

fundar



Comodoro Rivadavia y el fin de un ciclo

Hacia una transición
productiva justa para la
Cuenca del Golfo San Jorge

Nicolás Sidicaro
Ana Julia Aneise
Juan Martín Argoitia
Carola della Paolera
Carlos Freytes
Daniel Schteingart



Diciembre 2025

Sobre Fundar

Fundar es un centro de estudios y diseño de políticas públicas que promueve una agenda de desarrollo sustentable e inclusivo para la Argentina. Para enriquecer el debate público es necesario tener un debate interno: por ello lo promovemos en el proceso de elaboración de cualquiera de nuestros documentos. Confiamos en que cada trabajo que publicamos expresa algo de lo que deseamos proyectar y construir para nuestro país. Fundar no es un logo: es una firma.

Nos dedicamos al estudio e investigación de políticas públicas sobre la base de evidencia. Como parte de nuestra política de promover la transparencia y promoción de la discusión pública, disponibilizamos los datos utilizados para nuestros análisis, para que cualquier persona que lo desee pueda replicar los análisis realizados y generar nuevas investigaciones.

Sobre el desafío Desarrollo productivo

Sobre el desafío Desarrollo productivo Hoy los países vuelven a poner el énfasis en las políticas de desarrollo productivo y no es casualidad. Argentina tiene que hacerlo también. Sin un rumbo político ni un norte claro, no vamos a alcanzar el desarrollo que soñamos. Trabajamos para un desarrollo productivo complejo, en relación con el mundo y sustentable.

Cita sugerida

Sidicaro, N.; Aneise, A. J.; Argoitia, J. M.; della Paolera, Carola; Freytes, C. y Schteingart, D. (2025). [Comodoro Rivadavia y el fin de un ciclo. Hacia una transición productiva justa para la Cuenca del Golfo San Jorge](#). Fundar.

Licencias

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia [Creative Commons 4.0 Atribución-NoComercial-SinDerivadas Licencia Pública Internacional \(CC-BY-NC-ND 4.0\)](#). Queremos que nuestros trabajos lleguen a la mayor cantidad de personas en cualquier medio o formato, por eso celebramos su uso y difusión sin fines comerciales.

Agradecimientos

Agradecemos las conversaciones con Rubén Caligari y el apoyo y los aportes de Rubén Zárate.

Índice

Puntos de partida	4
Resumen ejecutivo	5
Hallazgos principales	7
Hacia una transición justa en Comodoro Rivadavia	8
El estudio	9
El ciclo extractivo y sus transiciones	10
Transiciones fallidas: la experiencia argentina tras la privatización de YPF	14
El caso de la Cuenca del Golfo San Jorge: de motor petrolero a territorio en transición	16
El impacto del declive de Comodoro en el mercado de trabajo y la pobreza	23
Consecuencias socioeconómicas en la CGSJ	27
Una transición socioproductiva justa en Comodoro Rivadavia	28
Bibliografía	31
Acerca del equipo autoral	35

1

Puntos de partida

Resumen ejecutivo

El panorama energético argentino atraviesa una reconfiguración tectónica. Mientras la formación no convencional de Vaca Muerta, en la Cuenca Neuquina, experimenta un auge productivo y de inversión sin precedentes, la Cuenca del Golfo San Jorge (CGSJ) sufre una crisis estructural de desinversión y pérdida de empleo. Estos dos fenómenos son las dos caras de una misma moneda: un proceso de reasignación de capital y reconversión productiva que está redibujando el mapa socioeconómico de la Patagonia, con ganadores y perdedores claramente definidos.

La producción convencional de hidrocarburos en la CGSJ ha caído de manera continua, y el empleo directo en el sector se redujo un 16% en Chubut y un 35% en Santa Cruz. Este retroceso desencadenó el retiro progresivo de las principales empresas de servicios, cierres masivos de pymes locales y una erosión acelerada de la recaudación provincial: las regalías petroleras (que representan entre el 15% y el 20% de los ingresos públicos en ambas provincias) registraron caídas reales de hasta un tercio en los últimos años. El impacto se propaga en cadena, a través de la contracción del consumo, la recesión del comercio y la construcción, el deterioro urbano y el aumento de la informalidad. En conjunto, estos procesos revelan la fragilidad estructural de un entramado económico y social construido durante más de un siglo en torno a la actividad petrolera.

Esta dinámica se inscribe en un patrón estructural recurrente de las economías altamente especializadas en recursos naturales: los ciclos de auge y caída (*boom and bust*). Las fases de auge en la explotación de un recurso impulsan un crecimiento acelerado, pero también profundizan patrones de especialización primaria, incentivan conductas de *rent-seeking* y tensionan las capacidades institucionales para administrar estratégicamente las rentas. Cuando durante estos períodos no se logra impulsar políticas de diversificación, aprendizaje productivo y fortalecimiento institucional, la abundancia inicial tiende a amplificar vulnerabilidades preexistentes en el momento de caída.

La transición energética global acentúa la preocupación por estas dinámicas. Por definición, la descarbonización supone un proceso estructural y de gran escala de declive de las actividades extractivas fósiles. Para un país cuya estructura económica y exportadora es crecientemente dependiente de los hidrocarburos, resulta indispensable extraer lecciones de experiencias previas y desarrollar capacidades para gestionar transiciones postfósiles de manera anticipada, ordenada y equitativa.

En este sentido, la Cuenca del Golfo San Jorge constituye un caso paradigmático a nivel internacional. Desde el descubrimiento de hidrocarburos en Comodoro Rivadavia en 1907, la historia económica, social e institucional de la región se estructuró en torno a la actividad petrolera. La cuenca fue cuna de YPF, motor del empleo industrial patagónico y una pieza clave en el financiamiento del Estado nacional durante gran parte del siglo XX. A lo largo de más de cien años, el petróleo no solo configuró su estructura

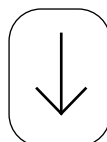
productiva y su base fiscal, sino también sus dinámicas demográficas, sus instituciones locales y su identidad colectiva.

Este escenario exige no sólo reconocer la magnitud del declive actual, sino también establecer que sus causas y efectos no son inéditos. La experiencia internacional y argentina muestra que, aunque el momento del agotamiento no es previsible, los impactos que genera suelen repetirse y agravarse cuando no hay anticipación. Este documento busca recuperar esas lecciones, sistematizar la evidencia disponible y contribuir a una toma de conciencia informada sobre la urgencia de actuar antes de que los costos sociales y territoriales se vuelvan irreversibles.



Hallazgos principales

- La Cuenca del Golfo San Jorge se enfrenta a un desafío de reconversión productiva. Tras más de 100 años de explotación petrolera, su producción cayó un 33% en gas y un 20% en petróleo entre 2017 y 2025, con un fuerte impacto en el empleo directo, indirecto y en las regalías provinciales. Esta dinámica está asociada al ascenso de Vaca Muerta, cuya competitividad en costos y eficiencia operativa la convirtieron en el principal polo de atracción de inversiones del sector, desplazando a las cuencas maduras de la Argentina.
- Lejos de ser un fenómeno aislado, esta trayectoria replica un patrón histórico asociado a los ciclos de auge y caída (*boom and bust*) característicos de las economías basadas en recursos naturales. Como demuestra la evidencia internacional, el cierre de actividades extractivas suele provocar contracción del tejido productivo, con efectos que combinan vulnerabilidad económica, desarticulación social y degradación territorial.
- Una transición socioproductiva justa para la región requiere de planificación temprana, identificación de sectores con potencial, coordinación entre gobiernos, empresas, sindicatos y comunidades, capacidad institucional local y mecanismos de gobernanza participativos. El desafío no es simplemente administrar el final de un ciclo, sino redefinir el modelo de desarrollo regional sobre nuevas fuentes de valor y cohesión social.
- La Cuenca del Golfo de San Jorge tiene oportunidades de una reconversión productiva, sostenida en la valorización de recursos mineros y turísticos, así como en la expansión de las energías limpias y en la generación de proyectos acuícolas. Pero la recuperación económica y social es un proceso prolongado, que puede extenderse por décadas incluso en los casos considerados exitosos. Y por eso mismo requiere de liderazgo político, continuidad institucional y mecanismos de aprendizaje y monitoreo que permitan ajustar las políticas en el tiempo.



Hacia una transición justa en Comodoro Rivadavia

La transición de Comodoro Rivadavia puede convertirse en un laboratorio de política pública para América Latina: un ejemplo de cómo gestionar el fin del petróleo no como pérdida, sino como punto de partida hacia un nuevo contrato territorial más justo, resiliente y sostenible.

El desafío no es simplemente administrar el final de un ciclo: es redefinir el modelo de desarrollo regional sobre nuevas fuentes de valor y cohesión social. Esto exige liderazgo político, continuidad institucional y mecanismos de aprendizaje y monitoreo que permitan ajustar las políticas en el tiempo.

La CGSJ tiene bases reales para hacerlo. Existen oportunidades concretas para la reconversión productiva: en la valorización de recursos mineros y turísticos, en la expansión de energías renovables (especialmente la eólica), la puesta en marcha de proyectos acuícolas y de hidrógeno bajo en emisiones, la transformación de servicios hidrocarburíferos hacia el mantenimiento industrial y los servicios tecnológicos ([Stubrin y Cretini, 2020](#); [Colli et al., 2024](#); [Ministerio de Hidrocarburos de Chubut, s.f.](#); [Möhle y Aneise, 2025](#)). A ello se suma una red institucional y científico-tecnológica con presencia universitaria y centros innovación en la CGSJ que pueden actuar como base para articular innovación y desarrollo productivo.

Este potencial, sin embargo, no se materializará de manera automática. Su aprovechamiento exige tres movimientos complementarios: la anticipación de los posibles escenarios de transformación, de manera tal de orientar las decisiones de política; la coordinación entre los distintos niveles de gobierno y los actores locales, de forma de implementar las transformaciones de manera consensuada; la combinación de políticas de corto plazo para remediar los efectos nocivos inmediatos de la transición de estructura productiva con una agenda de mediano plazo que configure la nueva territorialidad de la producción.

2

El estudio

La transición energética como catalizador de declive extractivo

El ciclo extractivo y sus transiciones

El ciclo de auge y caída (*boom and bust*) es un fenómeno estructural propio de economías altamente especializadas en la explotación de recursos naturales. Estos territorios atraviesan fases de bonanza, impulsadas por altos precios internacionales, nuevas inversiones o descubrimientos geológicos, que generan un crecimiento acelerado pero también refuerzan patrones de especialización primaria, incentivan conductas de *rent-seeking* y ponen a prueba la capacidad institucional para administrar las rentas de manera estratégica (Corden y Neary, 1982; Auty, 1990; Sachs y Warner, 1995; Gylfason *et al.*, 1999). Cuando ese período de auge no se traduce en una gobernanza sólida ni en políticas de diversificación y aprendizaje productivo, la abundancia inicial tiende a profundizar vulnerabilidades latentes en el momento de caída o “bust”.

En la fase de caída (provocada por el agotamiento del recurso, cambios tecnológicos o transformaciones en la demanda global) se revela la fragilidad de estructuras económicas poco diversificadas: disminuyen el empleo, la inversión y la recaudación, y las comunidades quedan expuestas a crisis fiscales y sociales de gran magnitud ([van der Ploeg, 2010](#); [Haggerty et al., 2014](#); [Jacobsen y Parker, 2016](#)). Más que un episodio coyuntural, este ciclo constituye un rasgo sistémico de economías extractivas, donde la falta de capacidades endógenas convierte las oscilaciones del mercado internacional en *shocks* locales agudos.

La transición energética implica, por definición, un proceso estructural y de gran escala de declive de las actividades extractivas fósiles. Evitar las peores consecuencias del cambio climático exige limitar el aumento de la temperatura media global a 1,5 °C (o, en el escenario menos exigente, a 2 °C) por encima de los niveles preindustriales, lo que implica reducir aproximadamente a la mitad las emisiones globales de gases de efecto invernadero hacia 2030 respecto de 2010 y alcanzar la carbono neutralidad alrededor de 2050 ([IPCC, 2023](#)).

Aunque la trayectoria actual se encuentra alejada de estas metas ([UNEP, 2025](#)), la descarbonización está en marcha y anticipa una eventual contracción sostenida en la demanda mundial de combustibles fósiles. En los escenarios compatibles con el Acuerdo de París, dicha contracción involucra no solo al petróleo, sino también al gas

natural ([IEA, 2024](#))¹. La reducción progresiva del uso de combustibles fósiles no es una hipótesis especulativa, sino un requerimiento del proceso de transición.

Planificar la transición post-fósil es, por lo tanto, un componente central de la descarbonización. Esta planificación debe integrar no solo los desafíos tecnológicos y financieros asociados al cambio de matriz energética, sino también las implicancias económicas, sociales y territoriales que una descarbonización acelerada generará, en particular en las regiones fuertemente dependientes de la extracción de hidrocarburos ([Raimi, Carley y Kinisky, 2022](#); [Aneise y Möhle, 2024](#)).

Es precisamente en este punto donde se inscribe el concepto de transición justa: se trata de asegurar que el inevitable declive hidrocarburífero sea gestionado sin profundizar las desigualdades territoriales ni erosionar el empleo o la cohesión social. Su enfoque aborda, entre otros aspectos: (i) la necesidad de acompañar la transición con medidas de protección laboral y reconversión productiva para los trabajadores y las comunidades afectadas; (ii) la importancia de una planificación anticipatoria del cierre de proyectos o declive de la actividad; (iii) la construcción de nuevos modelos de desarrollo territorial que reemplacen las rentas fósiles por actividades sostenibles a largo plazo; y (iv) la participación de los actores locales en el diseño de estrategias de transición ([OIT, 2015](#); [Saha et al., 2023](#); [Sovacool, 2021](#)).

Para comprender cómo se materializa este enfoque en la práctica, resulta útil examinar experiencias reales de declive hidrocarburífero en distintas regiones del mundo, tanto en economías desarrolladas como en países en vías de desarrollo. Estos últimos presentan características distintivas. Cuentan con menores recursos fiscales y financieros para sostener la reconversión productiva, tienen estructuras institucionales más débiles y economías regionales fuertemente concentradas en pocos sectores, lo que amplifica la vulnerabilidad frente al declive ([Gather, Prowse y Seussler, 2025](#)). Comprender cómo se manifiestan y gestionan las transiciones en contextos de baja capacidad estatal y mayor dependencia de las rentas extractivas es fundamental para poder extraer aprendizajes que permitan gestionar adecuadamente la transición post-fósil en economías en vías de desarrollo.

Una revisión sistemática de 181 experiencias de declive en economías basadas en recursos naturales ([Strambo et al., 2019](#)) identifica un patrón recurrente de impactos económicos, sociales y territoriales. El cierre de actividades extractivas suele provocar contracción del tejido productivo, pérdida de empleo y caída de ingresos fiscales, lo que reduce la capacidad estatal para sostener políticas públicas. Estos efectos económicos se articulan con transformaciones sociales profundas (migración, envejecimiento relativo, debilitamiento de redes comunitarias) y con deterioro territorial, expresado en infraestructuras abandonadas, cambios en el uso del suelo y pérdida de capacidades de planificación. En conjunto, el declive genera efectos en cascada que combinan vulnerabilidad económica, desarticulación social y degradación territorial.

¹ En el escenario de políticas actuales, la demanda de petróleo alcanzaría su punto máximo hacia 2030, tras un incremento de alrededor de 2,6 millones de barriles por día (mb/d) entre 2023 y 2030. En cuanto al gas natural, su demanda tendería a estabilizarse hacia 2030, con una reducción del 40% para 2050 en el escenario de políticas anunciadas y del 80% en el escenario de neutralidad de carbono.

Las respuestas institucionales frente a estos impactos han sido heterogéneas. Los organismos supranacionales se han focalizado en el financiamiento de infraestructura, programas de diversificación e investigación para identificar actividades alternativas (Haney y Shkaratan, 2003; Wirth *et al.*, 2012). Los gobiernos nacionales han desplegado políticas de protección social, fondos de reconversión laboral, programas de regeneración económica, financiamiento de infraestructura y reestructuración de pasivos ambientales, incluyendo la creación de agencias específicas para coordinar cierres y reconversiones (Rodríguez Torrent y Medina Hernández, 2011; Karbownik y Stachowicz, 1994; Szpor, 2017; Metsaots *et al.*, 2011; Beatty *et al.*, 2007).

Los gobiernos subnacionales generalmente asumieron (o fueron forzados a asumir) la responsabilidad de diseñar e implementar iniciativas de regeneración económica. Estas se orientan a reactivar las economías locales mediante la atracción de nuevas inversiones, el impulso a pequeñas y medianas empresas y la reutilización de la infraestructura existente para actividades alternativas. Esta función tiene un carácter híbrido: combina la ejecución de proyectos territoriales concretos con la articulación de recursos y competencias con niveles superiores de gobierno. En muchos casos, esta doble función fue determinante para sostener procesos de desarrollo local, preservación patrimonial y planificación territorial (Talman y Tykkyläinen, 1992; Nel *et al.*, 2003; Nygren y Karlsson, 1992).

El sector privado ha mostrado comportamientos dispares: algunas empresas colaboraron con programas de compensación laboral, fomento de actividades alternativas y reconversión de activos; otras adoptaron estrategias de retiro rápido, profundizando la vulnerabilidad de las comunidades (Hospers, 2004; McDonald *et al.*, 2012; Pini *et al.*, 2010). Las organizaciones de la sociedad civil, por su parte, contribuyeron a la participación ciudadana, la organización comunitaria y la defensa del patrimonio ambiental y cultural (Archer *et al.*, 1991; Martínez-Fernández *et al.*, 2012).

Las experiencias internacionales ofrecen varias lecciones relevantes para planificar transiciones justas. En primer lugar, muestran que la recuperación económica y social es un proceso prolongado, que puede extenderse por décadas incluso en los casos considerados exitosos (Mavrogenis, 2018). Estos procesos demandan inversiones significativas y capacidad de planificación, idealmente a través de la creación de fondos o mecanismos de ahorro durante las fases de auge. La anticipación y la planificación temprana son, por tanto, condiciones críticas para garantizar los recursos necesarios para financiar el cierre y la reconversión. No obstante, estas enfrentan dos obstáculos recurrentes: la descoordinación entre los tiempos políticos y económicos, y la falta de transparencia o previsibilidad en los cierres, que suelen ocurrir de manera no planificada o prematura (Laurence, 2011; Blackman *et al.*, 2009).

Además, la gestión del declive requiere coordinación entre múltiples niveles de gobierno y actores locales, lo que a menudo demanda instituciones específicas y mecanismos formales de participación (BMU, 2018; Wiseman *et al.*, 2017). La evidencia internacional muestra que los procesos de cierre y reconversión avanzan con mayor solidez cuando existe una visión estratégica compartida entre gobiernos, actores productivos, sindicatos, organizaciones comunitarias y el sistema científico-tecnológico.

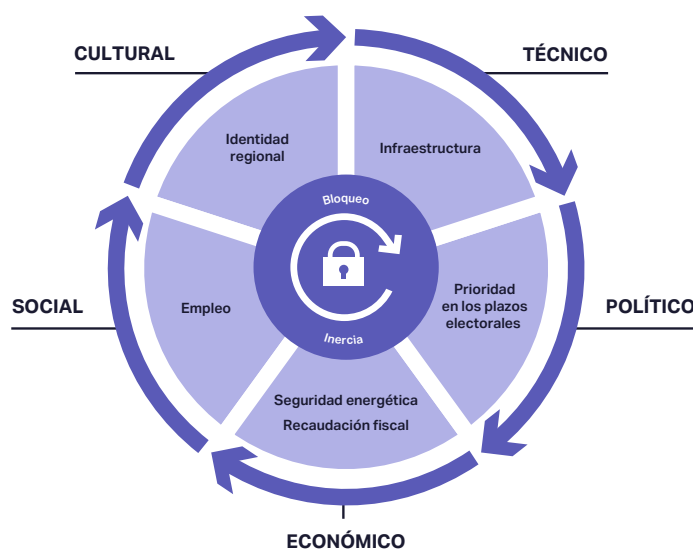
Esta articulación permite legitimar las decisiones asociadas al cierre, reducir resistencias y orientar recursos hacia iniciativas con mayor aceptación social. En ausencia de liderazgo y capacidades locales robustas, la dependencia de las rentas extractivas suele erosionar la autonomía decisional y limitar seriamente las posibilidades de conducir una transición planificada y equitativa (Wiens, 2014).

Las dificultades de diversificación no responden sólo a factores económicos, sino a un conjunto de bloqueos interrelacionados que generan fuertes inercias. La literatura socioenergética conceptualiza esto como *carbon lock-in*: una dependencia estructural sostenida por la interacción entre factores técnicos, políticos, económicos, sociales y culturales (Geels, Berkhout y Van Vuuren, 2016). Aunque fue concebido para explicar la inercia de los sistemas energéticos intensivos en carbono, el concepto es extrapolable a regiones extractivas cuya estructura institucional, productiva y simbólica refuerza resistencias al cambio (infraestructuras específicas, intereses fiscales y laborales, identidades territoriales y horizontes políticos de corto plazo), como se resume en la Figura 1. Superar estas inercias demanda una estrategia integral y de largo plazo que transforme las bases productivas y simbólicas de las regiones extractivas.

Por último, es importante mantener expectativas realistas sobre lo que las políticas de transición pueden lograr, incluso en los mejores escenarios de planificación. Políticas públicas idóneas pueden amortiguar los efectos del declive, pero no eliminar sus causas ni revertir completamente sus consecuencias: el cierre de un ciclo extractivo deja huellas duraderas en la estructura económica, el tejido social y la identidad regional.

FIGURA 1

El bloqueo estructural que enfrentan las economías dependientes de actividades extractivas



Fuente: [Reitzenstein et al., 2021](#)

Transiciones fallidas: la experiencia argentina tras la privatización de YPF

Las complejidades e impactos de las transiciones posextractivas no son un fenómeno exclusivamente internacional. La experiencia argentina también muestra que, sin planificación, el agotamiento o reconfiguración de modelos económicos basados en recursos naturales puede derivar en crisis de múltiples dimensiones. Un antecedente elocuente es el proceso de privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), la empresa petrolera estatal integrada de Argentina, en la década de 1990. En este caso, la fase de declive no estuvo originada por el agotamiento del recurso ni por un cambio tecnológico o de demanda global, sino por una reestructuración de la empresa y del esquema de gestión del sector en el marco de un conjunto de reformas estructurales. No obstante, el caso es ilustrativo en tanto sus impactos económicos y sociales coinciden con aquellos de los declives tradicionales, y permite anticipar, en el contexto argentino, algunos de los riesgos de no abordar la problemática a tiempo.

La reestructuración de YPF implicó el cierre o venta de activos, fuertes reducciones de personal y reorganización de las operaciones. Este giro alteró de manera abrupta el patrón de inversión, empleo y provisión de bienes y servicios en los territorios petroleros, generando impactos socioeconómicos profundos en localidades cuya vida económica y social estaba estrechamente ligada a la empresa.

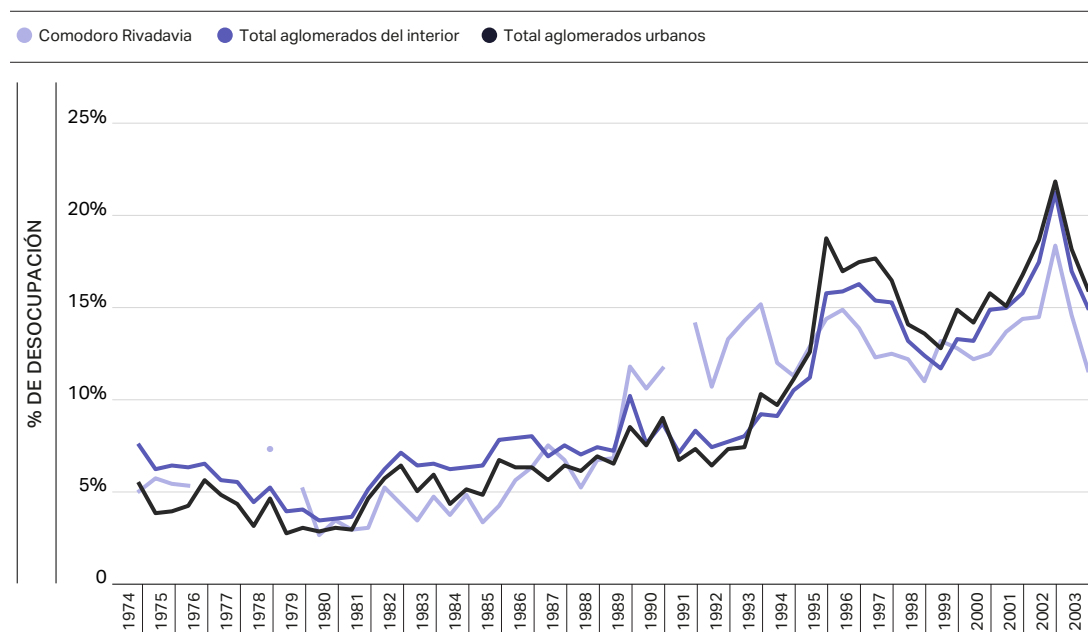
Entre 1990 y 1995, la dotación de personal de YPF se redujo de aproximadamente 51.000 a 5690 trabajadores, lo que implicó la desvinculación de más del 85 % de la plantilla mediante despidos, jubilaciones anticipadas y retiros voluntarios ([Sabatella y Serrani, 2012](#); [Cabral Marques, 2017](#)). Este proceso de racionalización incluyó el cierre de áreas de exploración, la terciarización de servicios y una reorganización productiva, y representó un punto de inflexión en la vida laboral en las localidades de Cutral C6 y Plaza Huincul (Neuquén); Tartagal, General Mosconi (Salta) y Comodoro Rivadavia (Chubut).

En Comodoro Rivadavia, por ejemplo, YPF pasó de representar el 22,8% al 1,9% de la ocupación desde 1990 a 1993, la desocupación urbana trepó hasta alcanzar el 14,8% y la subocupación se duplicó llegando al 7,8% ([Gómez Lende y Álvarez, 2024](#))². Esta dinámica contrasta fuertemente con el resto del período 1974-2003, durante el cual Comodoro presentó niveles de desocupación consistentemente inferiores al promedio nacional.

² Durante estos primeros años del proceso, las tasas de desempleo en el aglomerado urbano de Comodoro Rivadavia superaron tanto los valores nacionales como los del conjunto de aglomeraciones del interior (excluyendo el Área Metropolitana de Buenos Aires).

GRÁFICO 1

Evolución de la tasa de desocupación en Comodoro Rivadavia frente al resto de los aglomerados urbanos, 1974-2003



Fuente: Fundar con base a EPH-INDEC

Esta fractura del mercado laboral local generó trayectorias cada vez más inestables y una mayor exposición a condiciones precarias entre los trabajadores y trabajadoras desvinculados que, sin la antigüedad o la edad suficientes para jubilarse, enfrentaron serias dificultades para reinserirse en empleos asalariados o en actividades del sector hidrocarburífero ([Muñiz Terra, 2008](#); [Torres, 2012](#)). La pérdida masiva de empleo también erosionó pilares centrales del tejido social y del bienestar local. Ello se explica en buena medida porque YPF había ejercido durante décadas un rol territorial que excedía lo productivo ([Morina y Velázquez, 1999](#); [Díaz, Fernández y Gerez, 2004](#); [Muñiz Terra, 2008](#); [Capogrossi, 2013](#)): además de empleo estable y bien remunerado, ofrecía a las “familias ypfianas” protección social, servicios y un fuerte sentido de identidad compartida.

Frente a este escenario, no hubo una respuesta sistemática, ni por parte del Estado ni de la empresa, para gestionar los impactos de la retracción del sector³. Las capacitaciones ofrecidas tuvieron baja relevancia ocupacional y el cuentapropismo (financiado muchas veces con las indemnizaciones) se convirtió en la principal vía de reinserción, con ingresos precarios y escasa protección social. Estos efectos se trasladaron a las

³ En Neuquén, las primeras respuestas estatales fueron represivas o asistenciales, pero también surgieron intentos de planificación productiva —como el plan del COPADE (1997) o la ley provincial de promoción industrial— que no perduraron por falta de continuidad y capacidades institucionales. A nivel municipal, la crisis impulsó nuevas agendas de desarrollo, con fondos y agencias locales de asistencia y crédito —como el Ente Autárquico Intermunicipal en Cutral Có y Plaza Huincul— aunque con fuertes restricciones financieras y resultados limitados ([Pérez y Vives, 2014](#)).

economías locales: tercerización, caída en la demanda de proveedores y aumento del desempleo deprimieron salarios y actividad comercial, alimentando migraciones expulsivas y pérdida de mano de obra calificada (Colantuono, 2003; Morina y Velázquez, 1999; Díaz, 2008).

Este vacío de gobernanza del declive tuvo también un correlato político. La falta de respuestas institucionales derivó en las “puebladas” de Cutral Có-Plaza Huinul y Tartagal-General Mosconi (1996–1997). Los reclamos incluyeron exigencias de “reparación”, infraestructura y abordaje de pasivos ambientales cuya responsabilidad quedó difusa tras la retirada estatal (Rodríguez López y Burucua, 2015).

En conjunto, estos antecedentes muestran que la ausencia de planificación en contextos de declive extractivo suele traducirse en crisis multidimensionales difíciles de revertir. Una transición justa requiere anticipar esos procesos: fortalecer capacidades estatales, construir pactos sociales legítimos y diseñar mecanismos de gobernanza de la renta —incluidos fondos estables con reglas anticíclicas— orientados a diversificar la estructura productiva. Las experiencias de estas localidades ilustran los riesgos de sostener economías fuertemente dependientes de un solo sector y subrayan la urgencia de impulsar transiciones productivas planificadas, con horizontes de largo plazo.

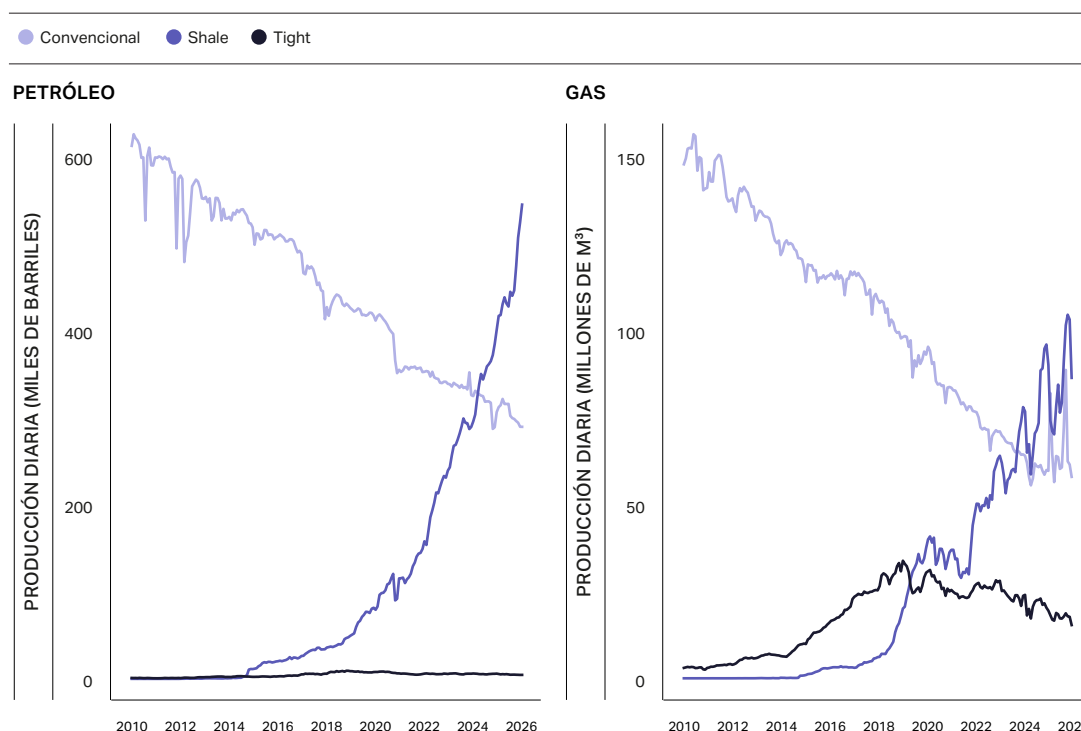
El caso de la Cuenca del Golfo San Jorge: de motor petrolero a territorio en transición

El sector energético argentino vive una profunda transición al interior de su sector hidrocarburífero. Por un lado, los recursos no convencionales de la Cuenca Neuquina experimentan un auge de inversiones y un marcado aumento en la producción. Este crecimiento ha sido tal que la expansión del desarrollo no convencional permitió revertir la tendencia descendente de la producción petrolera que se observaba desde fines de la década de 1990. En 2017, los recursos no convencionales representaban el 9% de la producción de petróleo y el 24% de la de gas natural; para los primeros nueve meses de 2025, su participación se había elevado al 61% y 64%, respectivamente. El crecimiento sostenido de la producción no convencional convirtió al sector hidrocarburífero en uno de los más dinámicos de la economía argentina desde 2015. Entre ese año y los primeros trimestres de 2025, su valor agregado aumentó un 31,8%, lo que contrasta fuertemente con un PBI nacional prácticamente estancado en igual período (+0,1%). Además, este proceso permitió revertir el histórico déficit de la balanza comercial energética (que había alcanzado los USD 6902 millones en 2013) y transformarlo en un

superávit de USD 6068 millones en los primeros diez meses de 2025. Así, un sector que durante años profundizó la restricción externa pasó a contribuir a su morigeración.

GRÁFICO 2

Producción diaria de petróleo y gas natural según tipo de yacimiento (en miles de barriles por día y millones de metros cúbicos por día), 2009-2025



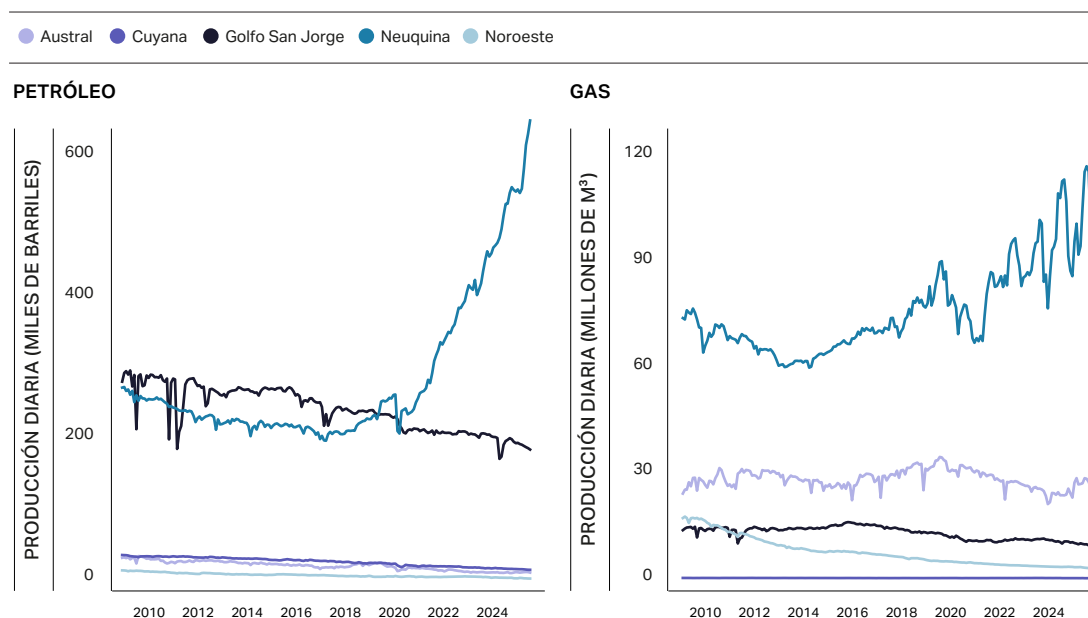
Fuente: Fundar con base en la Secretaría de Energía de la Nación

Por otro lado, los yacimientos convencionales continúan en un proceso de declive sostenido. La CGSJ redujo su producción un 33% en gas y un 20% en petróleo; la Cuyana descendió un 19% y un 43%; la Austral un 5% y un 43%; y la Noroeste un 52% y un 61%, en cada caso respectivamente. Si bien la caída porcentual más pronunciada corresponde a la cuenca Noroeste, es la reducción del Golfo San Jorge la que representa el mayor impacto en términos absolutos, dado su rol como segunda cuenca más importante del país.

Como se observa en el gráfico 3, la Cuenca Neuquina fue la única que incrementó su producción entre 2017 y 2025, impulsada por las inversiones en Vaca Muerta. Durante este período, el promedio mensual de producción de gas natural creció un 46%, mientras que el de petróleo se incrementó un 182%.

GRÁFICO 3

Producción diaria promedio de petróleo y gas natural según cuenca por mes (en miles de barriles por día y millones de metros cúbicos por día), 2009-2025



Fuente: Fundar con base en la Secretaría de Energía de la Nación

La consolidación de Vaca Muerta como el epicentro de la inversión hidrocarburífera en Argentina responde a una combinación de eficiencia tecnológica, costos operativos relativamente bajos y una productividad en constante ascenso. Estos elementos convirtieron a la Cuenca Neuquina en el principal polo de atracción de capitales del sector. Entre estos factores, el costo de producción desempeña un papel central. La optimización de procesos ha permitido una reducción drástica de los costos de extracción (*lifting cost*) y desarrollo⁴, incrementando la rentabilidad relativa frente a las cuencas convencionales. Como resultado, la región concentra hoy un flujo de capital sin precedentes con proyecciones que alcanzan los 10 mil millones de dólares para 2025, una cifra que consolida su rol como motor de la expansión hidrocarburífera nacional. Este auge inversor se refleja también en el empleo: entre 2015 y 2025, el personal registrado en el sector de extracción de petróleo y gas en la provincia de Neuquén creció un 25,3%.

⁴ Los costos reportados por empresas en sus bloques no convencionales de Vaca Muerta ubican el *lifting cost* entre los 5 y 9 USD por barril equivalente, y entre 28 y 35 USD por barril equivalente en sus campos maduros de cuencas convencionales, como la del Golfo San Jorge. Si bien en la práctica resulta muy difícil comparar *lifting costs* entre yacimientos convencionales y no convencionales, ya que este indicador depende de numerosos factores —como la composición de fluidos, la proporción de gas en la producción, la profundidad y edad de los pozos, la infraestructura disponible o las condiciones ambientales—, la magnitud de la diferencia ilustra, de manera muy aproximada, el cambio estructural en competitividad que impulsa la migración del capital hacia la Cuenca Neuquina (Mejor Energía, 2025; entrevista con ingeniero en petróleo, 2025).

TABLA 1

Evolución del empleo privado registrado por jurisdicción y sector (2015 - 2025)

Indicador	Neuquén	Chubut	Santa Cruz	Nación
Empleo privado 2015*	112.000	100.900	63.500	6.211.900
Empleo privado 2025*	148.200	94.300	53.700	6.256.200
Empleo privado petrolero 2015**	21.100	14.838	11.021	68.047
Empleo privado petrolero 2025**	26.443	12.366	7117	70.000
Variación del empleo privado (2015-2025)*	32,3%	-6,5%	-15,4%	0,7%
Variación del empleo privado petrolero (2015-2025)**	25,3%	-16,7%	-35,4%	2,9%

Fuente: elaboración propia con base en la Secretaría de Trabajo de la Nación

Nota: * Datos desde enero hasta julio del año de referencia, dada la disponibilidad de datos

** Datos al primer trimestre del año de referencia

El declive de la CGSJ es la contracara directa del auge de Vaca Muerta. No se trata de un abandono casual, sino de una desinversión estratégica, impulsada por la reasignación de capital. Ante recursos finitos, tanto humanos como de capitales, las grandes operadoras han optado por desinvertir en sus activos menos rentables —los yacimientos convencionales de la CGSJ— para concentrar sus esfuerzos en el no convencional, donde el retorno es significativamente mayor. La manifestación más clara de esta política es el plan estratégico de YPF, que busca transformar su portafolio para que el 80% de su producción provenga del *shale*, implicando la venta de áreas históricas en Chubut y Santa Cruz⁵.

→ El declive de la CGSJ es la contracara directa del auge de Vaca Muerta. No se trata de un abandono casual, sino de una desinversión estratégica, impulsada por la reasignación de capital.

Este redireccionamiento del capital ha provocado un éxodo de empresas de servicios, desmantelando el ecosistema productivo que sostenía a la cuenca, inaugurando de esta manera el proceso de *bust* en la región.

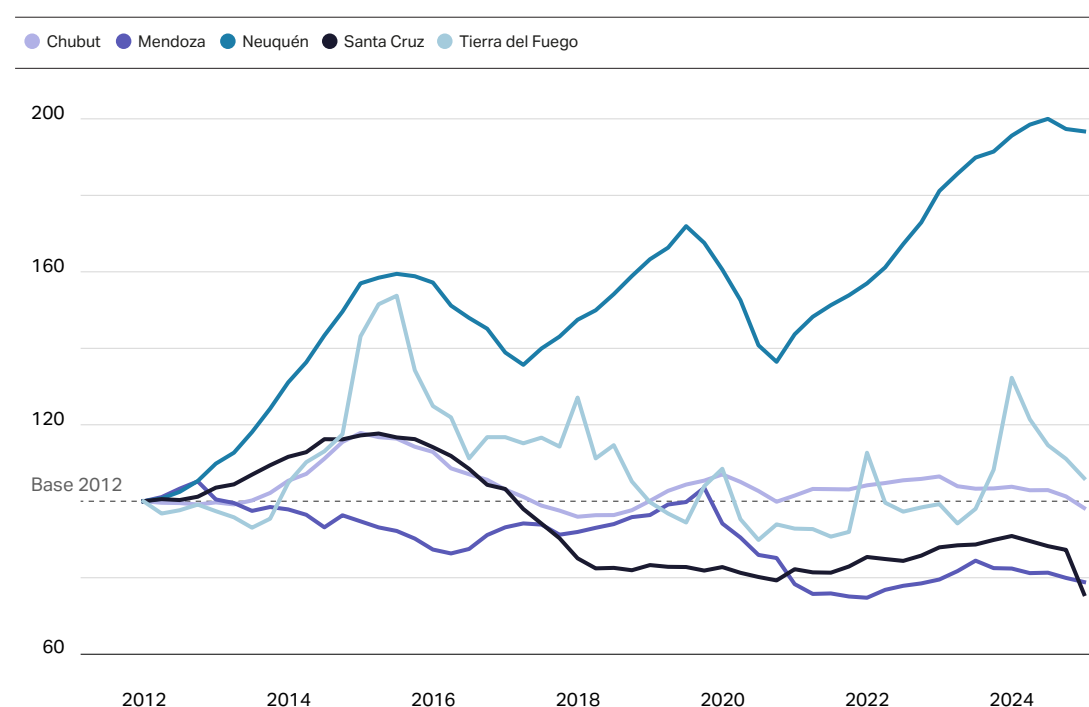
⁵ YPF (2024). [Plan 4x4](#).

La salida de Halliburton y Schlumberger es un síntoma alarmante⁶. Estas compañías no sólo proveen empleo, sino también la tecnología y el conocimiento especializado necesarios para la operación. Su partida indica que, desde una perspectiva de mercado, no avizoran un futuro rentable en la región, lo que genera una pérdida de capacidades tecnológicas que dificulta y encarece cualquier intento de reactivación futura. Este vaciamiento del tejido industrial se extiende a las pymes locales, que enfrentan la rescisión de contratos y la exclusión por parte de las nuevas operadoras, quedando al borde de la quiebra.

Esta dinámica se expresa también en la evolución del empleo. Entre 2015 y 2025, el empleo en el sector hidrocarburífero cayó un 17% en Chubut y un 35% en Santa Cruz (Tabla 1). El índice de evolución del empleo muestra que la divergencia con respecto a Vaca Muerta no es un efecto entre puntas únicamente, sino una trayectoria en declive. Mientras Neuquén presenta una tendencia ascendente, especialmente desde 2021, el empleo hidrocarburífero en Chubut y Santa Cruz se hunde, con esta última cayendo a niveles muy por debajo de los registrados en 2012 (Gráfico 4).

GRÁFICO 4

Evolución del empleo hidrocarburífero por provincia, 2012-2025 (Año base 2012 = 100)



Fuente: elaboración propia con base en a OEDE

⁶ La Mañana Neuquén, "El éxodo del convencional: SLB y Halliburton apuntan todos sus cañones a Vaca Muerta", 1 de agosto de 2025.

En términos absolutos, la pérdida está en el orden de los miles de puestos de trabajo. Solo YPF gestionó 2800 retiros voluntarios en Santa Cruz, mientras que en Chubut se estiman pérdidas de entre 2000 y 3500 empleos directos e indirectos⁷.

La reducción del empleo y la masa salarial en el Golfo San Jorge va acompañada de un impacto directo en las finanzas provinciales. Las provincias petroleras reciben regalías sobre el valor de los hidrocarburos extraídos, por lo que la caída en la producción se traduce directamente en una menor recaudación fiscal.

Según datos de la Subsecretaría de Coordinación Fiscal Provincial del Ministerio de Economía de la Nación, las regalías representaron el 13,8% del total de ingresos de Santa Cruz en el primer semestre de 2025 —tanto de origen provincial como nacional—, un monto equivalente a lo recaudado por impuestos internos en la jurisdicción⁸. En Chubut, este porcentaje alcanza el 17,4%⁹. Esto implicó una pérdida del 30% del valor real de las regalías para Santa Cruz y un 19% para Chubut. Esta disminución afecta directamente la capacidad de ambas provincias para proveer servicios públicos y desarrollar programas de transición ante la crisis hidrocarburífera.

En contraposición, debido al aumento de la producción petrolera en Neuquén, la provincia pasó de percibir en 2019 regalías por 27 millones de dólares mensuales a 92 millones en 2025. Por el contrario, Chubut pasó de 30 millones de dólares mensuales a 29 millones y Santa Cruz de 20 millones de dólares a 17 millones en 2025 (Gráfico 5)¹⁰.

7 El Extremo Sur, "[Crisis en la Cuenca del Golfo San Jorge: crece la preocupación por 7.000 petroleros sin trabajo](#)", 29 de Abril de 2025. El Extremo Sur, "[Cruje la Cuenca del Golfo San Jorge por la pérdida de 8.300 empleos privados en los últimos dos años](#)", 17 de agosto de 2025.

8 El valor presentado en [el informe](#) incluye, además de las explotaciones petroleras, a la actividad minera, que también genera ingresos tributarios por medio de regalías.

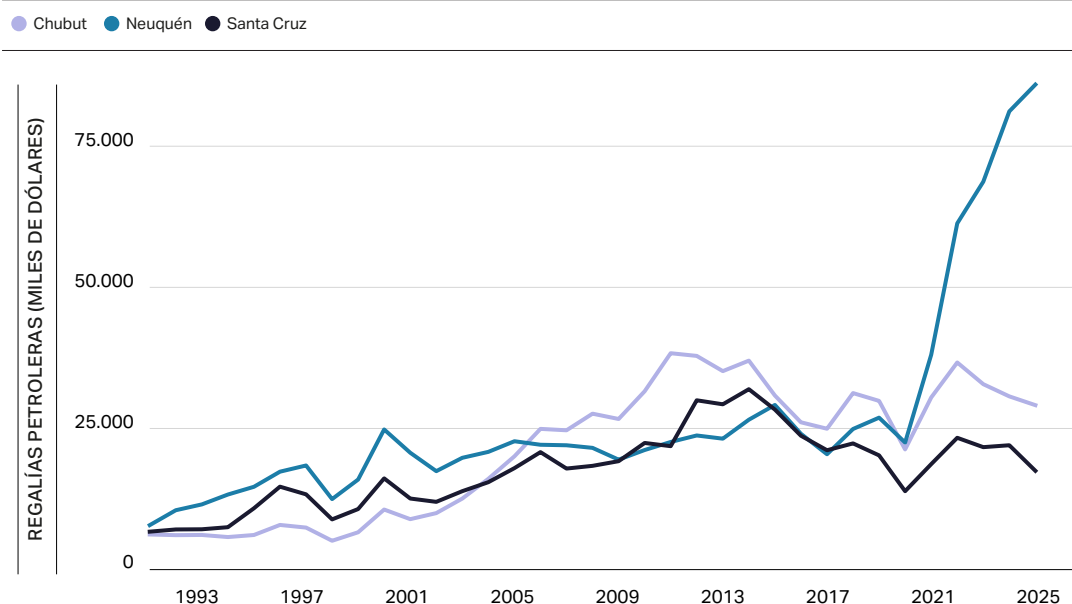
9 [Ingresos provinciales Provincia de Chubut](#).

10 A esto se suma, en el caso de Neuquén el aporte de las regalías gasíferas promedio de 48 mil millones de pesos mensuales en 2025. Chubut recibió en el mismo período 948 millones de pesos mensuales y Santa Cruz 4 mil millones de pesos mensuales, ya que sus producciones se centran principalmente en la extracción petrolera.



GRÁFICO 5

Evolución del promedio mensual de las regalías petroleras según provincia, 1991-2025



Fuente: elaboración propia con base en la Secretaría de Energía de la Nación

Adicionalmente, las estrategias para atraer nuevas inversiones petroleras suelen incluir reducciones de las regalías como mecanismo para ganar competitividad frente a los menores costos de Vaca Muerta^{11 12}. Esto implica que, aun logrando sostener la producción, los ingresos por regalías seguirán presionados a la baja, salvo que aumente significativamente el precio del crudo o el volumen extraído.

Este impacto trasciende al gobierno provincial y alcanza también a los municipios. En Chubut, la Ley II-7 de 1984 establece que el 16% de las regalías se coparticipa con los municipios, y de ese porcentaje, el 40% se asigna directamente a Comodoro Rivadavia. Como principal ciudad productora, resulta particularmente afectada por esta situación.

¹¹ La Portada, "Provincia autorizó la baja de regalías para Pecom en las áreas El Trébol-Escalante", 16 de abril de 2025.

¹² ADNSur, "Santa Cruz aprobó la ley de emergencia petrolera: habrá bajas de regalías y otros incentivos fiscales", 27 de febrero de 2025.

El impacto del declive de Comodoro en el mercado de trabajo y la pobreza

El contraste directo entre las trayectorias de la Cuenca Neuquina y la CGSJ revela la magnitud de la fractura productiva y laboral en la Patagonia. La Tabla 1 y el Gráfico 6 sintetizan los indicadores clave, exponiendo una correlación inversa entre el auge de una y el declive de la otra.

Una primera forma de ver este fenómeno es a partir de la evolución comparada de la tasa de empleo (ocupados cada 100 habitantes). Hasta mediados de la década pasada, la tasa de empleo de Comodoro Rivadavia era similar a la del resto del país y Neuquén (gráfico 6a). Sin embargo, desde entonces, la tasa de empleo permaneció estancada, mientras que en el resto del país se incrementó. De este modo, hoy Comodoro está entre las seis ciudades de menor tasa de empleo del país y ocupa el último lugar en la Patagonia.

Un segundo indicador a considerar es el de asalariados registrados cada 100 habitantes, similar al anterior pero que sólo contempla la parte de mayor calidad del mercado laboral. Normalmente, mientras más alto este indicador, más desarrollada es una región. Como se ve en el gráfico 6b, históricamente Comodoro Rivadavia se ubicó muy por encima de la media nacional y de Neuquén. Sin embargo, desde 2012 dicho porcentaje ha caído de forma sostenida en Comodoro, a una velocidad mucho mayor que la del resto del país y en claro contraste con Neuquén, en donde viene en aumento. Hasta 2012, Comodoro presentaba una tasa de asalariados registrados per cápita 7 puntos más alta al promedio nacional. Hoy, esa cifra es de apenas 2,6 puntos. Por el contrario, desde 2012 Neuquén exhibe un comportamiento distinto, ampliando su distancia con el resto del país e incluso con la propia Comodoro (que hasta la década pasada lo superaba).

Un tercer indicador relevante es la tasa de pobreza por ingresos. Históricamente, Comodoro se caracterizó por tener una pobreza menor a la media nacional. Sin embargo, a partir de 2012 la pobreza subió de forma mucho más pronunciada en Comodoro que en el resto del país (gráfico 6c). En ese año, la pobreza en Comodoro era del 11,3%. Desde entonces, subió casi 17 puntos, un incremento que no se dio en ninguna otra ciudad del país con excepción de Río Gallegos. De este modo, Comodoro pasó de tener 17 puntos menos de pobres que la media nacional a apenas 4 menos en la actualidad. El sendero de Neuquén es el opuesto: esta ciudad es de las pocas en donde la pobreza se redujo desde 2012. De este modo, Neuquén pasó de tener niveles de pobreza similares al promedio nacional y superiores a los de Comodoro hasta mediados de la década pasada a estar entre las cinco localidades con menor pobreza del país en 2025. Por primera vez en la historia, en 2023 Comodoro quedó por detrás de Neuquén en este indicador.

Un cuarto indicador es la tasa de actividad (gráfico 6d). Si bien Comodoro históricamente estuvo por debajo del promedio nacional, desde 2011 la brecha no ha parado de aumentar, y pasó de 3 puntos promedio entre 2003-2011 a casi 8 en la actualidad. En un

contexto donde la tasa de actividad subió en gran parte del país, en Comodoro cayó 5,1 puntos desde entonces, la mayor baja de todos los aglomerados urbanos.

Por último, la tasa de desocupación es hoy inferior al 2% en Comodoro, está en mínimos históricos y es la tercera más baja del país (gráfico 6e). Sin embargo, este dato aparentemente positivo se explica por el desplome de la tasa de actividad ("efecto desaliento"), en el mencionado contexto de profunda contracción de las oportunidades asociadas al empleo formal y de incremento de la pobreza por ingresos.

GRÁFICO 6

Indicadores del mercado laboral por jurisdicción, 2003-2025

GRÁFICO 6A. TASA DE EMPLEO

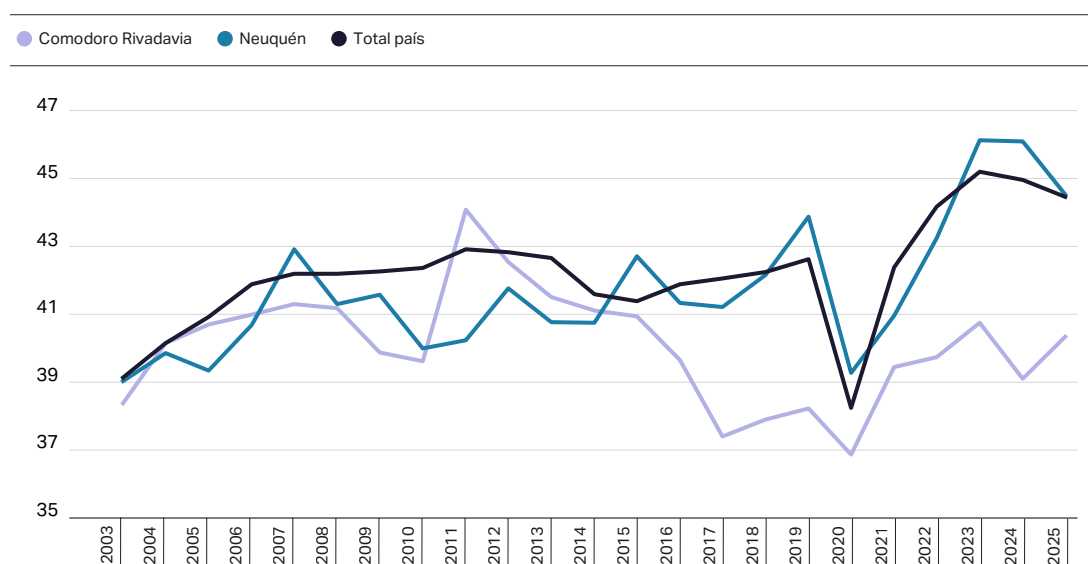


GRÁFICO 6B. ASALARIADOS REGISTRADOS CADA 100 HABITANTES

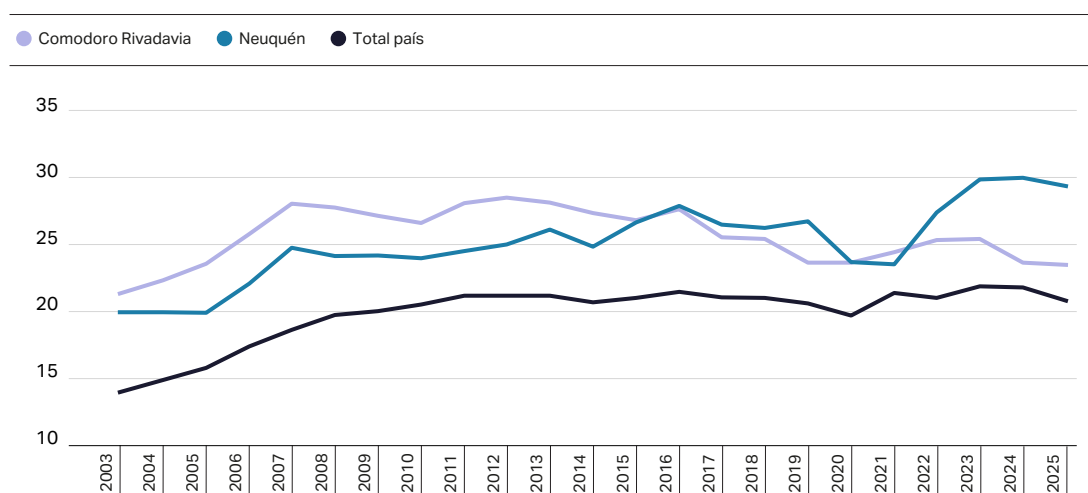


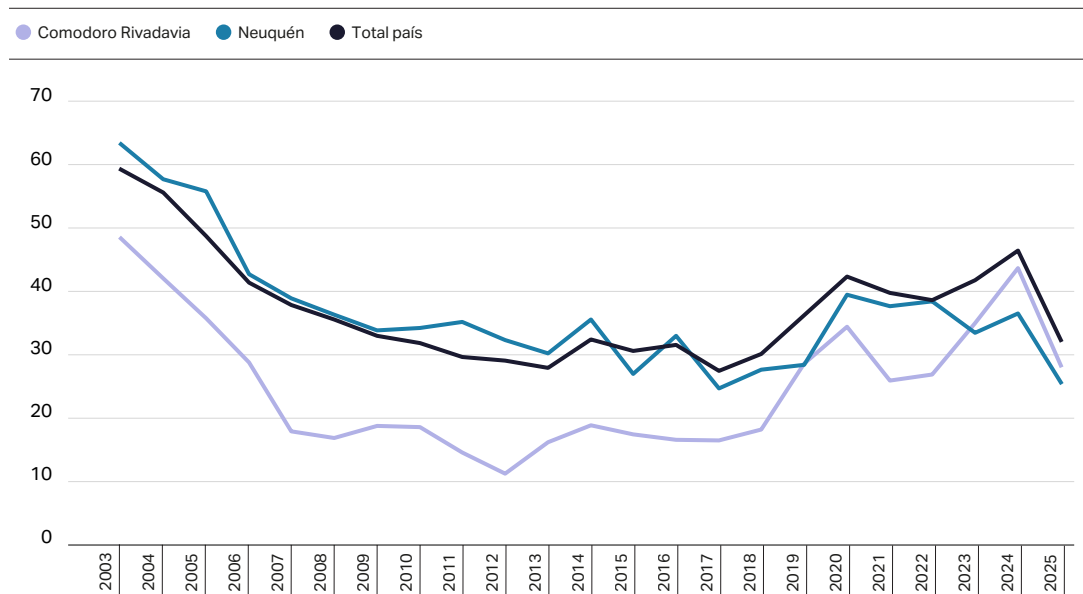
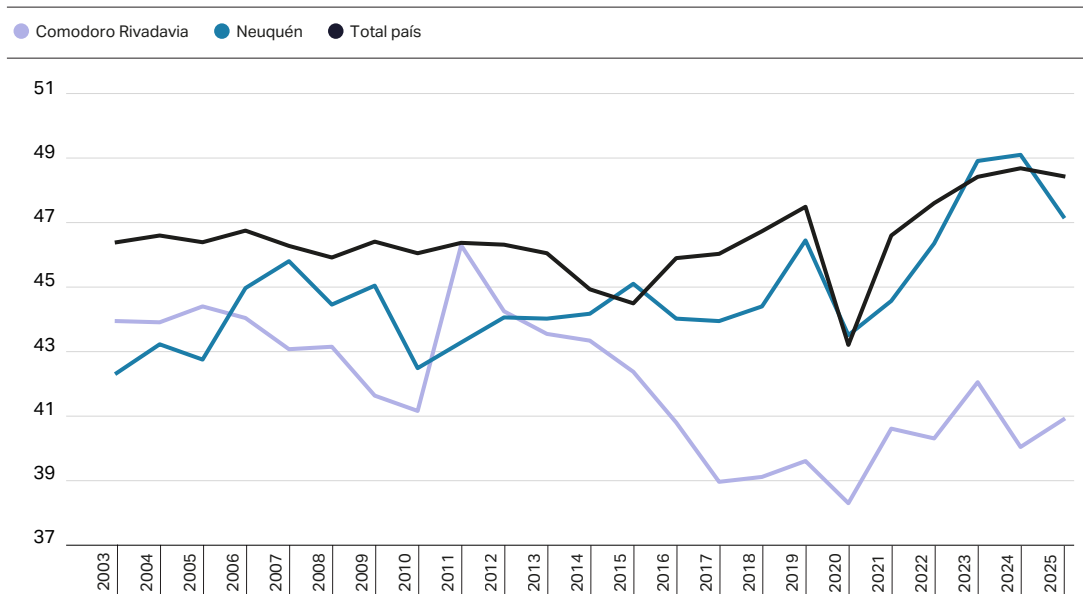
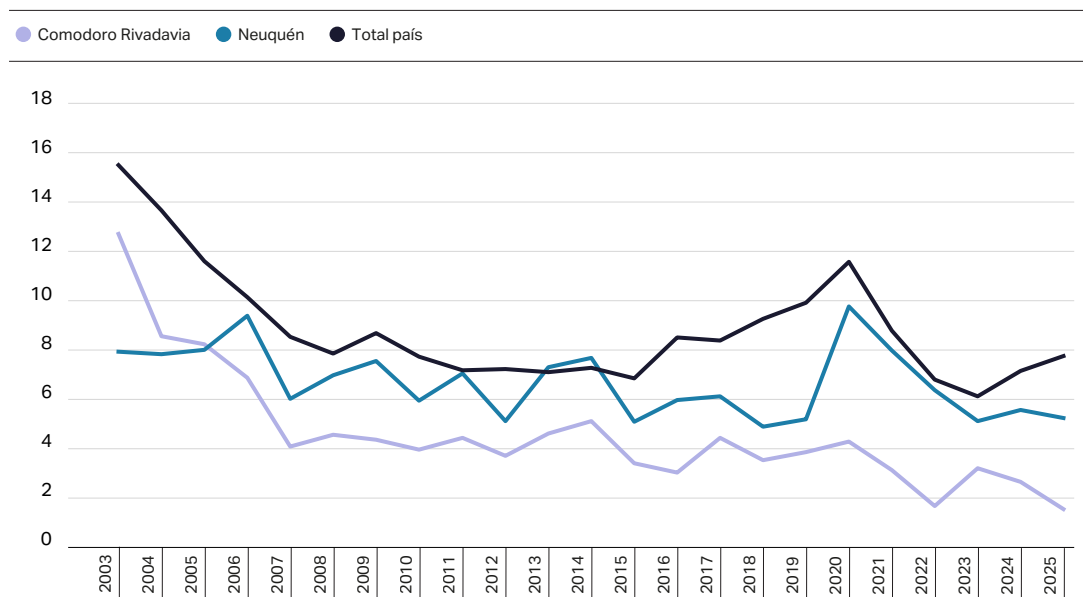
GRÁFICO 6C. TASA DE POBREZA POR INGRESOS**GRÁFICO 6D. TASA DE ACTIVIDAD**

GRÁFICO 6E. TASA DE DESOCUPACIÓN (EN % DE LA PEA)

Fuente: elaboración propia con base en EPH-INDEC

Nota: los valores mostrados son un promedio de trimestres con información.

En el caso de Santa Cruz, las consecuencias en el mercado laboral de la caída de la producción hidrocarburífera no pueden verse con tanta claridad, ya que las fuentes estadísticas de frecuencia trimestral no relevan la zona más afectada: el norte de la provincia, donde se encuentran Pico Truncado, Caleta Olivia y Las Heras.

Para estimar el impacto de la caída del sector hidrocarburífero en el empleo de la zona, resulta útil analizar la relevancia de esta actividad en la economía de dichos territorios. Según los datos publicados por el Mapa Productivo Laboral del Ministerio de Economía y la Secretaría de Trabajo de la Nación, en 2022, el 31% de los puestos de trabajo registrados en el departamento de Deseado —donde se ubican las localidades mencionadas— pertenecían al sector petrolero. Además, estos empleos representaban el 80% del empleo sectorial de toda la provincia. Por lo tanto, la mayor parte de la disminución de los puestos de trabajo hidrocarburíferos de Santa Cruz se concentra en el departamento de Deseado, lo que afecta otras actividades económicas que dependen del consumo de los trabajadores petroleros y del dinamismo que generan las propias empresas del sector.

Consecuencias socioeconómicas en la CGSJ

La transformación del sector hidrocarburífero en la CGSJ trasciende al sector en sí mismo, y genera un efecto dominó que impacta al tejido económico y social en su conjunto. La alta dependencia de ciudades como Comodoro Rivadavia de la actividad petrolera hace que la contracción del sector se propague a otras áreas de la economía local.

Esto se explica, en parte, por la elevada densidad de encadenamientos productivos de la cadena de valor del petróleo, que la convierte en la actividad con mayor efecto multiplicador laboral de la economía argentina. Se estima que por cada empleo directo se generan, en promedio, 5,1 puestos de trabajo indirectos ([Schteingart et al., 2021](#)). Estos vínculos se articulan a través de una amplia red de proveedores que abarca sectores como los servicios profesionales, empresariales y técnicos; el comercio; la industria manufacturera; la construcción; y el alojamiento y la gastronomía. Chubut es, de hecho, la cuarta provincia con mayor número de PyMEs proveedoras del sector (441 en 2020, equivalentes al 5,7% del total nacional), detrás de la Ciudad y la Provincia de Buenos Aires y de Neuquén ([Argentina Productiva 2030, 2023](#)). La contracción de la actividad, en consecuencia, reduce la demanda hacia este entramado de empresas proveedoras, muchas de ellas radicadas en la propia Comodoro Rivadavia.

Además, junto con la minería metalífera, la extracción de petróleo y gas es la rama de producción con mayores niveles salariales en toda la economía argentina (Argentina Productiva 2030, 2023). La pérdida de miles de salarios, en consecuencia, provoca una contracción severa del consumo. Esto se traduce en una crisis para el sector comercial y de servicios, con cámaras de comercio reportando una fuerte caída en las ventas y el cierre de numerosos locales¹³. La recesión afecta a una economía urbana que históricamente giró en torno al poder adquisitivo de los trabajadores petroleros.

El sector de la construcción también se está viendo afectado¹⁴. La desinversión de las operadoras implica la paralización de obras de infraestructura ligadas a la actividad, a lo que se suma el freno en la edificación privada debido a la recesión generalizada y a la paralización de la obra pública. El mercado inmobiliario vive una situación dual: mientras el mercado de alquileres se reduce por el éxodo de trabajadores, las millonarias indemnizaciones de los retiros voluntarios han generado una burbuja temporal en la compra-venta de propiedades¹⁵.

13 Cámara de empresas del Golfo San Jorge, "[Las pymes petroleras denuncian exclusión en Chubut mientras la cuenta enfrente una crisis estructural](#)", 9 de junio de 2025.

14 El Extremo Sur, "[Cruje la Cuenca del Golfo San Jorge por la pérdida de 8.300 empleos privados en los últimos dos años](#)", 17 de agosto de 2025.

15 ADNSur, "[Indemnizaciones petroleras: el nuevo motor oculto del mercado inmobiliario en Comodoro](#)", 13 de julio de 2025.

La hotelería y la gastronomía, altamente dependientes del flujo de personal técnico y directivo de las empresas petroleras, también viene sufriendo el impacto de los cambios en los patrones productivos¹⁶. Finalmente, el deterioro social se manifiesta en los eslabones más vulnerables de la cadena laboral. La pérdida de ingresos en los hogares petroleros ha reducido la contratación de personal de servicio doméstico, empujando a muchas trabajadoras a la informalidad o directamente dejándolas sin ingresos¹⁷.

Una transición socioproductiva justa en Comodoro Rivadavia

La transformación productiva que está atravesando la CGSJ, con Comodoro Rivadavia como epicentro, puede ser transitada de distintas maneras: como la mera consecuencia del proceso de cambio en la orientación de las inversiones hidrocarburíferas o como una oportunidad de reconversión productiva orientada por políticas específicas, de forma tal de lograr un nuevo contrato territorial más justo, resiliente y sostenible.

El desafío no es simplemente administrar el final de un ciclo, sino redefinir el modelo de desarrollo regional sobre nuevas fuentes de valor y cohesión social. Esto exige liderazgo político, continuidad institucional y mecanismos de aprendizaje y monitoreo que permitan ajustar las políticas en el tiempo.

La CGSJ tiene bases reales para hacerlo. Desde el punto de vista de los recursos naturales cuenta con diferentes actividades con gran potencial. La fuerte presencia del sector pesquero puede ser un ancla para expandir la generación de valor, tanto fortaleciendo proveedores pesqueros, navales y asociados a la reparación de barcos, como profundizando la transformación de los productos pesqueros y promoviendo el desarrollo acuícola. A su vez, regiones cercanas tienen fuerte potencial en minería, en el desarrollo de energías limpias (sobre todo eólica) y, a futuro, en hidrógeno de bajas emisiones. La extensa base de proveedores de la industria hidrocarburífera, luego de 100 años de explotación, abre oportunidades para reconvertir capacidades hacia el mantenimiento industrial y los servicios tecnológicos, así como para impulsar el desarrollo de la industria química. El sector turístico también cuenta con potencial para desarrollarse, especialmente en torno al avistaje de

¹⁶ ADNSur, "[Comodoro enfrenta una crisis sin precedentes: preocupa la caída en la hotelería y la gastronomía](#)", 1 de junio de 2025.

¹⁷ ADNSur, "[Muchas trabajan en negro para cobrar un poco más": la dura realidad de las empleadas domésticas en Comodoro](#)", 16 de julio de 2025.

fauna en áreas cercanas a Comodoro Rivadavia, como la pingüinera de Camarones y el avistaje de ballenas en los meses previos al invierno (una oferta que además no compite temporalmente con la temporada alta de Puerto Madryn) ([Stubrin y Cretini, 2020](#); [Colli et al., 2024](#); [Ministerio de Hidrocarburos de Chubut, s.f.](#))¹⁸. A ello se suma una red institucional y científico-tecnológica con presencia universitaria y centros innovación en la CGSJ que pueden actuar como base para articular innovación y desarrollo productivo.

Asimismo, la región cuenta con un fuerte potencial en lo que refiere a la extracción petrolera de los pozos en desuso convencionales a partir de técnicas de recuperación mejorada. Para ello se requiere la masificación de las tecnologías vinculadas a dicho proceso, así como trabajar en la reducción de los costos asociados a las explotaciones. En este sentido, el gobierno de Chubut está realizando esfuerzos en coordinación con el gobierno nacional para lograr una reducción de la carga impositiva de la actividad, siendo el caso de la eliminación de los derechos de exportación a los hidrocarburos convencionales el punto más destacado¹⁹.

Este potencial, sin embargo, no se materializará de manera automática. Su aprovechamiento exige tres movimientos complementarios que combinen visión estratégica, coordinación institucional y acción concreta.

- 1. Anticipar los posibles escenarios de transformación.** Es necesario contar con diagnósticos tempranos sobre las trayectorias productivas y los impactos sociales, fiscales y territoriales del declive. Estos deben servir para orientar de manera oportuna las decisiones de inversión, formación laboral y ordenamiento territorial, evitando que la fase de declive se consolide antes de que existan respuestas planificadas.
- 2. Coordinar entre niveles de gobierno y actores locales.** Ello supone delimitar con precisión los roles, competencias y responsabilidades institucionales, y generar instancias de participación temprana y sostenida que integren a sindicatos, empresas, universidades y organizaciones sociales. Un proceso de este tipo permite que las medidas no sean percibidas como decisiones externas, sino como el resultado de una construcción colectiva asociada a las prioridades y capacidades de la región.
- 3. Activar la transición en el territorio.** Esto requiere combinar acciones inmediatas para mitigar los efectos sociales del declive (a través de políticas activas de empleo, formación y apoyo a emprendimientos locales) con estrategias de mediano plazo orientadas a sentar las bases de un nuevo modelo productivo. La prioridad es identificar sectores con potencial y canalizar hacia ellos los recursos públicos y privados mediante instrumentos de fomento, financiamiento y desarrollo de capital humano.

¹⁸ CONICET, "[Científicos del CONICET impulsan junto a prestadores turísticos el avistaje de ballenas sei en Comodoro Rivadavia](#)", 17 de septiembre de 2025.

¹⁹ Econojournal, "[Santa Cruz y Neuquén se suman al acuerdo para avanzar con la quita de retenciones a las exportaciones de crudo convencional](#)", 26 de noviembre de 2025.

La CGSJ se encuentra en una encrucijada. El declive de la actividad hidrocarburífera convencional no es un escenario futuro sino un proceso en curso, cuyos efectos ya se manifiestan en el empleo, los ingresos fiscales y el tejido social de la región. La experiencia internacional y la propia historia argentina enseñan que postergar las respuestas solo amplifica los costos. Pero también muestran que, con planificación temprana, coordinación institucional y voluntad política sostenida, es posible transitar estas transformaciones sin sacrificar a las comunidades que durante décadas sostuvieron la producción energética del país. En este sentido, la CGSJ tiene la oportunidad de convertirse en un referente de transición justa para próximos escenarios de *boom and bust*, siempre y cuando se ataque el problema en tiempo y forma.



Bibliografía

- Aneise, A. J. y Möhle, E. (2024). [Argentina frente al cambio climático. Un nuevo modelo de desarrollo para un mundo en transición](#). Fundar.
- Archer, K., Bradbury, J., & Wolfe, J. M. (1991). Schefferville: The crisis in the Quebec–Labrador iron mining region. In C. Neil, M. Tykkyläinen, & J. Bradbury (Eds.), *Coping with closure: An international comparison of mine town experiences*. Routledge.
- Argentina Productiva 2030 (2023). Misión 10. Crear encadenamientos productivos a partir del sector primario para generar más trabajo y más desarrollo. Plan para el Desarrollo Productivo, Industrial y Tecnológico - Ministerio de Economía de la Nación.
- Auty, R. (1990). *Resource-based industrialization: Sowing the oil in eight developing countries*. Clarendon Press.
- Beatty, C., Fothergill, S., & Powell, R. (2007). [Twenty years on: Has the economy of the UK coalfields recovered?](#) *Environment and Planning A*, 39(7), 1654–1675.
- Blackman, K. G. A., Burne, N., Mitchell, I. C., Lacy, H. W. B. y Mackenzie (2009). Progressive closure planning at the Magellan Mine – providing some certainty in uncertain times: a case study. En *Mine Closure 2009. Proceedings on the Fourth International Conference on Mine Closure*. Australian Centre for Geomechanics, Perth, Australia. 93–100
- BMU (2018). [Commission on Growth, Structural Change and Employment takes up work](#). Prensa. Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety (BMU).
- Cabral Marques, D. (2017). [Del petróleo estatal al petróleo privado: Continuidades y rupturas en el mundo sociolaboral de los trabajadores petroleros de la Cuenca del Golfo San Jorge durante las últimas tres décadas](#). XVI Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Capogrossi, M. L. (2013). [El prisma petrolero. Prácticas, memorias y discursos de los trabajadores de YPF en el Yacimiento Norte, Salta, Argentina](#). *Taller (Segunda Época)*, 2(2), 104–114.
- Colantuono, M. R. (2003). [Políticas de desarrollo regional, descentralización y autogestión territorial: un recorrido por ciudades petroleras patagónicas](#). *International Latin American Studies Review*, (5), 131–147.
- Colli, K., Risaro, D. B. y Allan, T. (2024). Aprovechar el viento a favor. Oportunidades para el desarrollo del sector pesquero y acuícola. Fundar.

- Corden, W. M., & Neary, J. P. (1982). Booming sector and de-industrialisation in a small open economy. *The Economic Journal*, 92(368), 825–848.
- Díaz, N. (2008). [Apropiación de la renta petrolera en Argentina: el caso Neuquén, 1991-2001](#). En A. Giuliani & N. Díaz, *Petróleo y economía neuquina* (pp. 121–250). EDUCO.
- Díaz, N., Fernández, N., & Gerez, L. (2006). [Cutral Có-Plaza Huincul y Rincón de los Sauces. Dos modelos de crecimiento contrapuestos](#). Segundas Jornadas de Historia de la Patagonia.
- Gather, J., Prowse, M., & Seussler, D. (2025). [Pathways towards just transitions in the Global South](#). *Energy Research & Social Science*, 127, 104293.
- Geels, Frank W., Frans Berkhout and Detlef P. van Vuuren (2016). [Bridging Analytical Approaches for Low-Carbon Transitions](#). *Nature Climate Change* 6 (6): 576–83.
- Gómez Lende, S., & Álvarez, Á. (2024). Hidrocarburos: trabajadores y configuración urbana (1907–2019). En G. Velázquez & F. Manzano (Coords.), [Atlas histórico y geográfico de la Argentina: Economía II](#) (pp. 579–600). IGEHCS.
- Gylfason, T., Herbertsson, T. T., & Zoega, G. (1999). A mixed blessing. *Macroeconomic Dynamics*, 3(2), 204–225.
- Haggerty, J., Gude, P. H., Delorey, M., & Rasker, R. (2014). [Long-term effects of income specialization in oil and gas extraction: The U.S. West, 1980–2011](#). *Energy Economics*, 45, 186–195.
- Haney, M., & Shkaratan, M. (2003). [Mine closure and its impact on the community: Five years after mine closure in Romania, Russia and Ukraine](#) (Policy Research Working Paper No. 3083). World Bank.
- Hospers, G.-J. (2004). [Restructuring Europe's rustbelt: The case of the German Ruhrgebiet](#). *Intereconomics*, 39(3), 147–156.
- International Energy Agency (IEA). (2024). [World Energy Outlook 2024](#).
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). [Climate change 2023: Synthesis report](#).
- Jacobsen, G. D., & Parker, D. P. (2014). [The Economic Aftermath of Resource Booms: Evidence from Boomtowns in the American West](#). *The Economic Journal*, 126(593), 1092–1128.
- Karbownik, A., & Stachowicz, J. (1994). Social aspects of restructuring hard coal mining in Poland. *Resources Policy*, 20(3), 198–201.
- Laurence, D. (2011). Establishing a sustainable mining operation: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 19(2–3). 278–84. DOI: 10.1016/j.jclepro.2010.08.019

- Martínez-Fernández, C., Wu, C.-T., Schatz, L. K., Taira, N., & Vargas-Hernández, J. G. (2012). The shrinking mining city: Urban dynamics and contested territory. *International Journal of Urban and Regional Research*, 36(2), 245–260. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2011.01094x>
- Mavrogenis, S. (2018, 11 de abril). [Just Transition is possible! The case of Ruhr \(Germany\)](#). Just-Transition.info.
- McDonald, P., Mayes, R., & Pini, B. (2012). [Mining work, family and community: A spatially-oriented approach to the impact of the Ravensthorpe nickel mine closure in remote Australia](#). *Journal of Industrial Relations*, 54(1), 22–40.
- Möhle, E. y Aneise, A. J. (2025). [Una ley para el hidrógeno](#). Fundar
- Metsaots, K., Sepp, K., & Roose, K. A. (2011). [Evaluation of oil shale mining heritage in Estonia](#). *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 150, 453–467.
- Morina, J. O., & Velásquez, G. A. (1999). [Conflictos sociales y ambientales derivados de la privatización petrolera en Neuquén \(Argentina\)](#). *Geografía*, 05–19.
- Muñiz Terra, L. (2008). [La pérdida del trabajo petrolero: transformaciones laborales, materiales e identitarias](#). *Avá*, (12), 95–116.
- Nel, E. L., Hill, T. R., Aitchison, K. C., & Buthelezi, S. (2003). [The closure of coal mines and local development responses in Coal-Rim Cluster, northern KwaZulu-Natal, South Africa](#). *Development Southern Africa*, 20(3), 369–385.
- Nygren, L., & Karlsson, U. (1992). Closure of the Stekenjokk mine in north-west Sweden. In C. Neil, M. Tykkyläinen, & J. Bradbury (Eds.), *Coping with closure: An international comparison of mine town experiences* (pp. 99–118). Routledge.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). [Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all](#).
- Pérez, G., & Vives, G. (2000). [Desarrollo local y gestión municipal en dos centros petroleros de la cuenca neuquina](#). *Boletín Geográfico*, (22), 167–178.
- Pini, B., Mayes, R., & McDonald, P. (2010). The emotional geography of a mine closure: A study of the Ravensthorpe nickel mine in Western Australia. *Social & Cultural Geography*, 11(6), 559–574.
- Raimi, D., Carley, S., & Konisky, D. (2022). [Mapping county-level vulnerability to the energy transition in US fossil fuel communities](#). *Scientific Reports*, 12(1), 15748.
- Rodríguez López, D., & Burucua, A. (2015). [Pasivos ambientales e hidrocarburos en Argentina. Análisis de casos y marcos jurídicos para un debate urgente](#). Ediciones del Jinete Insomne.

- Rodríguez Torrent, J. C., & Medina Hernández, P. (2011). [Reconversión, daño y abandono en la ciudad de Lota](#). Atenea (Concepción), 504, 147–176.
- Schteingart, D., Molina, M. y Fernández Massi, M. La densidad de la estructura productiva y el empleo. Documentos de Trabajo del CEP XXI N° 9, septiembre de 2021, Centro de Estudios para la Producción XXI - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.
- Sovacool, B. K. (2021). [Who are the victims of low-carbon transitions? Towards a political ecology of climate change mitigation](#). Energy Research & Social Science, 73, 101916.
- Strambo, C., Aung, M. T., & Atteridge, A. (2019). [Navigating coal mining closure and societal change: Learning from past cases of mining decline](#). Stockholm Environment Institute.
- Stubrin, L. I., & Cretini, I. O. (2023). [Transición energética y oportunidades de desarrollo tecnológico local: El caso de la energía eólica en la Cuenca del Golfo San Jorge](#).
- Szpor, A. (2017). [Coal transition in Poland. IDDRI & Climate Strategies](#).
- Talman, P., & Tykkyläinen, M. (1992). Finland: Restructuring policy in the 1980s. In C. Neil, M. Tykkyläinen, & J. Bradbury (Eds.), *Coping with closure: An international comparison of mine town experiences* (pp. 291–313). Routledge.
- Torres, F. (2012). [La privatización de YPF en Comodoro Rivadavia: Algunas características y consecuencias sociales y laborales](#). Trabajo y sociedad, (18), 279–295.
- U.S. Energy Information Administration (EIA). (2013, 14 de mayo). [Mexico Week: Lower Mexican oil production contributes to lower crude oil exports to U.S.](#) Today in Energy.
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2025). [Emissions Gap Report 2025](#).
- van der Ploeg, Frederick (2010) : Natural resources: Curse or blessing?, CESifo Working Paper, No. 3125, Center for Economic Studies and ifo Institute (CESifo), Munich
- Wiens, D. (2014). Natural resources and institutional development. *Journal of Theoretical Politics*, 26(2). 197–221. DOI: 10.1177/0951629813493835
- Wirth, P., Černič Mali, B., & Fischer, W. (Eds.). (2012). *Post-mining regions in Central Europe: Problems, potentials, possibilities*. Oekom.
- Wiseman, J., Campbell, S. y Green, F. (2017). Prospects for a “Just Transition” Away from Coal-Fired Power Generation in Australia: Learning from the Closure of the Hazelwood Power Station. CCEP Working Paper, 1708. Crawford School of Public Policy, Centre for Climate Economics and Policy, Melbourne

Acerca del equipo autoral

Nicolás Sidicaro

Licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires y maestrando en Desarrollo Económico en la Universidad Nacional de San Martín. Además, realizó una especialización en Políticas Sociales en la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Se desempeñó como analista de datos en el sector privado y público.

Ana Julia Aneise

Licenciada en Economía por la Universidad de Buenos Aires, magíster en Economía y Derecho del Cambio Climático por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y maestranda en Desarrollo Energético Sustentable por el Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Hizo consultorías sobre política climática y transición justa, y actualmente investiga la descarbonización del sector energético en Argentina.

Juan Martín Argoitia

Licenciado en Estudios Internacionales y maestrando en Economía Aplicada por la Universidad Torcuato Di Tella. También es diplomado en Estudios del Trabajo por la Universidad Nacional de San Martín, diplomado en Defensa Nacional por la Universidad Nacional de la Defensa y certificado en Estudios Globales por FLACSO Argentina.

Carola della Paolera

Licenciada en psicología (major) y economía (minor) en la American University of Paris y magíster en políticas públicas por la UTDT. Sus áreas de investigación incluyen la protección social, políticas para la niñez y adolescencia, la demografía y la inclusión sociolaboral.

Carlos Freytes

Doctor en Ciencia Política por la Universidad Northwestern y magíster en Ciencia Política y Sociología por FLACSO-Buenos Aires. Director organizador del área de Recursos Naturales. Se desempeñó como profesor regular de la Universidad Torcuato Di Tella, la Universidad Nacional de Hurlingham, y profesor visitante en varias universidades y en el Instituto del Servicio Exterior de la Nación (ISEN). Consultor externo de gobiernos locales y provinciales y en proyectos financiados por organismos internacionales. Se especializa en la economía política comparada del desarrollo, la gobernanza de los sectores intensivos en recursos naturales y la evaluación de políticas públicas.

Daniel Schteingart

Doctor en Sociología por el Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad de San Martín (IDAES-UNSAM) y magíster en Sociología Económica por la misma casa de estudios. Es especialista en políticas productivas, estructura productiva, mercado de trabajo, pobreza y desigualdad. Fue director del Centro de Estudios para la Producción (CEP-XXI) y coordinador del Plan Argentina Productiva 2030 en el Ministerio de Desarrollo Productivo de Argentina.

Equipo de Fundar

Dirección ejecutiva: Martín Reydó

Dirección de proyectos: Lucía Álvarez

Dirección del desafío: Daniel Schteingart

Coordinación editorial: Gonzalo Fernández Rozas

Corrección: Gonzalo Fernández Rozas

Diseño: Micaela Nanni

Comodoro Rivadavia y el fin de un ciclo / Nicolás Sidicaro ... [et al.]. - 1a ed. -
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Fundar , 2025.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-631-6610-58-4

1. Industria Petrolera. 2. Proyectos de Desarrollo. 3. Desarrollo Económico.
I. Sidicaro, Nicolás
CDD 665.5

ISBN 978-631-6610-58-4



