PR—ABK 3416

Summary of Historical Report on Tax Modernization in Chile

Resumen del Informe de la División de Modernización de Impuestos

file

SANTIAGO DE CHILE 1964

PREFACE AND ACKNOWLEDGMENT

The following is a summary of a much more intensive report on the first 2 years of progress of the Tax Modernization Division, AID, in Chile. The basic report itself, plus attachments, is comprehensive and is written with a view towards its potential use by tax missions undertaking similar efforts in other countries.

A project of this scope is the work of too many people and too many organizations to permit mention of all of them. However, it is clear that any success this project may have had was due to the very close working relationship that existed with the Director of Impuestos Internos, Sr. Urzua, and his staff, who had the strength and the endurance necessary to put the recommended improvements and changes in law into operation. Additionally, note must be made of the assistance in securing staff technicians given by the U.S. Internal Revenue Service from which I, also, am on leave, and the support of the people in the Internal Revenue Service and AID who gave us the technical and administrative backing. Finally, and most importantly, I wish to extend my thanks to all participants, from both South America and North America, for a job well done.

NORMAN D. NOWAK,
Chief, Tax Modernization Project

SUMMARY OF TWO-YEAR REPORT TAX MODERNIZATION DIVISION

September 1, 1964

In response to the challenge of change, a culture either disintegrates, or by the correct response, goes forward. Chile is at the present moment in the middle of a time of change. It has been the attempt of this project to work with them in evolving the best change possible, since to be successful it must combine some of the continuity of present habits with newer systems that can bring them to the higher standards they are trying to achieve.

The goal of this project, heretofore, is not to recommend change but by working together to make change take place and thereby transfer in day-to-day operations the management skills and necessary thought habits to those who must carry this job forward in the future.

The story of this project, therefore, is not a technical one per se in the sense of auditing techniques written on a piece of paper or of a system put into a binder. It is rather, a story of an effort to work with some 3,000 employees of the internal tax service, to live with them, to argue with them, and to become steeped in their point of view. The total effort has attempted to give understanding more than knowledge, and to change basic viewpoints and approach in order to produce a better system of tax administration. It is the hope of project members that by example, precept, understanding, and hard work to be of some assistance in triggering and directing this change into channels that combine an acceptable combination of approaches from both cultures.

RESUMEN DEL INFORME DE LA DIVISION DE MODERNIZACION DE IMPUESTOS

Septiembre 1, 1964

Enfrentado con el desafío que encierra el cambio, una cultura o se desintegra o se adapta a las circunstancias cambiantes y halla el camino del progreso. Chile en estos momentos está atravesando por un período de cambio. Este proyecto ha procurado trabajar con los funcionarios chilenos para evolucionar hacia la mejor transición posible, ya que para tener éxito debe combinar cierta continuidad de los hábitos actuales con sistemas más modernos que los puedan conducir a los standards más elevados que están tratando de alcanzar.

El objetivo de este proyecto, por consiguiente, no es el de recomendar cambios, sino que al trabajar junto a ellos procurar que los cambios se produzcan; e inculcar en aquellos funcionarios que deberán continuar esta labor las habilidades administrativas y los procesos mentales necesarios, a través de las funciones desarrolladas cotidianamente.

La historia de este proyecto no es, por lo tanto, técnica per se en el sentido de ser una recopilación de técnicas de auditoría o de un sistema que pudiera ser archivado. Es más bien, la historia de un intento de trabajar con unos 3,000 funcionarios del Servicio de Impuestos Internos, de convivir conellos, de debatir, y de saturarse en el punto de vista de ellos. El esfuerzo mayor ha sido dirigido a proporcionar comprensión más que a impartir conocimientos, y de modificar los puntos de vista básicos y los enfoques, a fin de producir un sistema mejor de administración de impuestos. Es el anhelo de los miembros del proyecto que mediante el ejemplo, el precepto, la comprensión y el esfuerzo denodado, ser de alguna ayuda en hacer germinar este cambio y dirigirlo en cauces que den por resultado una combinación aceptable de ambas culturas.

ORGANIZATION

The skeleton that binds together all changes in training, communications, personnel, facilities, statistics, etc., is the organizational structure. A good organizational structure permits proper delegation of authority, furnishes the nervous system over which the communications go, and permits the interrelationship between functions to work efficiently.

In July 1962, the organization of the Impuestos Internos had 26 individual departments reporting to the director. Tied in with this there was practically no delegation of authority and work habits did not permit cross-departmental coordination. The result was a bottleneck in all decisionmaking and a slow tempo of operation. In addition, the district office lacking adequate leadership from the national office and with no followup on instructions issued, was spending the great majority of its time on useless paperwork. Each district operated its own system, with the result that little or no auditing was being done.

A modern type of staff-line organization was introduced. However, certain changes were made in deference to the different situations. For example, the fraud division was put under the chief council since in the Latin system of justice, the legal and investigation factors are closer together. The training division while under administration, takes on many of the functions of the personnel division in that they decide which of the new employees will be retained and certain promotions cannot be made without the individual passing a course given by the training divisions. The office of secretary general which is common in all Latin American countries was left intact and put under the subdirector, administrativo. In the planning division there is an electronic data processing and O. & M. division. This is in deference to the fact that the major use of the machines, at the moment, is in statistics while the O. & M. division is used to a tremendous extent as part of the planning and change function. The divisions within operations are the normal technical divisions. (See charts—attachment No. 1).

The organic law detailed only the top structure of the internal tax service. The problem arose, even before passage of the law, of detailing the organization completely.

At the suggestion of the tax modernization project adviser a steering committee, consisting of key men, who would most likely be either subdirectors or regional directors, was established. The chief of the tax modernization project acted as adviser in order to detail out the organizational structure and generally to advise on all other activities necessary for the change.

The district office structure sharply divides the auditing from the paperwork. Not only is this true at the district level, but it is also true in all inspections, no matter how small. Since the revenue agent audits not only income tax but also sales tax, Cifra de Negocios, transfer tax, and many others, the audit groups were made small (10 or less). At the inspection level, the agents report to a group superintendent who, in turn, reports to the chief of the audit division. The paperwork is done by a separate division at both the district and inspection level. (Vol. I of the Manual has complete job and functional descriptions.)

Other basic changes were the development of a planned yearly audit program, classification of returns, assignment of returns by established criteria to groups and individual agents, and development both of an internal control and a national statistical system for overall control. (Manual pt. III and pertinent section of this report.)

One of the major changes made, and which seems to be operating well, was the delegation of authority to take action in the field. As noted previously, to this, all actions had to be originated at the highest level of the national office. With organization hierarchy and policy detailed in the Manual, it is now possible to delegate authority more or less to the point of action. Manual section 1300 indicates all delegations of authority in the Servicio and the point at which action can be taken.

ORGANIZACION

El armazón que enlaza todo cambio en capacitación, comunicaciones, personal, facilidades, estadística, etc. es la estructura organizacional. Una buena estructura organizacional permite la debida delegación de autoridad, proporciona el sistema nervioso a través del cual fluyen las comunicaciones, y permite que la relación recíproca entre funciones actúe eficientemente.

En julio de 1962, la organización del Servicio de Impuestos Internos tenia 26 departamentos diferentes directamente responsables al Jefe del Servicio. Además, no existía prácticamente la delegación de autoridad, y los métodos de trabajo no permitían una coordinación inter-departamental. El resultado era un atascamiento en la toma de toda clase de decisiones y un ritmo lento de operación. Junto con esto, las oficinas zonales, carentes del adecuado liderato de parte de la oficina nacional y sin ningún sistema de control a posteriori sobre las instrucciones impartidas, estaban dedicando la mayor parte de su tiempos a tramitar papeles inútiles. Cada zona operaba su propio sistema lo que resultaba en ur a fiscalización mínima o inexistente.

Se introdujo un moderno tipo de organización de asesoría y línea. Sin embargo, se introdujeron ciertos cambios debido a las condiciones diferentes. Por ejemplo, el Departamento de Delitos Tributarios fue colocado bajo la Sub-Dirección Jurídica, ya que en el sistema de justica latino, los factores legales y de investigación están más ligados. El Departamento de Entrenemiento, aun cuando siempre dependiente de la Sub Dirección Administrativa, ha tomado muchas de las funciones del Departamento de Personal; ya que decide cuales de los nuevos funcionarios permanecerán en el Servicio, y ciertos ascensos no pueden efectuarse sin que el funcionario asista a un curso preparado por el Departmento de Capacitación. La Secretaría General, que es común en todos los países Latinoamericanos, fue dejada intacta y colocada bajo la Sub Dirección Administrativa. En la Sub Dirección de Estudios hay un Departamento de Organización y Métodos y otro de procesamiento electrónico de datos estadísticos. Esto en deferencia al hecho que el mayor uso actual de las máquinas es para fines estadísticos, mientras que el Departamento de Organización y Métodos se usa en gran parte en la función de Planificación y Cambio. Los departamentos dentro de la Sub Dirección de Operaciones son los de orden técnico corriente. (Ver gráficos—Anexo 1).

La Ley Orgánica detalló solamente la estructura superior del Servicio de Impuestos Internos. Aun antes de la promulgación de ley, surgió el problema de detallar la organización completa.

A sugerencia del Asesor de la División de Modernización de Impuestos fue creado un Comité de Iniciativas, compuesto por funcionarios clave, que tenían grandes posibilidades de ocupar los cargos de Sub Directores o Directores Regionales. El Jefe de la División de Modernización de Impuestos actuó como asesor a fin de detallar la estructura organizacional y aconsejar sobre todas las demás actividades necesarias para lograr el cambio.

La estructura de las Oficinas Zonales marca una clara división entre la fiscalización y el trabajo de papeleo. Esto no es solamente cierto para el nivel Zonal sino igualmente para todas las Inspecciones por pequeñas que fueran. Ya que el Inspector Fiscalizador no sólo fiscaliza el Impuesto a la Renta, sino también los de Compraventas, Cifra de Negocio, Transferencias y muchos otros, los grupos de fiscalización fueron constituídos por un número reducido de Inspectores. (10 o menos). En el nivel de la Inspección, los Inspectores responden a un Supervisor de Grupo, quien a su vez es responsable ante el Jefe de la División de Fiscalización Zonal. El papeleo es procesado por una División diferente, tanto en el nivel Zonal como en el de la Inspección. (El Vol. I del Manual contiene descripciones completas de cargos y funciones).

Otros cambios básicos fueron: el desarrollo de un plan anual de fiscalización, la clasificación de las declaraciones la selección por factores preestablecidos de las declaraciones que son entregadas a los grupos y a los Inspectores individuales para su revisión, y el desarrollo de un sistema de control interno, como asimismo un sistema de Estadística al Nivel Nacional, que permite un amplio control sobre la marcha de la Institución. (Manual, parte III, y sección pertinente de este informe).

Uno de los mayores cambios efectuados que parece estar funcionando en buena forma, fué la delegación de autoridad al terreno para tomar en esos niveles ciertas determinaciones. Tal como se ha dicho, con anterioridad a esta delegación toda acción debía ser originada en el más alto nivel de la Oficina Nacional. Con la organización, la jerarquía y las normas detalladas en el Manual es posible ahora delegar autoridad hasta más o menos el nivel donde se debe actuar. La sección 1300 del Manual del Servicio muestra la

TRAINING

One of the first activities of the tax modernization project involved the establishment of a training department in the Servicio de Impuestos Internos.

This training department was to play a major part in the reorganization of the Servicio. The training department's responsibility included the establishment of training schools, the development of training materials and the preparation of instructors capable of using the materials developed for school use.

Initially, about 90 people were employed in the development of training courses. These people were used either as consultants in determining what material should be included and in what courses, or they were used to actually write the training material for presentation in the training schools.

Three training schools were established; Santiago in September 1961, Valparaiso and Concepción in September 1962. Santiago, of course, is the largest of the three, with the most adequate facilities for training. All three schools are equipped with modern furnishing, symbolically and deliberately to represent a clear break with tradition. The new furnishings are light colored and modern in design and appearance, and are in sharp contrast to the furnishings found in the other offices of the Impuestos Internos.

The first effort of the training department was concentrated on providing training for all inspectors. This training covered such topics as technical tax laws, accounting, auditing, employees' rights and privileges, public relations, and work planning and program. (See attachment No. 2 showing training courses.) The initial course, referred to as the first phase of inspectors training, consisted of 177 sessions of 1½ hours each. All inspectors were required to complete this course. The second phase consisted of 100 sessions of 1½ hours each. Much of the material contained in the initial courses for inspectors was based on what training council members thought inspectors should know.

Other training provided in the first year by the training department involved supervisory training for Inspectores Jefes and instructor training for a selected group of trainees. Courses were given in supervision for those people who were expected to be named supervisors. A list of courses developed and given is attached (attachment No. 2).

The new organization of the Servicio de Impuestos Internos came into being on July 1, 1963. To thoroughly familiarize all employees with the concepts of organizational responsibilities and functions of personnel at varying levels within the organization, a training program was prepared for presentation throughout the entire country. All employees from the director at the top of the organization to the officials at the bottom of the organization structure participated in training concerning the new organization structure. A total of 2,379 employees participated in these training sessions that extended from Iquique in the north to Punta Arenas in the south. The training progressed by stages. The first training was provided through seminars for the director, subdirectors and regional directors. The second level of training involved zone administrators, chiefs of national office departments and regional division chiefs. The third level involved zone division chiefs, and group chiefs in the fiscalization division. Subsequently, all other employees were scheduled for training. The last group to be trained were the visitadores. Following this training session visitadores were assigned and sent into the field to determine whether or not procedures were being followed.

To meet training needs at all levels, the training department has, in some cases, found it necessary to cooperate with personnel and provide voluntary afterhours courses. These courses were planned and presented either as a result of a request made by employees' groups or as a result of a known need which could not be met during regular work hours because of production schedules.

PERSONNEL

A continuing difficulty in the reorganization of the Servicio de Impuestos Internos, or of any

delegación de autoridad existente y los niveles donde pueden tomarse determinadas acciones.

ENTRENAMIENTO

Una de las primaras actividades de la División de Modernización de Impuestos comprendió el establecimiento de un Departamento de Capacitación en el Servicio de Impuestos Internos.

Este Departamento de Capacitación estaba destinado a jugar un papel preponderante en la reorganización del Servicio. La responsabilidad del Departamento de Capacitación incluía la de crear Escuelas de Entrenamiento, la de desarrollar materiales de entrenamiento y la preparación de instructores capaces de usar el material didáctico preparado.

Inicialmente, se ocuparon 90 personas en el desarrollo de los cursos. Estas personas fueron empleadas como consultores, a fin de determinar que materias debían ser incluidas y para que cursos, o para redactar el material didáctico que debería usar la Escuela.

Se establecieron tres Escuelas. La de Santiago en setiembre de 1964 y las de Valparaíso y Concepción en setiembre de 1963. Santiago, naturalmente, es la mayor de las tres y la que dispone de mejores y más adecuadas facilidades para el entrenamiento. Las tres escuelas están equipadas con mobiliario moderno, para representar simbólica y deliberadamente el rompimiento con la tradición. Los nuevos muebles son de color claro y de diseño y apariencia modernos, y contrastan abiertamente con el mobiliario encontrado en las demás oficinas del Servicio.

El primer esfuerzo del Departamento de Capacitación se concentró en la preparación de un curso para todos los Inspectores. Este entrenamiento comprendía materias tales como leyes tributarias, contabilidad, auditoría, derechos y privilegios de los funcionarios, relaciones públicas, y planificación y programación de trabajos. (Ver anexo 2, que muestra los cursos de entrenamiento). El curso inicial, el cual se conoce como la primera fase de la capacitación de Inspectores, consistió en 177 sesiones de 1½ horas de duración cada una. Se requirió que todos los Inspectores completaran este curso. La segunda fase consistió de 100 sesiones de 1½ horas cada una. Mucho del material contenido en los cursos iniciales para Inspectores fue basado en lo que el Consejo de la Escuela estimó debía saber un Inspector.

Otro entrenamiento proporcionado durante el primer año por el Departamento de Capacitación, fue para Inspectores Jefes en materias de supervisión, y asimismo se proporcionó un curso para futuros instructores a un grupo seleccionado de alumnos. Los cursos de supervisión fueron dictados para aquellos funcionarios que se esperaba fueran nombrados supervisores. Una lista de los cursos preparados y dictados está agregada al final de este informe. (Anexo 2.)

La nueva organización del Servicio de Impuestos Internos empezó a operar el 1º de julio de 1963. A fin de familiarizar ampliamente a todos los funcionarios con los conceptos organizacionales y las responsabilidades y funciones del personal en los diversos niveles de la organización, se preparó un programa de entrenamiento a través del país. Todos los funcionarios, desde el Director en la cúspide de la organización hasta el último oficial, participaron en este entrenamiento sobre la nueva estructura organizacional. Un total de 2.379 funcionarios tomaron parte en estas sesiones de entrenamiento, las que se extendieron desde Iquique en el norte hasta Punta Arenas en el sur. El entrenamiento progresó por etapas. El primer entrenamiento fue proporcionado a través de seminarios para el Director, Sub Directores y Directores Regionales. El segundo nivel abarcó a los Administradores de Zona, Jefes de Departamentos, y Jefes de Divisiones Regionales. El tercer nivel a los Jefes de Secciones Zonales, y Jefes de Grupos de Fiscalización. Posteriormente todos los funcionarios fueron sometidos a entrenamiento. El último grupo que recibió este entrenamiento fue el de los Visitadores. Después de este entrenamiento, los Visitadores fueron asignados y enviados al terreno para determinar si se estaban siguiendo o no los procedimientos.

Para poder absorber todas las necesidades de entrenamiento en todos los niveles, el Departamento de Capacitación halló necesario en algunos casos cooperar, en forma voluntaria, con cursos fuera de las horas normales de oficina. Estos cursos fueron preparados y dictados ya a pedido de grupos de funcionarios o como resultado de una necesidad conocida que no podía ser satisfecha dentro del horario de oficina debido a las necesidades de rendimiento de trabajo normal.

PERSONAL.

Una dificultad continua en la reorganización del Servicio de Impuestos Internos, o de cualquier

other activity of the SII, was the personnel system that, coupled with customs, had been built up over the years. The administrative law, plus customs, furnishes so much protection to the job holder that it is very difficult, almost impossible, to punish bad work, while at the same time the same protection makes it just as difficult to reward good work.

None of the other changes made can effectively operate until this system is discarded and a modern personnel system based on job classification, a promotion and salary policy that equates job duties and responsibilities with pay, an effective rating system, and other key points are put into operation.

In February 1963 a personnel man reported for duty; he was to make a comprehensive study of the situation, train his Chilean counterparts in job classification techniques and detail up the specific changes which could be made either administratively or by a new law that would change this system. Working with key men from the SII the report was finally completed in January 1964 and copies were distributed to the director, four subdirectors, department chiefs, the head of the welfare association, the head of the inspectors' union, two regional directors and two zone administrators.

On May 7 a meeting of all these individuals was held with the director of the Impuestos Internos and the chief, tax modernization project. The following was agreed upon:

1. The organization and methods department was to start immediately in drawing up a series of position descriptions for all key jobs in the Servicio;
2. The chief of the TMP was to attempt to get an expert in the job classification area to work with the O. & M. division in the development of position descriptions;
3. A meeting would be held May 15 and at regular intervals thereafter. A followup report section by section (making such changes as necessary) would be prepared by September to present the comprehensive program and to urge legislation to put it into effect; and
4. Those changes which can be made administratively will be detailed out and put into operation as soon as possible.

This project is a key project not only for the Servicio de Impuestos Internos but for the entire Government of Chile. The situation existing in the SII is common in all government operations. Spearheaded by a change in the SII administration, a change in the government administrative law in Chile could be a fantastic contribution to the modernization and good administration of the public service.

INTERNAL COMMUNICATIONS

The development of a manual system of communications for the internal tax service of Chile began with a review of the communications system as it prevailed in mid-1961. After many visitations and discussions with service officials and employees, both in the national office and in field offices throughout Chile, the director of the internal tax service and the chief of the USAID tax team were convinced that the manner of communicating instructions and policies to personnel of the service was severely lacking.

A project plan was developed which outlined the organization and the procedures under which the Manual would be prepared, and the manner by which the project would be administered. Basically the plan established a central coordination and control unit to carry out the responsibilities inherent in its title, and groups of writers, each administered by a coordinator in each Department of the Chilean tax service, required to prepare material for the Manual. The draft material was to flow from the writers through the group coordinator to the central unit for initial review for conformity with established guidelines; back to the groups for revision and admission to the department chiefs for final approval, thence to the central unit for final conversion to Manual style, preparation of multilith masters, reproduction and assembly; and, finally, to the appropriate department of the service for distribution.

After explanatory and training sessions in June 1962 the real work began. It was participated in by almost the entire national office, as is shown below in a tabulation of responsible offices, and

otra actividad dentro del mismo, ha sido el sistema de personal el cual, junto con las costumbres, habíase desarrollada a través de los años. La ley administrativa, fuera de la costumbre ya establecida, provee tanta protección al funcionario que es muy difícil si no imposible, castigar el trabajo mal hecho, mientras que al mismo tiempo esta idéntica protección hace imposible premiar una buena labor.

Ninguno de los otros cambios introducidos pueden operar eficientemente hasta que este sistema sea desplazado, e implantado un sistema moderno de administración de personal basado en la clasificación de funciones, en una política de sueldos y ascensos que relacione las responsabilidades del cargo con la remuneración más un sistema efectivo de calificaciones y otros puntos clave.

En febrero de 1963 comenzó a trabajar un técnico en personal. Este experto debía realizar un estudio completo de la situación, entrenar a sus colegas chilenos en las técnicas de clasificación de cargos y redactar los cambios específicos necesarios para cambiar el sistema ya sea mediante una nueva ley o simplemente por vía administrativa.

Trabajando en conjunto con hombre clave del Servicio, se redactó finalmente el informe en enero de 1964 y se distribuyeron copias al Director, a los cuatro Sub Directores, a los Jefes de Departamento, al Presidente de la Asociación de Empleados de Impuestos, al Presidente de la Asociación de Inspectores, a dos Directores Regionales y a dos Administradores de Zona.

El 7 de mayo todos estos funcionarios celebraron una reunión con el Director del Servicio y el Jefe de la División de Modernización de Impuestos. Los siguientes acuerdos fueron adoptados:

1. El Departamento de Organización y Métodos empezaría inmediatamente a preparar una descripción de cargos de todas las posiciones clave del Servicio.
2. El Jefe de la División de Modernización de Impuestos trataría de obtener los servicios de un experto en el campo de la clasificación de cargos para que trabajara en conjunto con el Departamento de Organización y Métodos en el desarrollo de la descripción de cargos.
3. Se celebraría una reunión el 15 de mayo y regularmente después de esta fecha. Se presentaría un informe adicional en setiembre, sección por sección (introduciendo los cambios que fueran necesarios), a fin de presentar un programa completo y urgir la promulgación de la legislación necesaria para su puesta en marcha.
4. Se detallarían aquellos cambios que fuera posible implantar por vía administrativa a fin de ponerlos en práctica a la brevedad.

Este es un proyecto clave, no sólo para el Servicio de Impuestos Internos, sino que para todo el Gobierno de Chile. La situación existente en el Servicio de Impuestos Internos es común en todas las operaciones del Gobierno. Propulsado por un cambio en la administración del Servicio de Impuestos Internos, un cambio en la ley administrativa del Gobierno en Chile, sería una contribución enorme a la modernización y buena administración del servicio público.

COMUNICACIONES INTERNAS

El desarrollo de un sistema de manual para comunicaciones dentro del Servicio comenzó con una revisión del sistema de comunicaciones que prevalecía a mediados de 1961. Después de muchas visitas y discusiones con funcionarios del Servicio; tanto en la Oficina Nacional como en las Inspecciones a través de Chile, el Director del Servicio y el Jefe de la División de Modernización de Impuestos se convencieron que la manera de comunicar instrucciones y normas al personal del Servicio era muy deficiente.

Se desarrolló un plan-proyecto que delineaba la organización y los procedimientos bajo los cuales se prepararía el Manual, y la forma como se administraría el proyecto. Básicamente, el plan estableció una Central de Coordinación y Unidad de Control para realizar las funciones inherentes a su título; y grupos de redactores, cada uno administrado por un coordinador, en cada Departamento del Servicio de Impuestos Internos encargado de preparar el material para el Manual.

El material en borrador debía pasar a la Unidad Central a través del Coordinador de Grupo para que una primera revisión verificara si estaba de acuerdo a las pautas establecidas. De ahí volvía a los grupos para su corrección de donde seguía a los Jefes de Departamento para su aprobación final. Nuevamente volvía el material a la Unidad Central para su conversión al formato del Manual, la preparación de las matrices, su reproducción y la compaginación, y, finalmente, al Departamento apropiado para su distribución.

Después de reuniones de entrenamiento y exposición, celebradas en junio de 1962, se comenzó

there were at times as many as 150 personnel, both national office and field, worked on the Manual.

Volume No.	Title	Responsible offices
I	Organization and general administration.	Department of organization and methods, personnel, budget and accounting, information and diffusion.
II	Internal procedures..	Department of planning. Department of machines.
III	Auditing.....	Standards department.
IV	Tax fraud.....	Tax fraud department.
V	General policies on taxes.	Legal department.
VI	Income tax.....	Income tax department.
VII	Sales tax.....	Sales tax department.
VIII	Property tax.....	Property tax department.
	Inheritance tax.....	Legal department.
IX	Alcohol tax.....	Alcohol department.
	Stamp and miscellaneous taxes.	Acts and contracts department.

A specific effort was made to obtain participation of field personnel in the preparation of the Manual so as to insure consideration of field problems.

By April 1964 eight of the nine volumes had been printed, distributed and were in use.

Some concept of the immensity of this task and tremendous accomplishment it represents can be realized when one considers the following:

a. Each set of the volumes printed thus for contain approximately *2,100* sheets of paper and *4,000* single spaced printed pages;
b. The volumes were printed in quantities ranging from *200* to *1,200* copies;
c. They represent approximately *3,750,000* printing impressions;
d. A minimum of *2 million* sheets of paper were used in the process of printing, and
e. A fully accurate estimate of the man-hours dedicated to the project is impossible to obtain. However, a recapitulation of the personnel assigned specifically to this work indicated that, through March 31, 1964, considerably more than *165,000* man-hours had been invested in its completions. This figure does not include unknown factors such as uncompensated overtime and the time of department chiefs and many other personnel who were involved either directly or indirectly in the investigative, conciliation and review phases of the project.

ADMINISTRATIVE SERVICES

Good management in the administrative services area has an important bearing on the success of a reorganization and in great measure can assist in the development of increased work output. Within the Impuestos Internos, the first requirement in the area of administrative services was to determine just where the Servicio was in relation to those services which are so necessary to support good operations.

For the purpose of simplification, the work areas of major significance were grouped as follows; space utilization and acquisition; furniture and office equipment procurement and utilization; printing and reproduction services; and records and disposal.

The plan for improvement of administrative services support and the actual improvement of the facilities of the Servicio were phased as follows:

1. Limited improvement at specific local offices for the purpose of demonstrating to the employees of the Servicio that improvement could and would be made. This phase being for employee morale, basically;
2. A program for development of 14 zone offices and 5 regional offices which would be created by the organization and which had to be in a state of being at the commencement of the new organization, and
3. A long-range program for improvement of administrative services in all of the work areas.

A space programer was selected and was on the job in November 1963—an architect who rapidly proved the worth of a staff programer in this work area. By April 1964 higher management was disengaging itself from acting on important space problems and the space programer was swamped with the active space projects. This gave testimony to the fact that space improvement in

el trabajo en sí. En este trabajo participó casi la totalidad de la Oficina Nacional, como puede apreciarse en el cuadro siguiente, y y hubo en algunas oportunidades hasta 150 funcionarios participando a la vez en su confección. Este número incluía no sólo funcionarios de la Oficina Nacional, sino también a funcionarios del terreno.

Volumen No.	Título	Oficios responsible
I	Organización y Administración.	Deptos. de Organización y Métodos, Personal, Contabilidad, e Información y Difusión.
II	Procedimentos Internos.	Deptos. de Planificación, y Máquinas.
III	Fiscalización.....	Depto. Normativo.
IV	Delitos Tributarios...	Depto. Investigación de Delitos Tributarios.
V	Normas Generales de Impuestos.	Depto. Jurídico.
VI	Renta.....	Depto. de Renta.
VII	Compraventas.....	Depto. de Compraventas.
VIII	Bienes Raíces.....	Depto. de Avaluaciones.
	Herencias y Donaciones.	Depto. Jurídico.
IX	Alcoholes, Actos y Contratos e Impuestos Varios.	Deptos. de Alcoholes y de Actos y Contratos.

Se realizó un esfuerzo muy especial a fin de obtener la participación de personal de terreno en la preparación del Manual, a fin de asegurar la consideración de problemas existentes en el terreno

Ya en abril de 1964 se habían terminado y distribuído ocho de los nueve volúmenes, los cuales estaban en uso.

Un concepto de la inmensidad de esta tarea y de la magnitud de lo logrado puede apreciarse si se considera lo siguiente:

a. Cada juego de volúmenes impreso hasta ahora representa aproximadamente *1100* hojas de papel y *4000* páginas a renglón seguido.
b. Los volúmenes se imprimieron en cantidades que variaron desde las *200* a *1200* copias.
c. Esto representa aproximadamente 3.750.000 impresiones.
d. Se uso un mínimo de *2.000.000* de hojas de papel en el proceso de impresión.
e. Es imposible determinar el número de horas/hombre empleadas en este proyecto. Sin embargo, mediante una recapitulación del personal destacado especialmente para esta tarea indicó que hasta el 31 de marzo de 1964, mucho más de *165.000* horas/hombre fueron empleadas en su terminación. Esta cifra no incluye hechos desconocidos como sobretiempo no remunerado, ni el tiempo de los Jefes de Departamento y otros funcionarios que participaron directa o indirectamente en el proyecto, sea en la investigación, la reconciliación o la revisión de las diferentes fases.

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Una buena administración de los servicios administrativos juega un papel importante en el éxito de una reorganización y puede ayudar en gran forma al desarrollo de un aumento en el rendimiento de trabajo. En Impuestos Internos, la primera necesidad en el área de servicios administrativos fue la de determinar exactamente en que situación estaba el Servicio en relación con aquellos servicios que son tan necesarios para permitir una buena operación.

A fin de simplificar el trabajo, las áreas de labor de mayor significación fueron agrupadas como sigue: utilización de espacio y su adquisición; adquisición y utilización de muebles y equipo de oficina; servicios de impresión y reproducción, y archivos y eliminación de documentos.

El plan para el mejoramiento del apoyo de los servicios administrativos y la mejora de las facilidades del Servicio fueron proyectados en la siguiente forma:

1. Mejoras limitadas en oficinas seleccionadas con el fin de demostrar a los funcionarios del Servicio que las mejoras eran posibles y que éstas se realizarían. Esta fase estaba dirigida básicamente a la moral de los funcionarios.
2. Un plan para el desarrollo de 14 Oficinas Zonales y 5 Regionales que serían creadas por la organización y que debían estar listas al comienzo de la nueva organización.
3. Un plan de largo alcance para el mejoramiento de los servicios administrativos en todas las áreas de trabajo.

Un programador de espacio fue seleccionado y comenzó a trabajar en noviembre de 1963—un arquitecto quien bien pronto demostró el valor de un programador de espacio. Ya por abril de 1964, la alta administración estaba deshaciéndose de su participación en importantes aspectos de espacio y es por esto que el programador de espacio se vió inundado con los activos proyectos

the Servicio was an actuality. Several procedural instructions were developed:

Repair of office equipment.—This supplement to the Manual set up a system for control of repairs;

Furniture and equipment standards.—This was to be an addition to the Manual and constituted a management toll for regulating the requirements for furniture and equipment and determining when and where excesses existed;

Printing plant study and development.—The study was completed in July 1963, and revealed findings which pointed out that a heavy workload was to be anticipated as a result of reorganization. This was borne out in the succeeding months when the one multilith machine was incapable of supporting the requirements for printing the several volumes of the Manual. By March 1964 the Servicio was able to secure from the local mission of the Agency for International Development an additional multilith Xerox, a Verityper, and thousands of dollars worth of supplies and materials. This placed the printing plant in the position of supporting current requirements for reproduction work; and

Records disposal study and development.—This study was completed in November 1963 and revealed that the Servicio did not have any records disposal schedules, systems, or programs. Not until April 1964 was definite action being taken to have the law proposed and a determination made for the destruction of the records over 10 years of age.

PUBLIC INFORMATICN

The development of an efficient working organization to provide information is considered a major program for the internal tax service. It must be remembered that the tax actually collected by any division is a small proportion of the taxes voluntarily declared by the taxpayer. The effectiveness of any administrative process, therefore, is its relationship to what a taxpayer thinks will happen if he does not pay his just proportion of taxes levied upon him. Public information, therefore, is not merely an adjunct to the operations but a necessity to the major purposes of a tax administration reorganization.

The responsibility of the regional directors and zone administrators to carry out a well-formed publicity program has finally been accepted in every region. The entire concept of public information as one of the major vehicles in tax assessment and tax collection has become a part of the daily operation. A tremendous help in this has been the development of course material for training and the executive and supervisory development material which has been given to all key staff members.

TAX FRAUD

The new organic statute provides for the creation of a tax enforcement unit, whose function was to be:

a. The investigation of tax fraud cases;
b. The recommending and initiating prosecution of tax evaders before ordinary justice when violation is penalized with corporal punishment, and
c. Active participation in the development of the criminal prosecution when the respective action is presented by the Servicio, or to help in the presentation of evidence when the action is presented by the government defense council at the request of the director.

During the interim period between September 1961 and July 1963 the director of the Servicio administratively created an intelligence division within the Servicio as an operating office charged with the responsibility of seeking out areas of tax fraud, of identifying subjects for investigation, of gathering evidence through investigative prodecures and of preparing cases for criminal prosecution. This administrative order was issued on December 21, 1961, and the operational phase of the work began soon thereafter.

It was recognized at the outset that it would be necessary to train a force of highly skilled agents, supervisors, and attorneys if the new unit was to carry out its assigned role. Accordingly, a sixfold training program was developed as follows:

1. Orientation training;
2. Training in the United States;
3. Basic training of special agents;
4. On-the-job training;
5. Training of staff through departmental meetings; and

de espacio. Esto vino a testimoniar que el mejoramiento de espacio en el Servicio era una realidad. Se desarrollaron varias instrucciones sobre procedimientos a seguir.

Reparaciones de Equipo de Oficina.—Este Suplemento del Manual estableció un sistema para el control de las reparaciones.

Normas de Muebles y Equipos.—Estas serían un agregado al Manual y constituirían una carga administrativa por establecer las necesidades de muebles y equipo y determinar cuando existía un exceso de ellos.

Estudio y Desarrollo de una Imprenta.—El estudio se completó en julio de 1963 y reveló que podría anticiparse una carga pesada de trabajo con motivo de la reorganización. Esto quedó de manifiesto en los meses siguientes cuanda la única máquina Multilith no fue capaz de absorber todo el trabajo conectado con la impresión de manuales. En marzo de 1964, el Servicio logró obtener de la agencia local de la Misión para el Desarrollo Internacional, otra Multilith, una Xerox y una Varityper, además de miles de dólares en materiales y útiles. Esto dejó a la imprenta en situación de hacer frente a los requerimientos de reproducción.

Estudio y Desarrollo de Eliminación de Archivos.—Este estudio se completó en noviembre de 1963 y reveló que el Servicio no tenía un sistema ni programa de eliminación de archivos y documentos. Sólo en abril de 1964 se obtuvo acción definitiva en este aspecto cuando se propuso la ley que determinará la destrucción de los archivos y documentos que tengan más de 10 años.

INFORMACION PUBLICA

El desarrollo de una eficiente y activa organización encargada de proveer información se considera como un programa importante para el Servicio de Impuestos Internos. No hay que olvidar que los impuestos determinados por cualquier segmento del Servicio sólo constituyen una pequeña proporción de aquellos que los contribuyentes declaran voluntariamente. La efectividad de cualquier proceso administrativo, entonces, es su relación a lo que el contribuyente cree que le acontecerá si no paga la justa proporción de los impuestos que a él le corresponde. La información pública, entonces, no es meramente una materia adjunta a las operaciones sino una necesidad a los propósitos básicos de la reorganización de la administración de impuestos.

La responsabilidad de los Directores Regionales y los Administradores de Zona para llevar a cabo un buen programa de publicidad ha sido finalmente aceptado en cada región. El concepto integro de la Información Pública como uno de los mayores vehículos en la determinación y cobranza de impuestos ha pasado a ser una parte de las operaciones diarias. Una gran ayuda en este sentido ha sido el desarrollo de material de estudio para la escuela, y el material que se ha compaginado para ejecutivos y supervisores el cual se ha repartido a los funcionarios claves del Servicio.

FRAUDES TRIBUTARIOS

El nuevo Estatuto Orgánico del Servicio contempla la creación de una unidad para la investigación del delito tributario, cuya función es la siguiente:

a. La investigación de casos de delitos tributarios.
b. Recomendar e iniciar la acción contra los evasores ante la justicia ordinaria cuando el delito esté castigado con penas corporales.
c. Participar activamente en el desarrollo de la causa criminal cuando la respectiva acción haya sido iniciada por el Servicio, coadyuvar en élla cuando ésta haya sido interpuesta por el Consejo de Defensa del Estado a requerimiento del Director del Servicio.

Durante el período comprendido entre septiembre de 1961 y julio de 1963, el Director del Servicio creó por via administrativa la División de Inteligencia como una oficina encargada de determinar areas de evasión tributaria, identificar a sujetos que debían ser investigados, acumular las pruebas necesarias mediante la investigación y preparar los casos para la acción judicial correspondiente. Esta determinación administrativa fué tomada con fecha 21 de diciembre de 1961, y las fases opcionales comenzaron poco después.

De partida se reconoció la necesidad de entrenar un grupo de funcionarios supervisores y abogados altamente capacitados a fin de permitir a esta nueva unidad cumplir con su misión. Es así como se desarrolló un programa de entrenamiento que abarcó los siguientes seis aspectos:

1. Entrenamiento de orientación
2. Entrenamiento en los Estados Unidos
3. Entrenamiento básico para agentes generales
4. Entrenamiento en el trabajo mismo

6. In-service training for other than intelligence division personnel.

As part of the on-the-job training program the "buddy" system was employed in the development and investigation of a tax fraud case. In this system the more experienced agents were teamed up with agents of lesser experience. Case assignments were made on a selected basis of the two-man team. As the inexperienced agent gained investigative "know-how" he was assigned cases of his own and eventually used in a training capacity with other newly recruited agents. The work of the "buddy" system was under the close supervision of the group supervisors who provided continuous guidance and regular case reviews.

Work was also begun on the following projects:

1. The initiation of a comprehensive survey of all criminal aspects of the law that affects the intelligence operation. Lawyers of the Servicio have drafted a complete legislative program that will facilitate intelligence operations and the prosecution of tax cases through the courts;
2. An executive decree was prepared and issued requiring all departments of the Government of Chile to cooperate with and furnish information to the Servicio de Impuestos Internos, and
3. A project was initiated involving the use of the IBM computer.

To date we have obtained 11 indictments, 2 of whom are in jail awaiting trial.

TAXATION OF REAL PROPERTY

Revaluation of real property in Chile, both urban and rural, was long overdue. In the past there has been much confusion concerning the revaluation and assessment of property for tax purposes. In November 16, 1962, law 15,021 authorizing a complete reappraisal of all real property in Chile came into being. To accomplish this reappraisal within the 2-year period set by the law the findings of the Proyecto Aerofotogramétrico were used. This Proyecto began in 1961 as a program of the Organization of American States acting jointly with several governmental agencies of Chile, and financed in part by AID.

In broad scope it is an inventory of the national resources of Chile based to a large extent on airplane photography, airphoto-interpretation and a very substantial amount of ground and laboratory work.

The Proyecto has developed and recorded a wide variety of data which will be used in revaluating the entire farm area of Chile, including the following:

1. Land tenure and cadastral survey;
2. Land use;
3. Detailed soil classification;
4. Land use capability;
5. Measured area in terms of capability, and
6. Type of road, distance to trading centers.

URBAN REVALUATION OF CHILE

Many problems and difficulties were encountered as the direct result of the late arrival of the property tax consultants. There had been an uneven distribution of field assessors also as the result of the hurried placement of personnel at the start of the program. Training of personnel had been limited.

Many meetings and discussions were conducted with assessment officials to determine the amount and degree of the improvement that could be made in a program that had been in progress for 11 months. An investigation was made to determine methods used in all approaches to land construction values. Field trips were made to determine what methods were being used to gather field data and what could be done to improve daily unit production. First inspections revealed a per-man-day production of 10 to 14 units. A ratio study in Santiago Central indicated a spread of 10 to 15 percent of assessed value to appraised value.

A review of construction classification was made to determine the scope of coverage in all types of building material and constructions presently in use in Chile.

When it became necessary to secure vital information early in July 1963 a definite plan for improving existing assessments procedures was formulated. The plan approved by the director of the Servicio de Impuestos Internos recommended the following:

1. Unit value study (land and construction);
2. Field survey of present production and suggested improvement control;

5. Entrenamiento del personal mediante reuniones departamentales, y
6. Entrenamiento en el Servicio para funcionarios fuera de aquellos de la División de Inteligencia.

Como parte del entrenamiento en el trabajo se creó el sistema de 'parejas' para el desarrollo e investigación de los casos de fraudes tributarios. Con éste sistema los agentes más experimentados tenían por compañero a otro de menor experiencia. Los casos eran seleccionados y asignados en base a estas parejas. Conforme el funcionario de menor experiencia iba ganando destreza y conocimiento se le fué asignando casos en forma individual y finalmente era asignado a un nuevo funcionario a quién debía transmitir sus conocimientos. Este trabajo por parejas estaba bajo la cuidadosa supervisión del Jefe de Grupo quién les prestaba permanente guianza y revisión de casos.

También se comenzaron a elaborar los siguientes proyectos:

1. La iniciación de un estudio completo de todas las leyes pertinentes a las operaciones de la División de Inteligencia. Los abogados del Servicio han desarrollado un programa legal completo que facilitará las labores del Departamento como igualmente la acción judicial de los casos a través de las cortes.
2. Se preparó y promulgó un decreto ejecutivo que obliga a todos los Servicios del Gobierno de Chile a cooperar y entregar información al Servicio de Impuestos Internos.
3. Se inició un proyecto que consulta el uso de los computadores IBM.

Hasta la fecha hemos obtenido 11 encargatorias de reo, dos de los reos están en la cárcel en espera de la vista de sus causas.

TRIBUTACION DE LA PROPIEDAD RAIZ

La revaluación de la propiedad raíz en Chile, tanto urbana como agrícola, estaba muy retrasada. En el pasado ha habido mucha confusión en lo relativo a la revaluación de la propiedad con fines de impuesto y la fijación de éste. En noviembre de 1962, la Ley No. 15021 ordenó un reavalúo general de la propiedad raíz en todo Chile. Para cumplir dentro del período de 2 años especificado por ésta Ley se usó el trabajo realizado por el Proyecto Aerofotogramétrico. El Proyecto se inició en 1961 como un programa de la Organización de Estados Americanos trabajando en conjunto con varios Servicios del Gobierno de Chile, y financiado en parte por la AID.

En líneas generales es un inventario de los recursos nacionales de Chile, basado en gran parte en fotografía aérea, aero foto-interpretación, y un trabajo de terreno y laboratorio bastante substancial.

El Proyecto ha desarrollado e identificado una amplia variedad de información para su uso en el reavalúo de toda la parte agrícola de Chile, la que incluye lo siguiente:

1. Propiedad de la tierra y catastro.
2. Uso de la tierra.
3. Clasificación detallada de suelos.
4. Capacidad de uso de la tierra.
5. Extensión en términos de capacidad.
6. Tipo de caminos y distancia a centros de consumo.

REAVALUO URBANO DE CHILE

Se presentaron mucho problemas y dificultades como resultado directo del atraso en la llegada de los Técnicos en Bienes Raíces. Existía una distribución disparejo de tasadores en el terreno como consecuencia del apuro por ubicar al personal al comienzo del programa. El entrenamiento del personal había sido limitado.

Se realizaron muchas reuniones y discusiones con el personal de avaluaciones a fin de determinar el monto y grado de las mejoras que podrían introducirse a un programa que ya llevaba 11 meses de existencia. Se llevó a cabo una investigación para determinar los métodos usados en la determinación de los valores de construcción. Se realizaron viajes al terreno para determinar qué métodos eran empleados para recopilar información y lo que podría hacerse para mejorar el rendimiento unitario diario. Las primeras inspecciones revelaron una producción diaria de 10 a 14 unidades por funcionario.

Cuando fué necesario obtener información vital a comienzos de julio de 1963, se formuló un plan definitivo para mejorar los procedimientos de avaluación existentes. El plan, aprobado por el Director del Servicio, recomendó lo siguiente:

1. Estudio del valor unitario (terreno y edificio)
2. Estudio en el terreno de la actual producción y sugerencias para un mejor control de las mejoras
3. Tarjeta de Registro de Propiedad Urbana (primera de su clase en Chile) para ser usada en el sistema IBM

3. Urban property record card (first in Chile) to be integrated with IBM system;
4. Suggested refinement of square meter land depth tables;
5. Basic price schedules or charts (to expedite extension of values);
6. Program completion dates for the different phases of revaluation; and
7. Preparation of a training manual for the assessor.

Following adaptation of the plan, immediate attention was given to improving field procedures and increasing unit production.

Field trips by the consultants were used as a basis to initiate changes in the gathering of field data. Tentative completion dates were determined. A weekly report form was established to furnish some record and control of field production. Zone administrators were given instructions to mail a weekly production report to the central offices in Santiago. In the search for factual information, custom versus law was encountered many times; i.e., the valuation system was based on the sale price as found in the office of the recorder of deeds and which was very inaccurate.

Other sources of information were investigated to determine current value, such as property for sale, advertisements, information from real estate agents, current replacement costs of labor and material, construction engineers, and local builders.

Urban land values (tentative) were determined for each section of Chile by the evaluation department (central). Street maps were prepared showing square meter value for each street. This information furnished a guide for the mixed commissions in each province.

A Manual for the use of assessors should have been prepared before the field survey began. Such a Manual has now been prepared. It is designed to train the new assessors and to furnish additional help for the more experienced assessors.

RURAL REVALUATION

Prior to 1956 Chile did not have any program of significance requiring the taxation of farm real estate. There was no dependable listing of farms or their owners and vast rural acreages had never been mapped or studied. A 1956 law required for the first time an appraisal for taxation of Chile's rural areas. The stated objective of this law was to appraise rural areas at approximately 10 times their annual income. Actually, the farm appraisals that were made were only twice the annual income. Many farms were missed completely and discrepancies were apparent. The failure of the program was largely the result of the dependency upon self appraisal and assessment by the property owners themselves.

The law of November 16, 1962, decreed a general reappraisal of all real property, specifying the several bases on which the reappraisal was to be done. With respect to farmland, the new law specifies that the reappraisal shall be based upon scientific soil classification in terms of potential use capacity, with appropriate adjustments for the factors of location and distance. The director of the Servicio de Impuestos Internos on the advice of the chief of the tax modernization project has ordered that the current reevaluation shall be done in terms of current market values of land, with the taxes to be assessed on 100 percent of the value. The new law fixes the maximum farm land tax rate at 2.55 percent of appraised value. The individual farm appraising is to be done in terms of provincial average values. Such average values are to be fixed in consultation with joint provincial commissions of five members, all to be accredited agricultural engineers. A beginning was made in the development of formula for the calculation of indices of potential use capacity and the land value effect of the factors of location and distance. Field economists collected necessary data for early 1964, determination of average land values by provinces and by the 12 basic land use classifications outlined on mosaics. February 10 was established as a deadline for detailed replies from the field concerning proposed schedule of percentage adjustments in rural land values to reflect type of roads. An agricultural IBM punchcard was designed to meet the needs of the Servicio, under the new law and the contractual obligations of the Proyecto. The compilation of a corrected tax roll by communes was initiated. This compilation was so constructed

4. Revisión de tablas de valor por metro cuadrado, en profunidad
5. Cuadros de valores básicos (para acelerar el cálculo de valores)
6. Fechas límites para la terminación de diferentes fases del programa de revaluación
7. Preparación de un Manual para Tasadores.

Un estudio de las relaciones en Santiago Central indicó que el valor contabilizado representaba desde un 10 a un 15% del valor del mercado.

Se pasó revista a la clasificación de construcciones para determinar la cantidad de tipos de material de construcción y edificios actualmente existentes en Chile.

Inmediatamente después de adoptarse éste plan se dedicó toda la atención a obtener un mejoramiento de los procedimientos usados en el terreno y un aumento de la producción por hombre.

Los viajes realizados al terreno por los Asesores se usaron como base para iniciar cambios en la obtención de información. Fechas aproximadas de terminación del trabajo fueron fijadas. Se estableció un informe semanal para tener alguna información y control de la producción en terreno. Los Administradores de Zona recibieron instrucciones de enviar directamente a la Oficina Nacional en Santiago un informe semanal de la producción local. En la búsqueda de información se encontró muchas veces una pugna entre la ley y la costumbre, por ejemplo, el sistema de avaluación estaba basado en el precio de venta registrado en los conservadores de bienes y era muy inexacto.

Otras fuentes de información fueron investigadas para determinar los valores actuales, como ser: propiedades en venta, avisos, información de Corredores de Propiedades, precios actuales de reposición de mano de obra y materiales, ingenieros constructores, y constructores locales.

Valores de terrenos urbanos (tentativos) fueron determinados para cada sección de Chile por el Departamento de Avaluaciones (central). Se prepararon mapas de calles con el valor del metro cuadrado de cada calle. Esta información proporcionó una pauta a las Comisiones Mixtas en cada provincia.

Antes de comenzar el trabajo de terreno se debería haber confeccionado un Manual para el uso de los Tasadores. Este Manual se encuentra en uso ahora. Tiene por objeto entrenar a los nuevos tasadores y proporcionar información adicional a aquellos más experimentados.

REAVALUO AGRICOLA

Con anterioridad a 1956 Chile no poseía ningún programa de significación que determinara la tributación de bienes raíces agrícolas. No existía ninguna lista fidedigna de predios agrícolas ni de sus dueños y una vasta área rural no había sido nunca estudiada ni incluída en los mapas. Una ley de 1956 ordenó por primera vez la avaluación con fines tributarios de las zonas rurales de Chile. El objetivo explícito de ésta Ley fué el de fijar el valor de la propiedad en 10 veces el monto anual de su renta. En la práctica, los valores fijados fueron solo 2 veces el monto de la renta anual. Muchos fundos no fueron enrolados y las discrepancias eran obvias. La falla del programa se debió principalmente al hecho que se descansaba preponderantemente en la auto-avaluación del propietario.

La ley de noviembre de 1962, decretó un reavalúo general de toda la propiedad raíz, detallando las diferentes bases sobre el cuál debía practicarse el re-avalúo. Con referencia a la propiedad agrícola, la nueva ley determina que el reavalúo debe basarse en la clasificación científica de los suelos, en términos del uso potencial de la tierra, con ajustes adecuados por ubicación y distancia. El Director del Servicio, acatando lo aconsejado por el Jefe de la División de Modernización de Impuestos, ha ordenado que el actual reavalúo se efectúe en base a los precios reales de los predios, estableciendo que los impuestos sean establecidos sobre el 100% de su valor. La nueva ley fija el impuesto sobre los terrenos agrícolas en un máximo de un 2,55% de la avaluación. La avaluación de los predios individuales debe efectuarse en base a los valores medios provinciales. Estos precios medios provinciales serán fijados en conjunto por las Comisiones Mixtas Provinciales compuestas por cinco miembros, todos los cuales deben ser ingenieros agrónomos acreditados. Se comenzó con el desarrollo de formulas para el cálculo de indices de capacidad potencial de uso y el efecto sobre éllos de los factores de ubicación y distancia. Economistas destacados en el terreno recopilaron la información necesaria a principios de 1964, determinaron los valores medios por provincias y por las 12 clasificaciones de usos básicos delineadas en los mosaicos. Se estableció el dia 10 de febrero como fecha límite para recibir las respuestas detalladas del terreno sobre los ajustes porcentuales propuestos en los valores de predios agrícolas para compensar por la clase de caminos. Se diseñó una tarjeta IBM la que contendría todos los datos

that the IBM unit was able to perform the necessary calculations of farm values.

THE AUDIT FUNCTION

During calendar year 1961 a series of analyses made of the audit system revealed extensive weaknesses both in the organization for auditing, the techniques involved in the audit procedure, and selection for audit. At the time, there was no central responsibility for overall program, policy, and procedural guidance with respect to the audit system, there was no planned program for auditing and very little real audit work was performed. Inspectors were laden down with tremendous volumes of paperwork required by law and for which there were no other personnel assigned.

In general, supervisors were lax and little or no control was exercised over the work of the auditors; as a result, the production of most inspectors was very low. About one half the inspectors were not educationally qualified to conduct audits since they lacked sufficient formal training in accounting and accounting procedures. Inspectors were specialists in certain sections of the tax laws, rather than generalists in the area of taxes. As a result, an inspector might be able to work income tax cases, but would have difficulty in working on sales tax cases, because this was not his specialty and he was not expected to know the laws pertaining to sales taxes.

Inspectors were not sufficiently trained to carry out their audit responsibilities properly, being concerned mostly with the tax laws and their application, with little or no attention being given to techniques. Supervising inspectors had no training in the art of supervision, or in controlling and evaluating work.

In general, Inspectors Jefes in charge of other inspections used two methods to select taxpayers to be audited. The Inspectors Jefes would review the register of taxpayers and select those taxpayers for audit who gave evidence of having substantial capital or who were in business with little capital but doing a substantial business. There was no apparent relationship between capital and earnings in the selection of taxpayers to be audited. The other method employed was more general. Based on a personal knowledge of the community, an inspector would be assigned an individual or business for audit. The inspector would visit the taxpayer and would make no attempt to review or audit books, but merely observe the condition of the premises and the assets of the taxpayer, and, then quickly make a determination that since the taxpayer possessed a certain amount of wealth, he must owe additional taxes. In most cases, the taxpayer agreed to this additional tax, rather than insisting on a fair and complete audit.

A true distinction between office and field auditing did not exist in that all audits were of an "audit in depth" nature. The technique of mass coverage through item checks was not in use and, as a result, an insufficient number of returns were being reviewed to promote and assure general tax compliance on the part of the taxpaying public.

The means whereby many of the problems could be resolved were provided for in the reorganization plan for the Impuestos Internos which went into effect July 1, 1963. A new organizational unit, the departamento normativo, was created in the national office to develop auditing standards and techniques and provide leadership for the audit program. The audit function was organized in the regions and zones in such a way as to separate it from the bulk of the paper processing and enable it to confine itself to true audit responsibilities. Chiefs of the regional and zone audit were created to carry out national policies and programs in auditing whereas chiefs of "processing" with separate staffs were to be responsible for the bulk of the paperwork. An "office of selection" and "selection committees" were provided for at the zone level in order to permit selection of cases for audit on a programed and more realistic and productive basis. Audit groups were formed to provide a clear distinction between field (extensive) and office (cursory) audit.

Audit standards, procedures and techniques for use under the reorganization were incorporated into volume 3 of the Internal Revenue Manual by task forces of Chilean technicians working under the guidance of a U.S. Adviser. The volume was published in June 1963 and, has served as the basis for the audit program since July 1, 1963, and the focal point for the efforts of the new Departamento Normativo. The volume was prepared primarily by personnel familiar with general auditing procedures, but who had little knowledge of the newer tax auditing procedures. Thus, this volume has been, and is being, constantly reviewed and

necesarios para el Servicio, incluídos en la Ley y las obligaciones contractuales del Proyecto. Se inició la confección de un rol de impuestos corregido para cada comuna. Este rol se confeccionó en tal forma que la unidad IBM del Servicio pudo efectuar los cálculos necesarios de los valores de los fundos.

LA FUNCION DE FISCALIZACION

Una serie de analisis realizados durante el año calendario 1961, demostró la existencia de grandes fallas tanto en la organización de la rama de fiscalización de casos como en las técnicas usadas en la selección y revisión. No existía una responsabilidad centralizada para el programa general, la política y las normas de procedimiento del sistema de fiscalización, no existía un plan para realizar la fiscalización y la que se relizaba era mínima. Los Inspectores estaban recargados con un tremendo volúmen de papeleo administrativo requerido por la ley para la realización del cuál no había otro personal asignado.

En general, los supervisores eran tolerantes y poco o ningún control se ejercía sobre la labor de los fiscalizadores. Como resultado, el rendimiento de la mayoría de los inspectores era muy bajo. Más o menos la mitad de los Inspectores carecían de la preparación básica necesaria para realizar auditorías ya que no habían seguido estudios académicos formal en contabilidad y métodos contables. Los inspectores eran especialistas en ciertos aspectos de las leyes tributarias más bien que generalistas en el área de impuestos. Como consecuencia, un inspector podría ser capaz de trabajar en casos de Renta, pero tendría dificultades con los casos de Compraventas, ya que ésta no era su especialidad, y no se esperaba que tuviera conocimientos de las leyes referentes a las Compraventas.

Los Inspectores no estaban lo suficientemente entrenados para realizar en debida forma sus responsabilidades de fiscalización, ya que estaban preocupados principalmente de las leyes tributarias y su aplicación, prestando poca o ninguna atención a las técnicas. Los Inspectores Supervisores no tenían entrenamiento en el arte de supervisión ni en el control y evaluación del trabajo.

En general, los Inspectores Jefes, a cargo de Inspecciones, usaban dos métodos para seleccionar los contribuyentes que serían fiscalizados. Los Inspectores Jefes revisaban el rol de contribuyentes y seleccionaban a aquellos contribuyentes que demostraban alguna evidencia de tener un capital substancial o que tenían poco capital pero demostraban un considerable volúmen. No existía una relación aparente entre el capital y los ingresos en la selección de contribuyentes a ser fiscalizados. El otro método usado era más general. Basado en sus conocimientos personales de la comunidad se le asignaba a un Inspector los casos a fiscalizar. El Inspector visitaba al contribuyente y no realizaba ningún esfuerzo para revisar o fiscalizar los libros de contabilidad, pero meramente observaba la condición del negocio y los bienes del contribuyente, luego rápidamente tomaba la determinación de que como el contribuyente poseía una cierta cantidad de bienes de fortuna, debía adeudar impuestos adicionales. En la mayoría de los casos, el contribuyente aceptaba éste impuesto adicional antes que insistir en una revisión imparcial y completa.

No existía una verdadera distinción entre auditoría de terreno y oficina en el sentido que todas las revisiones eran "en profundidad". La técnica de fiscalizar a muchos contribuyentes a través de la selección y revisión de solo determinados factores no estaba en uso. Como consecuencia un número insuficiente de declaraciones estaba siendo sometida a revisión para promover y asegurar el cumplimiento voluntario general de parte del público contribuyente.

Los medios mediante los cuales muchos de los problemas podrían ser resueltos fueron contemplados en el plan para la reorganización del Servicio, la cuál entró en vigor el 1º de julio de 1963. Una nueva unidad organizacional, el Departamento Normativo, fué creado al nivel Nacional a fin de desarrollar las pautas y técnicas de fiscalización, y proporcionar las directivas necesarias para un programa de fiscalización. La función fiscalizadora se organizó en las regiones y zona para separarla del grueso de papeles procesados y permitirla dedicarse a la fiscalización pura. Se establecieron los cargos de Jefes Zonales y Regionales de Fiscalización para llevar a cabo las normas y programas nacionales en ésta materia, al mismo tiempo que Jefes de Procesamiento, con personal diferente, se responsabilizaban del papeleo administrativo. Una Oficina de Selección y Comités de Selección fueron creados en el nivel zonal a fin de permitir una selección de casos a ser fiscalizados, sobre una base más realista, productiva y programada. Se formaron grupos de fiscalización claramente divididos en fiscalización de terreno (intensiva) y de oficina (selectivo).

784-400-65 — 3

amended consistent with tax auditing requirements and the experiences gained in practice in the field.

A pilot project was initiated shortly prior to reorganization to test the usefulness and application in Chile of true office audit practices. In terms of additional taxes, propaganda effect on those taxpayers audited, and needed experience gained from actual working conditions, the pilot program was successful and was the basis for an office audit staff in all offices. Using the experience gained during the pilot program, a training course for office auditors was prepared in collaboration with the training department of the Servicio.

The test program and subsequent visits to local offices has proven that office audit has a place in the Chilean Impuestos Internos. However, it has also given evidence that existing procedures require some refinement and improvement. One of these has to do with personal contact at the taxpayer's place of business or residence. This is contrary to office audit procedures, but because of the peculiarities of the Chilean taxpayer it may become necessary. Prior to the test program, production quotas for office auditors were arbitrarily set at eight closed cases per month. Results obtained from the pilot plan indicate a real possibility of establishing a goal of one case per day. Following review and discussions with the subdirector Operaciones (assistant commissioner—compliance) and the chief of the audit division, a new standard of 22 cases per month was set. Despite written instructions limiting the number of items an auditor should examine, the "auditing in depth" theory of the auditors continues to prevail. To combat this, additional instructions have been issued making it clear that only those items (one to three) chosen by the selection committee are to be audited. The system is now functioning.

Considerable time of the U.S. adviser has been devoted to an audit activity referred to in Chile as "Preventivo" auditing. The nearest equivalent U.S. operation is the collections division's canvassing operations. Several sections of the Chilean laws require periodic visits by an Impuestos Internos inspector. Some of these visits are solely for the purpose of establishing tax exemptions (auto assembly plants), others are to establish quotas, or coefficients of productions (vineyards), others are police actions (distilleries). In the enforcement area falls the verification of sales taxes, control of sales of certain assets (motor vehicles in particular), and the picking up of delinquent sales tax returns.

From the standpoint of dollar production this activity is a losing proposition. Inspectors are required by Servicio regulations to make 200 visits each month. An analysis of dollar production for a 3-month period indicated a return of as little as 70 pesos per visit to a high of about 600 pesos. The only real productive area of Preventivo operations is the verification of sales taxes. This has a twofold impact. The inspector assesses unreported sales taxes immediately. The income on which the sales taxes were assessed must then be recorded as income on the proprietor's books and thus becomes subject to the tax on business profits.

A test program has been established for the verification of sales taxes in an effort to increase dollar production in this area of Preventivo activities. For all other Preventivo activities, we are searching for ways and means to either eliminate them or reduce the time devoted to them.

In the area of field audit, efforts have been concentrated on establishing standards and controls for the work of the auditors. An annual audit plan has been established whereby goals are set nationally, regionally, and for each zone; within these goals, work standards are set for each audit group. Each group of eight auditors is to complete 40 field audit cases per month. A reporting system is in operation which permits review and evaluation of work production at each level and corrective action is taken where necessary. As indicated previously, a new selection system is in use which gives prime consideration to net profit and sales. A system of control cards has been instituted which permits a determination of the status and whereabouts of any particular case at all times during the audit process. Inability to obtain this type of information readily has been a serious drawback for many years. A daily time report has been developed for use by the auditors in order to foster closer supervisory controls and provide feeder information for the statistical reporting system on a national basis. All of these innovations resulted from lengthy study and joint efforts by the Chilean technicians and U.S. advisers, and pertinent instructions are under constant surveillance with a view to further refinement and improvement as the systems unfold.

To facilitate taxpayers' preparation of tax forms, the Impuestos Internos inaugurated, in March 1964, the first determined attempt to provide service to the public prior to filing of their tax

Normas, procedimientos, pautas y técnicas de auditoría fueron incorporados al Volumen No. 3 del Manual del Servicio por grupos de tarea formados por personal chileno bajo la tutela del asesor norteamericano. El Volumen fué publicado en junio de 1963 y ha servido de base al programa de fiscalización desde el 1º de julio del mismo año, como también ha sido el foco de los esfuerzos del Departamento Normativo. Este Volumen fue preparado principalmente por personal versado en normas generales de auditoría, pero que tenían muy poco conocimiento de las nuevas normas de fiscalización tributaria. Es así, entonces, como éste Volumen ha estado y está constantemente siendo revisado y enmendado de acuerdo con las necesidades de ficalización y la experiencia ganada en el terreno.

Se realizó un programa piloto, poco antes de la reorganización, para verificar las bondades y la aplicación en Chile de un verdadero sistema de auditoría desde la oficina. Considerando los impuestos adicionales determinados, el efecto publicitario en aquellos contribuyentes fiscalizados y la experiencia recogida en la práctica el Programa Piloto fue un éxito, y fué la base para la formación de personal de fiscalización desde la oficina en todas las Inspecciones. Empleando la experiencia recogida durante el desarrollo del Programa Piloto, se preparó un curso de capacitación para Inspectores de oficina en colaboración con el Departamento de Capacitación.

El programa de prueba y las visitas realizadas a las Inspecciones ha demostrado que la fiscalización desde la oficina tiene ubicación dentro del Servicio de Impuestos Internos de Chile. Sin embargo, también ha demostrado que los procedimientos existentes necesitan ser mejorados y afinados. Uno de éstos procedimientos es el relacionado con el contribuyente en el lugar de su residencia o negocio. Esto es contrario a las normas de auditoría desde la oficina, pero debido a la idiosincrasia del contribuyente chileno ésto puede llegar a ser necesario. Previo al programa de prueba, las cuotas de rendimiento para fiscalizadores de oficina fueron fijadas arbitrariamente en 8 casos completos por mes. Los resultados obtenidos del plan piloto indican la posibilidad real de establecer una meta de un caso diario. Después de conversaciones con el Sub-Director de Operaciones y el Jefe de la División de Fiscalización, se estableció un nuevo promedio de 22 casos mensuales. Aún cuando por escrito se limitó el número de items que un revisor debería examinar, la teoría de la revisión en profunidad prevalece. A fin de combatir ésta, han sido emitidas nuevas instrucciones puntualizando que solo aquellos items (de uno a tres) escogidos por el Comité de Selección deben ser revisados. El sistema está funcionando ahora.

Un tiempo considerable del asesor norteamericano ha sido dedicado a la función de fiscalización conocida en Chile como 'Preventiva'. Diferentes disposiciones de las leyes chilenas requieren visitas periodicas de un Inspector de Impuestos. Algunas de éstas visitas son exclusivamente para establecer exenciones de impuestos (armadurías de autos) otras para establecer cuotas o coeficientes de producción (viñedos), otras son de tipo policial (destilerías). En el area de la compulsión caen la verificación de los impuestos a las compraventas, control de ventas de ciertos bienes (vehículos motorizados principalmente), y colección de declaraciones atrasadas de compraventas.

Desde el punto de vista de rendimiento monetario esta actividad significa una pérdida neta. Los reglamentos del Servicio obligan a los Inspectores a realizar 200 visitas mensuales. Un analisis del rendimiento de un período de tres meses indica un ingreso que varía de un mínimo de 70 pesos por visita a un máximo de 600 pesos. La única área productiva de la fiscalización Preventiva es la verificación del impuesto de Compraventas. Esta tiene un impacto doble. El Inspector establece y liquida diferencias de inmediato. La renta producida por éstas ventas debe anotarse forzosamente en los libros del contribuyente e inmediatamente pasa a estar sujeta al impuesto de la renta.

Se ha establecido un programa piloto para la verificación del impuesto a las compraventas a fin de aumentar el rendimiento monetario de la fiscalización preventiva. Pero para todas las otras actividades del preventivo estamos tratando de eliminarlas o de reducir el tiempo dedicado a éllas.

En el área de la fiscalización de terreno, se han concentrado los esfuerzos en establecer standards y controles para el trabajo de los inspectores. Se ha establecido un plan anual de fiscalización fijando metas nacionales, regionales y por zonas. Dentro de éstas metas se han fijado pautas para cada grupo de fiscalización. Cada grupa de 8 Inspectores debe completar 40 casos de terreno cada mes. Un sistema de informes está en funcionamiento, el que permite revisar y evaluar la producción de trabajo en cada nivel, al mismo tiempo que permite tomar medidas correctivas cuando éstas son necesarias. Como se ha mencionado anteriormente, un nuevo sistema de selección está en uso el que otorga con-

returns, a telephone answering service in the National office. During the 19 days the program was in effect more than 16,500 questions were answered. The success of this operation has resulted in plans for its continued use in future years during the filing season.

To increase the working audit force, a semi-professional group known as "Técnicos Ayudantes" was created, trained for 3 months and, now, some 300 of them have taken over the clerical and taxpayer contact activities formerly performed by the agents.

A number of additional projects are now being collaborated upon by the Departamento Normativo and the U.S. advisers to further improve the audit system as follows:

a. Tax audit guidelines have been started. Separate handbooks for revenue agents and for auditors have reached the first draft stage.
b. A handbook for audit group supervisors is in process. An outline has been prepared but the first draft is not yet complete;
c. The paper-load problem generated by the present claims procedure is under study. Procedures are to be developed which will minimize the filing of claims, by taxpayers as well as reduce the steps taken to process legitimate claims;
d. Preventivo activities which require the services of an experienced inspector are being checked. As a result it is hoped that man-days spent by inspectors on Preventivo activities will be reduced;
e. Zone chiefs of audit will be meeting in Santiago to resolve problems at round table discussions similar to ones held in May 1964 by regional audit chiefs; and
f. Training of revenue agents in many facets is in process or being planned. In July will be held the first of several discussions with audit group supervisors on the subject of identifying taxpayers who have filed fradulent tax returns.

LEGAL COLLECTIONS

In April 1963 as part of the studies of the ITS, contact was made with the treasury in order to find out what proportion of the assessements made by the audit division were actually collected and what relationship this bore to the total amount of taxes collected.

Obviously, there was no point in improving the organization and systems of the ITS to bring in a considerable amount of revenue if the money was not actually collected and, therefore, usable.

In December 1963 the first of two advisers arrived. He is a specialist in assistance and methods. In April of 1964 the second adviser, a specialist in the legal aspects of collections, arrived. Between December 1963 and April 1964 the collections advisers and the chief of the tax modernization project worked closely with the legal collections people in developing a program requiring both administrative and legal action for the complete reorganization of the legal collections department. This program has been accepted by the legal division and is presently being read by the budget bureau and the under secretary of the treasury. It is expected that a series of meetings will be held starting within the next 30 days and there is hope that the program will result in definite action being taken, resulting in a well-organized legal collections division.

sideración primordial a las ventas y a la utilidad neta. Un sistema de tarjetas de control permite determinar el estado y la ubicación de cada carpeta en cualquier momento del proceso de fiscalización. Durante muchos años la imposibilidad de obtener ésta información rápidamente fué un grave contratiempo. Se ha desarrollado un informe diario de los Inspectores para fomentar una mejor supervisión y control, y proporcionar información básica para el sistema de informes estadísticos sobre una base nacional. Todas éstas inovaciones son el resultado de largos estudios y esfuerzos realizados mancomunadamente por técnicos chilenos y asesores norteamericanos. Las instrucciones pertinentes están bajo vigilancia continua con miras a su refinación y mejoramiento a medida que los sistemas se desenvuelven.

A fin de facilitar a los contribuyentes la preparación de sus declaraciones, el Servicio inauguró en marzo de 1964 su primer esfuerzo decidido para proporcionar servicio antes de que hicieran sus declaraciones—un servicio telefónico desde la Oficina Nacional. Durante los 19 días en que funcionó a título de prueba, respondió a más de 16,500 consultas. El éxito de ésta operación ha traído como consecuencia la intención de usarlo en años futuros durante la época de presentación de declaraciones.

A fin de aumentar la fuerza efectiva de fiscalización, fué creado un grupo semi-profesional conocido como "Técnicos Ayudantes". Unos 300 funcionarios siguieron un cruso de tres meses y han tomado ahora a su cargo actividades de contacto con contribuyentes y otros anteriormente desempeñados por los Inspectores.

Un número adicional de actividades están siendo desarrolladas en la actualidad por el Departamento Normativo y los asesores norteamericanos para mejorar aún más el sistema de fiscalización. Estas son:

a. Se ha iniciado la redacción de una Cartilla de Fiscalización de Impuestos. Cartillas Manuales para Inspectores de Terreno y para Inspectores de Oficina, y revisores, y han sido confeccionadas ya en borrador.
b. Está siendo confeccionada una Cartilla Guía para Supervisores de Grupo. Aún cuando el borrador aún no está preparado, se tiene ya un bosquejo.
c. La gran cantidad de papeles generado por el procedimiento de reclamos actualmente vigente está siendo estudiado. Se desarrollarán procedimientos que reducirán al mínimo el número de los reclamos presentados por los contribuyentes y que acortará también la tramitación de los mismos.
d. Se están verificando las actividades de fiscalización preventiva que requieren los servicios de un Inspector experimentado. Como resultado de esto se espera poder reducir el número de días/hombre dedicados por Inspectores a actividades preventivas.
e. Los Jefes Zonales de Fiscalización de reunirán en Santiago para resolver problemas en conferencias de mesa redonda similares a las celebradas con los Jefes de Fiscalización Regional en mayo de 1964.
f. Está en proceso o en planificación el entrenamiento de los inspectores en muchos aspectos de la fiscalización. La primera reunión de supervisores de grupo para tratar el tema de identificación de contribuyentes que han presentado declaraciones fraudulentas se llevará a cabo en julio.

COBRANZA JUDICIAL

En abril de 1963, y como parte de los estudios del Servicio de Impuestos Internos, se realizaron contactos con la Tesorería para determinar qué proporción de los impuestos determinados por el Servicio estaban siendo realmente cobrados y qué relación existía entre ésta proporción y la recaudación total.

Lógicamente no había ninguna razón para mejorar la organización y los sistemas del Servicio de Impuestos Internos con el objeto de aumentar los tributos si el dinero no estaba ingresando en arcas fiscales y disponible para ser usado.

En diciembre de 1963 llegó el primero de los dos asesores. Es un especialista en organización y métodos. En abril de 1964 llegó el segundo, especialista en los aspectos legales de cobranzas. Entre diciembre de 1963 y abril de 1964 los asesores en cobranzas y el Jefe del Proyecto de Modernización de Impuestos trabajaron en estrecha colaboración con los funcionarios de Cobranzas Judiciales en el desarrollo de un programa que requiere de acción administrativa y legal para la completa reorganización del Departamento de Cobranzas Judiciales. Se agrega una copia de las recomendaciones como Anexo #12. Estas recomendaciones han sido acogidas por el Servicio de Cobranzas y están actualmente siendo estudiadas por la Oficina del Presupuesto y el Sub-Secretario

CONCLUSIONS

Achievement in government most frequently is measured in terms of better organization, better communications, better facilities, and other specific segments which are necessary to a more efficient administration. In the final analysis, however, more effective operations must show themselves in better results. The measurement of the effect of administrative improvement on tax intake, is a difficult one. We have attempted to do this in the United States with uncertain results. To do the same accurately in an area where statistical information is not rapidly available, and an inflationary factor of 40 to 50 percent confuse an already difficult study, is almost impossible.

An attempt has been made to do this using techniques generally acceptable to the host country and which I believe is accurate within a reasonably small constant error. Our last study comparing intake for calendar year 1963 against 1962 shows an increase of 118 million escudos ($63 million) or about 12½ percent of the total tax collections of the internal revenue service due directly to better administration.

In calendar year 1964 we have had a heavy increase in the income tax area which, we expect, will give us a much better balance between direct and indirect taxes. Much of this is due to the new income tax law passed last year; however, the basis of the law which reduced many schedular taxes while increasing the "complementario" was the agreement by the Chilean Government and Congress that better administration made these changes possible.

The item of major importance which is not subject to statistical analysis has been the drastic change in the tax "climate" in Chile. For the first time, taxes are a major item of conversation. There the beginnings of fear of evasion and the general willingness of the taxpayer to cooperate has increased. It is this last item which is perhaps of more significance than those which can be statistically measured.

The changes initiated by this project require much time and effort in the sense that the returns from them are a long range rather than a short range project. It is hoped and expected that the improvements made will show themselves, progressively, more as the years go by.

de Hacienda. Se espera celebrar una serie de reuniones dentro de los próximos 30 días y se confía que de ésta programa nazcan medidas definidas en pro de un Servicio de Cobranzas bien organizado.

CONCLUSION

El exito de un gobierno se mide, la mayoría de las veces, en función de una mejor organización, mejores medios de comunicación, mejores facilidades para llevar a cabo sus tareas, y otros elementos especificos que son necesarios para una administración más eficiente. En el último análisis, sin embargo, las operaciones mas efectivas se hacen presentes en mejores resultados.

La medición del efecto de una administración perfeccionada sobre la recaudación de impuestos es difícil. Se ha intentado hacerlo en los Estados Unidos pero los resultados no son convincentes. Intentar hacer igual cosa en un área donde la información estadística no está disponible con prontitud, y donde un problema de por sí difícil se confunde aun más debido a un proceso inflacionario del orden de un 40 a un 50% es poco menos que imposible.

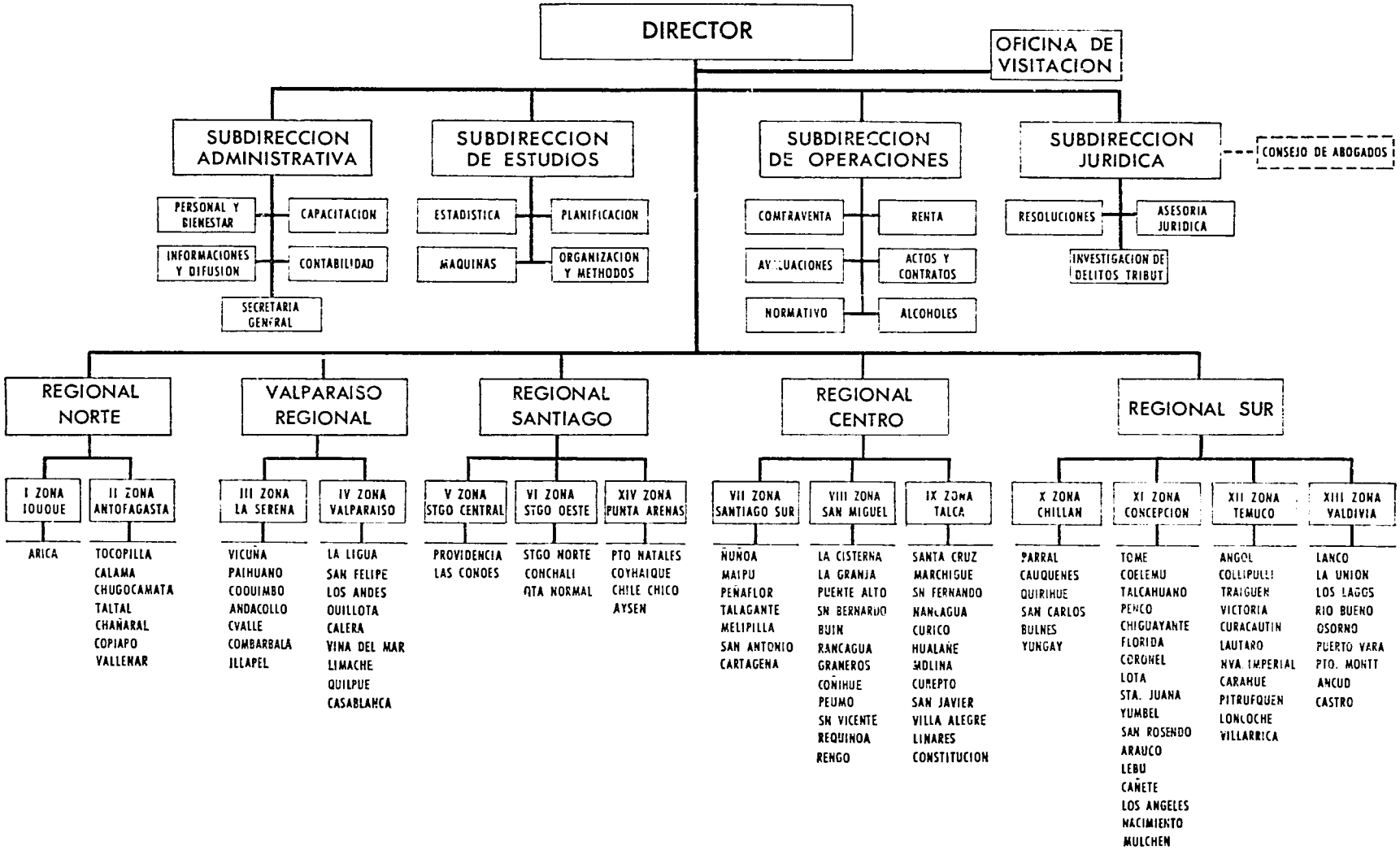
Se ha intentado medir este efecto en Chile empleando técnicas generalmente aceptables y que considero precisas si se acepta un error razonablemente pequeño y constante. Nuestro último estudio, comparando el ingreso del año calendario 1963 contra el año 1962 arroja un aumento de 118 millones de escudos (US$ 638 millones) como consecuencia directa de una mejor administración, o sea más o menos el 12½% del total de los impuestos recaudados.

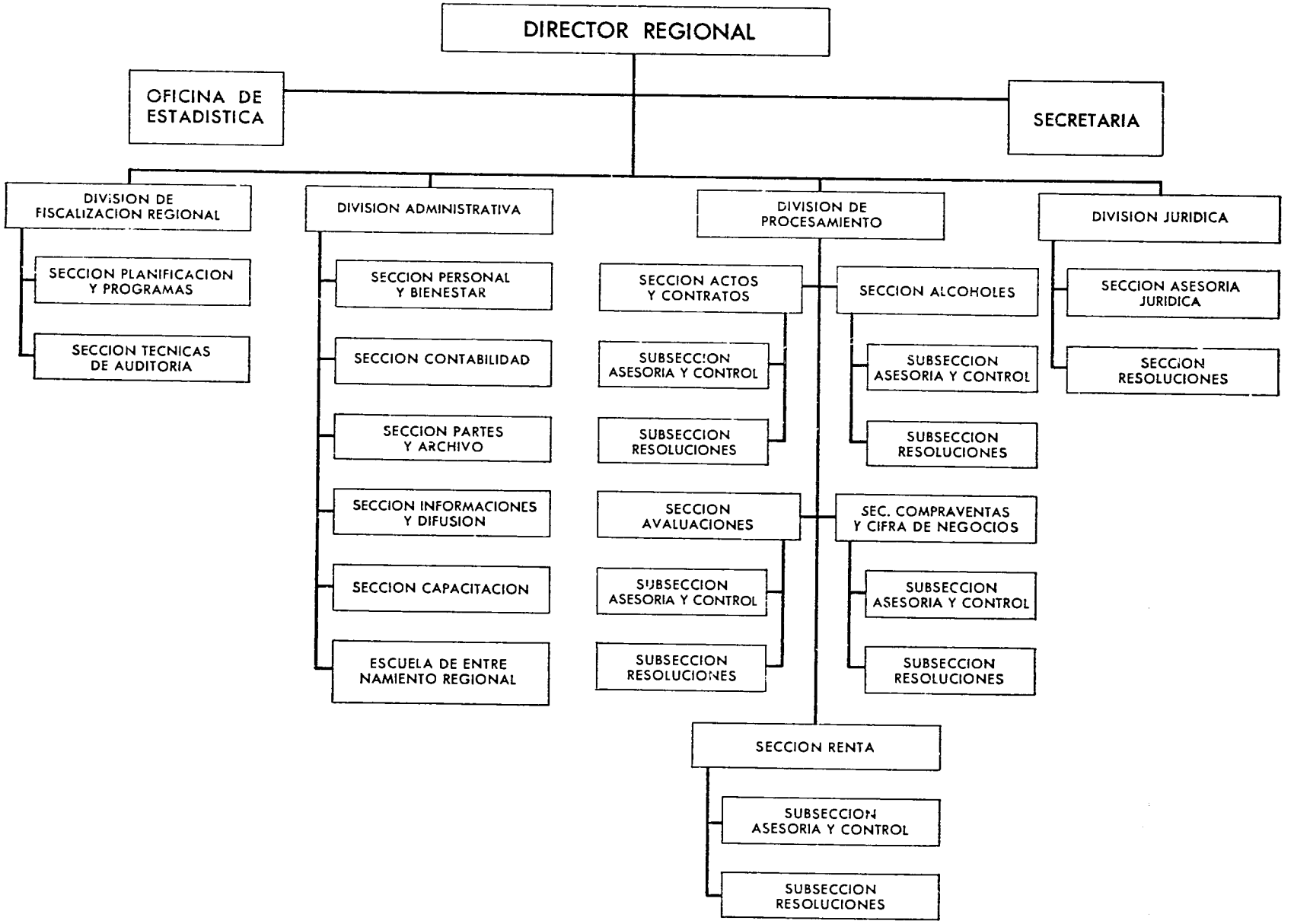
En el año 1964 hemos tenido un fuerte aumento en el área de impuesto a la renta que nos proporcionará un mejor equilibrio entre impuestos directos e indirectos. En gran parte esto se debe a la nueva ley de impuesto a la renta promulgada el año pasado, sin embargo, la promulgación de esta ley, que redujo muchos impuestos cedulares al mismo tiempo que aumentó el Complementario, se debió al consenso de opinión entre el Ejecutivo y el Congreso que una mejor administración había permitido efectuar estos cambios.

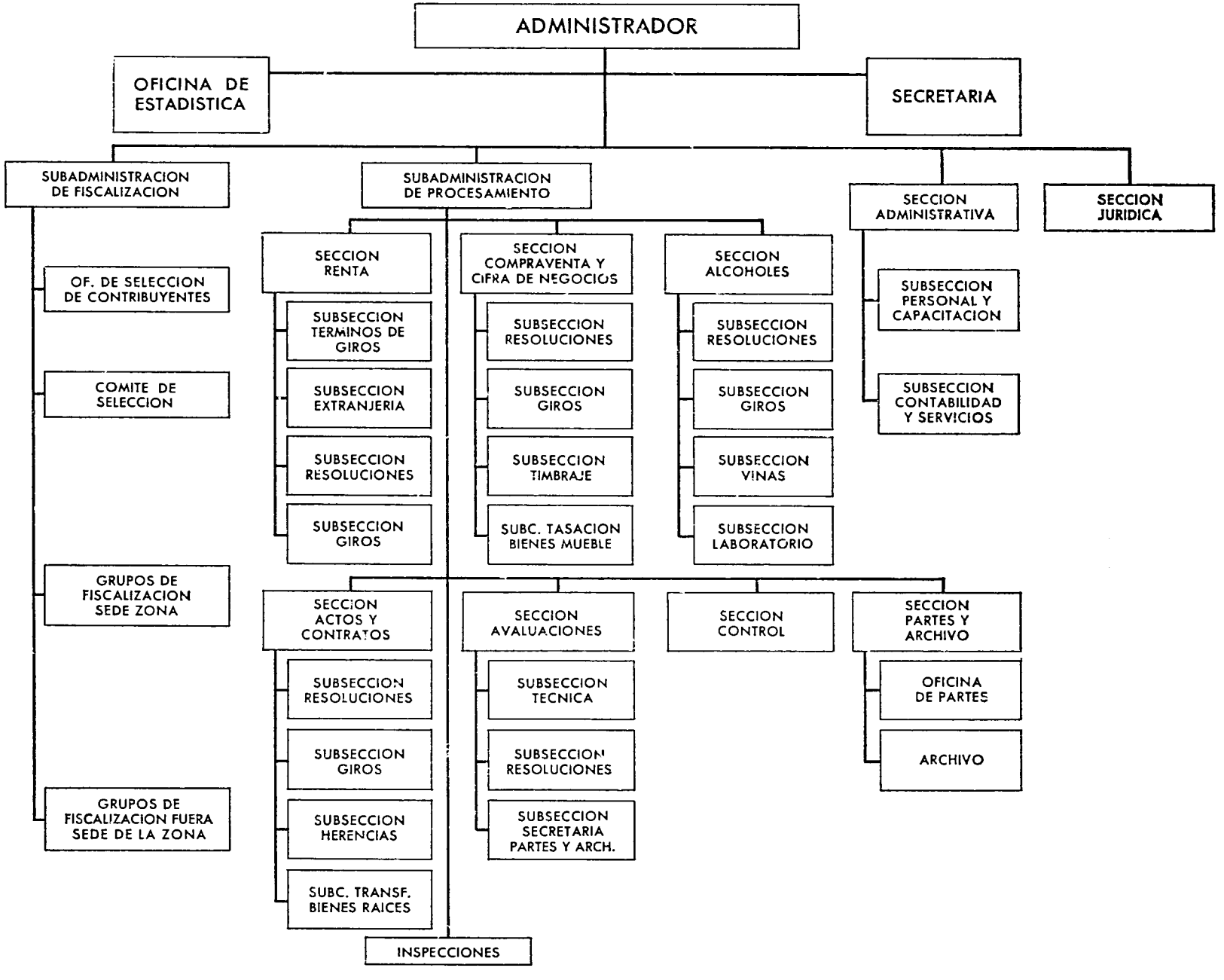
El factor de mayor importancia, y uno que no puede ser sometido al frío análisis estadístico, ha sido el vuelco dramático en el "clima" tributario en Chile. Pro primera vez los impuestos se han convertido en tema obligado de todas las conversaciones. Nace el temor a las consecuencias de la evasión del pago de los impuestos y la voluntad del contribuyente para cooperar con el Servicio va en aumento.

Los cambios iniciados por este proyecto son de naturaleza tal que requieren mucho tiempo y esfuerzo y darán sus frutos a largo más bien que a corto plazo. Esperamos y anhelamos que las mejoras realizadas se harán sentir cada vez más a medida que pasen los años.

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS




DIRECTOR REGIONAL
OFICINA DE ESTADISTICA
SECRETARIA
DIVISION DE FISCALIZACION REGIONAL
SECCION PLANIFICACION Y PROGRAMAS
SECCION TECNICAS DE AUDITORIA
DIVISION ADMINISTRATIVA
SECCION PERSONAL Y BIENESTAR
SECCION CONTABILIDAD
SECCION PARTES Y ARCHIVO
SECCION INFORMACIONES Y DIFUSION
SECCION CAPACITACION
ESCUELA DE ENTRE NAMIENTO REGIONAL
DIVISION DE PROCESAMIENTO
SECCION ACTOS Y CONTRATOS
SUBSECCION ASESORIA Y CONTROL
SUBSECCION RESOLUCIONES
SECCION AVALUACIONES
SUBSECCION ASESORIA Y CONTROL
SUBSECCION RESOLUCIONES
SECCION ALCOHOLES
SUBSECCION ASESORIA Y CONTROL
SUBSECCION RESOLUCIONES
SEC. COMPRAVENTAS Y CIFRA DE NEGOCIOS
SUBSECCION ASESORIA Y CONTROL
SUBSECCION RESOLUCIONES
SECCION RENTA
SUBSECCION ASESORIA Y CONTROL
SUBSECCION RESOLUCIONES
DIVISION JURIDICA
SECCION ASESORIA JURIDICA
SECCION RESOLUCIONES


ADMINISTRADOR
OFICINA DE ESTADISTICA
SECRETARIA
SUBADMINISTRACION DE FISCALIZACION
OF. DE SELECCION DE CONTRIBUYENTES
COMITE DE SELECCION
GRUPOS DE FISCALIZACION SEDE ZONA
GRUPOS DE FISCALIZACION FUERA SEDE DE LA ZONA
SUBADMINISTRACION DE PROCESAMIENTO
SECCION RENTA
SUBSECCION TERMINOS DE GIROS
SUBSECCION EXTRANJERIA
SUBSECCION RESOLUCIONES
SUBSECCION GIROS
SECCION COMPRAVENTA Y CIFRA DE NEGOCIOS
SUBSECCION RESOLUCIONES
SUBSECCION GIROS
SUBSECCION TIMBRAJE
SUBC. TASACION BIENES MUEBLE
SECCION ALCOHOLES
SUBSECCION RESOLUCIONES
SUBSECCION GIROS
SUBSECCION VINAS
SUBSECCION LABORATORIO
SECCION ACTOS Y CONTRATOS
SUBSECCION RESOLUCIONES
SUBSECCION GIROS
SUBSECCION HERENCIAS
SUBC. TRANSF. BIENES RAICES
SECCION AVALUACIONES
SUBSECCION TECNICA
SUBSECCION RESOLUCIONES
SUBSECCION SECRETARIA PARTES Y ARCH.
SECCION CONTROL
SECCION PARTES Y ARCHIVO
OFICINA DE PARTES
ARCHIVO
INSPECCIONES
SECCION ADMINISTRATIVA
SUBSECCION PERSONAL Y CAPACITACION
SUBSECCION CONTABILIDAD Y SERVICIOS
SECCION JURIDICA

24

ATTACHMENT No. 2

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

Training Department

REPORT ON TRAINING

September 1961–February 1964

	Total	Training schools			Training at other centers
		Santiago	Valparaíso	Concepción	
Instructor training	96	96	.....	.....	.....
Course for Inspectors Jefes	80	80	.....	.....	.....
Fundamentals of supervision	15	15	.....	.....	.....
Inspector's course (1st phase)	611	474	68	69	.....
Inspector's course (2d phase)	232	232	.....	.....	.....
Assessor's (Tasadores) course	34	34	.....	.....	.....
Technical helper's course (operations)	229	140	40	49	.....
Technical helper's course (secretarial)	24	24	.....	.....	.....
Clerical course (evaluations)	36	36	.....	.....	.....
Typing course	19	19	.....	.....	.....
Shorthand course	7	7	.....	.....	.....
Training program—New organization	2,914	1,935	271	144	564
Office audit course	68	(1)	18	8	42
Totals	4,365	3,092	397	270	606

[1] Figures not available.

ANEXO NO. 2

SERVICIOS DE IMPUESTOS INTERNOS

Departamento de Capacitación

INFORME DE CAPACITACION

Septiembre 1961-Febrero 1964

	Total	Escuelas de Capacitación			Entrenamiento en otros Centros
		Santiago	Valparaíso	Concepción	
Cursos para Instructores	96	96			
Cursos para Inspectores Jefes	80	80			
Fundamentos de Supervisión	15	15			
Curso para Inspectores (1era fase)	611	474	68	69	
Curso para Inspectores (2a fase)	232	232			
Curso para Tasadores	34	34			
Curso para Técnicos Ayudantes (Fiscalización)	229	140	40	49	
Curso para Técnicos Ayudantes (Secretariado)	24	24			
Curso para Oficiales (Evaluaciones)	36	36			
Curso para Mecanógrafas	19	19			
Curso de Taquigrafía	7	7			
Programa de Entrenamiento sobre la nueva Organización	2914	1935	271	144	564
Curso para Fiscalizadores de Oficina	68	(1)	18	8	42
Totales	4365	3092	397	270	606

[1] No hay cifras disponibles.

TRAINING COURSES AND MATERIALS

No. 1 Training course for instructors
No. 2 Fundamentals of supervision
No. 3 Course for group chiefs (fiscalization)
No. 4 Vacant
No. 5 Course for special agents
Course for inspectors (2d phase)
Subjects:
Auditing
Sales
Accounting
Income
Sales of services
Inheritance

No. 6 Course for inspectors (Inspectores Preventivos y de oficina)
Subjects:
Auditing
Tax code
Sales
Accounting
Income
Alcohols
Evaluations
Sales of services
Legal rights
Administrative statute
Excise taxes
Inheritance
Organization and methods
Public relations

No. 7 Course for inspectors (Inspectores de terreno)
Course for assessors (Tasadores)
Rational administration and supervisor's role
Real estate (evaluations)
Course for chief inspectors
Organization and methods
Training course for office auditors
Course for technical helpers
Boletín Informativo No. 1—Central library

CURSOS DE ENTRENAMIENTO Y MATERIALES

No. 1 Curso de Entrenamiento para Instructores
No. 2 Fundamentos de Supervisión
No. 3 Cursos para Jefes de Grupos (Fiscalización)
No. 4 vacante
No. 5 Curso para Agentes Especiales
Curso para Inspectores (2a fase)
Temas:

Auditoría	Rentas
Ventas	Cifra de Negocios
Contabilidad	Herencias y Donaciones

No. 6 Curso para Inspectores (Inspectores Preventivos y de Oficina)
Temas:

Auditoría	Cifra de Negocios
Código Tributario	Derechos legales
Ventas	Estatuto Administrativo
Contabilidad	Impuesto a las Barajas, tabacos, etc.
Rentas	Herencia y Donaciones
Alcoholes	Organización y Métodos
Evaluaciones	
Relaciones Públicas	

No. 7 Curso para Inspectores (Inspectores de terreno)
Curso para Tasadores
Administración Racional y Rol de Supervisores
Bienes Raices (Evaluaciones)
Curso para Inspectores Jefes
Organización y Métodos
Curso de Capacitación para Fiscalizadores de Oficina
Curso para Ayudantes Técnicos
Boletín Informativo No. 1—Biblioteca Central

ADDENDUM

May, 1965

During the year, since this report was first prepared, the project has made considerable progress.

The organization has not been changed though the staffing has been shifted and, based on a new study, a major balancing out of staff between units is in progress.

The training activities are functioning smoothly. Extra courses have been prepared and given in supervision, intelligence, training techniques, and other areas. The teaching methods have been improved greatly, especially through an integration of classroom and on-the-job training in the technical area. The previous chief of the training division who had done an excellent job was promoted to regional director in Valparaiso. The new chief shows promise and is continuing the good work of his predecessor.

Excellent progress has been made in the area of personnel. A complete job analysis study of all the jobs in the Servicio is in progress and from it will emerge a classification and salary system. In addition, the director of the Impuestos Internos, with our assistance, is preparing a normative law to be introduced in the next Congress that will legalize a new personnel (Civil Service) system for the Internal Revenue Service. If and when this goes through it will be a great step forward not only for the ITS but for the entire Government of Chile.

The internal communications system is operating smoothly and well and has become a normal part of the ITS operating systems and methods. The substantive law books have still not been placed on sale to the general public, however, there are funds in this year's ITS budget to print them for this purpose.

Progress has been made in the administrative services area; new offices have been secured for all regional directions, and for three more major zone offices. The organization is set up and is proceeding to take action to improve all administrative services. The only area still not developed properly is the area of budgeting and it is expected that work will start this year.

Public Information has taken a big step forward in the development of regional programs for public information. A massive 15-day publicity campaign was carried out with Presidential support immediately preceding the filing date, stressing the tax fraud activities of the service. It was successful beyond all expectations and resulted in many favorable comments.

The special unit for taxpayer assistance via telephone which was created last year, has been heavily used, and has had excellent public impact. A special committee has been set up to develop plans and procedures to institute a tax education program in the school system at approximately the level of sixth year of humanidades (fourth year high school).

In tax fraud, at present we have one person in jail for a year and one day, the first one in South America. A second sentence is expected this week and, in addition, there are 20 indictments in court and 50 under active investigation. Internal operations have been refined in the fraud department and the volume of the IRS Manual relating to fraud has been completely revised.

In addition, changes in the substantive legislation giving the Service access to bank accounts, etc. which will tremendously increase the strength of intelligence and audit divisions is being drafted without assistance. It will be presented as part of the normative laws to the next Congress.

The reassessment of all the real property in Chile both urban and rural, will be finished this month. The assessments in general will be tripled, slightly more in the agricultural side than in the urban. A ratio study just completed shows our urban assessments have been roughly at 80 percent of real value.

In the auditing function the regular programing of auditing is now routine. The new audit program for this year is in final state of review. It gives emphasis to large cases. In addition, an agent's handbook on audit techniques has been printed and distributed, and major technical and system improvements in the function have been carried out. This is shown by the fact that in 1962 the yield from audit activity, that is, additional assessments from checking the tax returns of the taxpayer, was E°37 million, in 1963 46 million, and in 1964, our full first year of operation, 103 million. Our program estimate from audit in 1965 is 200 million escudos and our returns from January and February 1965, the latest figures available, against January–February 1964 show more than 100 percent increase over 1964.

In the audit area, a sample survey of withholding tax indicated there were approximately 400,000 to 500,000 taxpayers paying withholding who should have filed and did not file their progressive income tax declarations. Our program for this year includes the office auditing of approximately 100,000

APENDICE

Mayo de 1965

Durante el año que ha transcurrido desde que éste informe fué preparado, el Proyecto ha logrado un avance considerable.

La organización en sí no ha sido modificada aunque algunos funcionarios han sido trasladados y, basado sobre un nuevo estudio, se está realizando una redistribución en gran escala para lograr un equilibrio entre las distintas unidades.

Las actividades de capacitación están funcionando sin trastorno alguno. Se han preparado y dictado nuevos cursos sobre Supervisión, Fraude Tributario, Técnicas de Capacitación, y en otras áreas. Los métodos de enseñanza han sido mejorados notoriamente, especialmente mediante la integración de la instrucción teórica dada en las salas de clase con el entrenamiento técnico-práctico durante el desempeño de tareas en las unidades operativas. El anterior Director del Departamento de Capacitación, que había desarrollado una labor excelente, fué ascendido a Director Regional de Valparaiso. El nuevo Director demuestra aptitudes y está continuando la buena labor de su antecesor.

Se han logrado grandes avances en el área de personal. Está en marcha un estudio-análisis de todas las tareas que se desarrollan en el Servicio, y de él nacerá un sistema completo de clasificación y sueldos. Además, el Director del Servicio de Impuestos Internos con nuestro asesoramiento, está redactando una ley normativa que será sometida al próximo Congreso, que legalizará un nuevo sistema de administración (Empleados Públicos) de personal para el Servicio de Impuestos Internos. Siempre y cuando sea aprobada significara un gran paso hacia adelante no solo para el Servicio de Impuestos Internos sino que para todo el Gobierno de Chile.

El sistema de comunicaciones interno funciona bien y sin tropiezos y se ha convertido en una parte normal de los sistemas de operaciones y métodos del Servicio de Impuestos Internos. Los volúmenes sobre leyes substantivas aún no han sido puestos para la venta al público, sin embargo se han consultado fondos en el presupuesto del Servicio de éste año para imprimirlos con éste propósito.

Se ha progresado en el área de los servicios administrativos; todas las Direcciones Regionales han sido ubicadas en edificios nuevos, además de tres de las principales Administraciones de Zona. La organización está montada y está procediendo a tomar medidas para mejorar todos los servicios administrativos. La única área aún no desarrollada debidamente es la de presupuestar, pero se espera comenzar a trabajar sobre ella éste año.

El Departamento de Informaciones y Difusión ha logrado un gran adelanto en el desarrollo de programas para informar al público. Se llevará a cabo un programa masivo de quince días de duración, con el apoyo del Excmo. Sr. Presidente de la Republica, inmediatamente antes del período de presentación de declaraciones, dando especial énfasis a las actividades que está desarrollando el Servicio contra el fraude tributario. Tuvo un éxito muy superior al que se esperaba y dió motivo a muchos comentarios favorables.

La unidad especial para contestar consultas telefónicas del público, creada el año pasado, ha tenido mucha aceptación, y ha causado un impacto excelente en el público. Se ha formado un comité especial para desarrollar procedimientos y planes para iniciar un programa de educación en materias tributarias aproximadamente al nivel del 6° Año de Humanidades.

Fraude Tributario logró que se sentenciara a una persona a un año y un día de cárcel. La primera sentencia de ésta naturaleza dictada en América del Sud. Se espera que otra sentencia sea dictada durante el curso de ésta semana, y además hay 20 juicios en trámite en las Cortes de Justicia, y 50 casos más bajo investigación activa actualmente. Las operaciones internas del Departamento de Fraude Tributario han sido perfeccionadas, y el volúmen sobre fraude tributario del Manual del Servicio de Impuestos Internos ha sido revisado en su totalidad.

Es más, se están redactando, sin asesoría, borradores de modificaciones en la legislación substantiva que permitirá al Servicio examinar las cuentas corrientes bancarias de los contribuyentes, etc. hecho que facilitará y aumentará enormemente la labor del Departamento de Fraude Tributario y el de la División de Fiscalización. Será presentado como parte de las leyes normativas al próximo Congreso.

El reavalúo de todos los bienes raíces en Chile, tanto urbano como rural, será terminado éste mes. Los avalúos vigentes, serán, en general, triplicados cargándose ligeramente más en el sector agrícola que en el urbano. Un estudio de relaciones que se acaba de terminar nos demuestra que los nuevos reavalúos representan aproximadamente el 80 por ciento del valor real.

En el campo de la fiscalización la programación en forma regular de la auditoría tributaria se ha

of these cases. To do this, most of the preventive inspectors will be shifted from fieldwork back to officework.

In addition, our check of telephone subscribers against registered taxpayers resulted in the inclusion of several thousands of taxpayers who had not previously filed tax returns, development of several tax fraud cases, and an intake of over E°2 million to date.

Legal Collections

The work of the legal collections division is on its way. A decreto signed by the President set up a commission of Chileans headed by the treasurer of Chile to review the recommendations made by the mission, make any suggestions, and put these recommendations into effect. Since both the secretary of treasury, the director of the budget, the under secretary of treasury, and the treasurer of Chile, have agreed on these recommendations the initial stages of the changes are well underway. The changes include transfer of the function from department of justice to treasury, a completely new organization, salary system, collection methods, and the use of administrative rather than judicial procedures.

Conclusions

Our first full year of operation was 1964. In terms of total collections in 1962 the government took in E°738 million; in 1963 E°1,068,100,000; and in 1964 E° 1,716,643,000. As you can see the intake in 1964, our first full year of operation, was 61 percent greater than in 1963. This is despite the fact that inflation was 38 percent and that historically taxes, since they are paid against the previous year's income, never keep up with inflation.

The reasons for this tremendous increase in tax intake goes back basically to the changes in organization, methods, systems, etc., noted in the report. There also has been a change of substantive legislation which simplifies the administration of the law, and ties in closely with the changes in administration that have been made.

The changes in the income tax law, in addition, have broadened the tax base and increased the "complementario" which is the section of the income tax law similar to our progressive income tax.

I believe it is reasonable and safe to say that the last 3 years have changed the tax climate in Chile. We hope the change will be permanent and will not regress.

convertido ya en rutina. El nuevo Plan de Fiscalización para éste año entró y a la fase final de revisión. Hace hincapié en los casos grandes. Se ha impreso y distribuido una Cartilla de Auditoría Tributaria, que versa sobre técnicas de auditoría, el análisis de determinadas cuentas, etc. además se han implantado modificaciones sustanciales tanto en técnicas como en sistemas dentro de ésta actividad. Esto queda demostrado por el hecho de que en el año 1962 las recaudaciones por concepto de fiscalización, vale decir las recaudaciones que fueron el resultado de la auditoría tributaria de las declaraciones presentadas por los contribuyentes y de sus contabilidades dió E°37 millones. En 1963 dió E°46 millones y en 1964, nuestro primer año completo de fiscalización después de la reorganización, dió E°103 millones. Nuestro programa estima que la recaudación que derivará de la fiscalización en 1965 será de E°200 millones. Los ingresos de Enero y Febrero de 1965 (las últimas cifras disponibles) comparadas con Enero y Febrero de 1964 indican un aumento que excede a éstas últimas en más del 100%.

Cabe agregar a lo anterior que, un muestreo de los impuestos sujetos a retención indicó que habían entre 400,000 y 500,000 contribuyentes a quienes se le retienen impuestos que debieron pero no presentaron sus declaraciones del Impuesto Global Complementario. Nuestro Plan de Fiscalización para éste año contempla la fiscalización por el Sistema de Oficina de alrededor de 100,000 de éstos casos. Para lograr ésta meta gran número de los Inspectores Preventivos serán trasladados de ésta actividad a la de Inspectores de Oficina.

La comparación de los subscriptores de Teléfono contra nuestros Roles de Contribuyentes dió como resultado el empadronamiento de varios miles de contribuyentes marginados y dió origen a varios casos de fraude tributario y ha dado un rendimiento sobre los dos millones de escudos hasta la fecha.

Cobranzas Judiciales

La tarea de Cobranzas Judiciales está bien encaminada. Un Decreto firmado por el Excmo. Sr. Pdte. de la República estableció que habría una comisión encabezada por el Tesorero General de la República para estudiar las recomendaciones formuladas por la Misión; formular sugerencias, y poner en práctica éstas recomendaciones. Como tanto el Ministro de Hacienda, el Sub-Secretario de Hacienda, el Director del Presupuesto y el Tesorero General de la República están de acuerdo con éstas recomendaciones, las fases iniciales de las modificaciones están ya bien adelantadas. Estos cambios incluyen la transferencia de la función del Departamento de Justicia a la Tesorería, con una organización, sistema de remuneraciones, métodos de cobranza completamente nuevos, y el empleo de procedimientos Administrativos más bien que Judiciales.

Conclusiones

Nuestro primer año de operación plena fué 1964. Hablando de la recaudación total de impuestos, el Gobierno cobró: en 1962 la suma de E°738,500,000; en 1963 E°1,068,100,000 y en 1964 E°1,716,613,000. Como puede verse los ingresos de 1964; nuestro primer año de fiscalización completa, fué mayor en un 61% que el año 1963. Esto, a pesar de que la inflación alcanzó el 38%, y que históricamente los impuestos dado que son pagados sobre las rentas devengadas durante el año anterior siempre andan a la zaga de la inflación.

Las razones de éste aumento notable en la recaudación de impuestos se remontan basicamente a los cambios en la organización, los métodos, sistemas, etc. ya registrados en el informe. También hubo un cambio en la legislación substantiva que simplificó la administración de las leyes tributarias, y combina muy bien con los cambios administrativos que habíanse introducido.

Las modificaciones en la Ley del Impuesto a la Renta amplió la base tributaria y aumentó el Impuesto Global Complementario, que es la sección de la ley de impuesto a la renta que asemeja a nuestro impuesto progresivo a la renta.

Creo que se puede decir con lógica y sin temor a equivocarse que los últimos tres años ban combiado el clima tributario en Chile. Confiamos que el cambio sea permanente y que no se retorne a los faltas de antes.

U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE: 1965