INFORME N° 53

Constitución, 08 de abril 2026

REF. : Remite informe ARCO 03-02 sobre análisis de estados financieros 2025

De : **DIRECTOR DE CONTROL INTERNO**

A : **PRESIDENTE HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL**

Junto con saludar, por medio del presente se remite a Ud. el informe **ARCO 03-02**, elaborado por esta Dirección de Control Interno, el cual contiene el análisis integrado de los **Estados Financieros 2025** correspondientes al **Área Municipal, Área Salud y Consolidado** de la Ilustre Municipalidad de Constitución.

El referido informe ha sido preparado con el propósito de entregar una visión técnica y comprensible respecto del comportamiento financiero institucional observado durante el ejercicio 2025, considerando no solo la revisión de los principales resultados contables y presupuestarios, sino también una lectura orientada a facilitar la toma de decisiones para la gestión del año 2026.

En términos generales, el documento expone el comportamiento de los ingresos, gastos, resultado del ejercicio, liquidez, ejecución presupuestaria y flujo operativo de cada una de las áreas analizadas, incorporando además cuadros comparativos, gráficos de apoyo y una explicación en lenguaje accesible, con el fin de que la información pueda ser comprendida no solo desde una perspectiva contable, sino también desde una mirada de gestión.

Asimismo, el informe incluye una sección de recomendaciones prácticas orientadas al año financiero 2026, abordando aquellos aspectos que esta Dirección estima necesario reforzar en materia de planificación presupuestaria, seguimiento mensual, control del gasto, trazabilidad de los ingresos y coordinación entre las unidades responsables, de manera de contribuir a una gestión financiera más ordenada, oportuna y sostenible.

Cabe señalar que este análisis debe entenderse como un insumo complementario al seguimiento presupuestario que esta Dirección realiza periódicamente mediante sus informes trimestrales, los cuales permiten advertir oportunamente la evolución de la ejecución y apoyar la adopción de medidas correctivas durante el transcurso del ejercicio.

En mérito de lo expuesto, se remite el citado informe para su conocimiento, análisis y fines que estime pertinentes.

Saluda atentamente a Ud.,

FIRMA ELECTRÓNICA AVANZADA · GOBIERNO DE CHILE

Firmado por:
César Mauricio Arellano Sepúlveda
Director Control Interno
Fecha: 08-04-2026 10:54 CLT
Dirección de Control Interno -
Municipalidad de Constitución

Distribución:
1 Sr. Presidente Honorable Concejo Municipal; 2 Concejales (6); 3 Secretaria Municipal; 4 Administrador Municipal, 5.DAF, 6.SECPLAN, 7. Salud, 8.Transparencia, 9. Copia Control
CAS/ngr

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

CONTRALORÍA MUNICIPAL

CONTRALORÍA
MUNICIPAL

ARCO
AUDITORÍA Y REVISIÓN CONTINUA DE OPERACIONES
CONTRALORÍA INTERNA
CONSTITUCIÓN

INFORME ARCO 03-02

Análisis financiero, presupuestario y de flujo

Área Municipal · Área Salud · Estados Financieros Consolidados

Entidad	Ilustre Municipalidad de Constitución
Documento	Estados Financieros 2025 comparativos 2024
Periodo analizado	31 de diciembre de 2025 y 2024
Emisión	Abril de 2026

Documento elaborado para apoyar una comprensión técnica de la situación financiera institucional. Combina cifras, cuadros y gráficos para mostrar qué ocurrió en 2025 y qué medidas conviene considerar para enfrentar de mejor manera el año financiero 2026.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

1. Resumen ejecutivo

La revisión integrada de los estados financieros correspondientes al ejercicio 2025 permite advertir que la Municipalidad enfrentó un escenario financiero más exigente que el observado en 2024, marcado por una menor holgura general entre ingresos, gastos y capacidad de respaldo operativo. En términos globales, si bien la institución mantiene funcionamiento, liquidez de corto plazo y capacidad para responder a sus compromisos inmediatos, el comportamiento del año muestra una mayor presión sobre la estructura financiera, especialmente por el crecimiento del gasto corriente y por la disminución de los márgenes que en el período anterior otorgaban una posición más favorable.

En este contexto, el análisis evidencia que durante 2025 se mantuvo un comportamiento positivo en una parte relevante de la gestión municipal, aunque con un margen más reducido que en 2024, mientras que otras áreas presentaron una relación más exigida entre ingresos y gastos, afectando el equilibrio global del ejercicio. Como resultado de ello, el consolidado institucional deja atrás el cierre favorable del año anterior y presenta un resultado final más ajustado, aunque todavía acompañado de liquidez y continuidad operativa en el corto plazo. En términos simples, la Municipalidad no muestra una situación de interrupción financiera, pero sí señales claras de mayor tensión presupuestaria y de menor espacio para absorber incrementos del gasto sin afectar su equilibrio general.

En consecuencia, los estados financieros 2025 no solo reflejan el cierre contable del período, sino que también entregan una señal de gestión para 2026: será necesario fortalecer la programación presupuestaria, el seguimiento mensual de la ejecución, la priorización del gasto y el control sobre aquellos componentes que hoy generan mayor presión sobre las finanzas institucionales, con el fin de resguardar la estabilidad y sostenibilidad de la gestión municipal.

Aspecto	Municipal	Salud	Consolidado
Resultado 2025	Resultado positivo $996,4 MM	Resultado negativo $1.200,8 MM	Resultado negativo $204,4 MM
Liquidez	2,14x con caja suficiente	1,60x; menor espacio de maniobra	2,05x; liquidez adecuada
Señal principal	Mayor peso de otros ingresos y del gasto en personal	Brecha importante entre ingresos y gastos; presión por personal y caja	El gasto crece más que el ingreso; menor holgura institucional

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

2. Alcance y metodología

Este informe reúne la revisión del balance general, el estado de resultados, la ejecución presupuestaria, el flujo de efectivo y los cambios en el patrimonio del Área Municipal, Área Salud y Estados Financieros Consolidados. A partir de esa información se preparó una lectura simple de la liquidez, la capacidad de pago, el peso del gasto, la ejecución del presupuesto, el comportamiento de la caja y los principales saldos que requieren seguimiento.

- **Base normativa: instrucciones impartidas por la Contraloría General de la República para el cierre contable 2025 y normativa NICSP-CGR Chile del sector municipal.**
- **La comparación entre 2025 y 2024 debe leerse con cuidado, especialmente en el consolidado, por los efectos del cierre del servicio de educación y por ajustes contables de ejercicios anteriores.**
- **El informe está redactado para usuarios no especialistas. Por ello, cuando se habla de liquidez se refiere a la capacidad de pagar a tiempo; cuando se habla de resultado, se refiere a la diferencia entre lo que ingresó y lo que se gastó; y cuando se habla de riesgo, se alude a materias que requieren seguimiento cercano durante 2026.**

3. Tablero comparativo 2025

Área	Ingresos	Gastos	Resultado	Liquidez	Personal/Ing.	Ejec. Ing.	Ejec. Gast.	Flujo/Pas. Corr.
Municipal	$22.127.712.933	$21.131.326.865	$996.386.068	2,14x	40,4%	90,6%	83,7%	0,35x
Salud	$12.052.729.708	$13.253.557.242	$-1.200.827.534	1,60x	92,8%	92,3%	98,2%	-0,69x
Consolidado	$34.180.442.641	$34.384.884.107	$-204.441.466	2,05x	58,9%	91,1%	88,5%	0,17x

El tablero comparativo permite observar, de manera integrada, el comportamiento financiero de las tres miradas analizadas durante el ejercicio 2025: Área Municipal, Área Salud y Consolidado.

En el caso del **Área Municipal**, se aprecia un comportamiento relativamente más estable dentro del conjunto analizado. Los ingresos alcanzaron $22.127.712.933 y los gastos $21.131.326.865, cerrando con un resultado positivo de $996.386.068. A ello se suma una liquidez de 2,14 veces, lo que refleja una capacidad razonable para cubrir obligaciones de corto plazo con los activos corrientes disponibles. No obstante, aun cuando la situación general es favorable, el margen observado resulta más acotado que en el período anterior, por lo que no debe interpretarse como una condición de amplia holgura. En esta área, el gasto en personal equivale al 40,4% de los ingresos, porcentaje que, si bien es menor al observado en Salud y en el consolidado, sigue siendo significativo y requiere monitoreo permanente. Del mismo modo, la ejecución de ingresos de 90,6% y la ejecución de gastos de 83,7% muestran una gestión presupuestaria aceptable, aunque todavía con espacio para fortalecer la oportunidad de programación y seguimiento. El indicador de flujo sobre pasivo corriente, de 0,35 veces, sugiere que el funcionamiento del área genera respaldo operativo, aunque todavía en un nivel que aconseja prudencia.

En cuanto al **Área Salud**, el tablero evidencia que se trata del sector con mayor exigencia financiera del ejercicio. Sus ingresos ascendieron a $12.052.729.708, mientras que los gastos llegaron a $13.253.557.242, generando un resultado de $-1.200.827.534. Aun cuando el área mantiene una liquidez de 1,60 veces, este nivel es considerablemente más ajustado que el de la parte municipal, y debe analizarse junto con el resto de los indicadores. En particular, el gasto en

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

personal representa 92,8% de los ingresos, lo que refleja una estructura de gasto altamente rígida, con muy escaso margen para absorber presiones adicionales sin afectar el equilibrio financiero del área. La ejecución de ingresos alcanzó 92,3%, mientras que la ejecución de gastos fue de 98,2%, lo que da cuenta de una utilización casi total del presupuesto disponible. Esta situación, sumada a un indicador de flujo sobre pasivo corriente de -0,69 veces, muestra que el área operó durante el período bajo una mayor presión financiera, con un comportamiento que requiere especial atención para el año 2026, particularmente en materia de programación del gasto, control mensual y revisión de prioridades.

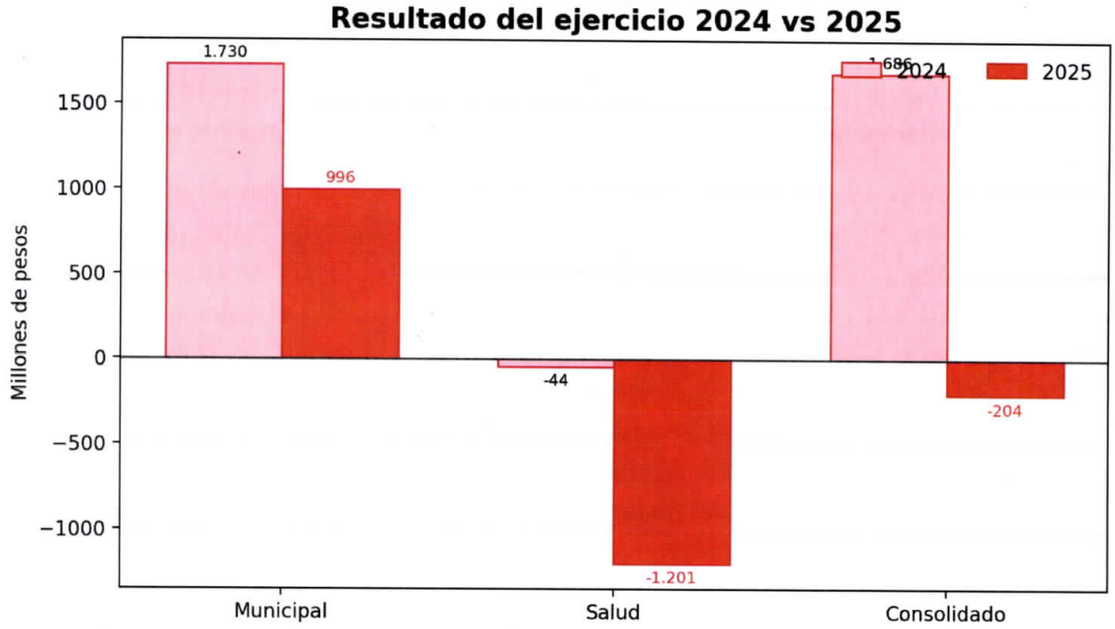
Por su parte, el **Consolidado** refleja el efecto conjunto de ambas áreas y permite apreciar la situación global de la Municipalidad. Los ingresos consolidados fueron de $34.180.442.641 y los gastos de $34.384.884.107, produciéndose un resultado de $-204.441.466. A pesar de ello, la liquidez consolidada se mantiene en 2,05 veces, lo que indica que la institución, en su conjunto, todavía conserva capacidad para responder a sus compromisos de corto plazo. Sin embargo, el gasto en personal equivale al 58,9% de los ingresos, mostrando una presión importante sobre la estructura global del presupuesto, influida principalmente por el comportamiento del Área Salud. La ejecución de ingresos de 91,1% y la ejecución de gastos de 88,5% revelan que el municipio mantiene una capacidad de ejecución relevante, pero también que el crecimiento del gasto debe seguirse con mayor oportunidad para evitar que continúe reduciéndose el margen de equilibrio general. En esta misma línea, el indicador de flujo sobre pasivo corriente, de 0,17 veces, sigue siendo positivo, aunque limitado, lo que sugiere una posición operativa todavía funcional, pero con menor holgura que la observada en ejercicios más favorables.

En términos generales, la lectura del tablero permite concluir que el Área Municipal mantiene una posición más equilibrada, aunque con señales que hacen recomendable reforzar el control de la ejecución y del crecimiento del gasto. El Área Salud concentra la principal exigencia financiera del período, debido a la alta presión del gasto en personal, el elevado nivel de ejecución del presupuesto y una situación de flujo más ajustada. Finalmente, el Consolidado conserva liquidez y capacidad operativa, pero ya refleja los efectos del mayor dinamismo del gasto y, por ello, requiere una gestión financiera más preventiva durante 2026, con especial énfasis en seguimiento presupuestario, priorización del gasto y control mensual por área.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

4. Análisis

4.1 Resultado del ejercicio 2024 vs 2025



El gráfico muestra que 2025 fue, en términos generales, un año menos favorable que 2024. En las tres miradas analizadas se observa una menor holgura financiera, aunque con distintos niveles de impacto.

En el **Área Municipal**, el resultado del ejercicio sigue siendo positivo, lo que indica que los ingresos todavía superaron a los gastos. Sin embargo, ese resultado fue menor que en 2024, reflejando una reducción del margen disponible y una mayor presión del gasto sobre la gestión del año.

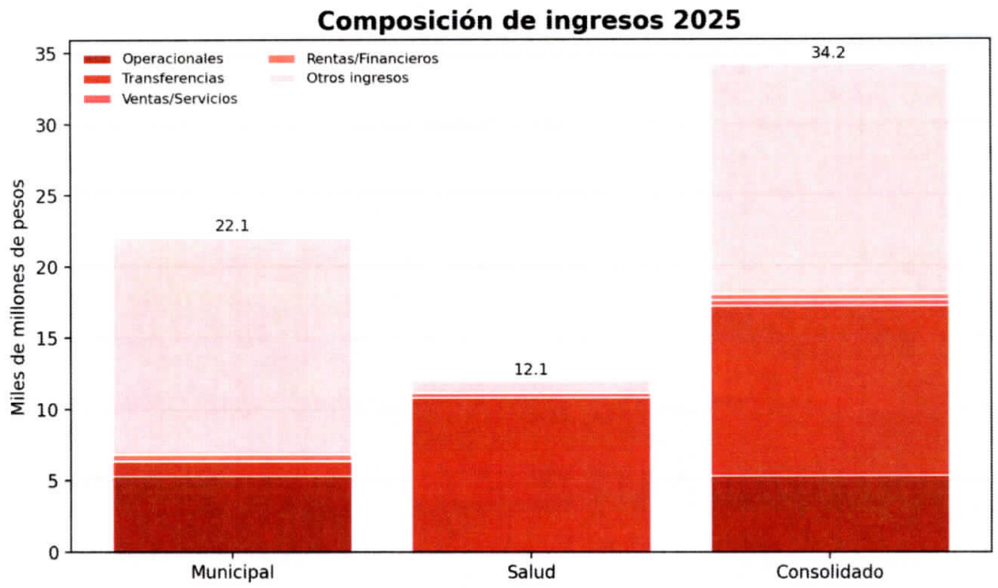
En el **Área Salud**, la diferencia entre ingresos y gastos se amplía durante 2025, mostrando una situación más exigente que la del período anterior. Esto evidencia una presión financiera mayor y confirma que esta área concentra la principal atención en materia de control y seguimiento.

En el **Consolidado**, el efecto conjunto de ambas áreas muestra un cambio relevante: mientras 2024 cerró con resultado positivo, 2025 termina con un cierre levemente negativo. Si bien el cambio no es extremo en proporción al volumen total de ingresos, sí constituye una señal de alerta respecto de la menor holgura institucional.

En síntesis, el gráfico permite concluir que **2025 mantuvo estabilidad en lo municipal, mayor presión en salud y un consolidado más ajustado que en 2024**, lo que refuerza la necesidad de fortalecer la programación y el control financiero para 2026.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

4.2 Composición de ingresos 2025



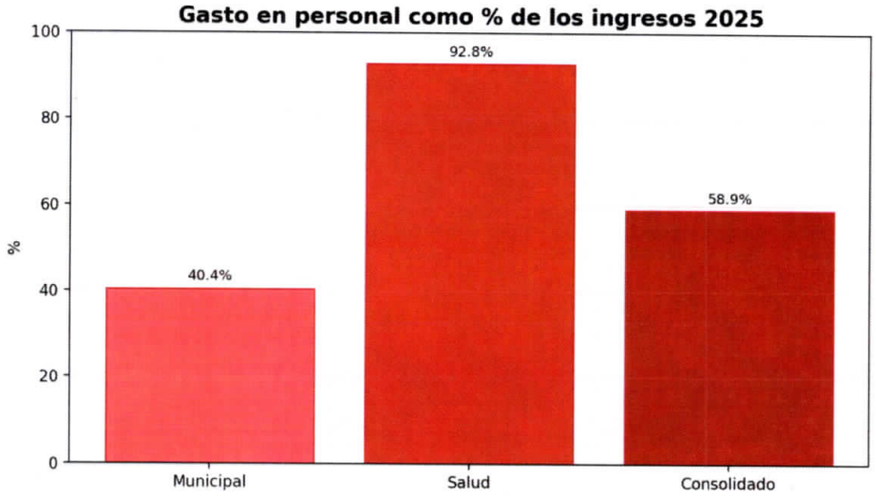
La composición de los ingresos 2025 permite advertir que la estructura de financiamiento no es completamente homogénea y que, en términos generales, una parte relevante de los recursos institucionales no proviene exclusivamente de la operación habitual. En el caso del nivel municipal y también en la visión consolidada, se observa una participación importante de ingresos asociados a otros conceptos complementarios, lo que significa que el equilibrio financiero del período no descansa solo en ingresos operacionales permanentes o directamente vinculados a la actividad ordinaria. Esta situación no constituye por sí sola una irregularidad, pero sí es relevante desde la perspectiva de gestión, ya que obliga a analizar con prudencia la sostenibilidad de esos recursos en el tiempo y a evitar que compromisos permanentes de gasto se financien con fuentes menos estables o de comportamiento variable.

Por su parte, en Salud, la estructura de ingresos se concentra principalmente en transferencias corrientes, lo que refleja una alta dependencia de recursos externos para sostener su funcionamiento. Esta característica hace que el área tenga menor capacidad de absorber aumentos del gasto mediante ingresos propios, dejando un margen más acotado para enfrentar presiones presupuestarias no previstas. En términos prácticos, cuando el financiamiento depende mayoritariamente de transferencias, cualquier aumento del gasto —especialmente en componentes rígidos como personal o funcionamiento— requiere una programación más estricta y un seguimiento más cercano, dado que el espacio de compensación con recursos propios es limitado.

En síntesis, el gráfico sugiere que durante 2025 la Municipalidad operó con una estructura de ingresos que, aunque suficiente para sostener el funcionamiento institucional, presenta distintos niveles de dependencia según el área analizada. Esto refuerza la necesidad de seguir fortaleciendo la planificación financiera, la prudencia en el crecimiento del gasto y el monitoreo de aquellas fuentes de ingreso que no necesariamente tienen el mismo grado de estabilidad o flexibilidad para sostener el presupuesto de manera permanente.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

4.3 Gasto en personal como porcentaje de ingresos

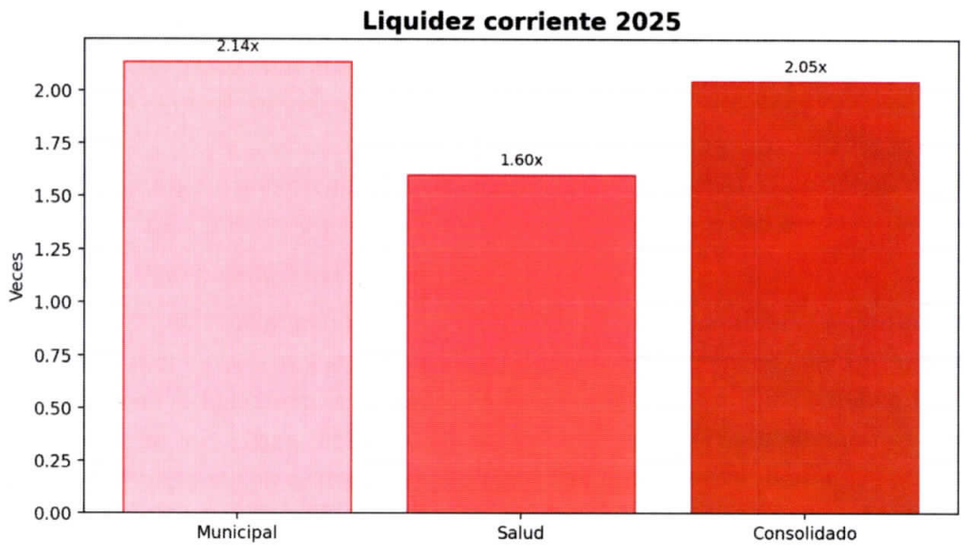


Este gráfico muestra qué parte de los ingresos anuales se destina al gasto en personal, permitiendo identificar el nivel de rigidez de la operación. Mientras más alto es este porcentaje, menor es el margen disponible para cubrir otros gastos necesarios para el funcionamiento.

En este caso, se observa que en Salud el gasto en personal absorbe casi la totalidad de los ingresos del año, lo que deja un espacio muy reducido para enfrentar otros costos operativos. Esto vuelve a la gestión más sensible a aumentos de gasto, reajustes o retrasos en el financiamiento.

En términos generales, el gráfico refleja que el gasto en personal es uno de los principales factores que explican la presión financiera del período, por lo que su control y seguimiento será especialmente relevante durante 2026.

4.4 Liquidez corriente 2025



El gráfico muestra que las tres áreas mantienen una liquidez corriente superior a 1,0 veces, lo que significa que cuentan con más recursos disponibles de corto plazo que obligaciones inmediatas por pagar. Dicho de forma simple, por cada $1 que deben en el corto plazo, tienen más de $1 para responder, lo que refleja una capacidad básica de cobertura al cierre del ejercicio.

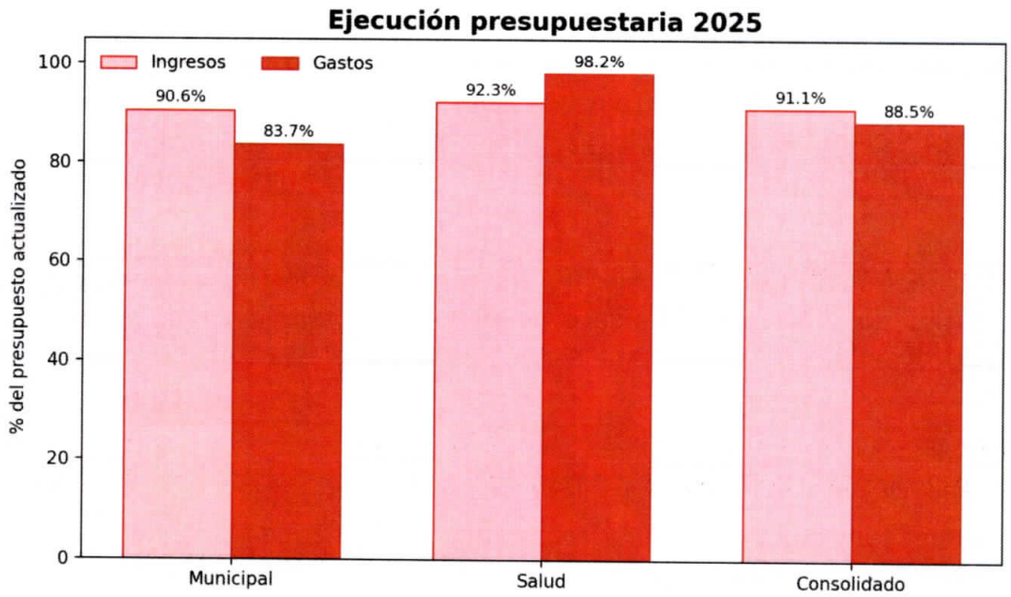
Esto indica que, en términos generales, no se observa una falta inmediata de recursos para enfrentar los compromisos más próximos. Sin perjuicio de ello, la situación no es igual en todos los

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

casos. En Salud, esa holgura disminuye de manera importante respecto de 2024, mostrando una posición más ajustada y con menor margen de respaldo que en el período anterior. En cambio, Municipal y el Consolidado presentan un comportamiento más estable, manteniendo una situación de corto plazo relativamente más favorable.

En síntesis, el gráfico confirma que existe capacidad de cobertura en el corto plazo, pero también sugiere que durante 2026 será importante seguir monitoreando especialmente la evolución de la liquidez en las áreas más exigidas.

4.5 Ejecución presupuestaria 2025



El gráfico muestra que los ingresos tuvieron una ejecución alta en los tres ámbitos analizados, lo que significa que una parte importante de lo presupuestado efectivamente se materializó durante el año. En términos simples, esto refleja que la Municipalidad logró percibir la mayor parte de los recursos que esperaba recibir para financiar su funcionamiento.

En el caso del gasto, también se observa un nivel elevado de ejecución, aunque con diferencias entre las áreas. Salud presenta la ejecución más alta, lo que indica que utilizó casi la totalidad del presupuesto disponible durante el período. Esto es coherente con la mayor presión operativa observada durante el año, ya que deja menos margen para ajustes o para absorber nuevas necesidades sin tensionar la gestión financiera.

Por su parte, el Área Municipal muestra una ejecución del gasto más moderada, lo que sugiere una mayor capacidad de maniobra durante el ejercicio. En otras palabras, mantuvo más espacio para administrar sus recursos con flexibilidad, sin llegar tan cerca del límite presupuestario.

En síntesis, el gráfico permite ver que la ejecución fue alta tanto en ingresos como en gastos, pero que el nivel de presión fue distinto según el área, siendo más intenso allí donde el presupuesto disponible se consumió casi por completo.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

CONTRALORÍA

5. Hallazgos integrados de control interno

1. Resultado 2025 menos favorable. El cambio más importante del período es que el cierre 2025 fue más exigente que el del año anterior. El Área Municipal mantiene un resultado positivo por $996,4 millones; el Área Salud muestra una brecha importante entre ingresos y gastos por $1.200,8 millones; y el consolidado termina con un cierre levemente negativo de $204,4 millones. En conjunto, esto indica que el gasto creció más rápido que los ingresos.

2. Gasto de funcionamiento con poca flexibilidad. El gasto en personal representa 40,4% de los ingresos en el Área Municipal, 92,8% en Salud y 58,9% en el consolidado. Si a ello se suman bienes y servicios de consumo, queda poco espacio para absorber imprevistos o ajustes sin afectar el equilibrio financiero.

3. Liquidez positiva, pero no toda la caja está libre. Las razones de liquidez corriente permanecen sobre 1,0 veces en los tres ámbitos. Sin embargo, una parte importante del pasivo corriente corresponde a depósitos de terceros y recursos sujetos a regularización, por lo que no toda la caja disponible puede considerarse libre para nuevas decisiones de gasto.

4. Saldos que requieren regularización. En el Área Municipal y en el consolidado persisten cuentas por cobrar relevantes, montos de recuperación incierta y saldos por transferencias reintegrables pendientes de rendición. Además, la cobertura contable del riesgo de no cobro sigue siendo acotada frente al volumen de cartera dudosa.

5. Salud como principal foco de atención. La combinación de resultado negativo, flujo operacional negativo, caída importante de disponibilidades y fuerte presión del gasto en personal convierte al Área Salud en la señal de mayor exigencia del ejercicio. No se trata solo de un efecto contable: la operación corriente también consume caja.

6. Comparación entre años con factores extraordinarios. La lectura entre 2025 y 2024 debe considerar los ajustes patrimoniales y el cierre del servicio de educación. Esto afecta el patrimonio y algunos saldos consolidados, por lo que conviene separar los cambios propios de la gestión 2025 de los efectos extraordinarios o de regularización.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032



6. Análisis específico

6.1 Área Municipal

Síntesis simple. El Área Municipal mantiene un resultado positivo y capacidad de pago de corto plazo, pero con menos margen que en 2024, mayor dependencia de otros ingresos y una presión creciente del gasto en personal.

Magnitud	2025	Indicador	Valor
Ingresos	$22.127.712.933	Liquidez corriente	2,14x
Gastos	$21.131.326.865	Pasivo / Activo	21,7%
Resultado	$996.386.068	Personal / Ingresos	40,4%
Activos	$31.710.644.170	Ejecución ingresos	90,6%
Pasivos	$6.867.287.358	Ejecución gastos	83,7%

Observaciones técnicas

- **El Área Municipal cerró 2025 con resultado positivo por $996.386.068. Sin embargo, ese cierre fue más estrecho que en 2024, porque los gastos crecieron a mayor ritmo que los ingresos.**
- **La liquidez corriente alcanza 2,14x y la liquidez inmediata 1,46x. En palabras simples, el área cuenta con capacidad de pago de corto plazo, aunque parte de esa caja está asociada a depósitos de terceros y recursos que deben regularizarse.**
- **Los otros ingresos representan 68,9% de los ingresos totales. Esto muestra que una parte importante del financiamiento no proviene de la operación habitual, por lo que conviene cuidar su estabilidad y monitoreo.**
- **Las cuentas por cobrar de recuperación incierta siguen siendo relevantes y requieren seguimiento. La recomendación principal es reforzar la cobranza, revisar la antigüedad de los saldos y asegurar que las estimaciones contables reflejen razonablemente el riesgo de no cobro.**

6.2 Salud

Síntesis simple. Es el ámbito que requiere mayor atención en 2026: presenta una brecha relevante entre ingresos y gastos, presión sobre la caja y una estructura de gasto en personal muy rígida.

Magnitud	2025	Indicador	Valor
Ingresos	$12.052.729.708	Liquidez corriente	1,60x
Gastos	$13.253.557.242	Pasivo / Activo	23,6%
Resultado	$-1.200.827.534	Personal / Ingresos	92,8%
Activos	$4.425.591.958	Ejecución ingresos	92,3%
Pasivos	$1.045.224.100	Ejecución gastos	98,2%

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

Observaciones técnicas

- El Área Salud cerró 2025 con un resultado negativo de $1.200.827.534, bastante más exigente que el observado en 2024. Esto confirma que durante el año los gastos crecieron por sobre la capacidad de financiamiento del área.
- El gasto en personal equivale a 92,8% de los ingresos y a 84,4% del gasto total. En términos simples, casi todo el ingreso del ejercicio se consume en personal antes de cubrir plenamente otros gastos de funcionamiento.
- La liquidez corriente baja a 1,60x, las disponibilidades se reducen en torno a 32,4% y el flujo operacional es negativo. Esto indica presión de caja y muestra que la exigencia del área no es solo contable, sino también operativa.
- Las cuentas por cobrar no son el principal problema del área. La alerta principal está en la necesidad de ordenar el gasto corriente para que el financiamiento disponible alcance a sostener la atención primaria con mayor estabilidad.

6.3 Consolidado

Síntesis simple. El consolidado conserva liquidez y flujo operacional positivo, pero refleja un año menos holgado, con menor patrimonio, mayor peso relativo del pasivo y un cierre levemente negativo.

Magnitud	2025	Indicador	Valor
Ingresos	$34.180.442.641	Liquidez corriente	2,05x
Gastos	$34.384.884.107	Pasivo / Activo	21,9%
Resultado	$-204.441.466	Personal / Ingresos	58,9%
Activos	$36.136.236.128	Ejecución ingresos	91,1%
Pasivos	$7.912.511.458	Ejecución gastos	88,5%

Observaciones técnicas

- En el consolidado, el resultado del ejercicio pasa de un cierre positivo en 2024 a un cierre levemente negativo en 2025, lo que muestra una menor holgura financiera institucional.
- La liquidez corriente se mantiene en 2,05x. Esto permite afirmar que no existe una dificultad inmediata para responder a compromisos de corto plazo; aun así, la composición del pasivo corriente obliga a mantener cautela.
- El gasto en personal representa 58,9% de los ingresos y 58,5% del gasto total. Sigue siendo, por lejos, el componente más pesado de la estructura de gasto institucional.
- La comparación entre años debe considerar los efectos del cierre de educación y los ajustes patrimoniales. Por ello, parte de los cambios del consolidado responde a hechos extraordinarios y no solo a la gestión normal de 2025.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032
CONTRALORÍA

7. Recomendaciones Generales

Desde la mirada de control interno, la situación financiera institucional sigue siendo manejable, pero 2025 dejó señales que aconsejan más seguimiento durante 2026. El punto que requiere mayor atención es el Área Salud; el Área Municipal se mantiene más estable; y el consolidado refleja el efecto conjunto del mayor crecimiento del gasto y la menor holgura institucional.

1	Diseñar un plan específico de contención y seguimiento para Salud, con revisión de dotación, horas, contratos, suplencias, honorarios y otros componentes que expliquen la presión del gasto en personal.
2	Fortalecer la política de cobranza y revisión del deterioro de cartera, especialmente respecto de deudores de incierta recuperación y cuentas con antigüedad relevante.
3	Regularizar y monitorear los saldos por transferencias reintegrables y rendiciones pendientes, estableciendo responsables, plazos y reportabilidad periódica.
4	Reforzar la conciliación entre información patrimonial y presupuestaria, en particular respecto de provisiones, beneficios a empleados y costos acumulados de proyectos.
5	Mantener una lectura diferenciada entre efectos operacionales del ejercicio 2025 y ajustes patrimoniales extraordinarios, especialmente en el análisis consolidado.

8. Recomendaciones financieras para el año 2026

La siguiente sección resume las medidas que conviene considerar para 2026. Se presentan por área y luego a nivel consolidado, con foco en ordenar el gasto, cuidar la caja, mejorar la información para la toma de decisiones y dar seguimiento oportuno a los saldos que siguen abiertos.

8.1 Área Municipal

Foco 2026: conservar un resultado positivo con mayor disciplina sobre el gasto más rígido, mejor recuperación de ingresos y regularización oportuna de saldos transitorios.

N°	Recomendación 2026	Fundamento técnico de control	Prioridad
1	Contener el crecimiento del gasto en personal y revisar en detalle “otras remuneraciones” y beneficios a empleados.	El área sigue cerrando en positivo, pero con un margen menor. El gasto en personal creció por sobre los ingresos y puede seguir presionando el equilibrio si no se monitorea con detalle.	Alta
2	Fortalecer la cobranza y revisar periódicamente la antigüedad de la cartera y sus estimaciones contables.	Persisten montos de recuperación incierta y cuentas por cobrar relevantes; por ello, es importante saber qué saldos siguen siendo recuperables y cuáles requieren medidas más prudentes.	Alta

3	Regularizar transferencias reintegrables, rendiciones pendientes y convenios con saldo abierto.	Los saldos pendientes de rendición y reintegro mantienen un peso importante y requieren trazabilidad, seguimiento y cierre oportuno.	Alta
4	Revisar provisiones y beneficios a empleados, asegurando respaldo y explicación clara de sus variaciones.	El aumento de provisiones y obligaciones laborales requiere una lectura clara para la toma de decisiones y para evitar sorpresas en el cierre 2026.	Media-Alta
5	Mantener control mensual de caja, resultado y ejecución presupuestaria.	Aunque el área está más estable que Salud, 2025 mostró menor holgura. Un monitoreo mensual ayuda a actuar con anticipación.	Media

8.2 Área Salud

Foco 2026: recuperar equilibrio financiero, reducir la brecha entre ingresos y gastos y asegurar caja suficiente para sostener la atención primaria sin afectar la continuidad del servicio.

N°	Recomendación 2026	Fundamento técnico de control	Prioridad
1	Diseñar y ejecutar un plan financiero 2026 con metas mensuales de resultado, caja y ejecución.	El área cerró con una brecha importante entre ingresos y gastos, flujo operacional negativo y una caída relevante de disponibilidades; por ello necesita una hoja de ruta formal de corrección.	Crítica
2	Revisar integralmente dotación, horas, suplencias, reemplazos, honorarios y otros componentes del gasto en personal.	El gasto en personal absorbe casi la totalidad de los ingresos del ejercicio y es la principal causa de rigidez y presión financiera.	Crítica
3	Vincular el gasto corriente a la fuente real de financiamiento y reforzar el control previo del compromiso.	La alta dependencia de transferencias obliga a comprometer gasto sobre una base real de financiamiento disponible, evitando tensiones de caja y sobrecarga operativa.	Alta
4	Ajustar el seguimiento de caja a nivel semanal o quincenal.	La baja de disponibilidades hace necesario revisar con más frecuencia el ritmo de ingresos y pagos para anticipar decisiones.	Media-Alta
5	Priorizar medidas que resguarden continuidad del servicio con el menor impacto posible en la atención.	La corrección financiera debe compatibilizarse con la prestación continua de la atención primaria.	Media

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

8.3 Síntesis de prioridad institucional 2026

Como criterio de control interno, la administración debiera considerar el siguiente orden de prioridad para 2026:

Ámbito	Prioridad 2026	Énfasis de control
Salud	Crítica	Plan financiero, control del gasto en personal, seguimiento de caja y compromiso de gasto.
Municipal	Alta	Mantener resultado positivo, fortalecer cobranza, revisar estimaciones y regularizar saldos pendientes.
Consolidado	Alta	Tablero integrado, consistencia de cifras, seguimiento del patrimonio y separación de efectos extraordinarios.
Inversión	Media-Alta	Priorizar proyectos según capacidad financiera y mejorar cierre técnico-presupuestario de iniciativas.

8.4 Recomendaciones prácticas para la ejecución presupuestaria 2026

Además de las recomendaciones generales ya incorporadas en el informe, esta sección traduce el análisis financiero en acciones de gestión concretas. La idea es ayudar a que cada área sepa qué revisar, con qué frecuencia y qué señales conviene observar durante 2026, especialmente cuando la ejecución del presupuesto empiece a mostrar mayores presiones o desajustes.

Área Municipal: acciones prácticas para 2026

Prioridad	Medida práctica	Área responsable	Frecuencia	Qué señal vigilar
Alta	Revisar todos los meses el gasto en personal, horas extraordinarias, honorarios y compromisos permanentes antes de autorizar nuevas cargas de gasto.	DAF, RR.HH. y direcciones ejecutoras	Mensual	Cuando el gasto rígido crezca más rápido que los ingresos o deje menos espacio para operación e inversión.
Alta	Ordenar una programación trimestral de proyectos y compras relevantes, con fechas, montos y unidad responsable, para evitar que la ejecución se concentre al final del año.	SECPLAN, DAF y unidades técnicas	Mensual / trimestral	Proyectos con baja ejecución, procesos sin iniciar o gasto de inversión muy por debajo de lo programado.
Alta	Hacer seguimiento formal a ingresos por percibir, patentes, permisos, derechos y recuperación de cobros pendientes, asignando responsables y metas de regularización.	Rentas, Tesorería, DAF, Aseo y Ornato y unidades cobradoras	Mensual	Saldos antiguos que no disminuyen o cuentas por cobrar que siguen creciendo sin plan de recuperación.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

Media-Alta	Revisar antes de cada nuevo traspaso si existen rendiciones pendientes o reintegros sin cerrar, especialmente en subvenciones y apoyos a organizaciones.	DIDECO, DAF y unidades que transfieren recursos	Mensual	Fondos entregados con respaldo incompleto o rendiciones atrasadas que terminan acumulándose.

Área Salud: acciones prácticas para 2026

Prioridad	Medida práctica	Área responsable	Frecuencia	Qué señal vigilar
Crítica	Controlar mensualmente la dotación efectiva, reemplazos, extensiones horarias, horas extraordinarias y suplencias, comparando gasto real versus presupuesto disponible.	Dirección de Salud, RR.HH. y Finanzas Salud	Mensual	Cuando el gasto en personal consuma casi todo el financiamiento disponible del área.
Alta	Programar el gasto de bienes y servicios con base en flujo real de caja y fuentes de financiamiento confirmadas, evitando compromisos anticipados sin respaldo cierto.	Finanzas Salud y Dirección de Salud	Mensual	Compras o compromisos que se adelantan a la disponibilidad efectiva de recursos.
Alta	Monitorear farmacia, abastecimiento e insumos críticos con una pauta simple de stock, rotación y reposición, para comprar a tiempo sin sobrecargar caja ni acumular inventario innecesario.	Abastecimiento, Farmacia y Dirección de Salud	Quincenal / mensual	Stock alto por mucho tiempo, riesgo de vencimiento o compras urgentes reiteradas.
Alta	Revisar programa por programa los recursos transferidos, el gasto asociado y el saldo disponible, de modo que cada encargado sepa cuánto puede ejecutar sin generar mayor presión financiera.	Dirección de Salud, Finanzas Salud y encargados de programa	Mensual	Programas que ejecutan gasto más rápido que su financiamiento o que cierran con recursos sin usar y pagos presionados.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

Áreas y unidades que debieran tener especial atención en la ejecución presupuestaria 2026

Desde la perspectiva de control interno, no todas las unidades enfrentan el mismo nivel de exposición. Algunas concentran decisiones críticas de gasto, cobranza, inversión o rendición y, por ello, conviene darles un seguimiento más cercano durante el año.

Área / unidad	Por qué requiere mayor atención	Qué debería revisar en 2026	Nivel
DAF Municipal	Coordina presupuesto, caja, pagos, devengos y seguimiento general del área municipal.	Ejecución mensual, gasto rígido, compromisos permanentes y consistencia entre cifras presupuestarias y patrimoniales.	Alta
SECPLAN	Su gestión influye directamente en el ritmo de inversión y en la materialización de proyectos.	Cronograma real de proyectos, licitaciones, estados de avance y ejecución de iniciativas de inversión.	Alta
Rentas y Tesorería	Tienen incidencia directa en la recuperación de ingresos y en la liquidez institucional.	Cobranza, por percibir, recaudación efectiva y saldos antiguos pendientes de recuperación.	Alta
DIDECO y unidades que entregan subvenciones o ayudas	Administran recursos que exigen rendición o regularización oportuna.	Rendiciones pendientes, reintegros, respaldo documental y cierre oportuno de transferencias.	Media-Alta
Dirección de Salud y Finanzas Salud	Concentran la mayor presión financiera del área salud y el seguimiento del gasto operacional.	Gasto en personal, flujo de caja, ejecución por programa y nivel de compromiso mensual.	Crítica
Abastecimiento y Farmacia	Su gestión afecta compras, stock e insumos de uso continuo.	Rotación de inventario, compras urgentes, reposición y vencimientos.	Alta
Unidades ejecutoras de gasto	Son quienes materializan compras, contratos, horas y requerimientos del presupuesto.	Ajuste del gasto a la programación, respaldo previo, oportunidad de la compra y control del compromiso real.	Media-Alta
Nivel directivo institucional	Debe tomar decisiones oportunas cuando la ejecución se vuelve más exigente.	Señales de alerta temprana, medidas graduales de ajuste y priorización de gasto esencial.	Alta

En términos simples, la recomendación para 2026 es que la ejecución presupuestaria no se mire solo al cierre del año. Lo más útil es revisar todos los meses qué se está gastando, cuánto respaldo financiero existe, qué ingresos siguen pendientes y qué áreas están comprometiendo recursos con mayor velocidad. Una ejecución más ordenada, oportuna y previsible puede reducir tensiones y facilitar una toma de decisiones más segura para la administración.

*Fuente utilizada: Estados Financieros Área Municipal, Área Salud y Estados Financieros Consolidados, periodos terminados al 31 de diciembre de 2025 y 2024.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

9. Conclusión de cierre

En términos generales, la información financiera revisada permite concluir que la Municipalidad mantiene condiciones para continuar su funcionamiento y atender sus compromisos de corto plazo, lo que constituye una señal importante desde el punto de vista institucional. No obstante, el ejercicio 2025 mostró un escenario más ajustado que el observado en 2024, con una menor holgura entre ingresos, gastos y capacidad de respaldo operativo. Dicho en forma simple, la Municipalidad sigue contando con base para operar, pero con menos margen que antes para absorber aumentos de gasto, enfrentar imprevistos o sostener decisiones presupuestarias sin una planificación suficiente. Por esta razón, el año financiero 2026 debe ser abordado con una lógica de mayor anticipación, seguimiento y orden en la toma de decisiones.

Desde la perspectiva de la Dirección de Control, una de las principales orientaciones para 2026 es que el presupuesto sea entendido y utilizado como una herramienta de gestión cotidiana, y no solamente como un antecedente que se revisa al cierre del año. Esto significa que cada dirección, departamento o unidad responsable debe observar periódicamente el comportamiento de sus ingresos y gastos, contrastarlo con lo programado y advertir oportunamente cualquier diferencia relevante. En la práctica, ello supone revisar mensualmente la ejecución presupuestaria, identificar tempranamente desviaciones, priorizar los gastos estrictamente necesarios, resguardar que los ingresos se registren y controlen con la debida trazabilidad, y fortalecer la coordinación entre las áreas que participan en la planificación, la compra, la ejecución y el pago. Mientras más oportuna sea esa revisión, mayor será la capacidad institucional para corregir a tiempo y evitar que una presión menor termine transformándose en una dificultad más significativa.

Asimismo, para enfrentar adecuadamente el año 2026, también debe tenerse presente el análisis que realiza la Dirección de Control a través de los informes trimestrales que emite durante el año, en los cuales se desarrolla la revisión presupuestaria correspondiente. Dichos informes constituyen una herramienta complementaria de seguimiento, ya que permiten observar la evolución real de la ejecución, advertir tendencias, identificar riesgos de sobre o subejecución y proponer medidas correctivas con mayor anticipación. Por ello, su contenido no debiera entenderse solo como una obligación formal de control, sino como un insumo técnico útil para la gestión directiva y para la adopción de decisiones oportunas por parte de las unidades responsables.

Bajo esta mirada preventiva, el año 2026 puede abordarse con mejores condiciones de control y con información más útil para la toma de decisiones. Ello no solo favorece una administración más ordenada de los recursos, sino que también contribuye a que las jefaturas cuenten con antecedentes más claros para definir prioridades, ajustar compromisos y orientar su gestión de acuerdo con la disponibilidad real del presupuesto. En consecuencia, el desafío para 2026 no consiste únicamente en mantener el funcionamiento institucional, sino en hacerlo con mayor equilibrio, oportunidad y disciplina financiera, procurando siempre que los recursos municipales sean utilizados de manera responsable y se traduzcan en servicios útiles, continuos y sostenibles para la comunidad.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO

MUNICIPALIDAD DE CONSTITUCIÓN

Abril 2026

Informe de Salud Financiera Municipal 2025

Análisis Financiero, Presupuestario y de Flujo
Área Municipal · Área Salud · Estados Financieros Consolidados

Un informe elaborado para que toda la ciudadanía entienda cómo se gestionan los recursos públicos de nuestra comunidad.



Documento	Entidad	Período
INFORME ARCO 03-02	Ilustre Municipalidad de Constitución	Ejercicio 2025 (comparativo 2024)

¿Qué es el Sistema ARCO?

ARCO es el sistema de informes periódicos creado por la Dirección de Control Interno de la Municipalidad de Constitución, destinado al reporte de Avance, seguimiento continuo, Revisión de matrices de riesgo, Control de gestión y emisión de alertas oportunas. Su fin es fortalecer la transparencia, el control interno y la toma de decisiones informadas en la gestión municipal.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

¿Qué es este informe y para qué sirve?

Un documento elaborado para que la ciudadanía entienda cómo se administraron los recursos públicos de Constitución durante 2025.

¿Qué revisa?

Analiza los ingresos, gastos, liquidez y ejecución del presupuesto del municipio y del área de salud durante el año 2025.

¿Para qué sirve?

Permite saber si el dinero público se usó bien, si hay deudas pendientes y qué áreas necesitan más atención y control.

¿Qué propone?

Entrega recomendaciones concretas para mejorar la gestión financiera durante el año 2026 y fortalecer la administración municipal.

Este informe no es solo para expertos — es para ti, ciudadano o ciudadana de Constitución, que tienes derecho a saber cómo se usa el dinero de todos.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

03 / 16

Resumen de la situación financiera actual

En 2025, la Municipalidad operó con menos margen financiero que en 2024, pero logró mantener su funcionamiento. Aquí te explicamos cómo le fue a cada área.

ÁREA MUNICIPAL

✅ **Resultado Positivo**

$996 millones

- Liquidez: 2,14x — Buena capacidad de pago
- Gasto personal: 40,4% de los ingresos
- Atención: Depende mucho de otros ingresos no operacionales

Le fue relativamente bien, pero necesita reforzar el control del gasto.

ÁREA SALUD

Resultado Negativo

-$1.201 millones

- Liquidez: 1,60x — Margen reducido
- Gasto personal: 92,8% de los ingresos
- Atención: Casi todo el dinero se va en sueldos

Es el área que más preocupa. Gasta casi todo lo que recibe solo en personal.

CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

Levemente Negativo

-$204 millones

- Liquidez: 2,05x — Posición aceptable
- Gasto personal: 58,9% de los ingresos
- Atención: El gasto creció más rápido que los ingresos

En conjunto, la institución sigue operando, pero con menos holgura que antes.

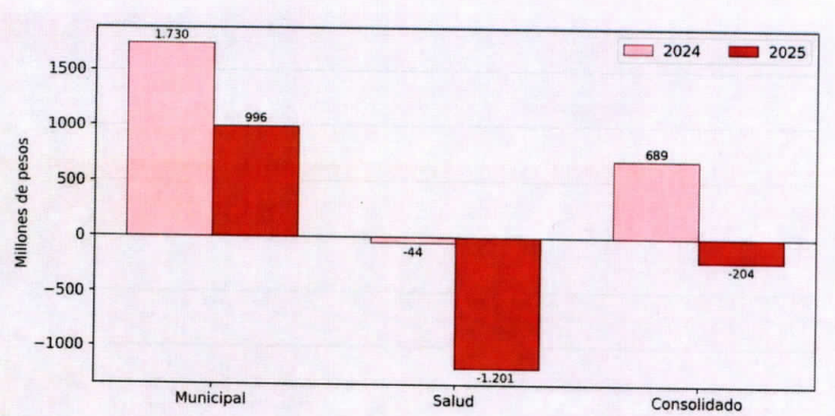
Lo más importante: La Municipalidad siguió funcionando en 2025, pero el dinero alcanzó con menos margen. El área de Salud es la que necesita más atención urgente.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

04 / 16

Comparación entre 2024 y 2025

El 2025 fue un año más ajustado que el 2024



**Fuente: Estados Financieros Municipales, períodos terminados al 31 de diciembre de 2025 y 2024.*

Área Municipal

Tuvo ganancias en ambos años, pero en 2025 ganó menos: bajó de $1.730 a $996 millones.

Área Salud

Pasó de casi equilibrio (-$44 mill.) a una pérdida importante de -$1.201 millones. Es el área más preocupante.

Total Municipal

El resultado conjunto bajó de $689 a -$204 millones. Por primera vez, el total cerró en negativo.

En palabras simples: Los ingresos no crecieron suficiente para cubrir el aumento de gastos — especialmente en Salud. Hay que actuar con más cuidado en 2026.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

ÁREA MUNICIPAL · RESULTADOS 2025

Resultados del Área Municipal

RESULTADO DEL EJERCICIO 2025

+$996 millones de pesos

Municipalidad cerró el año con más ingresos que gastos

INGRESOS: $22.127 millones

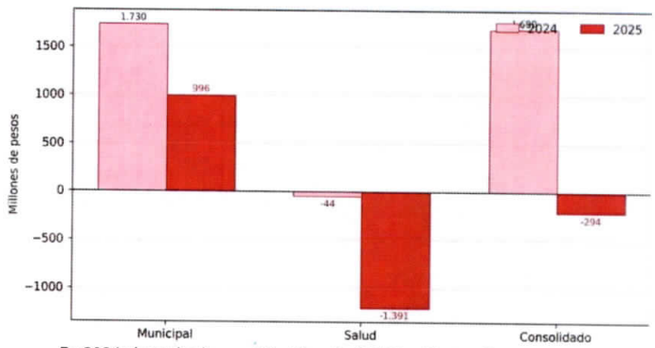
Lo que ingresó

GASTOS: $21.131 millones

Lo que se gastó

Señal de atención: Los gastos crecieron más rápido que los ingresos este año. Hay que seguir con cuidado en 2026.

¿CÓMO CAMBIAMOS LOS RESULTADOS 2024?



En 2024 el resultado municipal fue de $1.730 millones. En 2025 bajó a $996 millones —todavía positivo, pero con menor margen.

Ejecución de Ingresos	Ejecución de Gastos	Personal / Ingresos
90,6%	83,7%	40,4%

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

Desafíos Críticos en el Área Salud

El Área Salud es la zona de mayor preocupación financiera en 2025. Gastó más de lo que recibió y tiene poco margen para imprevistos.

El Resultado del Año

-$1.200 millones

Resultado negativo en 2025

Salud gastó más de lo que recibió durante el año. Esto significa que el área operó con una brecha financiera relevante.

El Peso de los Sueldos

92,8%

De los ingresos se destina a personal

De cada $100 que recibe Salud, casi $93 se van en sueldos. Queda muy poco para medicamentos, equipos u otros gastos.

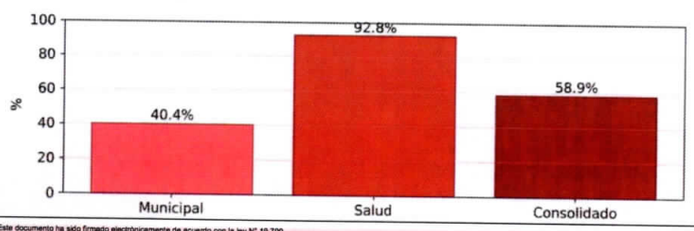
La Capacidad de Pago

1,6x

Liquidez corriente

Por cada $1 que debe pagar de inmediato, tiene $1,60 disponible. Es suficiente, pero con menos margen que el resto.

VER EN DETALLE: GASTO EN PERSONAL



¿Qué significa esto para ti?

Cuando una institución gasta casi todo su dinero en sueldos, tiene muy poco margen para enfrentar emergencias, comprar insumos o mejorar la atención. En 2026, esto requerirá medidas concretas y seguimiento mensual.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

Clave: Salud necesita controlar el gasto en personal y mejorar su equilibrio financiero para seguir entregando servicios a la comunidad.

Conocer las causas del déficit, evaluar si la atención y las prestaciones son suficientes hoy, y

07

El Resultado Consolidado Total

¿Qué pasó cuando sumamos todas las áreas juntas?

ÁREA MUNICIPAL

+$996 millones

Los ingresos superaron los gastos. El área cerró con resultado positivo.

SITUACIÓN ESTABLE

ÁREA SALUD

-$1.201 millones

Los gastos superaron ampliamente los ingresos. El área cerró con resultado negativo.

REQUIERE ATENCIÓN

CONSOLIDADO TOTAL

-$204 millones

Al sumar ambas áreas, la institución cerró con un leve saldo negativo.

SEÑAL DE ALERTA

¿QUÉ SIGNIFICA ESTO PARA NOSOTROS?

La Municipalidad gastó un poco más de lo que recibió.

Aunque la diferencia no es enorme, es una señal importante: en 2026 habrá que cuidar mejor el equilibrio entre lo que entra y lo que se gasta, especialmente en el Área Salud.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1HST-032

08 / 16

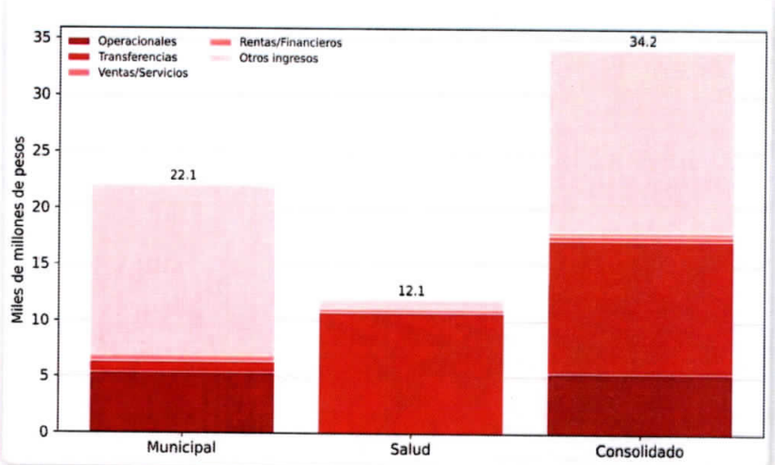
¿De dónde viene el dinero municipal?

Así como en una familia, el municipio recibe dinero de distintas fuentes para pagar sus gastos.

FUENTES DE INGRESOS

- Operacionales
  (Recursos que genera el propio municipio)
  Pagos de permisos, patentes, servicios y cobros directos a vecinos.
- Transferencias
  (Dinero que llega desde el Estado)
  Fondos enviados por el Gobierno Central para financiar programas y servicios.
- Otros Ingresos (Rentas, ventas, financieros)
  Arriendos, intereses y venta de bienes o servicios complementarios.

Dato importante: En el Área Salud, casi el 93% del gasto en personal se financia con transferencias externas. Esto significa que sin ese apoyo externo, el área no podría funcionar.



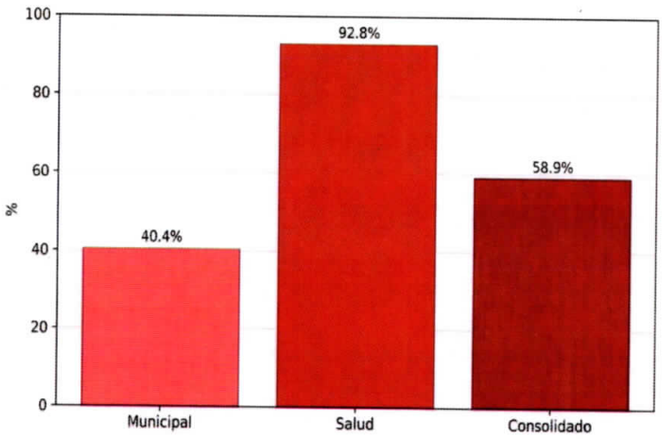
Fuente: Estados Financieros 2025 — Municipalidad de Constitución

Lo más importante: El municipio depende fuertemente de dinero externo — especialmente en Salud. Por eso, gestionar bien esos recursos es una responsabilidad crítica.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1HST-032

Gasto en Sueldos y Personal

¿Cuánto del dinero que entra se destina a pagar sueldos?



Fuente: Estados Financieros 2025 — Municipalidad de Constitución

Municipio
Muy pocos ingresos van a sueldos

De cada $100 que ingresa al municipio, $40 se van en pagar a los funcionarios.
Es un nivel manejable — queda margen para otros gastos e impuestos.

Salud
La mitad de los ingresos van a sueldos

De cada $100 que recibe el área de Salud, casi $93 se van solo en sueldos! Eso deja menos de $7 para comprar medicamentos, insumos o cualquier otro gasto. Es una situación muy ajustada.

Total Institucional general

En conjunto, más de la mitad de todos los ingresos de la institución se destinan a pagar personal. Esto exige una gestión muy ordenada del resto del presupuesto.

Para entenderlo fácil:
Imagina que tu sueldo mensual es $100. Si el 93% se va en el arriendo, solo te quedan $7 para comida, transporte y todo lo demás. Eso es exactamente lo que vive el Área de Salud.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese el siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

Lo más importante: El gasto en personal en Salud es el principal desafío financiero de 2025 — y será el foco de control durante 2026.

Capacidad de Pago y Liquidez

¿Qué es la liquidez? Es como revisar tu billetera: si tienes más de $1 disponible por cada $1 que debes pagar pronto, estás bien. Un número mayor a 1,0 significa que puedes cubrir tus compromisos inmediatos.

ÁREA MUNICIPAL

2,14

✅

Tiene más del doble de recursos disponibles para cubrir sus compromisos de corto plazo.

ÁREA SALUD

1,60

⚠️

Positivo, pero con menos margen. Requiere seguimiento cercano durante 2026.

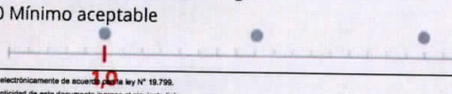
CONSOLIDADO TOTAL

2,05

✅

En conjunto, la institución mantiene una posición operativa estable a corto plazo.

Todos los ámbitos están sobre el límite seguro.
Referencia 1,0 Mínimo aceptable



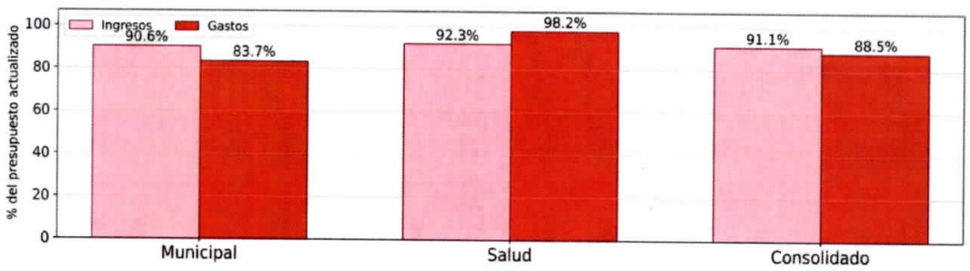
Lo que esto significa para usted: La Municipalidad puede responder a sus obligaciones inmediatas. Sin embargo, el embargo, el margen en Salud es más estrecho, por lo que se recomienda un control mensual.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese el siguiente link:
https://doc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Cumplimiento del Presupuesto Planeado

¿Cuánto del dinero planificado se recibió y cuánto se gastó realmente?



Municipal

Ingresos: 90,6% · Gastos: 83,7%

Se recibió casi todo lo esperado y se gastó con cierto margen de reserva. Buena gestión del presupuesto.

Salud

Ingresos: 92,3% · Gastos: 98,2%

Se usó casi la totalidad del presupuesto disponible. Margen de maniobra muy reducido —señal de alerta.

Consolidado

Ingresos: 91,1% · Gastos: 88,5%

En conjunto, la institución operó dentro de lo planificado, aunque con poco espacio para imprevistos.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://fiel.digiel.gob.cl/validador/9K1HST-032

La ejecución fue alta en todas las áreas —especialmente Salud, que consumió casi todo su presupuesto.

Q CONTROL INTERNO • HALLAZGOS CLAVE

Principales Hallazgos de Control Interno

¿Qué encontró la revisión interna de las finanzas municipales?



HALLAZGO 1

El gasto crece más rápido que el ingreso

Durante 2025, los gastos aumentaron a un ritmo mayor que los ingresos. Esto reduce el margen disponible para administrar con tranquilidad los recursos públicos.

HALLAZGO 2

Poca flexibilidad ante imprevistos

El presupuesto se consume casi por completo en gastos fijos como sueldos. Si surge una emergencia, hay muy poco margen para responder sin afectar los servicios.

HALLAZGO 3

El Área Salud requiere atención urgente

Salud cerró el año con más gastos que ingresos. Su flujo de caja es negativo, lo que significa que depende de otros recursos para seguir funcionando.

"En términos simples: se gasta más de lo que se recibe, y hay poco colchón para enfrentar lo inesperado.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://fiel.digiel.gob.cl/validador/9K1HST-032

Recomendaciones para el / # Área Municipal

Tres acciones concretas para mejorar la gestión financiera del municipio durante 2026.

01

Controlar el Gasto en Personal

Los sueldos representan el 40% de los ingresos. Es importante que este gasto no siga creciendo más rápido que lo que entra al municipio.

Prioridad: Alta

02

Mejorar la Cobranza Pendiente

Existen cuentas por cobrar importantes que aún no se han recuperado. Cobrarlas a tiempo fortalece la caja y reduce el riesgo financiero.

Prioridad: Alta

03

Seguimiento Mensual de la Caja

Revisar cada mes cuánto dinero hay disponible permite tomar decisiones a tiempo y evitar sorpresas al final del año.

Prioridad: Media-Alta

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese el siguiente link:
https://foc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

Estas recomendaciones buscan que el municipio siga funcionando bien y que los recursos lleguen a toda la comunidad.

ÁREA SALUD · PRIORIDAD CRÍTICA

Medidas Urgentes para Salud

□*El Área Salud gastó más de lo que recibió en 2025. El gasto en sueldos representó el 92,8% de todos sus ingresos. Estas medidas buscan corregir ese desequilibrio.

Crear un Plan Financiero Anual — CRÍTICA

Diseñar un plan mes a mes con metas claras de ingresos, gastos y caja disponible. Sin un plan, no hay forma de anticipar los problemas.

Revisar el Gasto en Personal — CRÍTICA

Los sueldos, horas extra y reemplazos consumen casi todos los ingresos del área. Se necesita revisar dotación, turnos y contratos para encontrar espacios de ahorro.

Vincular el Gasto a los Ingresos Reales — ALTA

Antes de gastar, verificar cuánto dinero hay disponible. Evitar comprometer recursos que aún no han llegado a las cuentas del área.

Monitoreo Semanal de Caja — ALTA

Revisar con frecuencia semanal o quincenal cuánto dinero entra y sale. Esto permite actuar rápido si algo se descontrola, sin esperar al cierre del mes.

Proteger la Atención a la Comunidad — MEDIA

Cualquier ajuste financiero debe hacerse sin afectar los servicios de salud que recibe la gente. El ahorro debe venir de la gestión interna, no de recortar atención.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese el siguiente link:
https://foc.digital.gob.cl/validador/9K1H5T-032

"Una gestión financiera sana en salud significa que el municipio puede seguir cuidando a su comunidad sin interrupciones."

Prioridades Institucionales para 2026

¿Qué va a hacer la Municipalidad con lo aprendido este año?

El foco principal será ordenar el gasto, asegurar el dinero para servicios básicos y mejorar la información para tomar mejores decisiones.

Salud — CRÍTICA

Recuperar el equilibrio financiero en Salud

El área de Salud gasta más de lo que recibe. En 2026, la prioridad es reducir esa brecha, controlar el gasto en personal y asegurar que los de salud puedan seguir funcionando sin cortes.

ALTA

Mantener resultados positivos con más disciplina

El Área Municipal terminó bien el 2025, pero depende demasiado de ingresos variables. En 2026, el objetivo es fortalecer la cobranza, revisar gastos permanentes y evitar surpresas en el cierre del año.

ALTA

Seguimiento integrado de cifras y patrimonio

A nivel global, la institución necesita un tablero de control consistente que registre con exactitud los bienes, las deudas y los movimientos extraordinarios, para que la información sea confiable en todo momento.

MEDIA-ALTA

Planificar proyectos con respaldo financiero real

Antes de asumir nuevos proyectos o inversiones, se debe verificar que existan los recursos disponibles. No comprometer más gasto del que el presupuesto puede sostener de manera responsable.

Lo que esto significa para usted: En 2026, su Municipalidad se compromete a gastar mejor, informar con más claridad y garantizar que los servicios que más necesita —especialmente la salud— no se vean interrumpidos.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N° 19.799.
Para verificar la integridad y autenticidad de este documento ingrese al siguiente link:
https://fdde.digital.gob.cl/validador/9K1HST-032

CONCLUSIÓN

La situación es manejable pero requiere mayor orden y ahorro



Los servicios siguen funcionando

La Municipalidad puede cumplir sus compromisos de corto plazo.

Se necesita más disciplina financiera

Controlar el gasto, especialmente en personal y salud, es la tarea principal.

El 2026 es una oportunidad

Con mejor planificación, la comunidad puede avanzar hacia una gestión más sólida.

Este informe es de todos. Conocer cómo se usan los recursos públicos es el primer paso para exigir y construir una mejor Constitución.