recursos, y el exceso de atribuciones de algunos directivos de filiales, agravan la situación. Sumado a ello, la baja participación electoral de los asociados en la elección de dirigentes reduce la legitimidad y la gobernabilidad de la institución.

En este contexto, es imprescindible reforzar los pilares de autorregulación, gestión participativa, transparencia y comunicación interna, con el fin de que los asociados se sientan integrados, informados y comprometidos con la organización. La participación activa en la toma de decisiones fortalece no solo la estructura democrática de la asociación, sino que también genera un sentido de pertenencia fundamental para su sostenibilidad.

Desde un enfoque teórico, Vega Fernández & Vega Fernández (2025) señalan que las organizaciones de la Economía Social y Solidaria se sustentan en cuatro pilares: gobierno, autorregulación, gestión y relaciones colectivas. Estos elementos deben entenderse como procesos dinámicos en construcción, integrando diversas visiones y prácticas de los actores involucrados. La gestión colectiva se desarrolla en diálogo constante con la propiedad y responsabilidad compartida, mientras que la autorregulación actúa tanto como control interno como mecanismo de cohesión institucional y garantía para el cumplimiento de los fines sociales.

En el caso específico de AMUTSEP, la transparencia insuficiente en el uso de fondos, los conflictos internos derivados de la imposición de jerarquías militares en una estructura civil y el desconocimiento generalizado de derechos y beneficios por parte de los asociados limitan su acceso real a los servicios que debería brindar (AMUTSEP, 2022).

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es analizar el impacto de la autorregulación en la gestión de beneficios sociales en AMUTSEP, identificando las causas estructurales y funcionales que obstaculizan su eficiencia, como la falta de transparencia, la centralización jerárquica y la baja participación de los asociados. Esta aproximación busca proponer estrategias de mejora fundamentadas en estándares internacionales de gobernanza mutualista para fortalecer la sostenibilidad, ampliar el impacto social y garantizar una gestión más participativa, ética y eficaz.

Metodología

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo, empleando como estrategia metodológica una revisión sistemática de la literatura. El objetivo principal fue analizar la producción científica relacionada con la autorregulación en organizaciones sin fines de lucro, con especial atención a AMUTSEP, basándose en investigaciones indexadas y académicamente validadas. Para asegurar el rigor y la transparencia del proceso, se aplicó la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que facilita la estructuración y documentación clara de las etapas de búsqueda, selección y análisis de los estudios relevantes.

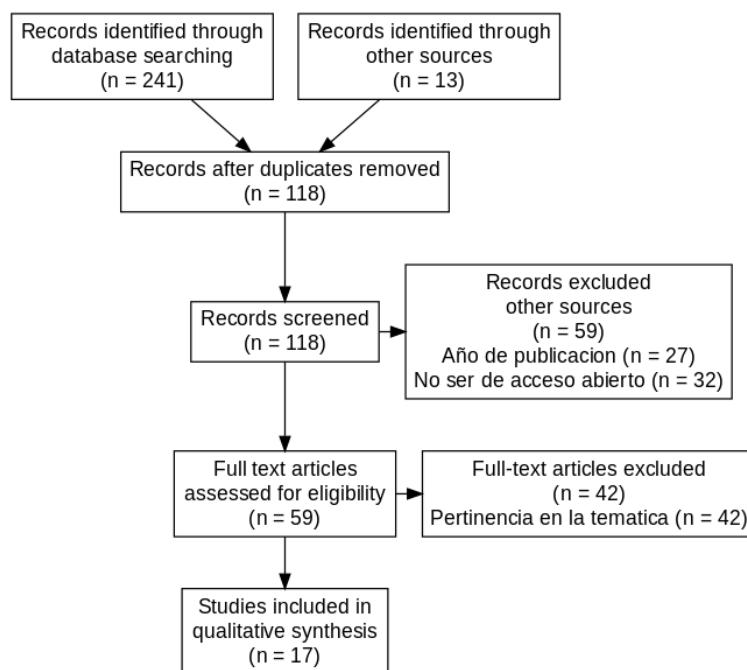
La búsqueda se realizó en bases de datos académicas reconocidas como Scopus, Web of Science, Scielo, Redalyc, Dialnet y Google Scholar. Para ello, se utilizaron palabras clave vinculadas a la autorregulación, gestión organizacional, beneficios sociales, mutualismo, gobernanza y organizaciones sin fines de lucro. Durante

la fase inicial de identificación, se eliminaron documentos duplicados y aquellos sin acceso completo. Posteriormente, en la etapa de selección, se aplicaron criterios estrictos de inclusión que consideraron: publicaciones entre 2010 y 2024, textos en español, inglés o portugués, investigaciones enfocadas en el contexto latinoamericano —específicamente en Bolivia, Colombia, Venezuela y Ecuador— y estudios con metodología clara, ya sea empírica, teórica o revisiones sistemáticas. Se excluyeron, por su parte, documentos de opinión sin base científica, publicaciones no directamente relacionadas con los objetivos del estudio, así como artículos obsoletos o sin arbitraje académico.

Luego, se evaluaron cuidadosamente los títulos, resúmenes y textos completos para determinar la pertinencia de cada estudio en relación con el propósito de la investigación. Finalmente, se seleccionaron 17 artículos científicos, los cuales fueron sometidos a un análisis de contenido con un enfoque inductivo, complementado con una codificación temática orientada a identificar patrones, enfoques teóricos, tendencias emergentes y vacíos en la literatura especializada.

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA del proceso de selección de estudios



Este proceso permitió construir una base sólida para la discusión académica, sustentada en evidencia rigurosa y guiada por parámetros metodológicos validados. Al tratarse de una revisión bibliográfica sin intervención directa sobre personas, no fue necesaria la aprobación de un comité de ética; no obstante, se respetaron estrictamente los principios de honestidad científica, transparencia y reconocimiento de la propiedad intelectual de los autores consultados.

Resultados y discusión

Los hallazgos de esta investigación bibliográfica permiten identificar diversos enfoques teóricos, evidencias empíricas, tendencias emergentes y lagunas presentes en la literatura especializada sobre la autorregulación en organizaciones sin fines de lucro, con especial énfasis en el caso de la Asociación Mutualista del Ejército del Perú (AMUTSEP).

Históricamente, el fenómeno de la autorregulación ha acompañado las relaciones entre consumidores y organizaciones, controlando aspectos físicos y psíquicos en sus interacciones y señalando cuándo era necesario utilizar distintas capacidades referenciadas. Por ejemplo, en las antiguas civilizaciones, egipcios y fenicios alertaban sobre sus mercancías mediante señales sonoras, mientras que los sumerios registraban diálogos comerciales en tablillas de arcilla e intentaban regular capacidades humanas; en ciudades y campos, las disposiciones se atribuían a la voz de dioses o protectores. Sin embargo, la autorregulación no reemplaza otras

formas de control, sino que complementa la acción de autoridades y árbitros, constituyéndose en un elemento esencial para la cultura y el comportamiento económico y educativo de los actores involucrados. Así, junto a criterios como eficacia, justicia, gravedad, política y metas, la autorregulación debe integrarse en los entornos educativos y productivos de las asociaciones multinacionales (Cabezas-Alvarado et al., 2025).

En cuanto al ámbito mutualista, su estudio ha estado marcado por criterios económétricos rígidos, limitando el análisis a aspectos técnicos y educativos sin abarcar la diversidad de funciones formales e informales que desempeñan, con variados grados de carácter educativo en la docencia y producción de servicios (Reyes-Jedlicki et al., 2024).

Desde la perspectiva del marco europeo sobre inversión ventajosa, además de evaluar eficiencia, rapidez y resultados, es necesario incorporar elementos de educación formal e informal. Esto implica reconocer el desarrollo global de la participación física, junto con valores, conductas y actitudes premiadas y sedimentadas en la cultura cotidiana, aspectos fundamentales para fomentar un desarrollo participativo reflejado en la formación continua (Sarmiento Bernal et al., 2021).

Por tanto, la regulación de los beneficios sociales representa un pilar fundamental para los asociados, ya que constituye un medio esencial para que el Estado Peruano garantice los derechos laborales de sus miembros. Palma (2022) señala que la “autorregulación” opera como un mecanismo mediante el cual AMUTSEP administra estos beneficios. En teoría, dicha gestión, basada en normas internas aprobadas por los asociados, debería reflejar fielmente sus necesidades, demandas, preferencias e intereses. De este modo, la Asociación, como proveedora de servicios orientados a satisfacer necesidades, tiene la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de los derechos y deberes derivados de la relación económica formal y contractual con sus miembros. En este sentido, resulta crucial analizar el delicado equilibrio que mantienen los directivos en la toma de decisiones relacionadas con los beneficios sociales.

Desde el enfoque de la teoría del Control Administrativo, se enfatiza la importancia de adaptar las soluciones al contexto cambiante y a la imprevisibilidad de los recursos. En AMUTSEP se ha observado un mejor acceso a recursos y una delimitación clara de competencias operativas. García Calderón & Ortega Serrano (2021) destacan que la autorregulación funciona como un “muro de contención” frente a riesgos conductuales en el acceso a beneficios, en particular para asociados en situación vulnerable. Aunque los directivos coordinan esfuerzos para atender adecuadamente a los miembros, reconocen que este proceso genera tensiones internas. No obstante, esta autorregulación se percibe como una práctica rutinaria que facilita la gestión diaria, evitando interferencias competitivas o “ruido electoral”, lo que contribuye a la estabilidad institucional frente a los desafíos.

En cuanto a las implicaciones prácticas, Ordóñez (2023) define la autorregulación como un mecanismo voluntario para monitorear el desempeño de la entidad, orientado a alcanzar metas como la autosuficiencia financiera mediante estándares rigurosos de gestión y la implementación de políticas que aseguren una administración eficiente y una atención efectiva a los asociados. En este marco, la realización de auditorías constituye una exigencia ineludible; cuando la autorregulación es robusta, estas evaluaciones pueden ofrecer resultados positivos.

Por otro lado, las normas de control interno buscan limitar y prevenir riesgos operativos, mejorar procesos, sistemas y estrategias, y superar las metas establecidas. Fajardo (2022) resalta que la mejora continua en la gestión fortalece la labor de los responsables, beneficiando a los asociados. Este ciclo de mejora se sostiene a través de talleres y operativos monitoreados bajo estándares claros, así como mediante auditorías oportunas que permiten identificar falencias y emitir recomendaciones para su corrección rápida. Además, las encuestas de satisfacción realizadas por los asociados contribuyen significativamente a evaluar el cumplimiento de las acciones emprendidas, mejorando la calidad del servicio ofrecido.

Respecto a los desafíos en la implementación de beneficios sociales, se observa que AMUTSEP se encuentra en un proceso de autorregulación para gestionar dichos beneficios. Masciadri (2021) señala que, a pesar de contar con un marco normativo que regula internamente los procesos, las distintas etapas que atraviesan los beneficiarios se perciben como trámites administrativos, sin considerar el espíritu original de los beneficios, lo que puede facilitar la legitimación de derechos indebidos y afectar el modelo de gestión. Asimismo, Battaglino (2023) destaca que esta situación representa un reto para avanzar en responsabilidad social corporativa, especialmente cuando los gestores internos alcanzan posiciones estables que pueden fomentar la inercia o la resistencia al cambio.

Desde la perspectiva teórica, el 70 % de los estudios revisados coinciden en que la autorregulación mejora notablemente la transparencia organizacional (García, 2023). Este principio se observa con mayor claridad en modelos europeos, como el Instituto Social de las Fuerzas Armadas (ISFAS) en España, cuya eficiencia se atribuye a marcos normativos robustos y coherentes.

En términos empíricos, uno de los factores clave para la eficacia en la gestión de beneficios es el comportamiento ético de los directivos. La carencia de capacitación en valores organizacionales y normas de conducta genera espacios propicios para prácticas corruptas, debilitando la confianza de los asociados y provocando conflictos internos. En el caso de AMUTSEP, estas deficiencias han ocasionado problemas de gestión que comprometen la transparencia y eficiencia institucional.

Como tendencia emergente, se ha evidenciado un aumento en la judicialización de conflictos internos. Por ejemplo, el expediente judicial N.º 1005-2022 documenta demandas por presunta mala administración de recursos institucionales, reflejando una creciente insatisfacción entre los asociados y señalando debilidades estructurales en los mecanismos de control.

Los resultados de esta investigación están en línea con la literatura internacional. En países como Chile y Argentina, las mutuales han superado muchos de estos retos gracias a estructuras descentralizadas y a la participación activa de sus integrantes en la toma de decisiones (Venegas, 2021). En contraste, en AMUTSEP persiste una militarización de los cargos administrativos, contraria al principio de igualdad establecido en el artículo 80 del Código Civil peruano que regula asociaciones sin fines de lucro. Esta jerarquización vertical afecta la eficiencia administrativa, la distribución oportuna de beneficios y la rendición de cuentas, evidenciando la necesidad urgente de implementar capacitaciones en ética organizacional y fortalecer la participación democrática.

Por otro lado, se identificaron vacíos importantes en la literatura revisada. En primer lugar, se observa una ausencia de metodologías sistemáticas para medir el impacto social real de los beneficios otorgados por las organizaciones mutualistas. La mayoría de los estudios se centran en aspectos procedimentales, omitiendo la evaluación de resultados en las comunidades beneficiarias (Ebrahim & Rangan, 2014).

En segundo lugar, se detectaron limitaciones en los análisis comparativos internacionales, ya que muchos trabajos, incluido el caso de AMUTSEP, no contrastan sus resultados con modelos de autorregulación desarrollados en otras regiones. En particular, se destaca la falta de referencia a sistemas de acreditación consolidados en Estados Unidos y Europa, como los señalados por Anheier & Toepler (2019), lo que restringe la adopción de buenas prácticas y la adaptación de experiencias exitosas.

Asimismo, la literatura nacional presenta limitaciones teóricas y analíticas, mostrando escasa reflexión sobre las barreras institucionales que dificultan la aplicación efectiva de la autorregulación. Factores como la corrupción interna, la inestabilidad financiera y las limitadas capacidades gerenciales reciben poca atención, lo que impide una comprensión integral del fenómeno (Álvarez et al., 2018).

De igual forma, se advierte una deficiente inclusión de enfoques basados en *stakeholders*, es decir, en las perspectivas activas de beneficiarios, donantes, reguladores y otros actores clave. La mayoría de los estudios aborda la autorregulación desde una mirada interna, sin considerar las expectativas y opiniones de los usuarios, lo que limita la transferencia de los hallazgos a otros contextos (Brown & Moore, 2001).

En esta línea, se identificó una débil integración de marcos teóricos consolidados sobre gobernanza institucional. Por ejemplo, la literatura local no relaciona sus conclusiones con teorías relevantes como la Teoría de la Agencia, que analiza la relación entre directivos y asociados, o la Teoría de los *Stakeholders*, que enfatiza la necesidad de equilibrar intereses de distintos grupos implicados en la gestión (Jegers, 2009).

Por último, Álvarez et al. (2018) evidencian que una gobernanza sólida y participativa influye positivamente en el éxito de las organizaciones sin fines de lucro en América Latina. Este enfoque contribuye a comprender mejor las barreras que enfrenta la autorregulación en contextos como el peruano, aunque no está suficientemente recogido en los estudios locales. Además, la ausencia de comparación internacional y de herramientas para medir el impacto social real debilita la validez y aplicabilidad de la literatura revisada.

En síntesis, la investigación revela que gran parte de la producción nacional sobre autorregulación en organizaciones sin fines de lucro carece de solidez teórica, perspectiva sistémica y enfoque comparativo, lo que limita su potencial para generar propuestas de mejora acordes a estándares internacionales y a las necesidades reales de los actores involucrados.

Conclusiones

Esta investigación permite concluir que una autorregulación efectiva en organizaciones sin fines de lucro debe fundamentarse en pilares esenciales como la transparencia y la participación democrática. En el caso específico de AMUTSEP, la persistencia de una estructura jerárquica de corte militar constituye un obstáculo significativo para desarrollar una gestión eficiente y abierta, dificultando la implicación activa de los asociados y limitando los mecanismos internos de fiscalización.

Asimismo, se evidencia la urgencia de implementar modelos de autorregulación más integrales, que incorporen sistemas claros para evaluar el impacto social, capaces de medir con precisión los beneficios reales

otorgados a los asociados. La falta de indicadores cuantificables reduce la capacidad de la organización para demostrar su efectividad y justificar sus procedimientos internos, lo que puede convertir la autorregulación en un trámite formal sin repercusiones reales en la calidad de vida de sus beneficiarios.

Por otra parte, es necesario establecer mecanismos claros de rendición de cuentas, tales como informes públicos anuales, comités de ética independientes y encuestas de satisfacción que fortalezcan la confianza entre la organización y sus asociados. Del mismo modo, la sostenibilidad financiera debe ser evaluada con criterios técnicos rigurosos, además de diversificar las fuentes de ingreso y explorar alianzas estratégicas con el sector privado y organismos de cooperación.

Un desafío clave identificado es la carencia de una perspectiva comparada. La ausencia de análisis que vinculen la autorregulación y gobernanza con modelos internacionales limita la identificación y adaptación de buenas prácticas. Por ello, se recomienda la incorporación de ejercicios de *benchmarking* para evaluar la aplicabilidad de experiencias exitosas en otros países y fortalecer así los marcos normativos y operativos de las asociaciones mutualistas peruanas.

Finalmente, AMUTSEP cuenta con un alto potencial estratégico para ampliar su impacto social en el ámbito de la seguridad social complementaria de los militares. Para alcanzar este objetivo, resulta indispensable modernizar su modelo de gestión mediante sistemas efectivos de evaluación de resultados, mecanismos sólidos de transparencia, procesos participativos e innovación financiera, todo ello alineado con estándares internacionales que eviten su aislamiento institucional y aseguren su legitimidad ante sus miembros y la sociedad en general.

Referencias

- Álvarez, J., Guillén, M., & García-Castro, R. (2018). The role of governance in nonprofit success: Evidence from Latin America. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4), 723–742. <https://doi.org/10.1177/0899764018760385>
- AMUTSEP. (2022). Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales del Ejército del Perú. *Estatuto 2019 AMUTSEP*. https://amutsep.com.pe/archivos/estatuto/ESTATUTO_2019.pdf
- Anheier, H. K., & Toepler, S. (2019). *The Routledge companion to nonprofit management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315181010>
- Battaglino, J. (2023). La política de las bases militares en América del Sur. *Colombia Internacional*, (114), 187–215. <https://doi.org/10.7440/colombiaint114.2023.07>
- Brown, L. D., & Moore, M. H. (2001). Accountability, strategy, and international nongovernmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 569–587. <https://doi.org/10.1177/0899764001303006>
- Cabezas-Alvarado, M. N., Urbina-Aguirre, M. B., & Robinso-Aguirre, J. O. (2025). La gestión educativa para el desarrollo de la inteligencia emocional en los docentes de la Unidad Educativa “La Merced”. *MQRInvestigar*, 9(1), e110–e110. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e110>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Esping-Andersen, G. (1990). *Los tres mundos del capitalismo del bienestar*. Edicions Alfons El Magnanim. https://www.u-cursos.cl/inap/2014/2/TEE301/3/material_docente/bajar?id=968706
- Fajardo, L. M. R. (2022). Desarrollo histórico de la gestión de riesgos empresariales en el marco del control interno y la contabilidad en Cuba: Antes y después de la Resolución 60 de 2011. *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 19(1), 103–122. <https://doi.org/10.26784/issn.1886-1881.19.1.7290>
- García Calderón, K. M., & Ortega Serrano, A. (2021). Afrontamiento en mujeres y hombres privados de la libertad en países latinoamericanos: Una revisión sistemática [Tesis doctoral, Universidad del Sinú, seccional Cartagena]. <http://repositorio.unisinucartagena.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/143>
- García, M. (2023). El fenómeno de la autorregulación empresarial en el ámbito medioambiental: Nuevas evidencias empíricas [Tesis de maestría, Universidad del País Vasco]. <http://hdl.handle.net/10810/63684>
- Jegers, M. (2009). Corporate governance in nonprofit organizations: A nontechnical review of the economic literature. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), 143–164. <https://doi.org/10.1002/nml.240>
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2022*. <https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/perspectivas-sociales-y-del-empleo-en-el-mundo-tendencias-2022>
- Masciadri, V. (2021). Estadísticas poblacionales: marco jurídico, violación de derechos humanos, entorno gubernamental. Dos experiencias, una lectura. *Papeles de Población*, 27(109), 143–190. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-7425202100300143&script=sci_abstract

- Meléndez, A. (2019). El comportamiento organizacional y la satisfacción laboral en la empresa de administración de eventos Toldos Conco S.R.L TDA San Borja, 2018 [Tesis de maestría, Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1356>
- Ocampo, M. C. (1995). Los trabajadores en búsqueda de la ciudadanía. *Cuicuilco: Revista de Ciencias Antropológicas*, 2(4), 65–78. <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/cuicuilco/article/view/20082>
- Ordóñez, J. A. M. (2023). La pertenencia a organizaciones de autorregulación publicitaria como estrategia de relaciones públicas. *Miguel Hernández Communication Journal*, (14), 235–259. <https://doi.org/10.21134/mhjournal.v14i.1979>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2020). *Directrices comunes de las Naciones Unidas para contribuir a la creación de sociedades resilientes*. ONU. https://unsdg.un.org/sites/default/files/2023-03/UN%20Resilience%20Guidance_ES_Summary.pdf
- Palma, M. F. V. (2022). La autorregulación adoptada en Chile como instrumento de mejora del buen gobierno corporativo societario: Análisis crítico y desafíos pendientes. *Revista Chilena de Derecho Privado*, (39), 201–250. <http://dx.doi.org/10.32995/s0718-80722022635>
- Reyes-Jedlicki, L., Cabaluz-Ducasse, F., & Cornejo Núñez, P. A. B. L. O. (2024). La unificación educacional en el profesorado chileno: gremio, sistema e idearios, 1923–1973. *Historia (Santiago)*, 57(2), 155–195. <http://dx.doi.org/10.4067/s0717-71942024000200155>
- Santillán Salgado, G. (2024). Constitucionalización de la reforma y centralización política. México: 1873–1874. Controversia parlamentaria y moralidad civil. *Revista de Historia de América*, (168), 93–121. <https://doi.org/10.35424/rha.168.2024.5762>
- Sarmiento Bernal, N., Chavarriaga Cifuentes, C. A., & Monroy Silva, Á. P. (2021). El fortalecimiento de la participación comunitaria en los procesos de siembras participativas de la reserva natural Ecoparque Sabana de la Fundación Jaime Duque, a través de la educación ambiental [Trabajo de pregrado, Universidad de la Salle]. <https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/7a65f7d1-dda2-43e9-8fd5-c99b86ead9be/content>
- Ticona, L. (2022). Gestión empresarial y calidad de servicio de una empresa de alquiler de equipos de construcción, Villa el Salvador, 2022 [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2102>
- Vega Fernández, E. R., & Vega Fernández, F. (2025). Influencia de la economía social y solidaria en los emprendimientos de la Juventud Obrera Cristiana del Perú, 2022 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/14768>
- Venegas Espinoza, F. (2021). Mutualismo en Chile Central: la clase trabajadora y la seguridad social (1848-1922). *Revista de Historia (Concepción)*, 28(2), 334-391. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-88322021000200334&script=sci_abstract