

# QUINCENARIO

Boletín AFIN N° 258

Viernes, 14 de agosto de 2020



**afin**

Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional



<http://www.afin.org.pe>

# ÍNDICE

The background image shows a busy port scene. In the foreground, there are several large, white, funnel-shaped structures, likely part of a port facility or a large-scale construction project. Behind them, a large blue and white container ship is docked at a pier. The ship has the name 'GLOVIS' visible on its side. Several red cranes are positioned around the ship, and stacks of colorful shipping containers are visible in the background. The sky is overcast.

3

## ¿SABÍAS QUÉ...?

Presupuesto de los recursos para la Covid-19

4

## EDITORIAL

El servicio público es el verdadero objetivo

5

## ECONOMÍA

Deficiencias en la gestión de inversión en infraestructura

9

## LEGAL

Proyectos especiales de inversión pública

12

## OPINIÓN

- Negociación colectiva ¿en tiempos de crisis?

- ¡Acuerdos GtoG también para las líneas 3 y 4 del Metro de Lima!

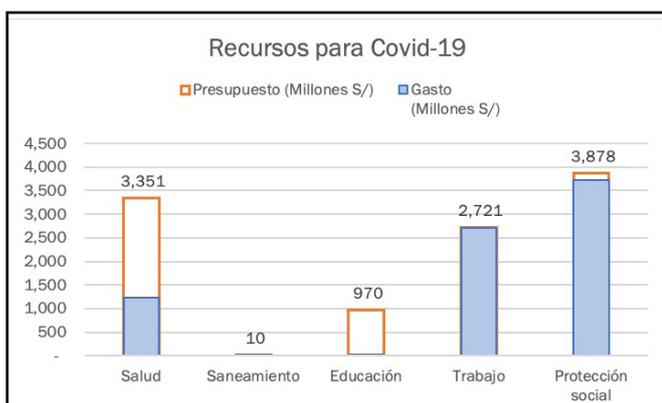
# Presupuesto de los recursos para la Covid-19



## ¿SABÍAS QUÉ...?

Del total de recursos para hacer frente a la Covid-19<sup>1</sup> los sectores Salud, Saneamiento y Educación recibieron S/ 4 331 millones (35% del total), registrando una baja ejecución de los mismos.

En contraste, Trabajo y Protección Social que, en conjunto, suman S/ 6 598 millones (51% del total) casi han completado su ejecución.



Nota: Al 10 de agosto de 2020

Fuente: Transparencia Económica. Consulta de Ejecución de Gastos de Recursos para Covid-19, fecha de consulta: 11/08/2020

1. Al 10 de agosto, los recursos totales para Covid-19 ascienden a S/ 12 371 millones

## SALUD

Cuenta con S/ 3 351 millones de presupuesto. Solo se ha ejecutado el 36.7% (\*).

El presupuesto para gasto de capital es de S/ 284 millones. Su ejecución es apenas de 11.3%. Los recursos se orientan principalmente a la adquisición de equipos, y construcción y remodelación de ambientes de EESS.

## SANEAMIENTO

Su presupuesto es de S/ 10 millones. Apenas se ha ejecutado 26.9%.

El presupuesto total se ha asignado para financiar gasto corriente, principalmente en saneamiento urbano (S/ 6.7 millones para la operación y mantenimiento de servicios de saneamiento).

## EDUCACIÓN

No muestra ejecución de los S/ 970 millones que ha recibido de presupuesto (\*\*).

El presupuesto para gasto de capital es de S/ 694 millones, asignados para la adquisición de equipos, y para la continuidad del servicio educativo en IIEE primaria y secundaria en el marco de la Covid-19.

## TRABAJO

Cuenta con un presupuesto de S/ 2 721 millones y se ha ejecutado el 99.9% de estos recursos.

En estos recursos se incluye el bono independiente y el bono familiar universal en el ámbito urbano.

## PROTECCIÓN SOCIAL

Cuenta con un presupuesto de S/ 3 878 millones y se ha ejecutado un 95.9%.

En estos recursos se incluye el bono "yo me quedo en casa", bono rural, y el bono familiar universal en el ámbito rural.

(\*) Se incluyen los hospitales temporales encargados a la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios y al Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.

(\*\*) Sin incluir el presupuesto de S/ 165 millones del Programa de Mantenimiento de Locales Educativos 2020 para la adquisición de kits de higiene (DU N° 025-2020)

Nota: Al 10 de agosto de 2020

Fuente: Transparencia Económica. Consulta de Ejecución de Gastos de Recursos para Covid-19, fecha de consulta: 11/08/2020

## El servicio público es el verdadero objetivo

Ante los recientes anuncios sobre la realización de algunos proyectos utilizando los convenios de Gobierno a Gobierno o los Proyectos Especiales de Inversión Pública, a través de la modalidad para utilizar PMO y BIM y la aparente dicotomía con las Asociaciones Público Privadas, es conveniente precisar que todas estas herramientas son admisibles y aplicables al desarrollo de la infraestructura. Lo más importante es el servicio público a prestar y no la discusión etérea sobre cuál es la mejor modalidad en comparación a otras.

En ese sentido, es trascendental para el país que las APP con contratos existentes, sean ejecutados y que se les permita utilizar los PMO y el BIM desde el Estado y las demás facilidades que se les da a los proyectos de Gobierno a Gobierno. La población necesita estos servicios. No podemos seguir postergándolos por la burocracia o por la ineficacia de la legislación. Necesitamos un entendimiento y un consenso del sentido de urgencia para agilizar su culminación.

Más allá de los anuncios que estamos apreciando, necesitamos señales claras y concretas de la agilización de los proyectos en general, utilizando las mejores herramientas y con el respeto a la seguridad jurídica que permitirá a los inversionistas seguir apostando por nuestro país; en un contexto internacional muy complicado, ya que nadie tiene certeza del impacto final de la pandemia.

Por estas razones, privilegiemos la finalidad sobre la forma o el medio. No nos concentremos tanto en el fierro o el cemento, sino en el servicio público que se va a prestar, para así salir del entrampamiento que se aprecia en varios proyectos. Pasemos de comprar fierro a adquirir el servicio y dejemos de postergar, por ejemplo, por seis años o más, un hospital. No tiene ningún sentido que una infraestructura hospitalaria o educativa, que se va a implementar por Asociación Público Privada con equipamientos y servicios a largo plazo, tarde años en concursarse. Mientras que cuando se orienta por la modalidad de obra pública, así sea a través de un Proyecto Especial, y sin asegurar su funcionamiento, se ejecute con mayor velocidad. No es coherente, porque se entiende que igual es un proyecto.

Es el momento de actuar por la salud y desarrollo de nuestra gente, y por la reactivación económica enfocada en los sectores que más han sido afectados en esta emergencia.

# ECONOMÍA

**Deficiencias en la gestión  
de la inversión en  
infraestructura**



# Deficiencias en la gestión de la inversión en infraestructura

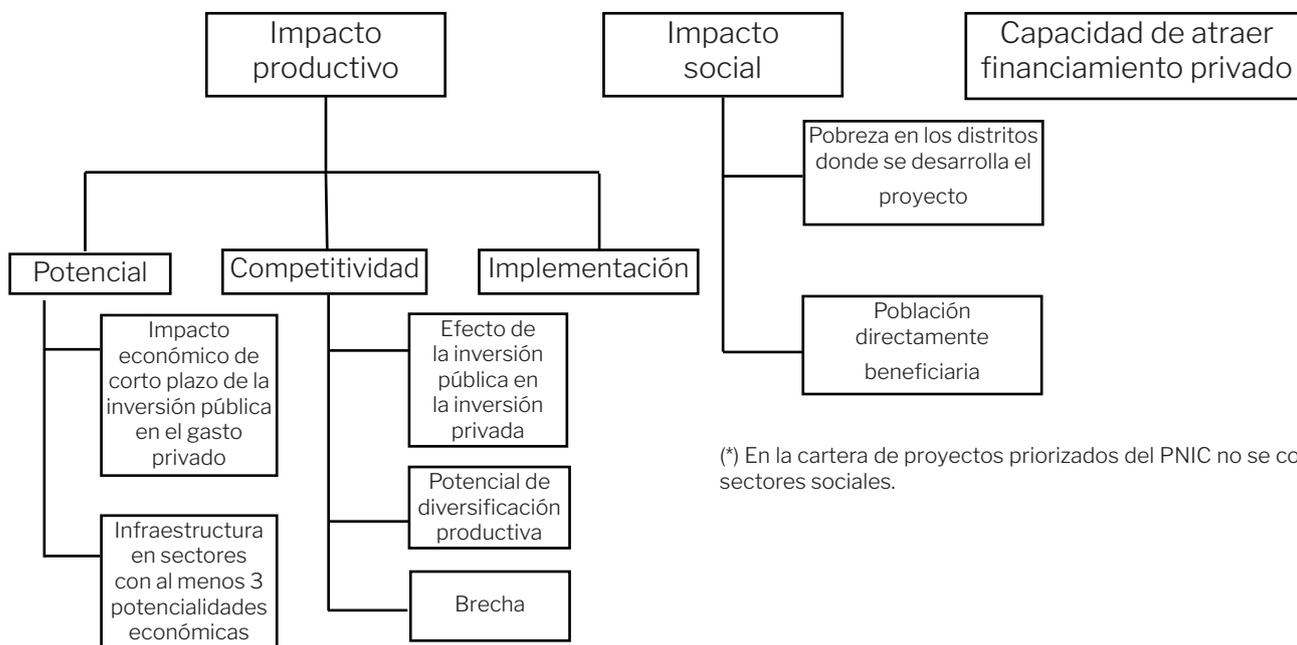
Una confusión común es limitar el análisis de la gestión de la inversión en infraestructura al desembolso efectuado para construir un activo físico, olvidando que su éxito también se mide por lograr que el mismo se materialice oportunamente como medio para ofrecer un servicio.

Ello trasciende el enfoque usual de medir el avance de las inversiones a partir de la ejecución presupuestal. Por ejemplo, el proyecto de rehabilitación de la carretera desvío Las Vegas – Tarma (código único: 2132705) ha devengado el 96% del monto actualizado, pero el análisis estaría incompleto si no se considera que su avance físico real se encuentra en 86.16%, menor al 100% estimado.

Más aun, el éxito de la inversión (lograr impactar en los ciudadanos) depende de que previamente se haya realizado una planificación integral (y multisectorial) con criterios claros para la identificación de los proyectos prioritarios que formarán parte de la programación (PMI<sup>1</sup> o IMIAPP<sup>2</sup>) de los siguientes años.

Al respecto, el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC) prioriza 52 proyectos de infraestructura sobre la base de tres criterios: el impacto productivo, el social y el financiamiento, que comprenden indicadores objetivos con los que fueron ordenados según los puntajes alcanzados.

Ilustración 1. Priorización de proyectos clave del PNIC, en cada sector estratégico (\*)



(\*) En la cartera de proyectos priorizados del PNIC no se contemplaron los sectores sociales.

Esto contrasta con los 75 colegios, 44 hospitales y centros de salud y 24 proyectos de saneamiento y agua potable anunciados en el mensaje a la Nación de Fiestas Patrias, los que se ejecutarán bajo la modalidad de Gobierno a Gobierno. No se conocen los criterios bajo los que fueron seleccionados ni su ubicación o estado actual.

Asimismo, la planificación debe considerar la superposición de distintos activos entre sí, como sucede con frecuencia entre las obras de saneamiento y transporte, para lo cual, además de una estrecha comunicación entre las distintas entidades, se debe contar con planes de desarrollo y catastros actualizados.

Para lograr incrementar la eficiencia de las inversiones en infraestructura se tienen que realizar adecuados estudios de demanda que sustenten la selección de la tecnología a ser empleada y que contribuya a reducir los riesgos de sobrecostos y sobreinversión.

En línea con lo anterior, la socialización de los proyectos desde las etapas más tempranas con los usuarios ayuda a mitigar los riesgos de oposición frente a un proyecto, lo que facilita la gestión y evita retrasos; tanto en la etapa de liberación de áreas como en la de ejecución de las obras.

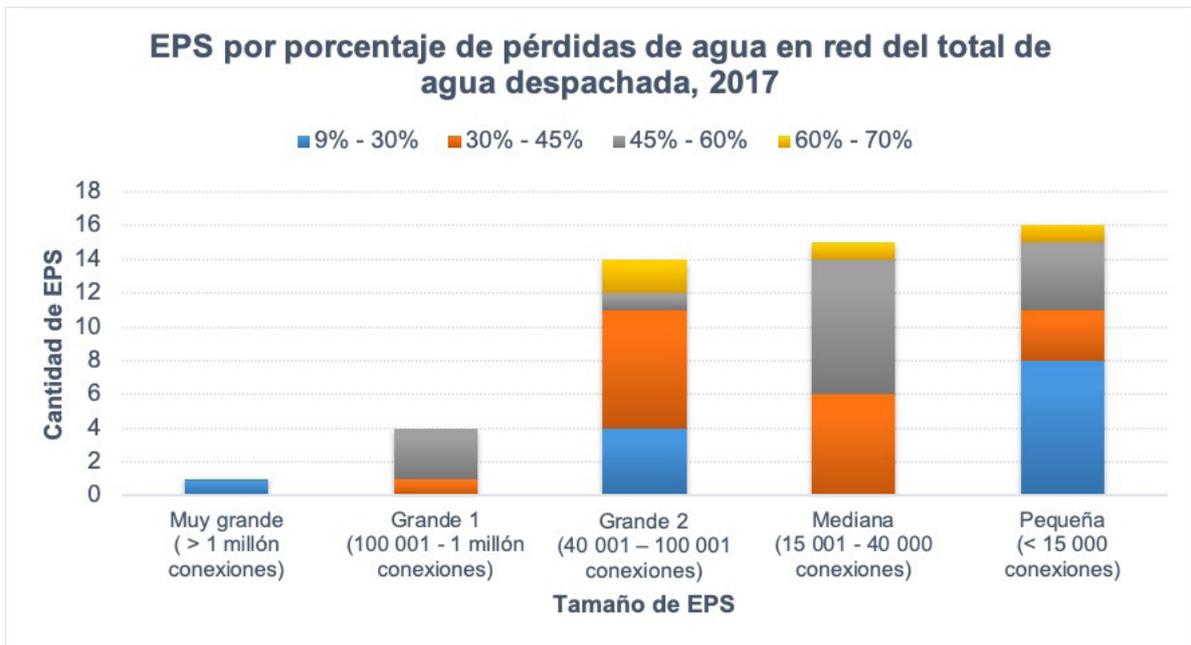
Tenemos que internalizar que la infraestructura crea valor en la medida en que los ciudadanos se benefician con los servicios que genera. En ese sentido, los problemas en la operación derivados, por ejemplo en el caso de saneamiento, de las averías que no son atendidas por la falta de mantenimiento de las instalaciones restan efectividad a las inversiones por el mayor empleo de recursos para atender la demanda ya existente, en lugar de ser reinvertidos para incrementar la cobertura a la población aun no atendida.

Este problema es enfrentado por las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS), 40% de las cuales presentan pérdidas de más del 45% de agua despachada, como los casos de Aguas Tumbes, EPS Sedaloretto, EPS Barranca y EPS EMAQ (Quillabamba) que pierden, incluso, más del 60% mientras que Sedapal, 25%.



**Tenemos que internalizar que la infraestructura crea valor en la medida en que los ciudadanos se benefician con los servicios que genera**





Fuente: Grupo Regional de Trabajo de Benchmarking de Aderasa - Informe anual 2018 (datos al 2017).  
Elaboración: AFIN

Un país con tantas deficiencias de infraestructura debe asegurar inversiones que duren en el tiempo. La eficiencia y sostenibilidad, así como la continuidad de las operaciones de los servicios dependen en gran medida de que los activos reciban el adecuado mantenimiento.

La experiencia nos enseña que gastar en mantenimiento cuesta menos que volver a invertir, como sucedió entre 1992 y 2005 cuando la rehabilitación de la operatividad de las vías desatendidas costó siete veces más que lo que habría sido su mantenimiento rutinario<sup>3</sup>.

Nuestro país enfrenta una alta necesidad de inversión para cubrir la enorme brecha de infraestructura que solo en acceso básico asciende a S/ 363 millones. Cerrarla<sup>4</sup> requiere invertir al menos el 2% del PBI anualmente por 20 años, de acuerdo al Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad. Sin embargo, si ya se destina 5% del PBI a inversión pública, lo que significa que necesitamos invertir estratégicamente y mejor.

Que la crisis actual no sea pretexto para descuidar la infraestructura existente ni para invertir menos. Hay espacio para optimizar los recursos disponibles admitiendo la participación privada para el financiamiento de las nuevas inversiones, a través de una gestión donde la comunicación fluida entre los actores es clave para no extender la entrega de los servicios que requiere la ciudadanía.



3.Cusató, A. y C. Pastor. (2007). "Lecciones del Mantenimiento de Carreteras en el Perú, 1992 - 2007". IPE.

4.De transporte, agua, saneamiento, salud, telecomunicaciones, hidráulico, electricidad y educación

# LEGAL

## Proyectos especiales de inversión pública

# Proyectos especiales de inversión pública

A principios de año, el Poder Ejecutivo promulgó el Decreto de Urgencia- DU N° 021-2020, que establece el modelo de ejecución de inversiones públicas, a través de los denominados “Proyectos Especiales de Inversión Pública” (en adelante, PEIP), que buscan dinamizar y facilitar la realización de obras en infraestructura de servicios públicos.

Si bien el referido decreto implica un gran avance en la simplificación que se requiere para el desarrollo de proyectos de inversión pública en infraestructura, crea, a la vez, todo un nuevo mecanismo adicional a los actualmente existentes, como son la obra pública, las asociaciones público privadas y las obras por impuestos.

Esta nueva modalidad tiene como novedad contar con un grupo de seguimiento permanente designado por el Ministerio de Economía y Finanzas, compuesto por un Director Ejecutivo, una Unidad Ejecutora y asistencia técnica para la gestión y ejecución del proyecto o cartera de proyectos; lo que aseguraría un desarrollo fluido al prever y disminuir los obstáculos que han venido enfrentando, a través de otros instrumentos.

Los PEIP además, deben realizarse haciendo uso de la metodología colaborativa de modelamiento digital de información para la construcción (BIM por sus siglas en inglés), que permite la difusión abierta y en tiempo real, de los avances, modificaciones, retrasos, entre otra información relacionada con los proyectos. Esto permite a las partes interesadas conocer el estado en el que se encuentran e información para un mejor entendimiento y una rápida toma de decisiones.



**Los PEIP deben asegurar el uso de modelos contractuales de ingeniería de uso estándar internacional, con la finalidad de armonizar la ejecución de los proyectos con las mejores prácticas en el mundo que ya vienen siendo aplicadas en otros países**



Adicionalmente, los PEIP deben asegurar la utilización de modelos contractuales de ingeniería de uso estándar internacional, con la finalidad de armonizar la ejecución de los proyectos con las mejores prácticas en el mundo que ya vienen siendo aplicadas en otros países.

Finalmente, se exceptúa a los proyectos o cartera de proyectos que califican como PEIP de la obtención de licencias de habilitación urbana o edificación para su ejecución, lo que, sumado al hecho de que contarán con el control preventivo y concurrente de Contraloría desde la convocatoria hasta su culminación, asegura una importante aceleración en su desarrollo.

Es importante señalar que el mecanismo de los PEIP podrá ser utilizado en los distintos niveles de gobierno, siempre que cumplan con los siguientes criterios que han sido desarrollados en el reglamento del DU, publicado mediante el Decreto Supremo N° 119-2020-EF:

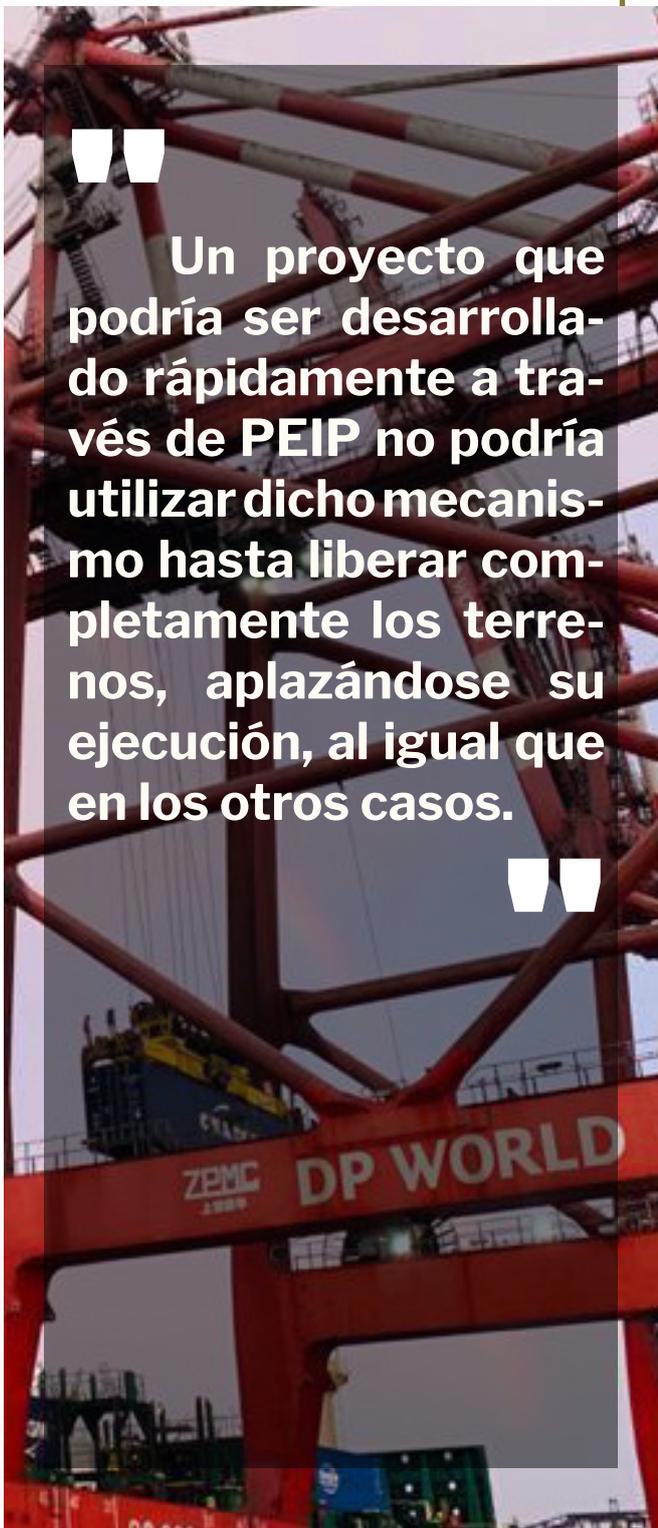
- Contar con un monto total de inversión de igual o mayor a 350 000 UIT.
- Calificar como de alta complejidad o sustentar que su ejecución, a través de PEIP, implicará ventajas de tiempo y costo.
- Formar parte de la cartera del Programa Multianual de Inversiones vigente de la entidad.
- Haber efectuado la liberación de predios.
- No contar con contratos vigentes de infraestructura u obras sobre los proyectos a ser incorporados.
- No tener controversias o arbitrajes sobre los proyectos a incorporar.

Si se desea desarrollar una cartera de proyectos a través de PEIP, se deberá acreditar lo siguiente:

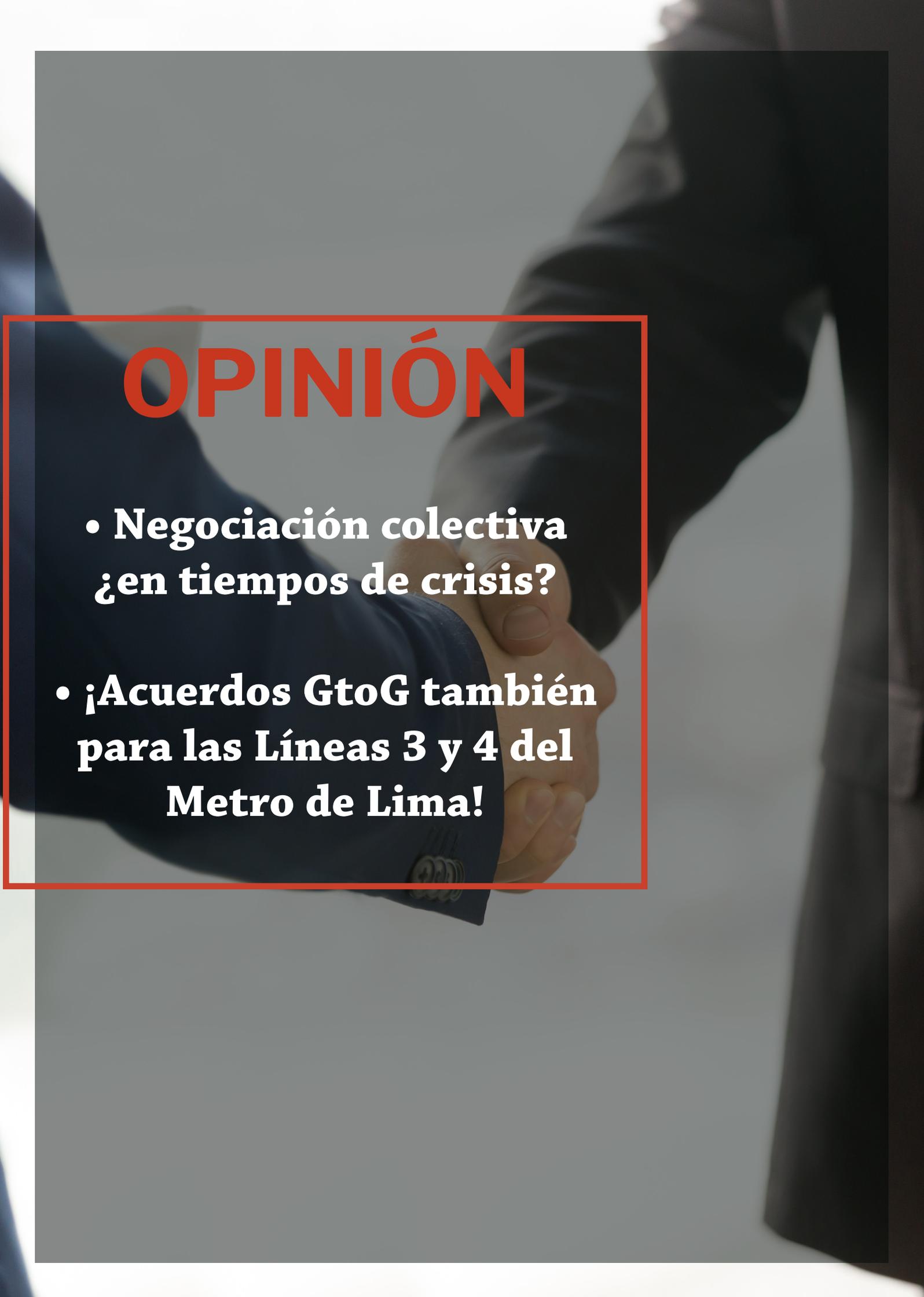
- Que los proyectos se encuentran articulados entre sí, por su especialización, complementariedad o sinergias para el cierre de brechas.
- Contar con un mismo ámbito de influencia o espacio territorial para la cobertura de un servicio.
- Formar parte de una red de servicios o de una mancomunidad.

Es evidente que se plantea una serie de características que son capaces de acelerar los proyectos que califiquen como PEIP. Sin embargo, no necesariamente ataca los problemas comunes en su realización, como por ejemplo la liberación de áreas, ya que se condiciona su incorporación al cumplimiento de esta gestión. Así, un proyecto que podría ser desarrollado rápidamente a través de PEIP no podría utilizar dicho mecanismo hasta liberar completamente los terrenos, aplazándose su ejecución, al igual que en los otros casos.

Consideramos sumamente positivo el avance que ha realizado el Poder Ejecutivo en la ejecución de proyectos a través de los PEIP y es indispensable que estas herramientas se extiendan a todos los proyectos.



“  
**Un proyecto que podría ser desarrollado rápidamente a través de PEIP no podría utilizar dicho mecanismo hasta liberar completamente los terrenos, aplazándose su ejecución, al igual que en los otros casos.**  
”

A background image showing two people in business attire shaking hands. The image is semi-transparent and serves as a backdrop for the text.

# OPINIÓN

- **Negociación colectiva  
¿en tiempos de crisis?**
- **¡Acuerdos GtoG también  
para las Líneas 3 y 4 del  
Metro de Lima!**

# Negociación colectiva ¿en tiempos de crisis?



**Lidia Vilchez Garcés**

Asociada Principal Philippi, Prietocarrizosa, Ferrero DU & Uría y profesora en la Maestría de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social - PUCP

Vivimos tiempos de crisis. Crisis inesperada, sin precedentes, dura, y retadora. Esta coyuntura nos ha llevado a plantearnos la necesidad de pensar (y actuar) distinto para subsistir, mediante diferentes mecanismos, con un marco legal que – lamentablemente – no ha previsto la flexibilidad que la realidad exige a todos los actores de la economía.

Uno de los principales retos, en adición a la implementación de medidas permanentes de protección de la seguridad y salud del personal, viene dado por la necesidad de preservar los ingresos de las Empresas tras la repentina (y prolongada) recesión que padece el país, y la aún incipiente reactivación económica. Parte importante de esa necesidad radica en contener los costos fijos y, en la medida de lo posible, reducirlos, para poder resistir durante el mayor tiempo posible, un menor ingreso mensual por ventas de bienes o servicios.

El principal costo fijo que se ha debido contener en esta emergencia, ha sido el costo laboral (remuneraciones, beneficios, implementación de medidas de seguridad y salud, así como contribuciones a la seguridad social), para lo cual se buscó – sin gran éxito – la posibilidad de acudir a las suspensiones perfectas de labores, además de otras alternativas, como reducciones temporales de remuneraciones, reducción de jornada y de remuneración, otorgamiento de vacaciones, terminación de contratos de trabajo, entre otras.



En estos tres casos surge la preocupación de parte de los empleadores, en relación ya no solo a reducir el costo laboral fijo, sino a la imposibilidad de continuar incrementándolo como resultado de una negociación colectiva (tradicionalmente de mejora de remuneraciones y beneficios). Hacemos notar que el derecho del sindicato de plantear un pliego de reclamos, aun en este contexto, no se puede desconocer, de la misma manera en que no se puede soslayar su derecho a negociar colectivamente con el empleador.

Sin embargo, si lo que está en juego es la sostenibilidad de la Empresa y, por consiguiente, la continuidad de los puestos de trabajo, esta negociación debe abordar, de manera pragmática y realista, el contexto, las posibilidades reales de proponer y la visión a largo plazo que informa la relación Sindicato – Empresa (a saber, un necesario “ganar- ganar”). Es decir, se debe ponderar la realidad y definir, de común acuerdo, la mejor manera de superar esta situación sin precedentes, juntos.

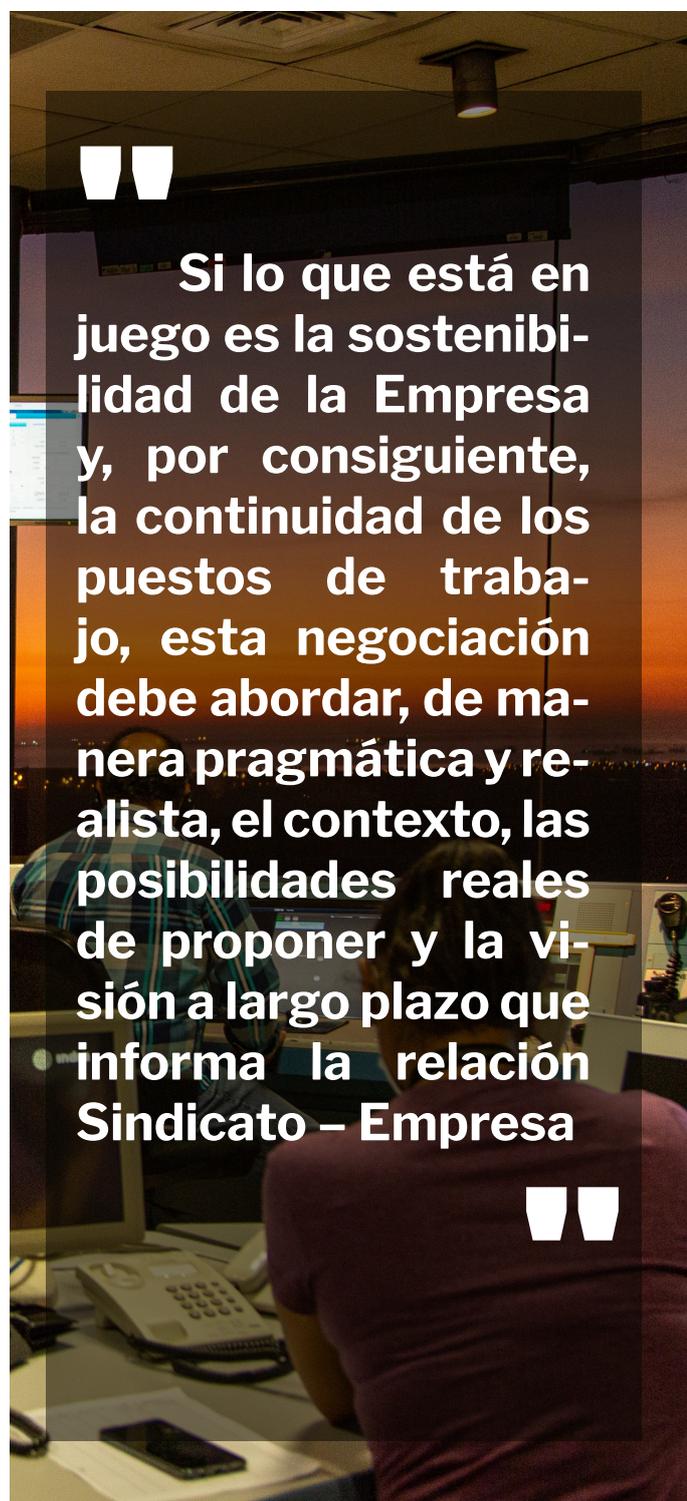
Como mecanismos ante este contexto, proponemos los siguientes:

(i) Ante la negociación de un nuevo pliego de reclamos: acordar prorrogar la vigencia del convenio que a la fecha se encuentre en vigor, sin incrementar las remuneraciones ni otros costos mensuales a cambio, de ser posible, del pago de una bonificación por única vez (con carácter no remunerativo, como el bono por cierre de pliego).

(ii) Ante convenios vigentes: acordar la interrupción del pago de los beneficios pendientes de devengarse durante la vigencia del convenio. Por ejemplo, si la Empresa se comprometió en pagar mejores sobretasas por trabajo en sobretiempo, otorgar asignaciones por vacaciones, bonos escolares, bonificaciones especiales por distintos eventos, dejar sin efecto estos pagos durante el tiempo restante de vigencia del convenio, pudiendo definirse si habrá un reintegro posterior o no.

(iii) Ante el vencimiento del convenio y la necesidad de iniciar la negociación de un nuevo pliego: a) Diferir el inicio de la negociación a una fecha posterior (por ejemplo, 1 año), con el compromiso de revisar esta situación periódicamente (por ejemplo, en 6 meses). En caso fuera posible iniciar antes, dada la mejora en la marcha de la Empresa, las partes podrán reanudar el diálogo, o; b) suscribir un nuevo convenio sin fijar incrementos, manteniendo el convenio vigente en todos sus términos.

Todas estas alternativas son legalmente viables y únicamente será necesaria la anuencia de ambas partes, ante la necesidad de comprender que el reto de sostener a la Empresa durante esta emergencia es – sin excepción - compartido. Para ello, el respaldo gremial, tanto empresarial como sindical, será clave como mecanismo de prevención de conflictos.



**Si lo que está en juego es la sostenibilidad de la Empresa y, por consiguiente, la continuidad de los puestos de trabajo, esta negociación debe abordar, de manera pragmática y realista, el contexto, las posibilidades reales de proponer y la visión a largo plazo que informa la relación Sindicato – Empresa**

# ¡Acuerdos GtoG también para las Líneas 3 y 4 del Metro de Lima!



**Milagros Maraví**

Socia - Rubio Leguía Normand

Se ha anunciado que las Líneas 3 y 4 del Metro de Lima se licitarán mediante Acuerdos “Gobierno a Gobierno”. ¿Eso es buena o mala noticia? Que se imprima velocidad en estos proyectos es sumamente positivo, pues ya es insostenible que el Metro de Lima cuente con solo una línea hábil y la otra en construcción.

La legislación peruana de contrataciones del Estado no reguló originalmente a los Acuerdos GtoG, aunque fuera usados comúnmente para el sector defensa. Es la Ley de Contrataciones vigente, pero en su texto original, la que introdujo mención a los mismos precisando que las obligaciones del Estado contratista deberían ser ejecutadas por sus dependencias o empresas. Es a partir de la experiencia de los Panamericanos, que esta norma se modificó para suprimir esa limitación, permitiendo una amplia convocatoria de empresas nacionales y extranjeras como proveedoras, a través de los Acuerdos GtoG.

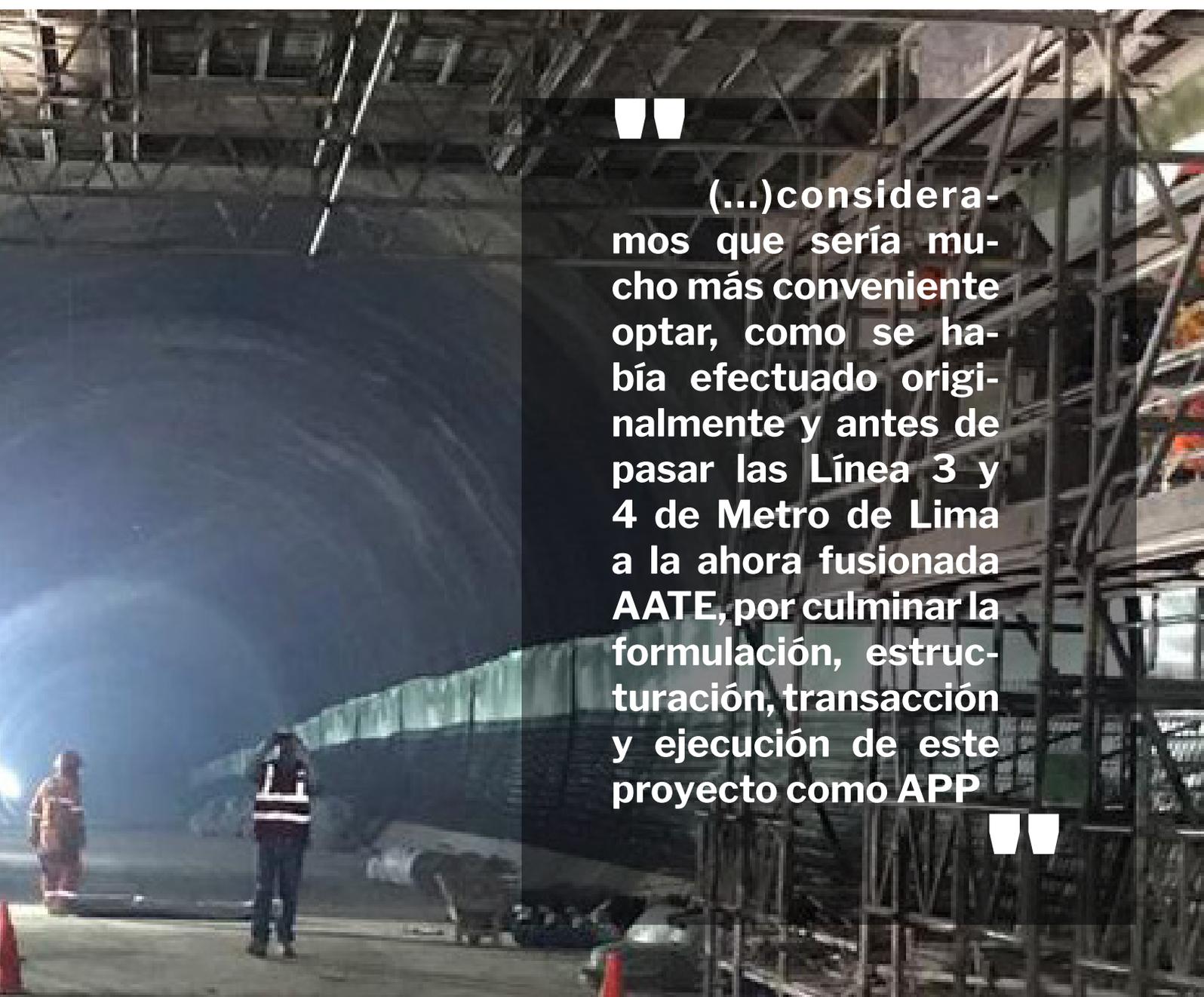
Es probable que el proceso de selección del contratista adjudicatario de la construcción y de equipamiento de las Líneas 3 y 4 del Metro de Lima sea más eficiente y la construcción misma mediante el uso de este mecanismo también. No solo abona a ello la experiencia del Gobierno extranjero a cargo y la flexibilidad propia de los procesos de selección de proveedores, sino considerar que no existe etapa de financiamiento del proyecto, ya que éste corre a cargo del Estado. Asimismo, el

uso de modelos contractuales estandarizados como el NEC (New Engineering Contract) contribuye a una gestión oportuna, transparente y de colaboración mutua, muy favorable al desarrollo de los proyectos.

Sin embargo, conforme a la Ley de APPs, es recién con posterioridad a la entrega de las obras de las líneas del Metro de Lima finalizadas en el marco del Acuerdo GtoG, que se podría iniciar la formulación, estructuración y licitación de la APP para su operación y mantenimiento. En ese sentido, consideramos que sería mucho más conveniente optar, como se había efectuado originalmente y antes de pasar las Línea 3 y 4 de Metro de Lima a la ahora fusionada AATE, por culminar la formulación, estructuración, transacción y ejecución de este proyecto como APP. Así, tendremos en una sola licitación elegido al concesionario a cargo de la construcción, equipamiento, operación y mantenimiento. Ya existe suficiente experiencia adquirida en nuestro país respecto de los problemas y soluciones de las Líneas 1 y 2 del Metro de Lima que permitirán que la futura APP enfrente menos dificultades. El Gobierno peruano ya conoce los problemas de nuestras líneas de metro: estudios técnicos deficientes, liberación de interferencias, disposición y saneamiento de predios, dificultades en aprobación de los EDIs, permisos municipales complejos y los efectos de esas demoras en el cronograma y costos del proyecto, entre otros.

Corresponde emprender con sentido de urgencia la APP de las Líneas 3 y 4 del Metro de Lima. La decisión más difícil será prescindir de PROINVERSIÓN y que sea la ATU, con una asesoría integral especializada de reconocida experiencia, la que sea competente desde la culminación de la formulación hasta la ejecución. PROINVERSIÓN está en reorganización y este proyecto no puede esperar a que ese proceso culmine.

Cabe precisar que no tengo nada en contra de los Acuerdos GtoG. Los juegos panamericanos y las líneas del Metro son proyectos complejos que calzan con esta figura -no así hospitales o colegios - pero el Perú tiene suficiente experiencia en APPs para emprender la de las Líneas 3 y 4 del Metro por esta vía, con la ventaja de ofrecer a la ciudadanía y usuarios del Metro de Lima no la pura construcción o equipamiento, sino niveles de servicio de transporte masivo de primer nivel.



“ “  
**(...)consideramos que sería mucho más conveniente optar, como se había efectuado originalmente y antes de pasar las Línea 3 y 4 de Metro de Lima a la ahora fusionada AATE, por culminar la formulación, estructuración, transacción y ejecución de este proyecto como APP**  
” “

# DONACIONES COVID-19

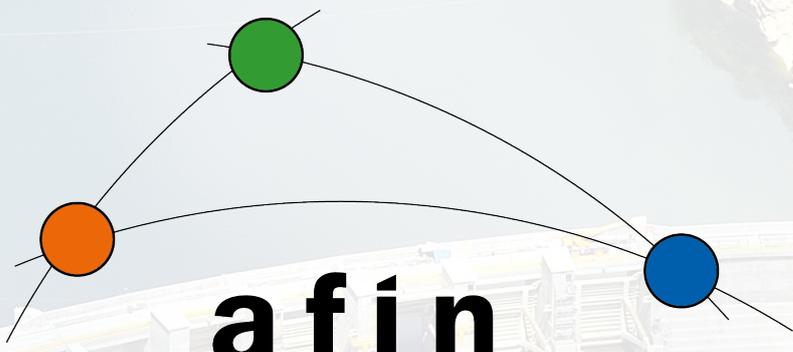
Más de  
43 000 insumos de protec-  
ción contra el coronavirus a 16  
establecimientos de salud y a  
representantes de la Po-  
licía Nacional del Perú  
del Callao.

2,4  
toneladas  
de alimentos  
y víveres para re-  
presentantes de ocho  
comedores populares y/o  
de la tercera edad, ade-  
más de cuatro barrios  
del Callao.

11  
galoneras  
de lejía para el  
refuerzo de la lim-  
pieza de los comedo-  
res y barrios aledaños al  
terminal.

  
Lifting Global Trade  
**APM TERMINALS**

**ASOCIADOS**



**afin**

Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional

