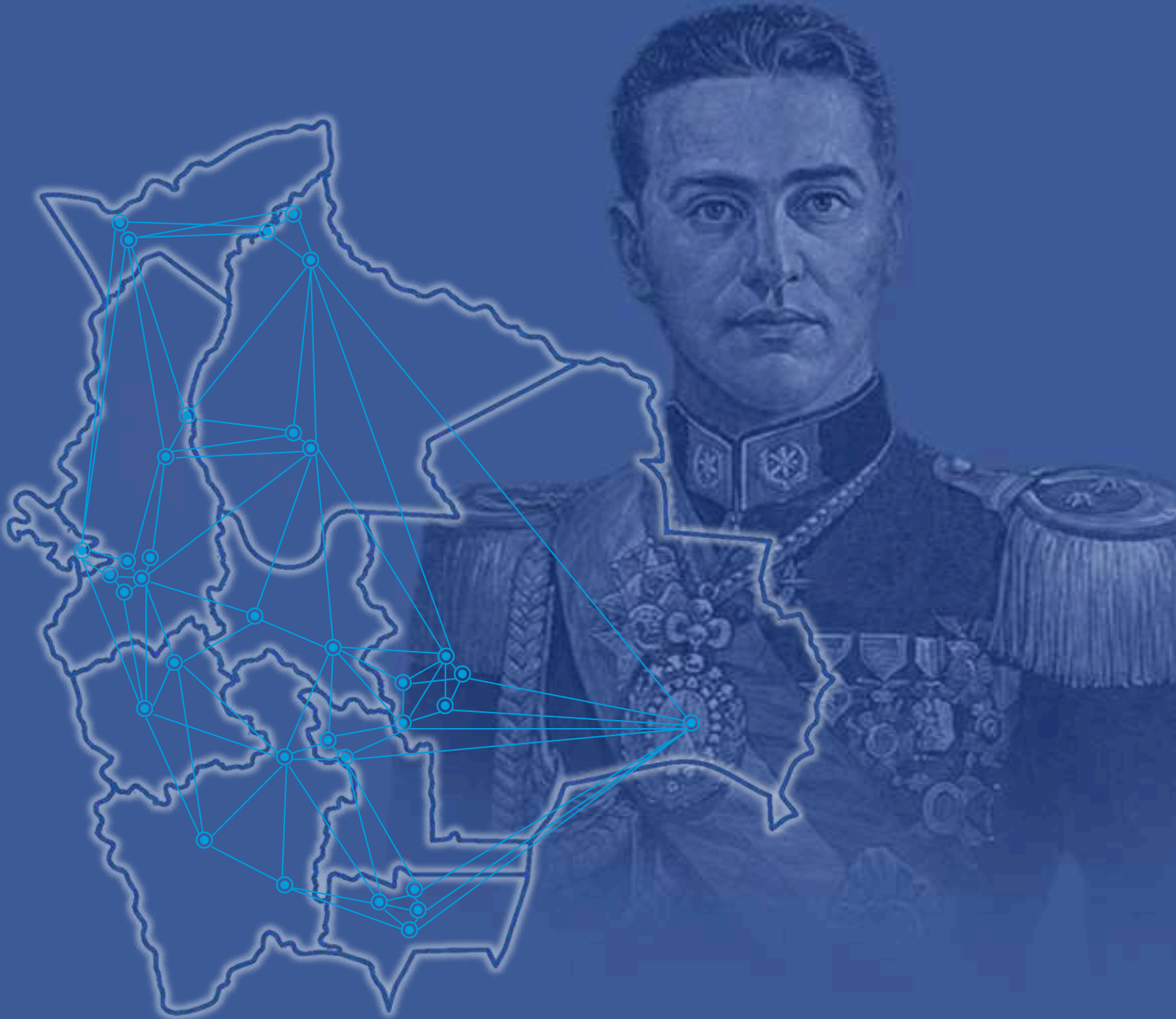




MEMORIA INSTITUCIONAL 2025

mugebusch desde 1997
MUTUALIDAD TTE. GRAL. GERMÁN BUSCH

Trabajamos por tu bienestar



Trabajamos por tu bienestar

MEMORIA INSTITUCIONAL 2025

DESDE 1992 CONSTRUIMOS BIENESTAR PARA LOS MIEMBROS DE LAS FUERZAS ARMADAS DE BOLIVIA Y SUS FAMILIAS, FORTALECIENDO EL AHORRO, EL CRÉDITO Y LA PROTECCIÓN SOCIAL MEDIANTE UNA GESTIÓN BASADA EN LA CONFIANZA, LA SOLIDEZ Y EL COMPROMISO INSTITUCIONAL.



MINISTERIO DE
DEFENSA
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Por ti, por la patria y por nuestro futuro



ÍNDICE

Reseña Institucional	02
Misión, Visión y Valores	03
Mensaje del Presidente del Honorable Consejo Directivo	05
Honorable Consejo Directivo	07
Informes de las Áreas	10
Área de Créditos	14
Riesgos	16
Área de Seguros y cartera	23
Área Administrativa	30
Financiera	
Área de Talento Humano	33
Área de Informática y Comunicaciones	38
Seguridad de la Información	40
Área Legal	43
Informe de Auditoría Externa	

Reseña Institucional

1992 | Creación del FOCSSAN-R.A.

Se crea el Fondo de Pensiones del Estado (FOCSSAN-R.A.), marcando el inicio de un proceso orientado a fortalecer la protección social y financiera del personal militar.

Por instrucción del Comando General de la Fuerza Aérea Boliviana (COMANGRALFAB), se promueve la conformación de una nueva entidad integrada exclusivamente por miembros de la Fuerza Aérea Boliviana (F.A.B.).

La iniciativa se consolida mediante coordinaciones con el Ministerio de Previsión Social y Salud Pública, donde el Gral. Fza. Ae. Fernando Sanjinés Yáñez encomienda al Cnl. José Manuel Luján Alba, al Cnl. Roberto Auchert Homsy y al Lic. Daniel Salgar Mendizábal la organización de la nueva entidad, que adopta la razón social FOCSSFAB-R.A.

La institución es posteriormente normada y ratificada por el Instituto Boliviano de Seguridad Social (IBSS) y el Instituto Nacional de Seguros de Pensiones (INASEP), con conocimiento y autorización de la Secretaría Nacional de Pensiones y el Ministerio de Capitalización.

Septiembre de 1993 | Inicio de Operaciones

FOCSSFAB-R.A. inicia oficialmente sus actividades administrativas y financieras con los miembros de la Fuerza Aérea Boliviana, respaldado por un régimen especial que sustenta legalmente su constitución como entidad financiera.

Junio de 1995 | Ampliación de Cobertura

Con el propósito de fortalecer su patrimonio institucional y ampliar el alcance de sus beneficios, se autoriza el ingreso de miembros del Ejército de Bolivia y de la Armada Boliviana.

Este hito representa una etapa de crecimiento y consolidación institucional, permitiendo que la entidad amplíe su misión de apoyo financiero y previsional a un mayor número de integrantes de las Fuerzas Armadas.

25 de septiembre de 1997 | Nace MUGEBUSCH

Se aprueba la creación de la Mutualidad de Ahorro y Préstamo "Tte. Gral. Germán Busch" (MUGEBUSCH), sustentada en el patrimonio de los asegurados de la Fuerza Aérea Boliviana, el Ejército de Bolivia y la Fuerza Naval, vinculados al FOCSSFAB.

La Mutualidad inicia sus actividades conforme a las disposiciones establecidas en su Estatuto Orgánico. De acuerdo con el artículo 2° de su Estatuto vigente, MUGEBUSCH surge del convenio suscrito entre el Poder Ejecutivo y los mandos de la Institución Armada, así como por la decisión de los asegurados del Ex Fondo Complementario de Seguro Social de la Fuerza Aérea Boliviana y Ramas Anexas (FOCSSFAB).

Su creación fue legalizada mediante la Resolución Triministerial N.º 001/97, suscrita el 30 de junio de 1997, instrumento jurídico que establece formalmente la constitución de la entidad y consolida su misión de trabajar por el bienestar de los miembros de las Fuerzas Armadas de Bolivia y sus familias.

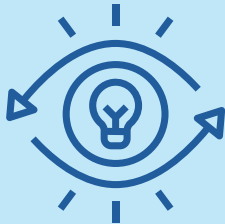
COMPROMISO INSTITUCIONAL

MISIÓN



Brindar servicios de respaldo económico y social, con solidez, transparencia y eficiencia, asegurando estabilidad y seguridad a nuestros afiliados y sus familias.

VISIÓN



Ser una entidad líder en servicios sociales, con solidez financiera, gestión transparente y compromiso con nuestros afiliados y sus familias.

VALORES

INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA



Es la entereza moral, el respeto a las normas e idoneidad profesional que rige el desempeño de todo funcionario de MUGEBUSCH.



ESPIRITU DE SERVICIO

Significa la entrega al trabajo con sentimiento de solidaridad, diligencia, empatía y ejercicio de funciones que vayan más allá de las formalmente asignadas.

MEJORA CONTINUA



Es la búsqueda de la excelencia, la innovación permanente de los procesos y productos, tendientes a maximizar los beneficios económicos y conjunción de esfuerzos para la consecución de los mismos y resolución de problemas.



TRABAJO EN EQUIPO

Es la convicción que tiene el personal de la Mutualidad sobre el marco filosófico institucional, como de manera específica respecto de los objetivos y metas de las áreas, reconocidos como propósitos comunes que motivan el despliegue y conjunción de esfuerzos para la consecución de los mismos y resolución de problemas.

RESPONSABILIDAD



Es la cualidad del desempeño personal y profesional del funcionario de la Mutualidad que ejerce sus funciones con pleno conocimiento de sus obligaciones.

MENSAJE DEL PRESIDENTE



**DEL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO**



MENSAJE DEL PRESIDENTE

DEL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO

“Trabajaremos por una Mutualidad con más beneficios para nuestros Afiliados”

Estimados señores afiliados,

Durante esta gestión hemos continuado trabajando con responsabilidad y compromiso para fortalecer nuestra Mutualidad y consolidar los avances alcanzados en beneficio de nuestros afiliados y sus familias. Cada acción emprendida ha estado orientada a preservar la solidez institucional de MUGEBUSCH y a brindar servicios que respondan a las necesidades de nuestros asociados.

En este año de gestión hemos impulsado iniciativas destinadas a ampliar los beneficios institucionales, fortalecer nuestros convenios y optimizar los servicios que ofrecemos. Nuestro objetivo permanente es generar mayores oportunidades y condiciones favorables que contribuyan al bienestar y la seguridad de quienes forman parte de nuestra gran familia.

Los resultados obtenidos son fruto del esfuerzo conjunto del Honorable Consejo Directivo, la Gerencia General y todo el personal de la Mutualidad, quienes trabajan diariamente con vocación de servicio y un firme compromiso con el cumplimiento de nuestros objetivos institucionales. Agradezco profundamente la confianza depositada en nuestra gestión y el apoyo brindado durante este periodo.

Continuaremos avanzando con visión de futuro, fortaleciendo nuestra institución y promoviendo nuevas acciones que permitan generar más beneficios para nuestros afiliados. Cuenten con mi total dedicación y compromiso para seguir trabajando por una Mutualidad sólida, transparente y orientada al bienestar de todos sus miembros.

Cuenten con mi total dedicación y compromiso.



HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO



Honorable Consejo Directivo



**MY. CAB.
JORGE ALVARO
BRAÑEZ
VARGAS**

—◆◆◆—
**REP. DEL EJERCITO
DE BOLIVIA**



**CAP. DIM.
ALESKA NADIA
ROCA BADO
LAIME**

—◆◆◆—
**REP. OFICIALES
SUBALTERNOS DE
LA FAB**



**SOF. 1RO. DESN.
ANTENOR
RICARDO
RAMOS RAMOS**

—◆◆◆—
**REP. DE LA ARMADA
BOLIVIANA**



**SOF. 2DO. DESA.
AMILKAR
YANARICO
LE MOS**

—◆◆◆—
**SÍNDICO DE LA
MUTUALIDAD**



**SOF. 2DO. DESA.
IGOR DAVID
MAMANI SULLCA**

—◆◆◆—
**REP. SUBOFICIALES
DE LA FAB**



**SGTO. 1RO. TEC.
LUIS JESÚS
CHARCA MAMANI**

—◆◆◆—
**REP. SARGENTOS DE
LA FAB**



**TÉC. II LINSHEY
EMILENE
MARAÑON
PASTEN**

—◆◆◆—
**REP. PERSONAL CIVIL
DE LA FAB**



**Crecemos con nuestros afiliados,
fortaleciendo cada logro y construyendo un
futuro con más bienestar, seguridad y
oportunidades para las familias de las
Fuerzas Armadas de Bolivia.**

INFORME DE LAS ÁREAS



Trabajamos por tu bienestar

ÁREA DE CRÉDITOS

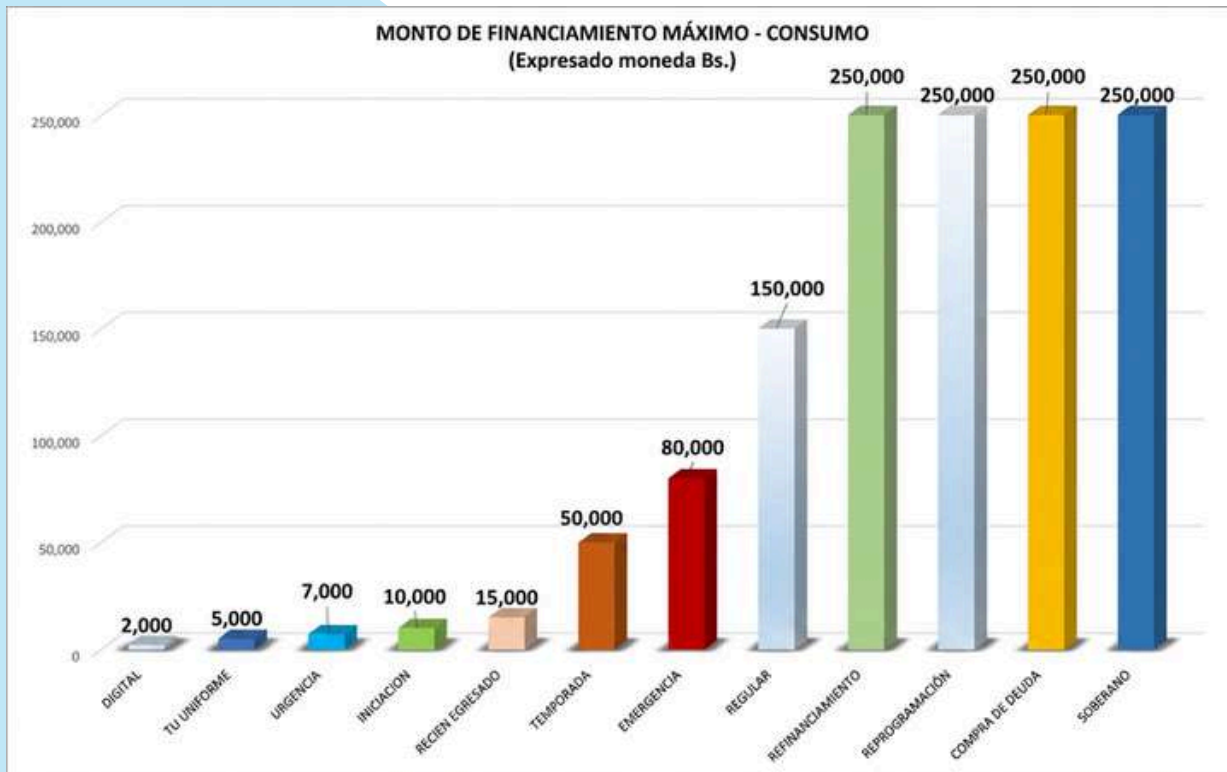
El área de créditos es muy importante en la Mutualidad, debido a que su personal es quien se relaciona día a día directamente con los afiliados, con el objetivo principal de satisfacer sus necesidades económicas personales y habitacionales mediante la otorgación de un crédito con las mejores condiciones en plazo y tasa de interés.

En la gestión 2025, dentro de las actividades mas destacadas, se debe mencionar la creación y oferta de nuevos productos crediticios en moneda bolivianos, los cuales fueron bastante atractivos para los afiliados y les permitió acceder a créditos sin tener que estar preocupados por la posible variación del tipo de cambio del dólar americano, mismo que podría afectar a su economía si se incrementa, afectando directamente tanto en el saldo deudor como las cuotas a pagar.

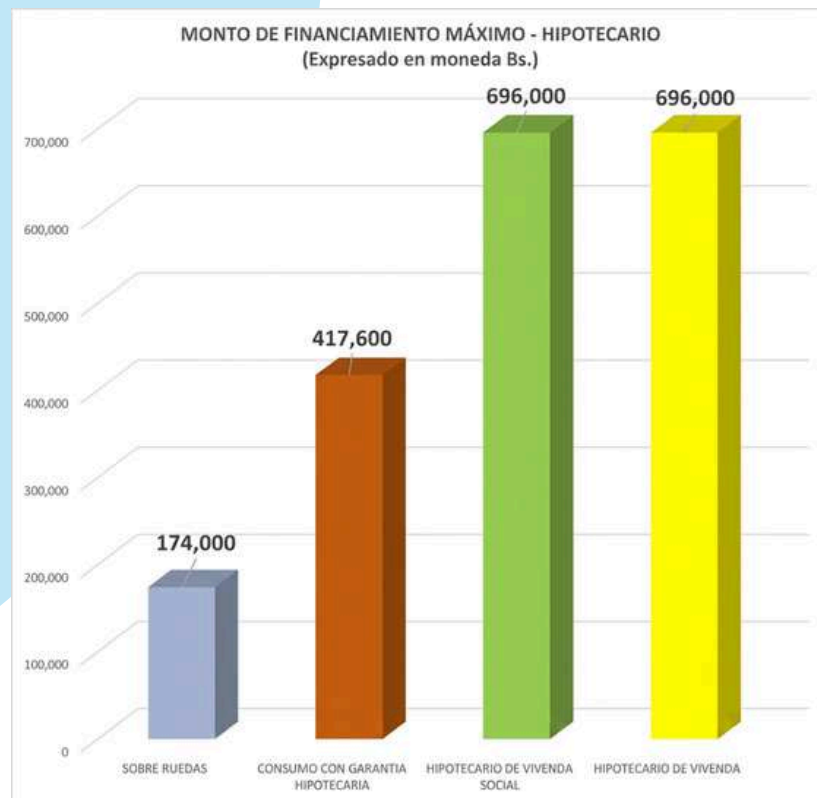
Luego de una evaluación detallada de las condiciones del mercado, de la oferta competitiva de entidades financieras similares y de acuerdo a las necesidades expresadas por afiliados, durante la gestión 2025 la Jefatura de Créditos realizó la presentación de propuestas de nuevos productos crediticios, plasmando las mismas en informes técnicos especializados, los cuales fueron presentados y aprobados en el Honorable Consejo Directivo, luego de su aprobación se realizaron pruebas operativas para efectuar los desembolsos y cobranzas respectivas, validando dicha información se empezaron a ofrecer a los afiliados a nivel nacional los siguientes créditos:



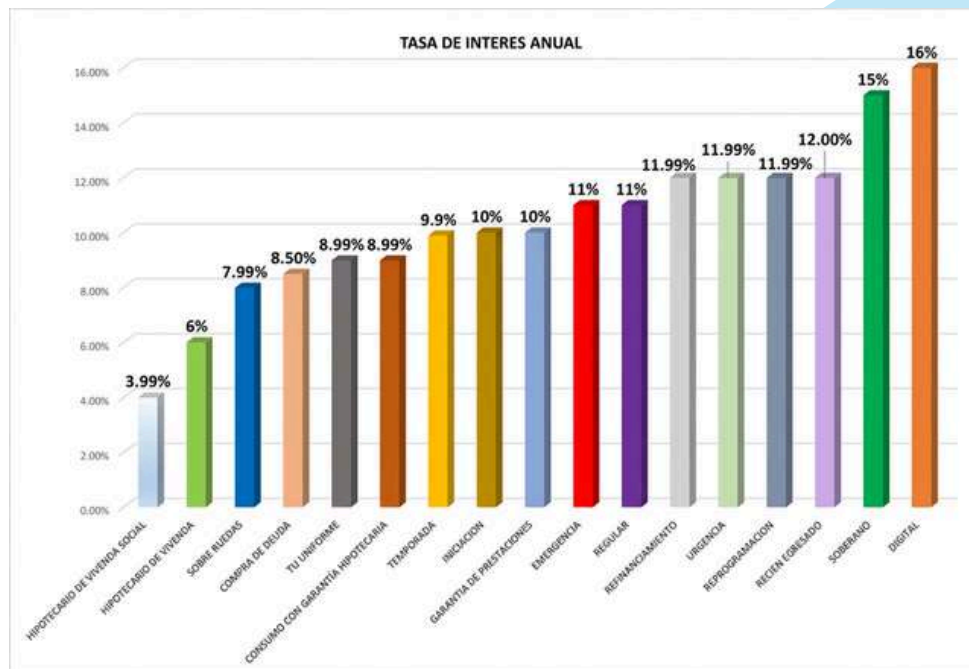
Con esta nueva oferta crediticia, se han realizado desembolsos por montos importantes de créditos para los afiliados, con condiciones atractivas, especialmente en plazo y tasa de interés, velándose siempre en el análisis de la capacidad de pago y tomándose en cuenta los aportes individuales al momento de la solicitud.



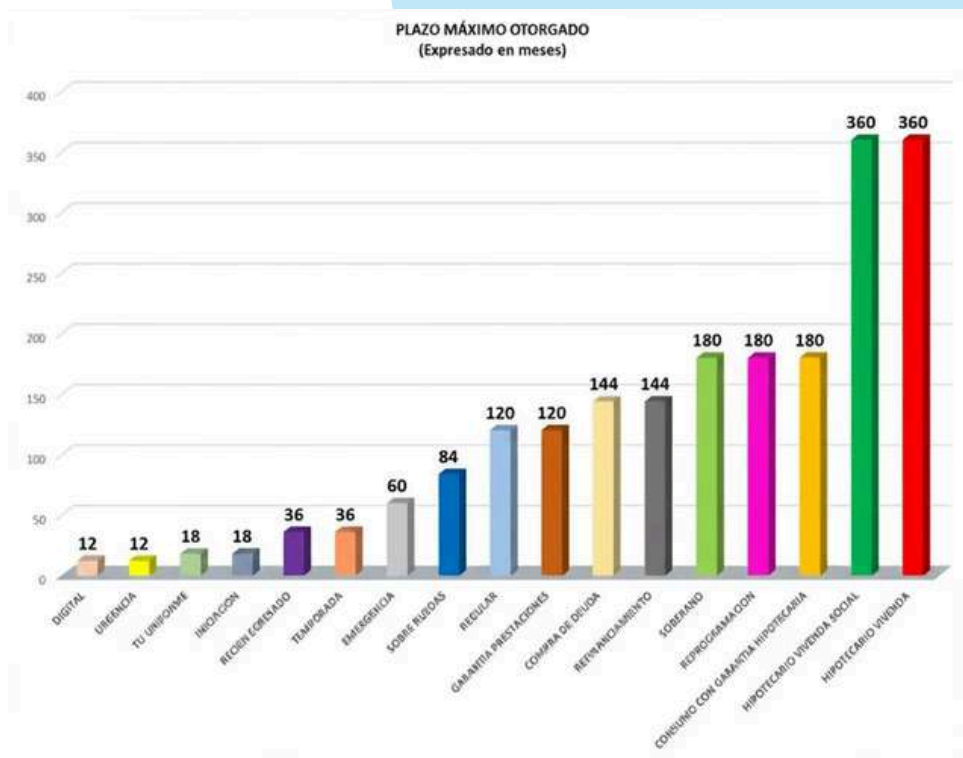
Como se aprecia en los cuadros, se detallan los productos crediticios ofrecidos a los afiliados en la gestión 2025 y el monto máximo de financiamiento.



Respecto a las tasas de interés de los productos crediticios que se ofrecieron en la gestión 2025, se registró una tasa de interés mínima del 3.99% y la tasa de interés más alta fue del 16%, según se muestra a continuación.



Asimismo, los plazos ofrecidos por producto crediticio oscilaron entre los 12 hasta los 360 meses, plazos que permiten a los afiliados que sus cuotas mensuales no sean muy elevadas y pueda disponer de capacidad de pago para cubrir sus necesidades familiares mensuales luego de pagar su cuota en la Mutualidad.



Es importante también destacar que en la gestión 2025, se realizaron Giras Informativas de Créditos a nivel nacional, en las cuales participaron por grupos todo el personal del Honorable Consejo Directivo y personal del área de Créditos. En las mismas, se tuvo un acercamiento con los afiliados que no se encuentran en la ciudad de La Paz, se les explicó los beneficios que tiene al ser socios de Mugebusch, los créditos que pueden obtener, se les realizó calificaciones en el lugar y se les orientó que pueden iniciar su trámite con los representantes regionales designados, los cuales llegaron a ser 54 a nivel nacional. Asimismo, se escucharon sus necesidades y sus recomendaciones, las cuales permiten ir mejorando en la Mutualidad por el beneficio de los afiliados.

Entre los lugares que se visitaron se puede mencionar Cochabamba, Santa Cruz, Trinidad, Cobija, Tarija, Tiquina, Puerto Quijarro, Puerto Suarez, Roboré, Villamontes, Bermejo, Riberalta y Guayaramerín. Teniéndose la intención de que en la próxima gestión se visiten otras unidades militares ubicadas en Oruro, Potosí, Chuquisaca.



VISITA COCHABAMBA

VISITA SANTA CRUZ



VISITA TRINIDAD



VISITA COBIJA

VISITA TARIJA



VISITA PUERTO QUIJARRO

VISITA PUERTO SUAREZ



VISITA ROBORÉ



VISITA VILLAMONTES



VISITA BERMEJO



VISITA RIBERALTA



VISITA GUAYARAMERÍN

Finalmente y no menos importante, se debe destacar que en el área de créditos se trabajó con la actualización de la normativa del área de créditos (políticas, reglamentos y procedimientos), se actualizaron también los formularios de solicitud y evaluación de créditos y se emitieron formularios que permitieron actualizar los datos personales de los afiliados y mediante un croquis georreferenciado poder ubicar su vivienda para cualquier notificación o contacto que quiera tener la Mutualidad con sus afiliados.

SOLUCIONES FINANCIERAS



CRÉDITO DE EMERGENCIA

- Hasta Bs. 80,000.00
- tasa de interés 11% anual
- Hasta 60 meses plazo



CRÉDITO REGULAR

- Monto de acuerdo a aportes
- tasa de interés 10% anual
- Hasta 120 meses



CRÉDITO SOBERANO

- Hasta Bs. 250,000.00
- tasa de interés: 12.99% anual
- hasta 180 meses



CRÉDITO RECIENTE EGRESADO

- Hasta Bs. 15,000.00
- tasa de interés 11.99 % anual
- Hasta 36 meses



CRÉDITO HIPOTECARIO CON FIN SOCIAL

- Hasta Bs. 696,000.00
- tasa de interés: 3.99% anual
- hasta 360 meses



CRÉDITO MUGECASA

- Hasta Bs. 696,000.00
- tasa de interés: 5.99% anual
- hasta 360 meses



CRÉDITO SOBRE RUEDAS

- Hasta Bs 210,000.00
- tasa de interés 7.99% anual
- Hasta 120 meses



CRÉDITO CONSUMO CON GARANTIA HIPOTECARIA

- Hasta Bs. 696,000.00
- tasa de interés 7.99% anual
- hasta 240 meses



CRÉDITO TU UNIFORME

- Hasta Bs. 5,000.00
- tasa de interés 8.99% mensual
- Hasta 18 meses



CRÉDITO MUNDIALERO

- Hasta Bs. 50,000.00
- tasa de interés 9.5 % anual
- Hasta 48 meses



CRÉDITO CIVIL PLUS

- Hasta Bs. 35,000.00
- tasa de interés: 11.99% anual
- hasta 60 meses



CRÉDITO REPROGRAMACIÓN

- Hasta Bs. 250,000.00
- tasa de interés: 11.99% anual
- hasta 144 meses



CRÉDITO DIGITAL

- Hasta Bs. 2,000.00
- tasa de interés 16 % anual
- Hasta 12 meses



CRÉDITO COMPRA DE CARTERA

- Hasta Bs. 250,000.00
- tasa de interés: 8.9% anual
- hasta 144 meses



ÁREA DE RIESGOS

En la gestión 2025, la Mutualidad fortaleció la gestión integral de riesgos mediante la aplicación y consolidación de la Política de Gestión Integral de Riesgos, como instrumento rector para la identificación, evaluación, monitoreo y mitigación de riesgos. Su aplicación permitió fortalecer los mecanismos de control, promover una adecuada administración de riesgos y contribuir a la sostenibilidad y estabilidad institucional.



La Política de Gestión Integral de Riesgos continuó constituyendo el marco de referencia para la aplicación, actualización y fortalecimiento de reglamentos, procedimientos e instrumentos técnicos, orientados a consolidar una adecuada gestión de riesgos en las diferentes áreas de la Mutualidad.

Como parte de las acciones desarrolladas en la gestión 2025, se elaboraron informes técnicos especializados que respaldaron la toma de decisiones institucionales mediante la evaluación de riesgos asociados a procesos, servicios y propuestas de mejora. Asimismo, se realizaron análisis orientados al fortalecimiento de la normativa interna, la optimización de procesos operativos y la implementación de controles que contribuyen a la sostenibilidad institucional, la protección de los recursos administrados y la mejora continua de la gestión integral de riesgos.



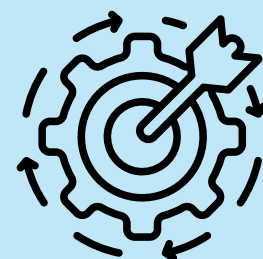
La evaluación de riesgos asociados a productos, incluyendo riesgos crediticios, operativos y de mercado, con recomendaciones de optimización de procesos y toma de decisiones para garantizar la sostenibilidad financiera.

El análisis de riesgos cambiarios y su impacto en las operaciones de la Mutualidad, proponiendo medidas preventivas como la diversificación de activos y la adquisición de bienes inmuebles para mitigar pérdidas por fluctuaciones monetarias.



La revisión de procedimientos crediticios para fortalecer la recuperación de cartera en mora y la inclusión de garantías adicionales en contratos de préstamo.

La participación activa en la elaboración y actualización de más de 25 documentos normativos, asegurando que cada uno incorporase un enfoque de gestión de riesgos.



También se implementaron controles internos y seguimientos permanentes con el objetivo de identificar vulnerabilidades en los sistemas tecnológicos y procesos administrativos. Estas acciones incluyeron la aplicación de controles duales y la emisión de reportes verificables, orientados a minimizar errores y prevenir fraudes.

Este conjunto de medidas marcó el inicio de una transición hacia una cultura institucional de gestión proactiva de riesgos, fortaleciendo la capacidad de la Mutualidad para anticipar escenarios adversos, proteger el valor de los aportes de sus afiliados y mantener la estabilidad financiera frente a un entorno económico desafiante.

ÁREA DE SEGUROS Y CARTERA

El Área de Cartera constituye un pilar fundamental para garantizar la eficiencia en la gestión de los créditos otorgados y el adecuado seguimiento de los recursos financieros de la Mutualidad.

Su labor comprende la ejecución y control de desembolsos, cobranzas y recuperación de cartera, garantizando un flujo óptimo de recursos y la correcta aplicación de intereses conforme a la normativa vigente.

Asimismo, realiza la conciliación y verificación de los pagos remitidos por el Ministerio de Defensa, mediante un análisis exhaustivo que permite validar la correspondencia entre los montos percibidos y las obligaciones crediticias de los afiliados.

De igual manera, el área mantiene un control riguroso sobre la aplicación y vigencia del Seguro de Desgravamen Hipotecario, así como de las coberturas de seguros vinculadas a bienes inmuebles y vehículos otorgados en garantía, efectuando un monitoreo permanente de las pólizas contratadas, con el propósito de asegurar la protección integral de los activos y la cobertura oportuna ante cualquier eventualidad.

RESULTADOS OBTENIDOS – PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS

Durante la gestión, MUGEBUSCH alcanzó un desembolso acumulado de Bs. 137.920.656,00 en préstamos otorgados a sus afiliados, reflejando el compromiso institucional con el fortalecimiento financiero y el bienestar económico de sus asociados.

Estos resultados evidencian una administración eficiente de los recursos financieros, respaldada por políticas crediticias responsables, procesos de evaluación adecuados y un seguimiento permanente de la cartera, permitiendo garantizar sostenibilidad, liquidez y acceso oportuno al financiamiento para los afiliados.

MES	TOTAL MONTO DESEMBOLSADO
ENERO	6.941.802,00
FEBRERO	13.927.831,00
MARZO	14.581.380,00
ABRIL	14.588.685,00
MAYO	12.773.741,00
JUNIO	11.073.142,00
JULIO	12.771.071,00
AGOSTO	10.872.708,00
SEPTIEMBRE	10.294.647,00
OCTUBRE	12.759.903,00
NOVIEMBRE	9.663.744,00
DICIEMBRE	7.672.002,00
TOTAL	137.920.656,00



EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS

La evolución de la cartera de créditos en la Mutualidad ha sido significativa y sostenida durante los últimos años, evidenciando un crecimiento progresivo que refleja la confianza de los afiliados en la institución y la solidez de las políticas crediticias implementadas.

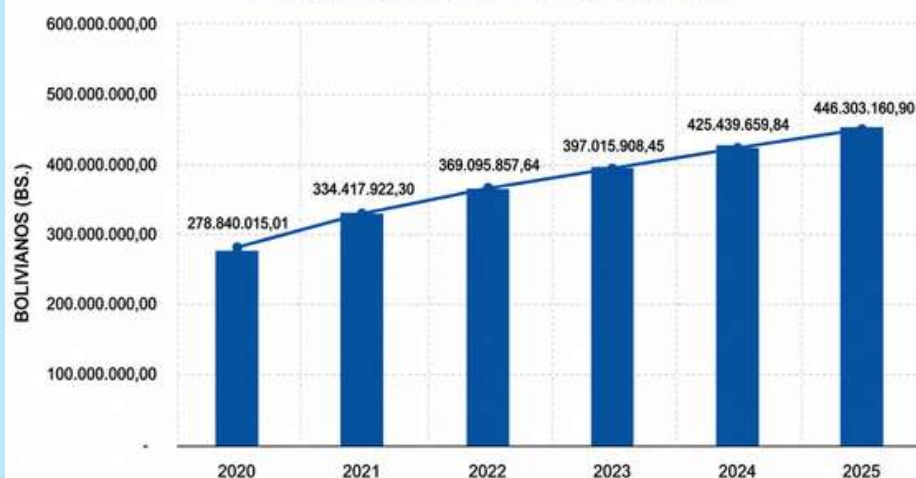
Tal como se aprecia en los cuadros estadísticos, el incremento constante de la cartera responde a una adecuada gestión financiera, acompañada de estrategias orientadas a fortalecer el acceso oportuno al crédito y mejorar la atención a los afiliados.

Asimismo, este crecimiento permitió consolidar la capacidad institucional para ampliar la cobertura de los servicios financieros, beneficiando a un mayor número de afiliados y fortaleciendo la sostenibilidad económica de la Mutualidad.

EVOLUCION DE LA CARTERA 2020 - 2025		
GESTION	CARTERA (BS.)	% CRECIMIENTO
2020	278.840.015,01	24,00%
2021	334.417.922,30	19,90%
2022	369.095.857,64	10,40%
2023	397.015.908,45	7,56%
2024	425.439.659,84	7,16%
2025	446.303.160,90	4,90%

De igual manera, el seguimiento permanente y la administración responsable de la cartera contribuyeron a mantener adecuados niveles de recuperación y control de los recursos financieros institucionales.

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA



CARTERA EN MORA

El comportamiento de la cartera en mora en la Mutualidad constituye un aspecto fundamental de monitoreo y gestión permanente, orientado a preservar la estabilidad financiera institucional y fortalecer la recuperación de los créditos otorgados.

Hasta la gestión 2025, si bien se presentaron variaciones y ciertos incrementos en determinados períodos, en términos generales se lograron mantener niveles de morosidad controlados y acordes a las proyecciones institucionales.

Al cierre de la gestión 2025, la cartera en mora alcanzó un monto de Bs. 10,9 millones, representando el 2,46% del total de la cartera de créditos, evidenciándose un leve incremento en comparación con la gestión anterior.

MES	TOTAL CARTERA VIGENTE		TOTAL CARTERA EN MORA		% MORA	TOTAL CARTERA BS	
	NRO.	MONTO	NRO.	MONTO		NRO.	MONTO
ENERO	9583	421.165.243,79	365	9.473.092,10	2,20%	9948	430.638.335,89
FEBRERO	9697	426.779.879,69	346	8.894.940,15	2,04%	10043	435.674.819,84
MARZO	9664	426.377.844,36	353	9.128.570,76	2,10%	10017	435.506.415,12
ABRIL	9616	428.734.038,08	387	11.602.207,79	2,63%	10003	440.336.245,87
MAYO	9654	432.834.973,77	387	10.893.109,79	2,45%	10041	443.728.083,57
JUNIO	9650	434.064.174,64	384	11.045.445,89	2,48%	10034	445.109.620,53
JULIO	9696	436.709.814,98	379	10.917.031,57	2,44%	10075	447.626.846,55
AGOSTO	9730	439.109.382,93	384	11.169.934,44	2,48%	10114	450.279.317,37
SEPTIEMBRE	9738	438.722.810,05	389	11.489.341,12	2,55%	10127	450.212.151,17
OCTUBRE	9877	442.289.185,02	385	11.005.494,57	2,43%	10262	453.294.679,59
NOVIEMBRE	9912	442.822.225,24	383	11.102.161,58	2,45%	10295	453.924.386,82
DICIEMBRE	9812	435.319.832,27	375	10.983.328,67	2,46%	10187	446.303.160,94

No obstante, la Mutualidad continuó fortaleciendo las acciones de seguimiento, control y recuperación de cartera, implementando mecanismos orientados a mitigar riesgos crediticios y mantener adecuados niveles de solvencia y sostenibilidad financiera.

SEGUROS

El Área de Seguros es la responsable de la administración y gestión de los seguros y prestaciones otorgadas por la Mutualidad a los miembros de las Fuerzas Armadas afiliados a largo plazo.

Entre sus principales funciones se encuentra la administración del Seguro Dotal Mixto, Seguro de Vida y Cobertura de Sepelio, beneficios que además contemplan protección para la cónyuge e hijos menores de 18 años, garantizando respaldo económico y social para el afiliado y su núcleo familiar.

Asimismo, el área es responsable de la atención, revisión y tramitación de liquidaciones de prestaciones, tanto por retiro forzoso como por conclusión de funciones en la fuente laboral del afiliado, efectuando el análisis correspondiente conforme a normativa institucional vigente.

De igual manera, el Área de Seguros realiza el seguimiento y control de los procesos relacionados con prestaciones, compensaciones, cobertura de beneficios y atención de solicitudes de los afiliados y derechohabientes, contribuyendo al fortalecimiento de la seguridad y protección social brindada por la Mutualidad.

COMPORTAMIENTO DE AFILIADOS ACTIVOS DURANTE LA GESTIÓN 2025

Durante la gestión 2025, el comportamiento de los afiliados activos reflejó la estabilidad y continuidad de la cobertura brindada por la Mutualidad, evidenciando el compromiso institucional con la protección social y el fortalecimiento de los beneficios otorgados a los miembros de las Fuerzas Armadas.

El seguimiento permanente a la base de afiliados permitió mantener un control actualizado respecto a altas, bajas, reincorporaciones y permanencia de los asegurados, contribuyendo a una adecuada administración de los fondos y prestaciones institucionales.

Asimismo, el análisis estadístico de los afiliados activos constituye un elemento fundamental para la evaluación financiera y actuarial de la Mutualidad, permitiendo proyectar el comportamiento de las coberturas y fortalecer la sostenibilidad de los seguros y beneficios administrados.

A continuación, se presentan los cuadros estadísticos correspondientes al comportamiento de afiliados activos durante la gestión 2025:

CANTIDAD DE AFILIADOS 2025						
MES	FAB	EJERCITO	ARMADA	EMI	OTROS	TOTAL
ENERO	3931	7750	3252	38	121	15092
FEBRERO	3936	7750	3252	38	119	15095
MARZO	3931	7743	3251	38	120	15083
ABRIL	3930	7748	3254	37	120	15089
MAYO	3930	7745	3249	37	120	15081
JUNIO	3933	7740	3248	37	122	15080
JULIO	3927	7730	3248	37	122	15064
AGOSTO	3928	7724	3250	37	122	15061
SEPTIEMBRE	3926	7719	3250	36	120	15051
OCTUBRE	3924	7721	3248	37	119	15049
NOVIEMBRE	3925	7718	3251	37	116	15047
DICIEMBRE	3927	7716	3254	37	112	15046



AFILIACIONES NUEVAS DURANTE LA GESTIÓN 2025

Durante la gestión 2025, se realizaron visitas a los recientemente egresados de las diferentes unidades dependientes de las Fuerzas Armadas, desarrollando de manera regular las giras informativas orientadas a socializar los beneficios y alcances de la Mutualidad.

Como resultado de las actividades de difusión y afiliación efectuadas, se concretó un total de 392 nuevas afiliaciones durante la presente gestión, fortaleciendo la base de afiliados activos y consolidando la cobertura institucional brindada por MUGEBUSCH.

AFILIACIONES NUEVAS GESTION 2025	
AFILIACIONES RECIEN EGRESADOS	284
AFILIACIONES REGULARES	108
TOTAL	392

PAGO DEL SEGURO DOTAL MIXTO

El Seguro Dotal Mixto consiste en la devolución del total de aportes efectuados por los afiliados durante su permanencia en la Mutualidad, más el rendimiento generado, calculado conforme a la fórmula establecida en el Estudio Matemático Actuarial vigente.

Asimismo, con el objetivo de optimizar la atención y simplificar los procedimientos administrativos, en caso de fallecimiento del afiliado se realiza en un solo trámite el pago correspondiente al Seguro Dotal Mixto, Seguro de Vida y Cobertura de Sepelio, en el marco de la readecuación de requisitos implementada por la institución.

Este beneficio constituye uno de los principales pilares de protección y respaldo económico brindados por MUGEBUSCH, garantizando seguridad financiera tanto para el afiliado como para sus derechohabientes.

BENEFICIOS DE APORTAR A MUGEBUSCH

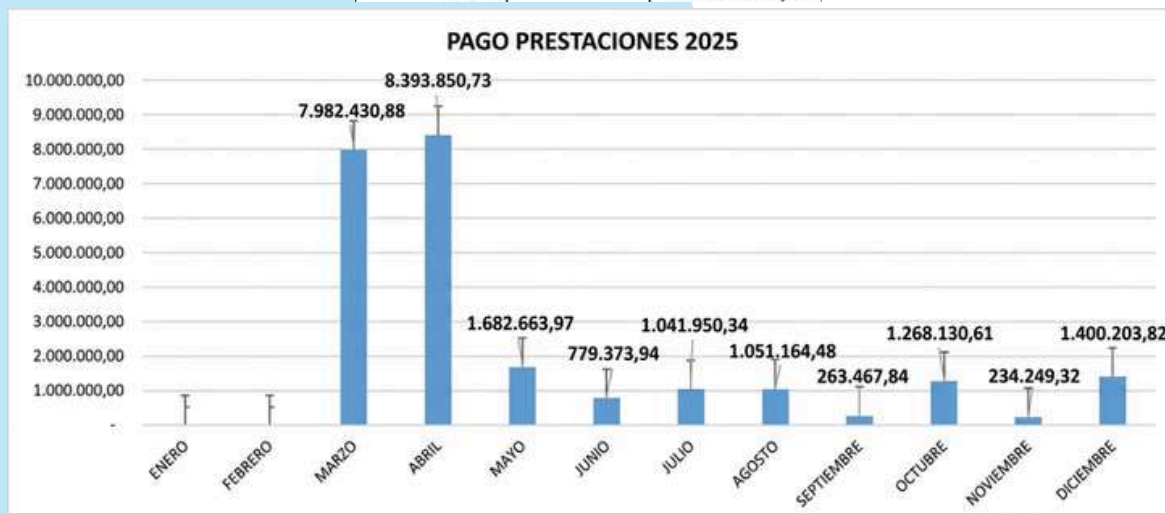


Durante la gestión 2025, se cumplió de manera oportuna con el pago de prestaciones a los afiliados del servicio pasivo, reafirmando el compromiso institucional con la protección social y el bienestar económico de sus afiliados.

El cumplimiento de las obligaciones financieras demuestra la solidez y estabilidad de MUGEBUSCH, fortaleciendo la confianza de los afiliados respecto a la seguridad y respaldo de sus prestaciones.

A continuación, se detalla el pago de este beneficio realizado durante la gestión 2025:

MESES	PAGO DE PRESTACIONES	
	N° OPERACIONES	PAGO PRESTACIONES
ENERO	0	-
FEBRERO	0	-
MARZO	63	7.982.430,88
ABRIL	87	8.393.850,73
ABRIL	21	1.682.663,97
MAYO	14	779.373,94
JUNIO	14	1.041.950,34
JULIO	18	1.041.950,34
AGOSTO	15	1.051.164,48
SEPTIEMBRE	6	263.467,84
OCTUBRE	14	1.268.130,61
NOVIEMBRE	6	234.249,32
DICIEMBRE	29	1.400.203,82
TOTAL	273	24.097.485,93



Cuadro resumen de los pagos efectuados de prestaciones durante la gestión 2025:

Causal	N°	Total Aport.	Rendimiento	Total Capital Social	Prestación Adic.	Interes Rescate Aportes	Total Prestación	Gastos Adm. (6%)	Prestamos	Cuentas por cobrar	Prestamo Hipotecario	Cobertura de Sepelio	Seguro de Vida	TOTAL PRESTACIÓN
EXCEPCION	8	305.716,11	206.037,48	511.753,59	-	9.479,46	521.233,05	25.879,11	115.420,46	-	-	-	-	379.933,48
FALLECIMIENTO	29	818.965,62	729.857,71	1.548.823,33	11.372,64	1.849,13	1.562.045,10	91.054,12	34.975,75	-	-	62.000,00	469.800,00	1.967.815,23
JUBILACION	177	12.382.208,64	16.756.831,32	29.139.039,96	216.943,20	383,79	29.356.366,95	1.759.259,19	6.877.518,34	6.499,58	826.156,91	-	-	19.888.338,03
JUST.MILITAR/ORDINARIA	6	309.197,62	317.333,89	626.531,51	-	181,44	626.712,95	37.164,14	234.886,07	-	-	-	-	354.662,74
RETIRO FORZOSO	40	1.037.754,14	912.198,74	1.949.952,88	-	3.465,19	1.953.418,07	113.185,87	631.024,36	612,13	-	-	-	1.208.595,71
RETIRO VOLUNTARIO	13	317.233,04	259.599,36	576.832,40	-	420,43	577.252,83	33.365,84	245.746,23	-	-	-	-	298.140,76
TOTAL	273	15.171.075,17	19.181.858,50	34.352.933,67	228.315,84	15.779,44	34.597.028,95	2.059.908,27	8.139.571,21	7.111,71	826.156,91	62.000,00	469.800,00	24.097.485,93

En el cuadro adjunto se presenta el detalle de las prestaciones pagadas en la gestión 2025 por distintas causales, procesándose 8 casos por Excepción, 29 por Fallecimiento del afiliado, 177 por pase al servicio pasivo, 6 por casos especiales procesos en justicia

militar u ordinarias, 40 por retiro forzoso y por último 13 solicitudes por retiro voluntario, con un total de 273 carpetas procesadas con un total de pagos efectuados de Bs. 24,097,485.95

Durante la gestión 2025, se cumplió de manera oportuna con el pago de prestaciones a los afiliados del servicio pasivo, reafirmando el compromiso institucional con la protección social y el bienestar económico de sus afiliados.

El cumplimiento de las obligaciones financieras demuestra la solidez y estabilidad de MUGEBUSCH, fortaleciendo la confianza de los afiliados respecto a la seguridad y respaldo de sus prestaciones.

PRESUPUESTO EJECUTADO							
Causal	Nº	Total Aport.	Rendimiento	Total Capital Social	Prestación Adic.	Interes Rescate Aportes	Total Prestación
EXCEPCION	8	305.716,11	206.037,48	511.753,59	-	9.479,46	521.233,05
FALLECIMIENTO	29	818.965,62	729.857,71	1.548.823,33	-	1.849,13	1.550.672,46
JUBILACION	177	12.382.208,64	16.756.831,32	29.139.039,96	228.315,84	383,79	29.367.739,59
JUST.MILITAR/ORDINARIA	6	309.197,62	317.333,89	626.531,51	-	181,44	626.712,95
RETIRO FORZOSO	40	1.037.754,14	912.198,74	1.949.952,88	-	3.465,19	1.953.418,07
RETIRO VOLUNTARIO	13	317.233,04	259.599,36	576.832,40	-	420,43	577.252,83
COMPENSACION DE ADEUDO	23	677.055,08	597.747,49	1.274.802,57	-	1.608,27	1.276.410,84
REGULARIZACION GESTION PASADAS	2	12.317,16	23.369,93	35.687,09	-	-	35.687,09
TOTAL	298	15.860.447,41	19.802.975,92	35.627.736,24	228.315,84	17.387,71	35.909.126,88

El presupuesto ejecutado en pagos de prestaciones durante la gestión 2025 asciende a Bs 35.627,736.24 por concepto de Capital Social considerando las compensaciones de adeudo que fueron procesadas y las regularizaciones de gestiones pasadas, al que se suma Bs 228.315,84 correspondientes a prestaciones adicionales (bono socio fundador), y el rescate de aportes de Bs. 17,387.71, alcanzando un total ejecutado de Bs 35.909.126,88. Dicho monto refleja los pagos efectivamente realizados, desagregados por causal y número de casos atendidos.

LOGROS INSTITUCIONALES DURANTE LA GESTIÓN 2025

Durante la gestión 2025, la Mutualidad implementó importantes mejoras orientadas al fortalecimiento de los beneficios otorgados a los afiliados y sus derechohabientes, reafirmando su compromiso con la protección social, la modernización institucional y la mejora continua de los servicios.

Entre los principales logros alcanzados, se destaca el incremento de la Cobertura de Sepelio a Bs. 3.000, fortaleciendo el respaldo económico brindado a las familias de los afiliados ante situaciones de fallecimiento y ampliando el alcance de protección social otorgado por la Mutualidad.

Asimismo, se optimizaron los procesos internos relacionados con la revisión, validación y tramitación de prestaciones, permitiendo iniciar el pago de prestaciones a partir del

mes de marzo de la gestión 2025, mejorando significativamente los tiempos de atención y respuesta institucional en beneficio de los afiliados del servicio pasivo y sus derechohabientes.

De igual manera, se avanzó en el proceso de implementación de la Afiliación Digital, encontrándose actualmente en su última fase de desarrollo y validación, con el objetivo de modernizar los procesos de incorporación de afiliados, optimizar tiempos de atención y fortalecer la digitalización de los servicios institucionales.

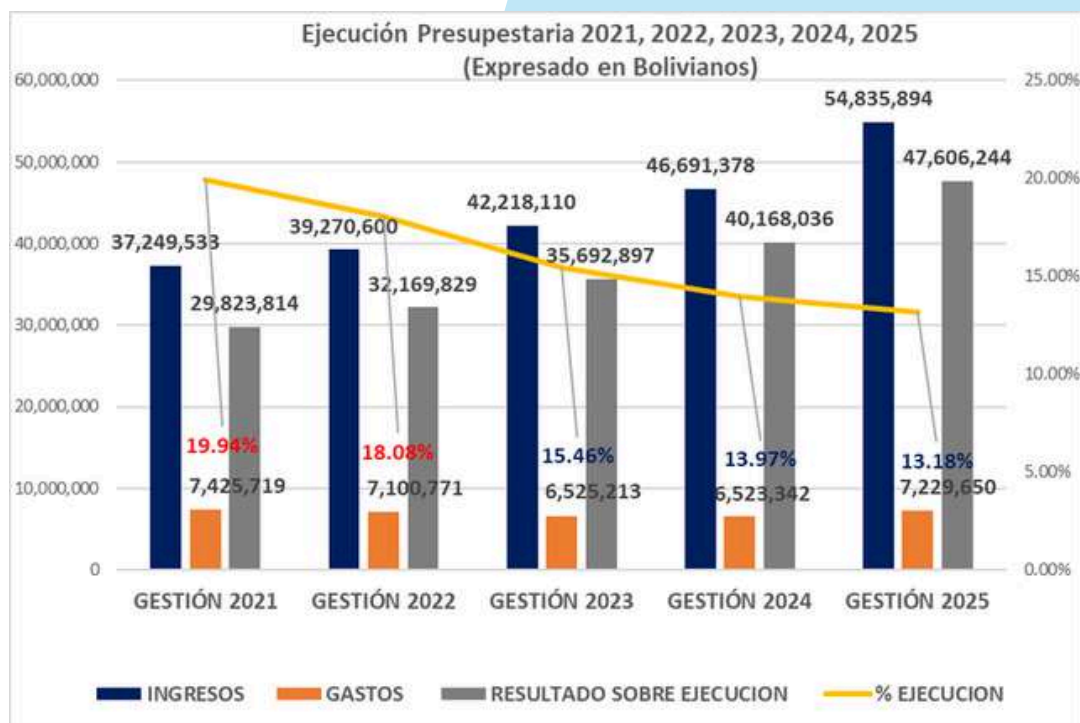
Adicionalmente, se fortalecieron los mecanismos de control y seguimiento de cartera, conciliación de pagos y administración de prestaciones, contribuyendo a una gestión más eficiente, transparente y sostenible de los recursos institucionales.

Las acciones desarrolladas durante la gestión 2025 reflejan el compromiso permanente de MUGEBUSCH con la mejora de sus servicios, la estabilidad financiera institucional y el bienestar integral de sus afiliados y sus familias.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

La gestión financiera en la Mutualidad Tte. Gral. Germán Busch desempeña un papel crucial en el cumplimiento de su misión y en la prestación eficaz de servicios a sus afiliados. En un entorno dinámico y cambiante, la gestión financiera se convierte en un eje central para garantizar la estabilidad económica y el crecimiento sostenible de la institución. Desde la administración responsable de los recursos disponibles hasta la planificación estratégica de inversiones y financiamiento, cada aspecto de la gestión financiera se orienta hacia el fortalecimiento y la protección de los intereses de los afiliados y la institución en su conjunto.

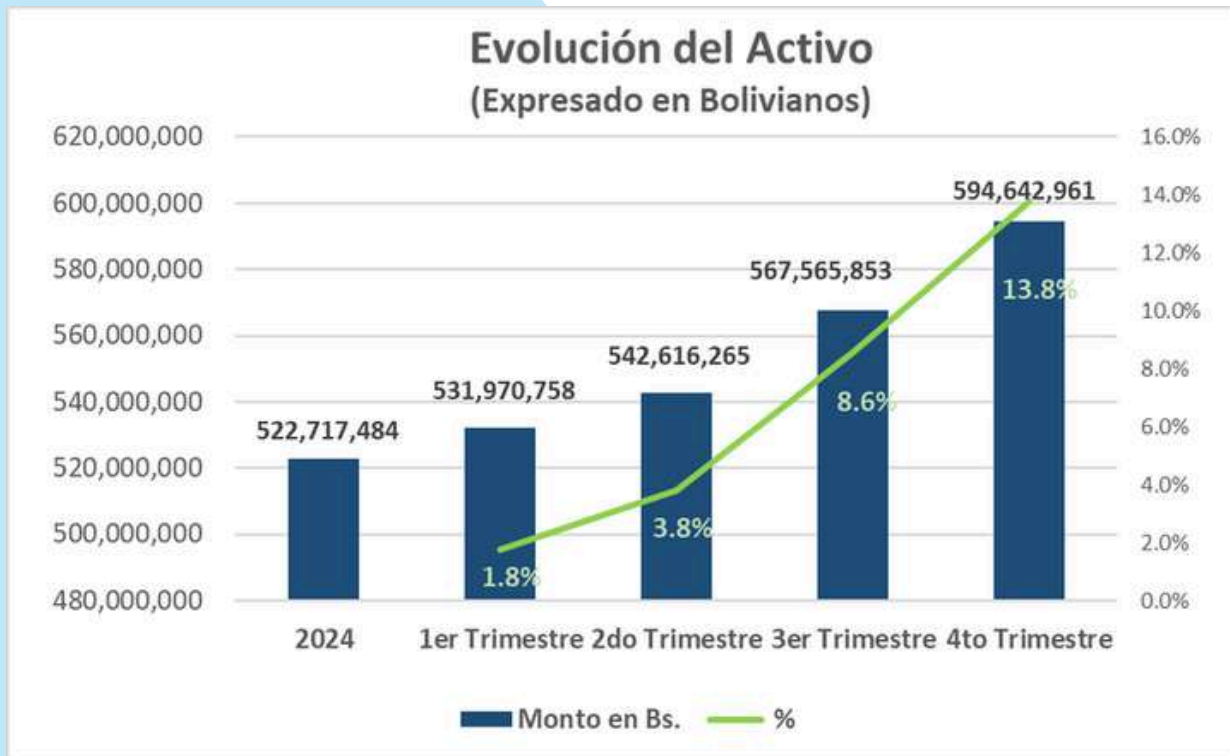
A continuación, se presenta el comportamiento de la situación financiera de la Mutualidad.



Durante el período 2021–2025, la Mutualidad registró un crecimiento sostenido de sus ingresos, que pasaron de Bs 37,25 millones a Bs 54,84 millones, representando un incremento acumulado del 47,2%. En contraste, los gastos administrativos se mantuvieron controlados y relativamente estables, oscilando entre Bs 6,5 y Bs 7,4 millones, a pesar del contexto de inflación y la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. Como resultado, el excedente sobre la ejecución presupuestaria mostró una evolución favorable, alcanzando Bs 47,61 millones en la gestión 2025, lo que evidencia una sólida capacidad de generación de resultados, una administración eficiente de los recursos institucionales y una política de contención del gasto que fortalece la sostenibilidad financiera de la Mutualidad.

Evolución del Activo Al 31 de diciembre 2025

Activo. Constituye el conjunto de recursos y bienes de la Mutualidad, producto de los aportes de los afiliados; estos recursos y bienes se encuentran clasificados en ocho grupos de cuentas: Disponibilidades, Inversiones Temporarias, Cartera, Otras Cuentas por Cobrar, Bienes Realizables, Inversiones Permanentes, Bienes de Uso y Otros Activos.



Durante la gestión 2025, el activo total de la Mutualidad mantuvo una tendencia de crecimiento sostenido, pasando de Bs 522,72 millones al cierre de 2024 a Bs 594,64 millones al cierre del cuarto trimestre de 2025, lo que representa un incremento acumulado del 13,8% y la Administración de la Liquidez en inversiones temporarias (Cajas de ahorro y DPF).

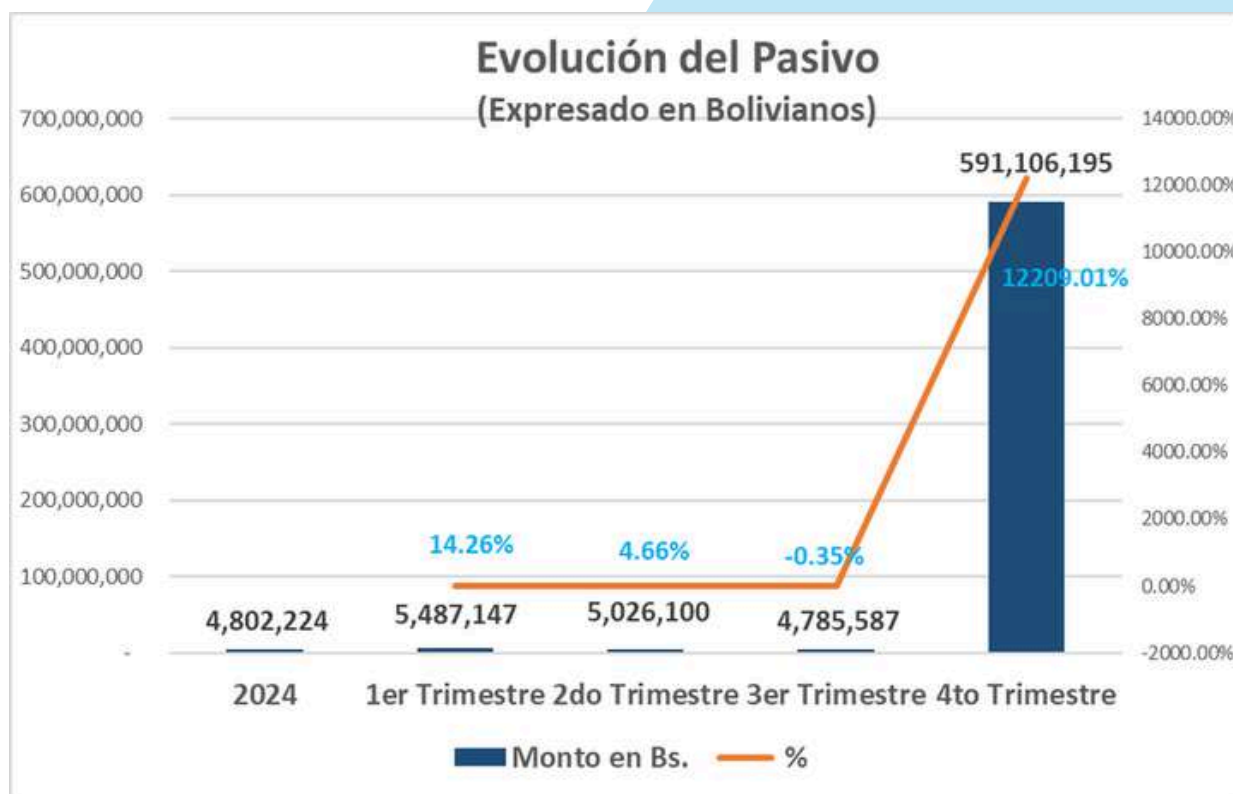
Evolución del pasivo Al 31 de diciembre de 2025

Pasivo. En nuestro pasivo, tenemos diferentes categorías:

Acreedores por cobertura de seguro: Incluye cuentas por pagar de seguros como el Seguro Dotal Mixto y de Vida, Aporte de Afiliados.

Otras cuentas por pagar: Engloba diversas obligaciones como impuestos, aportes laborales, servicios devengados, garantías retenidas, y obligaciones con nuestro personal, incluyendo provisiones como aguinaldos e indemnizaciones.

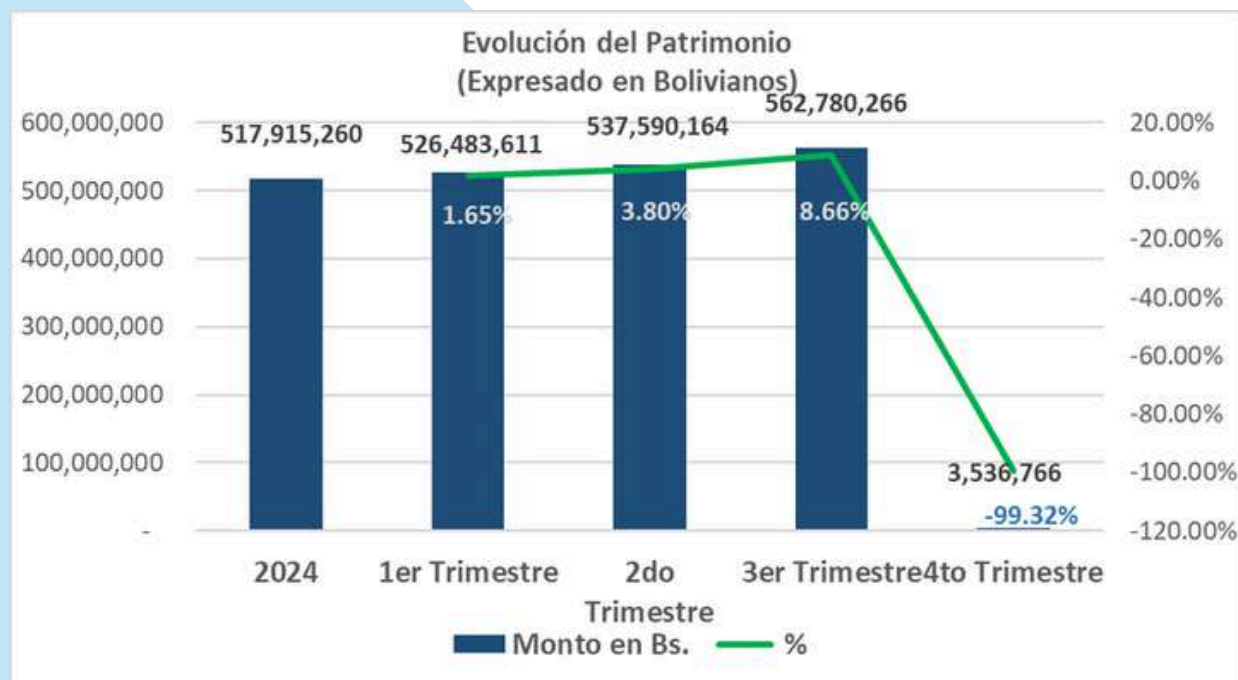
Previsiones: Aquí registramos depósitos de asociados pendientes de imputación.



Durante la gestión 2025, el pasivo presenta un incremento significativo al cierre del cuarto trimestre, alcanzando Bs 591,11 millones, debido principalmente a reclasificaciones contables efectuadas para una adecuada presentación y revelación de los estados financieros, y no por un aumento de las obligaciones financieras de la Mutualidad. Estas reclasificaciones incorporan los Aportes de los Afiliados (Bs 522,4 millones), la Cobertura del Seguro de Vida y Sepelio (Bs 8,9 millones) y la Previsión de Rendimientos (Bs 46,7 millones), en cumplimiento de criterios contables vigentes.

Evolución del Patrimonio Al 31 de diciembre de 2025

Patrimonio. Representa los derechos de carácter económico de los afiliados sobre los activos de la Mutualidad. Se encuentra clasificados en tres grupos de cuentas: Fondo Social de Capital del Seguro Dotal Mixto, Reservas y Resultados Acumulados



Al cierre de la gestión 2025, el patrimonio de la Mutualidad asciende a Bs 3.5 millones, reflejando la incorporación de reclasificaciones contables efectuadas para una adecuada presentación de los estados financieros. En este contexto, el Fondo Social comprende los aportes de los afiliados fundadores, los rendimientos de dichos aportes, mientras que las Reservas corresponden a provisiones de rendimientos de gestiones anteriores y los Resultados Acumulados incluyen los excedentes y pérdidas de ejercicios previos.

Nuestro patrimonio se compone de las siguientes categorías:

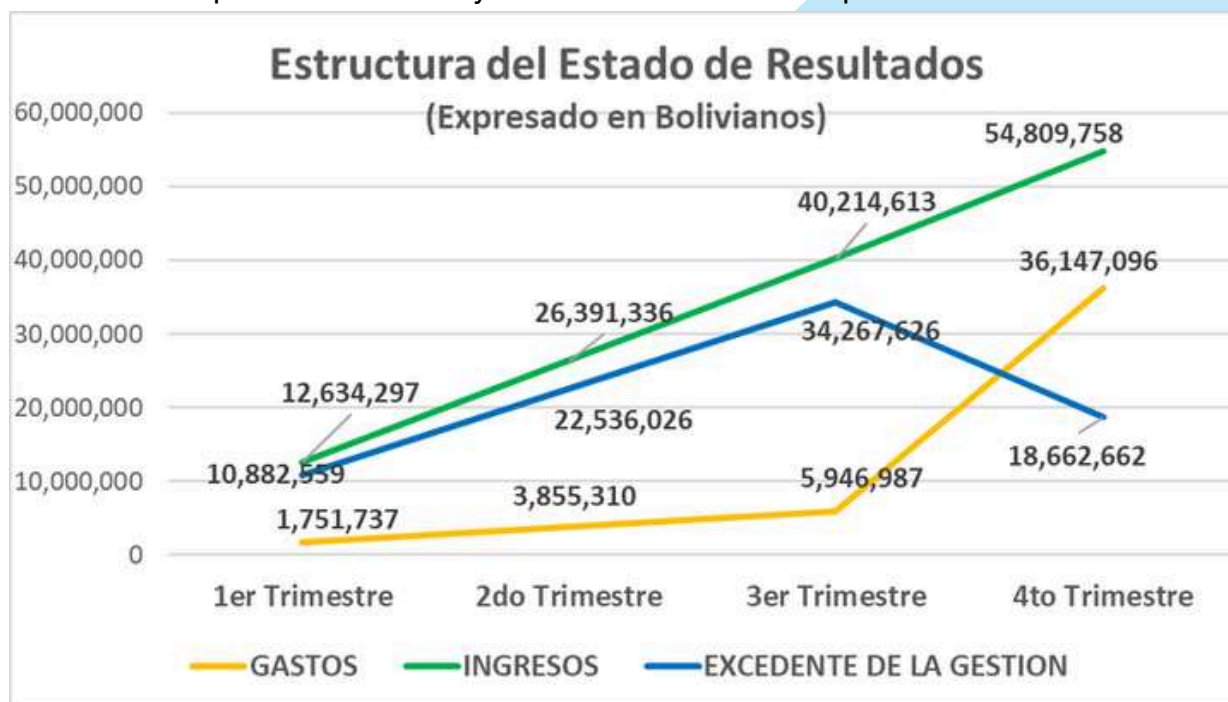
Fondo social: Aquí se registraban los Aportes de los Afiliados, Rendimientos de los Aportes y Cobertura de Seguros de Vida y Sepelio. En la gestión 2025 se efectuaron reclasificaciones contables del Patrimonio a Pasivo: Bs. 522,4 millones en Aportes de los Afiliados y Bs. 8,9 millones en la Cobertura de Seguros de Vida y Sepelio. Solo quedo los aportes de Afiliados fundadores, y la reserva respectiva.}

Reservas: Reservas de gestiones anteriores (provisión rendimientos Bs. 9,8 millones)

Resultados acumulados: Incluye los Excedentes de gestiones anteriores; Excedente de la gestión; Pérdida Acumulada gestiones anteriores (Previsión rendimientos Gestiones anteriores Bs. 36,9 millones).

Estado de Resultados Al 31 de diciembre de 2025

Durante la gestión del 2025, hemos logrado optimizar la eficiencia en la gestión de los gastos administrativos. Como resultado, se controló de la mejor forma la gestión administrativa pese a la inflación y variación en los costos operativos.



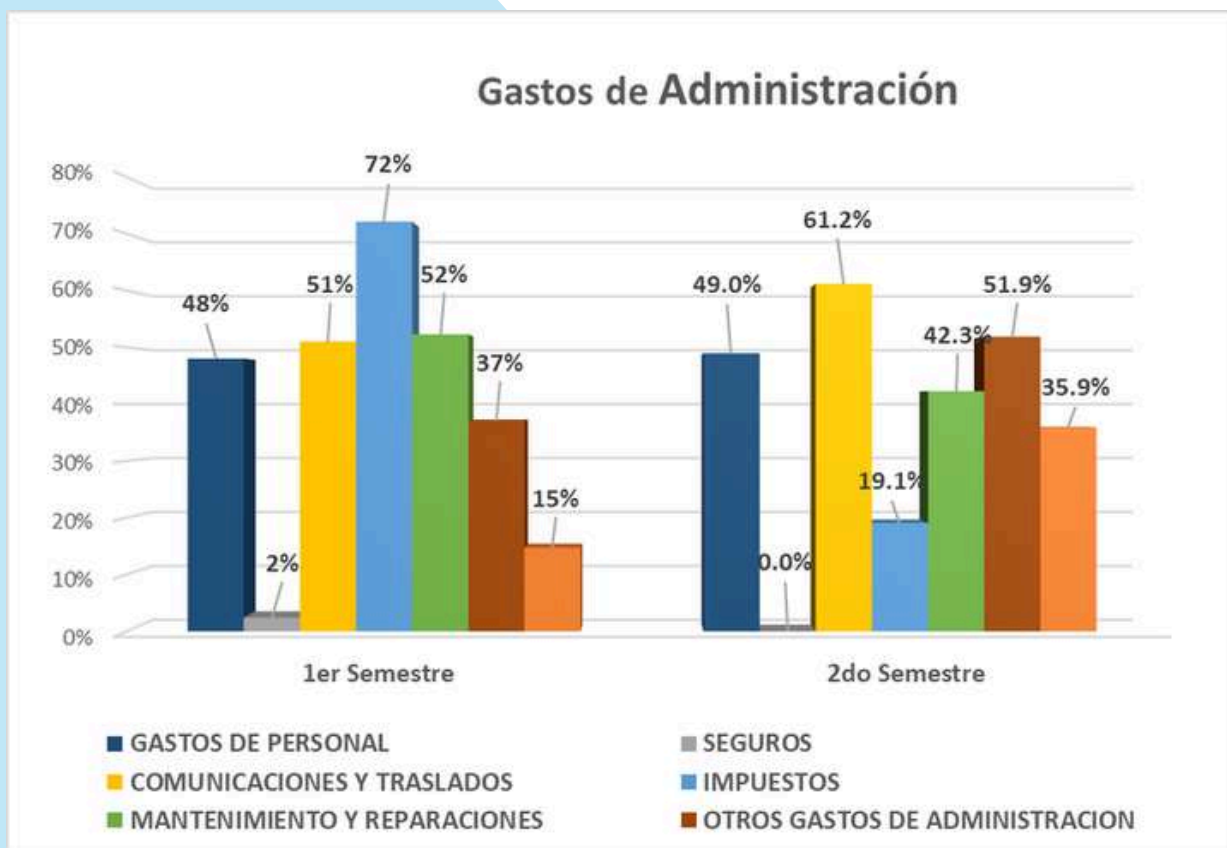
Durante la gestión 2025, los ingresos mantuvieron un crecimiento sostenido, alcanzando Bs 54,8 millones al cierre del cuarto trimestre, impulsados principalmente por el rendimiento de la cartera de inversiones y la gestión eficiente de los recursos institucionales

Al cierre de la gestión 2025, los gastos alcanzaron Bs 36,1 millones, incremento que responde principalmente a la constitución de provisiones por Bs 26,7 millones, registradas en cumplimiento de la normativa vigente y como resultado de la evaluación de riesgos institucionales. Estas provisiones comprenden Bs 5,3 millones por contingencias legales, Bs 2,2 millones por previsión de cartera, Bs 384 mil por incobrabilidad y Bs 19,8 millones correspondientes a la previsión de rendimientos del Seguro Dotal Mixto.

En consecuencia, el aumento de los egresos obedece principalmente a ajustes contables de carácter preventivo y prudencial, más que a un incremento de los gastos operativos de la Mutualidad, fortaleciendo la razonabilidad de los estados financieros y la cobertura de riesgos futuros, en concordancia con una gestión financiera responsable y transparente.

Evolución del Gasto Gestión 2025

En la gestión del 2025, hemos optimizado el manejo de nuestros recursos financieros, como se muestra en el gráfico de ejecución por semestre en los diferentes tipos de gastos. Esta optimización ha permitido una gestión más eficiente de los gastos en cada área, lo que se refleja en la distribución y ejecución de los recursos a lo largo del año.



En el segundo semestre los gastos de administración, se gestionaron de forma eficiente, cumpliendo con las metas previstas con un crecimiento estructural, fortalecimiento institucional y previsión operativa. Esta evolución permite a la organización estar mejor preparada para nuevos desafíos y oportunidades.

ÁREA DE TALENTO HUMANO

El Área de Talento Humano constituye un pilar fundamental en la gestión institucional de la Mutualidad, al tener bajo su responsabilidad la planificación, administración y desarrollo del recurso humano que integra la organización. Su labor se orienta a gestionar de manera estratégica el talento humano, promoviendo el desarrollo profesional, el bienestar integral y el fortalecimiento de las capacidades del personal, en concordancia con los objetivos institucionales y los principios que rigen el sistema mutual.

En este sentido, el área trabaja de manera permanente en la implementación de políticas, procesos y acciones orientadas a garantizar una adecuada gestión del personal, contribuyendo al fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la responsabilidad, la cooperación, la ética y el compromiso con el servicio a los afiliados. El enfoque de gestión del talento humano en la Mutualidad se fundamenta en la convicción de que el capital humano constituye uno de los recursos más valiosos de la institución, por lo que su adecuada gestión permite mejorar la eficiencia organizacional, fortalecer la calidad del servicio y promover un ambiente laboral que favorezca el desarrollo integral de los colaboradores.

En el marco de estas responsabilidades, el Área de Talento Humano desarrolla diversas funciones orientadas a garantizar una gestión eficiente y responsable del personal, entre las cuales se destacan las siguientes:

Reclutamiento y selección de personal

El área gestiona los procesos de reclutamiento y selección con el objetivo de identificar, atraer e incorporar personal idóneo, cuyas competencias, experiencia y valores se encuentren alineados con las necesidades operativas y estratégicas de la Mutualidad. Estos procesos se desarrollan bajo criterios de transparencia, equidad y meritocracia, buscando fortalecer el equipo humano de la institución y asegurar la adecuada cobertura de los puestos de trabajo.

Capacitación y desarrollo del personal

Con el propósito de fortalecer las capacidades técnicas y profesionales del equipo de trabajo, el área diseña e implementa programas de capacitación y formación continua, orientados a mejorar las competencias del personal y a promover la actualización permanente de conocimientos. Estas acciones contribuyen a mejorar la eficiencia en el desempeño laboral y a consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a la calidad del servicio.

Gestión del desempeño

La evaluación del desempeño constituye una herramienta fundamental para medir el rendimiento del personal y su contribución al logro de los objetivos institucionales. En este marco, el Área de Talento Humano coordina la aplicación de procesos de evaluación periódica, los cuales permiten identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional, facilitando además la retroalimentación entre jefaturas y colaboradores.

Bienestar laboral

Conscientes de la importancia de promover un entorno de trabajo saludable y motivador, el área impulsa iniciativas orientadas al bienestar integral del personal, incluyendo acciones relacionadas con la salud ocupacional, actividades de integración y recreación, así como mecanismos de apoyo y acompañamiento que contribuyan a mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores.

Clima organizacional y cultura institucional

El Área de Talento Humano promueve acciones destinadas a fortalecer un clima organizacional positivo, basado en el respeto, la confianza y el trabajo en equipo. Asimismo, impulsa el fortalecimiento de la cultura institucional mediante la promoción de valores como la responsabilidad, la ética, la solidaridad y el compromiso con los principios mutualistas que caracterizan a la institución.

Administración de personal

Dentro de sus funciones administrativas, el área gestiona los diferentes procesos relacionados con la administración del personal, incluyendo la elaboración y control de contratos laborales, la gestión de planillas salariales, el registro y control de licencias, vacaciones y permisos, así como el cumplimiento de las obligaciones laborales ante las instancias correspondientes, en el marco de la normativa vigente.

Desarrollo profesional y retención del talento

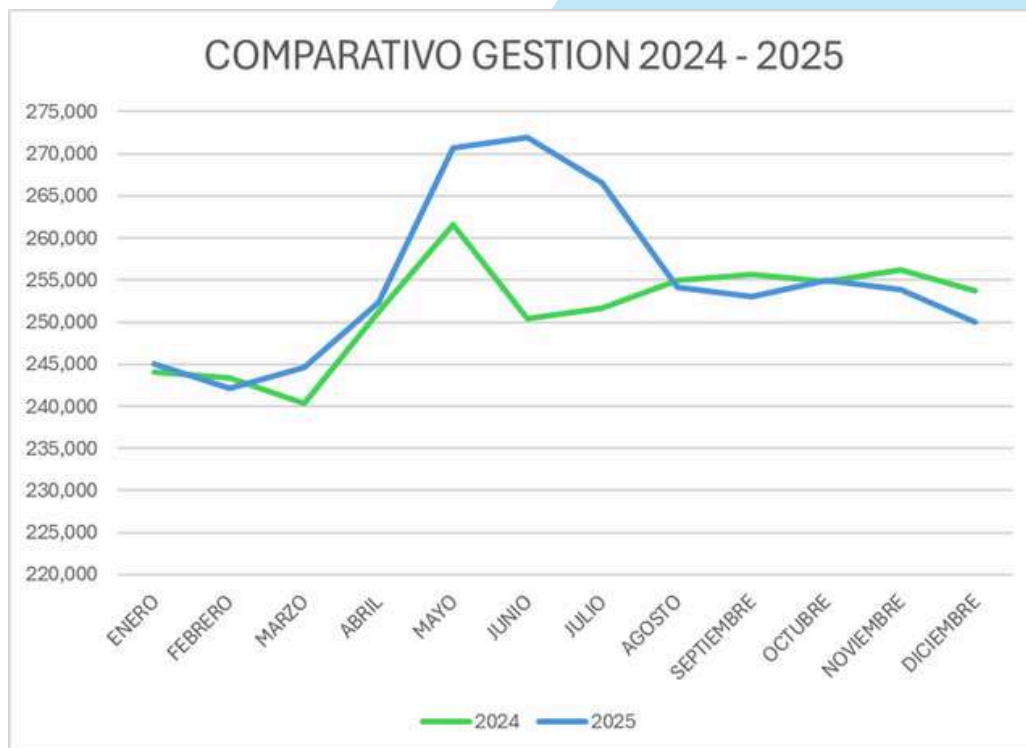
El área promueve iniciativas orientadas al desarrollo profesional del personal, identificando talentos internos y generando oportunidades de crecimiento dentro de la institución. Estas acciones contribuyen a fortalecer la estabilidad laboral, reducir la rotación del personal y consolidar equipos de trabajo comprometidos con el desarrollo institucional.

Comunicación interna

La comunicación interna constituye un elemento clave para el adecuado funcionamiento de la organización. En este sentido, el Área de Talento Humano facilita y promueve canales de comunicación claros, transparentes y participativos entre los distintos niveles de la institución, favoreciendo la coordinación, la difusión de información relevante y el fortalecimiento de las relaciones laborales.

En el contexto de la Mutualidad, la gestión del talento humano adquiere una relevancia particular, dado que el trabajo institucional se sustenta en valores de solidaridad, cooperación y servicio a los afiliados. Por ello, el Área de Talento Humano orienta sus esfuerzos no solo al cumplimiento de funciones administrativas, sino también al fortalecimiento de un equipo humano comprometido con la misión institucional y con la prestación de servicios de calidad en beneficio de los afiliados y sus familias quienes son nuestra prioridad.

- En la gestión 2025 pese a el incremento salarial establecido por el gobierno, se logro un punto de equilibrio entre los salarios de ambas gestiones .

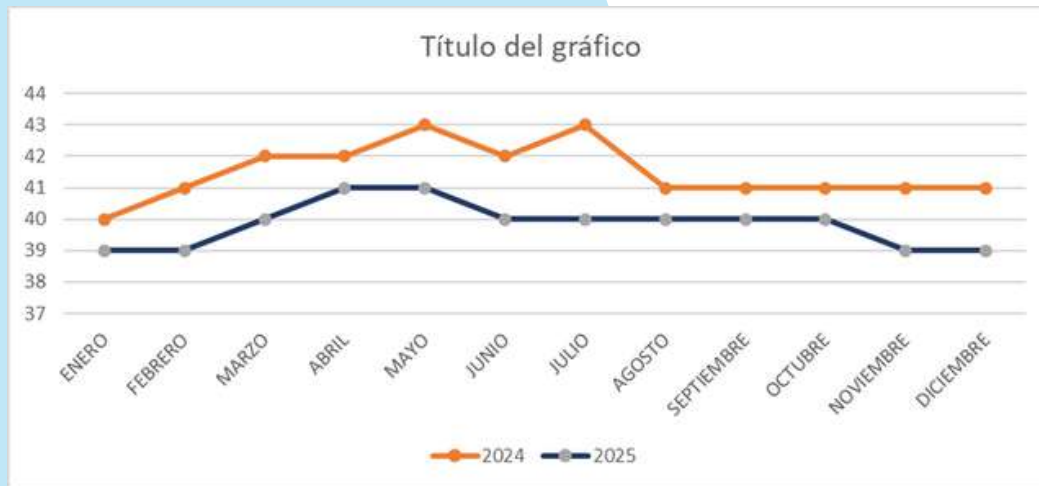


MES	GESTION 2024	GESTION 2025
ENERO	244,041	245,081
FEBRERO	243,339	242,122
MARZO	240,360	244,583
ABRIL	251,230	252,336
MAYO	261,665	270,714
JUNIO	250,402	271,990
JULIO	251,710	266,557
AGOSTO	254,910	254,110
SEPTIEMBRE	255,630	253,077
OCTUBRE	254,875	254,950
NOVIEMBRE	256,260	253,922
DICIEMBRE	253,730	249,965
TOTAL	3,018,151	3,059,406

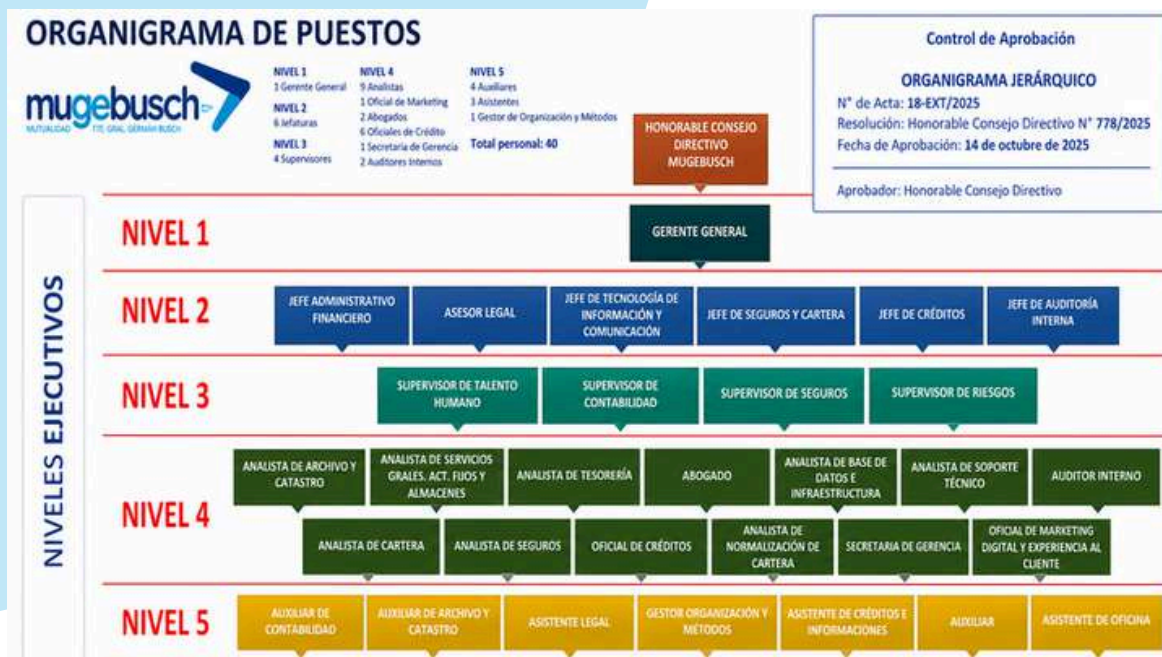
En la gestión 2025 se llevó a cabo un proceso de optimización del organigrama institucional, orientado a fortalecer la estructura organizativa de la entidad. Esta medida permitió mejorar la distribución de funciones, optimizar la carga laboral y facilitar una coordinación más eficiente entre las distintas áreas de trabajo.

MESES	GESTION 2024	GESTION 2025
ENERO	40	39
FEBRERO	41	39
MARZO	42	40
ABRIL	42	41
MAYO	43	41
JUNIO	42	40
JULIO	43	40
AGOSTO	41	40
SEPTIEMBRE	41	40
OCTUBRE	41	40
NOVIEMBRE	41	39
DICIEMBRE	41	39
 PROMEDIO	41,50	39,83

COMPARATIVO CANTIDAD DE PERSONAL GESTIÓN 2024-2025



ORGANIGRAMA JERÁRQUICO INSTITUCIONAL 2025



ÁREA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

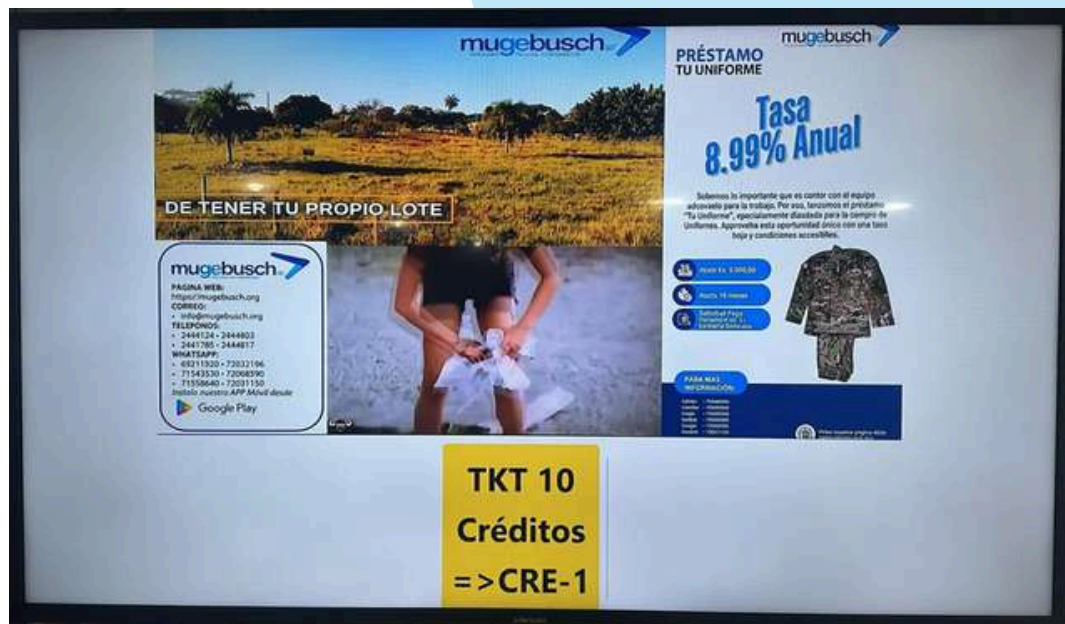
El Área de Tecnología de Información y Comunicación administra de forma adecuada los sistemas de información de la institución, brindando soporte técnico oportuno a los funcionarios de la Mutualidad, garantizando el correcto funcionamiento del Hardware, Software y de los Servicios, con el fin de facilitar el uso adecuado de los mismos a todos los Departamentos y Áreas de la Mutualidad; renovando el equipamiento tecnológico de acuerdo a las necesidades institucionales para el adecuado manejo, almacenamiento, procesamiento, difusión y con la seguridad informática respectiva de toda la información que es generada en la Mutualidad Tte. Gral. German Busch”

SISTEMA DE ATENCIÓN AL AFILIADO POR TURNOS ENLAZADO CON EL TICKETERO Y LAS PC'S DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTAS



Se desarrolló un Sistema de Tickets en **Django** tiene como objetivo optimizar la atención a los afiliados mediante un flujo ordenado y transparente.

Cada afiliado, al llegar a Mugebusch, puede generar un ticket digital, lo que le permite acceder a un turno de atención sin necesidad de tener confusión en el orden de llegada. Este mecanismo garantiza que el proceso sea más ágil, justo y trazable.





IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DIGITAL DE MEDICIÓN DE EXPERIENCIA DEL AFILIADO

Una vez que el afiliado es atendido por un oficial de crédito, el sistema no se limita únicamente a registrar la interacción, sino que incorpora un módulo de retroalimentación. Al finalizar la atención, el afiliado tiene la posibilidad de calificar la calidad del servicio recibido, seleccionando entre tres opciones simples y directas:



- Mal → cuando la experiencia no cumplió sus expectativas.
- Regular → cuando la atención fue aceptable, pero con aspectos a mejorar.
- Bueno → cuando el servicio fue satisfactorio y cumplió con lo esperado.

Este esquema de evaluación permite a la organización recopilar métricas de satisfacción en tiempo real, identificar patrones de desempeño entre los oficiales y detectar áreas de mejora en la atención al cliente. Además, la simplicidad de la escala de calificación asegura que los afiliados puedan dar su opinión de manera rápida y sin complicaciones.

En conjunto, este sistema no solo organiza la atención, sino que también se convierte en una herramienta estratégica para mejorar la calidad del servicio, fortalecer la relación con los afiliados y tomar decisiones basadas en datos

IMPLEMENTACIÓN MODULO CRÉDITO DIGITAL EN APP MÓVIL

Dentro de la aplicación móvil se ha incorporado un módulo de crédito digital diseñado para simplificar el acceso de los afiliados a préstamos pequeños y rápidos. La lógica detrás de este desarrollo es ofrecer una experiencia ágil, intuitiva y confiable, eliminando trámites innecesarios y reduciendo tiempos de espera.

El flujo funciona de la siguiente manera:

- El afiliado ingresa al módulo desde la app y se encuentra con un formulario breve, donde únicamente debe llenar algunos datos básicos (monto requerido, capturas fotográficas del carnet y de la boleta de pago).
- Una vez completado el registro, el sistema valida la solicitud y la envía automáticamente a la plataforma de gestión crediticia.
- En un plazo máximo de 24 horas, un oficial de crédito se comunica directamente con el afiliado para continuar con el proceso, verificar la información y formalizar el préstamo.
- El monto disponible en esta modalidad es de hasta Bs 2,000.- lo que lo convierte en una opción rápida y accesible para cubrir necesidades inmediatas sin pasar por procesos largos o burocráticos.



Beneficios principales:

- **Rápido:** el afiliado no necesita acudir físicamente a Mugebusch, ni llenar formularios extensos.
- **Simple:** pocos datos bastan para iniciar el trámite.
- **Accesible:** préstamos pequeños que pueden marcar la diferencia en situaciones urgentes.
- **Confiable:** el contacto con un oficial de crédito asegura que el proceso sea transparente y seguro.

En conjunto, este módulo no solo agiliza el acceso al crédito, sino que también fortalece la relación con los afiliados al ofrecerles una solución moderna, confiable y centrada en sus necesidades inmediatas.

IMPLEMENTACIÓN MODULO PRE-AFILIACIÓN EN APP MÓVIL

Con el objetivo de modernizar y agilizar los procesos de incorporación de nuevos afiliados, se ha desarrollado un módulo de pre-afiliación accesible desde la plataforma digital de MUGEBUSCH.

Este módulo permite que cualquier persona interesada en afiliarse pueda llenar previamente sus datos personales de manera sencilla y segura, antes de acudir físicamente a las oficinas. De esta forma, al llegar al punto de atención, el proceso se vuelve mucho más rápido, ya que la información básica ya está registrada en el sistema.

Beneficios principales:

- **Ágil:** el proceso presencial se acorta, ya que gran parte de la información está previamente registrada.
- **Cómodo:** el afiliado puede llenar sus datos desde cualquier lugar, sin necesidad de desplazarse inicialmente.
- **Eficiente:** el personal de MUGEBUSCH puede enfocarse en la validación y formalización, en lugar de la captura manual de datos.



Esta mejora da un paso importante hacia la digitalización de los servicios de MUGEBUSCH, ofreciendo a los futuros afiliados una experiencia más rápida, cómoda y confiable, mientras que la institución gana en eficiencia y control administrativo.

IMPLEMENTACIÓN MODULO CARNETIZACIÓN – TARJETA DORADA

En el marco de la mejora continua de nuestros servicios digitales, hemos implementado en la aplicación el módulo de Carnetización, diseñado para optimizar la experiencia de nuestros afiliados y fortalecer el vínculo con la institución.

Este módulo permite que cada afiliado pueda actualizar y validar sus datos personales de manera sencilla y segura, garantizando la integridad de la información y el cumplimiento de los estándares de trazabilidad. Una vez completado este proceso, el sistema genera automáticamente un código único de identificación, el cual se asocia a la emisión de una Tarjeta Dorada.



La Tarjeta Dorada no solo representa la acreditación oficial del afiliado dentro de la plataforma, sino que también constituye un instrumento de beneficios exclusivos.

Gracias a convenios estratégicos con diversas empresas, los afiliados que porten esta tarjeta podrán acceder a

descuentos especiales, promociones y ventajas preferenciales en productos y servicios seleccionados.

Con esta iniciativa buscamos:

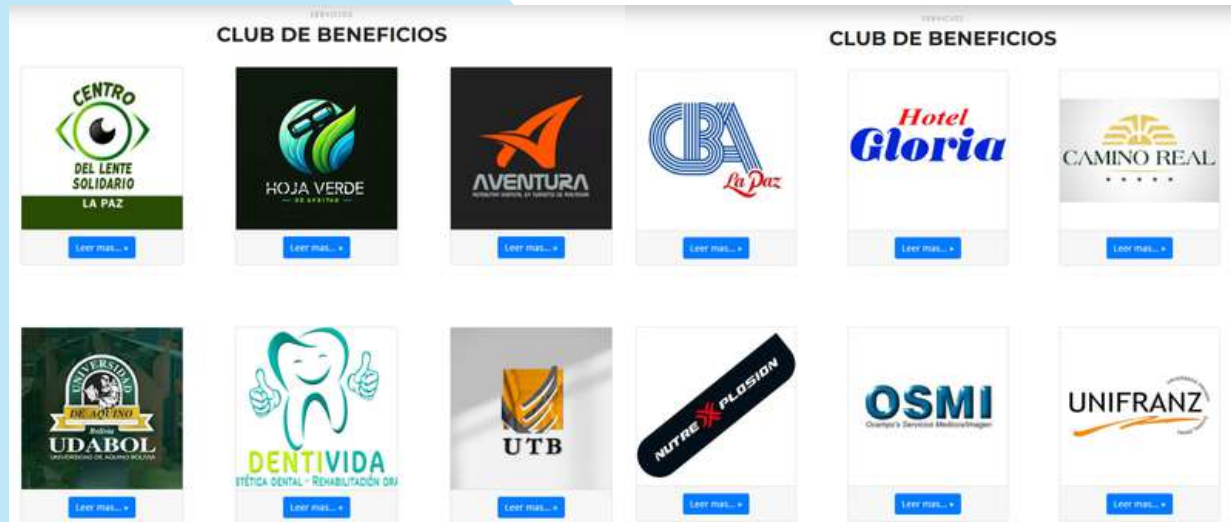
- Facilitar la gestión digital de la información de los afiliados.
- Reforzar la identidad institucional, otorgando un carnet moderno y confiable.
- Generar valor agregado, ofreciendo beneficios tangibles que mejoran la calidad de vida de nuestros usuarios.
- Impulsar la innovación tecnológica, integrando procesos automatizados y seguros en la aplicación.

En definitiva, el módulo de Carnetización y la Tarjeta Dorada representan un paso significativo hacia la transformación digital, consolidando un ecosistema de servicios que combina eficiencia, seguridad y beneficios concretos para nuestros afiliados.



CLUB DE BENEFICIOS

Se ha establecido el Club de Beneficios en Mugebusch como un ecosistema de alianzas estratégicas y convenios interinstitucionales diseñados para generar valor agregado. Este programa ofrece a nuestros afiliados acceso exclusivo a tarifas preferenciales y descuentos especiales, fortaleciendo el vínculo entre la institución y sus Afiliados



LICENCIAMIENTO DEL SISTEMA OPERATIVO WINDOWS

Durante la gestión 2025, se ejecutó un proceso progresivo de regularización e instalación del sistema operativo Windows en los equipos de cómputo funcionales de la institución, priorizando la continuidad operativa de las distintas áreas.

Durante las revisiones realizadas, se identificó que algunos equipos, al momento de reinstalar el sistema operativo, no habían restablecido sus licencias originales; en estos casos, se procedió a la recuperación de la licencia correspondiente a cada equipo. Por otro lado, otros equipos no contaban previamente con licencias Windows, para lo cual se utilizaron licencias adquiridas en gestiones anteriores para su regularización.

Como resultado de este proceso, se logró la instalación y estandarización del sistema operativo Windows en el 100% de los equipos de cómputo funcionales, de los cuales 45 equipos cuentan con Windows 10 y 10 equipos con Windows 11, garantizando una plataforma uniforme, estable y completamente compatible con los sistemas institucionales.



IMPLEMENTACIÓN DE LICENCIAS DE MICROSOFT OFFICE PRO PLUS 2024

Con la finalidad de regularizar el uso de software ofimático, en la gestión 2025 se procedió a la adquisición de licencias Microsoft Office Pro Plus 2024, realizada en fecha 14 de octubre de 2025.



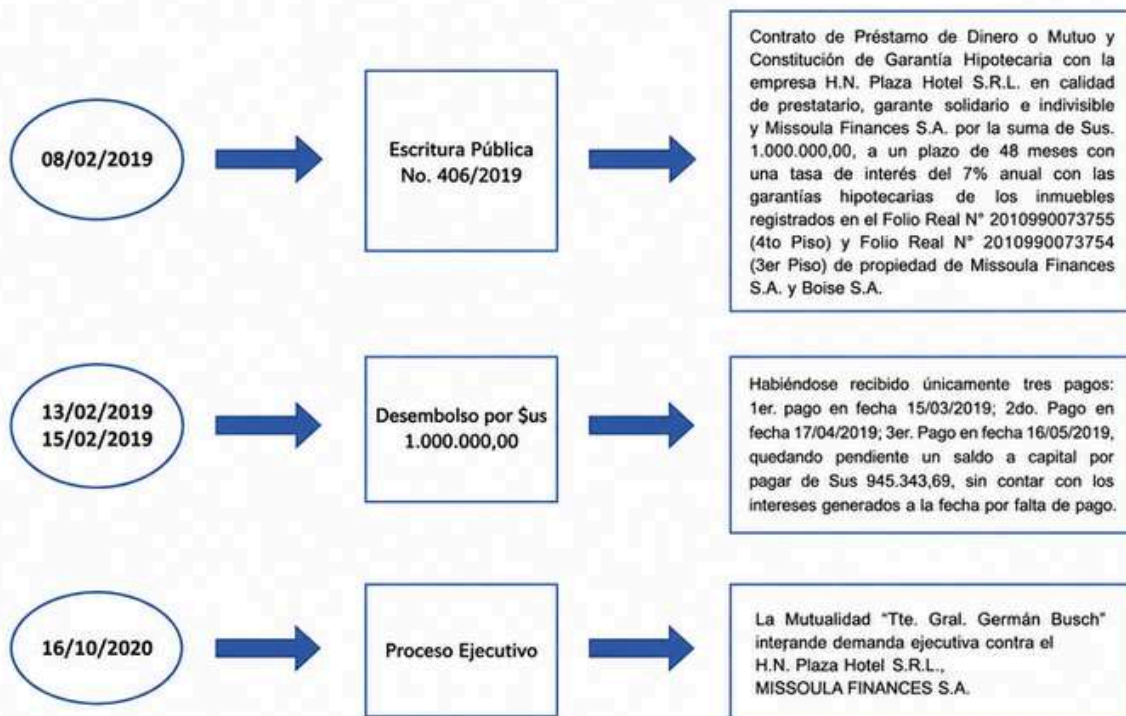
A partir de dicha adquisición, se inició el proceso de instalación progresiva del software ofimático licenciado en los equipos de cómputo funcionales, logrando la cobertura del 100 % de los equipos institucionales. Específicamente, se instalaron 42 licencias de Microsoft Office Pro Plus 2024 en 42 equipos de los funcionarios, garantizando así el uso de software legal, actualizado y estandarizado en toda la institución.

ÁREA LEGAL

Por efectos del préstamo otorgado al H.N. PLAZA HOTEL S.R.L. en fecha 6 de febrero de 2019, discordante con lo dispuesto en el Estatuto Orgánico de la Mutualidad, mismo que se encontraba en mora, se siguen acciones judiciales ante el Juzgado Público Civil y Comercial N° 21 del Distrito Judicial de La Paz para su recuperación.

Actualmente, el patrocinio del presente proceso se confió a la firma de abogados Góngora & Asociados, quienes realizaron acciones de saneamiento procesal respecto de actuaciones pendientes, a fin de evitar la dilación del proceso por parte de los demandados.

El proceso se encuentra en etapa de Ejecución de Fallos. La probabilidad de un resultado desfavorable es media, considerando que se tienen acciones y derechos embargados precautelando los intereses de la Mutualidad, además de tener que considerarse las posibles complicaciones de la ejecución de acciones y derechos mediante subasta pública y la dificultad de solicitar el desapoderamiento cuando existe copropiedad.





AVALUO PERICIAL

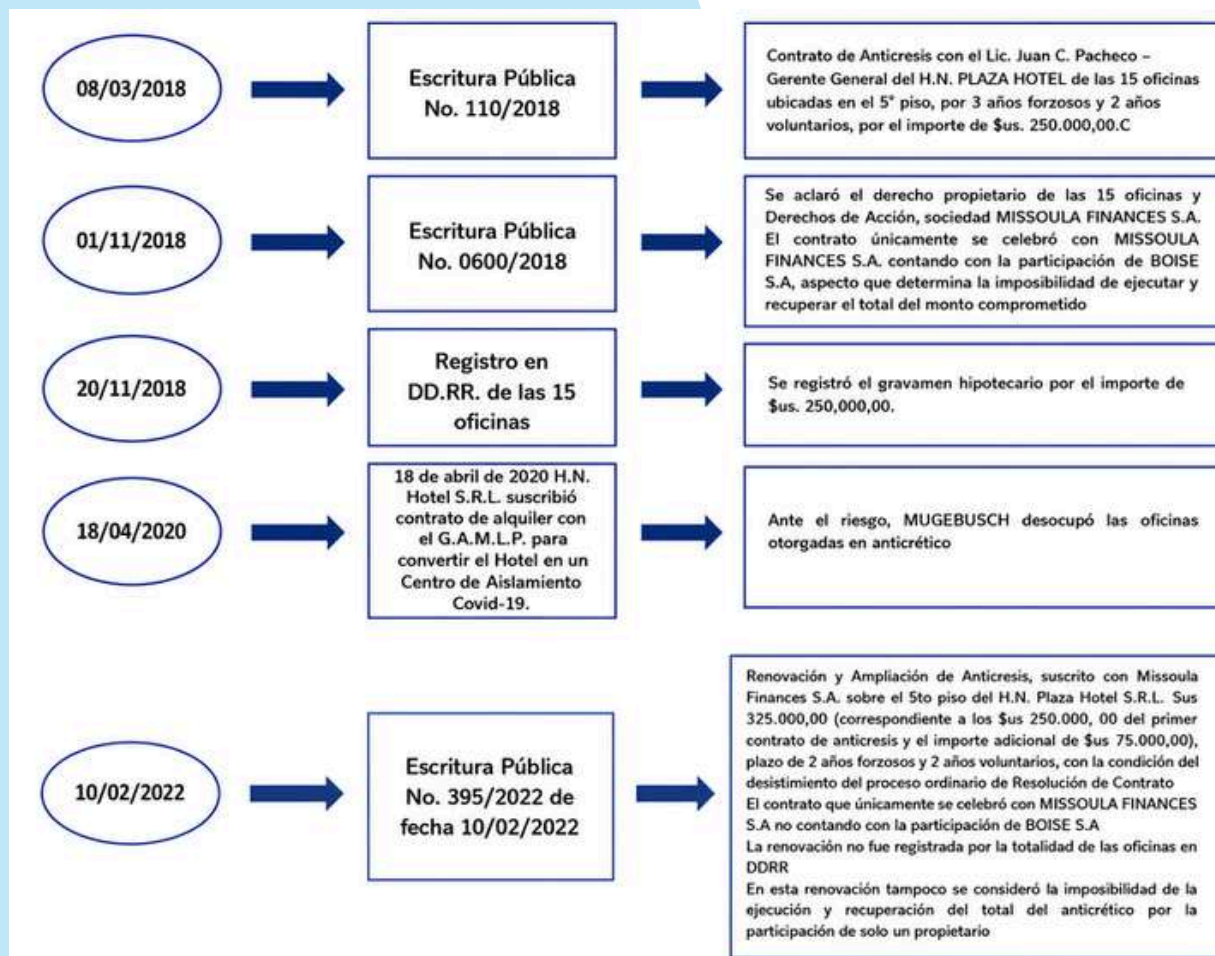
[illegible]

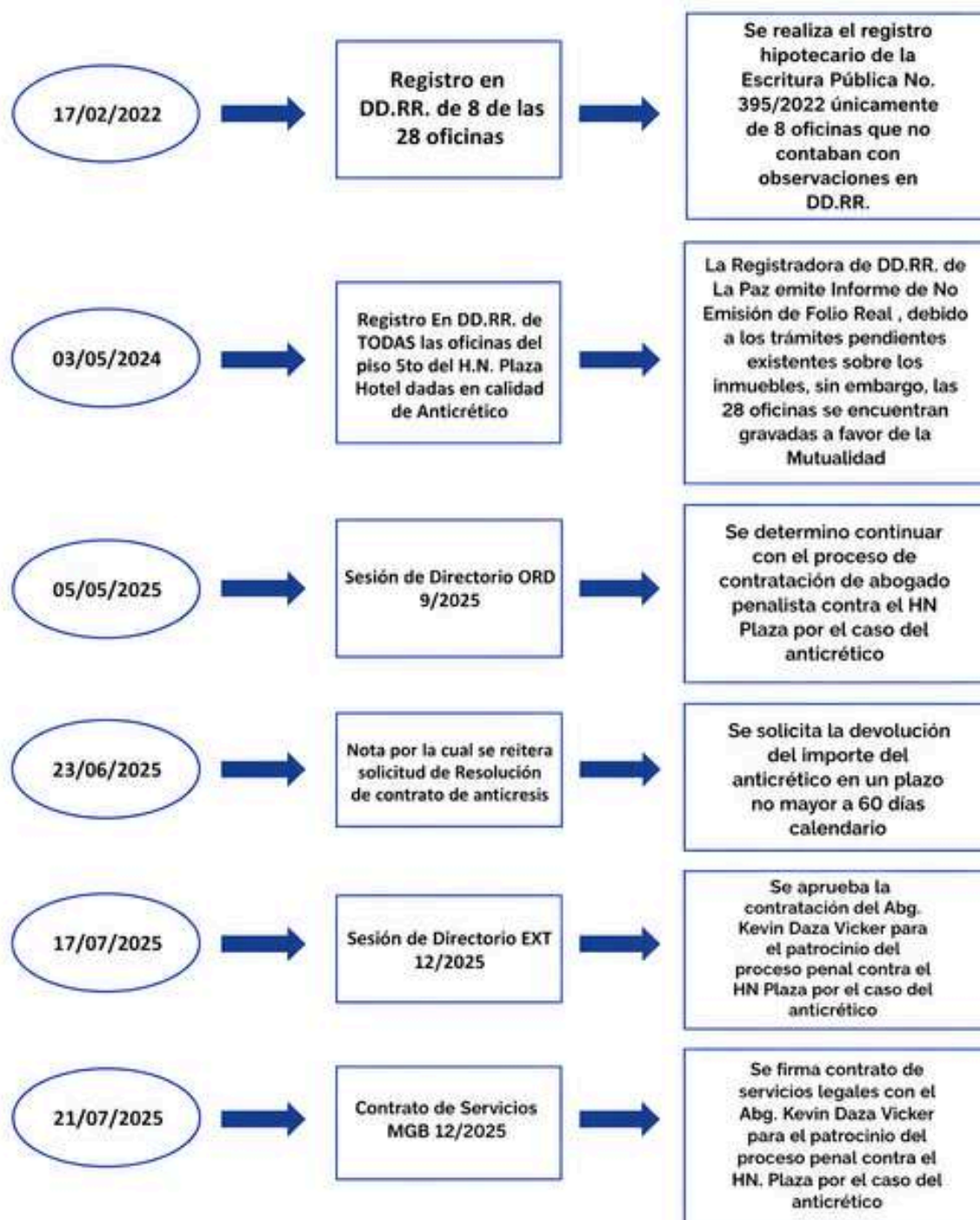
ANTICRÉTICO H.N. PLAZA HOTEL

Durante la gestión 2025 se invocó la Resolución del contrato Anticrético suscrito mediante Escritura Pública 110/2018 de 8 de marzo de 2018, y renovado y ampliado por la Escritura Pública 365/2022 de 10 de febrero de 2022, habiéndose solicitado la devolución del importe anticrético mediante notas durante la gestión 2025 sin que se cuente con respuestas al respecto.

Se iniciaron las acciones legales correspondientes en materia penal, las cuales se encuentran en trámite ante la Fiscalía de delitos patrimoniales de la ciudad de La Paz.

En fecha 16 de enero del presente se entregó carta notaria al HN Plaza Hotel, solicitando la devolución del importe por concepto de anticrético, informando que no se pretende renovar el mismo, asimismo, encontrándose vencido el plazo del anticrético desde el 9 de febrero de 2026, en fecha 18 de febrero de 2026 se presentó conminatoria para la devolución del importe por concepto de anticrético.





URBANIZACIÓN VALLE DEL SOL SACABA – COCHABAMBA

ESTADO DE LOS LOTES

- Los 200 lotes de terreno de Sacaba de los que se tiene documentación cuentan con registro en Derechos Reales a nombre de la Mutualidad,
- De los 200 lotes de propiedad de la Mutualidad, 88 lotes se encuentran debidamente empadronados ante el Gobierno Autónomo Municipal de Sacaba, encontrándose la Mutualidad pagando los impuestos anuales, los que se encuentran debidamente empadronados ante el Gobierno Autónomo Municipal de

URBANIZACIÓN VALLE DEL SOL SACABA – COCHABAMBA

- Sacaba, encontrándose la Mutualidad pagando los impuestos anuales, los que se encuentran listos para iniciar el proceso judicial de actualización de datos técnicos.
- A la fecha, se presentó las primeras 10 demandas voluntarias, se estima que el trámite tendrá una duración mínima de 3 meses, quedando pendiente de presentación de 78 demandas.
- Los restantes 112 lotes no se encuentran empadronados ante el Gobierno Autónomo Municipal de Sacaba, por lo que previamente a iniciar la actualización de datos técnicos por la vía judicial, se debe realizar el trámite de empadronamiento.

LOTES EN EL MUNICIPIO DE COTOCA – SANTA CRUZ

ESTADO DE LOS LOTES

- La Mutualidad cuenta con un total de 47 lotes de terreno en el municipio de Cotoca de los cuales 45 de ellos se encuentran ubicados en Parcelamiento Ibáñez y Cañadas II y los restantes 2 se encuentran ubicados en Ciudadela del Cooperativismo.
- Los 47 lotes de terreno de Cotoca cuentan con registro en Derechos Reales a nombre de la Mutualidad, conforme se evidencia de los folios reales adjuntos
- El saneamiento documental de 44 de los 45 lotes de terreno de Cotoca ubicados en parcelamiento Ibáñez y Cañadas II se encuentra completos, quedando pendiente de actualización de datos técnicos del lote N° 5 UV. 19, MZA. 31, por no consignarse el registro de catastro en la Matrícula de Derechos Reales, lo que se solucionará con una minuta aclarativa.
- Asimismo, la Mutualidad cuenta con 2 lotes ubicados en “Ciudadela Cooperativismo” los cuales se encuentran debidamente identificados, de los cuales, se deben actualizar los datos técnicos por no consignarse el registro de catastro en la Matrícula de Derechos Reales.
- Se hace notar que la Mutualidad se encuentra cancelando los impuestos anuales de los 47 lotes de terreno, lo que deja constancia que la totalidad de los terrenos se encuentran debidamente empadronados ante el Gobierno Autónomo Municipal de Cotoca.
- Documentalmente los riesgos legales están cubiertos.

URBANIZACIÓN VALLE DEL SOL SACABA – COCHABAMBA

PROCESO EJECUTIVO POR PRÉSTAMO CONCEDIDO AL H.N. PLAZA HOTEL

- Se ejecutó el Embargo de los pisos 3 y 4 del HN Plaza Hotel en fecha 2 de febrero de 2024.
- Se inscribió el embargo en Derechos Reales en fecha 5 de abril de 2024.
- El proceso se encuentra en fase de ejecución, Medidas Previas al Remate.
- Se designó perito valuador.
- El perito realizó el avalúo correspondiente.

- El Avalúo fue aprobado el 17 de octubre de 2025.
- Se solicitaron informes a Derechos Reales y la Alcaldía, respecto a los adeudos tributarios de los bienes embargados, mismos que fueron respondidos al juzgado.
- Se resolvieron incidentes a favor de la Mutualidad.
- Se solicitó señalamiento de día y hora para el 1er. Remate, sin embargo se solicitó previamente se proceda a la cancelación de los Honorarios Profesionales al Perito Avaluador.
- Se canceló los Honorarios al Perito Avaluador
- Se solicitó liquidación de expensas pendientes de pago sobre los bienes ejecutados.

ANTICRÉTICO H.N. PLAZA HOTEL

- En fecha 16 de enero del presente año se entregó carta notaria, solicitando la devolución del importe por concepto de anticrético, informando que no se pretende renovar el mismo
- Encontrándose vencido el plazo del anticrético desde el 9 de febrero de 2026, en fecha 18 de febrero de 2026 se presentó conminatoria para la devolución del importe por concepto de anticrético.

URBANIZACIÓN VALLE DEL SOL SACABA – COCHABAMBA

- Se cuenta con la documentación de propiedad de cada uno de los 200 lotes de terreno de Sacaba, los cuales se encuentran en custodia de la abogada externa.
- 88 lotes de terreno se encuentran debidamente empadronados ante el Gobierno Autónomo Municipal de Sacaba por lo que se debe proceder con la actualización de los datos técnicos por la vía judicial.
- 112 lotes de terreno no se encuentran empadronados, por lo que previamente a iniciar la actualización de datos técnicos en vía judicial se debe proceder con su empadronamiento ante el Gobierno Autónomo Municipal de Sacaba.
- La Mutualidad se encuentra cancelando los impuestos anuales de los 88 lotes de terreno que se encuentran empadronados, de los 112 no empadronados no se esta cancelando los impuestos anuales

LOTES EN EL MUNICIPIO DE COTACA – SANTA CRUZ

- La Mutualidad “Tte. Gral. German Busch” se encuentra registrada como única y legítima propietaria de los lotes de terreno de los parcelamientos Ibañez y Las Cañadas II y Ciudadela Cooperativismo, conforme a los Folios Reales de los bienes inmuebles que acredita su derecho propietario.
- Documentalmente los riesgos legales están cubiertos.

DIFICULTADES O LIMITACIONES RELEVANTES, SI CORRESPONDE

PROCESO EJECUTIVO POR PRÉSTAMO CONCEDIDO AL H.N. PLAZA HOTEL

La principal dificultad que se identifica es la sobrecarga procesal existente en el Juzgados, lo cual ralentiza que el proceso fluya y se de inicio a la subasta y remate de los pisos 3° y 4° que constituyen la garantía hipotecaria en favor de la Mutualidad

ANTICRÉTICO H.N. PLAZA HOTEL

La principal dificultades que se identifica radica en que el propietario del piso 5° no cuenta con los recursos suficientes para hacer la devolución del anticrético por el importe de USD 325.000,00, lo que implica iniciar un proceso civil de recuperación de acreencias.

URBANIZACIÓN VALLE DEL SOL SACABA – COCHABAMBA

La principal dificultad que se identifica radica en el empadronamiento de los 112 lotes de terreno ante el Gobierno Municipal de Sacaba, requisito indispensable para proceder con la regularización de datos por la vía voluntaria ante juzgados.

LOTES EN EL MUNICIPIO DE COTOCA – SANTA CRUZ

La principal dificultad que se identifica se da en el hecho de que no contamos con personal en el municipio de Cotoca para dar inicio a la regularización de datos técnicos sobre los inmuebles ubicados en ciudadela Cooperativismo.x

DIFICULTADES O LIMITACIONES RELEVANTES, SI CORRESPONDE

PROCESO EJECUTIVO POR PRÉSTAMO CONCEDIDO AL H.N. PLAZA HOTEL

Nos encontramos a puertas del primer remate, habiendo realizado el avalúo de los pisos 3° y 4°, por lo que corresponde al Juez que conoce la causa señalar día y hora de primer remate previo cumplimiento las formalidades de ley, es decir con la presentación de las liquidaciones correspondientes por las partes procesales y las notificaciones que queden pendientes de realizar.

ANTICRÉTICO H.N. PLAZA HOTEL

Se remitieron notas conminatorias al propietario del 5to Piso del HN Plaza Hotel solicitando el pago del anticrético, situación que demuestra un seguimiento constante a la devolución del importe adeudado, los cuales constituirán prueba en caso de iniciar el proceso de recuperación de acreencias

URBANIZACIÓN VALLE DEL SOL SACABA – COCHABAMBA

Se está procediendo con el inicio de procesos voluntarios para regularizar los datos técnicos sobre los 88 lotes de terreno que se encuentran debidamente empadronados en el Municipio de Sacaba. Respecto a los 112 lotes de terreno no empadronados, se están realizando las acciones administrativas correspondientes para proceder con el registro correspondiente y proceder con el inicio de las acciones judiciales.



LOTES EN EL MUNICIPIO DE COTOCA – SANTA CRUZ

Se procederá con la actualización de datos técnicos de los lotes pendientes de regularización, lo cual permitirá que el 100% de los inmuebles ubicados en el municipio de Cotoca se encuentren completamente saneados y listos para la venta



La Paz, 14 de enero de 2025
MUGEBSCH
CITE: HCD PRE N° 6/2025 - NUR 85052

Señor:
José Enrique Pacheco Álvarez
Representante Legal de Missoula Finances S.A.
Av. Arce N° 2177, Edif. Real Plaza Hotel.
Presente.

REF.: CONCLUSIÓN DE CONTRATO DE ANTICRESIS.

De nuestra consideración:

Encontrándonos a menos de un mes de la finalización del plazo estipulado para el anticrético de las oficinas del 5° piso del H.N. Plaza Hotel, suscrito el 10 de febrero de 2022, mediante Testimonio de Escritura Pública 365/2022 por la suma de \$us. 325.000,00- (Trescientos Veinticinco Mil 00/100 Dólares Americanos), reiteramos nuestra intención de conclusión definitiva del contrato por lo que solicitamos se nos pueda informar la forma en que se realizará la devolución del monto anticrético para poder proceder con la devolución de los ambientes.

En espera de su pronta respuesta nos despedimos atentamente.

[Firma]
Gerald Fournier Pico
SERENTE GENERAL
Membresía "La Casa Grande Real"

[Firma]
Sr. JESÚS ANTONIO RIVERA
PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO
Membresía "La Casa Grande Real"



La Paz, 12 de febrero de 2026
MUGEBSCH
CITE: HCD PRE 13/2026 - NUR 85052

Señor:
José Enrique Pacheco Álvarez
Representante Legal de Missoula Finances S.A.
Av. Arce N° 2177, Edif. Real Plaza Hotel.
Presente.

REF.: CONMINATORIA PARA DEVOLUCIÓN DE MONTO ANTICRÉTICO.

De nuestra consideración:

En atención al vencimiento del plazo estipulado para la finalización del anticrético de las oficinas del 5° piso del H.N. Plaza Hotel, contrato suscrito el 09 de febrero de 2022, mediante Testimonio de Escritura Pública 365/2022 por la suma de \$us. 325.000,00 - (Trescientos Veinticinco Mil 00/100 Dólares Estadounidenses), de conformidad a la cláusula SEXTA:

"Se acuerda entre las partes que el presente contrato tendrá una duración por la renovación del contrato de DOS AÑOS FORZOSOS Y DOS AÑOS VOLUNTARIOS, que empezará a computarse desde el 9 de febrero de 2022, venciendo de esta manera los años forzosos el 9 de febrero de 2024 y en caso de procederse los años voluntarios hasta el 9 de febrero de 2026. No existiendo más reconducción del mismo..."

De igual manera, conforme la cláusula DECIMA TERCERA, se encuentra previsto en cuanto a la devolución del monto anticrético lo siguiente:

"A la conclusión y/o cumplimiento del presente contrato anticrético el ANTICRÉTICO, devolverá las oficinas citadas en la cláusula segunda... por su parte la propietaria a través de su apoderado devolverá el mismo monto de dinero recibido por la antiesora en la misma moneda extranjera de curso legal y corriente que le fue entregada..."

En ese sentido, **CONMINAMOS A USTEDES A LA DEVOLUCIÓN DEL MONTO ANTICRÉTICO** para poder proceder con la entrega de los ambientes expuesto, la presentación de una respuesta por escrito, advirtiéndoles que, en caso de incumplimiento, nos reservamos el derecho de iniciar las acciones legales correspondientes.

Sin otro particular, lo saludamos atentamente.

[Firma]
Gerald Fournier Pico
SERENTE GENERAL
Membresía "La Casa Grande Real"

[Firma]
Sr. JESÚS ANTONIO RIVERA
PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO
Membresía "La Casa Grande Real"





**IMPULSAMOS MÁS OPORTUNIDADES
para nuestros afiliados y sus familias.
Seguimos fortaleciendo nuestra gestión
mediante soluciones financieras
innovadoras que brindan mayor bienestar,
respaldo y crecimiento para quienes forman
parte de la familia MUGEBUSCH.**



En MUGEBUSCH creemos que cada logro alcanzado durante esta gestión refleja la confianza depositada por nuestros afiliados y el compromiso permanente de quienes trabajan para fortalecer nuestra institución. Cada avance representa una oportunidad para brindar mayores beneficios, ampliar nuestros servicios y responder con responsabilidad a las necesidades de la gran familia de las Fuerzas Armadas de Bolivia.

Miramos el futuro con la convicción de seguir creciendo junto a nuestros afiliados, promoviendo una Mutualidad más sólida, moderna e innovadora, capaz de afrontar nuevos desafíos sin perder de vista el propósito que nos dio origen: servir con integridad y generar bienestar para quienes han dedicado su vida al servicio de Bolivia.

MUGEBUSCH
*Trabajamos por tu bienestar.
construyendo confianza para las familias de las Fuerzas Armadas de Bolivia.*

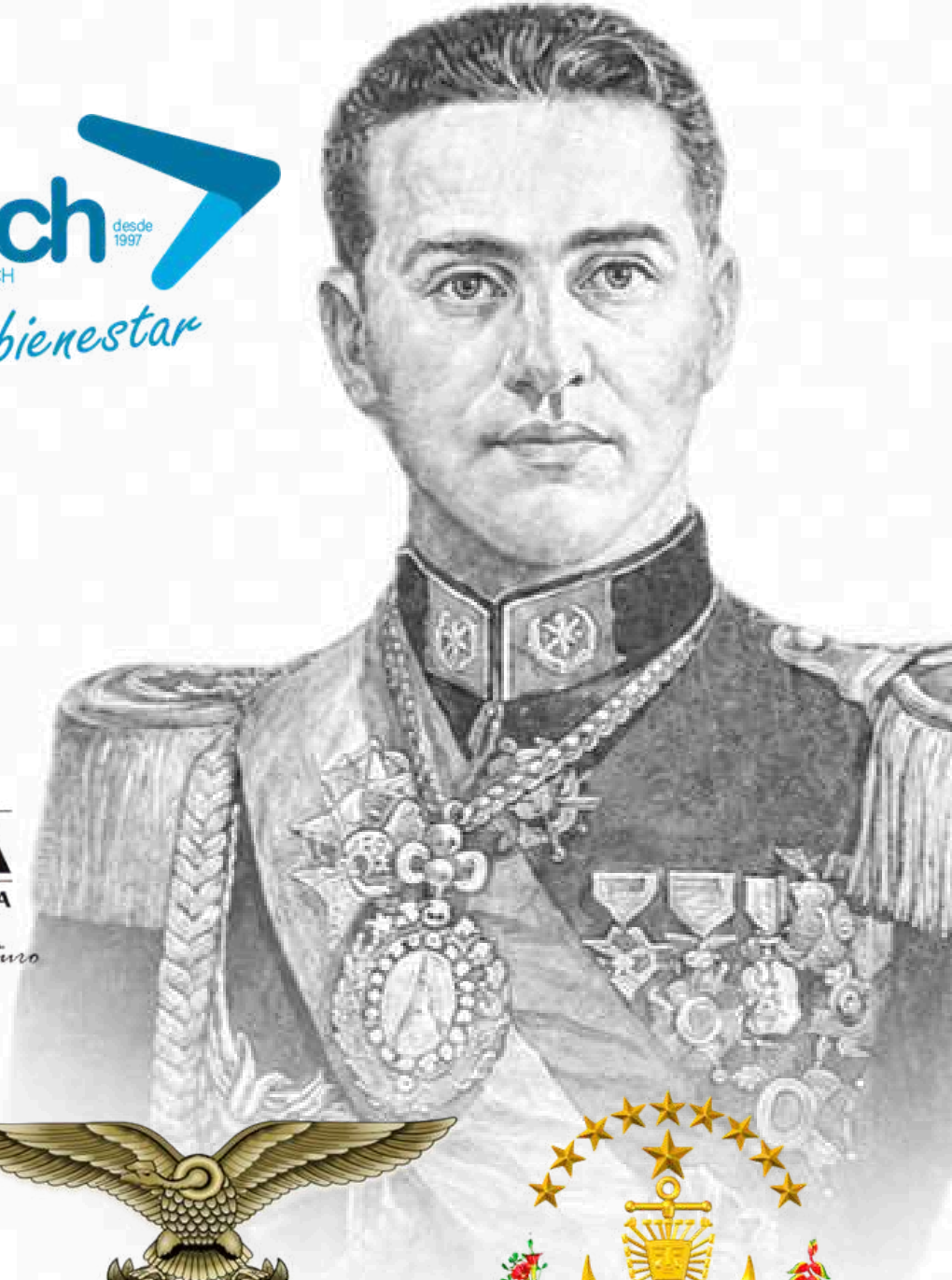


Trabajamos por tu bienestar



MINISTERIO DE
DEFENSA
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Por ti, por la patria y por nuestro futuro



"Mar. Antonio José de Sucre"
Prestigio, Disciplina y Mejores Oportunidades