

MEMORIA DE GESTIÓN 2024 • 2025



Tabla de Contenidos

1. Presentación y alcance de la memoria	3
2. Marco normativo y funciones del Consejo	4
3. Integrantes del Consejo	5
4. Balance de gestión 2024	6
4.1. Punto de partida del ciclo anual	6
4.2. Hoja de ruta para el Acuerdo por San Antonio Sostenible	7
4.3. Participación ciudadana y levantamiento de contenidos	7
4.4. Ejes estratégicos identificados	8
4.5. Trabajo de comisiones	8
4.6. Acuerdos y resultados formales	9
5. Balance de gestión 2025	10
5.1. Reanudación, contexto y plan anual	10
5.2. Nuevo enfoque de comisiones y etapas temáticas	11
5.3. Observaciones, tensiones y nudos de funcionamiento	11
5.4. Ajustes institucionales y compromisos operativos	12
5.5. Contenidos informativos relevantes incorporados en 2025	12
5.6. Balance sustantivo del año 2025	13
6. Indicadores, resultados y estado de avance	14
7. Evaluación del período 2024-2025	16
8. Proyección estratégica 2026	17
9. Conclusiones	18
10. Anexo. Matriz hitos del período	19
11. Anexo Fotográfico	20

1. Presentación y alcance de la memoria

La presente memoria de gestión tiene por objeto sistematizar, describir y evaluar el quehacer desarrollado por el Consejo de Coordinación Ciudad-Puerto de San Antonio durante los años 2024 y 2025, agrupados como periodo de trabajo a raíz de las distintas coyunturas políticas, administrativas e institucionales que tuvieron incidencia en el desarrollo de la actividad de esta instancia, entre ellas: la elección de autoridades municipales y regionales (2024), las definiciones estratégicas respecto de la continuidad del denominado Acuerdo por San Antonio (2025) y las limitantes administrativas que impuso la tramitación ambiental del proyecto de ampliación portuaria, en lo referente a la interacción de la Empresa Portuaria con autoridades locales y regionales durante las etapas de participación ciudadana.

El propósito de este reporte, además de dejar constancia sobre los principales temas abordados en las sesiones y los acuerdos que pudieron adoptarse en ellas, es también ofrecer una lectura estratégica del período, identificando avances, tensiones, aprendizajes, brechas de implementación y desafíos de continuidad.

El documento se construye en continuidad con la Memoria Anual 2023 del Consejo, que había consolidado una etapa de reactivación institucional y fortalecimiento progresivo de las comisiones de trabajo. Sobre esa base, los años 2024 y 2025 muestran un ciclo distinto: uno marcado por la búsqueda de un acuerdo amplio para San Antonio, la apertura de espacios de participación ciudadana, la revisión de la arquitectura de comisiones, la discusión sobre la representatividad de los invitados permanentes y la necesidad de mejorar la eficacia operativa del Consejo.

Este documento separa la gestión 2024 de la gestión 2025. Esa distinción permite observar con claridad que 2024 fue, principalmente, un año de impulso metodológico, construcción de hoja de ruta y levantamiento participativo de contenidos; mientras que 2025 estuvo más bien atravesado por un proceso de reordenamiento, ajuste procedimental y reactivación del trabajo efectivo del Consejo después de dilaciones reconocidas por sus propios integrantes.

La presente memoria fue elaborada sobre la base de la actividad desarrollada en el periodo, además de otros documentos de referencia como la presentación de hoja de ruta para el Acuerdo por San Antonio; los ejes del borrador del Acuerdo San Antonio Sostenible; y los resultados del Taller de Diálogo Ciudadano. A partir de ello se reconstruye la secuencia de decisiones, se ordenaron los hitos por año, se identificaron los acuerdos explícitos, el funcionamiento de comisiones y se elaboró un capítulo de indicadores de gestión.

De esta forma, esta busca dar cuenta de la trayectoria del Consejo como una instancia técnica de coordinación, pero también como espacio político-institucional de articulación territorial, en un escenario marcado por la expansión portuaria, las demandas de armonía urbana y ambiental, la necesidad de legitimidad comunitaria y la búsqueda de una gobernanza ciudad-puerto más robusta.

2. Marco normativo y funciones del Consejo

El marco jurídico central de esta memoria es el Decreto Supremo N° 87, de 2018, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que aprueba el reglamento para la aplicación del artículo 50, letra d), de la Ley N° 19.542. Conforme a su artículo 1°, los Consejos de Coordinación Ciudad-Puerto tienen por objeto procurar el desarrollo armónico entre los puertos y la ciudad, cuidando especialmente el entorno urbano, las vías de acceso y el medio ambiente. El artículo 4° los define como organismos de ámbito regional destinados a coordinar la relación ciudad-puerto en los centros urbanos donde se emplazan recintos portuarios administrados por empresas portuarias estatales.

La integración básica del Consejo está definida en el artículo 6° del mismo decreto e incluye, a lo menos, al representante del Gobierno Regional, al alcalde o su representante, al Seremi de Transportes y Telecomunicaciones, al Seremi de Obras Públicas y al gerente general de la empresa portuaria o quien lo represente, este último en calidad de Secretario Ejecutivo. La misma disposición habilita al Consejo para acordar la incorporación de invitados permanentes, públicos o privados, relacionados con su objeto. Esta facultad resulta especialmente relevante para el caso de San Antonio, donde el trabajo del período 2024-2025 muestra una apertura amplia hacia actores comunitarios, gremiales, académicos, sindicales y de servicios públicos.

Desde la perspectiva funcional, el DS N° 87/2018 asigna al Secretario Ejecutivo responsabilidades claves para el buen funcionamiento del organismo. El artículo 11° le encomienda convocar reuniones, preparar y distribuir agenda y acta, organizar documentos base, proponer la agenda anual de trabajo y preparar los contenidos de la memoria anual. A su vez, el artículo 14° dispone que el Consejo debe elaborar un informe anual, detallar y analizar el estado actual de la situación portuaria y su relación con la ciudad, construir una agenda y cronograma anual con responsables y promover mecanismos eficientes de información a la ciudadanía. Finalmente, el artículo 19° establece de forma explícita la obligación de elaborar y publicar una memoria anual con los objetivos planteados y los resultados efectivamente logrados.

3. Integrantes del Consejo de Coordinación Ciudad Puerto de San Antonio

De acuerdo con el Decreto 87/2018 del Ministerio de Transportes, el Consejo de Coordinación Ciudad Puerto de San Antonio tiene cinco miembros permanentes:

1. El gobernador regional, quien preside el Consejo
2. El alcalde de San Antonio
3. El Seremi de Transportes y Telecomunicaciones o su representante
4. El Seremi de Obras Públicas o su representante
5. El gerente general de Puerto San Antonio, quien es el secretario ejecutivo del Consejo

Además, se determinó consolidar al grupo de instituciones y entidades del territorio que tienen un rol como invitados permanentes:

1. Seremi de Vivienda y Urbanismo
2. Delegación Presidencial Provincial San Antonio
3. Asociación de Municipalidades de la Provincia de San Antonio
4. Gobernación Marítima de San Antonio
5. Empresa de Ferrocarriles del Estado
6. Comunidad Logística San Antonio (COLSA)
7. Terminales concesionados: Puerto Panul, San Antonio Terminal (STI), DP World San Antonio, Terquim y QC Terminales
8. Cámara de Comercio Detallista y Turismo de San Antonio
9. Cámara de Comercio, Industrias, Servicios y Turismo de San Antonio
10. AIEP Sede San Antonio
11. Corporación de Desarrollo de la Provincia de San Antonio
12. Asociación Gremial Empresarios Camioneros San Antonio (AGEC)
13. Consejo Ciudadano Ciudad Puerto
14. San Antonio Ambiental
15. Corporación Puertecito
16. CFT Estatal San Antonio
17. Unión Comunal de Junta de Vecinos San Antonio
18. AGTSAI
19. Estibadores y Trabajadores Portuarios Federados (ESTRAPORFED)
20. Federación de Trabajadores Portuarios STI (FETRAPORSATI)
21. Consejeros Regionales

4. Balance de gestión 2024

Durante 2024 el Consejo de Coordinación Ciudad-Puerto de San Antonio orientó buena parte de su trabajo a impulsar un proceso de construcción de un Acuerdo Amplio por San Antonio, luego denominado también Acuerdo por San Antonio Sostenible. El año se abrió con una narrativa institucional muy clara: no se trataba solo de mantener el funcionamiento regular del Consejo, sino de utilizarlo como plataforma para recoger insumos, ordenar prioridades y proyectar una nueva relación entre ciudad, puerto y región. En este sentido, 2024 constituye el año en que el Consejo intenta dar un salto desde la mera coordinación temática hacia una lógica de hoja de ruta estratégica.

La sesión del 16 de abril de 2024, realizada en AIEP San Antonio, da cuenta de esta inflexión. En dicha reunión se recordó que el Consejo había sido reactivado el 7 de octubre de 2022 luego de aproximadamente dos años sin sesionar, y se destacó el hito alcanzado en Valparaíso durante 2023 con la firma del Acuerdo por Valparaíso como antecedente orientador para San Antonio. A partir de ello, la presidencia del Consejo planteó que el propósito de 2024 sería impulsar un proceso de redacción y eventual firma de un acuerdo amplio que articulara al Gobierno Regional, la Municipalidad, EPSA, ministerios, sector privado y organizaciones sociales, con foco en el bienestar de las personas, el cuidado ambiental y el desarrollo territorial.

Así, se declara una intención y se aprueba una metodología de trabajo 2024, acordando ampliar la convocatoria del Consejo y redefiniendo la organización de sus comisiones. De este modo, año 2024 debe leerse como el momento en que el Consejo intenta dotarse de un andamiaje metodológico, participativo y organizacional suficiente para producir un insumo estratégico de mayor alcance que una simple minuta de acuerdos.

4.1. Punto de partida del ciclo anual

En la sesión del 16 de abril se abordaron materias centrales: presentación de la metodología de trabajo 2024; aprobación de fechas de sesiones; constitución de comisiones; validación de representantes por organización. Aunque el punto relativo a la aprobación cerrada de fechas no prosperó en los términos inicialmente propuestos, sí quedó instalada una hoja de ruta tentativa para el primer semestre: 16 de abril para acordar principios y metodología; 7 de mayo para un taller de participación ampliado; 14 de mayo para presentación de insumos y retroalimentación de comisiones; 4 de junio para presentar un borrador final; 27 de junio para la firma del acuerdo; y sesiones de seguimiento en septiembre y diciembre.

Esa hoja de ruta da cuenta de una ambición institucional alta para el año 2024. Al mismo tiempo, varias intervenciones advirtieron sobre la necesidad de manejar con cautela los plazos, ampliar la participación y evitar que el nuevo acuerdo repitiera experiencias previas sin mecanismos concretos de cumplimiento. De esta manera, la primera sesión del año ya mostraba una tensión que acompañó toda la gestión 2024: por un lado, la urgencia de avanzar hacia un acuerdo amplio; por otro, la conciencia de que la legitimidad del proceso exigía tiempos, contenidos y mecanismos suficientemente sólidos.

Desde el punto de vista de la gobernanza del Consejo, en esta sesión también se aprobó una reorganización de las comisiones de trabajo, fusionando Seguridad y Emergencias con Transportes, y Ordenamiento Territorial con Medio Ambiente, manteniéndose además la comisión de Difusión, Comunidad y Educación y la comisión de Trabajadores y Trabajadoras. El acuerdo buscó dar más dinamismo y participación al trabajo técnico, además de ordenar mejor los cruces temáticos entre materias urbanas, ambientales, logísticas, sociales y laborales.

4. Balance de gestión 2024

4.2. Hoja de ruta para el Acuerdo por San Antonio Sostenible

La presentación denominada Propuesta Acuerdo por San Antonio y la exposición de la hoja de ruta 2024 permiten comprender con mayor profundidad la lógica que guio la gestión de ese año. El objetivo declarado fue establecer un acuerdo integral entre el Gobierno Regional, el Municipio de San Antonio y EPSA, con participación del Gobierno Central, el sector privado y las organizaciones sociales, orientado a impulsar acciones concretas que contribuyeran al desarrollo de la comuna, la provincia y la región, mejorando la relación entre puerto, ciudad y región.

La propuesta estableció además ciertos principios básicos: el Consejo sería el espacio institucional para impulsar insumos para el acuerdo; el texto debía contener acciones concretas y plazos; debía abordar cuestiones críticas del presente y del futuro, incluyendo la expansión portuaria; debía incorporar información de la historia reciente de la relación puerto-ciudad y del trabajo previo del propio Consejo; y debía contemplar mecanismos de seguimiento o fiscalización ciudadana.

También se definió la intención de evaluar medidas de corto, mediano y largo plazo. Las medidas de corto plazo se asociaban a mejoras actuales del puerto en logística, inversión y relación con la ciudad; las de mediano plazo, a infraestructura pública y políticas compartidas con municipio, Gobierno Regional y otros servicios; y las de largo plazo, a acciones estratégicas vinculadas a la calidad de la relación puerto-ciudad, considerando expresamente el proyecto Puerto Exterior y la vocación diversa de la ciudad y la provincia. Con ello, la gestión 2024 introdujo un marco temporal que elevó la discusión desde la coyuntura hacia una agenda territorial más estructural.

4.3. Participación ciudadana y levantamiento de contenidos

Un aspecto importante fue la incorporación de insumos provenientes de actores diversos del territorio. En esa línea se identifican dos hitos relevantes. El primero fue el taller “Construyendo Nuestro Futuro” (marzo 2024), con cerca de 60 personas asistentes en representación de 30 organizaciones e instituciones de San Antonio. El segundo fue el taller “Por el Acuerdo Amplio por un San Antonio Sostenible” (mayo 2024), convocado por el Gobierno Regional de Valparaíso, EPSA, la Municipalidad de San Antonio y el CFT Estatal, registrándose 107 personas asistentes y 37 adicionales que se integraron una vez iniciada la jornada.

La documentación del taller permite observar una participación heterogénea, con presencia de sindicatos de pescadores y concesiones, organizaciones sociales, culturales, educativas, de salud, deportivas, ambientales, de derechos humanos, cámaras de comercio, gremios de transporte, concesionarios portuarios, la municipalidad y el Gobierno Regional. En términos metodológicos, se emplearon formatos activos participativos como “Café Mundial” y “Nominal Rotatorio”, buscando que cada asistente pudiera aportar en diferentes mesas temáticas y que el proceso recogiera una diversidad razonable de miradas. Desde una perspectiva de gestión, el mayor valor de estos talleres fue haber generado una matriz de preocupaciones y aspiraciones suficientemente consistente como para ordenar la discusión posterior del Consejo. En vez de quedar en observaciones aisladas, las ideas fueron agrupadas en ejes de trabajo y luego sistematizadas para alimentar tanto la discusión plenaria como el trabajo de las comisiones. Esto representa uno de los principales logros del año 2024: la capacidad de transformar la participación en insumo útil para la planificación del propio Consejo.

4. Balance de gestión 2024

4.4. Ejes estratégicos identificados

El trabajo de talleres y comisiones permitió consolidar cuatro grandes ejes de discusión. El primero fue Desarrollo Económico y Empleabilidad, donde se relevaron materias como educación superior pública en la provincia, capacitación, convenios, desarrollo económico local, diversificación económica, turismo, fortalecimiento de organizaciones asociativas y construcción de capacidades. El segundo fue Patrimonio Urbano y Cultural, con foco en perspectiva provincial, planes de acción integral, infraestructura cultural, circuitos patrimoniales, preservación, educación, memoria e identidad local.

El tercer eje fue Desarrollo Portuario e Infraestructura, vinculado a participación ciudadana y transparencia, planificación de proyectos, conectividad, infraestructura vial, ferroviaria y portuaria, prohibición del tránsito de camiones por zonas urbanas y recuperación de espacios públicos. El cuarto eje fue Calidad de Vida y Sostenibilidad, relacionado con inversión en educación, participación comunitaria, coordinación institucional, salud, saneamiento, limpieza de espacios públicos, fiscalización ambiental y planificación urbana armoniosa.

Lo importante de estos ejes es que muestran que el Consejo no concentró la conversación en una visión exclusivamente portuaria. Por el contrario, la información levantada refuerza una comprensión amplia del vínculo ciudad-puerto, donde los temas de empleo, educación, cultura, espacio público, patrimonio, salud, movilidad y medio ambiente son tan importantes como la expansión de infraestructura. En términos de memoria institucional, esta amplitud temática es un rasgo distintivo del ciclo 2024.

4.5. Trabajo de comisiones

Las comisiones de trabajo cumplieron un rol de filtro, lectura crítica y ordenamiento de los contenidos surgidos del diálogo ciudadano. La presentación de julio de 2024 sobre los ejes del borrador del Acuerdo San Antonio Sostenible consigna que la Comisión de Difusión, Comunidad y Educación revisó los cuatro ejes y sus dimensiones, observando que varios de ellos desbordaban el ámbito estricto de esa comisión, precisamente porque el taller había recogido temas amplios y transversales.

Esa observación es relevante porque confirma algo que aparece de manera recurrente en la experiencia del Consejo: las materias ciudad-puerto exceden a los límites temáticos de una comisión. Empleo, infraestructura, patrimonio, participación, sostenibilidad y educación se entrecruzan. La consecuencia práctica de ello fue que las comisiones no solo debían producir contenido, sino también ayudar a reorganizarlo y llevarlo a un nivel más estratégico, manteniendo la riqueza del diagnóstico ciudadano sin perder foco institucional.

De hecho, una de las recomendaciones explícitas de la comisión fue redactar la sistematización del proceso participativo a un nivel más estratégico, manteniendo lo expuesto en el taller, con el fin de avanzar en un acuerdo por el desarrollo armónico entre ciudad y puerto. Visto retrospectivamente, este aporte fue valioso porque permitió reconocer que la voz de la comunidad no debía ser tratada solo como listado de demandas, sino como base para construir una narrativa territorial compartida.

4. Balance de gestión 2024

4.6. Acuerdos y resultados formales

En el plano formal, las actas consignan los acuerdos principales adoptados en las sesiones: aprobación de la metodología de trabajo; aprobación de la propuesta de trabajo de comisiones; ampliación de la convocatoria al Consejo; y envío de la constitución de comisiones. Estos acuerdos, si bien parecen procedimentales, tienen un peso estratégico relevante porque establecen el soporte organizacional desde el cual el Consejo buscó operar durante el resto del año.

Complementariamente, el trabajo desarrollado durante el primer semestre dejó como resultado una hoja de ruta explícita, un conjunto de principios básicos para el eventual acuerdo, una base amplia de participación y una sistematización temática capaz de ordenar la conversación en torno a cuatro ejes. Sin embargo, la propia sesión inaugural y las referencias posteriores muestran que el proceso no alcanzó a cerrar con la misma velocidad originalmente esperada; en definitiva, la agenda anual terminó siendo menos continua que lo inicialmente proyectado.

Por ello, el balance 2024 debe formularse con equilibrio. Fue un año importante en diseño metodológico, participación y generación de insumos, pero más débil en términos de cierre político-institucional del acuerdo y de continuidad operacional durante el segundo semestre. Su aporte principal fue construir materia prima estratégica; su principal limitación fue no haber completado dentro del año la traducción de esa materia prima en un texto y cronograma de implementación ya acordados por el conjunto del Consejo.

5. Balance de gestión 2025

Si 2024 fue el año del impulso metodológico y participativo, 2025 puede caracterizarse como un año de reordenamiento y reactivación. La documentación revisada muestra que el Consejo inició el año con la intención de retomar el trabajo acumulado, reorganizar comisiones, estructurar mejor la dinámica de sesiones y avanzar en una agenda de gobernanza más clara. Al mismo tiempo, durante 2025 afloraron con fuerza varias críticas internas sobre asistencia, representatividad, demoras y eficacia del trabajo, lo que hace de este período un ciclo especialmente relevante para evaluar la madurez operativa del Consejo. La sesión del 29 de abril de 2025, realizada en el CFT Estatal de San Antonio, fue la primera del año. En ella se presentó un breve resumen de 2024, se propuso el plan de trabajo 2025, se revisó la metodología de comisiones y se incorporó un componente informativo más amplio, mediante exposiciones sobre resultados de la temporada de cruceros 2024-2025 y la actualización de la caracterización del empleo de la Comunidad Logística de San Antonio. Esta estructura muestra un Consejo que intenta combinar la función deliberativa y coordinadora con una función de información y socialización de antecedentes relevantes para el territorio.

Sin embargo, desde el inicio mismo del año aparece una constatación importante: aún quedaban pasos por avanzar respecto del trabajo ya realizado, y parte de la energía institucional debía dirigirse a ordenar el estado de situación, nivelar información, responder observaciones pendientes y definir con más precisión la manera en que las comisiones sesionarían entre plenos. En otras palabras, 2025 no partió desde cero, pero tampoco partió sobre una base totalmente consolidada; partió desde una transición incompleta que el propio Consejo debía administrar.

5.1. Reanudación, contexto y plan anual

En la primera sesión del año 2025 se recordó que en 2024 se habían efectuado tres de cuatro consejos programados y que la última sesión había sido el 4 de julio de 2024. Desde la presidencia y la secretaría ejecutiva se indicó que existía voluntad de trabajar en un texto para el Acuerdo por San Antonio entendido como hoja de ruta para la relación ciudad-puerto, en un contexto donde el proceso de expansión portuaria seguía avanzando por sus propios carriles administrativos y ambientales, haciendo necesario complementar ese desarrollo con una agenda de desarrollo comunal.

En la misma sesión se puso en valor que durante 2024 se habían realizado dos jornadas participativas en el CFT y que esas instancias permitieron recoger planteamientos diversos, ya consolidados en cuatro ejes de acción prioritarios para continuar el trabajo tanto en el propio Consejo como en otros espacios de diálogo. Asimismo, se indicó que EPSA, además de ejercer la secretaría ejecutiva, venía desarrollando un trabajo colaborativo con organizaciones de la sociedad civil, con las seis comunas de la AMPSA y particularmente con la Municipalidad de San Antonio, en el marco de una agenda de trabajo para 2025.

A nivel metodológico, el Gobierno Regional propuso tres objetivos para 2025: fortalecer el trabajo respecto de las materias definidas en las competencias del Consejo; estructurar de mejor modo el funcionamiento de cada comisión; y aplicar espacios complementarios a la difusión plenaria. Esta definición revela un cambio de tono respecto de 2024: ahora el énfasis no estaba solo en levantar insumos, sino en hacer más estructurada y sostenible la operación del Consejo.

5. Balance de gestión 2025

5.2. Nuevo enfoque de comisiones y etapas temáticas

La propuesta presentada en abril de 2025 buscó dar mayor estructura al trabajo de las comisiones. Se planteó que en las sesiones plenarias las comisiones contarían con el tiempo y el espacio para sesionar. Además, se propuso organizar el trabajo anual en cuatro etapas: encuadre del ejercicio anual; identidad portuaria; región logística y sostenibilidad; y gobernanza e institucionalidad.

La formulación de estas etapas es particularmente valiosa, porque da cuenta de un esfuerzo por pasar desde comisiones entendidas solo como grupos temáticos permanentes a comisiones insertas en una secuencia de trabajo anual. Bajo esta lógica, la discusión ya no se ordena únicamente por asuntos sectoriales, sino también por un itinerario que conecta identidad, desarrollo logístico, sostenibilidad y arreglos institucionales.

Junto con ello, se anunció la intención de incorporar otros hitos en el plan de trabajo: un taller temático o seminario de difusión y la habilitación de un boletín informativo del Consejo de Coordinación Ciudad-Puerto de San Antonio, con el objetivo de mantener informada a la comunidad sobre actividades, hitos y avances. Aunque ambas iniciativas quedaron en fase de diseño, su inclusión en la agenda 2025 muestra una voluntad explícita de fortalecer la dimensión comunicacional que exige la norma.

5.3. Observaciones, tensiones y nudos de funcionamiento

Una de las características más notorias de 2025 es que afloraron con mayor nitidez las tensiones internas del Consejo. En la sesión de abril aparecen observaciones sobre el reglamento, sobre la conveniencia de fusionar determinadas comisiones y sobre la necesidad de contar con un informe o resumen del progreso realizado por cada comisión antes de continuar avanzando. También se plantean preocupaciones sobre el convenio IMSA-EPISA, el tratamiento de temas asociados a concesiones y la necesidad de responder consultas por escrito, compromiso que la secretaría ejecutiva asumió expresamente.

Estas tensiones se hacen aún más explícitas en la sesión de octubre de 2025. Allí se reconoce que el plan original contemplaba cuatro sesiones plenarias para el año, pero que la suspensión de la sesión de julio impidió dar inicio efectivo al trabajo comprometido. Se acuerda entonces reprogramar el calendario, lo que demuestra que las dificultades de continuidad no fueron solo percepciones aisladas, sino una situación institucionalmente reconocida desde el Consejo.

En la misma sesión, distintos actores —entre ellos San Antonio Ambiental, el Consejo Ciudadano Ciudad-Puerto, la Corporación de Desarrollo Estratégico, EFE, MOP y representantes municipales— expresan críticas sobre la baja asistencia y falta de compromiso de invitados y miembros permanentes en las comisiones, la ausencia de representantes claros por organización, los retrasos acumulados en la fijación de sesiones y el riesgo de que el Consejo se transforme en una instancia poco efectiva. Desde el punto de vista de esta memoria, se trata de uno de los hallazgos institucionales más importantes del bienio: el desafío principal del Consejo no es solo ampliar participación, sino convertir esa participación en una dinámica estable y responsable.

5. Balance de gestión 2025

5.4. Ajustes institucionales y compromisos operativos

La sesión del 7 de octubre puede leerse como un punto de inflexión correctivo dentro del año 2025. Su carácter fue descrito por la secretaría ejecutiva como administrativo-procedimental, orientado a reactivar el funcionamiento efectivo del Consejo y ajustar el plan de trabajo anual. En ella se aprobaron el acta anterior, el procedimiento de incorporación de invitados permanentes y el mecanismo de atención de consultas entre sesiones mediante el correo institucional del Consejo.

Uno de los aspectos más relevantes fue la explicitación del procedimiento para incorporar nuevos invitados permanentes. Se indicó que, según el marco vigente, no existía obligación de abrir periodos específicos de incorporación, por lo que el ingreso quedaba abierto de manera permanente, sujeto a solicitud escrita, envío de antecedentes de representación legal, revisión de admisibilidad por la secretaría ejecutiva y presentación en la sesión más próxima. Más allá del detalle procedimental, esta definición es importante porque busca ordenar la apertura del Consejo en un contexto donde la representatividad había sido una preocupación reiterada.

Asimismo, en esta sesión se consolidó la estructura de cuatro comisiones vigentes para la etapa final de 2025: Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente; Seguridad, Emergencias y Transporte; Desarrollo Humano; y Trabajadores y Trabajadoras. La documentación detalla integración y presidencia de cada una, lo que constituye un avance respecto de la necesidad de clarificar responsables y composición. Junto con ello, la presidencia y la secretaría ejecutiva asumieron compromisos concretos para mejorar el funcionamiento del Consejo: enviar un directorio actualizado de integrantes por comisión, facilitar el contacto entre presidencias e integrantes, apoyar metodologías de trabajo, favorecer mecanismos de coordinación más ágiles e implementar un plan de comunicación más fluido entre sesiones.

5.5. Contenidos informativos relevantes incorporados en 2025

Además de su dimensión procedimental, la gestión 2025 incorporó información sustantiva sobre el sistema logístico-portuario local. Destaca en particular la exposición de la Comunidad Logística de San Antonio sobre caracterización del empleo. Según lo presentado, de 34 empresas socias, 27 tenían instalaciones, operación y trabajadores en la zona, cuantificando 10.200 trabajadores; si se consideraban solo residentes de la provincia de San Antonio trabajando en la cadena logística, la cifra alcanzaba a 8.800 personas, equivalentes a aproximadamente el 10% de una fuerza laboral provincial estimada en 88.000 habitantes.

La misma exposición informó que, para 2024, se registraban 312.000 trabajadores portuarios, con una composición de 88% hombres y 12% mujeres, además de 2.400 trabajadores logísticos, donde el 25% correspondía a mujeres. También se presentaron antecedentes sobre superficie, capacidad y activos logísticos: 96 hectáreas de superficie portuaria y 38.000 TEUS de capacidad en San Antonio; 164 hectáreas en la zona extraportuaria para empresas de COLSA; capacidad de almacenamiento simultáneo de 98.600 TEUS; 154 grúas porta contenedores en la zona portuaria y extraportuaria; 2.310 estacionamientos para camiones; 83 andenes de inspección; y 206.998 metros cuadrados de bodegas o silos.

Si bien estos antecedentes no constituyen por sí mismos resultados del Consejo, sí muestran que en 2025 el plenario funcionó como espacio de información y comprensión compartida del ecosistema portuario y logístico, en línea con las materias que el DS N° 87/2018 permite conocer y analizar, especialmente en materia de empleo, conectividad, relación con la ciudad y proyectos estratégicos. Su inclusión en esta memoria ayuda a dimensionar el contexto técnico en el que el Consejo desarrolla su labor.

5. Balance de gestión 2025

5.6. Balance sustantivo del año 2025

El balance 2025 debe reconocer dos dimensiones simultáneas. La primera es positiva: el Consejo retomó formalmente sus sesiones, ordenó una propuesta de etapas anuales, volvió a discutir su hoja de ruta, transparentó problemas de funcionamiento, precisó la estructura de comisiones y adoptó compromisos operativos correctivos. La segunda es más crítica: persistieron retrasos, dificultades de continuidad, observaciones sobre el reglamento, cuestionamientos al nivel de compromiso de parte de algunos actores y una sensación compartida de que el Consejo necesitaba pasar de la voluntariedad al cumplimiento más institucionalizado de responsabilidades.

En consecuencia, 2025 fue un año menos fértil en expansión participativa que 2024, pero más revelador desde el punto de vista de la gobernanza interna. Su principal aporte fue sincerar las condiciones reales de funcionamiento del Consejo y empujar ajustes orientados a su sostenibilidad operativa. Su principal deuda fue no lograr todavía un ritmo suficientemente estable y eficaz que permitiera convertir en resultados plenamente verificables toda la arquitectura de trabajo diseñada desde 2024.

Con todo, la gestión 2025 deja instalada una discusión muy valiosa para la etapa siguiente: el Consejo debe funcionar no solo como una mesa de conversación ampliada, sino como una instancia técnica con obligaciones mínimas de asistencia, preparación, coordinación, información a la ciudadanía y seguimiento de acuerdos, exactamente como lo exige el marco normativo que lo rige.

6. Indicadores, resultados y estado de avance

6.1. Indicadores institucionales del Consejo (2024-2025)

INDICADOR	2024	2025	OBSERVACIÓN
Sesiones plenarias realizadas / informadas	3 sesiones informadas para 2024	2 sesiones con acta revisada (29 abril y 7 octubre)	En 2025 se reconoce que en 2024 se realizaron 3 de 4 sesiones previstas y que se suspendió la sesión de julio de 2025.
Metodología anual aprobada	Sí	Sí, reformulada	En abril de 2024 se aprueba la metodología anual; en abril de 2025 se propone una nueva estructura por etapas.
Número de comisiones operativas	4 comisiones	4 comisiones	En 2024 se fusionan comisiones; en 2025 se consolida una nueva configuración de cuatro comisiones.
Mecanismo de incorporación de invitados permanentes	Proceso de validación de representantes	Procedimiento formal explicitado en octubre	En 2025 se define con más claridad la admisibilidad y presentación de nuevos invitados.
Mecanismo de comunicación entre sesiones	No explicitado como sistema permanente	Correo oficial y compromiso de plan de comunicación	Se acuerda responder consultas por correo e implementar comunicación más fluida.

6.2. Indicadores de participación y generación de insumos (2024)

INDICADOR	INFORMACIÓN	OBSERVACIÓN
Taller 14 de marzo de 2024	Cerca de 60 personas y 30 organizaciones e instituciones	Primer hito amplio de levantamiento de desafíos ciudadanos.
Taller 14 de mayo de 2024	107 asistentes registrados más 37 personas incorporadas una vez iniciado	Consolidación del proceso participativo ampliado para el acuerdo.
Diversidad de actores participantes	Organizaciones sindicales, sociales, culturales, ambientales, educativas, de salud, comercio, transporte, municipio, GORE y concesionarios	Participación heterogénea y multisectorial.
Ejes estratégicos levantados	4 ejes principales	Permitieron ordenar el trabajo del Consejo y sus comisiones.

6. Indicadores, resultados y estado de avance

6.3. Principales resultados cualitativos del bienio

ÁMBITO	RESULTADO O AVANCE VERIFICABLE	OBSERVACIÓN
Gobernanza	Instalación de una hoja de ruta para un Acuerdo por San Antonio Sostenible	Realizada
Participación	Realización de talleres amplios con convocatoria multisectorial	Realizada
Arquitectura institucional	Reorganización y posterior consolidación de cuatro comisiones de trabajo	Realizada
Representatividad	Discusión y formalización del procedimiento para invitados permanentes	Realizada
Comunicación	Compromiso de habilitar boletín y plan de comunicación entre sesiones	En curso
Seguimiento	Persisten desafíos para transformar acuerdos en ejecución sostenida	Brecha identificada

7. Evaluación del período 2024-2025

En conjunto, los años 2024 y 2025 muestran a un Consejo que ha ido ampliando su densidad institucional, pero que aún enfrenta desafíos de consistencia operativa. El bienio deja una conclusión central: el CCCPSAI logró fortalecer su capacidad para levantar temas, abrir participación y construir una narrativa más estratégica sobre la relación ciudad-puerto; sin embargo, todavía debe robustecer su capacidad para sostener ritmos de trabajo, cerrar ciclos de decisión y asegurar seguimiento efectivo de los acuerdos adoptados.

Entre los principales avances del período cabe mencionar: la instalación de una hoja de ruta para un acuerdo amplio; la realización de talleres con participación significativa; la consolidación de cuatro ejes estratégicos; la inclusión de actores sociales, gremiales, sindicales y académicos en la deliberación; la reorganización de comisiones; y la explicitación de mecanismos para ordenar la incorporación de invitados permanentes y la comunicación institucional. Se trata de avances relevantes, especialmente si se consideran la reactivación reciente del Consejo desde 2022 y la complejidad territorial de San Antonio.

Entre las principales brechas, en cambio, destacan: la discontinuidad de algunas sesiones; la baja asistencia o compromiso de algunos integrantes; la dificultad para que las comisiones trabajen con regularidad y representatividad clara; la necesidad de actualizar o revisar elementos reglamentarios; y la persistencia de una distancia entre el diseño estratégico del Consejo y la materialización de productos o compromisos trazables en el tiempo. Dicho de otra forma, el Consejo ha avanzado más en capacidad deliberativa que en capacidad ejecutiva, y el desafío 2026 será equilibrar ambas dimensiones.

8. Proyección estratégica 2026

La proyección estratégica para 2026 debiera construirse recogiendo de forma expresa los aprendizajes del bienio anterior. El primer desafío consiste en consolidar un funcionamiento regular y previsible del Consejo, con un calendario anual efectivamente cumplido, agendas preparadas con antelación, actas oportunamente distribuidas y comisiones que sesionen entre plenarios con metas claras. Esta línea de acción no es accesorio: es condición habilitante para que el Consejo pueda cumplir de mejor manera con lo exigido por la normativa en cuanto a sus sesiones y otras responsabilidades operativas.

Una segunda prioridad para 2026 es transformar los insumos acumulados desde 2024 en un instrumento más preciso de priorización, seguimiento y accountability. El eventual Acuerdo por San Antonio, o cualquier equivalente que el Consejo resuelva impulsar, debiera traducirse en una matriz de compromisos con responsables, plazos de referencia, mecanismos de reporte y una lógica de seguimiento periódico. El propio artículo 14° del DS N° 87/2018 obliga al Consejo a construir una agenda y cronograma anual con tareas específicas y responsables, por lo que 2026 aparece como una oportunidad para alinear con mayor fuerza la práctica del Consejo con su mandato normativo.

Una tercera prioridad se relaciona con la legitimidad territorial. Los talleres de 2024 demostraron que existe interés y capacidad de participación multisectorial; sin embargo, también quedó en evidencia que la apertura por sí sola no resuelve los problemas de continuidad, representatividad ni trazabilidad de la deliberación. En 2026 sería deseable profundizar un esquema mixto de trabajo: plenos periódicos, comisiones temáticas con encargos concretos, instancias de información a la ciudadanía y mecanismos simples de devolución pública sobre lo discutido y acordado. Esta línea es coherente con las obligaciones de información ciudadana y la exigencia de contar con mecanismos para que la ciudadanía tenga un rol activo en el conocimiento de políticas portuarias vinculadas al desarrollo de su entorno.

Finalmente, una proyección robusta para 2026 debiera incorporar una dimensión de priorización territorial. A la luz del material revisado, existen al menos cuatro campos donde el Consejo puede agregar valor de forma nítida: i) articulación entre expansión portuaria y desarrollo urbano; ii) conectividad y movilidad con impactos sobre barrios y vías de acceso; iii) empleo, formación y desarrollo económico local vinculados al sistema logístico-portuario; y iv) patrimonio, identidad y calidad de vida como componentes constitutivos de la relación ciudad-puerto. La fortaleza del Consejo no radica en reemplazar a otras instituciones, sino en convertirse en el espacio donde esas agendas se reconocen, se ordenan y se observan desde una visión común de territorio.

9. Conclusiones

La gestión del Consejo de Coordinación Ciudad-Puerto de San Antonio durante 2024 y 2025 muestra una institución que ha continuado avanzando en su proceso de consolidación, pero que todavía enfrenta el desafío decisivo de convertir la deliberación amplia en resultados sostenibles y verificables. El período 2024 dejó una huella importante en términos de diseño metodológico, construcción de hoja de ruta y participación ciudadana. El período 2025, en tanto, permitió sincerar dificultades de funcionamiento y abrir una etapa de correcciones procedimentales orientadas a fortalecer la eficacia interna.

Mirado en perspectiva, el principal valor del bienio es haber ampliado la comprensión de lo que significa una relación armónica entre ciudad y puerto en San Antonio. Esa relación ya no aparece reducida a infraestructura portuaria o a mitigación de impactos, sino asociada a empleo, educación, patrimonio, sostenibilidad, movilidad, gobernanza, transparencia y participación social. Esa ampliación conceptual constituye un activo institucional que el Consejo debiera preservar.

La principal tarea pendiente, por su parte, consiste en asegurar continuidad, capacidad de seguimiento y disciplina operativa, de manera que la gestión de esta instancia, recogida en este tipo de memorias anuales, no solo describa conversaciones relevantes, sino también avances observables en la implementación de prioridades compartidas. En ese sentido, 2026 representa una oportunidad para que el Consejo afiance su carácter de instancia técnica de coordinación, cumpla de forma más plena con el DS N° 87/2018 y consolide una gobernanza ciudad-puerto a la altura de los desafíos estratégicos que enfrenta San Antonio.

10. Anexo. Matriz hitos del período

AÑO	HITO	CONTENIDO PRINCIPAL	RELEVANCIA
2024	Sesión 16 de abril	Aprobación de metodología 2024, reorganización de comisiones y hoja de ruta del Acuerdo por San Antonio	Instala el marco de trabajo del año
2024	Talleres participativos de marzo y mayo	Levantamiento de insumos ciudadanos y consolidación de cuatro ejes estratégicos	Fortalece participación y base diagnóstica
2024	Sesión de julio / revisión de ejes	Comisiones revisan ejes y subejos del borrador del acuerdo	Aporta síntesis estratégica
2025	Sesión 29 de abril	Reinicio anual, plan de trabajo 2025, etapas temáticas e información de empleo/logística	Reordena agenda del Consejo
2025	Sesión 7 de octubre	Ajuste procedimental, regularización de comisiones, procedimiento para invitados permanentes y compromisos operativos	Corrige y reactiva funcionamiento
2025	Sesión 3 (Enero 2026)	Ajustes en relación al reglamento interno y trabajo de comisiones	Habilita mejores condiciones para participación

11. Anexo Fotográfico

