

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y
SUBOFICIALES DE LA FUERZA AEREA DEL PERU



DOCTRINA DE LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA
DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES FAP

2025

INTRODUCCIÓN

Las Asociaciones Mutualistas son Organizaciones autónomas de carácter civil conformada por la libre asociación de sus integrantes, tienen personería jurídica de derecho privado y sin fines de lucro. Su fin principal es la previsión social, así como el desarrollo humano, educación y bienestar que se procuran en función de la ayuda mutua que se prestan sus asociados.

El Mutualismo existe desde que apareció el hombre como una actitud instintiva en su inicio, con el transcurrir del tiempo evolucionó, hasta convertirse en una doctrina socioeconómica, basada en sus propios principios y reglas de conducta, que permitieron su institucionalización como una organización de carácter de previsión socio económico sin fines de lucro, cuya meta es alcanzar la solidaridad humana.

Los constantes avances tecnológicos presentan nuevos escenarios en el mundo globalizado; en este contexto, la "ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ"; establece el presente documento de mucha importancia para la orientación del pensamiento mutualista el cual debe tener una permanente actualización.

Todos los asociados somos responsables de establecer el futuro de nuestra asociación para hacer frente a los nuevos desafíos, por lo que la presente "DOCTRINA DE LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ"; considera la Visión, Misión y Valores Institucionales, así como fundamentos básicos, aspectos de planeamiento, organización, empleo y conducción de nuestra MUTUA para optimizar el uso de nuestros recursos y alcanzar la finalidad común. El mutualismo constituye una forma de organización social, para conseguir lo que no se puede lograr individualmente, sino con el esfuerzo y los recursos de todos.

"Lo fundamental del mutualismo es trabajar unidos en solidaridad"

CONSEJO DIRECTIVO / CONSEJO DE VIGILANCIA
AÑO 2025

DOCTRINA DE LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ

ÍNDICE

Párrafo Página

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.- DENOMINACIÓN, AUTORIDAD Y VIGENCIA	1
2.- BASE NORMATIVA, FINALIDAD Y ALCANCE	1
3.- VISIÓN.....	1
4.- MISIÓN.....	2
5.- PRINCIPIOS MUTUALES	2
1) Accesibilidad a los beneficios	
2) Adhesión voluntaria	
3) Capitalización social de los excedentes	
4) Contribución acorde con los servicios a recibir	
5) Control permanente	
6) Educación y capacitación social y mutual	
7) Integración para el desarrollo	
8) Modernización constante	
9) Mutualidad	
10) Neutralidad Institucional	
11) Organización democrática	
12) Solidaridad	

CAPÍTULO II

DOCTRINA

1.- VALORES INSTITUCIONALES.....	4
1) Disciplina	
2) Empatía	
3) Excelencia Profesional	
4) Honestidad	
5) Integridad Personal	
6) Justicia	
7) Respeto	
8) Responsabilidad	
9) Tolerancia	
10) Vocación de Servicio	
2.- EL ESTADO Y LAS MUTUALES	6
3.- INICIOS DE LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AEREA DEL PERÚ	7
4.- EL ESTATUTO MUTUA	7
5.- DEBILIDADES DE UNA ASOCIACIÓN	8
1) Concentración de funciones	
2) Conflicto de intereses	
3) Dependencia	

4) Desafíos operativos	
5) Dinámica del mercado	
6) Dilución de la marca y la reputación	
7) Discrepancia entre objetivos y valores	
8) Duplicidad de funciones	
9) Estructura organizativa desactualizada	
10) Falta de asesoría y auditoría externa	
11) Falta de auditoría interna	
12) Falta de información oportuna y confiable	
13) Falta de manuales de procesos	
14) Falta programas de capacitación	
15) Fallas en la optimización de recursos	
16) Riesgos de desempeño	
17) Riesgos financieros	
18) Riesgos de propiedad intelectual (PI) e información confidencial	
6.- FORTALEZAS DE UNA ASOCIACIÓN	10
1) Capacidad de adaptación	
2) Conocimiento de los clientes	
3) Diversificar productos y servicios	
4) Equipos de trabajo talentosos y motivados	

CAPÍTULO III

PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN

1.- PLANEAMIENTO	11
1) Definición:	
2) Pasos para implementar el planeamiento estratégico:	
3) Implementación del planeamiento estratégico:	
2.- ORGANIZACIÓN	12
1) Definición	
2) Importancia de la organización	
3) Proceso de la organización	
4) Organigrama de MUTUA	
5) Organigrama de la Administración General	

CAPÍTULO IV

DIRECCIÓN Y CONTROL

1.- DIRECCIÓN	16
1) Definición	
2) Formas de dirigir una institución	
3) Importancia	
4) Objetivos y funciones	
2.- CONTROL	17
1) Definición	
2) Importancia	
3) Características de un sistema de control	
4) Procedimiento de un sistema de control	
5) Tipos de control	
6) Beneficios del control	

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.-DENOMINACION AUTORIDAD Y VIGENCIA

La presente edición se denomina “DOCTRINA DE LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ” para uso interno puede nombrarse como “DOCTRINA MUTUA”.

Ratificada mediante la Resolución del Consejo Directivo N° 049 AMTS/CD del 04 de octubre del 2025, previamente aprobada en Sesión Conjunta del Consejo Directivo y Consejo de Vigilancia de fecha 04 de octubre del 2025.

La Doctrina de la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú entra en vigencia al día siguiente a su publicación.

2.-BASE NORMATIVA, FINALIDAD Y ALCANCE

La Doctrina de la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú, tiene como base normativa el artículo 95° del Estatuto.

La DOCTRINA MUTUA tiene como finalidad, establecer la Visión, Misión, los Principios y Valores Institucionales, sus fundamentos, aspectos de planeamiento, organización, dirección y control de nuestra institución, para que, mediante el uso eficiente, eficaz y responsable de nuestros recursos, lograr alcanzar la finalidad Institucional. Su principal objetivo es ofrecer una visión colectiva y establecer principios o guías que influyan en la interpretación de normas, toma de decisiones o entendimiento de conceptos.

La DOCTRINA MUTUA alcanza a:

- a. Asamblea General de Asociados, Consejo Directivo, Consejo de Vigilancia y Junta Electoral;
- b. Asamblea Filial de Asociados, Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Comité Electoral;
- c. Asociados
- d. Administración General.

3.-VISION :

“Lograr constituirse y mantenerse en el futuro, como una institución mutualista más sólida, confiable y moderna a nivel nacional, que asegure y otorgue la mejor cobertura y atención de auxilios mutuales, crédito social y servicios asociativos autorizados para sus asociados y derechohabientes, a fin de lograr su bienestar, calidad de vida y desarrollo personal y familiar, con sentido social, solidaridad y sin fines de lucro”

4.- MISION:

“Brindar auxilios mutuales, crédito social y otros servicios a sus asociados y derechohabientes, de manera eficiente, eficaz y oportuna con altos niveles de calidad, utilizando la innovación, tecnología y trato personalizado, así como fomentar el crecimiento permanente de la asociación, acorde con los fines, principios y valores mutualistas”

5.- PRINCIPIOS MUTUALES

Son los fundamentos filosóficos que sustentan el movimiento mutualista y base de su doctrina. Se pueden resumir en; ayudar en las dificultades, mejorar la condición humana, apoyar a las familias y hacer democracia. Los principios que se consideran son:

- 1) **Accesibilidad a los beneficios.** - Se refiere a la capacidad de todos los asociados, independientemente de sus habilidades o discapacidades, poder acceder y utilizar los beneficios y servicios de la asociación, buscando eliminar barreras físicas, sensoriales y cognitivas que puedan impedir la participación de todos por igual. Las cuotas llegan a un fondo común, que se utiliza para cubrir las necesidades de cualquiera de sus asociados que enfrentan situaciones adversas,
- 2) **Adhesión voluntaria.** - Al igual que las cooperativas, las mutuales son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva la afiliación.
- 3) **Capitalización social de excedentes.** - Dado que el Capital Social de las mutuales es de la entidad, los excedentes se capitalizan, según lo norma el Estatuto. En general un porcentaje es para Capital Social, y el resto para futuras prestaciones o pérdidas.
- 4) **Contribución acorde con los servicios a recibir.** - Además del aporte periódico de la cuota social para definir el o los beneficios a recibir, se contribuye al sostenimiento del servicio, según lo establecido en el Reglamento correspondiente. En la naturaleza del mutualismo, la cobertura del beneficio alcanza a todos los asociados por igual.
- 5) **Control permanente.** - Proceso de verificar el desempeño de las áreas o funciones de la asociación, implica comparar entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para asegurar que la organización opere de forma óptima y continua, alcanzando sus objetivos, evaluando riesgos, desempeño de procesos, uso racional de recursos y transparencia, asegurando el cumplimiento de las normas establecidas.
- 6) **Educación y capacitación social y mutual.** - Las mutuales promueven la educación y capacitación de sus asociados y colaboradores mediante convenios con entidades educativas o contratando capacitaciones, en algunas asociaciones, se establece estatutariamente un porcentaje para capacitación.
- 7) **Integración para el desarrollo.** - Se promueve la integración con otras entidades para acrecentar las prestaciones de las mutuales.

- 8) Modernización constante.** - Implica cambios para mejorar la eficiencia, eficacia y capacidades, es un proceso constante y multifacético de cambio y desarrollo, adopta nuevas técnicas, tecnologías y procedimientos para actualizar y mejorar la atención a los asociados.
- 9) Mutualidad.** - Se define como una sociedad sin ánimo de lucro, que tiene como base la cooperación entre sus integrantes. Esta cooperación se traduce en la aportación de cuotas por parte de los asociados, para ofrecer servicios y beneficios, pueden abarcar asistencia médica, protección social o ayuda en situaciones de riesgo o emergencia.
- 10) Neutralidad Institucional.** - Las mutuales no pueden adherir a ninguna ideología, política, religiosa o racial. Esta neutralidad acompaña a la adhesión voluntaria, es decir, no se permitirá la discriminación bajo ningún aspecto, y no se utilizará el nombre de la asociación con otro motivo que no sea la institución de un sistema solidario.
- 11) Organización democrática.** - Las mutuales son instituciones democráticas dirigidas por sus asociados activos, que participan en definir las políticas y toma de decisiones. Los miembros elegidos para representar a su mutual responden ante los asociados.
- 12) Solidaridad.** - Es uno de los valores humanos tradicionales, vinculado con la compasión y generosidad, relacionado con el ánimo de cooperar y apoyar a una persona necesitada en su momento de vulnerabilidad, sobre todo si implica hacer a un lado las necesidades, opiniones o prejuicios personales.

CAPÍTULO II

DOCTRINA

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ

1.- VALORES INSTITUCIONALES

En la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú, los valores institucionales representan el principio de liderazgo y conducta, que proporcionan el marco moral dentro del cual se deben ejecutar sus actividades, es una aspiración y referencia para el comportamiento de sus directivos, asociados y colaboradores.

Son reglas que demandan a la conciencia y madurez de la persona, para respetar los principios democráticos y las normas institucionales, que guiarán su accionar, los mismos que han sido definidos como:

- 1) Disciplina.** - Capacidad de una persona para mantener el orden y la constancia en la ejecución de sus tareas y actividades, guiándose por principios y normas establecidas en la Asociación. En este sentido, la disciplina supone la capacidad del individuo para controlar todo aquello que nos aparta de los objetivos institucionales.

La disciplina logra objetivos, mejora el autocontrol, desarrolla hábitos positivos, aumenta la productividad y fomenta un mayor bienestar general. Si se mantiene la orientación y constancia, la disciplina permite superar obstáculos, fortalecer nuestra fuerza de voluntad y construir un camino hacia el éxito personal y profesional.

- 2) Empatía.** - Capacidad de conectarse emocionalmente con los demás, porque permite reconocer, compartir y entender los sentimientos y los estados de ánimo de otros. La empatía está vinculada con la capacidad de ponerse en el lugar del otro, conectar con sus necesidades y comprender su forma de actuar.

Constituye una respuesta ante las experiencias de otras personas, con quienes buscamos construir internamente el mismo estado mental.

- 3) Excelencia Profesional.** - Comprendida como la excelencia en todos nuestros actos, nos orienta a desarrollar una permanente preocupación por el continuo mejoramiento e innovación profesional. Es el resultado de varios factores que definen a un buen profesional, más allá del campo en el que se desempeña, está en permanente actualización, siempre a la vanguardia de los últimos adelantos y progreso, comparte sus conocimientos con otros profesionales, sabe trabajar y conducir equipos de trabajo, ser líder con ideas claras y proyectos posibles y viables, muestra idoneidad, y transmite seguridad.

Es aquel que se sirve de su experiencia y la de otros para enriquecer su práctica, puede detectar errores y tener la capacidad de buscar los medios para subsanarlos y evitarlos en el futuro, es proactivo, que se anticipa a los problemas, es decir tiene visión de futuro. Además de conocimientos académicos tiene capacidad de liderazgo

y organización, genera empatía con sus pares, subordinados, superiores o asociados, y recurre a esa capacidad para optimizar relaciones interpersonales o con quienes desarrolla su tarea.

- 4) Honestidad.** – Conjunto de atributos de una persona, como la decencia, la justicia, la sinceridad, la honradez y la rectitud, entre muchos otros, que la acompañan en todas las acciones de su vida, profesional o personal.

Una persona honesta se expresa y actúa según la verdad y con sentido de justicia en todas las situaciones de la vida, implica que, en nuestras relaciones personales, sociales y laborales, damos más importancia a la sinceridad, la buena voluntad y la franqueza, que al beneficio material u oportunidades de diverso tipo que podamos sacar a otros. Es un valor fundamental tanto para la vida del individuo como para la sociedad, genera confianza y respeto sobre las que nacen relaciones personales satisfactorias y acuerdos sociales que permiten prosperar en armonía. El valor de la honestidad es requisito para que las organizaciones sean rentables sostenidamente.

- 5) Integridad Personal.** – Se entiende como la voluntad de hacer siempre lo correcto, incluso cuando nadie está observando. Una persona íntegra es aquella que siempre hace lo correcto; hace todo aquello que considera bueno, sin afectar los intereses de otros individuos. Algunos de los pilares fundamentales de la integridad son, la honestidad, honradez, respeto y la lealtad.

- 6) Justicia.** - Es un valor fundamental sobre el cual se sostiene la sociedad organizada. Representa un principio ético y legal que busca garantizar el respeto de los derechos individuales y colectivos, así como el equilibrio en las relaciones sociales. Se basa en valores esenciales como el respeto, la equidad, la igualdad y la libertad, busca dar a cada persona lo que le corresponde o pertenece. Busca una distribución justa o correcta de los bienes, derechos y deberes entre las personas de la sociedad, de acuerdo a sus aptitudes y el rol que desempeña.

- 7) Respeto.** - Es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

El respeto no solo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes, también se expresa hacia la autoridad, permite que la sociedad viva en paz, en sana convivencia en base a normas e instituciones.

- 8) Responsabilidad.** - Capacidad que se centra en cumplir asuntos o asumir las consecuencias de los mismos, existe en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

En general una persona responsable es aquella que es capaz de tomar decisiones conscientemente, no necesita someterse a presión para cumplir su deber y que puede ser imputada por las consecuencias. De este modo, la responsabilidad es una virtud presente en todo hombre que goce de su libertad.

9) Tolerancia. - Implica respeto hacia el otro. Es la disposición y capacidad de convivir pacíficamente con quienes tienen opiniones, comportamientos o características distintas a las nuestras, sin recurrir a la discriminación, el prejuicio o violencia.

10) Vocación de Servicio. – Entendida como la actitud permanente de privilegiar los intereses institucionales sobre los intereses personales. Es la inclinación natural de una persona para ayudar a los demás, contribuyendo al bienestar de la comunidad y al desarrollo social. Este concepto abarca actitudes y comportamientos que reflejan un compromiso genuino con el servicio al prójimo, no se limita a un ámbito profesional, sino que se manifiesta en diversas áreas de la vida, promoviendo un sentido de responsabilidad social y empatía.

Las personas con vocación de servicio poseen ciertas características entre ellas; la empatía, generosidad, paciencia y capacidad de escuchar. Estas cualidades les permiten entender las necesidades de otros y actuar en consecuencia. Además, suelen ser individuos proactivos, que buscan maneras de contribuir y mejorar la calidad de vida de quienes les rodean.

2.- EL ESTADO Y LAS MUTUALES

El Estado peruano reconoce a las Asociaciones, en el Código Civil aprobado mediante el Decreto Legislativo N.º 295, promulgado el 24 de julio de 1984, específicamente en:

LIBRO I	: Derechos de las Personas
Sección segunda	: Personas jurídicas
Título II	: Asociación
Artículo 80°	: “La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo”. Asimismo, mediante los artículos; del 81° al 98°.

Las asociaciones sin fines de lucro en el Perú tienen una larga tradición de trabajar para mejorar la calidad de vida de las comunidades locales, se dedican a la educación, salud y desarrollo económico, logran grandes resultados gracias al trabajo de sus integrantes, cuentan con el apoyo del gobierno y organizaciones internacionales que trabajan para ayudar a las comunidades más necesitadas del país. Estas asociaciones juegan un papel importante para mejorar la calidad de vida de los peruanos.

Existen dos tipos de Asociaciones Sin Fines de Lucro en el Perú:

) **Asociación civil.** - Que se rige por una ley especial y una constitución. Estas asociaciones se organizan para desarrollar actividades de beneficio social, educativo o de otro tipo, pueden recibir donaciones de individuos o empresas, pero no pueden distribuir los fondos entre sus integrantes.

) **Fundación.** - Asociación que se rige por una ley especial y una constitución. Se organizan para desarrollar actividades de beneficio social, educativo, cultural o de otro tipo, pueden recibir donaciones de individuos o empresas, y los fondos pueden ser distribuidos entre sus integrantes.

Ambos tipos de Asociaciones Sin Fines de Lucro en el Perú son importantes para el desarrollo de la sociedad porque pueden ayudar a fomentar la educación, la cultura y el desarrollo social, también pueden contribuir a mejorar el bienestar de la comunidad a través de proyectos de mejora de la calidad de vida. Por lo tanto, es importante que las personas se involucren con estas asociaciones para ayudar a promover la mejora social y el desarrollo de la comunidad.

3.- INICIOS DE LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AEREA DEL PERÚ

En el año 1941 a través de la Resolución Ministerial N° 380 del 15 de mayo, se nombra una comisión conformada por Suboficiales y Civiles, quienes estructuraron el “Primer Proyecto de Estatuto” para la constitución de la “Sociedad Mutualista de Suboficiales y Empleados Civiles del Cuerpo Aeronáutico del Perú”, posteriormente convocaron a una Asamblea General para elegir una Junta Directiva, que inicia sus funciones convocando y dirigiendo su Primera Sesión, realizando una fructífera gestión, hasta que por Decreto Supremo N° 7 del 10 de febrero de 1942, suscrito por el señor Presidente de la República Doctor Manuel Prado Ugarteche y el Ministro de Marina y Aviación, Contralmirante Federico Díaz Dulanto se aprueba y entra en vigencia el primer Estatuto de la “Sociedad Mutualista de Suboficiales y Empleados Civiles de Aeronáutica del Perú”, posterior a ser aprobado el Estatuto, se convocó a una Asamblea General de Asociados el 11 de abril de 1942, eligiéndose a la primera Junta Directiva y con la presencia de 350 asociados, asume la primera presidencia, el Técnico de Aeronáutica Octavio Méndez Ibáñez.

En el año 1954 se llegó al acuerdo de adquirir instalaciones propias, concretándose con la adquisición de la actual casona ubicada en la Avenida Sáenz Peña N° 261 del Distrito de Barranco, el cual fue inaugurado el 2 de abril de 1979.

4.- EL ESTATUTO MUTUA

El Estatuto MUTUA, constituye nuestra norma de más alto nivel, que consigna aspectos relacionados a la Dirección, Control, Administración y Políticas de nuestra Institución. En este documento se establece que MUTUA tiene como finalidad primordial garantizar a sus asociados y derechohabientes, la asistencia y bienestar a través del programa de auxilios mutuales y del Sistema de Crédito Social.

MUTUA tiene como Órgano de Gobierno a la Asamblea General de Asociados, y dos órganos principales, cuyos integrantes son elegidos democráticamente. Uno es el Consejo Directivo, encargado de llevar adelante las tareas de administrar los recursos de la Institución; el otro, el Consejo de Vigilancia, encargado de ejercer el control interno de la gestión del Órgano de Dirección.

El Estatuto es de vital importancia en cualquier asociación, pues establece las reglas de convivencia, organización y funcionamiento interno. El estatuto sirve como referencia para resolver conflictos, establecer responsabilidades y garantizar transparencia. Cumple la función de proteger los derechos y deberes de los asociados, asegurando se respeten los principios fundamentales y promueva un ambiente de equidad.

5.- DEBILIDADES DE UNA ASOCIACIÓN

Las debilidades que pueden presentarse en una asociación, se refieren a las áreas en las que la institución enfrenta desafíos o carencias que pueden afectar su funcionamiento y sostenibilidad. Estas debilidades pueden ser sociales, económicas, ambientales o políticas y requieren intervención y esfuerzos para corregirlos. Identificar las debilidades es fundamental para tomar decisiones efectivas y asignar recursos de manera adecuada.

Entre las debilidades que afectan a una asociación, tenemos:

- 1) **Concentración de funciones.** - Por ejemplo, el tesorero recibe los depósitos, emite cheques, encargado de conciliar las cuentas bancarias, y también tiene bajo custodia las chequeras y deposita el efectivo al banco. Esto se debe en parte a desconocer las funciones y obligaciones en cada fase del proceso o poco personal.
- 2) **Conflicto de intereses.** – En una asociación puede dar lugar a situaciones en que los intereses entre los directivos o con los asociados entren en conflicto, en particular en decisiones que afectan la dirección de la asociación o en asignar recursos. El interés particular puede interferir en el correcto ejercicios de funciones y responsabilidades, para obtener un beneficio propio o para un tercero relacionado con él.
- 3) **Dependencia.** - Depender demasiado de un socio estratégico puede ser arriesgado, especialmente si este enfrenta dificultades financieras, cambia su dirección o se convierte en competidor. Esta dependencia puede limitar la flexibilidad y el control de la Institución sobre su futuro.
- 4) **Desafíos operativos.** - La integración de procesos, sistemas y equipos pueden ser complejas y requerir muchos recursos. Pueden surgir ineficiencias e interrupciones operativas, especialmente si existe una diferencia significativa en los modelos operativos y la cultura de directivos y/o colaboradores.
- 5) **Dinámica del mercado.** - Los avances de las condiciones del mercado pueden hacer que los beneficios mutuales sean menos atractivos, incluso obsoletos. Incluye avances tecnológicos, cambios en preferencias de los clientes o nuevos entornos regulatorios.
- 6) **Dilución de la marca y reputación.** - Asociarse con otra institución conlleva el riesgo de diluir su marca o dañar su reputación si el socio se comporta de una manera que no es consistente con sus valores o si la asociación es percibida negativamente por los clientes o las partes interesadas.
- 7) **Discrepancia entre objetivos y valores.** - Uno de los principales riesgos es falta de concordancia entre los objetivos estratégicos y la forma en que se llevan a cabo las tareas en equipos individuales, los valores o la cultura institucional entre los asociados. Dicha discrepancia puede generar conflictos, ineficiencias o ruptura de la cooperación.
- 8) **Duplicidad de funciones.** - Es asignar las mismas tareas o responsabilidades a múltiples personas o departamentos dentro de una organización, inclusive de forma parcial, total o informal. En Recursos Humanos se manifiesta cuando dos equipos

diferentes, se encargan de las mismas actividades, a pesar de que uno de ellos es el formalmente establecido en el manual de funciones y en el organigrama mismo.

Se aprecia cuando las tareas específicas se demoran en virtud de gestionar tareas grupales (duplicadas) y cuando los “cuello de botella” y “conflictos de interrelación” surgen todo el tiempo. Otra forma de verlo es la inseguridad de una Gerencia que no sabe o no quiere establecer funciones y responsables específicos.

Asuntos que inducen a la duplicidad de funciones:

-) Cuando se confunde la definición del puesto y la responsabilidad con la cercanía para delegar acciones.
-) Cuando se asignan funciones para “crear vínculos de poder”.
-) Transgredir el liderazgo, colocando personas “de nuestra confianza” alrededor de las jefaturas.
-) Cuando la gestión de tu equipo está basada en crear grupos.
-) Cuando el diseño de procesos en las organizaciones, muchas veces se tiene la idea equivocada que otra persona puede “reforzar” o “vigilar” algo que tiene responsable.

De esta forma la eficiencia de un resultado puede llegar a no poder medirse, y la distracción que no crea especialidad establecida. Es un desafío recurrente gestionar duplicidad de funciones, que puede convertirse en la “punta del iceberg” y generar problemas que disminuye la efectividad de otras áreas.

9) Estructura organizativa desactualizada. - El organigrama actualizado ayuda a dividir el trabajo de las asociaciones, de tal modo que queda siempre claro, qué tareas debe realizar cada unidad organizacional. Agiliza el flujo de trabajo, establece el proceso de comunicación y el orden de las actividades.

10) Falta de asesoría y auditoría externa. - Para tener un análisis independiente, crítico y sistemático es recomendable una asesoría o auditoría externa. Una opinión objetiva con sugerencias y su posterior implementación ayuda a la mejora de los procesos para conseguir los objetivos organizacionales.

11) Falta de auditoría interna. - La falta de un equipo auditor impide una revisión objetiva de las operaciones de la asociación, que se encargue de supervisar y evaluar el control interno, diseñar nuevos controles y reforzar los existentes. Se encarga de velar por el uso eficiente de los recursos, cumplimiento en materia legal o regulatoria, actuación de los colaboradores según las políticas, reglas y procedimientos de la Institución, entre otras actividades.

12) Falta de información oportuna y confiable. - Tener a disposición la información es vital para una eficiente toma de decisiones. Conocer los datos de las cuentas contables al día ayuda a definir si una inversión es factible, si se pueden otorgar más préstamos, o cuándo estará un monto disponible para realizar una transacción.

13) Falta de manuales de procesos. - Los colaboradores siempre deben disponer de una guía o manual que describa sus funciones como unidad y cargo, el cual sirve para definir responsabilidades, dividir el trabajo y determinar los indicadores de evaluación.

- 14) Falta programas de capacitación.** - Administrar una asociación, requiere conocer de planificación, organización, dirección y control. En el planeamiento se determinan las acciones a realizar y los recursos necesarios para cumplir con la misión y visión. Los directivos y colaboradores deben conocer como ejecutar los procesos, de lo contrario, un programa de formación es necesario para hacer progresar a la asociación.
- 15) Fallas en la optimización de recursos.** - Equipos subutilizados, gastos innecesarios, inversiones pendientes y personal subempleado son costos de oportunidad que impiden el alcance de los objetivos de la Institución.
- 16) Riesgos de desempeño.** - Siempre existe el riesgo de que directivos o colaboradores o ambas partes no cumplan sus compromisos o no logren los resultados esperados, lo que puede afectar el éxito de la asociación y sus objetivos estratégicos.
- 17) Riesgos financieros.** - Existen riesgos financieros inherentes, incluye la posibilidad de realizar grandes inversiones sin obtener la rentabilidad esperada. Los compromisos financieros pueden sobrecargar los presupuestos, y los acuerdos de inversiones de los ingresos pueden generar problemas.
- 18) Riesgos de propiedad intelectual (PI) e información confidencial.** - Compartir PI e información confidencial con un socio aumenta el riesgo de robo de propiedad intelectual, fuga de información confidencial o de que el socio adquiera suficiente conocimiento para convertirse en un competidor.

6.- FORTALEZAS DE UNA ASOCIACIÓN

Son las capacidades, recursos o atributos positivos que permiten alcanzar sus objetivos, incluyen un equipo motivado y capacitado, una marca sólida, buena reputación, liderazgo, recursos financieros estables, experiencia y conocimiento sectorial, una base sólida de asociados, y servicios o programas únicos que generen un alto impacto.

Entre las fortalezas de una asociación, se consideran:

- 1) Capacidad de adaptación.** - Es la habilidad de poder adaptarse a los cambios del mercado para satisfacer las nuevas demandas que tengan los asociados. Por eso, estar abierto a la innovación es vital para ser competitivo.
- 2) Conocimiento de los clientes.** - Es fundamental conocer las necesidades de los asociados para personalizar los servicios, a fin de mejorar su experiencia e impactar con la imagen de la asociación de manera muy positiva.
- 3) Diversificar productos y servicios-** Permite reducir riesgos y que aparezcan problemas financieros a largo plazo. Por lo tanto, es crucial no depender siempre de los ingresos solo de un producto o servicio, sino ampliarlos para llegar a más clientes.
- 4) Equipos de trabajo talentosos y motivados.** - Es esencial para que una Institución, funcione bien, la capacitación y motivación permanente de directivos y colaboradores. Además, así el trabajo será mucho más eficiente y tendrá mayor calidad.

CAPÍTULO III

PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN

1.- PLANEAMIENTO

1) DEFINICIÓN:

El planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo y las acciones necesarias para alcanzarlos. Es una herramienta fundamental para establecer la dirección de la Institución, identificar oportunidades y desafíos, y asignar sus recursos de manera eficiente.

2) PASOS PARA IMPLEMENTAR EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:

- a.- Análisis de la situación actual.** - Empieza por evaluar la situación interna y externa de la organización, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA). Esto permitirá tener una visión de dónde se encuentra la Institución en el momento actual.
- b.- Definición de la visión y misión.** - Establece la visión a largo plazo de la Institución, es decir, cómo se visualiza en el futuro. Además, define la misión, que es el propósito fundamental de la Institución y su razón de ser.
- c.- Establecimiento de objetivos.** - Determina objetivos claros, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo determinado. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la organización.
- d.- Desarrollo de estrategias.** - Una vez que se definan los objetivos, es importante determinar las estrategias que se van a seguir para alcanzarlos. Estas estrategias deben ser coherentes con la visión y misión de la empresa.
- e.- Implementación y seguimiento.** – Se realizan las acciones necesarias para poner en práctica las estrategias definidas. Es muy importante establecer los indicadores de rendimiento para lograr hacer un seguimiento de los avances y realizar los ajustes si es necesario.
- f.- Evaluación y mejora continua.** – Se debe evaluar periódicamente el progreso hacia el logro de los objetivos y realizar ajustes según sea necesario. El planeamiento estratégico es un proceso dinámico que debe adaptarse a los cambios del entorno.

3) IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:

Es un proceso fundamental para alcanzar el éxito en cualquier organización. No basta tener una estrategia muy bien definida, es crucial llevar a cabo de manera efectiva todas las acciones necesarias para materializarla. En este sentido, la implementación de la planeación estratégica se convierte en el puente que conecta los objetivos de largo plazo con las acciones cotidianas.

La alineación de todos los niveles de la organización es fundamental, que desde la alta dirección hasta el personal operativo estén comprometidos y trabajen en la misma dirección. Esto garantiza que todos los esfuerzos se enfoquen en alcanzar los mismos objetivos estratégicos. Al respecto, es importante considerar incluir lo siguiente:

a.-La comunicación efectiva. Juega un papel crucial en la implementación de la planeación estratégica. Es necesario transmitir de manera clara y constante los objetivos, metas y estrategias a todos los miembros de la organización. Esto ayuda a mantener a todos los involucrados informados y motivados, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo.

b.-La asignación de recursos de manera adecuada. Es fundamental contar con los recursos necesarios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas de forma eficiente y eficaz. Esto implica no solo recursos financieros, sino también recursos humanos, tecnológicos y materiales.

c.-La monitorización y evaluación constante del progreso. Es esencial para asegurar que la implementación del planeamiento estratégico avance según lo programado. Identificar desviaciones a tiempo, que nos permita tomar las medidas correctivas y ajustar la estrategia si es necesario.

2.- ORGANIZACIÓN

1) DEFINICIÓN:

La organización de una Institución es una función administrativa que comprende la estructuración e integración de las unidades orgánicas y los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos, así como el establecimiento de sus atribuciones y las relaciones entre estos.

La organización es la segunda función administrativa después de la planeación y antes de la dirección y el control.

2) IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN:

La organización permite una asignación eficaz y un uso eficiente de los recursos de la institución, necesarios para llevar a cabo las actividades y tareas, a su vez, para desarrollar y aplicar estrategias y alcanzar objetivos establecidos en el planeamiento.

También permite un mejor; establecimiento de objetivos, formulación de estrategias, coordinación entre diferentes unidades orgánicas de la institución, mayor compromiso y, por tanto, una mayor motivación y mejor control del desempeño de los colaboradores, así como de los resultados. Debido a estos beneficios las instituciones bien organizadas tienen mejor desempeño que aquellas poco organizadas, aun cuando estas últimas sean más grandes o lleven más tiempo en el mercado.

3) PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

La organización de una Institución inicia por su partición en departamentos, secciones, divisiones o áreas que tienen actividades y tareas con cierta homogeneidad, así como el establecimiento de las relaciones jerárquicas que se darán entre estas.

Existen varios tipos de divisiones que se puede adoptar, siendo los principales:

a.-División por funciones

En la división por funciones se divide a la institución en departamentos, secciones, divisiones o áreas que agrupan actividades y tareas necesarias para realizar una determinada función básica.

Principales ventajas de este tipo de división:

-) Permite sacar el máximo provecho de las habilidades técnicas de los integrantes de la organización porque los agrupa según su especialización.
-) Permite obtener economías de escala, pues utiliza recursos de la organización de forma integral.
-) Este tipo de división es el más utilizado por las organizaciones, por su sencillez y al fácil control que permite.

b.-División por productos

En la división por productos se divide a la organización en áreas, que realizan actividades y tareas para ofrecer un determinado producto o servicio.

Las principales ventajas de este tipo de división son:

-) Facilita la coordinación entre los integrantes de la Institución pues permite que estos se enfoquen principalmente en el producto.
-) Permite flexibilidad a las unidades de producción porque pueden variar de tamaño sin interferir en la estructura general de la empresa.
-) Este tipo de división suele ser utilizado por grandes instituciones que cuentan con una amplia variedad de productos o con pocos tipos de productos, pero muy diferenciados entre sí.

c.-División por ubicación geográfica

En la división por ubicación geográfica se divide a la organización en áreas, que agrupan actividades y tareas para operar en determinada zona geográfica.

Las principales ventajas de este tipo de división son:

-) Mejora la eficiencia de las actividades y tareas para atender un determinado mercado, y conocer y adaptarse mejor a las condiciones y necesidades de este.
-) Establece responsabilidades claras, porque cada división opera como si fuera una Institución independiente.
-) Este tipo de división suele ser utilizado por grandes instituciones que atienden amplios mercados dispersos geográficamente.

d.-División por proceso

En la división por proceso se divide a la Institución en áreas que agrupan actividades y tareas para realizar la etapa de un determinado proceso.

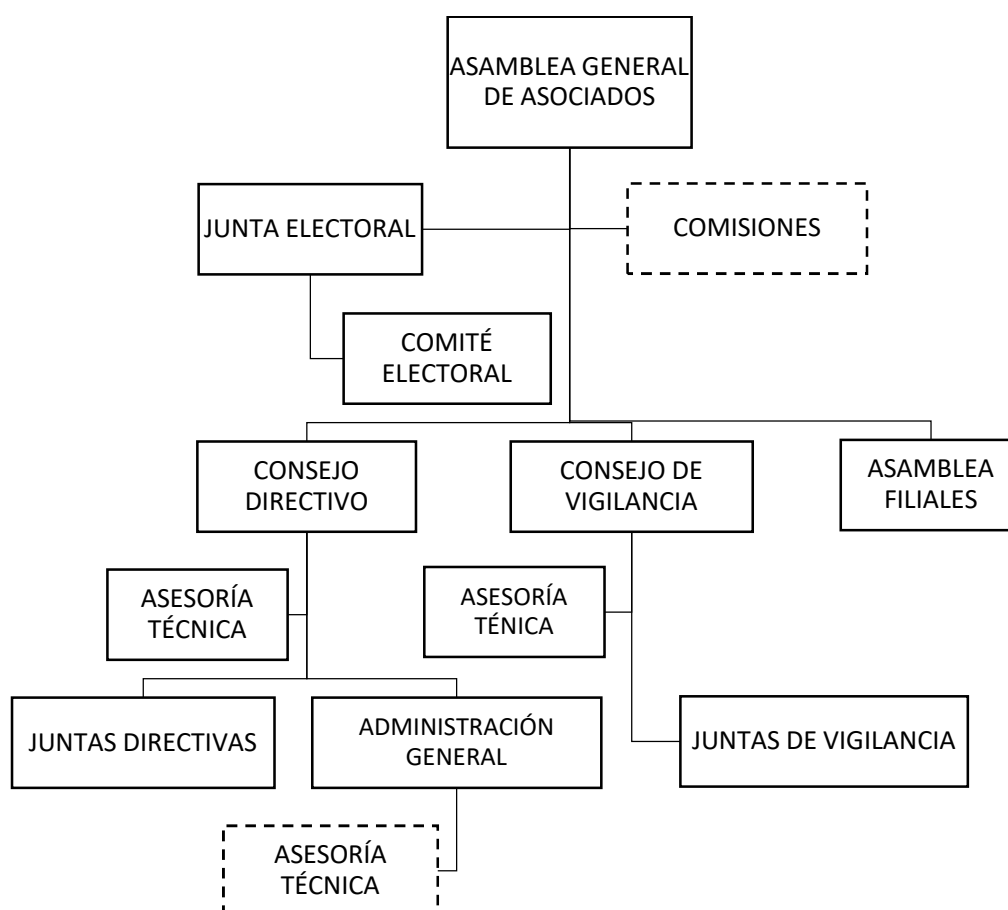
La principal ventaja de este tipo de división, es que permite una mayor eficiencia en la ejecución del proceso que involucra, pues permite concentrar y darles un uso más eficiente a los recursos necesarios para realizar cada una de sus etapas. Este tipo de división suele ser utilizado por instituciones en los niveles más bajos de sus áreas de operaciones.

e.-División por proyectos

En la división por proyectos se divide a la Institución en áreas que agrupan actividades y tareas necesarias para realizar un determinado proyecto.

Una vez dividida la empresa e identificado los departamentos, secciones, divisiones o áreas que lo conformarán, se procede a especificar los puestos de trabajo que tendrá cada una, las funciones y tareas que realizarán, obligaciones y responsabilidades, y las relaciones que tendrán con los otros puestos de la empresa.

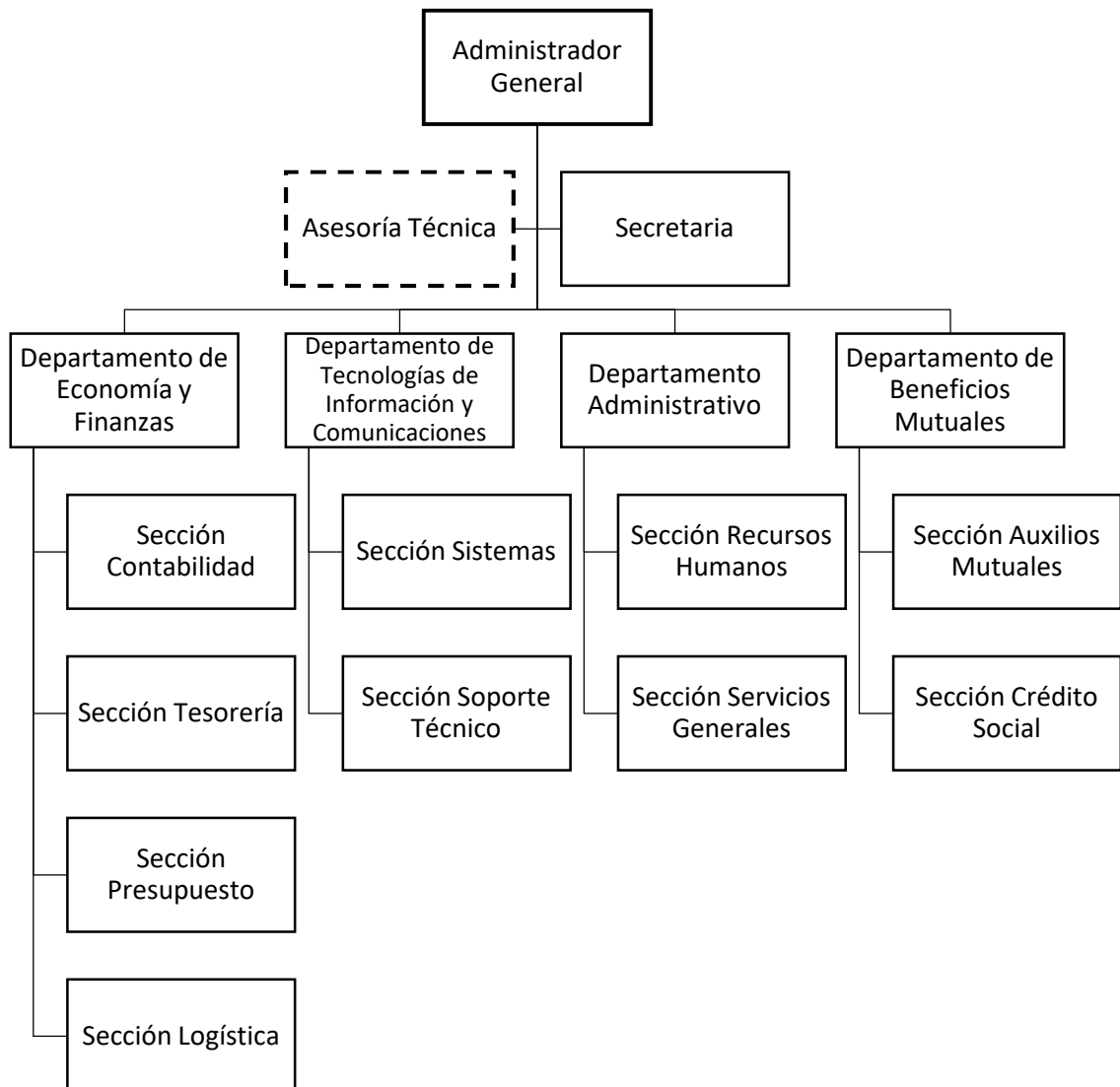
ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA MUTUA



_____ Órgano temporal

El Manual de Organización y Funciones (MOF) MUTUA, establece la organización, funciones y responsabilidades de la Administración General como órgano ejecutivo encargada de realizar la misión institucional, por lo que el organigrama que corresponde es el siguiente:

ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL MUTUA
(Actualizado el año 2025)



Leyenda:

----- Órgano temporal

CAPÍTULO IV

DIRECCIÓN Y CONTROL

1.-DIRECCIÓN

1) DEFINICIÓN

Es el conjunto de actividades de planificación, organización, operación y control de los recursos de nuestra Institución para alcanzar sus objetivos. Se enfoca en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

2) FORMAS DE DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

-) Autocrática: Imposición de decisiones de manera vertical sin consultar a otros.
-) Paternalista: Existe un acercamiento en el trabajo de las personas, incluso en sus vidas personales conservando la posición de poder y autoridad.
-) “Dejar hacer”: Interviene poco en el desempeño de los colaboradores, lo cual les otorga autonomía y promueve que tomen iniciativas.
-) Democrática: Se basa en valores como la igualdad de oportunidades y consulta con otros para tomar decisiones.

3) IMPORTANCIA

La dirección de nuestra Institución es fundamental para el desarrollo económico y generación de ingresos, porque es el área encargada de transmitir los objetivos de la organización y cómo alcanzarlos.

Cuando la comunicación de estos procesos es precisa, se refuerza la moral de los colaboradores e incentiva la productividad y mejora su desempeño.

4) OBJETIVOS Y FUNCIONES

Para desarrollar proyectos productivos, se requieren de un conjunto de condiciones que mejoren su rentabilidad y disminuyan sus costos, en gran parte generadas por las personas encargadas de la dirección de una Institución.

Objetivos principales:

-) Definir y alcanzar objetivos estratégicos
-) Diseñar e implementar planes y políticas
-) Administrar recursos financieros
-) Gestionar operaciones de producción y distribución de material, bienes y servicios
-) Supervisar y coordinar los recursos humanos, en la selección, capacitación y motivación

Las funciones, deben cubrir los siguientes aspectos:

- ## 2.-CONTROL

Con el control, se comparan los resultados obtenidos con los estándares previamente establecidos, identificando desviaciones y aplicando correcciones de ser necesario. Este proceso sirve para garantizar la eficiencia, uso adecuado de los recursos y mejora continua dentro de la Institución, ayuda también a minimizar los riesgos y optimizar la toma de decisiones.

Además, el control permite minimizar riesgos, asegurar el cumplimiento de normativas y fomentar la mejora continua, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la Institución en un entorno competitivo. El control es esencial para garantizar que una organización opere de manera eficiente y alineada con su visión estratégica. Algunas de las principales ventajas del control en la administración de organizaciones incluyen:

- 17

-] Establece disciplina y orden.
-] Motiva a los colaboradores y aumenta su productividad.
-] Asegura la planificación futura mediante la revisión de las normas.
-] Mejora el rendimiento general de una Institución.
-] Minimiza los errores.

El control y la planificación están interrelacionados. El primero analiza el cumplimiento de los objetivos en un periodo de tiempo actual. El segundo se centra en un proceso más prospectivo, porque se ocupa del cumplimiento organizacional a futuro.

4) PROCEDIMIENTO DE UN SISTEMA DE CONTROL

El control de lo planificado para lograr los objetivos de nuestra Institución, corresponde al propio Consejo Directivo, Consejo de Vigilancia o Administrador. En todo caso se debe considerar lo siguiente:

a.- Establecimiento de estándares

Esto significa establecer el objetivo que debe alcanzarse para cumplir con todo lo planificado por la organización. Los estándares indican los criterios de desempeño y se clasifican en cuantitativos y cualitativos. Los primeros se expresan en términos monetarios. Los segundos, incluyen elementos intangibles.

b.- Medición del desempeño real

El desempeño real del colaborador se mide en base a los objetivos establecidos. Para ello, se recopilan datos sobre la ejecución de las tareas y se utilizan indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones realizadas. Esta medición puede hacerse mediante observaciones, reportes de productividad, encuestas o auditorías internas.

c.- Comparación del rendimiento real con el estándar

Se compara la diferencia entre el rendimiento real y el estándar previamente definido. Este análisis permite identificar si los resultados están dentro del margen aceptable o existen desviaciones significativas. En caso de discrepancias, se investiga la causa del problema para determinar las posibles soluciones.

d.- Toma de acciones correctivas

Es iniciada por el gerente quien corrige cualquier defecto en el desempeño real. Por lo tanto, el proceso de control regula las actividades de las organizaciones para que el desempeño real se ajuste al plan estándar.

5) TIPOS DE CONTROL

a.- Control de retroalimentación o posterior

Este proceso consiste en recopilar información sobre una tarea terminada, evaluar esa información e improvisar el mismo tipo de tareas en el futuro.

b.- Control concurrente

También se le llama control en tiempo real. Comprueba cualquier problema y lo examina para tomar medidas antes de que se incurra en cualquier pérdida.

c.-Control previo o de avance

Este tipo de control ayuda a prever el problema antes de que ocurra. Por lo tanto, se pueden tomar medidas antes de que surja tal circunstancia. En un entorno complejo y en constante cambio, el control forma parte integral de la organización.

6) BENEFICIOS DEL CONTROL

El control institucional ofrece varios beneficios, tales como:

-)] Asegurar el cumplimiento de objetivos.
-)] Optimizar la asignación de recursos.
-)] Mejorar la calidad de los productos o servicios.
-)] Identificar problemas y corregirlos a tiempo.