

PN-ACE-258
100206

NEPAI PROJECT

Nicaragua Economic Policy Analysis & Implementation

COMENTARIOS AL PROGRAMA DE LIBERALIZACION DEL SUMINISTRO DEL PETROLEO

A Report by Dr Armando Cáceres

Prepared under USAID Contract #524-0339-C-00-4015-00

Mach/1995
Managua, Nicaragua

BEST AVAILABLE COPY

COMENTARIOS AL PROGRAMA DE LIBERALIZACION DEL SUMINISTRO DE PETRÓLEO

Párrafo 5. Precios

Para el sistema transitorio de determinación de precios de los derivados es importante considerar el grado de competencia que puede generarse en las diferentes etapas del proceso de importación y distribución. Se parte de una situación en la que existe un monopolio de PETRONIC en la importación y se plantea que en la primera fase del programa de liberalización, se permitiera la libre importación por parte de refinadores, distribuidores, grandes consumidores u otros interesados. Este proceso se encuentra regulado por precios de referencia establecidos en base al concepto de paridad de importaciones, en cuya fórmula se consideran los márgenes fijados para las compañías distribuidoras, transportistas y minoristas de derivados.

El programa supone el ingreso de nuevos operadores se dará en forma gradual y no se contará con un ambiente competitivo en forma inmediata. Esto puede ser cierto para las actividades de importación, refinación y almacenamiento, no así en el caso de transporte y distribución en los que puede acelerarse el proceso de creación de mecanismos de competencia. En las primeras, existen economías de escala y limitaciones de infraestructura que no permiten el desarrollo de mercados competitivos. No ocurre lo mismo en el transporte y distribución, en los que puede aprovecharse el aporte del sector privado.

Por estas consideraciones, no convendría fijar márgenes para la distribución y la comercialización minorista. En este sentido, tendría que modificarse la metodología para el cálculo de los precios de referencia, de manera que solo se aplique para los precios ex-planta. De esta forma, podrían obtenerse ganancias de bienestar inmediatas para los consumidores de derivados de petróleo.

Párrafo 7. Marco Institucional

Existen argumentos válidos en favor de crear un ente regulador distinto del ministerio público encargado de las funciones de planificación y fiscalización para los sectores de hidrocarburos. En este sentido, debe tomarse en cuenta la conveniencia de contar con la asesoría de consultores privados independientes especializados en el desarrollo del mercado y en procedimientos para la fijación de

precios de hidrocarburos Esta especialización, permite concentrar los esfuerzos de los miembros de la comisión en la problemática actual y las perspectivas futuras del mercado, sin la presión del día a día que soportan las agencias encargadas de velar por la normatividad sectorial La institución reguladora también podría beneficiarse de otras experiencias de regulación de precios ensayadas en el caso de otros servicios de utilidad pública Por último, la independencia presupuestal permite atraer a profesionales con alta calificación a los que no se podría asimilar al régimen regular del empleo en el sector público

Párrafo 10. Régimen impositivo

El programa de liberalización plantea el reto de transformar el sistema actual de impuestos selectivos y la reserva de estabilización, por un sistema exclusivo de impuestos selectivos para cada producto Esto supone previamente el establecimiento de un sistema de precios que cubra los costos de la canasta de derivados y cuando sea el caso, de subsidios para algunos pocos productos demandados por hogares de bajos ingresos

En este proceso es importante diseñar una estructura impositiva eficiente, desde el punto de vista de minimizar las distorsiones en precios relativos que afectan las perspectivas de crecimiento de la economía En este sentido, es importante pensar en avanzar en la incorporación de los derivados de petróleo dentro del régimen del IGV, junto con una revisión de las tasas del impuesto selectivo a los derivados de petróleo Con esto se buscaría no afectar los precios de venta al público, y permitir a las empresas la utilización del crédito fiscal Este es un paso necesario en la introducción de un sistema de Impuestos al Valor Agregado (IVA) de amplia base, que traslade el peso de la carga tributaria a los consumidores y reduzca los costos de los productores.

Esta medida debe evaluarse con cierto cuidado en la medida que puede tener impacto negativo en recaudación fiscal en el muy corto plazo, al incrementarse la utilización de crédito tributario En el mediano y largo plazo, la reducción de los costos de producción mejorará las perspectivas de crecimiento de la economía

Un sector particularmente afectado por los impuestos selectivos a los combustibles es el sector exportador, al no poder trasladar el impuesto al consumidor final En este caso, la introducción de un sistema de drawback o devolución de los impuestos pagados internamente, tendrá un impacto positivo en la rentabilidad del

sector exportador y la capacidad de incrementar la oferta exportable estas consideraciones, tendrían que tomarse en cuenta en el diseño de un regimen impositivo para los derivados de petroleo

Carta de Política Sectorial

Párrafo 6.

Se han venido presentando ciertas dificultades para supervisar el cumplimiento de las metas de ajuste estructural en el caso de las empresas públicas Esto parece entrar en contradicción con la intención de establecer un sistema de seguimiento a distancia y a posteriori de la gestión administrativa-financiera de estas empresas En este sentido, convendría considerar el establecimiento de metas referidas a operaciones de reducción de personal, recorte del gasto corriente, análisis de indicadores de productividad, ampliación de la cobertura de servicios, etc Esto ya se viene considerando en la privatización de TELCOR (párrafo 33) y convendría incluirlo en la problemática general

Esto se aplicaría tanto para el esquema actual de PETRONIC, como para la empresa estatal de giro comercial creada a partir de PETRONIC (párrafo 17) o para cualquier operador privado que asuma funciones anteriormente reservadas al Estado en el subsector de hidrocarburos De esta forma se buscaría garantizar un uso adecuado del poder monopólico que se transfiere con la venta de las empresas de utilidad pública

En el caso del sector hidrocarburos, el establecimiento de metas de operación tendria que incluirse dentro del plan de acción tanto en la primera como en la segunda etapa del programa de liberalización

Revisado y entregado a Zamil,
para 14 Octubre 1994 Anexo II

1

PROGRAMA DE LIBERALIZACION DEL SUMINISTRO DE PETROLEO

- 1 **Objetivo.** El objetivo del programa de liberalización es implantar un marco regulatorio para el subsector que promueva el abastecimiento y comercialización eficiente, seguro y económico de hidrocarburos. Con este propósito el Gobierno ha decidido liberar las actividades de refinación, importación, exportación, almacenamiento, transporte y distribución mayorista y minorista de hidrocarburos y emprenderá el proceso de liberalización en enero de 1995. Según el estimado de la consultoría, este logro podría ahorrar a la economía del país en el rango de US\$15-20 millones por año.
- 2 **Antecedentes.** Al presente, la empresa estatal PETRONIC, adscrita al INE desde 1981, ejerce el monopolio de importación y compra, principalmente crudo reconstituido. PETRONIC vende el petróleo crudo a la Refinería Esso del sector privado que a su vez mediante contrato "cost-plus" está suministrando derivados a una red de distribución constituida por empresas privadas y la misma PETRONIC. En 1993 el consumo de productos derivados del petróleo representó 30% del consumo final de energía y US\$96 millones f.o.b de importaciones, equivalentes a un 30% de las divisas generadas por exportaciones. A su vez, mediante el impuesto selectivo a los derivados (principalmente gasolina) el gobierno central recaudó el 22% de los ingresos tributarios y equivalente a 3.9% del PIB.
- 3 En base a un análisis económico de opciones de abastecimiento al menor costo, el Gobierno ha adoptado un programa que liberalizará el mercado y eliminará el monopolio legal de importación ejercido por PETRONIC. Previo a la presentación del préstamo al Directorio del Banco, se acordará el programa de liberalización que incluirá un sistema transitorio (mediante la norma legal necesaria) vigente a partir del 1/1/95 y una Ley de Importación y Comercialización y su reglamento que sustentarán la liberalización vigente antes al tercer tramo.
- 4 **PETRONIC.** Al terminar el monopolio de importación, PETRONIC se convertirá en empresa estatal con giro comercial (ya está pagando sus impuestos apropiados) desempeñándose como un actor en el mercado con potencial para promover mayor competitividad en el subsector y responder a situaciones de emergencia. Una vez existen las condiciones de competencias necesarias, PETRONIC será privatizada en forma integral ya sea total o parcialmente.
- 5 **Precios.** En el sistema transitorio los precios de los derivados serán determinados mediante una fórmula transparente y automática que refleja el costo de oportunidad y simula niveles de precios desregulados. La fórmula para derivados principales se basa en (i) el precio spot FOB sin premio en buque en la costa del US Golfo de México, (ii) flete spot para buques 30.000 TPM para vías Caribe-USGC, (iii) seguro marino, (iv) pérdidas marinas; (v) costo de internación; (vi) costo de carta de crédito; (vii) carga a la terminal, representando costos de operación y margen de beneficio, (viii) pérdidas en terminal, y (ix) márgenes fijados para compañías distribuidoras,

transportistas y minoristas de derivados. Al terminar el período transitorio, se establecerá un régimen de libertad de precios e ingreso al mercado a lo largo de cadena de suministros sujeto a las restricciones acordadas previo al segundo tramo

- 6 **Plan de emergencia.** El Gobierno desarrollará un plan de abastecimiento alternativo para emergencias antes de 15 de octubre de 1994. Se ha comprobado que las condiciones básicas y las capacidades infraestructurales ya existen para implantar tal Plan de Emergencia dentro de no más de 15 días y para abastecer el país en el evento de que se interrumpa la refinación dentro del sistema actual por cualquiera razón. Las premisas básicas del Plan son que: (i) se dispone de una capacidad equivalente a 15 días de inventario de gasolina, keroseno, diesel, GPL y fuel oil, (ii) se dispone de una capacidad de 50 000 barriles de almacenamiento de productos limpios para recibir la importación directa en Puerto Corinto; (iii) se dispone de capacidad financiera para realizar compras inmediatas y continuas durante la interrupción de derivados, (iv) existe en el mercado la disponibilidad de productos derivados (incluyendo Costa Rica, Honduras, México y Venezuela) y su suministro inmediato. El costo estimado para poner el Plan a punto de ejecución es de US\$ 250.000, lo cual incluye reparaciones a realizar en el terminal de Corinto y las compras de accesorios y repuestos. Se anticipa que el costo de abastecimiento bajo esta alternativa será inferior, pero en ningún caso mayor que el sistema actual.
- 7 **Marco institucional.** Con la liberalización de la importación a partir del 1 de enero de 1995, INE propone: (i) la reorganización temporal del INE como ministerio, conservando su actual estado ministerial para encargarlo de las funciones de planificación, regulación y fiscalización para los subsectores de hidrocarburos y de electricidad, incluyendo la fiscalización de las normas ambientales; (ii) si la reestructuración final resulta en la creación de un nuevo ente regulador para el subsector eléctrico, las funciones para el subsector hidrocarburos se quedarían en el INE; (iii) creación de una empresa eléctrica estatal separada del INE; y (iv) operación separada de PETRONIC como empresa estatal con giro comercial hasta su privatización total o parcial.
- 8 **Marco legal y regulatorio.** Para sustentar legalmente la liberalización, se elaborarán la legislación y reglamentos mencionados a continuación:
 - (a) **Proyecto de Ley de Importación y Comercialización de Hidrocarburos.** Se enviará el proyecto de Ley a la Asamblea antes del desembolso del segundo tramo. Se acordaron cambios al borrador del Anteproyecto propuestos por el Grupo de Trabajo y los siguientes principios del concepto legal que contiene:
 - aplicación de criterios técnicos, económicos y de otros requisitos de la autorización de ciertas instalaciones por razones de seguridad, protección del medio ambiente y/o del interés público;
 - intervención estatal en casos de emergencias nacionales o locales en el uso y la operación de instalaciones;

- acceso no-discriminatorio de terceros a capacidades no usadas de ciertas instalaciones.

Materias pendientes y acciones necesarias para completar el Anteproyecto para su envío a la Presidencia (31 de octubre de 1994).

- Sistema de precios y régimen impositivo, a ser elaborado por los consultores y el Grupo de Trabajo según decisiones pendientes sobre estos asuntos,
- Procedimientos administrativos, infracciones y multas y resolución de conflictos (incluyendo concepto de arbitraje comercial), a ser elaborados por el Grupo de Trabajo con asistencia del consultor;
- Disposiciones transitorias y derogatorias, a ser elaborados por el Grupo de Trabajo con asistencia del consultor.

(b) **Norma legal transitoria.** Como no se espera promulgar la nueva Ley antes de junio de 1995, se requiere la norma legal necesaria que regule la liberalización de la importación, sistema de precios de referencia y otros asuntos relacionados a partir del enero de 1995.

(c) **Reglamento de la Ley.** Como mayor tarea queda la elaboración del reglamento de la Ley durante el primer semestre de 1995 por un grupo de expertos nacionales con asistencia de consultor internacional. Este reglamento deberá estar en vigencia previo al tercer tramo.

9. **Normas técnicas.** Como parte de este programa se elaborarán y implantarán normas, estándares y especificaciones relacionados con el subsector, los que incluyen aspectos de salud y seguridad ocupacional, diseño y operación de instalaciones, y protección de consumidores en toda la cadena de suministro. Así, se examinará el propósito de eliminar el uso de plomo en gasolina por razones de salud y práctica internacional. Además se avanzará la estandarización de especificaciones de productos con referencia al US Golfo --por ejemplo, lubricantes, gasolinas sin plomo, y diesel y fuel oil de contenido bajo de azufre-- lo que podría resultar en costos de importación más baratos que actualmente.

10. **Régimen impositivo.** Con la introducción del nuevo sistema transitorio, se reemplazará el régimen impositivo actual (una combinación de impuestos selectivos sobre cada producto y la reserva de estabilización) por un sistema solamente de impuestos selectivos para cada producto, que se prevé resultará en una recaudación equivalente por lo menos a la actual. Se examinará la relación entre precios incluyendo impuestos con el propósito de reducir distorsiones económicas en el uso de combustibles tales como gasolina, diesel y kerosina. Se justificarán, si sean necesarios, subsidios temporales en la estructura de precios de cada producto y se definirá un programa para su eliminación. En principio, subsidios para kerosina y GPL benefician consumidores comerciales y hogares de medio y alto ingreso más

particula
algunos
diesel

bien que los hogares de bajo ingreso, y existen otras incentivos más eficientes y efectivas para reducir el costo de cocinar a los pobres.

- 11 Marco legal para el funcionamiento de mercado libre y para atraer inversión privada. Se requieren ciertas leyes y reglamentos generales para el funcionamiento del mercado libre y como base de la confianza de inversionistas no solamente para el sector energía. Los más importantes serán una moderna ley comercial, reglas antimonopólicas, procedimiento de arbitraje comercial, creación de un mercado nacional de seguros etc. Se prevé incluir asistencia técnica para tal legislación y regulación dentro de esta operación
12. Fases del programa. Se implantará el programa en dos fases, la primera siendo un período de transición requerido para el establecimiento del marco legal y regulatorio correspondiente.
 - Fase I. Se permite que refinadores, distribuidores, grandes consumidores u otros interesados efectúen importaciones directas de petróleo crudo y/o derivados.
 - Fase II. Se liberalizarán completamente las actividades de refinación, importación, exportación, almacenamiento, transporte y distribución de hidrocarburos, estableciéndose libertad de precios e acceso libre al mercado, sujeto solamente a ciertas limitaciones y restricciones que podrían ser indispensables según las características especiales del mercado y de la economía del país.
- 13 Plan de acción. Para implantar la primera fase, el Gobierno llevará a cabo las siguientes acciones:
 - (a) promulgar la norma legal transitoria antes del 1 de enero de 1995,
 - (b) establecer un mecanismo para la definición de precios de referencia basados en el concepto de paridad de importaciones basado en precios costa del Golfo y no en el sistema "posted prices cost-plus",
 - (c) establecer programa de emergencia;
 - (d) establecer dicha formula para los ajustes automáticos de precios al consumidor;
 - (e) justificar, si sean necesarios, subsidios temporales en la estructura de precio de cada producto y definir un programa para su eliminación;
 - (f) implantar la nueva organización institucional del subsector;
 - (g) conformar PETRONIC como empresa estatal con giro comercial,

- (h) permitir a los planteles de almacenamiento que operen sus instalaciones y fijen tarifas a terceros según condiciones del mercado;
 - (i) enviar el proyecto de Ley a la Asamblea,
 - (j) acordar restricciones a la completa liberalización de la cadena de suministro,
 - (k) implantar las principales normas técnicas directamente relacionadas con el subsector, como las especificaciones de combustibles y lubricantes, y normas para instalaciones de la infraestructura.
14. Para implantar la segunda fase, el Gobierno llevará a cabo las siguientes acciones
- (a) establecer la desregulación de precios a cada nivel de la cadena de suministro, y poner en vigencia la Ley y reglamentos para importación, refinación y comercialización y para la construcción y operación de instalaciones de almacenamiento y transporte, sujeto a las restricciones a la completa liberalización previamente acordadas,
 - (b) implantar las normas, estándares y especificaciones restantes directamente o indirectamente relacionadas con el subsector.
 - (c) ~~implantar la privatización de PETRONIC según el concepto previamente acordado~~
15. **Condicionalidad.** Condición para el desembolso del segundo tramo sería que se implante la Fase I, incluyendo que: (i) se ponga en vigencia la norma legal transitoria, (ii) se envíe a la Asamblea el proyecto de Ley; y (iii) se acuerde restricciones a una completa liberalización de la cadena de suministro. Condición para el tercer tramo sería que se implante la Fase II con la vigencia de un nuevo marco jurídico (ley de importación y Comercialización) y un régimen de libertad de precios e ingresos al mercado a lo largo de la cadena de suministro sujeto a las restricciones acordadas.
16. **Cooperación técnica.** El Gobierno está procediendo con la apertura del mercado de combustibles, en un esfuerzo coordinado con los demás países centroamericanos, con los cuales están en contacto. Pero el proceso es difícil debido a consideraciones políticas internas, falta de experiencia en las instituciones estatales, posibles reacciones a la posible reacción de las empresas petroleras, y la necesidad de crear dentro del Gobierno un equipo de técnicos capacitados para llevar adelante el proceso de liberalización y supervisar posteriormente el comportamiento del mercado. Por tal motivo, se prevé la necesidad para asesorías a ser financiado dentro de la cooperación técnica y del FOMIN en las siguientes áreas
- (a) Asistencia adicional a ser contratada antes de la primera fase.

Fórmula de precios de paridad, norma legal transitoria, anteproyecto de ley, plan de emergencia, normas técnicas

- 3 consultores. 22 hombre/días, 2 viajes a partir del 31 de octubre de 1994,

Discusiones con las compañías

- 3 consultores 40 hombre/días, hasta 6 viajes a partir del 21 de noviembre de 1994

(b) Durante la primera fase.

Elaboración y verificación de programa de emergencia

- consultor. 2 semanas, 1 viaje

Apoyo para negociaciones sobre la estructura de precios.

- consultor 2 semanas, 1 viaje

Organización institucional:

- depende de la relación con la reestructuración del sector público de energía.

Reglamento de la Ley:

- consultor del marco legal. 3 semanas, 2 viajes en primer trimestre de 1995.

• **Normas, estándares y especificaciones técnicas:**

- consultor técnico y consultor del marco legal. 6 semanas, 3 viajes en segundo trimestre de 1995;
- consultor medio ambiente: 1 semana, 1 viaje.

(c) Durante la segunda fase.

Anteproyecto de Ley Comercial y otra legislación general relacionada con el establecimiento del mercado libre:

- consultor del marco legal y otros expertos: total de 9 meses y 6 viajes.

(d) Otras consideraciones

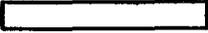
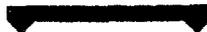
Elaboración de programas para la prevención y de contingencia para la mitigación para derrames, y posibilidad de cooperación con otros países centroamericanos;

- Establecimiento de un sistema de reserva estratégica, su financiamiento y administración, y posibilidad de establecer reservas comunes para ciertos países centroamericanos.

**SISTEMA TRANSITORIO DE LIBERACION DE IMPORTACION DE PETROLEO
NICARAGUA**

ID	TAREA	Responsabi	September					October				November			December							
			9/21	9/28	9/4	9/11	9/18	9/25	10/2	10/9	10/16	10/23	10/30	11/6	11/13	11/20	11/27	12/4	12/11	12/18	12/25	
1	ANALISIS DEL INFORME DE CONSULTOR		■																			
2	DESARROLLO FORMULA IMPORT-PARITY	MELENDEZ	■																			
3	Evaluación de Casos Centroamericanos																					
4	Análisis Efectos sobre Pacto San José		■																			
5	Proponer Alternativas			◆																		
6	Establecer Fórmula Operativa		■																			
7	Selección de la Referencia de Precios			■																		
8	Mecanismo para Fijar Costo del Flete				■																	
9	Gastos de Internación					■																
10	Gastos Operativos de Terminal					■																
11	Otros Gastos Operativos					■																
12	REVISAR FORMULA CON CONSULTOR	MATTHEWS										■										
13	DETERM. IMPUESTO A HIDROCARBUROS	MIFIN	■																			
14	Establecer Alternativas																					
15	Evaluar Alternativas																					
16	Generar Propuestas		■																			
17	Monto Ingresos Requeridos		■																			
18	Estructura del Impuesto segun Políticas		■																			
19	DETERMINACION POSIBLE "ATP"	MEDE						■														
20	Establecer Alternativas						■															
21	Evaluar Alternativas						■															
22	Generar Propuestas							■														
23	APROBACION NUEVO SISTEMA DE PRECIOS	COMISION							◆													

SISTEMA TRANSITORIO
FECHA 9/26/94

PLAN		HITO PLAN	◆	HITO REAL	⊙
PLAN REVISADO		RESUMEN			
PROGRESO REAL		HITO REVISADO	◆	◆	

BEST AVAILABLE COPY

**SISTEMA TRANSITORIO DE LIBERACION DE IMPORTACION DE PETROLEO
NICARAGUA**

ID	TAREA	Responsabl	September				October				November				December							
			8/21	8/28	9/4	9/11	9/18	9/25	10/2	10/9	10/16	10/23	10/30	11/6	11/13	11/20	11/27	12/4	12/11	12/18	12/25	
24	DISCUSION CON PETROLERAS	COMISION	[Solid bar]																			
25	Exposición Plan de Liberalización		[Solid bar]																			
26	Exposición del Nuevo Sistema de Precios		[Solid bar]																			
27	Discutir nuevo Sistema de Precios con ESSO		[Solid bar]																			
28	Asistencia de Consultores en Discusion	TRES CONS	[Solid bar]																			
29	NORMATIVAS Y ESPECIFICACIONES TECNICAS	MURILLO	[Solid bar]																			
30	Espec. de combustibles y lubricantes		[Hatched bar]																			
31	Normativas Medio Ambiente		[Hatched bar]																			
32	Plan Contingencia contra Derrames		[Hatched bar]																			
33	Normativas Ingeniería Básica y Detalle		[Hatched bar]																			
34	Normativas Gasolineras		[Hatched bar]																			
35	Normativas Centros de Lubricación		[Hatched bar]																			
36	Normativas Transporte Terrestre		[Hatched bar]																			
37	Normativas Transporte Marítimo		[Hatched bar]																			
38	Revisión de Normas y especs.	MATT/ZSSIG	[Hatched bar]																			
39	FUNCIONAMIENTO ENTE REGULADOR TEMPORAL		[Hatched bar]																			
40	PASOS LEGALES	INE/LEGAL	[Solid bar]																			
41	Norma Legal Transitoria		[Solid bar]																			
42	Elaboración Anteproyecto		[Hatched bar]																			
43	Aprobación Presidencia		[Solid bar]																			
44	Implantar Sistemas de Licencias		[Solid bar]																			
45	Elaboración Anteproyecto		[Hatched bar]																			
46	Aprobación Presidencia y Publicación		[Solid bar]																			
47	ANTEPROYECTO LEY SUMINISTROS		[Solid bar]																			

SISTEMA TRANSITORIO
FECHA 9/26/94

PLAN [White box]
PLAN REVISADO [Hatched box]
PROGRESO REAL [Solid black box]

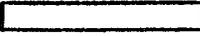
HITO PLAN [Diamond]
RESUMEN [Solid bar]
HITO REVISADO [Diamond]

HITO REAL [Diamond]

NICARAGUA

ID	TAREA	Responsabl	September				October				November				December						
			8/21	8/28	9/4	9/11	9/18	9/25	10/2	10/9	10/16	10/23	10/30	11/6	11/13	11/20	11/27	12/4	12/11	12/18	12/25
48	Desarrollo del Anteproyecto	GRUPO																			
49	Revisión del Anteproyecto	ZEISSIG																			
50	PLAN DE DE EMERGENCIA																				
51	Desarrollo del Plan	MELENDEZ																			
52	Revisión del Plan	ZEISSIG																			
53																					

SISTEMA TRANSITORIO
FECHA 9/26/94

PLAN 
 PLAN REVISADO 
 PROGRESO REAL 

HITO PLAN 
 RESUMEN 
 HITO REVISADO  

HITO REAL 