

2026

Balance de Gestión Integral

Etapa 1: Principales resultados de la gestión 2025

MINISTERIO DE HACIENDA
Servicio de Tesorerías



Principales resultados de la gestión 2025 según sus objetivos estratégicos del Servicio de Tesorerías¹

AUTORIDADES DEL SERVICIO	DEPENDENCIA DEL MINISTERIO DE HACIENDA
Hernán Nobizelli Reyes, Tesorero general de la República Aquilés Jara Veloso, Jefe de División Cobranzas	Nicolás Grau Veloso, Ministro de Hacienda Heidi Berner Herrera, Subsecretaria de Hacienda

Con el fin de identificar los principales logros en la gestión, para cada objetivo estratégico del Servicio se presenta una priorización de las acciones que se llevaron a cabo para dar cumplimiento a los desafíos enunciados por cada uno de ellos²

OBJETIVO ESTRATÉGICO
Mejorar la Satisfacción y percepción de la experiencia de la ciudadanía y las personas usuarias, con enfoque de género, a través de una gestión orientada a la calidad de servicios, promoviendo la accesibilidad de nuestros trámites en nuestros canales virtuales.

ACCIÓN 1	NUBE DE PALABRAS
Durante 2025 se implementó el Modelo de Servicio Institucional alineado con la nueva Política de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria, orientado a mejorar de manera concreta y medible la experiencia de la ciudadanía, beneficiarios y contribuyentes. El modelo establece estándares homogéneos para los canales presencial, digital y contact center, fortaleciendo la oportunidad, calidad y coherencia en la atención, con impacto directo en la atención recibida por contribuyentes y usuarios en general. La implementación se basó en tres pilares: primero el proceso colaborativo, integrando a la alta dirección, asociación de funcionarios y funcionarias, las tesorerías regionales y áreas operativas para generar soluciones atinentes basadas en el plan estratégico institucional, segundo foco la gestión del cambio incluyendo altos estándares	 The word cloud features the following terms: institucional, persona, acceso, usuario, experiencia, servicio, inclusivo, resultado, solucion, estandar, politica, coherencia, enfoque, genero, modelo, orientado, accesibilidad, nuevo, basado, equitativo, calidad, digital, regional, alto, presencial, inteligencia, comprension, canal, tesoreria, oportunidad, artificial.

¹ Las autoridades ministeriales y del servicio corresponden a aquellas vigentes al momento de emitir este informe

² La redacción de las acciones y justificación corresponde a un auto reporte elaborado íntegramente por el Servicio responsable de acuerdo con las directrices impartidas por la Dirección de Presupuestos

de calidad y trazabilidad de los resultados, y tercero la validación de prototipos y amplia cobertura territorial.	
--	--

ACCIÓN 2

Se fortaleció el acceso equitativo a los servicios digitales, incorporando soluciones tecnológicas asociadas a la Inteligencia Artificial Inclusiva y a la accesibilidad web con enfoque de género. Estas acciones permitieron reducir barreras de acceso, aumentar la comprensión de la información y promover una relación más cercana y confiable con las personas usuarias de los canales virtuales. En este marco, se implementó "Alclusiva", una herramienta basada en Procesamiento de Lenguaje Natural que revisa y ajusta el lenguaje del sitio institucional, incorporando criterios de inclusión y enfoque de género, lo que se traduce en contenidos más claros, respetuosos y representativos para la ciudadanía. Asimismo, se desarrolló el "Sitio Sin Barreras", mediante una nueva interfaz de tgr.cl que mejora la navegación y comprensión de la información, incorporando adaptaciones para lectores de pantalla y personas con baja visión, fortaleciendo el acceso universal a los servicios digitales.

ACCIÓN 3

Para mejorar la experiencia de la ciudadanía en la atención presencial, se habilitó infraestructura inclusiva con enfoque de género y se adhirió a la red de instituciones públicas que otorgan atención preferencial a personas cuidadoras, generando condiciones más equitativas para el acceso a los servicios públicos. En este contexto, se implementaron Rincones Infantiles en cinco Tesorerías Regionales, incluyendo Valparaíso y la Región Metropolitana, y se habilitaron Salas de Lactancia en el Nivel Central y en la Tesorería Provincial de San Felipe, facilitando la realización de trámites en entornos adecuados especialmente para mujeres. Asimismo, Tesorería se integró a la red del Sistema Nacional de Apoyos y Cuidados, Chile Cuida, otorgando atención preferencial a personas cuidadoras en todo el país y sumándose activamente a esta política pública que reconoce y apoya una labor esencial, promoviendo un acceso más equitativo, digno y oportuno a los servicios del Estado.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

En 2025 se consolidaron avances relevantes en la mejora de la experiencia ciudadana y de personas, mediante una gestión orientada a la calidad del servicio y con enfoque de género. La implementación del Modelo de Servicio Institucional con enfoque en la omnicanal permitió ordenar y estandarizar la atención en todos los canales, asegurando mayor coherencia, claridad y oportunidad en la entrega de los servicios. Asimismo, la incorporación de Inteligencia Artificial Inclusiva y acciones de Accesibilidad Web fortalecieron los canales virtuales, reduciendo brechas de acceso y comprensión que afectan especialmente a personas con discapacidad y otros grupos prioritarios. Estas medidas promovieron una comunicación más clara, inclusiva y accesible, fortaleciendo la confianza y autonomía de la ciudadanía y facilitando el uso de los canales digitales. Finalmente, la habilitación de infraestructura inclusiva en oficinas respondió a las necesidades de cuidado presentes en la atención presencial, mejorando las condiciones para realizar

trámites en entornos más dignos y accesibles. Todas ellas permitieron cerrar el año 2025 con resultados tangibles para la ciudadanía y con capacidades institucionales instaladas para seguir avanzando hacia una experiencia usuaria más equitativa, accesible y centrada en las personas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO
Incrementar la Recaudación y Recupero de los Ingresos Fiscales de manera eficiente y sostenible, promoviendo mejores resultados en la gestión de la cartera de cobro y en procesos de recaudación con soporte digital.

ACCIÓN 1	NUBE DE PALABRAS
Se continuó con la implementación nacional del Expediente Electrónico de deuda fiscal, consolidando un cambio estructural en la gestión del cobro y en la relación con los contribuyentes, iniciado en 2024 mediante una implementación gradual. Durante 2025, se consolidó con el hito del 100% de las demandas fiscales (deuda RUT) creadas en el año fueran gestionadas en formato digital, en coherencia con las políticas de cero papel y modernización del Estado. En total, se generaron 263.344 demandas fiscales electrónicas. Este avance permitió a la ciudadanía acceder en línea a sus expedientes para consulta y descarga segura, y viabilizó la notificación electrónica mediante el envío de expedientes firmados digitalmente, mejorando la oportunidad, trazabilidad y eficiencia del proceso.	

ACCIÓN 2
Se realizó la notificación de demandas por correo electrónico, permitiendo modernizar y hacer más eficiente el proceso de cobro de obligaciones tributarias, mejorando la oportunidad y cobertura de la comunicación con los contribuyentes. Este proceso se llevó a cabo a partir de noviembre de 2025, enviando un total de 3.682 notificaciones electrónicas en etapa piloto, proyectándose más de 80.000 para 2026. Esta modalidad, facultada por la Ley 21.713 de Cumplimiento Tributario, reduce tiempos, costos y trámites presenciales, fortaleciendo la eficiencia en las gestiones de cobranza para aumentar el recupero de los ingresos fiscales.

ACCIÓN 3
Desde el 2025 la Tesorería General de la República publica los avisos de remate de bienes raíces exclusivamente en formato electrónico a través de tgr.cl, en cumplimiento de la Ley N° 21.713 de Cumplimiento Tributario y del artículo 185 del Código Tributario. Este hito marca un avance relevante en

la modernización de los procesos de cobranza, fortaleciendo la transparencia, eficiencia y acceso ciudadano a la información. La nueva plataforma centraliza los avisos de remate en un solo sitio, con estándares de usabilidad y acceso gratuito, permitiendo a las personas consultar en línea fechas, ubicaciones y condiciones de los bienes. Asimismo, la medida reduce significativamente los costos de publicación, generando ahorros para el Estado y optimizando los procesos de recupero de los ingresos Fiscales.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

La implementación del Expediente Electrónico, la notificación electrónica de demandas y la prescripción masiva de deudas se enmarca en una estrategia integral de modernización del cobro fiscal, que se orientó en generar impacto directo en la ciudadanía, fortalecer la eficiencia institucional y asegurar una gestión más transparente y efectiva de los ingresos públicos, al amparo de la Ley N° 21.713 de Cumplimiento Tributario. La digitalización total del Expediente Electrónico de deuda fiscal consolidó un cambio estructural en la relación con los contribuyentes y en la gestión del cobro. Durante 2025, el 100% de las demandas fiscales (deuda RUT) fueron gestionadas en formato digital, alcanzando 263.344 expedientes electrónicos. Este avance permitió a la ciudadanía acceder en línea a sus antecedentes, consultarlos y descargarlos de manera segura, reduciendo trámites presenciales y tiempos de espera. Asimismo, habilitó la notificación electrónica mediante expedientes firmados digitalmente, mejorando la oportunidad, trazabilidad y transparencia del proceso. En esta misma línea, la notificación de demandas por correo electrónico, iniciada en noviembre de 2025, moderniza la comunicación con los contribuyentes y fortalece la eficiencia de la cobranza. Durante la etapa piloto se enviaron 3.682 notificaciones electrónicas, proyectándose más de 100.000 para 2026. Esta modalidad reduce costos operativos, amplía la cobertura y permite una comunicación más oportuna, favoreciendo el cumplimiento tributario y el recupero de ingresos fiscales. Estas medidas, en conjunto a otras como Publicación Electrónica de Remates, Retención y Embargo Electrónico, fortalecen la transparencia y la eficiencia del sistema de cobranza fiscal.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Aumentar la eficiencia en la Distribución de Recursos que se realiza a través de medios electrónicos a Personas, Gobierno e Instituciones públicas y privadas, con la finalidad de que puedan satisfacer sus necesidades y obligaciones de manera oportuna

ACCIÓN 1**NUBE DE PALABRAS**

La Tesorería General implementó una campaña mensual para alertar a los contribuyentes, vía correo electrónico, sobre la caducidad de sus medios de pago, brindándoles la oportunidad de revalidarlos a tiempo con el objetivo de prevenir la pérdida de beneficios o devoluciones de impuestos de los contribuyentes, buscando además inyectar recursos a la economía familiar. Como resultado, se notificaron 39.730 documentos, correspondientes a un monto de \$28.751 millones.

**ACCIÓN 2**

La Tesorería General durante 2025 gestionó el pago a 164.555 vocales de mesa y escrutadores a nivel nacional por su labor durante el calendario electoral. Con el objetivo de mejorar la oportunidad y eficiencia de estos pagos, se diseñó e implementó un nuevo modelo y sistema de gestión que permitió reducir significativamente los plazos históricos, cercanos a 30 días. Gracias a esta mejora, se ejecutó una devolución total de \$4.358.125.497 con mayor rapidez (12 días hábiles), precisión y trazabilidad, fortaleciendo la certeza para quienes cumplieron funciones electorales. La puntualidad y correcta ejecución de los pagos, logradas mediante coordinación interinstitucional y optimización de procesos, no solo dieron cumplimiento a la normativa vigente, sino que también reforzaron la confianza en las instituciones públicas, evidenciando la capacidad de la Tesorería para administrar recursos fiscales con eficiencia y transparencia en beneficio de la ciudadanía.

ACCIÓN 3

Durante el 2025, la Tesorería General de la República (TGR) logró la automatización completa del flujo de pago de este beneficio otorgado por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) a través del Portal de Pagos de la Institución. Este avance tecnológico implementado por la TGR permitió dejar atrás la gestión manual de tareas para dar paso a un proceso totalmente automatizado dentro de sus sistemas, mediante el desarrollo de formularios contables de abonos y pagos. Con esto, la Tesorería fortaleció su rol como ente pagador, beneficiando directamente la gestión de 120 servicios públicos y asegurando que la distribución

de estos recursos estatales se realice de manera más ágil, segura y eficiente.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES
Las iniciativas implementadas fortalecen el objetivo institucional de aumentar la eficiencia en la distribución electrónica de recursos a personas, Gobierno e instituciones, asegurando que estos lleguen de forma oportuna, segura y con impacto directo en la calidad de vida de la ciudadanía. La campaña de reactivación de pagos caducados permitió la recuperación de recursos y fortaleció la liquidez de los hogares, la agilización del pago a vocales de mesa redujo plazos históricos y reforzó la confianza en el cumplimiento oportuno del Estado. Finalmente, la automatización del Aporte Familiar Permanente eliminó procesos manuales, asegurando transferencias oportunas y reduciendo la burocracia. En conjunto, estas acciones incluido el pago de la deuda histórica a docentes, que permitió transferir más de \$34.500 millones en la fecha comprometida evidencian un avance sustantivo en la eficiencia de la distribución electrónica de recursos. La tecnología implementada posibilitó resolver incidencias bancarias en línea, evitando que personas mayores debieran acudir presencialmente a oficinas o entidades bancarias para corregir errores, resguardando su tiempo y bienestar. Asimismo, la optimización del proceso de distribución de fondos retenidos en la Operación Renta para el cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Parental aseguró que los recursos llegaran de manera oportuna a las 36.609 beneficiarias, por un total de \$6.079.230.653 . Todas estas iniciativas consolidan un sistema de pagos más ágil, confiable y centrado en las necesidades de las personas, fortaleciendo la confianza en la gestión pública y en el acceso oportuno a los recursos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Mejorar la calidad y oportunidad de la información contable, mediante el fortalecimiento del proceso y procesamiento de la información asociada a la Contabilidad Gubernamental del Tesoro Público.

ACCIÓN 1**NUBE DE PALABRAS**

Se desarrolló e implementó un módulo tecnológico que permite realizar automáticamente la conciliación y cuadratura de las cuentas corrientes del Tesoro Público. Este avance generó un impacto sustancial en la calidad de la información, logrando un aumento en la eficiencia del proceso para entrega de información a las autoridades y ciudadanía.

**ACCIÓN 2**

Se implementaron herramientas de Business Intelligence (BI) para sistematizar datos y reportes institucionales clave, especialmente para la Cuenta Pública y el Informe Financiero del Tesoro Público. Esta medida fortaleció el proceso contable al mejorar la confiabilidad, trazabilidad y consistencia de la información presentada a autoridades y ciudadanía. Asimismo, permitió optimizar la oportunidad de los reportes, mejorando los tiempos de procesamiento y validación, automatizando la consolidación de datos y facilitando el acceso a información actualizada para la toma de decisiones. Con ello, se avanzó hacia una gestión financiera más ágil, transparente y oportuna, alineada con estándares de modernización del Estado y rendición de cuentas efectiva.

ACCIÓN 3

Se avanzó significativamente en la estandarización de la información contable con la homologación del Plan de Cuentas con normativa internacional y de Contraloría General de la República, para alinearse con el Decreto N°854 y la Resolución N°16 de la Contraloría General de la República (NICSP-CGR). Lo anterior, se traduce en un fortalecimiento de la probidad, la rendición de cuentas y la confiabilidad de la información financiera pública, favoreciendo una administración más responsable y transparente de los recursos fiscales, alineada con estándares exigentes que respaldan una adecuada toma de decisiones y el resguardo del patrimonio público.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

Las acciones implementadas fortalecieron la calidad y oportunidad de la información contable del Tesoro Público, contribuyendo a una gestión financiera más confiable, transparente y alineada con los estándares de la contabilidad gubernamental. Para ello se tomaron acciones tendientes a homologar cuentas conforme normativas del órgano contralor y normas internacionales, implementación de un modelo de conciliación bancaria automatizada y el uso de herramientas Business Intelligence (BI), acciones que en su conjunto representan un avance estructural en el proceso contable, al permitir la conciliación y cuadratura automática de las cuentas corrientes del Tesoro Público. Asimismo, la sistematización de reportes permitió automatizar la consolidación de datos y optimizar la elaboración de reportes clave, mejorando la confiabilidad, trazabilidad y consistencia de la información presentada a autoridades y ciudadanía. Finalmente, la homologación del Plan de Cuentas con normativa internacional y de la Contraloría General de la República facilitó la estandarización y comparabilidad de la información. En conjunto, estas iniciativas consolidan una contabilidad pública más precisa, oportuna y alineada con los desafíos de modernización, transparencia fiscal y control de la gestión financiera del Estado. Los avances alcanzados mejoraron significativamente la calidad y exactitud de la información, fortaleciendo la integridad de los registros contables y reduciendo los riesgos asociados a errores o desfases financieros. Asimismo, permitieron optimizar los tiempos de procesamiento y validación, facilitando el acceso a datos actualizados y confiables para la toma de decisiones y la rendición de cuentas ante autoridades y ciudadanía.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Mejorar la gestión de las inversiones del Tesoro Público, para cumplir con las obligaciones financieras y aportar a la rentabilización de los recursos del Tesoro.

ACCIÓN 1**NUBE DE PALABRAS**

La Tesorería General de la República, en coordinación con el Banco Central, implementó una conexión tecnológica que permitió agilizar y optimizar la gestión de inversiones fiscales. Esta herramienta, habilita la visualización en línea de cartolas y la transferencia electrónica anticipada de fondos, fortaleciendo la oportunidad en la toma de decisiones financieras.

Su principal impacto ha sido la reducción de los tiempos en que los recursos depositados en el Banco Central permanecen sin ser invertidos, permitiendo anticipar movimientos y mejorar la rentabilización de los saldos disponibles. Con ello, se optimiza el flujo de caja fiscal y se incrementa la eficiencia en la administración de los recursos públicos, contribuyendo a una gestión financiera más dinámica, oportuna y alineada con estándares de modernización del Estado.

**ACCIÓN 2**

Se completó el diseño funcional y tecnológico orientado a automatizar procesos de pago mediante el Gestor de Deuda y el Gestor de Órdenes de Pago, incorporando la integración con el Gestor de Inversiones. Esta articulación permite vincular de manera más directa la disponibilidad y administración de recursos con la ejecución oportuna de las obligaciones financieras del Tesoro. El fortalecimiento del Gestor de Inversiones mejora la planificación y uso eficiente de los saldos disponibles, facilitando una gestión más dinámica del flujo de caja fiscal y asegurando que los recursos sean invertidos y utilizados de manera óptima. Asimismo, la interoperabilidad entre sistemas genera procesos más eficientes, consolidando una administración financiera más eficiente, oportuna y alineada con estándares de modernización del Estado.

ACCIÓN 3

Durante el 2025 se desarrolló una interfaz para integrar el sistema externo de Gestión de Inversiones

(ADEPA) con los sistemas institucionales a través de una conexión segura (casilla SFTP). Esta acción permitió: mejorar la oportunidad en la generación de los Informes de Límites de Inversión, optimizando los tiempos de procesamiento, como también, asegurar la integridad de la información al automatizar la lectura, rescate y carga de archivos en la contabilidad gubernamental, eliminando la intervención manual.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

Las acciones implementadas fortalecieron el objetivo de mejorar la gestión de las inversiones del Tesoro Público, optimizando la oportunidad, control y rentabilidad en la administración de los recursos fiscales y asegurando el cumplimiento eficiente de las obligaciones financieras del Estado, mejorando la oportunidad en la generación de informes de límites de inversión y asegurando la integridad de la información mediante la automatización de la carga de datos, con lo que se fortaleció el control financiero para la toma de decisiones oportunas. Asimismo, la conexión tecnológica entre la Tesorería General y el Banco Central habilitó la visualización en línea de cartolas y la transferencia electrónica anticipada de fondos, reduciendo los tiempos en que los recursos permanecen disponibles sin ser invertidos. Este avance impactó directamente en la rentabilización de los saldos y en la eficiencia del flujo de caja fiscal. Debemos destacar además, otros elementos como la ejecución del rol de inversiones en el marco de la Reforma Previsional evidenció la capacidad institucional de adaptación a nuevos mandatos legales, resguardando la correcta administración y rentabilización de recursos previsionales. En conjunto, estas iniciativas consolidan una gestión de inversiones más ágil, segura y orientada a maximizar el uso eficiente de los recursos del Tesoro Público, como así también la optimización de la gestión del Fondo de Estabilización de Tarifas permitió automatizar procesos críticos y mejorar la oportunidad en el pago de obligaciones asociadas a amortizaciones, intereses y retenciones. En paralelo, el diseño para la automatización de procesos de pago y deuda, con integración al Gestor de Inversiones, fortaleció la articulación entre disponibilidad de recursos, inversión y cumplimiento de compromisos financieros, aumentando la eficiencia operativa del Tesoro.

