



PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL MUTUA 2026 - 2031

Manteniendo una cultura de
excelencia hacia el futuro



Aprobado en Sesión Extraordinaria de
Asamblea General de Asociados del
25.10.2025





CONTENIDO

PRESENTACIÓN.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

CONCEPCIÓN DEL PEI MUTUA 2026-2031.

MARCO INSTITUCIONAL.

METODOLOGÍA.

VISIÓN.

MISIÓN.

PRINCIPIOS MUTUALES.

VALORES INSTITUCIONALES.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRAL.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS/METAS.

INDICADORES GENERALES.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.

DISPOSICIONES FINALES.

Permanentemente al servicio del asociado

PRESENTACIÓN

El presente documento de gestión identificado como PLAN ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ 2026-2031 (PEI MUTUA 2026-2031), se formula por el profundo y destacable interés del cuerpo directivo de la Institución, compuesto por el Consejo Directivo y el Consejo de Vigilancia de la Sede Central, así como de las Juntas Directivas y Juntas de Vigilancia de las Filiales, para orientar la toma de decisiones y guiar el accionar de la Asociación hacia el logro y mantenimiento de su futuro deseado a nivel nacional.

La formulación y concepción del PEI MUTUA 2026-2031 se fundamenta en un enfoque participativo con aportes y experiencias de los directivos, asociados y colaboradores de la Asociación; asimismo, enuncia de manera actualizada la visión, misión, principios y valores corporativos; desarrolla el diagnóstico estratégico describiendo la situación actual y analizando de manera general los factores internos y externos relacionados al funcionamiento institucional; plantea los objetivos estratégicos de largo plazo para los próximos seis años, desplegando sus respectivos objetivos específicos/metás de mediano plazo con sus correspondientes indicadores generales; así como un plan prospectivo de implementación y seguimiento, en el marco de su naturaleza previsional y sin fines de lucro para sus asociados.

Es de suma importancia manifestar que el PEI MUTUA 2026-2031 se elabora en base al análisis realizado al Estatuto, Reglamentos, Manuales, Estados Financieros, Presupuestos, Memorias Anuales, Informes de Auditorías y de Control Interno, etc., de la Asociación; a fin que refleje en todo momento la realidad institucional, para que las proyecciones que se planteen, en su oportunidad puedan culminar de manera exitosa y perdurar en el tiempo, en beneficio de todos y cada uno de nuestros distinguidos asociados.

¡Recordemos que la mejor manera de predecir el futuro es creándolo; y que el futuro empieza hoy y no mañana!

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

CONCEPTO

El Planeamiento Estratégico es un proceso fundamental que permite a una organización **definir su visión, misión y objetivos a largo plazo**, analizar el entorno interno y externo, y desarrollar estrategias y planes de acción para alcanzar esos objetivos de manera efectiva. Se enfoca en responder a preguntas clave como "¿cómo estamos hoy?", "¿a dónde queremos llegar?" y "¿cómo vamos a llegar allí?", actuando como un "mapa" que guía a la organización hacia un futuro deseado.

IMPORTANCIA

El Planeamiento Estratégico es crucial porque guía el crecimiento de una organización, alineando al personal en torno a una visión compartida, permitiendo la toma de decisiones informadas y el uso eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos. Fomenta la innovación, la adaptabilidad ante cambios del mercado y la obtención de una ventaja competitiva sostenible, asegurando la continuidad y el éxito a largo plazo.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CONCEPTO

El Plan Estratégico Institucional (PEI) es un documento de gestión y planificación que define la visión, misión, principios, valores, objetivos de largo y mediano plazo y acciones que una institución (pública o privada) se propone cumplir para alcanzar sus metas estratégicas, alineándose a sus fines y competencias, así como a las necesidades de la población o de su público objetivo. Este plan sirve como guía u hoja de ruta para la asignación eficiente de recursos y la toma de decisiones, garantizando la coherencia y el impacto de las actividades institucionales.

IMPORTANCIA

El PEI es fundamental porque proporciona una dirección clara, alinea a la organización con sus objetivos a largo y mediano plazo, optimiza la asignación de recursos y facilita la toma de decisiones informadas. Permite a las instituciones, independientemente de su naturaleza pública o privada, definir sus metas, estrategias y acciones para abordar problemas institucionales, orientarse hacia el logro de su visión, cumplir su misión, y así asegurar un crecimiento sostenido y efectivo.

CONCEPCIÓN DEL PEI MUTUA 2026-2031

OBJETIVO

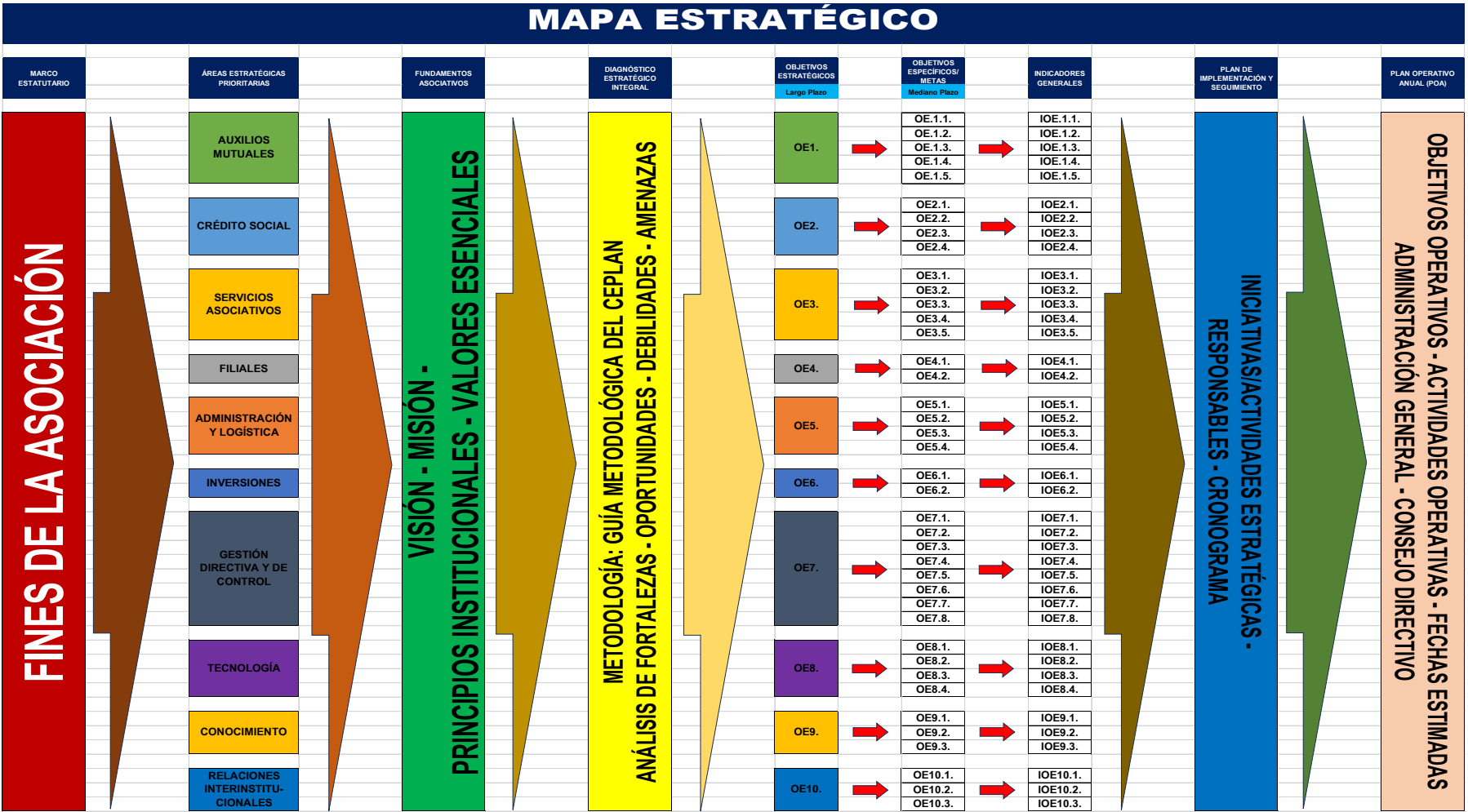
Contar con un instrumento de planeamiento del más alto nivel institucional, que sirva para guiar a la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú hacia su futuro deseado durante los próximos seis años del 2026 al 2031 inclusive, estableciendo fundamentalmente objetivos estratégicos de largo plazo y objetivos específicos/metás de mediano plazo claros y un camino para alcanzarlos, permitiendo a la gestión directiva y de control la toma de decisiones informadas, el análisis del entorno y los recursos, y la adaptación a los cambios para lograr la misión de la organización de manera eficiente y efectiva.

ALCANCE

El PEI MUTUA 2026-2031 tiene alcance a todos los elementos orgánicos, personal y recursos integrantes de la Asociación, debiendo ser el documento de gestión institucional fuente para la formulación y aprobación de cada Plan Operativo Anual (POA) durante los próximos seis años, conforme lo establecido en el Reglamento respectivo (REPOA) vigente.

MAPA ESTRATÉGICO

Para una concepción general del PEI MUTUA 2026-2031, se muestra a continuación el Mapa Estratégico:



MARCO INSTITUCIONAL

NATURALEZA

La Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú (MUTUA), es una asociación civil sin fines de lucro, de naturaleza previsional, que se rige por principios de la solidaridad y mutualidad. Se sustenta principalmente con las cuotas asociativas no reembolsables de sus asociados la cual financia el Programa de Auxilios Mutuales; así como con los aportes al Sistema de Crédito Social. Asimismo, cuenta con Reservas Técnicas que están constituidas por sus inmuebles de la Sede Central y las Filiales.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La MUTUA es persona jurídica de derecho privado, fundada en 1942, inscrita el 8 de enero de 1962 en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos de Lima, con partida Registral N°11021335. Su organización y administración es autónoma y se rige por el Código Civil, el Estatuto, sus Reglamentos, Manuales y demás normas internas y disposiciones legales que le sean de aplicación.

CONSTITUCIÓN

La MUTUA está constituida por Técnicos y Suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú, inscritos en el Padrón de Asociados, así como excepcionalmente por el cónyuge sobreviviente, y por las personas declaradas asociados honorarios.

FINES

La MUTUA conforme a su Estatuto tiene como fines:

- Proporcionar los beneficios derivados del Programa de Auxilios Mutuales;
- Brindar acceso al crédito social;

- Fomentar el desarrollo profesional, técnico, cultural, social y recreacional;
- Mantener la descentralización orgánica, económica y administrativa a través de las filiales, dependientes de la sede central;
- Capacitar a los asociados para formar líderes de alta competitividad;
- Promover inversiones, previos estudios técnicos o proyectos de inversión, cuya rentabilidad se aplique a los fines institucionales.
- Mantener vínculos institucionales con entidades afines, locales, nacionales y extranjeras;
- Integrar otros objetivos de interés institucional, previa aprobación de la Asamblea General.

ÁREAS ESTRATÉGICAS PRIORITARIAS

En concordancia con los fines de la MUTUA, se establecen como Áreas Estratégicas Prioritarias las siguientes:

- Auxilios Mutuales.
- Crédito Social.
- Servicios Asociativos.
- Filiales.
- Administración y Logística.
- Inversiones.
- Gestión Directiva y de Control.
- Tecnología.
- Conocimiento.
- Relaciones Interinstitucionales.

METODOLOGÍA



La metodología empleada para la formulación del Plan Estratégico Institucional de la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú (PEI MUTUA 2026-2031), es la establecida en la Guía Metodológica para el Planeamiento Institucional, confeccionada y aprobada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), la cual se fundamenta en la metodología desarrollada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).



El CEPLAN es un organismo técnico del Estado peruano que ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), con el fin de promover el desarrollo sostenible del país a través de la formulación de planes y políticas a largo plazo. Proporciona herramientas, información y asistencia técnica a las instituciones para que puedan elaborar y evaluar sus planes, considerando las necesidades de la población y las oportunidades para mejorar su calidad de vida.

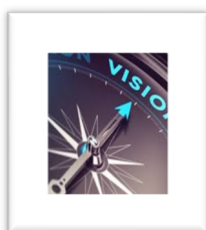


La OCDE es una organización intergubernamental que busca diseñar mejores políticas para fomentar la prosperidad, la igualdad y el bienestar en todo el mundo. Sirve como un foro para que los gobiernos compartan experiencias, analicen datos económicos y ambientales, establezcan estándares internacionales y se asesoren mutuamente para adoptar buenas prácticas en áreas como el crecimiento económico, el planeamiento concertado, el comercio, la inversión y la protección del medio ambiente.

VISIÓN

FÓRMULA DE REDACCIÓN DE LA VISIÓN

De acuerdo con la metodología actual que se emplea para la formulación de un Plan Estratégico Institucional, la **Visión** se construye con los siguientes elementos:



Visión = Tipo, fortaleza y ámbito de la entidad + Rol central de la entidad + Población + Atributos

Tipo, fortaleza y ámbito de la entidad: Se refiere a la naturaleza y características particulares y destacables que se desean resaltar de la entidad, así como en el entorno en que actúa.

Rol central de la entidad: Se refiere a sus funciones sustantivas o lo que realiza como su razón de ser, descritas en el marco legal o normativo institucional.

Población: Son los beneficiarios a los cuales se orienta la entidad (personas u otras entidades), cuyas necesidades busca satisfacer mediante la entrega de bienes, servicios o regulaciones, descrita en el marco legal o normativo institucional.

Atributos: Se refieren a la manera como se satisfacen esas necesidades según los requerimientos de atención que se tienen y la capacidad operativa de la entidad; es decir, los bienes o servicios o regulaciones que se entregan o mejoran, en concordancia con el marco legal o normativo institucional.

ENUNCIADO DE LA VISIÓN

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.

MISIÓN

FÓRMULA DE REDACCIÓN DE LA MISIÓN

De acuerdo con la metodología actual que se emplea para la formulación de un Plan Estratégico Institucional, la **Misión** se construye con los siguientes elementos:



Misión = Rol central de la entidad + Población + Atributos

Rol central de la entidad: Se refiere a sus funciones sustantivas o lo que realiza como su razón de ser, descritas en el marco legal o normativo institucional.

Población: Son los beneficiarios a los cuales se orienta la entidad (personas u otras entidades), cuyas necesidades busca satisfacer mediante la entrega de bienes, servicios o regulaciones, descrita en el marco legal o normativo institucional.

Atributos: Se refieren a la manera como se satisfacen esas necesidades según los requerimientos de atención que se tienen y la capacidad operativa de la entidad; es decir, los bienes o servicios o regulaciones que se entregan o mejoran, en concordancia con el marco legal o normativo institucional.

ENUNCIADO DE LA MISIÓN

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.

PRINCIPIOS MUTUALES

RELACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE PRINCIPIOS MUTUALES



los 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. A continuación, se definen los Principios Mutuales en orden alfabético, que deberá practicar en todo momento la Asociación:

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Integración para el desarrollo: Se promueve la integración con otras entidades para acrecentar las prestaciones de las mutuales.

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.

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.

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.

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.

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.

VALORES INSTITUCIONALES

RELACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE VALORES INSTITUCIONALES



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. A continuación, se definen los Valores Institucionales en orden alfabético, que deberán tener presente los Directivos, colaboradores y asociados:

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTEGRAL

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A efectos de establecer el Diagnóstico Estratégico de la MUTUA FAP, se asumieron como factores de estudio y evaluación las áreas concordantes con los fines de la Asociación, según se desarrolla a continuación:

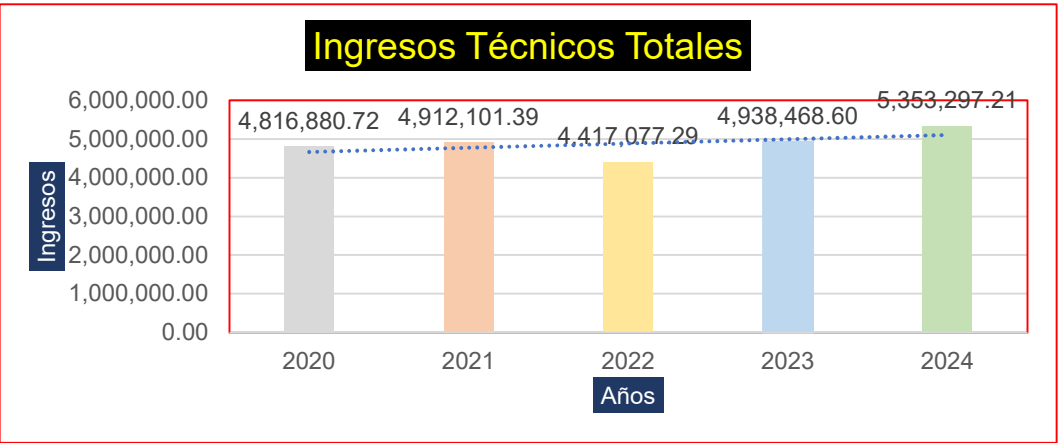
Auxilios Mutuales

Cuadro N° 1: Variación de ingresos por auxilios mutuales

Años	Ingreso Total	Variación (IngAct - IngAnt)	% Variación (IngAct - IngAnt)
2020	4,816,880.72		
2021	4,912,101.39	95,220.67	1.94%
2022	4,417,077.29	-495,024.10	-11.21%
2023	4,938,468.60	521,391.31	10.56%
2024	5,353,297.21	414,828.61	7.75%

Fuente: Presupuestos Técnicos proporcionados por la MUTUA.

Gráfico de variación de ingresos por auxilios mutuales



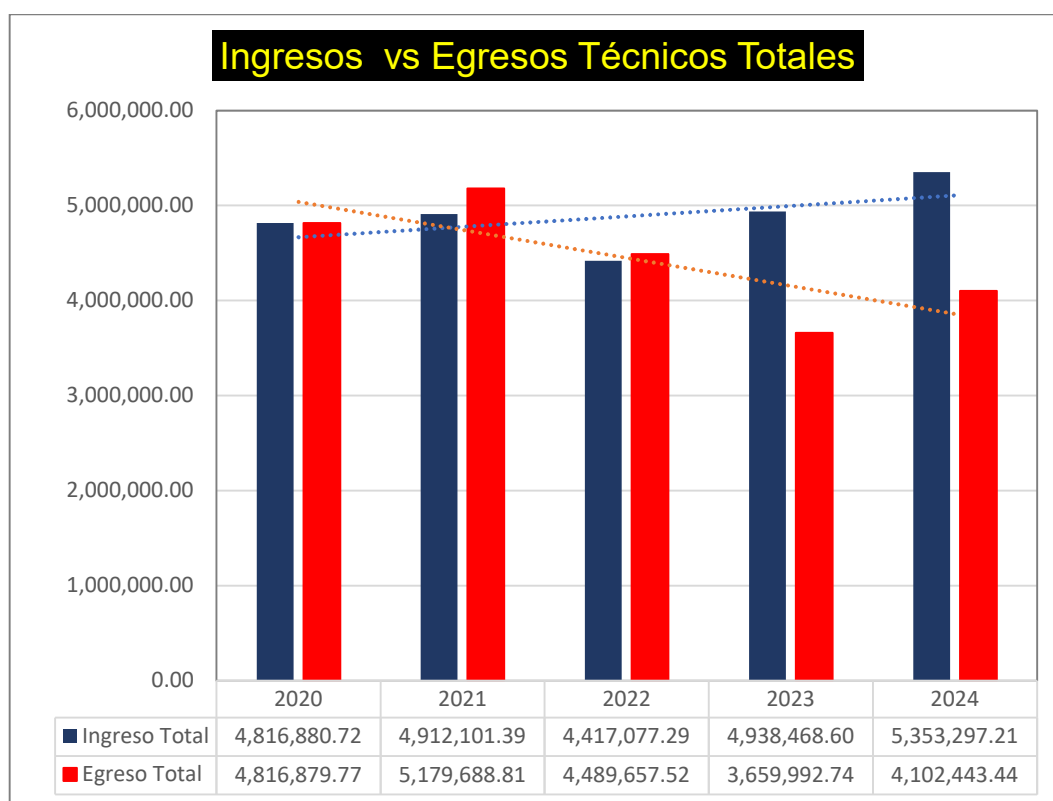
El Cuadro N° 1 muestra la variación de los ingresos por auxilios mutuales del 2020 al 2024, donde se puede apreciar en la mayoría de los casos un incremento de año a año, siendo lo más notable los importes obtenidos a partir del 2023, que reflejan una tendencia ascendente estable con proyección de crecimiento para los años siguientes, según las cifras que se vienen presentando en lo que va del año 2025.

Cuadro N°2: Cobertura de auxilios mutuales

CUADRO COMPARATIVO DE INGRESO VS EGRESO (MISMO AÑO)				
Años	Ingreso Total	Egreso Total	Variación (I-E)%	Ingreso vs Egreso %
2020	4,816,880.72	4,816,879.77	100.00%	0.00%
2021	4,912,101.39	5,179,688.81	105.45%	-5.45%
2022	4,417,077.29	4,489,657.52	101.64%	-1.64%
2023	4,938,468.60	3,659,992.74	74.11%	25.89%
2024	5,353,297.21	4,102,443.44	76.63%	23.37%

Fuente: Información proporcionada por la MUTUA.

Gráfico de cobertura de auxilios mutuales



El Cuadro N° 2 muestra los ingresos y egresos por auxilios mutuales del 2020 al 2024, donde se puede apreciar que en el 2021 y 2022 los egresos superaron levemente a los ingresos; no obstante, a partir del 2023 los ingresos se incrementaron notablemente permitiendo cubrir adecuadamente los egresos con resultados por encima del 20% de remanente, siendo un resultado significativamente positivo y de relevancia para la cobertura de los auxilios mutuales.

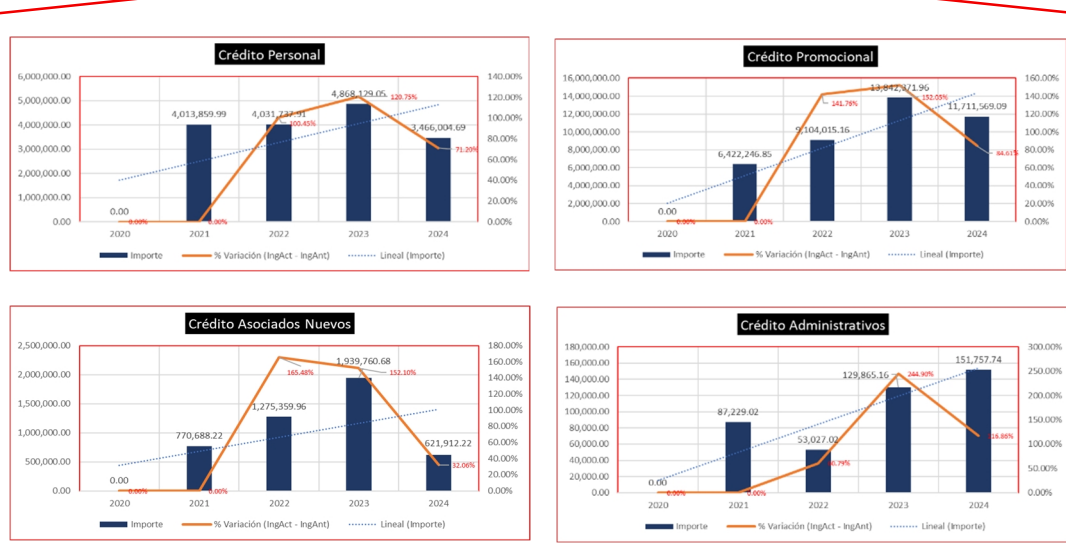
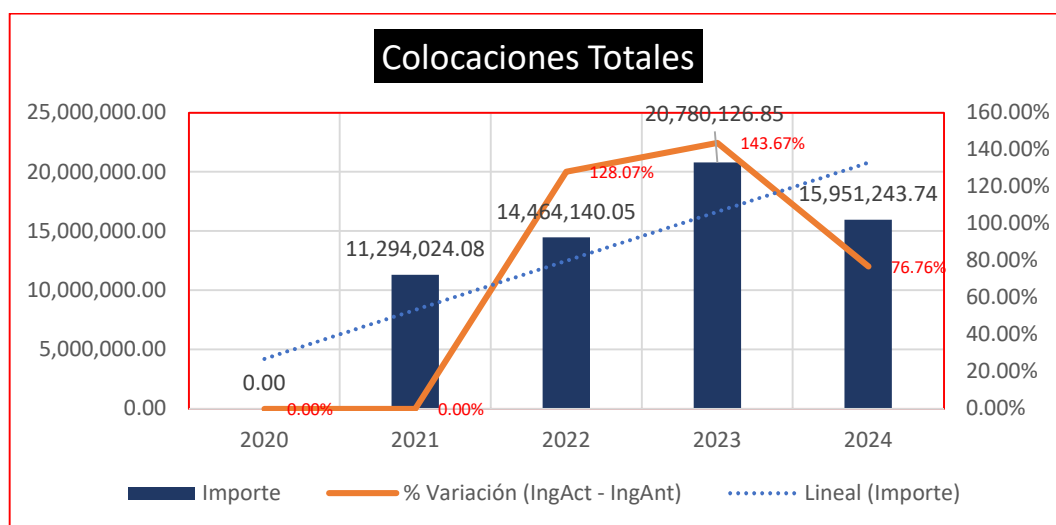
Crédito Social

Cuadro N° 3: Variación de colocaciones por créditos sociales

Colocaciones Totales	Importe	% Variación (IngAct - IngAnt)	Variación (IngAct - IngAnt)
2020	0.00	0.00%	0.00
2021	11,294,024.08	0.00%	0.00
2022	14,464,140.05	128.07%	3,170,115.97
2023	20,780,126.85	143.67%	6,315,986.80
2024	15,951,243.74	76.76%	-4,828,883.11
Totales	62,489,534.72	391.75%	46,538,290.98

Fuente: Información proporcionada por la MUTUA.

Gráfico de variación de colocaciones por créditos sociales



El Cuadro N° 3 muestra las colocaciones efectuadas por créditos sociales del 2021 al 2024, integrados por préstamos personales, préstamos promocionales, préstamos para asociados nuevos y préstamos administrativos, donde se puede apreciar que del 2021 al 2023 se presentaron cifras de colocaciones bastantes favorables para la Asociación, teniendo en

consideración que éstas generan intereses para el soporte económico de la MUTUA; sin embargo, en el 2024 hubo una disminución importante de las colocaciones, que viene siendo mejorada según la tendencia ascendente en las operaciones crediticias que se están ejecutando durante el año 2025.

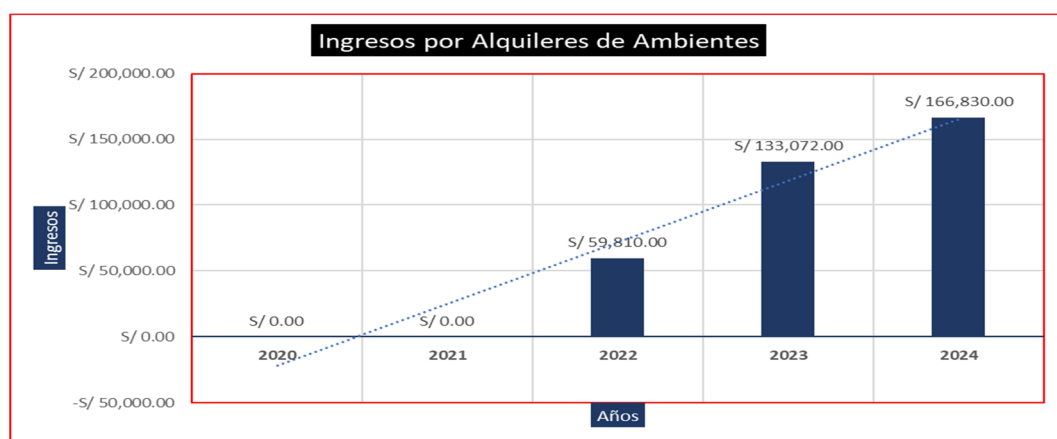
Servicios Asociativos

Cuadro N° 4: Variación de ingresos por alquileres de ambientes

INGRESO POR ALQUILER DE AMBIENTES Y OTROS						
Alquiler de Ambientes	Auditorio	Salón Sideral	Mezzanini	Ofc.Crédito	Otros	Totales
2020	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
2021	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
2022	S/ 52,250.00	S/ 2,800.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 4,760.00	S/ 59,810.00
2023	S/ 115,550.00	S/ 14,262.00	S/ 800.00	S/ 0.00	S/ 2,460.00	S/ 133,072.00
2024	S/ 138,600.00	S/ 14,200.00	S/ 500.00	S/ 3,000.00	S/ 10,530.00	S/ 166,830.00
Totales	S/ 306,400.00	S/ 31,262.00	S/ 1,300.00	S/ 3,000.00	S/ 17,750.00	S/ 359,712.00

Fuente: Información proporcionada por la MUTUA.

Gráfico de variación de ingresos por alquileres de ambientes



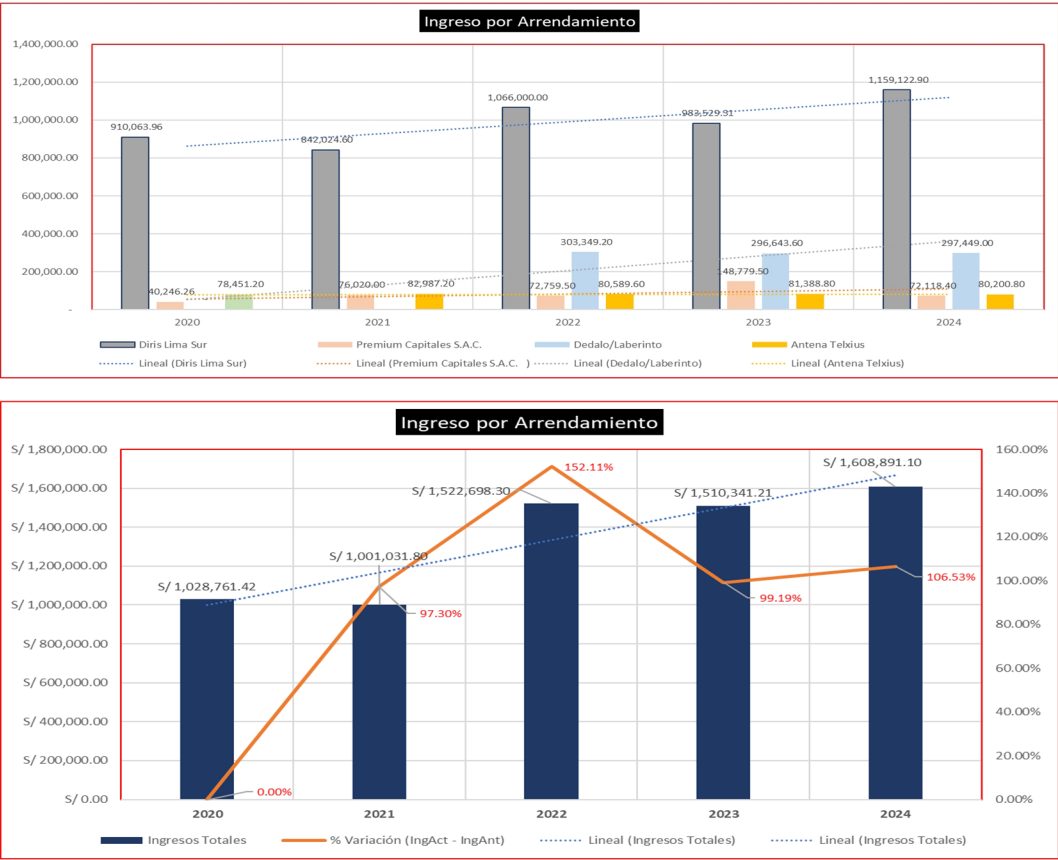
El Cuadro N° 4 muestra los ingresos por los alquileres de ambientes, donde es evidente que desde el 2022 las cifras obtenidas se han incrementado de año a año de una manera resaltante, siendo una constante que se viene manteniendo y continuar así en los años venideros.

Cuadro N° 5: Variación de ingresos por arrendamiento de local

Entidades contratantes	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Diris Lima Sur	910,063.96	842,024.60	1,066,000.00	983,529.31	1,159,122.90	4,960,740.77
Premium Capitales S.A.C.	40,246.26	76,020.00	72,759.50	148,779.50	72,118.40	409,923.66
Dedalo/Laberinto	-	-	303,349.20	296,643.60	297,449.00	897,441.80
Antena Telxius	78,451.20	82,987.20	80,589.60	81,388.80	80,200.80	403,617.60
Totales	1,028,761.42	1,001,031.80	1,522,698.30	1,510,341.21	1,608,891.10	6,671,723.83

Fuente: Información proporcionada por la MUTUA.

Gráficos de variación de ingresos por arrendamiento de local



El Cuadro N° 5 muestra los ingresos generados por arrendamiento de local del 2020 al 2024, provenientes de diferentes entidades de prestigio en el entorno comercial y de servicios, donde se puede apreciar que del 2020 hasta el 2024 se presentaron cifras totales bastante favorables para la Asociación, teniendo en consideración que éstas son un importante soporte económico para la MUTUA; en este contexto, se puede afirmar que la tendencia ascendente durante el año 2025 continuará, en vista que dichos arrendamientos se mantienen vigentes para los siguientes años por plazos negociables.

Filiales

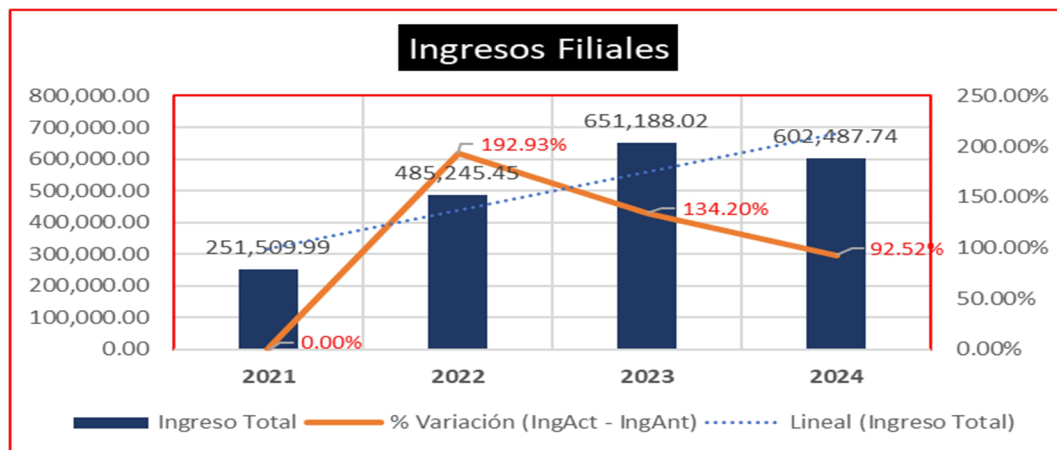
Cuadro N° 6: Variación de ingresos generados por las filiales

INGRESOS FILIALES			
Años	Ingreso Total	% Variación (IngAct - IngAnt)	Variación (IngAct - IngAnt)
2021	251,509.99	0.00%	0.00
2022	485,245.45	192.93%	233,735.46

2023	651,188.02	134.20%	165,942.57
2024	602,487.74	92.52%	-48,700.28

Fuente: Información proporcionada por la MUTUA.

Gráfico de variación de ingresos generados por las filiales



El Cuadro N° 6 muestra los ingresos generados por todas las filiales del 2021 al 2024, integradas por las Filiales de Talara, Piura, Chiclayo, Pisco, Arequipa e Iquitos, donde se puede apreciar que en los años 2023 y 2024 se superó los S/. 600,000, siendo resultados importantes que pueden mejorarse en la medida que las Juntas Directivas concreten sus proyectos, y realicen un mayor esfuerzo en la atención de los servicios asociativos que brindan en sus respectivas jurisdicciones.

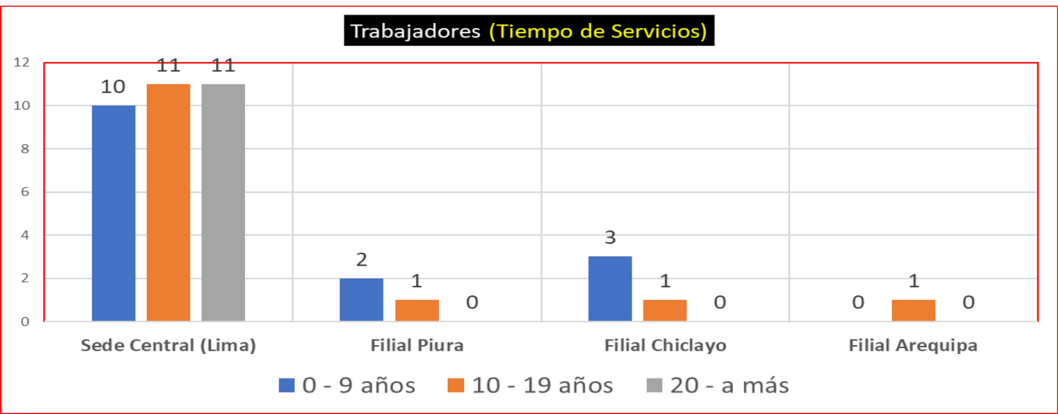
Administración y Logística

Cuadro N° 7: Tiempo de servicios de los trabajadores de la Asociación

TRABAJADORES DE LA SEDE CENTRAL DE LIMA Y FILIALES (Tiempo de Servicios)				
Sedes	0 - 9 años	10 - 19 años	20 - a más	Total
Sede Central (Lima)	10	11	11	32
Filial Piura	2	1		3
Filial Chiclayo	3	1		4
Filial Arequipa		1		1

Fuente: Información proporcionada por la MUTUA.

Gráfico del tiempo de servicios de los trabajadores de la Asociación



El Cuadro N° 7 muestra el tiempo de servicios de los trabajadores de la sede central y filiales por etapas: de 0 a 9 años, de 10 a 19 y de 20 a más; donde se puede apreciar que aproximadamente un 68% de ellos tiene más de 10 años de servicios, lo que acredita una buena experiencia y conocimiento práctico del puesto, posibilitando una mayor productividad y desempeño laboral.

De otra parte, lo referente a los recursos para el mantenimiento de los bienes inmobiliarios, instalaciones, equipos etc., se encuentran comprendidos en el Presupuesto Administrativo

Inversiones

Cuadro N° 8: Depósitos a plazo fijo

DEPOSITOS A PLAZO FIJO MUTUA 2024									
ENTIDAD FINANCIERA	CATEGORIA	IMPORTE DEPOSITO	MONEDA	FECHA INICIO	PLAZO DIAS	TASA INTERÉS (TEA)	FECHA VENCIMIENTO	INTERÉS	TOTAL S/.
BANCO INTERBANK	A+	1,250,000	DOLARES	14/12/2023	360	5.00%	13/12/2024	63,389.71	234,541.93
		140,000	DOLARES	10/01/2024	90	5.20%	9/04/2024	1,785.55	6,606.54
		1,000,000	SOLES	13/03/2024	90	5.75%	11/06/2024	14,075.04	14,075.04
		165,000	DOLARES	10/04/2024	60	5.00%	10/06/2024	1,369.75	5,068.08

		1,000,000	SOLES	25/04/2024	32	6.20%	27/05/2024	5,361.34	5,361.34
		1,000,000	SOLES	29/05/2024	30	5.73%	28/06/2024	4,654.00	4,654.00
		200,000	DOLARES	11/06/2024	30	5.20%	11/07/2024	846.67	3,175.01
		1,500,000	SOLES	12/06/2024	30	5.40%	12/07/2024	6,588.48	6,588.48
		2,000,000	SOLES	5/07/2024	60	5.43%	3/09/2024	17,703.57	17,703.57
		210,000	DOLARES	12/07/2024	60	5.13%	10/09/2024	1,758.28	6,593.55
		1,000,000	SOLES	16/07/2024	59	5.33%	13/09/2024	8,546.75	8,546.75
		1,000,000	SOLES	28/08/2024	90	4.90%	26/11/2024	12,031.13	12,031.13
		2,000,000	SOLES	4/09/2024	30	4.85%	4/10/2024	7,909.03	7,909.03
		226,000	DOLARES	10/09/2024	30	4.70%	10/10/2024	866.65	3,293.27
		1,000,000	SOLES	24/09/2024	59	4.75%	22/11/2024	7,634.48	7,634.48
		2,000,000	SOLES	4/10/2024	60	4.70%	3/12/2024	15,368.39	15,368.39
		233,000	DOLARES	10/10/2024	32	4.15%	11/11/2024	843.68	3,205.98
		3,000,000	SOLES	27/11/2024	30	4.45%	27/12/2024	10,904.35	10,904.35
								TOTAL	373,260.91

Fuente: Información proporcionada por la MUTUA.

El Cuadro N° 8 muestra los depósitos que se encuentran en el sistema bancario, donde se puede apreciar que existe un importe apreciable de recursos económicos, que en su oportunidad pueden ser utilizados para financiar proyectos de interés asociativo, que permitan generar mayores beneficios a los asociados.

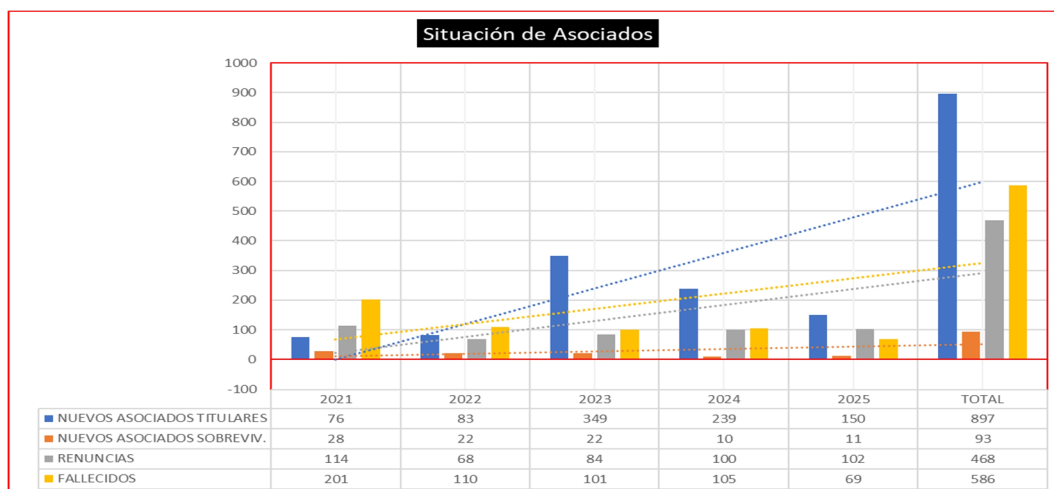
Gestión Directiva y de Control

Cuadro N° 9 Variación de asociados

AÑO	NUEVOS ASOCIADOS TITULARES	NUEVOS ASOCIADOS SOBREVIV.	RENUNCIAS	FALLECIDOS	VARIACION
2021	76	28	114	201	-211
2022	83	22	68	110	-73
2023	349	22	84	101	186
2024	239	10	100	105	44
2025	150	11	102	69	-10
TOTAL	897	93	468	586	-64

Fuente: Información proporcionada por la MUTUA.

Gráfico de variación de asociados



El Cuadro N° 9 muestra la variación de asociados del 2021 hasta setiembre del 2025, donde se puede observar la considerable cifra de personal renunciante y fallecidos, que ha ocasionado a la fecha una disminución de la cantidad de asociados, por lo cual es de suma importancia que se realicen los mayores esfuerzos y se determinen políticas de trabajo para incrementar la inscripción de nuevos integrantes.

En este sentido, resulta conveniente que se fortalezcan los incentivos promocionales y se efectúen constantes campañas para que se inscriba el personal que egresa de la ESOFA, así como disminuyan las renunciaciones, a fin de mantener la mayor cantidad de asociados posibles.

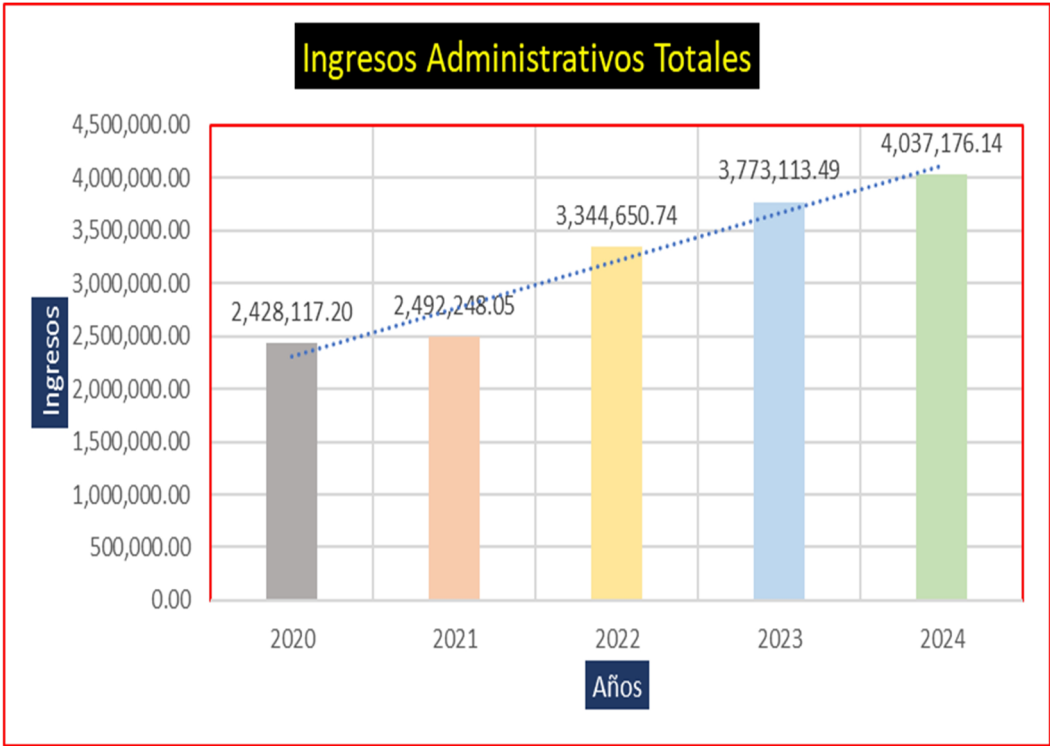
Cuadro N° 10 Variación de ingresos en el presupuesto administrativo

INGRESOS ADMINISTRATIVOS TOTALES

Años	Ingreso Total	Variación (IngAct - IngAnt)	% Variación (IngAct - IngAnt)
2020	2,428,117.20		
2021	2,492,248.05	64,130.85	2.57%
2022	3,344,650.74	852,402.69	25.49%
2023	3,773,113.49	428,462.75	11.36%
2024	4,037,176.14	264,062.65	6.54%

Fuente: Información proporcionada por la MUTUA.

Gráfico de variación de ingresos en el presupuesto administrativo



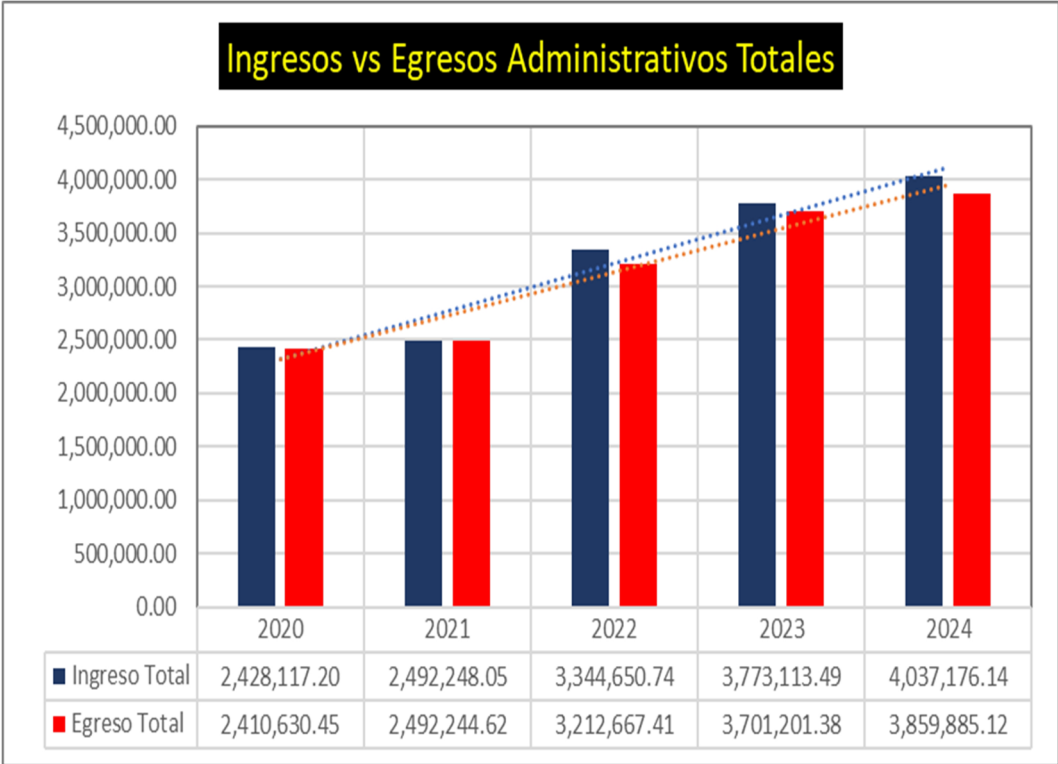
El Cuadro N° 10 muestra la variación de los ingresos en el presupuesto administrativo del 2020 al 2024, donde se puede apreciar en todos los casos un incremento de año a año, siendo lo más notable los importes obtenidos a partir del 2022 que superan los 3'000,000.00, lo que refleja una tendencia ascendente estable con proyección de crecimiento para los años siguientes, según las cifras que se vienen presentando en lo que va del año 2025.

Cuadro N° 11 Cobertura económica del presupuesto administrativo

CUADRO COMPARATIVO DE INGRESO VS EGRESO (MISMO AÑO)				
Años	Ingreso Total	Egreso Total	Variación (I-E)%	Ingreso vs Egreso %
2020	2,428,117.20	2,410,630.45	99.28%	0.72%
2021	2,492,248.05	2,492,244.62	100.00%	0.00%
2022	3,344,650.74	3,212,667.41	96.05%	3.95%
2023	3,773,113.49	3,701,201.38	98.09%	1.91%
2024	4,037,176.14	3,859,885.12	95.61%	4.39%

Fuente: Información proporcionada por la MUTUA.

Gráfico de cobertura económica del presupuesto administrativo



El Cuadro N° 11 muestra los ingresos y egresos del presupuesto administrativo del 2020 al 2024, donde se puede apreciar que en ninguno de los años los egresos superaron a los ingresos; no obstante, a partir del 2024 los ingresos tuvieron un mayor incremento permitiendo cubrir adecuadamente los egresos con resultados por encima del 4% de remanente, siendo un resultado positivo y de relevancia para la cobertura del presupuesto administrativo, en tanto se mantenga esta tendencia ascendente.

Tecnología

Cuadro N° 12 Equipos informáticos de la sede central y filiales

EQUIPOS	
PC	38
LAPTOP	6
TOTAL	44
SISTEMA OPERATIVO	
WINDOWS 10	39
WINDOWS 7	3
WINDOWS NT	2
TOTAL	44

PROCESADOR	
DUAL CORE	1
CORE I3	10
CORE I5	25
CORE I7	5
AMD	1
XEON E5-2650	2
TOTAL	44

SOFTWARE	BASE DE DATOS	AREA
GENESIS	ORACLE	CREDITO/CONTABILIDAD
CONTASIS	POSTGRES	CONTABILIDAD
ACTIVOS_FIJOS	JAVA	LOGISTICA/BIENES PATRIMONIALES

EQUIPOS	FILIAL					
	TALARA	CHICLAYO	AREQUIPA	PIURA	IQUITOS	PISCO
PC	2	3	4	6	2	0
LAPTOPS	0	3	0	0	0	0
TOTAL	2	6	4	6	2	0
20						

El Cuadro N° 12 muestra los equipos, sistemas operativos, procesadores y softwares que posee en la actualidad la Asociación en la sede central y filiales, los cuales deben ser materia de modernización; asimismo, se debe evaluar la posibilidad de interconectar todo el sistema informático mediante el desarrollo gradual de módulos tecnológicos, conforme a las distintas áreas administrativas y operativas de la MUTUA, a fin de contar con un sistema que cubra las necesidades de procesamiento, conservación y protección de la información contenida en la base de datos.

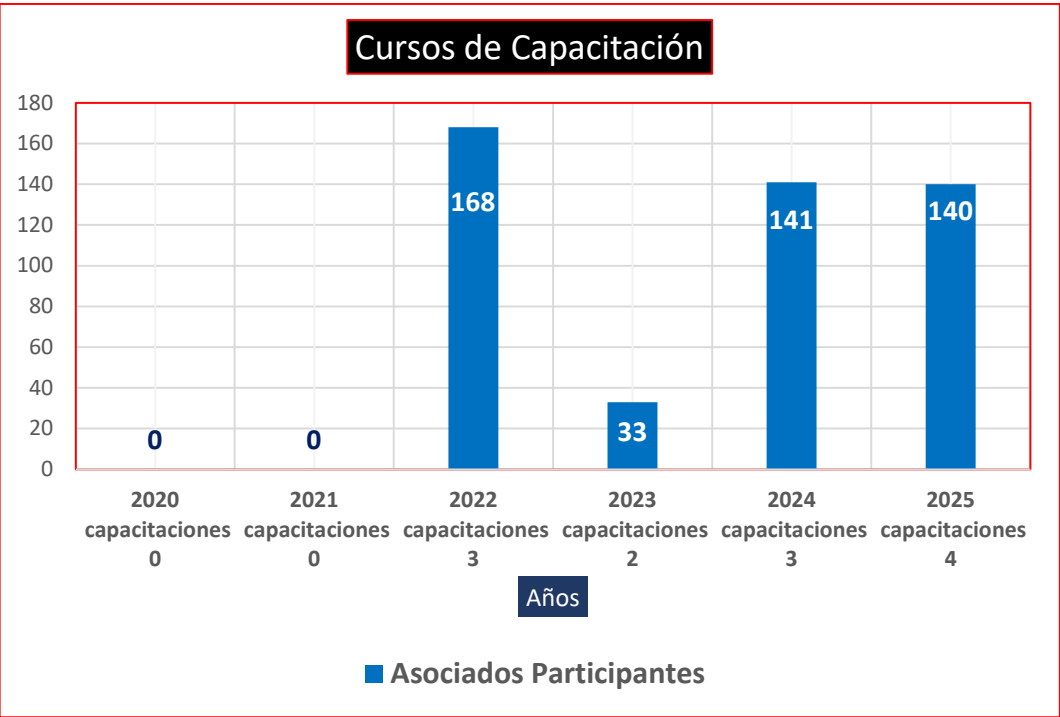
Conocimiento

Cuadro N° 13 Cantidad de capacitaciones

AÑO	FECHAS	PARTICIPANTES	TOTAL
AÑO 2022	05 DE SETIEMBRE	47 ASOCIADOS PARTICIPANTES	168
	07 DE SETIEMBRE	74 ASOCIADOS PARTICIPANTES	
	09 DE SETIEMBRE	47 ASOCIADOS PARTICIPANTES	
AÑO 2023	15 DE NOVIEMBRE	13 ASOCIADOS PARTICIPANTES	33
	18 DE DICIEMBRE	20 ASOCIADOS PARTICIPANTES	
AÑO 2024	12 DE JUNIO	47 ASOCIADOS PARTICIPANTES	141
	26 DE JUNIO	47 ASOCIADOS PARTICIPANTES	
	10 DE JULIO	47 ASOCIADOS PARTICIPANTES	
AÑO 2025	19 DE MARZO	42 ASOCIADOS PARTICIPANTES	140
	20 DE MARZO	34 ASOCIADOS PARTICIPANTES	
	26 DE MARZO	37 ASOCIADOS PARTICIPANTES	
	30 DE JULIO	27 ASOCIADOS PARTICIPANTES	

Fuente: Información proporcionada por la MUTUA.

Gráfico de cantidad de capacitaciones



El Cuadro N° 13 muestra la cantidad de capacitaciones del 2022 hasta julio del 2025, donde se puede observar que en los dos últimos años existe una considerable cifra de personal que ha sido capacitado, por lo cual es vital que se mantenga esta tendencia en los años siguientes, a fin que permita a los directivos, asociados y colaboradores tener una mayor preparación en temas de interés asociativo.

Relaciones Interinstitucionales

Todos los años se vienen realizando ceremonias protocolares con la FAP, situación que posibilita un mayor acercamiento al Alto Mando y a las autoridades institucionales, a fin de gestionar el apoyo requerido para atender temas de interés asociativo, como por ejemplo el descuento a través del Servicio de Informática de la FAP, facilidades para los Directivos de las filiales, etc.

Asimismo, se vienen realizando acuerdos interinstitucionales que posibilitan el uso de los servicios asociativos en las filiales, para el bienestar de los asociados, como por ejemplo convenios con salones de peluquería, centros ópticos, postas de terapia y rehabilitación física, estudios de asesoría jurídica, entre otros, lo cual permita fortalecer la imagen y prestigio institucional.

DIAGNÓSTICO Y APRECIACIÓN SOBRE EL PEI MUTUA 2021-2025

El Plan Estratégico Institucional de la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú para el periodo 2021-2025 (PEI MUTUA 2021-2025), se encuentra próximo a su vencimiento, conteniendo objetivos y proyecciones que probablemente fueron determinados en el momento de su elaboración, en base a la información obtenida y metodología utilizada en aquella oportunidad, por lo que se considera que su concepción y nivel de cumplimiento se encontraron limitados, razón por la cual en el presente tales objetivos y proyecciones requieren ser reforzados, complementados y/o ampliados para su aplicación.

Asimismo, es importante precisar que en el PEI MUTUA 2021-2025 existen ciertos puntos principales que deben ser reformados, conforme a los nuevos enfoques metodológicos utilizados en el ámbito nacional e internacional para el planeamiento estratégico, como son: i) la Visión y la Misión cuya composición requiere incluir términos que las hagan más precisas y completas; ii) la identificación y determinación de los principios institucionales y los valores esenciales que no se encuentran en dicho PEI; iii) la incorporación de objetivos estratégicos de largo plazo vinculados con los fines asociativos, principalmente con las funciones sustantivas; iv) el despliegue de objetivos específicos/metás de mediano plazo que cubran todas las áreas estratégicas prioritarias; entre otros rubros, que implica evidentemente la necesidad de ser renovado para el próximo periodo de seis años.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

ANÁLISIS DE FORTALEZAS - OPORTUNIDADES - DEBILIDADES - AMENAZAS (FODA)				
ÁREAS ESTRATÉGICAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
AUXILIOS MUTUALES	• Captación anual de recursos económicos por cuotas, suficientes para la cobertura de los auxilios mutuales. • Cobertura adecuada y oportuna de cada uno de los auxilios mutuales. • Atención de los auxilios mutuales con alto nivel de conformidad de los asociados, preferentemente en la sede central. • Crecimiento gradual de los ingresos de un año a otro.	• Aumento progresivo del monto pecuniario para la cobertura de cada uno de los auxilios mutuales en beneficio de los asociados, previo Estudio Matemático Actuarial. • Simplificación y/o automatización de requisitos para la atención de los auxilios mutuales a los asociados. • Mejora de los tiempos de atención de los auxilios mutuales a los asociados en las filiales. • Posibilidad de incremento de la Reserva Técnica, para mejorar las atenciones de los asociados.	• Medidas insuficientes para disminuir la morosidad en el pago de las cuotas y demora en la recuperación de las mismas. • Congelamiento prolongado de los importes de los beneficios para los auxilios mutuales. • Demora ocasional en la atención de los auxilios mutuales en las filiales. • Cantidad amplia y mayoritaria de personal de adultos mayores, que requieren una atención permanente de auxilios mutuales.	• Incremento gradual en la morosidad, por falta de cumplimiento del compromiso económico de los asociados. • Disminución en la inscripción de nuevos asociados. • Crecimiento de la cantidad de fallecimientos de asociados y derechohabientes. • Aumento considerable de la cantidad de atenciones de auxilios en vida, maternidad, invalidez, salud de asociados.

CRÉDITO SOCIAL	• Captación anual de recursos económicos por aportes, suficientes para la cobertura de los créditos sociales. • Disponibilidad de créditos promocionales. • Cobertura permanente de créditos sociales personales y promocionales. • Aplicación de tasas de interés competitivas frente a otras entidades similares del rubro. • Generación de un alto nivel de rendimiento de las colocaciones crediticias.	• Ampliación de los plazos para la amortización de los créditos en beneficio de los asociados. • Capacidad de generar la implementación de nuevos créditos promocionales, en favor de los asociados. • Incremento del tope del crédito social personal y promocional, conforme a la capacidad de pago de los asociados. • Aumento en la demanda de créditos sociales por parte de los asociados. • Diversificación de colocaciones en distintas entidades financieras que oferten intereses atractivos.	• Medidas insuficientes para disminuir la morosidad en el pago de los aportes y demora en la recuperación de los mismos. • Dificultades para la captación de nuevos asociados que generen créditos sociales. • Tope de los créditos por debajo de las ofertas del mercado. • Tasas de interés menores a las establecidas en el mercado financiero. • Colocaciones en una sola entidad bancaria que limita las operaciones.	• Incremento gradual en la morosidad, por falta de cumplimiento del compromiso económico de los asociados. • Disminución continua en la inscripción de nuevos asociados. • Aparición de nuevas ofertas crediticias en el mercado financiero, que generen la preferencia de los asociados. • Cambios en el sistema financiero que afecten las tasas de interés. • Disminución de las tasas de interés en las entidades financieras.
SERVICIOS ASOCIATIVOS	• Infraestructura inmobiliaria amplia y moderna en la sede central, para arrendamiento a entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras. • Disponibilidad de ambientes sociales en la sede central, para cubrir la demanda de	• Demostrado interés de entidades para la contratación y arrendamiento de instalaciones de la sede central. • Ampliación de la demanda de alquileres para eventos mediante el ofrecimiento de promociones. • Ubicación en lugares que pueden generar demanda por	• Limitaciones en la publicidad de los servicios asociativos. • Falta de convenios con entidades que complementen las atenciones de los servicios. • Limitaciones en el desarrollo de la infraestructura de algunas filiales.	• Aparición de establecimientos que oferten arrendamiento de inmuebles. • Aparición de entidades que oferten ambientes para eventos sociales. • Crecimiento de la competencia en filiales.

	alquileres para eventos. • Disponibilidad de ambientes y alojamientos en las filiales.	turismo interno y externo.		
FILIALES	• Visitas continuas de supervisión y control a las filiales, a cargo del Consejo Directivo y Consejo de Vigilancia. • Asignación de recursos económicos para la atención de las necesidades de las filiales. • Ubicación geográfica céntrica y atractiva de algunas filiales.	• Mejora constante del apoyo de la sede central para los servicios asociativos que se brindan las filiales. • Ampliar la infraestructura de las filiales, según prioridades institucionales y demanda local. • Entidades particulares que desean los servicios proporcionados por las filiales.	• Limitaciones en la generación de ingresos para la autosostenibilidad de las filiales. • Falta de infraestructura adecuada de algunas filiales. • Ausencia de políticas para obtener la preferencia de los potenciales clientes.	• Oferta más atractiva de la competencia. • Disminución o suspensión de la asignación de recursos económicos. • Baja demanda de servicios.

ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	• Administrador General con amplios conocimientos y experiencia para la conducción ejecutiva y adecuado funcionamiento de la Asociación. • Recursos humanos identificados con la Asociación y con amplia experiencia para el eficiente desempeño en los cargos y puestos de trabajo asignados. • Capacidad para prever el cumplimiento oportuno de los programas de adquisiciones y mantenimiento de los bienes inmuebles, instalaciones y otros.	• Mayor participación para las propuestas de mejoras en el desarrollo de las actividades de la Asociación. • Mayor participación para las propuestas de mejoras en el desarrollo de las actividades de la Asociación. • Innovación periódica de los activos fijos de la Asociación.	• Limitaciones presupuestales y facultades sujetas a autorización. • Políticas salariales e incentivos con limitaciones. • Obsolescencia o antigüedad de activos fijos.	• Retrasos en las acciones administrativas de alto nivel ejecutivo. • Renuncia de personal experimentado y con conocimientos de la labor de la Asociación. • Reducción de los recursos económicos.
INVERSIONES	• Disponibilidad de recursos económicos para realizar inversiones. • Colocaciones de fondos en entidades financieras con la rentabilidad más adecuada para la Asociación.	• Mejoramiento de la infraestructura, instalaciones, mobiliario y otros bienes de la sede central. • Generación de mayores recursos económicos para el financiamiento de los proyectos de inversión.	• Limitado cumplimiento en el avance de los proyectos de inversión. • Carencia de diversidad de proyectos de inversión.	• Paralización de la ejecución de los proyectos de inversión. • Disminución de las tasas de interés en las entidades financieras.

GESTIÓN DIRECTIVA Y DE CONTROL	• Integrantes del Consejo Directivo, Consejo de Vigilancia, Juntas Directivas y Juntas de Vigilancia, comprometidos con el desarrollo de la Asociación. • Cumplimiento oportuno de los compromisos estatutarios y reglamentarios, respecto a la convocatoria y desarrollo de las Asambleas Generales. • Visitas periódicas y programadas de supervisión y control a las filiales.	• Aprovechamiento de la experiencia para impulsar la innovación del Estatuto, Reglamentos y normatividad de la Asociación. • Promoción de una mayor participación de los asociados en las Asambleas Generales, mediante el otorgamiento de incentivos, tanto en la sede central como en las filiales. • Fortalecimiento de la gestión administrativa y de control en las filiales.	• Falta de conocimiento y/o experiencia de algunos Directivos para desempeñar adecuadamente su cargo. • Limitado interés de los asociados por asistir a las Asambleas Generales, en la sede central y filiales. • Probabilidad de ausencia de Directivos y riesgo de existencia de información desactualizada.	• Descontento de los asociados con el desempeño de los Directivos. • Incremento gradual de la ausencia de los asociados a las Asambleas Generales. • Aparición de factores imprevistos que obstaculicen la labor directiva y de control, propiciando el desprestigio sobre el ejercicio de la función de los Directivos.
TECNOLOGÍA	• Disponibilidad de un sistema informático para el procesamiento de la información de las funciones sustantivas de la Asociación. • Cantidad suficiente de pc, laptop y periféricos para el desarrollo del trabajo en la sede central y filiales. • Capacidad económica para la modernización del sistema informático.	• Modernización del sistema informático de la Asociación. • Renovación de equipos, aplicativos y periféricos informáticos con mayor avance tecnológico, así como mayor empleo de los medios digitales de comunicación. • Costos accesibles para la adquisición de equipamiento informático moderno. • Mejoramiento de las medidas de	• Carencia de un sistema informático con programas y/o aplicativos interconectados; así como limitaciones en la cantidad de personal capacitado en su empleo. • Obsolescencia parcial de los equipos y software informáticos y empleo limitado de los canales digitales. • Falta de priorización para la compra de equipos informáticos.	• Funcionamiento defectuoso de programas y/o aplicativos interconectados. • Posibilidad continua de pérdida y desactualización de la información. • Discontinuidad en el funcionamiento del sistema informático institucional. • Accesibilidad a delitos informáticos. • Mayor prioridad de descuento a las

	- Disponibilidad de medidas de seguridad del sistema informático. - Proceso de descuento directo por planilla a los asociados, a través del Servicio de Informática de la FAP.	seguridad para evitar vulnerabilidades del sistema informático. Convenio con la FAP para reducir o excluir los costos por procesamiento de descuentos a los asociados.	- Insuficiente cantidad de programas aplicativos para evitar las vulnerabilidades del sistema informático. - Dependencia del procesamiento que realiza la FAP y/o desinterés de los asociados para realizar sus pagos directos a la Asociación.	entidades financieras por convenio con la FAP.
CONOCIMIENTO	- Interés permanente de los Directivos, colaboradores y asociados por participar en programas de capacitación. - Desempeño laboral de los colaboradores, con eficiencia y oportunidad.	- Establecimiento de convenios con instituciones educativas para el desarrollo de programas de capacitación, así como participación de asociados como conferencistas. - Implementación de cursos virtuales para los colaboradores y bonos de reconocimiento al personal de mayor rendimiento laboral.	- Cantidad insuficiente de desarrollo de programas de capacitación. - Limitadas políticas de capacitación y reconocimiento al personal.	- Presencia de desinterés de los Directivos, colaboradores y asociados de cumplir programas de capacitación. - Migración de los colaboradores a otras entidades con mejor línea de carrera.

RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	• Asociación de reconocido prestigio en el género mutualista militar. • Capacidad de convocatoria a entidades afines y distritales. • Vínculos apropiados con las autoridades de la FAP.	• Desarrollo periódico de eventos sociales, culturales, protocolares y de confraternidad, con instituciones que sean de interés asociativo. • Participación en eventos organizados por entidades afines y distritales. • Utilización de los eventos protocolares o ceremonias para generar reuniones de trabajo con autoridades FAP; asimismo, coordinaciones para el apoyo del Técnico Supervisor Mayor FAP.	• Limitaciones de programación de eventos de acercamiento a las entidades afines. • Limitada publicidad sobre el desarrollo de actividades y las potencialidades de la Asociación. • Pocas ocasiones para reunirse con autoridades de la FAP.	• Alejamiento de las entidades afines. • Disminución progresiva de la imagen institucional. • Escasa participación de los integrantes del Alto Mando FAP en las ceremonias protocolares.
---	--	---	---	--

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - OE

FÓRMULA DE REDACCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



De acuerdo con la metodología actual que se emplea para la formulación de un Plan Estratégico Institucional, los **Objetivos Estratégicos** se construyen con los siguientes elementos:

Objetivo = Verbo (en infinitivo) + Condición +

Población

Verbo: Refleja la dirección o acción del cambio que se espera lograr, que proviene del escenario deseado. Esta dirección puede ser positiva (mejorar una situación favorable), negativa (reducir una situación problemática) o neutra (mantener o asegurar una situación deseable o permanente).

Condición: Se refiere a la característica o situación que se desea cambiar o mantener en la población.

Población: Son los beneficiarios a los cuales se orienta la entidad (personas u otras entidades), cuyas necesidades busca satisfacer mediante la entrega de bienes, servicios o regulaciones, descrita en el marco legal o normativo institucional.

DECÁLOGO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- OE1. **Garantizar** la oportuna y eficiente atención de los auxilios mutuales, así como impulsar su mejoramiento constante, en beneficio de los asociados con derecho.
- OE2. **Asegurar** la accesibilidad y prestación de créditos sociales, promoviendo su incremento progresivo, acordes con la realidad económica de la Asociación y de sus asociados con derecho.
- OE3. **Proveer** servicios asociativos con altos niveles de calidad, generadores de ingresos para el mejoramiento y autosostenibilidad de la sede central y filiales de la Asociación.
- OE4. **Optimizar** la descentralización organizacional de la Asociación, mediante el fortalecimiento constante de sus Filiales.

- OE5. Potenciar permanentemente el soporte administrativo y logístico de la Asociación.
- OE6. Impulsar inversiones con rentabilidad asegurada para la Asociación.
- OE7. Realizar la adecuada dirección y control de la Asociación.
- OE8. Promover la modernización y el desarrollo tecnológico para servicio al asociado.
- OE9. Fomentar el desarrollo de capacidades, habilidades y conocimientos mediante programas de capacitación a los Directivos, asociados y colaboradores de la Asociación.
- OE10. Fortalecer las relaciones interinstitucionales con entidades afines que sean de interés corporativo que generen resultados favorables a la gestión de la Asociación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS/METAS

CUADRO DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS/METAS

OE1.	Garantizar la oportuna y eficiente atención de los auxilios mutuales, así como impulsar su mejoramiento constante, en beneficio de los asociados y derechohabientes.
OE1.1.	Optimizar progresivamente el nivel de captación de cuotas de los asociados, para asegurar la cobertura adecuada y oportuna de los auxilios mutuales.
OE1.2.	Atender adecuada y oportunamente los diferentes auxilios mutuales, tanto en la Sede Central como en las Filiales.
OE1.3.	Impulsar el aumento de la reserva técnica, en base a los remanentes económicos de los auxilios mutuales.
OE1.4.	Realizar cuando sea necesario un Estudio Matemático Actuarial, para el incremento progresivo de los auxilios mutuales e implementar sus resultados de manera gradual.
OE1.5.	Disminuir el nivel de morosidad en las cuotas de los asociados.
OE2.	Asegurar la accesibilidad y prestación de créditos sociales, promoviendo su incremento progresivo, acordes con la realidad económica de la Asociación y de sus asociados con derecho.
OE2.1.	Optimizar progresivamente el nivel de captación de aportes de los asociados, para asegurar la cobertura adecuada y oportuna de los créditos sociales.
OE2.2.	Mejorar la colocación de créditos sociales personales y promocionales, a fin de promover la incorporación de nuevos asociados.
OE2.3.	Generar gradualmente el incremento de los ingresos por el otorgamiento de créditos sociales, que permitan la disponibilidad de fondos para el financiamiento del mismo.
OE2.4.	Impulsar el aumento del presupuesto técnico, en base a los resultados económicos de los créditos sociales.
OE3.	Proveer servicios asociativos con altos niveles de calidad, generadores de ingresos para el mejoramiento y autosostenibilidad de la sede central y filiales de la Asociación.
OE3.1.	Asegurar el arrendamiento de los bienes inmobiliarios disponibles de la Sede Central.
OE3.2.	Incrementar el alquiler de ambientes para eventos sociales y las solicitudes de alojamientos en la Sede Central.
OE3.3.	Incrementar el alquiler de ambientes para eventos sociales y las solicitudes de alojamientos en las filiales.
OE3.4.	Realizar alianzas estratégicas con entidades que puedan complementar la prestación de los servicios asociativos.

OE3.5.	Evaluar y mejorar periódicamente la presentación, así como renovar el mobiliario de los ambientes y alojamientos de la Sede Central y de las Filiales.
OE4.	Optimizar la descentralización organizacional de la Asociación, mediante el fortalecimiento constante de sus filiales.
OE4.1.	Impulsar el desarrollo de actividades que permitan lograr progresivamente el autosostenimiento de las filiales.
OE4.2.	Prever y asignar recursos económicos para atender las necesidades de las filiales, previa evaluación y priorización de sus requerimientos.
OE5.	Potenciar permanentemente el soporte administrativo y logístico de la Asociación.
OE5.1.	Realizar periódicamente el mantenimiento de la infraestructura, instalaciones, equipamiento electromecánico, gabinetes y accesorios en la Sede Central.
OE5.2.	Realizar periódicamente el mantenimiento de la infraestructura, instalaciones, equipamiento electromecánico, gabinetes y accesorios en cada una de las filiales.
OE5.3.	Evaluar y modernizar periódicamente los ambientes de trabajo y mobiliario de oficina, así como mantener los inventarios actualizados.
OE5.4.	Implementar y mantener medidas de bienestar y confraternidad para los colaboradores que trabajan en la Asociación.
OE6.	Impulsar inversiones con rentabilidad asegurada para la Asociación.
OE6.1.	Evaluar periódicamente el rendimiento de las tasas de interés en el sistema financiero, para efectuar las colocaciones más rentables para la Asociación.
OE6.2.	Realizar inversiones destinadas al mejoramiento de los bienes inmobiliarios de la Asociación, en la Sede Central y en las Filiales.
OE7.	Realizar la adecuada dirección y control de la Asociación.
OE7.1.	Cumplir oportunamente con la convocatoria y desarrollo de las Asambleas Ordinarias previstas en el Estatuto, así como con las Asambleas Extraordinarias que se requieran para resolver asuntos de interés asociativo.
OE7.2.	Efectuar visitas periódicas de supervisión y coordinación a las filiales, para prever la atención de sus necesidades y verificar su adecuado funcionamiento.
OE7.3.	Efectuar campañas para el incremento de asociados, mediante inscripción, reingreso y otras modalidades viables.
OE7.4.	Fomentar reuniones de camaradería, eventos culturales y actos celebratorios conmemorativos, para fortalecer y mantener los lazos de confraternidad con los asociados.
OE7.5.	Evaluar constantemente y mantener actualizada la documentación registral, seguros, reglamentación y normatividad de la Asociación.
OE7.6.	Asegurar la adecuada ejecución del proceso electoral en el año correspondiente, previendo y proporcionando oportunamente los recursos necesarios.

OE7.7.	Efectuar acciones de control previo, simultáneo y posterior, así como plantear las medidas correctivas que se estimen necesarias en la Sede Central.
OE7.8.	Efectuar visitas periódicas de control a las filiales, para analizar y evaluar su rendimiento y plantear las medidas correctivas que se estimen necesarias.
OE8.	Promover la modernización y el desarrollo tecnológico para servicio al asociado.
OE8.1.	Modernizar el sistema informático de la Asociación.
OE8.2.	Realizar el mejoramiento progresivo de los equipos y software informáticos en la Sede Central y Filiales.
OE8.3.	Implementar y/o mejorar progresivamente plataformas tecnológicas de atención a los asociados.
OE8.4.	Implementar y/o modernizar las plataformas digitales de seguridad de las instalaciones de la Sede Central y Filiales.
OE9.	Fomentar el desarrollo de capacidades, habilidades y conocimientos mediante programas de capacitación a los Directivos, asociados y colaboradores de la Asociación.
OE9.1.	Realizar periódicamente programas de capacitación para Directivos, asociados y colaboradores de la Asociación, tanto en la Sede Central como en las Filiales.
OE9.2.	Programar conferencias magistrales sobre temas de interés asociativo, con exponentes particulares y asociados especialistas, en la Sede Central y Filiales.
OE9.3.	Suscribir convenios con instituciones educativas de prestigio, para el desarrollo de cursos de capacitación.
OE10.	Fortalecer las relaciones interinstitucionales con entidades afines que sean de interés corporativo que generen resultados favorables a la gestión de la Asociación.
OE10.1.	Promover el desarrollo de eventos de intercambio de experiencias con entidades afines.
OE10.2.	Promover la participación de representantes de entidades de interés para la Asociación, en eventos culturales y de confraternidad organizados por MUTUA.
OE10.3.	Generar y mantener enlace permanente y canales de comunicación con el Alto Mando y autoridades institucionales de la FAP.

INDICADORES GENERALES

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS/METAS E INDICADORES GENERALES

MATRIZ DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS/METAS E INDICADORES GENERALES						
CÓDIGO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO		CÓDIGO Y OBJETIVO ESPECÍFICO O META		CÓDIGO E INDICADOR GENERAL		FÓRMULA EN % (Coeficiente por 100)
OE1.	Garantizar la oportuna y eficiente atención de los auxilios mutuales, así como impulsar su mejoramiento constante, en beneficio de los asociados y derechohabientes.	OE1.1.	Optimizar progresivamente el nivel de captación de cuotas de los asociados, para asegurar la cobertura adecuada y oportuna de los auxilios mutuales.	IOE1.1.	Variación de ingresos de cuotas por años.	$\frac{\text{Ingresos cuotas año X+1} - \text{Ingresos cuotas año X}}{\text{Ingresos cuotas año X}}$
		OE1.2.	Atender adecuada y oportunamente los diferentes auxilios mutuales, tanto en la Sede Central como en las Filiales.	IOE1.2.	Cobertura de los auxilios mutuales.	$\frac{\text{Ingresos auxilios año X} - \text{Egresos auxilios año X}}{\text{Egresos auxilios año X}}$
		OE1.3.	Impulsar el aumento de la reserva técnica, en base a los remanentes económicos de los auxilios mutuales.	IOE1.3.	Variación de la reserva técnica.	$\frac{\text{Importe de la nueva reserva} - \text{Importe de la reserva actual}}{\text{Importe de la reserva actual}}$

		OE1.4.	Realizar cuando sea necesario un Estudio Matemático Actuarial, para el incremento progresivo de los auxilios mutuales e implementar sus resultados de manera gradual.	IOE1.4.	Incremento del beneficio del auxilio mutual (aplicable a cada auxilio mutual mejorado).	$\frac{\text{Importe del nuevo beneficio} - \text{Importe del beneficio actual}}{\text{Importe del beneficio actual}}$
		OE1.5.	Disminuir el nivel de morosidad en las cuotas de los asociados.	IOE1.5.	Variación de la morosidad.	$\frac{\text{Importe Morosidad año X+1} - \text{Importe Morosidad año X}}{\text{Importe Morosidad año X}}$
OE2.	Asegurar la accesibilidad y prestación de créditos sociales, promoviendo su incremento progresivo, acordes con la realidad económica de la Asociación y de sus asociados con derecho.	OE2.1.	Optimizar progresivamente el nivel de captación de aportes de los asociados, para asegurar la cobertura adecuada y oportuna de los créditos sociales.	IOE2.1.	Variación de ingresos de aportes por años.	$\frac{\text{Ingresos aportes año X+1} - \text{Ingresos aportes año X}}{\text{Ingresos aportes año X}}$
		OE2.2.	Mejorar la colocación de créditos sociales promocionales, a fin de promover la incorporación de nuevos asociados.	IOE2.2.	Variación de ingresos por créditos promocionales por años.	$\frac{\text{Ingresos promocionales año X+1} - \text{Ingresos promocionales año X}}{\text{Ingresos promocionales año X}}$

		OE2.3.	Generar gradualmente el incremento de los ingresos por el otorgamiento de créditos sociales, que permitan la disponibilidad de fondos para el financiamiento del mismo.	IOE2.3.	Variación de ingresos por intereses por años.	<u>Ingreso por intereses año X+1 - Ingreso por intereses año X</u> Ingreso por intereses año X
		OE2.4.	Impulsar el aumento del presupuesto técnico, en base a los resultados económicos de los créditos sociales.	IOE2.4.	Variación de importe de la reserva técnica por años.	<u>Importe reserva año X+1 - Importe reserva año X</u> Importe reserva año X
OE3.	Proveer servicios asociativos con altos niveles de calidad, generadores de ingresos para el mejoramiento y autosostenibilidad de la Sede Central y Filiales de la Asociación.	OE3.1	Asegurar el arrendamiento de los bienes inmobiliarios disponibles de la sede central.	IOE3.1	Variación de ingresos por arrendamiento de inmuebles por años.	<u>Ingreso por arrendamiento año X+1 - Ingreso por arrendamiento año X</u> Ingreso por arrendamiento año X
		OE3.2	Incrementar el alquiler de ambientes para eventos sociales y las solicitudes de alojamientos en la Sede Central.	IOE3.2	Variación de ingresos por alquileres de locales en la sede central por años.	<u>Ingreso por alquileres año X+1 - Ingreso por alquileres año X</u> Ingreso por arrendamiento año X
		OE3.3	Incrementar el alquiler de ambientes para eventos sociales y las solicitudes de alojamientos en las filiales.	IOE3.3	Variación de ingresos por alquileres de locales en cada filial por años.	<u>Ingreso por alquileres año X+1 - Ingreso por alquileres año X</u> Ingreso por arrendamiento año X

		OE3.4.	Realizar alianzas estratégicas con entidades que puedan complementar la prestación de los servicios asociativos.	IOE3.4.	Nivel de alianzas realizadas.	<u>Cantidad de alianzas realizadas año X</u> Cantidad de alianzas proyectados año X
		OE3.5.	Evaluar y mejorar periódicamente la presentación, así como renovar el mobiliario de los ambientes y alojamientos de la Sede Central y de las Filiales.	IOE3.5.	Variación asignación de recursos económicos para mejora o renovación.	<u>Recursos económicos renovación asignados año X</u> Recursos económicos renovación programados año X
OE4.	Optimizar la descentralización organizacional de la Asociación, mediante el fortalecimiento constante de sus Filiales.	OE4.1.	Impulsar el desarrollo de actividades que permitan lograr progresivamente el autosostenimiento de las filiales.	IOE4.1.	Variación de ingresos por servicios asociativos en cada filial por años.	<u>Ingreso por servicios año X+1 - Ingreso por servicios año X</u> Ingreso por servicios año X
		OE4.2.	Prever y asignar recursos económicos para atender las necesidades de las filiales, previa evaluación y priorización de sus requerimientos.	IOE4.2.	Variación asignación de recursos económicos para las filiales.	<u>Recursos económicos asignados año X</u> Recursos económicos programados año X
OE5.	Potenciar permanentemente el soporte administrativo y logístico de la Asociación.	OE5.1.	Realizar periódicamente el mantenimiento de la infraestructura, instalaciones, equipamiento electromecánico, gabinetes y accesorios en la Sede Central.	IOE5.1.	Variación asignación de recursos económicos para mantenimiento en la sede central.	<u>Recursos económicos asignados mantenimiento central año X</u> Recursos económicos programados mantenimiento central año X

		OE5.2.	Realizar periódicamente el mantenimiento de la infraestructura, instalaciones, equipamiento electromecánico, gabinetes y accesorios en cada una de las filiales.	IOE5.2.	Variación asignación de recursos económicos para mantenimiento en cada filial.	$\frac{\text{Recursos económicos asignados mantenimiento filial año X}}{\text{Recursos económicos programados mantenimiento filial año X}}$
		OE5.3.	Evaluar y modernizar periódicamente los ambientes de trabajo y mobiliario de oficina, así como mantener los inventarios actualizados.	IOE5.3.	Variación asignación de recursos económicos para modernización.	$\frac{\text{Recursos económicos asignados modernización año X}}{\text{Recursos económicos programados modernización año X}}$
		OE5.4.	Implementar y mantener medidas de bienestar y confraternidad para los colaboradores que trabajan en la Asociación.	IOE5.4.	Variación asignación de recursos económicos para bienestar	$\frac{\text{Recursos económicos asignados bienestar año X}}{\text{Recursos económicos programados bienestar año X}}$
OE6.	Impulsar inversiones con rentabilidad asegurada para la Asociación.	OE6.1.	Evaluar periódicamente el rendimiento de las tasas de interés en el sistema financiero, para efectuar las colocaciones más rentables para la Asociación.	IOE6.1.	Variación de ingresos por generación de intereses.	$\frac{\text{Ingreso por intereses año X+1} - \text{Ingreso por intereses año X}}{\text{Ingreso por intereses año X}}$
		OE6.2.	Realizar inversiones destinadas al mejoramiento de los bienes inmobiliarios de la Asociación, en la sede central y en las filiales.	IOE6.2.	Variación asignación de recursos económicos para inversiones	$\frac{\text{Recursos económicos asignados inversiones año X}}{\text{Recursos económicos programados inversiones año X}}$

OE7.	Realizar la adecuada dirección y control de la Asociación.	OE7.1.	Cumplir oportunamente con la convocatoria y desarrollo de las Asambleas Ordinarias previstas en el Estatuto, así como con las Asambleas Extraordinarias que se requieran para resolver asuntos de interés asociativo.	IOE7.1.	Cumplimiento de Asambleas Generales.	<u>Cantidad de Asambleas realizadas año X</u> Cantidad de Asambleas programadas año X
		OE7.2.	Efectuar visitas periódicas de supervisión y coordinación a las filiales, para prever la atención de sus necesidades y verificar su adecuado funcionamiento.	IOE7.2.	Cumplimiento de visitas de supervisión.	<u>Cantidad de visitas realizadas año X</u> Cantidad de visitas programadas año X
		OE7.3.	Efectuar campañas para el incremento de asociados, mediante inscripción, reingreso y otras modalidades viables.	IOE7.3.	Variación en el incremento de asociados	<u>Asociados inscritos durante año X - Cantidad asociados inicio año X</u> Cantidad de asociados inicio año X
		OE7.4.	Fomentar reuniones de camaradería, eventos culturales y actos celebratorios conmemorativos, para fortalecer y mantener los lazos de confraternidad con los asociados.	IOE7.4.	Cumplimiento de reuniones de fortalecimiento social.	<u>Cantidad de reuniones realizadas año X</u> Cantidad de reuniones programadas año X
		OE7.5.	Evaluar constantemente y mantener actualizada la documentación registral, seguros, reglamentación y normatividad de la Asociación.	IOE7.5.	Actualización normativa	<u>Cantidad de documentación actualizada en el año X</u> Cantidad total de documentación normativa vigente en el año X

		OE7.6.	Asegurar la adecuada ejecución del proceso electoral en el año correspondiente, previendo y proporcionando oportunamente los recursos necesarios.	IOE7.6.	Cumplimiento de apoyo al proceso electoral	<u>Recursos económicos asignados proceso electoral año X</u> Recursos económicos programados proceso electoral año X
		OE7.7.	Efectuar acciones de control previo, simultáneo y posterior, así como plantear las medidas correctivas que se estimen necesarias en la Sede Central.	IOE7.7.	Cumplimiento de acciones de control.	<u>Cantidad de acciones de control realizadas año X</u> Cantidad de acciones de control programadas año X
		OE7.8.	Efectuar visitas periódicas de control a las filiales, para analizar y evaluar su rendimiento y plantear las medidas correctivas que se estimen necesarias.	IOE7.8.	Cumplimiento de visitas de control.	<u>Cantidad de visitas de control realizadas año X</u> Cantidad de visitas de control programadas año X
OE8.	Promover la modernización y el desarrollo tecnológico para servicio al asociado.	OE8.1.	Modernizar el sistema informático de la Asociación.	IOE8.1.	Nivel de modernización del sistema informático.	<u>Recursos económicos asignados modernización año X</u> Recursos económicos programados modernización año X
		OE8.2.	Realizar el mejoramiento progresivo de los equipos y software informáticos en la Sede Central y Filiales.	IOE8.2.	Nivel de mejoramiento de equipos y software informáticos.	<u>Recursos económicos asignados mejoramiento año X</u> Recursos económicos programados mejoramiento año X

		OE8.3.	Implementar y/o mejorar progresivamente plataformas tecnológicas de atención a los asociados.	IOE8.3.	Nivel de mejoramiento de plataformas tecnológicas de atención a los asociados.	Recursos económicos asignados plataformas tecnología año X Recursos económicos programados plataformas tecnología año X
		OE8.4.	Implementar y/o modernizar las plataformas digitales de seguridad de las instalaciones de la Sede Central y Filiales.	IOE8.4.	Nivel de mejoramiento de plataformas digitales de seguridad.	Recursos económicos asignados plataformas seguridad año X Recursos económicos programados plataformas seguridad año X
OE9.	Fomentar el desarrollo de capacidades, habilidades y conocimientos mediante programas de capacitación a los Directivos, asociados y colaboradores de la Asociación.	OE9.1.	Realizar periódicamente programas de capacitación para Directivos, asociados y colaboradores de la Asociación, tanto en la sede central como en las filiales.	IOE9.1.	Nivel de cumplimiento de los programas de capacitación.	Cantidad de cursos realizados año X Cantidad de cursos programados año X
		OE9.2.	Programar conferencias magistrales sobre temas de interés asociativo, con exponentes particulares y asociados especialistas, en la Sede Central y Filiales.	IOE9.2.	Nivel de cumplimiento de las conferencias magistrales.	Cantidad de conferencias realizadas año X Cantidad de conferencias programadas año X
		OE9.3.	Suscribir convenios con instituciones educativas de prestigio, para el desarrollo de cursos de capacitación.	IOE9.3.	Nivel de convenios suscritos.	Cantidad de convenios suscritos año X Cantidad de convenios proyectados año X

OE10	Fortalecer las relaciones interinstitucionales con entidades afines que sean de interés corporativo que generen resultados favorables a la gestión de la Asociación.	OE10.1	Promover el desarrollo de eventos de intercambio de experiencias con entidades afines.	IOE10.1.	Nivel de cumplimiento de eventos programados.	<u>Cantidad de eventos realizados año X</u> Cantidad de eventos programados año X
		OE10.2	Promover la participación de representantes de entidades de interés para la Asociación, en eventos culturales y de confraternidad organizados por MUTUA.	IOE10.2.	Nivel de cumplimiento de eventos programados.	<u>Cantidad de eventos realizados año X</u> Cantidad de eventos programados año X
		OE10.3	Generar y mantener enlace permanente y canales de comunicación con el Alto Mando y autoridades institucionales de la FAP.	IOE10.3.	Nivel de cumplimiento de reuniones programadas.	<u>Cantidad de reuniones realizadas año X</u> Cantidad de reuniones programadas año X

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

MATRIZ DE DESPLIEGUE DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PEI MUTUA 2026-2031

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO				
CÓDIGO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO		INICIATIVAS/ ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA PREVISTO DE COMIENZO DE LA INICIATIVA
OE1.	Garantizar la oportuna y eficiente atención de los auxilios mutuales, así como impulsar su mejoramiento constante, en beneficio de los asociados y derechohabientes.	Desarrollar e implementar un Estudio Matemático Actuarial, para realizar el incremento priorizado y progresivo de los auxilios mutuales de acuerdo con las posibilidades económicas de la Asociación.	Director de Auxilios Mutuales, Educación y Logística. Director de Economía y Filiales. Administrador General	A partir del 1er. trimestre de 2026, dando preferencia a los auxilios mutuales de mayor importancia para los asociados (*)
OE2.	Asegurar la accesibilidad y prestación de créditos sociales, promoviendo su incremento progresivo, acordes con la realidad económica de la Asociación y de sus asociados con derecho.	Evaluar y determinar la viabilidad del incremento del tope de los créditos sociales, teniendo en consideración la capacidad de pago de los asociados solicitantes y plazos de amortización, para poder competir con otras	Director de Crédito Social y Telemática. Director de Economía y Filiales. Administrador General.	A partir del 1er. trimestre de 2026, priorizando aquellos créditos con mayor solicitud de los asociados y generadores de los intereses más favorables al sistema (*)

		entidades financieras.		
OE3.	Proveer servicios asociativos con altos niveles de calidad, generadores de ingresos para el mejoramiento y autosostenibilidad de la Sede Central y Filiales de la Asociación.	Realizar la mejora priorizada y el mantenimiento programado de los bienes inmuebles, instalaciones, equipamiento y otros que sean necesarios para un servicio de alto nivel de calidad.	Director de Economía y Filiales. Juntas Directivas de Filiales. Administrador General.	A partir del 1er. semestre de 2026, recomendable 2 veces por año (*)
OE4.	Optimizar la descentralización organizacional de la Asociación, mediante el fortalecimiento constante de sus Filiales.	Priorizar y asignar recursos para la construcción, habilitación, ampliación y/o remodelación de los inmuebles, instalaciones y/o ambientes de las filiales, a fin de posibilitar la generación de ingresos para su autosostenimiento.	Director de Economía y Filiales. Juntas Directivas de Filiales. Administrador General.	A partir del 1er. semestre de 2026, dando preferencia a las filiales con mayor necesidad y/o que cuente con proyecto de mejora en marcha (*)
OE5.	Potenciar permanentemente el soporte administrativo y logístico de la Asociación.	Formular los planes y programar las adquisiciones de suministros diversos y el mantenimiento de los bienes inmuebles, instalaciones y/o ambientes, para que se conserven en las mejores condiciones de	Director de Auxilios Mutuales, Educación y Logística. Director de Economía y Filiales. Juntas Directivas de Filiales. Administrador General.	A partir del 1er. semestre de 2026, recomendable 2 veces por año (*)

		disponibilidad para los usuarios.		
OE6.	Impulsar inversiones con rentabilidad asegurada para la Asociación.	Evaluar periódicamente el mercado financiero y coordinar con las instituciones bancarias, para realizar las colocaciones más rentables; asimismo, invertir en la infraestructura de las filiales para posibilitar su autosostenimiento.	Director de Economía y Filiales. Juntas Directivas. Administrador General.	A partir del 1er. semestre de 2026, monitoreando periódicamente la rentabilidad de las colocaciones en las entidades bancarias y dando preferencia a las filiales con mayor necesidad y/o que cuente con proyecto de mejora en marcha (*)
OE7.	Realizar la adecuada dirección y control de la Asociación.	Cumplir oportuna y eficientemente las funciones y responsabilidades del Consejo Directivo y del Consejo de Vigilancia establecidas en el Estatuto y los Reglamentos correspondientes, priorizando las visitas de supervisión y control a las filiales.	Consejo Directivo. Consejo de Vigilancia. Administrador General.	A partir del 1er. trimestre de 2026, realizando el Consejo Directivo visitas de supervisión y el Consejo de Vigilancia visitas de control, recomendable 2 veces por año a cada una de las filiales (*)

OE8.	Promover la modernización y el desarrollo tecnológico para servicio al asociado.	Innovar el sistema informático de la Asociación, mediante la renovación gradual de equipos y el desarrollo e implementación de aplicativos modulares, para interconectar los software o programas de auxilios mutuales, créditos sociales, servicios asociativos, contabilidad, atención virtual a los asociados, etc.	Director de Crédito Social y Telemática. Director de Economía y Filiales. Administrador General.	A partir del 1er. semestre de 2026, recomendable dando preferencia a los sistemas de mayor necesidad y/o con las mejores posibilidades de desarrollo (*)
OE9.	Fomentar el desarrollo de capacidades, habilidades y conocimientos mediante programas de capacitación a los Directivos, asociados y colaboradores de la Asociación.	Realizar la programación anual de cursos, conferencias y talleres de interés institucional para los Directivos, asociados y colaboradores de la Sede Central y Filiales, así como gestionar la suscripción de convenios con entidades educativas de prestigio.	Director de Auxilios Mutuales, Educación y Logística. Director de Economía y Filiales. Administrador General	A partir del 1er. semestre de 2026, recomendable 4 veces por año en la sede central y 1 vez en cada filial (*)
OE10.	Fortalecer las relaciones interinstitucionales con entidades afines que sean de interés corporativo que generen resultados favorables a la gestión de la Asociación.	Organizar el desarrollo periódico de eventos sociales, culturales y protocolares, con representantes distritales, autoridades FAP, funcionarios de	Consejo Directivo. Consejo de Vigilancia. Administrador General.	A partir del 1er. semestre de 2026, recomendable 5 veces por año en la sede central y 3 veces en cada filial (*)

		entidades afines, para fortalecer la imagen institucional y los lazos de confraternidad.		
(*) De acuerdo con las fechas previstas en el Plan Operativo Anual del año correspondiente, formulado por la Administración General bajo la supervisión del Consejo Directivo.				

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL PLAN

Para el cumplimiento del Plan de Implementación y Seguimiento, la MUTUA utilizará los recursos económicos procedentes de:

- Los ingresos por cuotas para la cobertura de los auxilios mutuales, así como sus remanentes.
- Los ingresos por aportes para la atención de los créditos sociales, así como sus remanentes.
- Los ingresos por el arrendamiento de los recursos inmobiliarios.
- Los ingresos por el alquiler de ambientes, alojamiento y otras actividades derivadas de los servicios asociativos, generados en la sede central, así como en las filiales para su autosostenimiento.
- Los ingresos por intereses provenientes de los créditos sociales.
- La rentabilidad de las inversiones conformada por los intereses generados por las colocaciones realizadas en el sistema financiero, de los fondos utilizables de la Asociación.
- La reserva técnica disponible y otros ingresos recaudables.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA

La aprobación del presente PEI MUTUA 2026-2031 se encuentra registrada en el Libro de Actas de Asambleas N°020 de la Sesión Extraordinaria de Asamblea General de Asociados realizada el sábado 25 de octubre del 2025, de conformidad con lo establecido en el Artículo 27°. - numeral 4. del Estatuto vigente.

SEGUNDA

El Consejo Directivo queda facultado a aprobar la ampliación, modificación, reemplazo o derogación de cualquiera de los Objetivos Específicos/Metas contenidos en el presente PEI MUTUA 2026-2031, así como de sus respectivos indicadores generales, cuando existan circunstancias debidamente justificadas que obstaculicen o impidan su adecuada ejecución y eficiente cumplimiento, debiendo informar sobre la aplicación de esta facultad y la decisión adoptada en la Asamblea General de Asociados.

TERCERA

En base a los Objetivos Estratégicos y Objetivos Específicos/Metas del presente PEI MUTUA 2026-2031, el Consejo Directivo y el Administrador General realizarán las acciones administrativas que correspondan, para la formulación y aprobación oportuna del Plan Operativo Anual (POA) de la Asociación, en concordancia con sus respectivas responsabilidades y lo establecido en el Reglamento del Plan Operativo Anual (REPOA) vigente.

CUARTA

El PEI MUTUA 2026-2031 aprobado por la Asamblea General de Asociados, deberá ser difundido a través de la Página Web Oficial de la Asociación; asimismo, de ser el caso, deberán difundirse por el mismo medio las ampliaciones, modificaciones, reemplazos o derogaciones que pudiera aprobar el Consejo Directivo.

El futuro tiene muchos nombres: para los débiles es lo inalcanzable, para los temerosos lo desconocido, y para los valientes, la oportunidad



Siempre recordemos: ¡LA UNIÓN HACE LA FUERZA!