

La gran transformación Neuquina

Documento Fundacional

Cada generación construyó un Neuquén distinto.

La nuestra debe decidir qué Neuquén les dejará a quienes hoy están naciendo.

CUMPLIR
Con Neuquén

Índice

INTRODUCCIÓN	4
PRÓLOGO	6
PRIMERA PARTE — EL TIEMPO DE LAS GENERACIONES	9
Antes de Neuquén	10
Los que hicieron posible Neuquén	13
La generación del desarrollo	18
La generación de Vaca Muerta	24
Nuestra generación	30
SEGUNDA PARTE — TRANSFORMAR LA RIQUEZA EN FUTURO	35
La tarea de nuestra generación	36
TERCERA PARTE — LA NEUQUÉN QUE TENEMOS	43
La paradoja neuquina	44
La provincia que no deja de crecer	47
Vivienda: el sueño que se aleja	49
Un Estado más grande vs. un Estado eficiente	51
Infraestructura bajo presión y dos Neuquenes	54
Una economía demasiado dependiente y el verdadero desafío	58
CUARTA PARTE — LO QUE EL MUNDO YA APRENDIÓ	62
¿Cómo evitar la maldición de los recursos?	63
La riqueza más importante	67
Una economía capaz de perdurar	72
¿Qué errores no debemos repetir?	79
QUINTA PARTE — LA GRAN TRANSFORMACIÓN	87
Los que deciden Construir	88
Tres movimientos para una transformación integral	91
Liberar las capacidades de las personas	92
Liberar las capacidades de la sociedad	94
Reconstruir las capacidades del Estado	96

Educar personas libres y responsables	99
Un Estado al servicio de las personas	104
Una economía más allá del petróleo	109
La provincia que debemos construir	113
Vivienda, ciudades y territorio	117
Salud para una provincia en crecimiento	122
Vivir seguros para vivir libres	128
Energía para el desarrollo	132
Tecnología, conocimiento y futuro	136
Instituciones para una provincia libre	140
Administrar responsablemente el patrimonio natural	144
SEXTA PARTE — UNA NUEVA MANERA DE GOBERNAR	148
Una nueva manera de hacer política	149
PARTE — LA INVITACIÓN	156
EPÍLOGO	158

INTRODUCCIÓN

Este libro nace desde un partido político. No pretendemos ocultarlo. Nace desde Cumplir, porque creemos profundamente en la democracia representativa y en el valor de los partidos políticos como instrumentos legítimos para transformar la realidad. Pero también nace del significado mismo de nuestro nombre. Elegimos llamarnos Cumplir porque entendemos que la política comienza allí: en cumplir la palabra dada, cumplir la ley, cumplir con las instituciones y, por encima de todo, cumplir con Neuquén.

No nació en una consultora ni en un comité de campaña. Nació de cientos de conversaciones con vecinos, docentes, médicos, trabajadores, empresarios, estudiantes, productores y servidores públicos de toda la provincia. También de la experiencia de quienes hemos tenido responsabilidades de gobierno y de quienes conocen los problemas porque los enfrentan cada día. Este libro intenta recoger esas voces y proyectarlas hacia el futuro.

Tenemos convicciones firmes y las asumimos con claridad. Pero también sabemos que gobernar exige comprender una realidad siempre más compleja que cualquier ideología. Por eso estas páginas no fueron escritas para descalificar a quienes nos precedieron ni para alimentar divisiones estériles. Fueron escritas para pensar cómo puede convertirse Neuquén en una provincia con más oportunidades, más libertad y mejores instituciones. Ninguna generación comienza desde cero. La Neuquén de hoy es el resultado del esfuerzo, de los aciertos y también de las limitaciones de quienes nos antecedieron. Nosotros heredamos esa historia y sobre ella tenemos la responsabilidad de seguir construyendo. Del mismo modo, las generaciones futuras juzgarán nuestras decisiones. Esa conciencia debería hacernos más prudentes y más responsables.

Creemos, además, que la política no puede reducirse a la disputa por el poder. El Preámbulo de nuestra Constitución Nacional invoca a Dios como fuente de

toda razón y justicia. Esa expresión recuerda que el poder encuentra su legitimidad cuando se ejerce dentro de la ley, con humildad y al servicio de la persona.

Este libro no pretende ser un programa electoral ni un catálogo de promesas. Es una invitación a pensar Neuquén con una mirada de largo plazo; a aprender de quienes hicieron bien las cosas, dentro y fuera de nuestra provincia; y a convocar a todos aquellos que quieran aportar desde el conocimiento, el trabajo y la experiencia.

No queremos construir solamente un partido político. Queremos construir una alternativa de gobierno y, sobre todo, una comunidad de personas comprometidas con el futuro de Neuquén. Porque estamos convencidos de que la gran transformación que nuestra provincia necesita no será la obra de un dirigente ni de un gobierno. Será la obra de una generación que decida asumir la responsabilidad de su tiempo y cumplir con quienes vendrán.

PRÓLOGO

Hay lugares cuya historia parece escrita por el tiempo y otros que fueron contruidos, una y otra vez, por personas que decidieron quedarse. Neuquén pertenece a estos últimos. Durante siglos fue una tierra de grandes distancias, atravesada por el viento, los ríos, la cordillera y una inmensidad que parecía resistirse a cualquier intento de permanencia. Sin embargo, distintas generaciones encontraron aquí algo más que un territorio difícil, encontraron una posibilidad.

Los primeros habitantes aprendieron a vivir en una geografía exigente, a reconocer sus ciclos y a recorrerla cuando todavía no existían caminos. Después llegaron quienes fundaron pueblos, levantaron viviendas, abrieron huellas y establecieron los primeros vínculos permanentes entre comunidades separadas por cientos de kilómetros. A ellos les siguieron nuevas generaciones que hicieron crecer aquellas pequeñas poblaciones, construyeron escuelas, hospitales y sistemas de riego, tendieron líneas eléctricas y aprovecharon la fuerza de los grandes ríos. Con trabajo, inteligencia y perseverancia, transformaron un territorio periférico en una de las provincias más importantes para el desarrollo energético de la Argentina.

Ninguna generación pudo elegir el tiempo que le tocó vivir, pero todas tuvieron la posibilidad de decidir qué hacer con él. Nosotros tampoco elegimos este momento, aunque nos toca vivir una circunstancia excepcional. Neuquén concentra una de las mayores reservas de hidrocarburos no convencionales del mundo. Vaca Muerta es sinónimo de inversiones, empleo, producción y esperanza. Empresas, gobiernos y mercados observan nuestra provincia con una atención que pocas veces tuvimos en nuestra historia.

La abundancia, sin embargo, nunca aseguró por sí sola el desarrollo de una sociedad. Hay regiones inmensamente ricas que dilapidaron sus oportunidades y otras que supieron convertir una etapa de prosperidad en

instituciones sólidas, educación de calidad, empresas competitivas y bienestar duradero. La diferencia no estuvo únicamente en los recursos disponibles. Estuvo en la lucidez, la responsabilidad y el coraje de quienes tuvieron que tomar decisiones.

Por eso, más importante que saber cuántos barriles produciremos, cuántos gasoductos construiremos o cuánto crecerá la economía, es preguntarnos qué provincia encontrarán los neuquinos que hoy están naciendo cuando, dentro de veinte o veinticinco años, comiencen su vida adulta.

Ese niño que hoy aprende a caminar recorrerá calles que todavía no existen, trabajará en empresas que aún no fueron creadas y enfrentará desafíos que apenas podemos imaginar. La provincia que encuentre dependerá, en buena medida, de lo que hagamos ahora. Dependerá de las escuelas que construyamos, de la calidad de nuestras instituciones, de las oportunidades que generemos y de nuestra capacidad para pensar más allá de la próxima elección o del próximo presupuesto.

Este libro nace de esa preocupación, pero también de una esperanza. No pretende anticipar el futuro ni ofrecer soluciones infalibles. Busca invitar a una conversación que Neuquén necesita: qué queremos hacer con esta oportunidad y qué legado estamos dispuestos a dejar.

Ninguno de nosotros comenzó de cero. Vivimos en ciudades que otros levantaron, transitamos rutas que otros abrieron, estudiamos en escuelas que alguien construyó y recibimos energía de obras pensadas por personas que nunca llegaron a conocernos. Esa herencia merece gratitud, pero también nos impone una responsabilidad. No alcanza con disfrutar lo recibido. Cada generación debe agregar algo propio a la construcción común. Las sociedades prósperas no nacen solamente de sus recursos naturales, de un buen gobierno circunstancial ni de una sucesión de medidas acertadas. Se construyen cuando una comunidad comparte un horizonte, confía en sus capacidades y trabaja con paciencia en proyectos cuyos resultados quizá

disfruten otros. Se construyen cuando la libertad permite crear y emprender, cuando el crecimiento se traduce en oportunidades y cuando nadie queda condenado a mirar desde afuera el progreso de su propia tierra.

Esa es la tarea de nuestra generación: transformar una oportunidad extraordinaria en un futuro duradero. Hacer que la riqueza que hoy surge del subsuelo se convierta en conocimiento, infraestructura, trabajo, instituciones y libertad para quienes vienen detrás. Lograr que Neuquén no sea recordado únicamente por aquello que extrajo de la tierra, sino por la sociedad que fue capaz de construir sobre ella.

Primera parte:
El tiempo de las generaciones

1

Capítulo I

Antes de Neuquén

Mucho antes de que existiera una provincia, antes incluso de que Neuquén tuviera un nombre en los mapas de la organización nacional, ya estaban allí el viento, los ríos y la cordillera. Durante miles de años, la meseta fue moldeada por un clima severo y por una geografía que imponía sus propias reglas. Los inviernos podían aislar poblaciones enteras; los veranos convertían el agua en la diferencia entre la vida y el desierto. Habitar este territorio nunca fue sencillo.

La geografía fue su primer arquitecto. La cordillera funcionó como límite natural, aunque también como espacio de paso, encuentro e intercambio entre ambos lados de los Andes. Los ríos Neuquén, Limay, Colorado, Agrio, Aluminé, Chimehuín y Collón Curá, entre tantos otros, no solo llevaban agua, también ordenaban el territorio, orientaban los desplazamientos y señalaban los pocos lugares donde era posible establecerse. Todavía hoy buena parte de la vida neuquina se organiza alrededor de ellos.

Mucho antes de la existencia del Estado argentino, distintos pueblos conocían profundamente esta tierra. No formaban una comunidad uniforme ni compartían una única lengua, cultura u organización. Eran sociedades diversas, con sus propios vínculos, conflictos y formas de vida, capaces de adaptarse a un territorio inmenso y exigente. Conocían sus pasos, sus veranadas, sus cursos de agua y sus estaciones. Comprendían algo que quienes llegaron después también tuvieron que aprender: en Neuquén, la naturaleza condicionaba cada decisión.

Las distancias imponían otra manera de vivir. Un trayecto que hoy se recorre en pocas horas podía demandar jornadas enteras a caballo. El clima, las crecidas de los ríos o una nevada temprana podían interrumpir durante

semanas el contacto entre poblaciones. Desde la cordillera hasta la estepa era posible viajar durante días sin encontrar un asentamiento importante. El aislamiento era parte de la vida cotidiana.

Comprender esa realidad ayuda a entender por qué el desarrollo de Neuquén fue tan distinto al de otras regiones argentinas. Mientras Buenos Aires y las provincias del centro consolidaban puertos, mercados, ciudades y líneas ferroviarias, este territorio permanecía alejado de los principales circuitos políticos y económicos. Aquí no había grandes centros urbanos desde los cuales organizar el territorio ni instituciones consolidadas que pudieran extender su influencia. La integración fue lenta porque todo exigía más esfuerzo, más tiempo y una enorme capacidad de adaptación.

Durante buena parte del siglo XIX, el desafío principal fue incorporar efectivamente esta región a la organización nacional. La presencia permanente del Estado abrió una etapa nueva, atravesada también por conflictos, desplazamientos y decisiones que dejaron una marca profunda en la historia patagónica. A partir de entonces comenzaron a establecerse autoridades, normas e instituciones que buscaban organizar bajo una administración común una superficie extensa y todavía poco poblada.

En 1884 se creó formalmente el Territorio Nacional del Neuquén. El acto jurídico trazó límites y estableció una autoridad, pero una comunidad no nace por decreto. Había que poblar el territorio, comunicar sus regiones, levantar escuelas y hospitales, garantizar seguridad, administrar justicia y construir caminos donde hasta entonces solo existían huellas. Casi todo estaba por hacerse.

A diferencia de las provincias históricas, Neuquén no heredó grandes ciudades, universidades antiguas, redes comerciales consolidadas ni una estructura administrativa desarrollada. Recibió una geografía extraordinaria y difícil, una población dispersa y una tarea enorme por delante. Aquella carencia inicial terminó moldeando buena parte del carácter neuquino: aquí

nada importante apareció terminado.

Cada pueblo tuvo que abrirse paso. Cada camino venció una distancia. Cada escuela significó la decisión de apostar por una comunidad que todavía estaba creciendo. Cada institución fue, antes que un edificio o una norma, un acto de confianza en el futuro. Neuquén comenzó así una historia singular dentro de la Argentina: la de una provincia que nunca pudo dar por sentado su propio desarrollo y que debió construir, generación tras generación, aquello que otros territorios habían recibido como punto de partida. Quizá por eso todavía conservamos una convicción que atraviesa nuestra identidad. El futuro no llega solo, necesita personas dispuestas a imaginarlo, trabajar por él y asumir la responsabilidad de dejar algo mejor de lo que recibieron.

El territorio estaba allí desde hacía siglos. Faltaba convertir esa inmensa realidad natural en una comunidad capaz de reconocerse como parte de una misma patria.

Capítulo II

Los que hicieron posible Neuquén

Las provincias nacen jurídicamente el día en que una ley las crea, pero su vida empieza antes, cuando hombres y mujeres deciden arraigarse, formar una familia y construir una comunidad. La creación del Territorio Nacional del Neuquén en 1884 fue un paso institucional decisivo. Sin embargo, el Neuquén real se fue haciendo durante décadas, con el esfuerzo de quienes aceptaron vivir en un lugar donde casi todo estaba por comenzar.

Quienes llegaron encontraron un paisaje inmenso, hermoso y exigente. Las distancias condicionaban cada decisión. Un viaje que hoy demanda unas pocas horas podía ocupar varios días, las comunicaciones eran escasas y los servicios apenas existían. La vida cotidiana requería autosuficiencia, imaginación y una disposición constante para resolver problemas. El agua, los alimentos, el transporte, la educación de los hijos y la atención sanitaria dependían muchas veces de soluciones familiares o de la cooperación entre vecinos.

Ese modo de vivir fue moldeando una cultura. En muchos pueblos, nadie podía darse el lujo de desentenderse de lo que le ocurría al otro. Cuando una familia atravesaba una dificultad, la comunidad respondía como podía. El aislamiento y la distancia, lejos de condenar a la soledad, hicieron de la ayuda mutua una necesidad. El trabajo, el esfuerzo personal y la solidaridad vecinal se convirtieron así en rasgos profundos de la identidad neuquina.

Los primeros centros urbanos

Las primeras localidades aparecieron donde la geografía, el comercio o las comunicaciones ofrecían una posibilidad concreta. Chos Malal, primera capital del territorio cumplió un papel fundamental en los años iniciales de la organización institucional. Desde allí comenzaron a establecerse autoridades,

dependencias públicas y formas más estables de presencia estatal sobre una superficie inmensa y escasamente poblada.

Con el paso del tiempo, las nuevas vías de comunicación y el crecimiento económico desplazaron el eje político y administrativo hacia el sur. La ciudad de Neuquén, ubicada en la confluencia de los ríos Limay y Neuquén, terminó convertida en el principal centro urbano de la provincia. Su crecimiento no fue casual. Allí coincidían el agua, las tierras fértiles y los caminos que vinculaban la cordillera, el Alto Valle y la estepa. La Confluencia estaba llamada a ser un lugar de encuentro mucho antes de transformarse en una gran ciudad.

Cada localidad encontró, a su manera, una razón para crecer. Algunas nacieron alrededor de una actividad productiva, otras junto a una vía de comunicación, un río, un paso cordillerano o una decisión política. Todas fueron incorporando población, instituciones, escuelas, comercios y servicios. Así empezó a formarse una red de pueblos y ciudades que, aun separados por enormes distancias, comenzaron a reconocerse como parte de un mismo territorio.

El ferrocarril cambió la escala

Pocas obras alteraron tanto el destino de Neuquén como la llegada del ferrocarril. Las vías acercaron personas, mercaderías, noticias y oportunidades. Integraron el territorio a los mercados nacionales, facilitaron el comercio y permitieron que nuevas poblaciones crecieran alrededor de estaciones que pronto se transformaron en centros de actividad. La llegada del tren a la Confluencia modificó la importancia de toda la región. Más tarde, Zapala se consolidó como uno de los principales nodos ferroviarios de la Patagonia. Su ubicación la convirtió en un punto de articulación entre el Alto Valle, el centro provincial y la cordillera. Por allí circularon productos, trabajadores y proyectos que antes habrían encontrado en la distancia una barrera casi insuperable.

El ferrocarril cambió la forma de medir el territorio. Los viajes se acortaron, los mercados se ampliaron y la provincia comenzó a vincularse con una economía nacional que también estaba creciendo.

Una provincia diversa

Con el correr de las décadas fueron consolidándose distintas realidades económicas y culturales dentro de Neuquén. La cordillera desarrolló una identidad vinculada al bosque, los lagos, la actividad forestal y, con el tiempo, el turismo. San Martín de los Andes y Villa La Angostura se transformaron en puertas de entrada a algunos de los paisajes más admirados de la Patagonia. Su crecimiento se apoyó en la belleza natural, aunque también en el esfuerzo sostenido por conectarlas con el resto de la provincia y del país.

El este neuquino siguió otro camino. Allí el agua de los grandes ríos permitió transformar áreas áridas en tierras productivas. Los sistemas de riego hicieron posible la agricultura y contribuyeron al desarrollo del Alto Valle, donde la producción de manzanas y peras alcanzó reconocimiento nacional e internacional. El paisaje natural ofrecía condiciones difíciles, pero el trabajo humano logró convertirlas en una oportunidad.

En el norte y el centro provincial, la ganadería sostuvo durante décadas a miles de familias. La trashumancia, que aún forma parte de la vida neuquina, expresa una manera de producir profundamente ligada a los ciclos naturales. El traslado de los animales entre los campos de invernada y las veranadas son una tradición, una forma de conocimiento y un vínculo transmitido entre generaciones, además de una actividad económica.

Neuquén se fue formando mediante aportes distintos, a veces muy alejados entre sí. La cordillera, el norte, la estepa, la Confluencia y los valles productivos desarrollaron identidades propias, pero todas terminaron integradas a una misma provincia. Esa diversidad sigue siendo una de sus mayores fortalezas.

La primera economía neuquina

Mucho antes de que el petróleo ocupara el centro de la vida económica, Neuquén se sostuvo sobre actividades menos visibles, aunque indispensables. La ganadería, el comercio, la agricultura bajo riego, la actividad forestal y los servicios locales permitieron fundar pueblos, mantener familias y crear las primeras redes económicas estables.

Cada una de esas actividades fue agregando una capacidad nueva. La producción exigía caminos; el comercio necesitaba comunicaciones; los pueblos reclamaban escuelas, hospitales y autoridades; las familias buscaban seguridad y oportunidades para sus hijos. Así, el crecimiento económico fue acompañado por un proceso más amplio de organización social e institucional.

Fueron décadas de avances modestos, de obras que hoy pueden parecer pequeñas y de decisiones tomadas con recursos limitados. Sin embargo, esas acciones fueron preparando a la provincia para desafíos mucho mayores. Antes de que Neuquén pudiera convertirse en una potencia energética, tuvo que aprender a poblarse, producir, comunicarse y organizarse.

Al finalizar el siglo XX, ya no era aquel territorio remoto administrado desde unos pocos pueblos dispersos. Contaba con ciudades en expansión, instituciones más firmes, actividades económicas diversas y una población que había aprendido a transformar las dificultades del paisaje en oportunidades de crecimiento.

Bajo la tierra permanecía una riqueza capaz de cambiar la escala de toda la provincia. Sin saberlo, quienes abrían caminos, educaban a sus hijos, regaban los primeros cultivos, criaban animales y levantaban pueblos estaban construyendo las condiciones que décadas más tarde harían posible una nueva transformación.

El Neuquén de Vaca Muerta no nació con Vaca Muerta. Fue preparado por generaciones que trabajaron cuando todavía no había grandes anuncios,

inversiones extraordinarias ni promesas de abundancia. A ellas debemos una provincia que aprendió, desde temprano, que el futuro se construye con raíces, trabajo y comunidad.

Capítulo III

La generación del desarrollo

Durante buena parte de su historia, Neuquén concentró sus esfuerzos en poblar un territorio inmenso y hacerlo habitable. Hacia mediados del siglo XX comenzó una etapa diferente. La provincia ya no necesitaba solamente ocupar el espacio y conectar sus poblaciones. Debía encontrar una manera de desarrollarse, crear una economía más compleja y construir instituciones capaces de sostener su crecimiento.

Ese cambio de perspectiva marcó el comienzo del Neuquén moderno. Hasta entonces, la geografía había impuesto gran parte de las condiciones. Los ríos señalaban límites, el relieve condicionaba los caminos y las distancias determinaban el ritmo de la vida. A partir de ese momento, la planificación y la capacidad técnica comenzaron a modificar deliberadamente el territorio. La naturaleza seguía siendo poderosa, pero dejaba de ser solamente un condicionante para transformarse también en una fuente de oportunidades. Las grandes obras hidroeléctricas representan uno de los símbolos más claros de esa época. En ellas se expresó una idea que luego acompañaría buena parte de la historia provincial: los recursos naturales adquieren verdadero valor cuando una sociedad desarrolla el conocimiento, la infraestructura y las instituciones necesarias para aprovecharlos.

El agua como proyecto de desarrollo

Los ríos Limay y Neuquén habían acompañado durante siglos la vida del territorio. Eran fuentes de agua, rutas naturales, fronteras y lugares de asentamiento. En la segunda mitad del siglo XX pasaron a ocupar un lugar central en un proyecto de desarrollo de alcance nacional.

La construcción del complejo El Chocón-Cerros Colorados fue una de las obras de infraestructura más ambiciosas de la Argentina. El país comprendió

que el potencial hidroeléctrico de la Patagonia podía convertirse en una fuente de energía para su crecimiento industrial y urbano. Aquella decisión requirió planificación, inversión, conocimientos técnicos y una mirada capaz de proyectarse varias décadas hacia adelante.

Las obras movilizaron miles de trabajadores, atrajeron empresas y transformaron la economía regional. Nuevas localidades crecieron alrededor de los proyectos, se ampliaron caminos y se formaron técnicos y profesionales. La construcción de una represa no terminaba en el hormigón, las turbinas o las líneas de alta tensión. Dejaba también conocimientos, experiencia y capacidad para encarar obras cada vez más complejas.

Esa fue una de las grandes lecciones de aquel tiempo. Una obra estratégica puede resolver una necesidad concreta y, al mismo tiempo, preparar a una sociedad para desafíos futuros. La electricidad fue el resultado visible. La experiencia adquirida, la organización y la formación de capital humano fueron un legado menos evidente, pero igualmente valioso.

La provincialización y el nacimiento del Estado moderno

La provincialización de Neuquén, iniciada en 1955 y consolidada institucionalmente en los años siguientes, implicó asumir responsabilidades que hasta entonces dependían en gran medida del Gobierno nacional. Convertirse en provincia exigía mucho más que cambiar una denominación jurídica. Había que construir un Estado propio y dotarlo de capacidad para gobernar un territorio en expansión.

Fue necesario organizar la administración pública, consolidar municipios, desarrollar un sistema judicial, ampliar la educación y la salud, planificar obras y establecer políticas para una población que crecía con rapidez. Muchas de las instituciones que hoy forman parte de la vida cotidiana debieron crearse casi desde cero.

Aquella construcción institucional tuvo aciertos, limitaciones y conflictos, como toda obra humana. Su valor histórico reside en haber dotado a Neuquén de herramientas propias para decidir sobre su desarrollo. La provincia comenzó a reconocerse como una comunidad política con responsabilidades, recursos y objetivos comunes.

El Estado provincial se fue formando también cuando una maestra llegó a una escuela rural, cuando un médico comenzó a atender en una localidad alejada, cuando una ruta redujo el aislamiento de un pueblo o cuando una familia pudo acceder por primera vez a servicios básicos. Allí adquiría sentido concreto la organización política.

Educación, salud y planificación

El desarrollo energético estuvo acompañado por la expansión de otras áreas fundamentales. Se multiplicaron las escuelas, se fortaleció el sistema público de salud y se construyeron hospitales capaces de atender a una población cada vez mayor. Las nuevas actividades económicas exigían docentes, enfermeros, médicos, ingenieros, técnicos, administradores y trabajadores capacitados.

Cada escuela y cada hospital representaban algo más que un servicio. Expresaban la decisión de integrar a la población y ofrecer oportunidades similares en un territorio marcado por las distancias. En una provincia extensa, la presencia de una institución pública podía definir la posibilidad de que una familia permaneciera en su localidad o se viera obligada a emigrar.

Las ciudades crecían, los barrios se expandían y las rutas comenzaban a vincular regiones que durante décadas habían vivido relativamente aisladas. La planificación provincial adquirió entonces una importancia decisiva. Había que anticipar el crecimiento, ordenar el territorio y garantizar que la infraestructura acompañara la llegada de nuevos habitantes y actividades.

No todo se hizo bien ni todos los proyectos tuvieron continuidad. Sin embargo, existía una convicción general acerca de la importancia de planificar. El futuro era visto como una tarea que debía prepararse, no como un acontecimiento que simplemente ocurriría.

YPF y la cultura de la energía

La historia energética de Neuquén comenzó mucho antes de Vaca Muerta. El desarrollo de los yacimientos convencionales de petróleo y gas convirtió a la provincia en un centro fundamental para el abastecimiento del país. YPF tuvo un papel decisivo en esa transformación, tanto por las inversiones realizadas como por la formación de trabajadores, técnicos y profesionales.

Alrededor de la actividad petrolera crecieron localidades, empresas de servicios y comunidades enteras. Plaza Huincul y Cutral Co son quizá los ejemplos más claros de ciudades cuya historia quedó profundamente ligada a la energía. Allí, la industria formaba parte de la vida familiar, del trabajo cotidiano y de la identidad local.

Miles de argentinos llegaron desde otras provincias atraídos por la posibilidad de progresar. Trajeron oficios, experiencias, costumbres y expectativas. Neuquén se convirtió así en un lugar de encuentro para familias de orígenes diversos que compartían una aspiración común: construir aquí una vida mejor.

Con el tiempo, la energía dejó de ser solamente un sector económico y pasó a formar parte de la cultura neuquina. Se desarrollaron conocimientos técnicos, empresas proveedoras y una tradición laboral que más adelante resultaría fundamental para afrontar la explotación de recursos mucho más complejos.

Una provincia que atraía futuro

La dirección de las migraciones dice mucho sobre la confianza que despierta una sociedad. Durante buena parte de la segunda mitad del siglo XX, Neuquén comenzó a recibir a miles de personas provenientes de otras regiones del país. Llegaban por trabajo, pero también porque veían en esta

provincia una oportunidad para formar una familia, progresar y ofrecerles un porvenir distinto a sus hijos.

Ese crecimiento enriqueció a Neuquén, aunque también planteó nuevos desafíos. Cada familia que llegaba necesitaba vivienda, escuelas, atención sanitaria, transporte, agua y energía. Los servicios debían crecer al mismo ritmo que la población, algo que pocas veces resulta sencillo.

La inmigración interna le dio a la provincia una identidad abierta y dinámica. Neuquén se construyó con antiguos pobladores y con recién llegados, con familias de la cordillera, del norte y de la Confluencia, y con argentinos provenientes de casi todas las provincias. Esa mezcla contribuyó a formar una comunidad diversa, unida menos por un origen común que por una voluntad compartida de arraigarse.

Todos llegaron a una misma patria y eligieron construir una parte de ella en Neuquén. Esa experiencia explica, en buena medida, por qué la provincia conserva una relación tan fuerte con la idea de futuro. Para muchas familias, Neuquén fue precisamente eso, el lugar donde el futuro parecía posible.

El legado de aquella generación

Sería injusto mirar aquellas décadas únicamente a través de las represas, las rutas o los edificios públicos. Su legado más profundo fue una manera de entender el desarrollo. Aquella generación asumió que el crecimiento requería planificación, conocimiento, inversión y continuidad. Comprendió que la infraestructura debía anticiparse a las necesidades y que las obras estratégicas podían beneficiar principalmente a personas que todavía no habían nacido.

Pensar de ese modo exige una cuota de generosidad. Quien inicia una gran obra sabe que quizá no vea todos sus resultados. Quien funda una institución acepta que otros la perfeccionarán. Quien planifica una ciudad trabaja para familias que todavía no llegaron. El desarrollo siempre contiene una forma de

confianza en el futuro y, también, una responsabilidad hacia los demás.

No corresponde idealizar aquella época. Hubo errores, desigualdades y decisiones discutibles. Pero existía una ambición que merece ser recuperada: hacer de Neuquén una provincia capaz de transformar sus recursos en bienestar, integrar su territorio y ofrecer oportunidades a una población creciente.

Nuestra tarea no consiste en copiar las respuestas del pasado. El mundo cambió, la economía es distinta y los desafíos actuales requieren nuevas soluciones. Lo que sí vale la pena recuperar es aquella disposición a pensar más allá de la urgencia cotidiana, a sostener políticas de largo plazo y a comprender que el desarrollo no surge de la improvisación.

Toda generación recibe una herencia. Algunas se limitan a administrarla, pero otras la enriquecen y dejan una obra que sus hijos pueden continuar. La generación del desarrollo hizo precisamente eso, recibió un territorio todavía joven y comenzó a convertirlo en una provincia moderna.

Capítulo IV

La generación de Vaca Muerta

Ninguna de las generaciones que construyeron Neuquén pudo imaginar con precisión el futuro que encontrarían las siguientes. Quienes fundaron los primeros pueblos difícilmente habrían anticipado las grandes represas. Quienes levantaron esas obras no conocían todavía el potencial de los hidrocarburos no convencionales. Y quienes desarrollaron los yacimientos tradicionales quizá no imaginaron que, a miles de metros bajo sus pies, se encontraba una formación capaz de modificar la escala económica de la provincia y del país.

Sin embargo, cada una de aquellas generaciones hizo su aporte. Abrieron caminos, formaron trabajadores, desarrollaron empresas, construyeron instituciones y consolidaron una cultura energética. Vaca Muerta pudo convertirse en una oportunidad porque Neuquén ya había acumulado décadas de conocimientos, experiencia e infraestructura.

Los grandes cambios históricos rara vez comienzan en una fecha exacta. Suelen presentarse de ese modo porque necesitamos ordenarlos en los libros, atribuirles un descubrimiento, una ley, un gobierno o una obra determinada. Una transformación profunda casi siempre es el resultado de esfuerzos acumulados durante años, muchas veces por personas que nunca llegaron a ver el resultado final. Vaca Muerta también es parte de esa historia.

Mucho más que una formación geológica

Vaca Muerta es una formación geológica originada hace alrededor de 150 millones de años. Durante un período extraordinariamente largo, la acumulación de materia orgánica, la presión y la temperatura dieron lugar a importantes recursos de petróleo y gas atrapados en la roca.

La existencia de esa formación era conocida desde hacía décadas. Lo verdaderamente decisivo fue el desarrollo de tecnologías capaces de aprovecharla. La perforación horizontal y la fractura hidráulica permitieron acceder de manera económicamente viable a recursos que antes permanecían fuera de alcance.

Ese cambio una vez más nos enseña que los recursos naturales por sí solos no producen desarrollo. Necesitan conocimiento, inversión, trabajo, reglas estables y personas preparadas para transformarlos. La riqueza estaba en la roca, pero fue la capacidad humana la que convirtió esa riqueza potencial en una oportunidad concreta.

Esto vale para Vaca Muerta y también para cualquier otro recurso. Una sociedad progresa cuando aprende a agregar inteligencia, organización y trabajo a aquello que la naturaleza le ofrece.

Una nueva escala

Desde comienzos de la segunda década del siglo XXI, Neuquén vive una transformación cuya magnitud todavía no terminamos de comprender. La producción de petróleo y gas creció de manera sostenida, llegaron nuevas inversiones y se multiplicaron las obras vinculadas al transporte, el procesamiento y la exportación de energía.

Oleoductos, gasoductos, plantas de tratamiento, rutas, parques industriales y proyectos de exportación comenzaron a modificar el mapa económico de la provincia. Alrededor de ellos crecieron empresas de servicios, talleres, comercios y una extensa red de proveedores. Vaca Muerta dejó de ser el nombre técnico de una formación para convertirse en una referencia cotidiana, presente en las conversaciones familiares, en las noticias y en las expectativas de miles de personas.

Neuquén ocupa hoy un lugar central en el abastecimiento energético argentino. Buena parte de la posibilidad de que el país produzca más reduzca

importaciones y aumento sus exportaciones depende de lo que ocurra en esta provincia. Por eso Vaca Muerta excede los límites neuquinos. Es un recurso estratégico para toda la patria.

Esa centralidad representa una oportunidad, pero también una obligación. Cuando una provincia recibe una responsabilidad de esta magnitud, no alcanza con celebrar los récords de producción, hace falta construir las condiciones para que el crecimiento pueda sostenerse y beneficiar al conjunto de la sociedad.

Una provincia en movimiento

El crecimiento de la actividad energética alteró rápidamente la vida de muchas localidades. Miles de trabajadores llegaron desde distintos lugares del país, las empresas ampliaron sus operaciones y nuevos barrios comenzaron a aparecer allí donde pocos años antes había terrenos vacíos.

Añelo se convirtió en el símbolo más visible de ese proceso, aunque no fue el único.

Centenario, Neuquén capital, Plottier, San Patricio del Chañar, Cutral Co, Plaza Huincul y otras localidades también sintieron el impacto de una economía que avanzaba a una velocidad mayor que la capacidad de respuesta de la infraestructura.

La demanda de viviendas aumentó con rapidez. Las rutas recibieron un tránsito para el que no habían sido diseñadas. Las escuelas incorporaron nuevos alumnos y los hospitales comenzaron a atender a una población en expansión. Las redes de agua, saneamiento y energía quedaron sometidas a una presión creciente. El crecimiento llegó antes que muchas de las obras necesarias para sostenerlo.

Para quienes vivimos en Neuquén, esta transformación no es una cifra estadística. Se ve y lo sufrimos en el tránsito de las rutas, en el precio de los alquileres, en la dificultad para encontrar una vivienda y en las ciudades que

se extienden sin una planificación suficiente. Se percibe también en las oportunidades laborales, en los nuevos emprendimientos y en la llegada de familias que eligen esta provincia para empezar de nuevo.

Todo ocurre al mismo tiempo. Allí reside la complejidad del momento que vivimos.

Las tensiones del crecimiento

La expansión energética produjo empleo, inversiones e ingresos públicos. También elevó el costo de vida y profundizó diferencias que ya existían. Los altos salarios de algunos sectores conviven con familias que tienen dificultades para pagar un alquiler. Las grandes inversiones conviven con pequeñas empresas locales que luchan por acceder a contratos o retener trabajadores. Las ciudades crecen, pero muchas veces los servicios básicos avanzan con retraso.

Estas tensiones no son un argumento contra el desarrollo de Vaca Muerta. Son una advertencia sobre la necesidad de gobernar el crecimiento. Una economía puede expandirse con rapidez y, aun así, dejar problemas sociales, urbanos e institucionales si no existe una estrategia capaz de ordenar ese proceso.

El mercado es fundamental para movilizar inversiones, generar empleo e impulsar la innovación. Para que esa libertad económica produzca beneficios duraderos necesita reglas claras, competencia, seguridad jurídica e infraestructura. También requiere un Estado que cumpla sus funciones esenciales sin ahogar la iniciativa privada ni pretender sustituirla.

El desafío consiste en crear condiciones para que más neuquinos puedan participar de esta etapa. Que las empresas locales crezcan, que los jóvenes encuentren formación adecuada, que las familias puedan acceder a una vivienda y que las ciudades ofrezcan servicios acordes con su expansión.

El desarrollo no puede quedar reservado a quienes logran ingresar directamente a la industria. Tiene que alcanzar también al comerciante, al profesional, al productor, al docente, al trabajador independiente y a quien desea emprender una actividad nueva.

La riqueza verdadera

Los barriles, los metros cúbicos de gas, las regalías y las exportaciones permiten medir la magnitud de la actividad económica. Son datos relevantes, pero dicen poco acerca de la vida cotidiana de una sociedad.

El desarrollo se reconoce en otras cosas: en la calidad de las escuelas, en la posibilidad de acceder a una vivienda, en el funcionamiento de los hospitales, en la seguridad de las ciudades y en la existencia de instituciones confiables. También se manifiesta en la libertad para emprender, en la fortaleza de las empresas locales y en las oportunidades que encuentra un joven para construir su proyecto de vida sin verse obligado a abandonar la provincia.

La riqueza natural pertenece a un tiempo determinado. Puede aumentar, disminuir o perder importancia cuando cambian los mercados y las tecnologías. El desarrollo, en cambio, deja capacidades que permanecen. Una persona educada, una empresa competitiva, una universidad de calidad o una institución sólida pueden seguir produciendo valor mucho después de que un yacimiento haya agotado su ciclo.

Esa es la diferencia que importa. Vaca Muerta puede hacer de Neuquén una provincia más rica. Nuestra responsabilidad es convertir esa riqueza en una provincia más desarrollada, más libre y humana.

La decisión de nuestra generación

Pocas veces Neuquén reunió tantos recursos y capacidades al mismo tiempo. Tenemos experiencia energética, trabajadores calificados, empresas, universidades, conocimiento técnico y reconocimiento internacional. También contamos con una ubicación estratégica y con la posibilidad de contribuir

decisivamente al futuro económico de la Argentina. La oportunidad es enorme. Lo que hagamos con ella todavía está por definirse.

Podemos conformarnos con administrar una etapa de alta producción, mayores regalías y crecimiento acelerado. También podemos usar este momento para diversificar la economía, mejorar la educación, fortalecer las instituciones, modernizar la infraestructura y crear empresas capaces de competir en el mundo.

Vaca Muerta no es el destino final de Neuquén. Es la herramienta más poderosa que nuestra generación recibió para construir algo mayor.

La roca nos ofrece petróleo y gas. La provincia que resulte de esta oportunidad dependerá de nuestras decisiones.

Capítulo V

Nuestra generación

Cada generación neuquina recibió una tarea distinta. Los primeros habitantes aprendieron a vivir en una tierra extensa y exigente. Quienes llegaron después fundaron pueblos, abrieron caminos y levantaron las primeras instituciones de una comunidad todavía dispersa. Más tarde, otras generaciones aprovecharon la fuerza de los ríos, construyeron represas y desarrollaron la industria energética que convirtió a Neuquén en uno de los principales motores económicos de la Argentina.

A nosotros nos toca una responsabilidad diferente. Ya no debemos descubrir el territorio ni demostrar la riqueza de su subsuelo. Todo eso ya ocurrió. Nuestra tarea consiste en transformar esta oportunidad excepcional en una sociedad capaz de sostener su prosperidad cuando las condiciones cambien.

El verdadero desafío ya no está bajo tierra. Está en las aulas, en los hospitales, en las rutas, en los barrios, en las empresas que intentan crecer y, sobre todo, en la calidad de nuestras instituciones. Allí se decidirá si la riqueza de hoy se convierte en bienestar duradero o si termina siendo apenas un momento de prosperidad pasajera.

Durante mucho tiempo medimos el progreso de Neuquén por su producción energética. Esa medida seguirá siendo importante, pero ya no alcanza. Una provincia puede producir millones de barriles y mantener una educación deficiente. Puede atraer inversiones extraordinarias mientras sus jóvenes no encuentran una vivienda o una formación adecuada. Puede administrar enormes recursos públicos sin construir instituciones capaces de sobrevivir a los gobiernos.

Ese contraste define el momento que vivimos. Neuquén crece. La incertidumbre que tenemos es si también está desarrollándose.

Lo que debe permanecer

Los hidrocarburos tienen un enorme valor económico y estratégico. Durante muchos años seguirán siendo fundamentales para la provincia y para la Argentina. Sin embargo, el patrimonio más importante de Neuquén no será el petróleo que extraiga, sino aquello que sea capaz de construir gracias a él.

Permanecerán las personas formadas, las empresas creadas, las instituciones fortalecidas y las obras que mejoren la vida de la comunidad. Todo lo demás será transitorio.

Cada peso que recibe la provincia puede consumirse en el funcionamiento cotidiano o convertirse en una capacidad permanente. Puede financiar estructuras destinadas a agotarse con el tiempo o inversiones que transformen la vida de generaciones enteras. No se trata de abandonar las necesidades del presente. Todo gobierno tiene la obligación de resolver los problemas concretos de su tiempo. La diferencia consiste en hacerlo sin comprometer el futuro de quienes vendrán después.

Gobernar exige mantener un equilibrio entre la urgencia y el largo plazo: responder a las necesidades de hoy mientras se construyen las capacidades que harán posible un mañana mejor.

Gobernar es preparar el futuro

La política se acostumbró con demasiada facilidad a pensar en plazos breves. El próximo presupuesto, la próxima elección y crisis suelen ocupar toda la atención. Así puede administrarse un gobierno, pero difícilmente se construya una provincia.

Gobernar exige una mirada más extensa. Significa resolver los problemas del presente y, al mismo tiempo, preparar aquello que todavía no resulta urgente. Una escuela se planifica antes de que falten aulas. Una ruta se amplía antes de que el tránsito la vuelva insuficiente.

Las grandes decisiones públicas suelen beneficiar a personas que todavía no pueden votar, agradecer ni reclamar. Allí aparece una dimensión moral de la política. Quienes hoy ejercen el poder toman decisiones sobre la vida de personas que aún no conocen. Esa responsabilidad exige prudencia, humildad y sentido del deber.

Las generaciones anteriores nos dejaron aciertos y errores, pero también la voluntad de construir algo que las trascendiera. Recuperar esa ambición es una de las tareas principales de nuestro tiempo.

Una medida sencilla

Este libro propone reformas, proyectos y cambios en distintas áreas de la vida provincial. Todos pueden evaluarse mediante una pregunta muy simple: ¿ayudan realmente a que las personas desarrollen plenamente su vida?

Una buena política debe ampliar las posibilidades de estudiar, trabajar, emprender, formar una familia, acceder a una vivienda, vivir con seguridad y participar de una comunidad libre. El crecimiento económico, el mercado y el Estado son instrumentos necesarios, pero ninguno constituye un fin en sí mismo. El crecimiento crea oportunidades; el mercado permite innovar, invertir y elegir; el Estado debe garantizar reglas, seguridad, justicia, infraestructura y una protección digna para quienes realmente la necesitan.

El centro debe seguir siendo la persona, dotada de una dignidad que no depende de su ingreso, de su origen ni de su utilidad económica.

Una sociedad verdaderamente desarrollada es aquella que ayuda a cada persona a desplegar sus talentos y asumir su responsabilidad hacia los demás. Allí la libertad y la solidaridad dejan de verse como fuerzas opuestas para convertirse en los dos pilares de una comunidad madura.

Una patria compartida

Neuquén tiene identidades regionales muy marcadas. La vida en la cordillera es distinta a la de la Confluencia, el norte o la comarca petrolera. Esa diversidad enriquece a la provincia, pero no debe convertirse en fragmentación.

Somos parte de una misma comunidad política y de una misma patria. La riqueza de Neuquén forma parte de un proyecto nacional más amplio, del mismo modo que la provincia fue construida con el esfuerzo de familias llegadas desde todos los rincones del país.

La patria no es una abstracción ni una frase reservada para los actos oficiales. Es el vínculo entre quienes recibieron esta tierra, quienes hoy la habitan y quienes llegarán después. Es la convicción de que existe algo que nos une por encima de nuestras diferencias.

Construir Neuquén es también contribuir a construir una Argentina mejor. No habrá una provincia plenamente desarrollada dentro de una nación quebrada, ni una nación fuerte que desperdicie el potencial de sus provincias.

El niño y el pozo

Hay una imagen que resume la responsabilidad de nuestra generación.

Mientras una perforadora extrae petróleo de Vaca Muerta, en algún hospital de Neuquén nace un niño. Cuando ese pozo haya dejado de producir, ese niño estará comenzando su vida adulta.

La verdadera pregunta será qué provincia encontrará.

¿Encontrará una buena educación? ¿Podrá trabajar, emprender y formar una familia? ¿Vivirá en una ciudad segura, con instituciones en las que pueda confiar? ¿Sentirá que Neuquén sigue siendo un lugar donde vale la pena construir un proyecto de vida?

Ese joven no debería recibir solamente el recuerdo de una época de abundancia. Debería heredar las obras, las capacidades y las oportunidades

que esa abundancia hizo posibles. La historia no juzgará a nuestra generación por la cantidad de petróleo que haya extraído. La juzgará por la calidad de la provincia que haya sido capaz de construir con esa riqueza.

Segunda parte:
Transformar la riqueza en futuro

2

Capítulo VI

La tarea de nuestra generación

Toda generación recibe una herencia y una responsabilidad. La herencia está hecha de decisiones que ya fueron tomadas, de obras que otros construyeron y de instituciones que llegaron hasta nosotros con sus virtudes y sus defectos. La responsabilidad comienza allí donde todavía podemos elegir.

Neuquén recibió mucho. Recibió pueblos levantados en medio de enormes distancias, sistemas de riego que transformaron tierras áridas, caminos que integraron regiones, escuelas y hospitales construidos cuando la población era todavía pequeña. Recibió las grandes obras hidroeléctricas, una tradición vinculada al petróleo y al gas, trabajadores capacitados, empresas, universidades y una cultura forjada alrededor del esfuerzo.

Ese patrimonio no apareció de un día para otro. Fue el resultado de generaciones que aceptaron trabajar para un futuro que muchas veces no llegarían a disfrutar por completo. Nuestra obligación empieza por reconocerlo. Nadie construye una provincia desde cero, aunque a la política le guste comportarse como si cada gobierno inaugurara la historia. A nosotros nos corresponde una tarea distinta. Neuquén ya conoce su potencial energético, posee ciudades consolidadas y cuenta con instituciones propias. La cuestión central de nuestro tiempo es cómo convertir una etapa extraordinaria de riqueza en capacidades que puedan durar mucho más que el ciclo de los hidrocarburos.

Esa transformación no ocurrirá de manera automática. Vaca Muerta puede impulsar durante décadas la producción, el empleo y las exportaciones argentinas. Puede generar recursos públicos, atraer empresas y abrir oportunidades que otras provincias desearían tener. Pero ningún yacimiento decide cómo se educa a los jóvenes, cómo crecen las ciudades, qué calidad

tienen las instituciones ni qué posibilidades encuentra una familia para progresar. Esas decisiones nos pertenecen.

Crece no alcanza

Durante mucho tiempo, el éxito económico se midió casi exclusivamente por la cantidad de bienes que una sociedad era capaz de producir. En una provincia energética, esa mirada resulta comprensible. Hablamos de barriles, metros cúbicos de gas, inversiones, regalías y exportaciones porque esas cifras muestran la escala de la actividad y su importancia para el país.

Sin embargo, una economía puede crecer sin que toda la sociedad se desarrolle. Puede aumentar la producción mientras se deteriora la educación. Puede recibir inversiones mientras las familias encuentran cada vez más difícil acceder a una vivienda. Puede recaudar más y, al mismo tiempo, prestar servicios públicos de peor calidad. Puede exhibir récords energéticos mientras sus rutas, hospitales y sistemas de agua quedan rezagados.

El crecimiento describe cuánto produce una economía. El desarrollo muestra cuánto mejora la capacidad de una comunidad para construir su propio futuro.

Una provincia se desarrolla cuando sus escuelas enseñan bien, sus instituciones inspiran confianza y sus habitantes pueden trabajar y emprender sin enfrentar obstáculos absurdos. Se desarrolla cuando aparecen empresas nuevas, cuando la infraestructura acompaña a la producción y cuando una persona puede progresar por su esfuerzo sin depender de un favor político. También cuando quienes atraviesan una dificultad reciben ayuda para volver a levantarse, en lugar de quedar atrapados en una dependencia permanente.

El desarrollo tiene una dimensión económica, pero no termina allí. Incluye la calidad de los vínculos sociales, la seguridad, la cultura, el acceso a la vivienda y la posibilidad de formar una familia. Una sociedad próspera necesita riqueza material, aunque también necesita confianza, responsabilidad y un sentido compartido de pertenencia.

Por eso, producir más es indispensable, pero no suficiente.

Las capacidades que deben quedar

La riqueza natural tiene valor mientras existe demanda, resulta rentable extraerla y la tecnología no encuentra una alternativa mejor. Las capacidades humanas e institucionales obedecen a otra lógica. Pueden multiplicarse con el tiempo y generar nuevas oportunidades mucho después de que haya terminado el ciclo que les dio origen. Un recurso bien aprovechado puede transformarse en una ruta que conecte regiones productivas, en una escuela donde los chicos aprendan de verdad, en una universidad vinculada con las necesidades de la provincia o en un sistema de salud que combine calidad, cercanía y buena administración.

También puede convertirse en empresas neuquinas capaces de crecer fuera de la actividad petrolera, en innovación tecnológica, en infraestructura digital y en ciudades preparadas para recibir nuevos habitantes. Puede financiar aquello que el mercado no puede resolver por sí solo y crear las condiciones para que la iniciativa privada despliegue toda su fuerza. Cada una de esas decisiones deja algo que permanece.

La alternativa es gastar los recursos en estructuras que se vuelven cada vez más grandes, sostener privilegios, multiplicar organismos y confundir el tamaño del Estado con el progreso de la sociedad. Esa vía puede ofrecer beneficios inmediatos y hasta producir una sensación pasajera de prosperidad. Con el tiempo, deja una provincia más dependiente, más costosa y menos preparada para enfrentar una etapa diferente.

No todo gasto es malo ni toda inversión pública es buena. La diferencia está en el resultado. Un Estado responsable debe atender las necesidades actuales, pero también preguntarse qué capacidad está dejando detrás de cada peso que utiliza.

Una economía al servicio de las personas

El mercado es el ámbito natural de la iniciativa, la inversión y la creación de riqueza. Allí las personas asumen riesgos, desarrollan ideas, compiten y encuentran nuevas formas de resolver necesidades. Sin libertad económica, seguridad jurídica y respeto por la propiedad, ninguna estrategia de desarrollo puede sostenerse.

Pero el crecimiento económico adquiere sentido cuando mejora la vida de las personas. Una sociedad no existe para exhibir estadísticas ni para servir a sus estructuras. La economía debe permitir que cada persona pueda desarrollar sus talentos, sostener a su familia, elegir su camino y contribuir con su trabajo al bien de la comunidad.

Eso exige reglas claras y un Estado limitado a funciones que pueda cumplir con seriedad. Debe garantizar seguridad, justicia, infraestructura y servicios esenciales, proteger a quienes realmente lo necesitan y evitar que el poder económico o político cierre oportunidades a los demás. Su tarea no es dirigir cada aspecto de la vida social ni reemplazar la iniciativa privada, sino establecer un orden justo donde la libertad pueda ejercerse con responsabilidad.

La mirada social del desarrollo tampoco consiste en repartir de manera permanente aquello que otros producen. Consiste en crear condiciones para que nadie quede excluido de las oportunidades por una mala educación, una discapacidad, el lugar donde nació o una circunstancia que no pudo elegir.

Ayudar a una persona significa reconocer su dignidad y fortalecer su autonomía. Cuando la asistencia se convierte en dependencia política, deja de ser solidaridad y pasa a ser una forma de dominación.

El rostro humano del futuro

Las grandes transformaciones suelen expresarse mediante cifras, planes y obras. Sin embargo, su verdadero resultado siempre aparece en la vida de una persona concreta. Puede ser una joven del norte neuquino que quiera

estudiar sin abandonar para siempre su comunidad. Un trabajador de la comarca petrolera que aspire a que su experiencia le permita formar una empresa propia. Una familia de la Confluencia que necesite acceder a una vivienda sin entregar durante décadas la mayor parte de sus ingresos. Un productor que dependa de una ruta transitable y de energía a un precio razonable. Un comerciante que quiera abrir sus puertas sin atravesar meses de trámites y costos.

La transformación de Neuquén debe poder reconocerse en esas vidas.

No alcanza con que existan oportunidades en términos generales. Deben ser accesibles para quien estudia, trabaja, ahorra y se esfuerza. La libertad pierde buena parte de su sentido cuando las reglas, los monopolios o la burocracia impiden ejercerla. Del mismo modo, la igualdad se vacía cuando pretende garantizar resultados idénticos a costa de castigar el mérito y la responsabilidad.

Una sociedad justa ofrece un punto de partida digno, abre caminos y reconoce el esfuerzo. Sabe que cada persona tiene talentos distintos y que ninguna política puede reemplazar sus decisiones. También comprende que detrás de cada vida existe un valor que no depende de la utilidad económica ni de la aprobación del Estado.

Esa convicción debe orientar nuestra idea de desarrollo.

Una transformación compartida

Este libro no fue pensado como una colección de soluciones elaboradas por unos pocos para ser aceptadas pasivamente por los demás. Neuquén es demasiado diverso y sus desafíos son demasiado complejos para semejante pretensión.

La transformación necesita de quienes conocen la producción, la educación, la salud, el comercio, la seguridad, la ciencia, el deporte y la vida cotidiana de cada localidad.

Necesita trabajadores, empresarios, docentes, profesionales, estudiantes, productores y organizaciones de la comunidad. Necesita también una política capaz de escuchar, ordenar prioridades y sostener un rumbo.

Participar no significa que todos debamos pensar igual. Una comunidad madura puede discutir con firmeza sin poner en duda aquello que la une. Podemos tener diferencias sobre los instrumentos, los tiempos y las prioridades, pero debemos reconocernos como parte de una misma provincia y de una misma patria.

La fragmentación debilita. Cuando cada sector procura únicamente conservar su privilegio, el conjunto pierde capacidad para avanzar. El desarrollo exige acuerdos básicos que sobrevivan a los gobiernos y permitan sostener decisiones durante el tiempo necesario.

Entre esos acuerdos deberían estar la calidad educativa, la estabilidad institucional, el respeto por la propiedad, la transparencia, el equilibrio fiscal, la infraestructura estratégica y la protección de la familia y de las comunidades locales.

Sobre esa base puede construirse un proyecto duradero.

El legado que podemos dejar

Dentro de algunos años, la producción energética de Neuquén probablemente será mayor que la actual. Habrá nuevos oleoductos, plantas, rutas y proyectos de exportación. Todo eso será importante para la provincia y para la Argentina. Pero el verdadero balance deberá hacerse en otro lugar.

Habrá que observar si mejoraron las escuelas, si las ciudades crecieron con orden y si las empresas neuquinas pudieron aprovechar la expansión. Habrá que saber si las familias accedieron a viviendas, si los jóvenes encontraron motivos para quedarse y si el Estado se volvió más eficiente o simplemente más grande. Habrá que evaluar si usamos la riqueza para ampliar la libertad de las personas o para concentrar más poder.

La generación que construyó las represas dejó energía. La que consolidó el sistema de salud dejó una red de atención reconocida en todo el país. La que desarrolló los yacimientos convencionales dejó experiencia, ciudades y una cultura técnica.

Nuestra generación tiene la posibilidad de dejar una provincia diversificada, educada, integrada y libre. Una provincia donde el progreso no dependa de la cercanía al poder y donde cada persona encuentre espacio para trabajar, crear y formar su familia. Una provincia consciente de su identidad neuquina y de su responsabilidad con el destino de la patria.

Esa obra será más difícil que alcanzar un récord de producción. También será mucho más valiosa.

La gran transformación comenzará cuando dejemos de pensar solamente en la riqueza que Neuquén posee y empecemos a construir, entre todos, la sociedad que esa riqueza nos permite imaginar.

Tercera parte:
La neuquén que tenemos

3

Capítulo VII

La paradoja neuquina

Neuquén atraviesa uno de los momentos económicos más extraordinarios de toda su historia. Nunca produjo tanta energía. Nunca recibió tantos ingresos asociados a sus recursos naturales. Nunca ocupó un lugar tan importante en la economía argentina. Sin embargo, esa prosperidad convive con una sensación cada vez más extendida entre los neuquinos: la de vivir en una provincia rica sin disfrutar plenamente de esa riqueza. La explicación no está en la falta de recursos. Tampoco en la falta de oportunidades. Está en la forma en que hemos administrado esa abundancia.

Durante el gobierno de Omar Gutiérrez, Neuquén produjo en promedio unos 180.000 barriles de petróleo por día. Hoy, bajo la gestión de Rolando Figueroa, la producción ronda los 600.000 barriles diarios. Es un salto extraordinario, que cualquier provincia del mundo envidiaría.

Sin embargo, para miles de familias, acceder a una vivienda sigue siendo más difícil. Conseguir un turno médico continúa siendo una odisea. Circular por las rutas exige cada vez más paciencia. Abrir un comercio o sostener una pyme sigue siendo una tarea cuesta arriba. Los servicios públicos no mejoraron al ritmo de los ingresos que genera la provincia.

Ese contraste no pretende desconocer los avances alcanzados. Pretende plantear una pregunta sencilla: si producimos tres veces más riqueza, ¿por qué esa transformación no se refleja con la misma intensidad en la vida cotidiana de los neuquinos?

Responder esa pregunta es el verdadero propósito de este libro.

Muchos barriles, poco desarrollo

Neuquén vive un momento excepcional. La producción de petróleo y gas alcanza niveles que hace apenas una década parecían imposibles. Vaca Muerta dejó de ser una promesa para convertirse en uno de los motores energéticos más importantes del mundo. La provincia recibe más inversiones, genera más actividad y dispone de recursos que generaciones anteriores nunca imaginaron.

Durante la gestión de Omar Gutiérrez, la producción petrolera promedió alrededor de 180.000 barriles diarios. Hoy, bajo la gestión de Rolando Figueroa, esa cifra ronda los 600.000 barriles por día. En muy pocos años, Neuquén multiplicó por más de tres su producción de petróleo. Son pocos los lugares del mundo que han experimentado un crecimiento de semejante magnitud en tan poco tiempo.

Ese crecimiento merece ser reconocido. Es fruto de décadas de exploración, inversión, innovación tecnológica y del esfuerzo de miles de trabajadores que todos los días hacen posible esa producción en condiciones muchas veces extremas. Negarlo sería tan injusto como inútil.

Pero también es legítimo formular una pregunta que millones de neuquinos se hacen, aunque no siempre con esas palabras: ¿por qué una provincia que produce tres veces más riqueza no logró que esa transformación se reflejara con la misma intensidad en la vida cotidiana de su gente?

Porque mientras la producción bate récords, acceder a una vivienda resulta cada vez más difícil. Los costos de vida siguen aumentando. La infraestructura continúa corriendo detrás del crecimiento. Los hospitales, las escuelas, las rutas y muchos servicios públicos soportan una presión creciente. Las pequeñas y medianas empresas encuentran obstáculos para desarrollarse más allá del sector energético. Y buena parte del interior provincial sigue esperando oportunidades que nunca terminan de llegar.

El problema no es producir más petróleo. El problema es conformarse con producir más petróleo.

Una provincia verdaderamente desarrollada no se mide únicamente por los barriles que extrae, sino por las oportunidades que crea para quienes viven en ella. La riqueza de los recursos naturales solo adquiere sentido cuando se transforma en mejor educación, mejor salud, mejor infraestructura, más trabajo privado, más innovación y una economía capaz de sostenerse incluso cuando cambien los ciclos de la energía.

Ese es el verdadero desafío de Neuquén. No extraer más riqueza de su subsuelo, sino sembrarla en la superficie para que llegue a cada familia, a cada empresa, a cada localidad y a las generaciones que todavía están por venir.

Capítulo VIII

La provincia que no deja de crecer

Neuquén siempre fue una tierra de oportunidades. Desde hace décadas recibe a miles de personas que llegan con la esperanza de encontrar un trabajo, emprender un proyecto o construir un futuro para sus familias. El desarrollo energético aceleró todavía más ese proceso. Cada año la provincia incorpora nuevos habitantes atraídos por las posibilidades que ofrece una de las economías más dinámicas del país.

Lejos de ser una dificultad, ese crecimiento constituye una enorme fortaleza. Una provincia que atrae personas es una provincia que genera expectativas. El desafío consiste en estar preparada para recibirlos.

Sin embargo, la expansión demográfica avanzó más rápido que la capacidad de planificación. Las ciudades crecieron con una velocidad que muchas veces desbordó la infraestructura disponible. La demanda de viviendas aumentó más que la oferta. Las escuelas recibieron más alumnos. Los hospitales debieron atender a una población cada vez mayor. El tránsito se volvió más intenso. Los servicios públicos comenzaron a operar al límite de su capacidad en numerosos sectores.

Este fenómeno no puede atribuirse únicamente al crecimiento de Vaca Muerta. También refleja años de planificación insuficiente y una mirada demasiado concentrada en resolver las urgencias del presente, dejando para más adelante las inversiones que una provincia en expansión necesitaba realizar.

La consecuencia es que muchos neuquinos perciben una contradicción difícil de comprender. Viven en una de las provincias con mayor crecimiento económico del país, pero experimentan cotidianamente problemas propios de una infraestructura que no creció al mismo ritmo.

Crece siempre genera desafíos. Lo verdaderamente preocupante es resignarse a administrarlos en lugar de anticiparlos.

La Gran Transformación parte de una convicción sencilla: el crecimiento no debe ser un problema que el Estado intente contener, sino una oportunidad que la provincia aprenda a organizar. Planificar el territorio, ampliar la infraestructura, acompañar el desarrollo de nuevas ciudades y fortalecer los servicios públicos no es una consecuencia del crecimiento. Es la condición para que ese crecimiento mejore efectivamente la calidad de vida de todos los neuquinos.

Capítulo IX

Vivienda: el sueño que se aleja

Hay pocas aspiraciones tan profundas como la de tener una casa propia. No se trata solamente de acceder a un techo. Se trata de construir un hogar, echar raíces, formar una familia y proyectar el futuro con cierta tranquilidad. Durante generaciones, ese fue uno de los grandes sueños de los neuquinos. Hoy, para muchos, ese sueño parece alejarse. El crecimiento de Vaca Muerta impulsó la demanda de viviendas como nunca antes. Miles de trabajadores llegaron a la provincia buscando oportunidades, mientras los salarios más altos de algunos sectores presionaron sobre el mercado inmobiliario. El resultado fue un aumento sostenido del valor de la tierra, de los alquileres y del costo de construir, muy por encima de las posibilidades de buena parte de la población.

Las consecuencias están a la vista. Familias que destinan una parte cada vez mayor de sus ingresos al alquiler. Jóvenes que postergan la posibilidad de independizarse.

Trabajadores que deben vivir lejos de sus lugares de empleo. Barrios que crecen sin la infraestructura necesaria. Y un déficit habitacional que continúa ampliándose mientras la provincia genera una riqueza sin precedentes.

El problema no es solamente la falta de viviendas. También es la escasez de suelo urbano con servicios, la lentitud de los procesos de urbanización, la insuficiente planificación territorial y un marco regulatorio que muchas veces desalienta las inversiones serias o deja desprotegidos a quienes destinan los ahorros de toda una vida a la compra de un lote o una vivienda.

La solución tampoco consiste en que el Estado construya todas las casas. Esa tarea sería imposible y, además, insuficiente. Su responsabilidad es crear las condiciones para que las familias puedan acceder al suelo, al crédito y a

desarrollos urbanos seguros, transparentes y bien planificados; impulsar la participación del sector privado con reglas claras; facilitar la expansión ordenada de las ciudades y proteger a los compradores frente a emprendimientos irresponsables o fraudulentos.

Una provincia que lidera la producción energética de la Argentina no puede resignarse a que la vivienda sea un privilegio cada vez más difícil de alcanzar. La riqueza del subsuelo debe reflejarse también en la superficie, allí donde las personas viven, trabajan, crían a sus hijos y construyen su comunidad. Porque el desarrollo no comienza cuando se perfora un pozo. Comienza cuando una familia puede abrir la puerta de su propia casa con la certeza de que allí empieza su futuro.

Capítulo X

Un Estado más grande vs. un Estado eficiente

El Estado cumple funciones que ninguna sociedad puede descuidar. Educa, cuida la salud, garantiza la seguridad, administra justicia, construye infraestructura y protege a quienes más lo necesitan. Por eso, discutir el tamaño del Estado carece de sentido si antes no discutimos su propósito. La verdadera pregunta no es cuánto Estado queremos, sino qué Estado necesitamos.

Neuquén atraviesa una situación que merece una reflexión serena. Nunca contó con tantos recursos económicos como en los últimos años. Sin embargo, ese crecimiento también estuvo acompañado por un aumento sostenido del gasto público y de la planta de personal.

Los propios datos oficiales muestran que, al comenzar la actual gestión, la provincia contaba con alrededor de 63.600 empleados públicos. El presupuesto vigente proyecta hoy una planta superior a 69.000 agentes, es decir, más de 5.600 incorporaciones adicionales en un contexto de ingresos extraordinarios impulsados por el crecimiento de Vaca Muerta.

No corresponde cuestionar a quienes encontraron en el Estado una oportunidad de trabajo. Detrás de cada nombramiento hay una persona, una familia y un proyecto de vida que merecen respeto. La responsabilidad nunca es de quien acepta un empleo, sino de quienes administran los recursos públicos y deciden cuándo, dónde y para qué incorporar personal.

Por eso la discusión debe centrarse en las prioridades. Mientras algunas áreas incrementan su estructura sin que exista una necesidad claramente explicada, otras continúan mostrando carencias evidentes. La seguridad es

quizá el ejemplo más visible. El crecimiento de la población, la expansión urbana y la complejidad del delito exigen una Policía con más efectivos, mejor equipamiento, mayor capacitación y presencia territorial suficiente para responder a una demanda que no deja de crecer. Sin embargo, la percepción de inseguridad y las dificultades operativas indican que esa necesidad sigue lejos de estar plenamente satisfecha.

Lo mismo ocurre en distintos servicios esenciales. Hay hospitales que necesitan más profesionales, escuelas que requieren mayor apoyo, organismos de control con recursos insuficientes y áreas técnicas estratégicas que muchas veces trabajan por debajo de las exigencias de una provincia que lidera el desarrollo energético del país.

Un Estado moderno no se fortalece incorporando personal sin un criterio claro. Se fortalece cuando asigna sus recursos allí donde generan mayor valor para la sociedad, cuando evalúa resultados, cuando profesionaliza la función pública y cuando entiende que cada peso invertido proviene del esfuerzo de los neuquinos.

La discusión, entonces, no es entre un Estado grande o un Estado pequeño. Es entre un Estado que administra su crecimiento con responsabilidad y otro que simplemente crece por inercia. Nosotros creemos en un Estado fuerte donde debe ser fuerte, austero donde puede ser austero y eficiente en todas sus funciones. Porque la calidad del Estado no se mide por la cantidad de personas que emplea, sino por la calidad de las respuestas que brinda a quienes lo sostienen.

Existe, además, un problema institucional que rara vez se discute con la profundidad que merece. A lo largo de los años, la relación entre el poder político y algunos gremios del sector público ha desdibujado los límites que deberían existir entre la representación de los trabajadores y la conducción del Estado.

ATE cumple un papel legítimo e indispensable en la defensa de los derechos laborales de sus afiliados. Esa función debe ser respetada y fortalecida. Sin embargo, otra cosa muy distinta es cuando la influencia sindical trasciende la negociación de las condiciones de trabajo y comienza a incidir de manera determinante en decisiones que corresponden exclusivamente a las autoridades elegidas por los ciudadanos.

En Neuquén, esa frontera aparece con frecuencia demasiado difusa. Las incorporaciones de personal, la organización de determinadas áreas, los traslados, las designaciones e incluso decisiones de gestión suelen surgir de negociaciones permanentes entre el Gobierno y el sindicato. Esa dinámica ha consolidado un esquema de poder compartido que debilita la autoridad de quienes gobiernan y dificulta la construcción de una administración basada en el mérito, la planificación y la responsabilidad institucional. Gobernar no significa confrontar con los trabajadores ni desconocer el rol de sus representantes. Significa ejercer plenamente las responsabilidades que la sociedad delega mediante el voto. Los sindicatos deben ser escuchados, respetados y consultados, pero nunca pueden reemplazar al Estado en las decisiones que son propias de la conducción política y administrativa.

Una administración moderna requiere reglas claras: el Gobierno gobierna, los trabajadores trabajan y los sindicatos representan a los trabajadores. Cuando esos límites se confunden, las responsabilidades se diluyen, la gestión pierde eficacia y los ciudadanos terminan recibiendo servicios de menor calidad.

Capítulo XI

Infraestructura bajo presión y dos Neuquenes

Las grandes transformaciones económicas siempre ponen a prueba la capacidad de una sociedad para acompañarlas con obras, planificación y servicios. Neuquén no es la excepción. El crecimiento extraordinario impulsado por Vaca Muerta encontró una provincia cuya infraestructura había sido diseñada para una realidad muy distinta.

Las rutas que hace pocos años soportaban un tránsito moderado hoy reciben un flujo permanente de camiones, equipos pesados y vehículos particulares. Los hospitales atienden a una población cada vez mayor y más diversa. Las escuelas incorporan miles de nuevos alumnos. Los sistemas de agua potable, saneamiento y distribución eléctrica deben abastecer ciudades que crecen a un ritmo pocas veces visto en la Argentina. La conectividad digital dejó de ser un servicio complementario para convertirse en una condición indispensable para estudiar, trabajar y producir.

El resultado es una infraestructura sometida a una presión constante. Los neuquinos conviven con rutas congestionadas y deterioradas, dificultades para acceder a turnos médicos, establecimientos educativos que necesitan ampliaciones o mantenimiento, barrios que esperan servicios básicos y regiones donde el acceso a internet continúa siendo limitado. No se trata de problemas aislados. Son distintas manifestaciones de una misma realidad: la provincia creció más rápido que su capacidad de planificación e inversión.

Esta situación resulta especialmente paradójica porque ocurre en el momento de mayor generación de riqueza de nuestra historia. Nunca hubo tantos recursos disponibles para anticipar el crecimiento y, sin embargo, gran parte de las inversiones continúan llegando después de que los problemas ya se

hicieron evidentes.

La infraestructura no debe entenderse como una sucesión de obras públicas. Es el soporte sobre el que se desarrolla la vida de una comunidad. Una ruta segura acerca oportunidades. Un hospital bien equipado salva vidas. Una escuela adecuada mejora el aprendizaje. Una red eléctrica confiable permite producir. Agua potable, saneamiento y conectividad amplían las posibilidades de progreso de las personas y de las empresas. Durante demasiado tiempo aceptamos administrar las consecuencias del crecimiento en lugar de prepararnos para él. La Gran Transformación propone invertir esa lógica. No esperar a que las rutas colapsen para ampliarlas. No construir hospitales cuando el sistema ya está desbordado. No extender las redes de agua, energía o internet cuando los barrios ya crecieron sin ellas.

Planificar significa llegar antes. Significa comprender que la infraestructura no sigue al desarrollo: lo hace posible. Si Neuquén aspira a convertirse en una de las regiones más prósperas de América, debe comenzar por construir las bases físicas que permitan sostener ese futuro. El verdadero desafío no es responder a las necesidades de la provincia que tenemos hoy, sino preparar la provincia que tendremos dentro de veinte años.

Dos Neuquenes

Pocas provincias argentinas concentran contrastes tan marcados como Neuquén.

Mientras una parte del territorio vive la intensidad del desarrollo energético, otra continúa enfrentando dificultades que poco tienen que ver con la abundancia que muestran las estadísticas provinciales.

Alrededor de Vaca Muerta se multiplican las inversiones, el movimiento económico y las oportunidades de empleo. Nuevas empresas se instalan, la demanda de servicios crece y muchas localidades experimentan una transformación acelerada. Ese dinamismo representa una oportunidad

extraordinaria para toda la provincia y debe ser celebrado. Pero esa no es toda la realidad neuquina.

A medida que uno se aleja del corredor energético aparecen otras necesidades.

Localidades que pierden población porque los jóvenes deben emigrar para encontrar trabajo. Economías regionales que luchan por mantenerse competitivas. Productores que enfrentan mayores costos y menor infraestructura. Comunidades que siguen esperando mejores rutas, conectividad, acceso a la salud, oportunidades educativas y condiciones que les permitan desarrollarse sin abandonar el lugar donde nacieron.

Esta desigualdad territorial no responde únicamente a diferencias geográficas. Es, sobre todo, el resultado de un modelo de desarrollo que durante demasiado tiempo concentró buena parte de las inversiones allí donde la actividad económica ya era más intensa, mientras otras regiones avanzaban con mucha mayor lentitud.

La respuesta no consiste en quitarle oportunidades a Vaca Muerta para repartirlas en otras zonas. Sería un grave error. El desafío consiste precisamente en hacer lo contrario: utilizar la extraordinaria riqueza que genera Vaca Muerta para impulsar el desarrollo del conjunto de la provincia.

Cada región de Neuquén posee una identidad, recursos y potencialidades propias. El turismo, la fruticultura, la ganadería, la actividad forestal, la minería, la producción agroalimentaria, la economía del conocimiento y muchas otras actividades pueden convertirse en motores de crecimiento si cuentan con infraestructura, reglas claras y una estrategia de largo plazo.

La verdadera integración provincial no consiste en administrar diferencias. Consiste en crear oportunidades para que ningún neuquino deba abandonar su comunidad porque allí se agotaron las posibilidades de progresar.

La Gran Transformación no propone una provincia dividida entre el petróleo y el resto del territorio. Propone una provincia donde la riqueza de una región impulse el desarrollo de todas las demás. Porque Vaca Muerta es una oportunidad extraordinaria, pero Neuquén es mucho más que Vaca Muerta.

Capítulo XII

Una economía demasiado dependiente y el verdadero desafío

Vaca Muerta cambió el presente económico de Neuquén. Generó inversiones sin precedentes, atrajo empresas, creó miles de puestos de trabajo y convirtió a la provincia en el principal polo energético de la Argentina. Ese proceso merece ser reconocido y consolidado. El desarrollo energético no es un problema; es la mayor oportunidad económica de nuestra historia.

Pero toda oportunidad extraordinaria trae consigo una responsabilidad igualmente extraordinaria.

Hoy, una parte muy importante de la actividad económica provincial depende, directa o indirectamente, del petróleo y del gas. Cuando el sector crece, toda la economía parece avanzar. Cuando se desacelera, el impacto alcanza al comercio, la construcción, los servicios, el empleo y las finanzas públicas. Esa dependencia vuelve a Neuquén más vulnerable frente a decisiones que muchas veces se toman lejos de la provincia: el precio internacional del petróleo, las condiciones macroeconómicas del país, los cambios tecnológicos o las estrategias globales de inversión.

Mientras tanto, muchas de nuestras actividades tradicionales continúan perdiendo protagonismo. La producción agropecuaria, la fruticultura, la industria, el turismo, la economía del conocimiento y otros sectores avanzan, pero todavía lo hacen sin una estrategia integral que les permita alcanzar todo su potencial. La mayor parte de nuestras exportaciones sigue concentrada en la energía, y son todavía pocas las empresas neuquinas que logran competir con fuerza en otros mercados nacionales e internacionales.

La innovación también enfrenta desafíos importantes. Neuquén cuenta con universidades, centros de investigación, emprendedores y un capital humano de enorme calidad. Sin embargo, esos talentos aún no encuentran un ecosistema suficientemente articulado para transformar conocimiento en nuevas empresas, tecnologías, patentes y productos con alto valor agregado. Paradójicamente, una provincia que lidera una de las industrias más sofisticadas del mundo todavía no logró convertir esa experiencia en un motor de innovación para el conjunto de su economía.

La historia demuestra que las sociedades más prósperas no son aquellas que extraen más recursos naturales, sino las que utilizan esa riqueza para desarrollar nuevas capacidades. El petróleo puede financiar rutas, escuelas y hospitales. Puede impulsar universidades, investigación científica, infraestructura y crédito para el sector privado. Puede convertirse en la plataforma desde la cual nazcan industrias, tecnologías y empresas que sobrevivan mucho después de que los pozos dejen de producir.

Ese es el verdadero sentido de diversificar. No abandonar aquello que hacemos bien, sino aprovecharlo para construir muchas otras fortalezas.

La Gran Transformación propone exactamente ese camino. No reemplazar a Vaca Muerta, sino multiplicar su impacto. Convertir la riqueza energética en conocimiento, en innovación, en producción, en exportaciones, en emprendimientos y en oportunidades para toda la provincia. Porque el mayor recurso de Neuquén no está debajo de la tierra. Está en la capacidad de su gente para crear valor cuando cuenta con libertad, educación, reglas claras y un horizonte compartido.

El verdadero desafío

Llegados a este punto, el diagnóstico deja poco margen para las dudas.

Neuquén dispone de recursos que muchas regiones del mundo desearían tener. Cuenta con una riqueza energética excepcional, agua, territorio, una

ubicación estratégica y una comunidad acostumbrada al esfuerzo. En los últimos años, además, recibió inversiones que modificaron para siempre su lugar dentro de la Argentina.

Sin embargo, basta recorrer la provincia para advertir que esa riqueza todavía convive con problemas que no deberían formar parte de la vida cotidiana de los neuquinos. Conseguir una vivienda sigue siendo difícil. Las rutas quedaron chicas frente al crecimiento. El acceso a la salud continúa presentando demoras. Muchas escuelas necesitan mejoras. El interior reclama oportunidades para crecer sin perder a sus jóvenes. Las pequeñas empresas siguen enfrentando obstáculos para desarrollarse.

La pregunta, entonces, ya no es cuánto petróleo produce Neuquén. La pregunta es qué hacemos con la riqueza que ese petróleo genera.

Porque los recursos naturales, por sí solos, no construyen una sociedad próspera. Son apenas una oportunidad. Lo que marca la diferencia es la capacidad de convertir esa oportunidad en educación, infraestructura, conocimiento, trabajo, instituciones confiables y empresas capaces de crear valor mucho después de que el último pozo haya dejado de producir.

Ese es el desafío de nuestra generación.

Tenemos la responsabilidad de administrar un patrimonio que no nos pertenece únicamente a nosotros. Lo recibimos de quienes hicieron posible esta provincia y debemos entregarlo fortalecido a quienes vendrán después. Cada decisión que tomemos durante estos años dejará una huella que perdurará durante décadas.

Por eso este libro no propone administrar mejor el presente. Propone preparar el futuro. Las páginas que siguen no contienen un programa de gobierno para un período constitucional ni una colección de promesas de campaña. Intentan ofrecer un rumbo. Una manera distinta de pensar el desarrollo de Neuquén. Una invitación a dejar de medir nuestro éxito por la riqueza que extraemos y

comenzar a medirlo por la prosperidad que somos capaces de construir.

En definitiva, esa es la Gran Transformación. La decisión de convertir una oportunidad extraordinaria en un legado extraordinario.

Cuarta parte:
Lo que el mundo ya aprendió

4

Capítulo XIII

¿Cómo evitar la maldición de los recursos?

Toda provincia rica en recursos naturales debería preguntarse a sí misma ¿por qué algunas sociedades transforman esa riqueza en prosperidad duradera mientras otras permanecen atrapadas en el estancamiento?

La respuesta obliga a abandonar la ilusión muy extendida de que los recursos naturales no garantizan el desarrollo, sino que apenas crean una oportunidad. Lo que una sociedad haga con ella dependerá mucho más de sus instituciones, de sus reglas y de su capacidad para pensar más allá del presente que del valor del petróleo, el gas o los minerales que posea.

La llamada "maldición de los recursos" no consiste en tener riqueza, sino en administrar mal la abundancia. Cuando una economía depende cada vez más de un solo recurso, el Estado suele acostumbrarse a ingresos extraordinarios, el gasto público crece, las reformas se postergan y la sociedad comienza a depender más de la renta que de su propia capacidad para crear valor. Lo que parecía una fortaleza termina convirtiéndose en una vulnerabilidad. La historia ofrece ejemplos que vale la pena observar.

Pensar en quienes todavía no nacieron

Noruega descubrió petróleo a fines de la década de 1960. Podría haber utilizado esa riqueza para expandir indefinidamente el gasto público, pero eligió otro camino.

Comprendió que esos recursos también pertenecían a las generaciones futuras y creó un fondo soberano que transforma parte de la renta petrolera en un patrimonio permanente. Su mayor enseñanza no es la existencia del fondo, sino la disciplina para respetarlo. La transparencia institucional, el equilibrio

fiscal y la decisión de limitar el uso político de esos recursos permitieron que la riqueza fortaleciera a las instituciones en lugar de debilitarlas.

Fortalecer a la sociedad, no al Estado

La provincia canadiense de Alberta siguió una estrategia diferente, aunque basada en un principio similar. Aprovechó el desarrollo energético para crear un entorno más competitivo, atraer inversiones y fortalecer la economía privada. El petróleo no fue utilizado únicamente para financiar al Estado, sino para generar mejores condiciones para quienes producen, invierten y trabajan.

La riqueza natural no convirtió al gobierno en el protagonista de la economía. Buscó hacer más fuerte a la sociedad.

Prepararse para el fin del auge

Australia Occidental experimentó un extraordinario crecimiento gracias a la minería y a la exportación de recursos naturales. Ese proceso permitió desarrollar infraestructura, logística y capacidades productivas que trascendieron al propio sector minero.

Sin embargo, también dejó una advertencia. Los ciclos económicos terminan y los precios internacionales cambian. Ninguna sociedad puede construir su futuro suponiendo que una etapa excepcional durará para siempre. La mejor manera de prepararse para esa incertidumbre consiste en fortalecer instituciones capaces de atravesar tanto los períodos de abundancia como los de dificultad.

Lo que Neuquén debe aprender

Neuquén no necesita copiar ninguno de estos modelos. Cada uno responde a una historia, una cultura y una organización política diferentes. Lo importante no son las soluciones concretas, sino los principios que las inspiran.

Todos los casos exitosos comparten algunos rasgos: disciplina fiscal, instituciones confiables, transparencia, inversión en infraestructura y

educación, ahorro para el futuro y una mirada que trasciende el mandato de un gobierno.

También muestran los mismos errores cuando esas reglas se abandonan. Utilizar ingresos extraordinarios para financiar gastos permanentes suele terminar en endeudamiento, aumentos de impuestos y crisis fiscales cuando cambia el ciclo económico.

La diferencia entre gastar una riqueza y transformarla resulta decisiva. Una regalía puede desaparecer en pocos meses. Una escuela de calidad, una universidad moderna, una ruta estratégica, un hospital eficiente o una institución sólida pueden seguir generando oportunidades durante generaciones. Ésa es la verdadera inversión.

Una decisión sobre la libertad

La abundancia también plantea una elección política y moral. Una provincia puede utilizar sus recursos para hacer que cada vez más personas dependan del Estado o puede emplearlos para que cada vez más personas dependan de su trabajo, de su conocimiento y de su capacidad para emprender.

Cuando la riqueza fortalece únicamente al gobierno, aumenta la concentración del poder. Cuando fortalece la educación, la infraestructura, las empresas y las instituciones, amplía la libertad de la sociedad. Ésa es la diferencia fundamental.

Las experiencias de Noruega, Alberta y Australia Occidental no son valiosas porque tengan petróleo. Neuquén también lo tiene. Son valiosas porque comprendieron que el verdadero patrimonio de una sociedad nunca está únicamente bajo la tierra.

Está en sus personas, en sus instituciones y en su capacidad para pensar más allá del próximo presupuesto, del próximo gobierno y del próximo ciclo económico.

Ésa es la diferencia entre una riqueza pasajera y una prosperidad capaz de perdurar.

Capítulo XIV

La riqueza más importante

Durante buena parte de la historia, la riqueza de un territorio podía medirse observando aquello que la naturaleza le había concedido: tierras fértiles, minerales, grandes ríos o fuentes de energía. Quien controlaba esos recursos disponía de una ventaja considerable sobre los demás.

Ese mundo todavía existe, pero ya no alcanza para explicar la prosperidad de las sociedades más desarrolladas. Hoy las economías más dinámicas no sólo extraen riqueza: la diseñan, la investigan, la patentan, la producen y la mejoran constantemente. Su principal recurso no está debajo de la tierra, sino en la capacidad de sus personas para crear soluciones. Ésa es la verdadera transformación que Neuquén debe comprender. Vaca Muerta nos ofrece una oportunidad extraordinaria, pero el petróleo y el gas no son el destino de la provincia, son el punto de partida para construir algo mucho más importante.

El conocimiento también se produce

Solemos imaginar el conocimiento como algo reservado a universidades, laboratorios o centros de investigación. En realidad, el conocimiento aparece cada vez que una persona encuentra una forma mejor de hacer las cosas.

Un proceso industrial más eficiente, una tecnología que reduce accidentes, un nuevo material, un sistema logístico más preciso o un software que mejora la productividad son expresiones del mismo fenómeno: inteligencia aplicada a resolver problemas.

Por eso la llamada economía del conocimiento no reemplaza a la industria, a la agricultura o a la energía, sino que las vuelve más competitivas. Cada actividad humana puede producir más valor cuando incorpora ciencia, tecnología, experiencia e innovación.

Innovar sobre lo que ya sabemos hacer

El País Vasco ofrece una enseñanza especialmente valiosa para Neuquén.

Cuando buena parte de su industria tradicional entró en crisis, no intentó abandonar aquello que sabía hacer. Decidió modernizarlo.

Sus empresas incorporaron tecnología, investigación y nuevos procesos productivos. Las universidades comenzaron a trabajar más cerca del sector privado y aparecieron centros tecnológicos capaces de ayudar especialmente a las pequeñas y medianas empresas a innovar sin perder competitividad.

La lección resulta evidente. El conocimiento no siempre consiste en crear actividades completamente nuevas, muchas veces consiste en hacer mucho mejor aquello que una sociedad ya sabe hacer.

Neuquén tampoco necesita abandonar su identidad energética. Necesita incorporar más conocimiento al petróleo, al gas, a la logística, a la construcción, a la electricidad, al turismo, a la producción agropecuaria y a cada actividad económica capaz de generar trabajo. Aprender durante toda la vida

Finlandia ofrece otra enseñanza igualmente importante.

Comprendió que la educación no termina cuando una persona recibe un título. Las tecnologías cambian, aparecen nuevas profesiones y muchas habilidades dejan de ser suficientes pocos años después de haber sido aprendidas.

Por eso desarrolló un sistema que facilita la formación permanente y vincula la educación con las necesidades de una economía en constante transformación.

También entendió que ninguna innovación puede sostenerse sin buenos docentes. La confianza en los educadores fue acompañada por una formación rigurosa, autonomía profesional y responsabilidad por los resultados.

El conocimiento necesita instituciones capaces de renovarse continuamente. Ninguna ventaja está asegurada para siempre.

Lo que Neuquén ya tiene

A diferencia de muchas regiones que debieron construir su desarrollo sin grandes recursos naturales, Neuquén posee una ventaja excepcional.

Cuenta con una de las principales reservas energéticas del planeta, empresas internacionales, universidades, institutos tecnológicos, trabajadores altamente calificados y problemas industriales de enorme complejidad que requieren soluciones todos los días.

Cada uno de esos desafíos representa una oportunidad para producir conocimiento. Seguridad laboral, automatización, inteligencia artificial, nuevos materiales, tratamiento de agua, logística, mantenimiento predictivo, eficiencia energética, gestión ambiental o captura de carbono son áreas donde pueden surgir empresas, investigadores y profesionales capaces de competir mucho más allá de Vaca Muerta.

La verdadera oportunidad no consiste solamente en extraer petróleo. Consiste en aprender mientras lo hacemos.

La universidad que necesita Neuquén

La Universidad Nacional del Comahue ha sido, durante décadas, una de las instituciones más importantes de nuestra región. Miles de profesionales se formaron en sus aulas y contribuyeron al desarrollo de la provincia. Ese patrimonio merece ser preservado y fortalecido.

Hoy, sin embargo, el debate público parece reducido a una discusión permanente sobre el presupuesto. El financiamiento es importante. Los salarios docentes deben ser dignos y la infraestructura necesita mejoras. Nadie puede esperar una educación universitaria de excelencia si quienes enseñan trabajan en condiciones precarias o si los edificios se deterioran año

tras año.

Pero el presupuesto, por sí solo, no explica todos los desafíos que enfrenta la universidad. También resulta necesario preguntarnos si está formando los profesionales que demanda una provincia en plena transformación; si mantiene un vínculo suficientemente estrecho con el mundo productivo; si favorece el pensamiento crítico y el debate abierto; y si continúa siendo un espacio donde todas las ideas puedan expresarse con libertad, sin que ninguna orientación ideológica condicione la vida académica.

La autonomía universitaria constituye un principio valioso porque protege la libertad de enseñar e investigar. Pero esa autonomía no puede confundirse con el aislamiento. Una universidad pública debe dialogar permanentemente con la sociedad que la sostiene y asumir el compromiso de responder a los desafíos científicos, tecnológicos, sociales y productivos de su tiempo.

Neuquén necesita una universidad pública fuerte, intelectualmente libre, exigente en lo académico y profundamente conectada con la realidad de la provincia. Una universidad que investigue los desafíos de Vaca Muerta, la transición energética, el manejo del agua, la inteligencia artificial, la salud, la educación y el desarrollo regional. Que colabore con el Estado cuando corresponda, pero también con las empresas, los emprendedores y las organizaciones sociales, porque el conocimiento produce su mayor impacto cuando sale del aula y transforma la realidad.

La aparición de nuevas universidades privadas también representa una oportunidad. La competencia, la diversidad de enfoques y la especialización pueden enriquecer el sistema universitario si todas las instituciones, públicas y privadas, mantienen un mismo compromiso con la calidad, la libertad académica y la formación de profesionales capaces de construir el futuro de Neuquén.

La discusión que verdaderamente importa no es solamente cuánto dinero recibe la universidad, sino qué universidad queremos construir para las próximas generaciones.

La verdadera transformación

Neuquén seguirá produciendo petróleo durante muchos años. Probablemente exporte más energía, construya nueva infraestructura y genere mayores ingresos.

Nada de eso garantiza, por sí solo, que dentro de cincuenta años siga siendo una provincia próspera.

La prosperidad duradera exige una transformación diferente. Consiste en convertir los recursos en educación; la educación en conocimiento; el conocimiento en innovación; la innovación en empresas; las empresas en trabajo; y el trabajo en libertad y desarrollo humano.

Ésa es la cadena que construye sociedades verdaderamente prósperas. Los recursos naturales pertenecen a una época, el conocimiento puede pertenecer a todas las generaciones. Y cuando Vaca Muerta haya dejado de ser el centro de nuestra economía, será ese conocimiento el que determine si la oportunidad fue aprovechada o simplemente consumida.

Capítulo XV

Una economía capaz de perdurar

Toda sociedad que depende de una riqueza extraordinaria debe preguntarse, tarde o temprano, qué ocurrirá cuando esa riqueza pierda importancia. Ya sea porque el recurso se agote, porque cambie la demanda, porque aparezcan nuevas tecnologías o porque otros territorios produzcan con mayor eficiencia. Ningún ciclo económico dura para siempre.

Neuquén atraviesa el mayor auge energético de su historia. La producción aumenta, llegan inversiones y se construye infraestructura para exportar petróleo y gas durante muchos años. Precisamente por eso, el momento de pensar qué vendrá después no es cuando el ciclo termine. Es ahora, mientras todavía contamos con los recursos necesarios para prepararnos.

Construir una economía capaz de perdurar no significa abandonar Vaca Muerta. Sería absurdo renunciar a una ventaja que genera empleo, inversiones, exportaciones e ingresos públicos. Significa aprovecharla sin quedar atrapados en ella.

Una economía diversificada no es aquella donde desaparece su actividad principal. Es aquella donde el éxito de esa actividad permite que muchas otras también prosperen.

De la renta a la capacidad

Existe una diferencia fundamental entre recibir ingresos y construir capacidades.

La renta llega porque el recurso existe. La capacidad se forma mediante educación, inversión, experiencia, innovación e instituciones confiables. La renta depende del precio internacional. La capacidad depende de lo que una sociedad sabe hacer. La primera puede desaparecer con rapidez. La segunda

puede adaptarse.

Una economía dependiente espera que el mundo continúe comprando aquello que extrae. Una economía desarrollada aprende a producir también aquello que el mundo necesitará después.

Ésa es la transición que Neuquén debe iniciar: no pasar del petróleo a una nueva dependencia, sino de la dependencia a la capacidad permanente de crear valor.

Abrirse para crecer

Irlanda fue durante buena parte del siglo XX una economía pequeña, pobre y marcada por la emigración. Su mercado interno resultaba insuficiente y su ubicación parecía condenarla a una escala reducida.

Eligió abrirse al mundo, atraer inversiones y producir para mercados mucho mayores que el propio. La integración europea, la estabilidad institucional, la formación de su población y una estrategia sostenida permitieron que empresas tecnológicas, farmacéuticas y de servicios utilizaran al país como plataforma internacional.

La enseñanza para Neuquén no consiste en copiar condiciones que no posee. Consiste en comprender que una economía pequeña sólo alcanza gran escala cuando piensa más allá de sus fronteras.

Neuquén no puede organizar su producción únicamente para el mercado provincial. Debe pensar en la Argentina, en Chile, en Brasil, en los corredores del Atlántico y del Pacífico y en los mercados capaces de demandar sus productos, sus servicios y su conocimiento. La inversión extranjera puede aportar capital, tecnología, métodos de gestión y acceso a clientes internacionales. Pero no garantiza por sí sola el desarrollo. La pregunta decisiva es cuánto aprendizaje deja, cuántos proveedores locales mejora, cuántos trabajadores forma y cuántas empresas neuquinas logran después competir por sus propios medios. La inversión exterior debe abrir una puerta

hacia el mundo, no convertirse en una nueva dependencia.

Administrar los ciclos

Chile ofrece una enseñanza diferente. Su economía continúa vinculada fuertemente con los recursos naturales, especialmente con la minería. Sin embargo, durante años procuró construir reglas fiscales capaces de evitar que los períodos de abundancia desorganizaran por completo el gasto público.

El principio es sencillo y difícil de respetar: no considerar permanente aquello que es transitorio.

Cuando sube el precio de un recurso, aumenta la recaudación y crece la presión para crear nuevas obligaciones. Cuando el precio baja, los ingresos desaparecen, pero los gastos permanecen. Entonces llegan el endeudamiento, los impuestos y los ajustes improvisados.

Ahorrar durante los años favorables y vincular el gasto a ingresos sostenibles permite reducir esa fragilidad. Para Neuquén, los períodos de recaudación extraordinaria no deberían ser una autorización para expandir indefinidamente el Estado, sino una oportunidad para disminuir vulnerabilidades y financiar inversiones que duren más que el ciclo energético.

La experiencia chilena también muestra un límite. La estabilidad, la apertura y la disciplina fiscal son necesarias, pero no suficientes. Administrar bien una renta evita que se convierta en una crisis. No garantiza por sí solo una economía capaz de vivir sin ella. Para eso se necesitan educación, empresas competitivas, innovación y mayor productividad.

Construir alrededor de la energía

Texas ofrece quizá la comparación más cercana a Neuquén. No dejó de ser una región energética. Construyó alrededor del petróleo y el gas una economía mucho más amplia. La energía impulsó la petroquímica, la refinación, la manufactura, la ingeniería, la logística, los servicios

profesionales, la tecnología y el comercio internacional. Distintas ciudades desarrollaron además capacidades propias en salud, aeronáutica, informática, finanzas, agricultura y producción avanzada.

La energía dejó de ser solamente un producto y se convirtió en una plataforma.

Ésa es una enseñanza central. Cuando una región se limita a extraer un recurso, buena parte del valor se genera en otros lugares. Allí se diseñan los equipos, se fabrican los componentes, se desarrolla el software, se financian los proyectos, se aseguran las operaciones y se investigan nuevas tecnologías.

Neuquén debe aspirar a incorporar una porción cada vez mayor de esa cadena. No sólo extraer petróleo y gas, sino formar ingenieros, crear empresas tecnológicas, fabricar componentes, prestar servicios especializados y desarrollar soluciones que puedan venderse en otros mercados.

La diversificación también debe ser territorial. La Confluencia, Añelo, Zapala, Cutral Co, Plaza Huincul, San Martín de los Andes, Chos Malal y el norte provincial poseen realidades diferentes. No necesitan hacer lo mismo. Necesitan desarrollar capacidades complementarias.

Empresas capaces de salir de Neuquén

Una economía sobrevive al recurso cuando desarrolla empresas reales, capaces de asumir riesgos, mejorar procesos y competir.

No simples proveedores que dependen de relaciones políticas, contratos cautivos o regulaciones protectoras. Empresas que produzcan algo que otros elijan comprar, que formen trabajadores, reinviertan, innoven y puedan perder clientes cuando hacen mal su trabajo.

Vaca Muerta genera una demanda extraordinaria de transporte, mantenimiento, construcción, ingeniería, software, logística, seguridad, alojamiento, alimentación y servicios ambientales. Esa demanda puede ser el primer paso, pero no el destino final. El objetivo debe ser que las empresas formadas en Neuquén puedan competir fuera de la provincia, en otras cuencas, en minería, infraestructura, energías renovables, servicios tecnológicos o cualquier actividad donde su experiencia resulte útil.

Una empresa que sólo puede venderle a Vaca Muerta continúa dependiendo del recurso. Una empresa que aprende en Vaca Muerta y después vende su capacidad al mundo ya forma parte de la economía posterior al recurso.

Exportar obliga a mejorar. Exige calidad, precios competitivos, certificaciones, cumplimiento de plazos y capacidad de adaptación. El mercado internacional puede ser implacable, pero precisamente por eso enseña.

Inversión sin privilegios

Favorecer la inversión no significa conceder beneficios selectivos a quienes poseen mayor poder de negociación.

Un privilegio otorga ventajas particulares mediante la política. Una buena política de inversión mejora las condiciones generales para producir: seguridad jurídica, impuestos razonables, infraestructura, acceso al crédito, reglas simples, competencia y trabajadores capacitados.

Sin inversión, una economía sólo consume lo que ya posee. Y una sociedad que consume su patrimonio sin renovarlo comienza lentamente a empobrecerse.

El Estado no puede saber cuál será la industria más importante dentro de veinte años ni qué empresa tendrá éxito. Tampoco debería intentarlo. Su función consiste en crear las condiciones para que miles de personas prueben ideas diferentes y descubran oportunidades que ningún funcionario podría anticipar.

La diversificación no surge de reemplazar la dependencia petrolera por la dependencia de un planificador.

Una provincia conectada con el mundo

Neuquén ha vivido durante demasiado tiempo orientada casi exclusivamente hacia Buenos Aires. Esa relación seguirá siendo importante, pero la geografía ofrece otras posibilidades.

Chile está al otro lado de la cordillera. El Pacífico conecta con los mercados asiáticos. La Patagonia comparte desafíos energéticos, turísticos, productivos y ambientales. Vaca Muerta vincula a la provincia con empresas de todo el mundo.

Para aprovechar esa ubicación se necesita infraestructura concreta: rutas, ferrocarriles, pasos fronterizos, aeropuertos, conectividad digital y centros logísticos. La distancia no se supera con discursos. Se supera con organización y obras que reduzcan costos.

Neuquén puede convertirse en un punto de conexión entre la Argentina y Chile, entre el Atlántico y el Pacífico, entre la energía y la tecnología, entre los recursos naturales y el conocimiento.

Multiplicar las opciones

Diversificar no consiste simplemente en lograr que el petróleo represente un porcentaje menor de la economía. El propósito es mucho más humano.

Significa que un joven pueda encontrar oportunidades sin ingresar necesariamente a la industria energética. Que una familia no quede completamente expuesta a los ciclos del barril. Que una ciudad pueda sostenerse cuando una actividad disminuya. Que una empresa pueda vender más allá de la provincia y que el Estado no entre en crisis cada vez que cambia el precio internacional.

Diversificar significa multiplicar opciones. Y multiplicar opciones significa ampliar la libertad.

No sabemos qué actividades alcanzarán mayor escala en el futuro. Podrán ser servicios energéticos, tecnología ambiental, logística, turismo, producción agroalimentaria, minería, software, construcción avanzada, energías renovables o actividades que todavía no existen. No necesitamos adivinarlas. Necesitamos construir una sociedad donde muchas puedan surgir.

La economía que debemos dejar

Vaca Muerta puede ofrecernos varias décadas de prosperidad, pero no puede garantizarnos qué ocurrirá después. Esa tarea nos corresponde.

Podemos utilizar la renta para vivir mejor durante un tiempo o aprovecharla para aprender a producir mejor para siempre. Podemos construir una economía alrededor de una oportunidad o una sociedad capaz de crear oportunidades nuevas.

Dentro de cincuenta años, la pregunta no será cuántos barriles producía Neuquén durante su mayor expansión. Será qué empresas creó, qué conocimientos desarrolló, qué mercados alcanzó y qué capacidades dejó.

Una economía capaz de perdurar comienza a construirse cuando deja de preguntarse solamente cuánto puede extraer y empieza a preguntarse qué puede crear.

El petróleo puede financiar una etapa. Pero sólo las personas, las empresas y las instituciones pueden sostener una provincia durante generaciones.

La economía posterior a Vaca Muerta no comenzará cuando se extraiga el último barril, comienza el día en que una empresa neuquina pueda prosperar sin depender de él.

Capítulo XVI

¿Qué errores no debemos repetir?

Las sociedades no aprenden solamente de sus éxitos. También pueden reconocer, en la experiencia ajena, los errores que todavía están a tiempo de evitar.

Los casos son muy diferentes y ninguno puede trasladarse mecánicamente a Neuquén. Pero en casi todas las economías dependientes de recursos naturales aparecen las mismas tentaciones: considerar permanente un ingreso extraordinario, concentrar la riqueza en manos del gobierno, distribuir sin producir, financiar gastos que luego resultan imposibles de sostener y confundir crecimiento de la extracción con desarrollo de la sociedad.

La abundancia no provoca necesariamente esos errores. Pero puede ocultarlos y financiarlos durante mucho más tiempo.

Quando el recurso se convierte en botín

Crear riqueza exige esfuerzo, inversión, educación, riesgo y continuidad. Apropiarse de una renta parece más sencillo. Por eso, cuando un recurso está concentrado en pocas manos, la política puede dejar de organizarse alrededor de cómo producir más y comenzar a girar en torno a quién controla su distribución.

Funcionarios, empresarios vinculados con el poder, intermediarios, organizaciones y gobiernos locales compiten entonces por una porción de los ingresos extraordinarios. La renta deja de ser un patrimonio colectivo y se convierte en una herramienta para acumular poder.

Éste es uno de los riesgos más profundos de toda economía petrolera. El gobierno comienza a actuar como si los recursos pertenecieran a quienes circunstancialmente los administran. Con ellos financia estructuras, lealtades,

contratos, subsidios y organizaciones dependientes.

Mientras el dinero continúa llegando, el sistema parece estable. Pero esa estabilidad no se apoya en instituciones sólidas ni en una economía productiva. Depende de que la renta alcance para seguir ocultando sus debilidades.

Venezuela: distribuir sin producir

Venezuela muestra con particular crudeza lo que ocurre cuando el petróleo reemplaza progresivamente al resto de la economía y termina organizando también el poder político. Durante los períodos de altos precios, el Estado amplió subsidios, programas sociales, empleo público y mecanismos de distribución. Muchas de esas políticas buscaban responder a necesidades reales. El problema no fue procurar una sociedad más justa, sino suponer que distribuir la renta podía reemplazar indefinidamente la creación de riqueza.

Cuando el consumo crece sin que también aumente la capacidad productiva, la prosperidad depende de que el ingreso extraordinario nunca se interrumpa. Si la producción cae, disminuyen los precios o se deteriora la industria que genera la renta, todo el sistema pierde sustento.

La intervención creciente sobre precios, empresas, inversiones e importaciones fue debilitando los incentivos para producir. Durante un tiempo, las compras externas financiadas con petróleo ocultaron ese deterioro. Cuando los ingresos dejaron de ser suficientes, quedó expuesta una economía incapaz de satisfacer incluso muchas de sus necesidades básicas.

La lección no es sólo económica. Cuando el gobierno controla empleos, contratos, subsidios, empresas y divisas, perder el poder deja de significar solamente abandonar un cargo. Significa perder el acceso a toda la estructura económica. La disputa política se vuelve más intensa, los controles se debilitan y la dependencia material de la sociedad reduce su libertad.

Neuquén debe evitar que la renta energética convierta al gobierno en el distribuidor universal de oportunidades. Las empresas públicas deben ser profesionales y transparentes. La propiedad provincial no puede confundirse con la propiedad partidaria. Y la economía privada debe conservar suficiente autonomía para que trabajar, invertir o expresarse no dependa de la cercanía con el poder.

Nigeria: producir sin desarrollar

Nigeria ofrece otra advertencia. Posee enormes recursos petroleros y durante décadas realizó exportaciones de gran magnitud. Sin embargo, esa riqueza no siempre se tradujo en capacidades equivalentes para la mayor parte de su sociedad.

Una actividad extractiva puede crecer mientras la tecnología, los equipos, los servicios especializados y el conocimiento se producen en otros lugares. El recurso sale, ingresan divisas, pero el territorio conserva principalmente los impactos sociales y ambientales. Las empresas locales actúan como intermediarias, los trabajadores reciben una formación limitada y las comunidades no mejoran en la misma proporción que la producción. Eso es una economía de enclave.

Promover la participación local no alcanza para resolver el problema. Una empresa no genera desarrollo simplemente porque su propietario viva en el territorio. Puede innovar, formar trabajadores y competir, o limitarse a obtener contratos gracias a relaciones políticas y regulaciones protectoras.

El contenido local debe medirse por aquello que queda: técnicos formados, tecnología incorporada, proveedores más eficientes, empresas capaces de exportar y conocimientos que sobrevivan al contrato.

Para Neuquén, aumentar la producción no puede ser el único indicador de éxito. También debemos preguntar cuánto valor se genera aquí, cuántos trabajadores mejoran sus capacidades y cuántas empresas pueden competir

fuera de Vaca Muerta.

No alcanza con medir barriles, hay que medir lo que aprendimos a hacer.

Las provincias argentinas: consumir el futuro

No es necesario viajar a otros continentes para encontrar advertencias. Varias provincias argentinas recibieron durante décadas regalías petroleras, gasíferas o mineras. Esos recursos permitieron construir infraestructura y ampliar servicios necesarios, pero también financiaron un patrón repetido: aumento del empleo público, estructuras administrativas, empresas estatales deficitarias, subsidios permanentes y obras sin suficiente valor productivo.

Mientras los ingresos fueron abundantes, esos compromisos parecieron sostenibles. Cuando disminuyeron, continuaron existiendo. Entonces llegaron el déficit, el endeudamiento, los atrasos salariales, el deterioro de los servicios y una mayor presión impositiva.

Santa Cruz dispuso de recursos extraordinarios provenientes de regalías mal liquidadas. La controversia sobre su administración demuestra lo que ocurre cuando un patrimonio colectivo no queda protegido por reglas estables, información pública, auditorías y límites claros para su utilización.

Chubut, por su parte, mostró los riesgos de comprometer regalías futuras para financiar necesidades presentes. Utilizar esos ingresos como garantía puede resolver una urgencia inmediata, pero reduce la libertad de los gobiernos y las generaciones que vendrán después. El recurso que todavía permanece bajo tierra se convierte, de ese modo, en gasto ya realizado.

Neuquén debe evitar ambas tentaciones. Las regalías no pueden convertirse en una caja opaca ni utilizarse para hipotecar indefinidamente presupuestos futuros. Cada vez que un ingreso extraordinario se compromete, debería formularse una pregunta elemental: ¿Qué quedará cuando ese ingreso ya no exista? Si la respuesta es nada, no fue inversión. Fue consumo.

El empleo público como refugio permanente

En economías con pocas oportunidades privadas, el Estado suele convertirse en empleador de última instancia. Esa decisión puede aliviar un problema inmediato, pero cuando se prolonga crea un círculo difícil de romper.

El sector público incorpora trabajadores porque la economía privada es débil. Para sostener esa estructura aumentan los impuestos, las regulaciones y el gasto. Eso dificulta todavía más el crecimiento privado. Como consecuencia, más personas buscan seguridad en el Estado.

El resultado tampoco beneficia verdaderamente al empleado público. Los salarios terminan perdiendo valor, los servicios se deterioran, los trabajadores competentes quedan atrapados en organizaciones sin incentivos y el empleo puede transformarse en una herramienta de subordinación política. También queda comprometido el futuro previsional. Ningún sistema de jubilaciones puede sostenerse indefinidamente si cada vez hay menos empleo privado formal, menos productividad y más personas dependiendo de un número reducido de aportantes. Esta no debería ser una discusión ideológica ni partidaria. Es una cuestión de responsabilidad intergeneracional. Las jubilaciones de quienes trabajan hoy dependen de las decisiones que se tomen ahora, no de las promesas que haga el gobierno de turno.

La discusión pública termina reducida a conservar o eliminar puestos, cuando la pregunta decisiva debería ser por qué la economía no fue capaz de crear suficientes alternativas. El desafío de Neuquén no consiste en enfrentar al trabajador estatal, sino en construir un sector privado lo bastante dinámico como para que el empleo público deje de ser la única aspiración segura para miles de personas.

Obras que no dejan capacidades

La renta extraordinaria suele traducirse en grandes edificios, sedes administrativas, estadios y obras anunciadas como símbolos del progreso.

Pero el tamaño de una construcción no demuestra su valor.

Una ruta que conecta producción, una escuela que educa, un hospital que funciona o una red de agua que transforma una localidad generan capacidades duraderas. Una obra sin mantenimiento, personal preparado, demanda real o integración territorial puede convertirse apenas en un gasto permanente.

La abundancia permite construir sin establecer prioridades y cuando no resulta necesario elegir, tampoco resulta necesario pensar demasiado.

Neuquén no debe medir la inversión pública por el monto gastado ni por la espectacularidad de una inauguración. Debe medirla por su utilidad, su duración y su capacidad para mejorar la vida y la producción.

La sociedad dependiente

El peor resultado de una economía rentística no es solamente gastar mal. Es construir una sociedad donde demasiadas actividades dependen del gobierno.

Empresas sostenidas por contratos públicos. Medios subordinados a la pauta. Municipios que necesitan transferencias discrecionales. Organizaciones financiadas según su cercanía política. Instituciones que evitan controlar a quienes distribuyen los recursos. Cuando eso ocurre, la renta ya no se limita a financiar el presupuesto. Organiza las relaciones económicas y sociales. El gobierno deja de ser una institución limitada y se convierte en el centro alrededor del cual gira la vida provincial.

La riqueza que debía ampliar la libertad termina concentrando el poder.

La advertencia para Neuquén

Neuquén todavía está a tiempo. Vaca Muerta continúa expandiéndose. La producción crecerá, se construirán nuevas infraestructuras y probablemente aumenten las inversiones y los ingresos públicos. Precisamente por eso, éste es el momento de establecer límites.

Cuando el dinero falta, ahorrar se vuelve casi imposible. Cuando los gastos permanentes ya fueron creados, reducirlos provoca crisis. Cuando la economía depende por completo del recurso, diversificar puede llevar décadas. Cuando las instituciones han sido capturadas, recuperarlas resulta mucho más difícil.

Las reglas deben construirse durante la abundancia, no después.

Neuquén no debe repetir el error de Venezuela, concentrando en el gobierno el poder económico y político. No debe repetir el error de Nigeria, aumentando la producción sin desarrollar capacidades locales reales. No debe repetir los errores de las provincias que consumieron regalías, comprometieron ingresos futuros y expandieron estructuras imposibles de sostener.

La participación neuquina debe medirse por los técnicos que se forman, por la tecnología que se incorpora, por las empresas que logran competir y por el conocimiento que permanece. Las regalías deben financiar capacidades duraderas y no una red permanente de dependencia. Las empresas públicas deben justificar su existencia mediante resultados, no mediante discursos.

Y cada decisión debería responder la misma pregunta: ¿Esto seguirá teniendo valor cuando la renta energética ya no alcance para sostenerlo?

Aprender antes de la crisis

Los errores de las sociedades rentísticas suelen ser visibles mucho antes del fracaso. Antes de que caiga la producción, se deteriora la inversión. Antes de la crisis fiscal, crecen los gastos imposibles de sostener. Antes de que una deuda se vuelva inmanejable, se comprometen los ingresos futuros. Antes de que una economía pierda diversidad, se debilitan las actividades que no dependen del recurso.

Pero mientras la renta continúa llegando, corregir parece innecesario.

Ése es el mayor peligro para Neuquén: esperar que una crisis nos obligue a hacer aquello que hoy todavía podemos elegir.

No existe ninguna virtud en aprender demasiado tarde. La inteligencia política consiste en reconocer en la experiencia ajena los errores que aún estamos a tiempo de evitar.

La maldición de los recursos no comienza cuando cae el precio del petróleo. Comienza durante los años de abundancia, cuando gastar parece no tener costo, el poder parece no necesitar límites, las empresas no necesitan competir y el futuro parece demasiado lejano.

Neuquén cometerá errores. Toda sociedad los comete. La verdadera cuestión es si construiremos instituciones capaces de advertirlos, corregirlos y evitar que se conviertan en nuestro destino.

Porque una provincia no fracasa simplemente por equivocarse, fracasa cuando la abundancia le permite seguir equivocándose durante demasiado tiempo.

Segunda parte:
Transformar la riqueza en futuro

2

Los que deciden Construir

Hasta aquí hemos intentado comprender cómo llegamos a este momento. Recorrimos la historia de un territorio que durante siglos pareció demasiado extenso, aislado y desafiante para convertirse en una comunidad próspera. Vimos cómo distintas generaciones respondieron las preguntas de su tiempo: unas aprendieron a habitar la tierra; otras fundaron ciudades, construyeron caminos, escuelas, hospitales, represas e instituciones; más tarde, Neuquén se convirtió en una provincia energética y Vaca Muerta colocó en manos de nuestra generación una oportunidad que pocas sociedades reciben. También observamos las experiencias de otros lugares. Ningún modelo puede ser trasladado mecánicamente a Neuquén, pero todos dejan una enseñanza: los recursos naturales pueden transformarse en infraestructura, educación, conocimiento, empresas e instituciones duraderas, o pueden financiar una abundancia pasajera y dejar detrás una sociedad más dependiente. La diferencia no está únicamente en la riqueza, sino en las reglas, la cultura política y las decisiones que se toman mientras esa riqueza todavía existe.

No necesitamos buscar todas las advertencias en países lejanos. Nuestra propia provincia ha vivido episodios recientes que deberían invitarnos a reflexionar. Autoridades elegidas por el voto popular fueron desplazadas en medio de fuertes controversias institucionales; intendentes enfrentados con el poder provincial denunciaron presiones y condicionamientos; municipios y dirigentes percibieron que el acceso a recursos, obras o acompañamiento podía depender más de su alineamiento político que de reglas generales y previsibles.

No corresponde convertir estas páginas en un expediente sobre cada uno de esos hechos. La Justicia, la historia y los ciudadanos terminarán formulando sus propios juicios. Pero sí debemos reconocer la enseñanza que dejan:

ninguna provincia construye un desarrollo duradero cuando sus instituciones dependen demasiado de quienes gobiernan. La fortaleza de una democracia no se demuestra cuando todos obedecen, sino cuando las reglas funcionan incluso en medio del desacuerdo.

La Gran Transformación no consiste, por lo tanto, en administrar con algo más de eficiencia lo que ya existe. Consiste en construir las capacidades que Neuquén necesitará cuando la oportunidad extraordinaria de Vaca Muerta cambie de escala, de forma o de importancia. Significa transformar la educación para preparar a nuestros hijos para un mundo que todavía no conocemos; el Estado, para que respete el tiempo, el esfuerzo y la libertad de las personas; la economía, para que la energía impulse nuevas empresas, industrias y conocimientos; y la infraestructura, para que acompañe el crecimiento antes de que nuestras ciudades sean desbordadas por él.

También significa mejorar la salud, la seguridad, la vivienda y las instituciones para que la prosperidad no exista solamente en las estadísticas, sino en la experiencia cotidiana de las familias. Y exige que ningún gobernante pueda confundir el Estado con su patrimonio, los recursos públicos con herramientas de disciplinamiento ni la mayoría circunstancial con un permiso para debilitar los límites del poder.

Nada de esto puede realizarse mediante políticas aisladas. La educación depende del entorno familiar y social. La economía necesita infraestructura, energía e instituciones confiables. La seguridad condiciona el comercio, el trabajo y la convivencia. La vivienda depende del suelo, el crédito, los servicios y reglas claras. La salud requiere profesionales, tecnología, prevención y organización. El desarrollo es un sistema: cuando una parte fracasa, todas las demás terminan pagando el costo.

Por eso no proponemos una colección de reformas dispersas, sino una nueva lógica de desarrollo. Una provincia donde la riqueza pública no amplíe la dependencia de los ciudadanos, sino su autonomía; donde la política no

distribuya favores, sino que garantice reglas; donde el Estado no sustituya la iniciativa de las personas, sino que remueva los obstáculos que les impiden desplegarla; donde la energía no sea solamente una mercancía de exportación, sino la base para crear conocimiento, empresas, empleos e infraestructura.

La Gran Transformación no será una obra terminada, sino una dirección. Una forma de decidir, una obligación de evaluar cada política no sólo por sus efectos inmediatos, sino por las capacidades que dejará dentro de diez, veinte o cincuenta años.

Las generaciones anteriores construyeron la provincia que nosotros recibimos.

Ahora nos corresponde construir la provincia que otros heredarán.

Ése es el propósito de las páginas que siguen.

Tres movimientos para una transformación integral

La transformación de Neuquén debe partir de una concepción clara de la persona y de la comunidad. Creemos que cada ser humano posee una dignidad propia, anterior al Estado y a cualquier circunstancia económica, y que está llamado a desarrollar libremente sus talentos y asumir la responsabilidad de su propia vida.

Pero ninguna persona se realiza en soledad. La familia, el trabajo, la escuela, las empresas, los clubes, las iglesias, las asociaciones y las comunidades forman el entramado en el que la libertad se convierte en responsabilidad, cooperación y servicio a los demás.

Por eso proponemos una transformación en tres movimientos inseparables: liberar las capacidades de las personas, fortalecer las capacidades de la sociedad y reconstruir las capacidades del Estado. Una persona sin comunidad queda expuesta al aislamiento y la dependencia. Una sociedad sin instituciones se fragmenta. Un Estado que pretende ocupar todos los espacios termina debilitando aquello que debería proteger.

Neuquén necesita personas capaces de conducir su propia vida, una sociedad capaz de crear y cooperar, y un Estado capaz de servir con justicia al bien común.

Primer Movimiento

Liberar las capacidades de las personas

Toda transformación comienza por la persona. No por una persona abstracta o reducida a su dimensión económica, sino por cada hombre y cada mujer considerados en la totalidad de su vida: su educación, su salud, su familia, su trabajo, sus vínculos, su vocación y su necesidad de encontrar un sentido.

Los gobiernos suelen organizar sus políticas siguiendo la estructura del Estado. Educación por un lado, salud por otro, vivienda, seguridad, cultura y deporte en compartimentos separados. Pero nadie vive dentro de un organigrama.

La vida de una familia constituye una unidad. La educación condiciona el trabajo; el trabajo hace posible una vivienda; la vivienda influye sobre la salud; la inseguridad limita la libertad; la cultura, el deporte y la vida comunitaria fortalecen hábitos, vínculos y pertenencia.

El desarrollo no consiste en aumentar el tamaño del gobierno, sino en ampliar las posibilidades reales de las personas para estudiar, trabajar, emprender, formar una familia, participar de su comunidad y construir un proyecto de vida.

La libertad no se limita a la ausencia de obstáculos. Requiere capacidades para elegir y también responsabilidad para asumir las consecuencias de esas elecciones. Una persona que no comprende lo que lee, una familia que vive con miedo o un joven sin formación ni oportunidades poseen una libertad disminuida.

Por eso el verdadero patrimonio de Neuquén no está solamente en el petróleo, el gas, los ríos o las montañas. Está en las capacidades de su gente.

Una comunidad donde las personas aprenden, cooperan, crean, cumplen la ley y confían unas en otras posee una riqueza más duradera que cualquier yacimiento. Los recursos naturales pueden financiar esas capacidades, pero nunca sustituirlas.

La tarea del Estado no es dirigir la vida de las personas ni prometer que resolverá cada problema. Es garantizar las condiciones fundamentales para que puedan desarrollarse: educación de calidad, salud, seguridad, vivienda, acceso a la cultura y al deporte, instituciones justas y oportunidades para progresar mediante el esfuerzo.

La igualdad de oportunidades no significa que todos alcancen el mismo resultado.

Significa que el origen de una persona no determine de antemano hasta dónde puede llegar.

El éxito de una política pública no debe medirse solamente por cuánto gasta o cuántos programas crea, sino por la libertad, la autonomía y la responsabilidad que deja en las personas.

Segundo Movimiento

Liberar las capacidades de la sociedad

La persona es el centro de la vida social, pero no vive aislada. Se desarrolla en comunidades concretas: la familia, el trabajo, las empresas, los sindicatos, las cooperativas, las universidades, los clubes, las iglesias y las organizaciones de la sociedad.

Una sociedad fuerte es aquella donde las personas pueden asociarse, cooperar, producir, enseñar, cuidar, crear y resolver problemas comunes sin esperar que toda respuesta provenga del Estado.

En ese entramado, la economía ocupa un lugar fundamental, pero no agota la vida social. La producción, la inversión y la innovación tienen sentido cuando generan trabajo digno, fortalecen a las familias, permiten el arraigo y contribuyen al bien común.

Vaca Muerta representa una oportunidad extraordinaria, pero su éxito no se medirá solamente por los barriles producidos, los gasoductos construidos o las regalías recaudadas. Se medirá por las capacidades que deje en la sociedad neuquina.

Podemos extraer más petróleo, exportar más gas y aumentar los ingresos públicos, y aun así no construir una provincia desarrollada. La riqueza natural no garantiza por sí misma una sociedad integrada, innovadora y estable.

La energía debe convertirse en educación, infraestructura, conocimiento, empresas, tecnología y oportunidades. No se trata de reemplazar Vaca Muerta, sino de impedir que sea lo único.

El trabajo es mucho más que una fuente de ingresos. Permite que las personas desarrollen sus talentos, sostengan a sus familias, aprendan, asuman responsabilidades y sirvan a los demás. Por eso necesitamos una economía capaz de crear trabajo de calidad más allá del sector energético.

También necesitamos empresas neuquinas capaces de competir por conocimiento, tecnología, cumplimiento y productividad. La respuesta no es cerrar la economía ni garantizar privilegios permanentes. Es ayudar a nuestras empresas a crecer, aprender y competir en Neuquén, en el país y en el mundo.

Vaca Muerta debe convertirse en una escuela productiva. Las empresas y los trabajadores que adquieran capacidades en la industria energética deben poder aplicarlas luego en la minería, la infraestructura, la tecnología, la industria y otros mercados.

El conocimiento será uno de los recursos estratégicos de las próximas décadas. La inteligencia artificial, la automatización, la digitalización y los nuevos materiales transformarán todas las actividades. No necesitamos que cada empresa sea tecnológica, sino que todas puedan incorporar tecnología, innovar y producir más valor.

El desarrollo tampoco puede concentrarse en Añelo y la Confluencia. Cada región posee una identidad y capacidades propias. La provincia debe garantizar infraestructura, conectividad, educación y reglas para que cada comunidad encuentre y fortalezca su vocación productiva.

Diversificar no significa que todas las localidades hagan lo mismo. Significa que ninguna dependa por completo de una sola actividad.

La riqueza se convierte en desarrollo cuando fortalece a las familias, genera trabajo, permite que surjan empresas, sostiene comunidades vivas y crea oportunidades para las generaciones futuras.

Tercer Movimiento

Reconstruir las capacidades del Estado

Después de hablar de las personas y de la sociedad, llegamos al Estado. No porque sea el protagonista de la transformación, sino porque constituye una herramienta indispensable para proteger la dignidad humana, garantizar la justicia y servir al bien común.

Durante demasiado tiempo, el debate quedó atrapado entre quienes creen que el Estado debe resolver todos los problemas y quienes suponen que casi todos desaparecerían reduciéndolo.

Ambas posiciones son insuficientes.

Un Estado incapaz de cumplir sus funciones esenciales abandona a las personas frente a la desigualdad, la inseguridad y la arbitrariedad. Pero un Estado que pretende ocupar todos los espacios debilita a las familias, las empresas, los municipios y las organizaciones de la sociedad.

Neuquén necesita un Estado firme en sus responsabilidades y limitado en sus ambiciones. Capaz de garantizar educación, salud, seguridad, justicia, infraestructura y reglas claras, pero impedido de colonizar instituciones, disciplinar municipios, comprar silencios o reemplazar la iniciativa social.

Debe intervenir cuando las personas o las comunidades no pueden resolver por sí mismas problemas que afectan su dignidad o sus derechos. Pero también debe respetar y fortalecer aquello que las familias, las empresas, las asociaciones y los gobiernos locales pueden hacer mejor.

La primera tarea del Estado es generar confianza. Cada familia que construye una vivienda, cada empresa que contrata trabajadores y cada persona que

invierte sus ahorros necesita saber que las reglas serán estables, los contratos se cumplirán, la propiedad será respetada y las instituciones estarán por encima de los gobiernos.

Las instituciones deben ser capaces de soportar el desacuerdo. Una democracia no puede funcionar sobre obediencias personales ni sobre la distribución discrecional de recursos. Los adversarios deben recibir el mismo trato que los aliados, los municipios no pueden ser castigados por sus diferencias políticas y los controles no deben convertirse en instrumentos de persecución.

Modernizar el Estado tampoco consiste simplemente en digitalizar trámites. Significa eliminar procedimientos innecesarios, simplificar regulaciones, medir resultados y respetar el tiempo de las personas.

La Justicia debe ser independiente, accesible y oportuna. La transparencia debe permitir que cualquier ciudadano comprenda cómo se administran los recursos públicos. El federalismo debe practicarse también dentro de la provincia, respetando la autonomía y la dignidad de cada municipio.

La infraestructura debe evaluarse por las capacidades que genera. Una ruta conecta mercados, una red eléctrica permite producir, la conectividad acerca educación y trabajo, y el agua y el saneamiento hacen posible la salud y el crecimiento ordenado.

La administración de la renta energética exige responsabilidad. Los ingresos extraordinarios no deben utilizarse para sostener estructuras permanentes imposibles de financiar cuando cambie el ciclo económico. Deben transformarse en educación, infraestructura, conocimiento, instituciones y patrimonio para el futuro.

Vaca Muerta no pertenece solamente a quienes vivimos hoy. También pertenece, en un sentido moral, a las generaciones que vendrán. Por eso una parte de esa riqueza debe preservarse mediante reglas claras y controles

independientes.

El Estado que queremos no mide su éxito por la cantidad de funciones que concentra, sino por la justicia que garantiza, la confianza que inspira y las capacidades que deja fuera de él.

Una provincia verdaderamente fuerte necesita personas libres y responsables, comunidades solidarias y creadoras, e instituciones capaces de servir las sin someterlas. Esa es la base de la gran transformación que proponemos.

Capítulo XVII

Educación personas libres y responsables

La educación como misión de una comunidad

Educación constituye una de las responsabilidades más importantes que puede asumir una sociedad, porque ninguna generación comienza de nuevo. Cada una recibe un patrimonio de conocimientos, valores y experiencias que tiene el deber de transmitir y enriquecer para quienes vendrán después.

La primera educadora es la familia. A su lado aparecen la escuela, los docentes y toda la comunidad. Cada uno cumple una misión diferente, pero ninguno puede reemplazar completamente a los demás.

Educación no consiste solamente en preparar para un empleo. Significa ayudar a cada persona a desarrollar plenamente su inteligencia, su carácter, su libertad y su sentido de responsabilidad. Por eso la educación nunca debería confundirse con el funcionamiento del sistema educativo. Una cosa es administrar escuelas; otra, mucho más importante, es formar personas.

Toda transformación educativa debe comenzar con una convicción sencilla: cada niño posee una dignidad irrepetible, talentos propios y una vocación que merece ser descubierta y desarrollada.

Volver a lo esencial

La primera obligación de la escuela es enseñar a leer, escribir y comprender.

La alfabetización constituye el primer acto de libertad intelectual que una escuela puede ofrecer a un niño. Quien no comprende un texto difícilmente podrá aprender historia, resolver un problema matemático, interpretar la realidad o formar un juicio propio.

Leer no significa solamente reconocer palabras. Significa comprender, relacionar ideas, distinguir hechos de opiniones y buscar la verdad con espíritu crítico. Escribir supone ordenar el pensamiento y comunicarlo con claridad.

Una escuela que permite avanzar sin dominar esas capacidades no incluye. Abandona silenciosamente.

Las matemáticas ocupan un lugar igualmente decisivo. Desarrollan el razonamiento lógico, el orden y la capacidad de resolver problemas. Antes de incorporar nuevas tecnologías o contenidos de moda, debemos garantizar que todos los alumnos dominen los aprendizajes fundamentales.

Conocimiento, hábitos y verdad

No existe pensamiento crítico sin conocimiento. Tampoco existe creatividad cuando faltan herramientas para comprender el mundo.

La escuela debe enseñar lengua, matemáticas, ciencias, historia, geografía, arte y tecnología con profundidad y continuidad. Pero también debe formar hábitos como la responsabilidad, el esfuerzo, la honestidad intelectual, el respeto por la palabra dada y la capacidad de convivir con quienes piensan distinto.

Educar no significa imponer una visión política ni utilizar la escuela como instrumento de militancia. Significa enseñar a buscar la verdad, a razonar con rigor y a ejercer la libertad con responsabilidad.

Por eso Neuquén necesita revisar sus diseños curriculares para asegurar que los aprendizajes fundamentales ocupen el lugar que les corresponde y que ninguna moda pedagógica o enfoque ideológico los desplace.

Formar mejor a quienes enseñan

La calidad de un sistema educativo nunca será superior a la de sus docentes.

Necesitamos institutos de formación exigentes, donde los futuros maestros dominen los conocimientos que deberán enseñar, comprendan cómo aprenden los niños y conozcan diferentes métodos pedagógicos respaldados por evidencia.

La autoridad del docente no nace del poder que ejerce sobre sus alumnos, sino de la responsabilidad que asume frente a ellos. Educar implica acompañar, orientar, corregir y exigir. Los límites no son lo contrario del afecto; son una de sus expresiones más valiosas. Recuperar el prestigio de la docencia exige formación permanente, carreras transparentes, reconocimiento al mérito y condiciones laborales que permitan desarrollar plenamente esa vocación de servicio.

Una escuela al servicio del aprendizaje

El sistema educativo debe organizarse alrededor de una única prioridad: que los alumnos aprendan.

Eso exige evaluar con seriedad, detectar dificultades a tiempo y brindar mayor apoyo a quienes más lo necesitan, sin resignar la exigencia. La verdadera inclusión no consiste en promover alumnos sin los conocimientos necesarios, sino en ofrecerles las herramientas para alcanzarlos.

También requiere revisar profundamente el funcionamiento del Consejo Provincial de Educación. Las decisiones deben responder al interés de los alumnos y de las familias, no a la lógica de la burocracia ni a los intereses de ninguna corporación.

Los gremios cumplen una función legítima en la defensa de los trabajadores. El Estado, en cambio, tiene la responsabilidad de representar el interés de toda la comunidad y garantizar el derecho de los niños a aprender.

Una educación vinculada con la vida

La escuela debe preparar para la vida, para la ciudadanía y también para el trabajo.

Neuquén necesita científicos, profesionales, técnicos, docentes, emprendedores, electricistas, soldadores, programadores, mecánicos y trabajadores calificados en todos los oficios. Cada uno aporta de una manera diferente al desarrollo de la provincia y todos merecen el mismo respeto.

El trabajo constituye una dimensión esencial de la realización humana. Por eso la educación debe ayudar a descubrir talentos, despertar vocaciones y vincular el aprendizaje con la realidad, sin reducir la escuela a un simple espacio de capacitación laboral.

La tecnología y la inteligencia artificial forman parte de ese futuro. Deben incorporarse como herramientas que amplían las capacidades de quienes ya saben pensar, comprender y crear, nunca como sustitutos del aprendizaje.

En un mundo cada vez más integrado, el dominio del inglés también representa una oportunidad que la escuela debe garantizar para todos, ampliando el acceso al conocimiento, la ciencia y la innovación.

Educar para la libertad

Toda educación transmite una determinada concepción de la persona.

La nuestra parte de una convicción sencilla: cada ser humano posee una dignidad inviolable y una capacidad única para conocer, crear, trabajar, amar y servir a los demás. La misión de la escuela no es decirle al alumno qué debe pensar, sino enseñarle a pensar con conocimiento, rigor y responsabilidad. Debe formar personas capaces de ejercer su libertad, asumir las consecuencias de sus decisiones, respetar la dignidad de los demás y contribuir al bien común.

Dentro de veinticinco años nadie recordará cuántas reformas administrativas se anunciaron ni cuántas resoluciones dictó un organismo público. Lo que

permanecerá será la formación recibida por quienes hoy ocupan las aulas.

Una provincia no transforma su futuro únicamente cuando descubre nuevos recursos naturales. Lo transforma cuando forma generaciones capaces de convertir esa riqueza en una sociedad más libre, más justa y más humana.

Capítulo XVIII

Un Estado al servicio de las personas

¿Por qué un Estado rico puede brindar servicios deficientes?

Neuquén dispone hoy de recursos que muy pocas provincias argentinas poseen. Sin embargo, basta conversar con cualquier vecino para descubrir una sensación que se repite una y otra vez: demasiadas veces el Estado responde con una lentitud que no se corresponde con la riqueza que administra.

Hospitales saturados. Trámites interminables. Obras que llegan tarde. Organismos que parecen funcionar más preocupados por cumplir sus propios procedimientos que por resolver los problemas de las personas.

Durante muchos años atribuimos esas dificultades a la falta de recursos. Hoy esa explicación resulta cada vez menos convincente.

La pregunta ¿Está organizado para servir a los ciudadanos o para sostenerse a sí mismo? Ésa es la discusión que debemos dar.

Porque un Estado puede administrar enormes presupuestos y ofrecer servicios mediocres. También puede convertirse en una organización moderna, profesional y cercana, capaz de transformar los recursos públicos en soluciones concretas para la vida cotidiana.

El Estado existe para servir

Criticar el funcionamiento del Estado no significa despreciar a quienes trabajan en él. El Estado está integrado por docentes, médicos, enfermeros, policías, bomberos, ingenieros, administrativos, técnicos y miles de servidores públicos que sostienen todos los días servicios indispensables para la comunidad. Muchos de ellos también padecen la burocracia, las malas

decisiones y la falta de organización.

El problema no son las personas. Son las instituciones cuando dejan de estar orientadas al servicio.

Un buen Estado no se mide por la cantidad de organismos que posee ni por el tamaño de su presupuesto. Se mide por su capacidad para resolver problemas, facilitar la vida de los ciudadanos y administrar con responsabilidad los recursos que la sociedad pone en sus manos.

Cuando la política ocupa el lugar de las instituciones

Todo gobierno enfrenta una tentación permanente: utilizar el Estado para fortalecer el poder político antes que para fortalecer a la sociedad.

Cuando eso ocurre, las estructuras crecen sin una finalidad clara, los cargos se multiplican, las decisiones dejan de responder al interés general y las instituciones comienzan a organizarse alrededor de las necesidades de quienes gobiernan.

No hace falta que exista corrupción para que aparezca este problema. Basta con que la lógica política termine desplazando la lógica del servicio público.

Un Estado profesional debe estar protegido precisamente de esa deriva. Las instituciones no pueden depender de la voluntad de cada gobierno. Deben responder a reglas estables, transparentes y orientadas al bien común.

Recuperar el mérito

El empleo público constituye una enorme responsabilidad. Quien enseña en una escuela pública forma generaciones. Quien trabaja en un hospital cuida vidas. Quien administra recursos públicos gestiona el esfuerzo de toda la comunidad.

Por eso la carrera administrativa debe volver a organizarse alrededor del mérito.

El ingreso, la capacitación, las promociones y las mayores responsabilidades deben depender del desempeño, la preparación y el compromiso demostrado, no de la cercanía política, las relaciones personales o los equilibrios corporativos.

Evaluar no significa perseguir. Significa reconocer el buen trabajo, corregir aquello que funciona mal y garantizar que los mejores puedan asumir mayores responsabilidades. Un Estado que deja de valorar el mérito termina desalentando precisamente a quienes mejor cumplen con su tarea.

Un Estado simple

Cada trámite innecesario representa tiempo perdido para un ciudadano. Y el tiempo constituye uno de los bienes más valiosos que una persona posee.

La simplificación administrativa no consiste solamente en incorporar computadoras o formularios digitales. Consiste en revisar cada procedimiento preguntándose si realmente agrega valor o si existe únicamente porque siempre se hizo así.

El mejor trámite es el que desaparece. La mejor oficina es aquella que comparte información con las demás sin obligar al ciudadano a presentar una y otra vez los mismos documentos. La tecnología debe acercar el Estado a las personas, no obligarlas a aprender nuevas formas de burocracia.

Administrar recursos ajenos

Cada peso que administra el Estado pertenece a los ciudadanos.

Cada vehículo oficial, cada edificio, cada máquina, cada contratación y cada compra pública fueron financiados con el esfuerzo de miles de familias neuquinas.

Administrar esos recursos exige la misma prudencia con la que cualquier familia cuida su propio patrimonio.

La transparencia no protege solamente el dinero público. También protege a los funcionarios honestos, fortalece la confianza y permite que toda la sociedad controle el uso de bienes que, en definitiva, le pertenecen.

Empresas públicas al servicio de la sociedad

Las empresas públicas no deben justificarse por su historia ni por su condición jurídica. Deben hacerlo por el servicio que prestan.

Cuando una empresa estatal cumple una función estratégica, administra con eficiencia y mejora la vida de los ciudadanos, merece fortalecerse. Cuando pierde ese propósito y comienza a funcionar como una estructura orientada a sostener intereses políticos o corporativos, necesita una profunda transformación.

La discusión nunca debería reducirse a quién es el propietario.

La verdadera pregunta siempre debe ser si los ciudadanos reciben un mejor servicio gracias a su existencia.

El Estado que merecen los neuquinos

Durante décadas discutimos cuánto debía crecer el Estado y tal vez formulamos la pregunta equivocada. Lo importante no es cuántos organismos tiene. Ni cuántos empleados reúne. Ni cuánto dinero administra.

Lo verdaderamente importante es cuánto valor devuelve a la sociedad.

La riqueza de Neuquén no será recordada por el tamaño de su presupuesto, sino por la calidad de las instituciones que logre construir.

Si dentro de una generación contamos con un Estado profesional, transparente, austero y orientado al servicio, habremos aprovechado la oportunidad extraordinaria que hoy nos brinda nuestra provincia.

Porque un buen gobierno no se mide por el poder que acumula. Se mide por la libertad, la confianza y las capacidades que ayuda a construir en la

sociedad.

Capítulo XIX

Una economía más allá del petróleo

¿Cómo puede Neuquén seguir prosperando cuando cambie el ciclo energético?

Neuquén debe prepararse para seguir prosperando cuando cambie el ciclo energético. Toda sociedad que recibe una riqueza extraordinaria enfrenta una decisión: puede utilizarla para consumir más en el presente o transformarla en capacidades que permanezcan cuando esa riqueza disminuya.

La provincia atraviesa el mayor auge económico de su historia. Nunca produjo tanta energía ni recibió semejante volumen de inversiones. Pero el verdadero valor de esta oportunidad no dependerá solamente de cuánto petróleo y gas logremos extraer, sino de la economía que seamos capaces de construir mientras Vaca Muerta impulsa nuestro crecimiento.

Ninguna riqueza natural garantiza por sí sola el desarrollo. Puede financiarlo, acelerarlo y facilitarlo, pero nunca reemplazarlo. El desarrollo comienza cuando una sociedad aprende a crear valor más allá del recurso que originalmente la hizo prosperar.

Esa debe ser nuestra ambición: no vivir del petróleo, sino utilizar su riqueza para construir una economía más amplia, productiva, innovadora y menos dependiente de él.

La riqueza debe cambiar de forma

Cada generación recibe una oportunidad diferente. La nuestra recibió energía. Nuestra responsabilidad consiste en transformarla en conocimiento, empresas, empleo, ahorro, inversión e innovación.

Si dentro de treinta años seguimos dependiendo casi exclusivamente de la extracción de hidrocarburos, habremos confundido crecimiento con desarrollo. La riqueza sólo transforma una sociedad cuando cambia de forma y crea capacidades que pueden sobrevivir al recurso que les dio origen.

Vaca Muerta no debe ser únicamente una fuente de ingresos. Debe convertirse en una escuela de tecnología, organización, ingeniería, logística y competitividad.

Crear condiciones, no elegir ganadores

Diversificar la economía no significa que el Estado decida desde un escritorio qué sectores deberán triunfar. Ningún gobierno posee la información necesaria para anticipar qué empresas, productos o tecnologías prevalecerán dentro de veinte años.

La verdadera diversificación consiste en crear condiciones para que miles de personas descubran oportunidades nuevas: estabilidad, educación, infraestructura, crédito, seguridad jurídica, conectividad, menores impuestos y reglas abiertas a la competencia. El Estado no debe sustituir al emprendedor. Debe permitirle actuar.

Empresas neuquinas capaces de competir

Las grandes inversiones son indispensables, pero ninguna economía sólida se sostiene únicamente sobre grandes compañías. El entramado productivo se construye con miles de pequeñas y medianas empresas, talleres, comercios, profesionales, industrias familiares y emprendimientos tecnológicos que generan empleo, acumulan experiencia e invierten en sus comunidades.

Fortalecerlas no significa protegerlas indefinidamente ni reservarles mercados por decisión política. Significa reducir los obstáculos que les impiden competir: impuestos distorsivos, regulaciones innecesarias, costos logísticos, falta de crédito e incertidumbre. Vaca Muerta debe crear proveedores, no espectadores. Empresas neuquinas capaces de producir servicios, software,

equipamiento, ingeniería y conocimiento con estándares internacionales. No proveedores cautivos de una sola industria, sino compañías preparadas para vender en otras cuencas, otros sectores y otros países.

Mucho más que petróleo

Neuquén posee oportunidades en el turismo, la producción agropecuaria, la fruticultura, la ganadería, la forestoindustria, la minería, los servicios, la logística y la economía del conocimiento.

No todos esos sectores crecerán al mismo ritmo ni necesitarán las mismas políticas. Pero todos requieren un entorno común: reglas previsibles, infraestructura, educación, conectividad y acceso a mercados.

El recurso más valioso del siglo XXI ya no se encuentra solamente bajo el suelo. También reside en las capacidades de las personas. La programación, la inteligencia artificial, la investigación aplicada, la ingeniería y los servicios profesionales permiten que un joven pueda trabajar para el mundo desde San Martín de los Andes, Chos Malal, Zapala o cualquier otra localidad de la provincia.

Pero esa posibilidad depende de una condición que no admite atajos: una educación de excelencia. Sin revolución educativa no habrá verdadera diversificación económica. Capital que permanezca en Neuquén Nuestra provincia necesita inversiones nacionales e internacionales, pero también debe generar empresarios, ahorristas, emprendedores y profesionales capaces de reinvertir aquí parte de la riqueza producida.

El capital neuquino no debe entenderse como una economía cerrada ni como un privilegio territorial. Significa que una proporción creciente del conocimiento, el ahorro y las empresas creadas durante este auge permanezca en la provincia y continúe generando oportunidades cuando el ciclo energético cambie.

Una economía madura no exporta solamente materias primas. Exporta tecnología, diseño, ingeniería, servicios, marcas e innovación. No mide su éxito únicamente por lo que extrae, sino también por la inteligencia que incorpora a lo que produce.

La riqueza que permanece

Cada generación será juzgada por aquello que hizo con la oportunidad que recibió. La nuestra será recordada por Vaca Muerta, pero no debería ser recordada solamente por eso.

Debería poder decirse que utilizamos la energía para formar talento, que convertimos las regalías en conocimiento, que transformamos la inversión en empresas y que aprovechamos un recurso finito para construir capacidades que pueden renovarse indefinidamente.

El éxito de Neuquén no consistirá en haber extraído hasta el último barril de petróleo. Consistirá en haber construido una sociedad capaz de seguir creando riqueza mucho después de que ese barril haya sido producido.

Capítulo XX

La provincia que debemos construir

¿Cómo ordenar una provincia que crece más rápido que su infraestructura?

Existen dos maneras de pensar la infraestructura. La primera consiste en esperar: que una ruta colapse, que falte agua, que un hospital se sature, que el tránsito se vuelva insoportable o que una ciudad crezca sin escuelas ni servicios. Entonces, cuando el problema ya condiciona la vida de miles de personas, recién comenzar a construir.

La segunda manera consiste en anticiparse: imaginar cómo será Neuquén dentro de veinte o treinta años y comenzar hoy las obras que harán posible ese futuro.

La diferencia no es solamente técnica. Es política y también moral. Cuando la infraestructura llega siempre tarde, la sociedad debe soportar durante años problemas que podían haberse evitado.

La infraestructura no debe perseguir al crecimiento. Debe anticiparlo, orientarlo y darle forma.

Construir para la provincia que viene

Durante décadas, Neuquén fue una provincia relativamente pequeña. Hoy es una de las regiones de mayor crecimiento demográfico del país. Miles de personas llegan atraídas por el empleo, la inversión y las oportunidades que genera Vaca Muerta.

Ese crecimiento ya no constituye una posibilidad. Es una realidad. El desafío consiste en construir una provincia capaz de acompañarlo, en lugar de correr permanentemente detrás de sus consecuencias.

Las grandes obras suelen parecer excesivas cuando comienzan y terminan pareciendo insuficientes cuando finalmente se inauguran. Gobernar exige mirar más allá de las urgencias del presente e imaginar la provincia que todavía no existe.

Esa fue una de las grandes virtudes de la generación que impulsó las represas. No debemos copiar sus obras, sino recuperar su manera de pensar: tomar decisiones cuyos beneficios superen el mandato de un gobierno y alcancen a varias generaciones.

Infraestructura que crea capacidades

Una ruta no es solamente una franja de asfalto. Reduce tiempos, integra localidades, acerca productores a mercados, favorece el turismo y salva vidas.

Una línea eléctrica no transporta únicamente energía. Hace posible la producción. Una red de agua y saneamiento mejora la salud, la dignidad y el crecimiento urbano. Una conexión digital multiplica oportunidades educativas, laborales, médicas y empresariales. Las obras públicas no deben evaluarse solamente por su costo ni por la fecha de su inauguración. Deben medirse por las capacidades que crean.

Una sola estrategia territorial

Neuquén necesita dejar de pensar sus obras como respuestas aisladas. Rutas, ferrocarriles, aeropuertos, energía, agua, cloacas, conectividad, parques industriales y desarrollo urbano forman parte de un mismo sistema.

La provincia necesita una red vial preparada para el tránsito que generará el crecimiento energético, corredores que integren sus regiones y conexiones eficientes con el resto del país y con Chile. También debe recuperar seriamente el ferrocarril como herramienta logística capaz de reducir costos, accidentes y presión sobre las rutas.

Los servicios básicos deben llegar junto con las urbanizaciones, no años después. Las ciudades no pueden continuar expandiéndose únicamente según la presión inmobiliaria, dejando que el Estado corra detrás con escuelas, hospitales, transporte y redes insuficientes.

Planificar no significa frenar el crecimiento. Significa evitar que el crecimiento produzca desorden, desigualdad y costos que luego pagará toda la sociedad.

Integrar toda la provincia

La infraestructura también debe corregir desequilibrios territoriales. La Confluencia, la zona petrolera, el norte, el centro y la cordillera poseen necesidades diferentes, pero forman parte de un único proyecto provincial.

Una ruta, una conexión digital, un aeropuerto o una red energética pueden cambiar el destino de una localidad mucho antes de que allí aparezca una gran inversión. Por eso las obras no deben concentrarse solamente donde ya existe actividad. También deben crear las condiciones para que nuevas actividades puedan surgir.

Integrar Neuquén significa acercar oportunidades sin obligar a todos sus habitantes a concentrarse en unas pocas ciudades.

Planificar más allá de un gobierno

Las grandes obras necesitan recursos, pero sobre todo necesitan continuidad. No pueden depender del calendario electoral ni de las preferencias cambiantes de cada administración.

Neuquén debe contar con una planificación plurianual, prioridades técnicas, mecanismos transparentes de financiamiento y reglas que permitan sostener los proyectos estratégicos durante varios gobiernos. La participación pública y privada puede asumir distintas formas, pero siempre debe estar subordinada al interés provincial y al control ciudadano.

La infraestructura sería no se improvisa. Se estudia, se prioriza, se financia y se sostiene.

Construir antes de necesitar

Existe una diferencia entre administrar el presente y gobernar el futuro. El administrador espera que aparezca el problema. El gobernante intenta evitarlo.

Una ruta congestionada, un hospital saturado o una ciudad sin agua suficiente son señales de una planificación que llegó tarde. Las mejores obras son aquellas cuya urgencia todavía no resulta evidente al momento de comenzar, porque fueron pensadas antes de que el problema apareciera.

Ésa debería ser la medida del éxito.

No inaugurar más, llegar antes.

La provincia que heredarán nuestros hijos

Dentro de varias décadas pocos recordarán quién gobernaba cuando se construyeron las principales rutas, redes, aeropuertos o parques industriales. Pero miles de personas vivirán todos los días las consecuencias de aquellas decisiones.

Utilizarán caminos que otros imaginaron, habitarán ciudades que otros ordenaron y aprovecharán infraestructuras que comenzaron a construirse antes de su nacimiento. Ése es el verdadero sentido de la obra pública. No dejar monumentos a un gobierno. Dejar oportunidades a una generación.

Capítulo XXI

Vivienda, ciudades y territorio

¿Cómo puede una provincia rica permitir que miles de familias no accedan a una

vivienda?

Pocas contradicciones describen mejor el presente de Neuquén. Vivimos en una de las provincias de mayor crecimiento económico del país, recibimos inversiones extraordinarias y generamos una riqueza que pocas regiones poseen. Sin embargo, para miles de familias la posibilidad de acceder a una vivienda propia parece alejarse cada año. El suelo aumenta de precio, los alquileres absorben una parte creciente de los ingresos, el crédito resulta escaso y los servicios llegan tarde. Las ciudades se expanden sin planificación y muchos jóvenes comienzan a creer que formar un patrimonio propio dejó de ser un proyecto posible.

Esa resignación constituye un fracaso profundo. Porque una vivienda no es solamente un inmueble. Es el lugar desde el cual una familia construye su vida.

Una casa es estabilidad y libertad. Las personas no sueñan únicamente con paredes y metros cuadrados. Sueñan con un hogar: un lugar donde formar una familia, criar hijos, recibir amigos, ahorrar, envejecer y proyectar el futuro.

La vivienda representa estabilidad, y la estabilidad es una condición esencial de la libertad. Quien no sabe dónde vivirá el próximo año difícilmente pueda planificar el resto de su vida.

Por eso el acceso a la vivienda no debe entenderse solamente como una política asistencial. Es una política de desarrollo humano, arraigo y formación

de patrimonio.

Mucho más que construir casas

Durante décadas, la política habitacional se concentró casi exclusivamente en la cantidad de viviendas que el Estado era capaz de construir. Esa tarea sigue siendo importante, pero ya no alcanza para responder al desafío que enfrenta Neuquén.

Ningún gobierno resolverá por sí solo el déficit habitacional construyendo casas al mismo ritmo con que crece la demanda.

La solución exige ampliar todos los caminos de acceso a la vivienda: más suelo urbano, infraestructura, crédito, una mayor oferta de alquileres, desarrolladores responsables, seguridad jurídica y ciudades preparadas para crecer de manera ordenada.

El Estado debe brindar una respuesta directa a quienes realmente la necesitan. Pero, para la mayoría de las familias, su misión consiste en crear las condiciones para que puedan acceder a una vivienda mediante el trabajo, el ahorro y el crédito, fortaleciendo su autonomía y no su dependencia.

Suelo e infraestructura antes que urgencia

Toda vivienda comienza antes del primer ladrillo. Comienza con un lote apto, servicios disponibles y reglas claras.

Cuando el suelo urbano escasea artificialmente, su precio aumenta y con él suben también los alquileres y los costos de construcción. Por eso una política habitacional seria debe planificar nuevas áreas urbanas, extender redes y facilitar loteos transparentes antes de que la presión inmobiliaria vuelva inaccesible el territorio.

No podemos continuar permitiendo que primero aparezcan los barrios y años después lleguen el agua, las cloacas, el transporte, las escuelas y los espacios públicos.

La infraestructura debe preceder al crecimiento. No perseguirlo.

Crédito, alquiler y acceso

Muy pocas familias pueden comprar una vivienda al contado. El crédito hipotecario es el puente que permite transformar ingresos futuros en patrimonio presente.

Su desarrollo requiere estabilidad económica, reglas previsibles y un sistema financiero competitivo. Sin esas condiciones, el esfuerzo de una familia no alcanza para convertirse en vivienda.

El alquiler también cumple una función necesaria. Muchas personas alquilarán durante diferentes etapas de su vida. El problema aparece cuando deja de ser una opción y se convierte en un destino permanente por falta de alternativas.

No se resuelve enfrentando a propietarios e inquilinos ni reduciendo la oferta. Se resuelve ampliándola y recuperando la posibilidad de comprar.

Desarrollo con confianza

Neuquén necesitará miles de nuevas viviendas durante las próximas décadas. Eso exigirá inversión privada, nuevos desarrollos y una participación creciente de cooperativas, profesionales, empresas y ahorristas.

Pero quien compra un lote o una vivienda entrega mucho más que dinero. Entrega años de trabajo y la esperanza de construir un hogar.

Por eso la libertad económica debe acompañarse con seguridad jurídica, información transparente y mecanismos eficaces contra el fraude y los incumplimientos. Los proyectos deben acreditar la situación de la tierra, las autorizaciones, el respaldo financiero y los plazos comprometidos.

No se trata de sumar burocracia. Se trata de proteger la confianza, que es el principal patrimonio de cualquier mercado inmobiliario.

Una provincia moderna debe premiar a quienes cumplen y responder con rapidez frente a quienes engañan.

Construir ciudades, no amontonar viviendas

Una ciudad no se construye sumando casas dispersas. Necesita escuelas, centros de salud, transporte, comercio, plazas, veredas, árboles, espacios culturales y lugares de encuentro.

También debe crecer con inteligencia. Expandirse sin límites vuelve más caros los servicios, aumenta las distancias y consume suelo productivo. Densificar puede ser parte de la solución cuando se hace con planificación, buena infraestructura y espacios públicos de calidad.

El territorio no es una superficie vacía sobre la cual se colocan edificios. Es el espacio donde una comunidad decide cómo quiere vivir.

Cada barrio, avenida, plaza, parque industrial y reserva natural expresa una determinada concepción del futuro.

Una provincia de muchas ciudades

El crecimiento no puede concentrarse indefinidamente en la Confluencia ni en unas pocas localidades vinculadas directamente con la actividad petrolera.

Zapala, Chos Malal, Cutral Co, Plaza Huincul, San Martín de los Andes, Junín de los Andes, Villa La Angostura, Rincón de los Sauces, Añelo, Andacollo, Aluminé y muchas otras comunidades poseen capacidades diferentes y pueden convertirse en polos de producción, turismo, conocimiento y servicios.

Una provincia equilibrada ofrece oportunidades reales para vivir, trabajar y formar una familia en todo su territorio.

No obliga a sus habitantes a abandonar su localidad para encontrar futuro.

La vivienda como ciudadanía

Con frecuencia la política presenta la vivienda como un beneficio que una gobernante entrega. Esa concepción transforma un derecho legítimo y una necesidad humana en una relación de dependencia.

La verdadera política habitacional no busca fabricar clientes políticos. Busca formar ciudadanos libres.

Quien accede a una vivienda estable obtiene arraigo, autonomía, seguridad y patrimonio. Construye una base desde la cual puede educar a sus hijos, emprender, ahorrar y participar de la vida comunitaria sin depender permanentemente de la voluntad del poder.

Una provincia donde echar raíces

Toda política territorial responde, en el fondo, a una pregunta sencilla: si queremos una provincia donde las personas solamente encuentren trabajo o una provincia donde también quieran construir toda su vida.

La primera atrae actividad económica. La segunda construye comunidades.

Ése debe ser el propósito final de una política de vivienda y territorio: no solamente levantar casas, sino permitir que las familias formen hogares; no solamente extender ciudades, sino construir pertenencia; no solamente administrar necesidades, sino crear las condiciones para que cada persona pueda echar raíces y desarrollar libremente su proyecto de vida.

Capítulo XXII

Salud para una provincia en crecimiento

La vida como fundamento de la salud

La salud constituye una de las responsabilidades más nobles que puede asumir una comunidad organizada, porque está al servicio del bien más valioso que posee toda sociedad: la vida humana.

Cada persona tiene una dignidad que no depende de su edad, de su estado de salud, de su condición económica ni de su utilidad para los demás. Esa dignidad existe desde el comienzo de la vida y permanece hasta su muerte natural. Por eso la misión de un sistema sanitario no consiste solamente en administrar hospitales o distribuir recursos. Consiste en cuidar, proteger y acompañar a cada persona en todas las etapas de su existencia. El nacimiento, la enfermedad, la discapacidad, la maternidad, la salud mental, la vejez y el final de la vida son momentos en los que una sociedad demuestra quién es realmente. La calidad de una política sanitaria no se mide por el tamaño de su presupuesto ni por la cantidad de edificios que administra. Se mide por algo mucho más simple y más exigente: que cada persona reciba la atención adecuada, en el momento oportuno, con la calidad, el respeto y la humanidad que merece.

Un solo sistema para cuidar a las personas

Durante demasiado tiempo hablamos de salud pública y salud privada como si pertenecieran a mundos diferentes. En realidad, ambas forman parte de un mismo sistema cuyo único propósito debería ser cuidar la salud de las personas.

En Neuquén, la mayoría de los ciudadanos cuenta con algún tipo de cobertura, especialmente a través del ISSN, el PAMI, las obras sociales sindicales o la medicina prepaga. Sin embargo, esos subsistemas funcionan muchas veces con escasa coordinación, duplican estructuras, desaprovechan recursos y obligan al paciente a recorrer un camino más complejo del necesario.

El desafío consiste en construir un sistema verdaderamente integrado, capaz de aprovechar las fortalezas del sector público, del privado y de las obras sociales, evitando superposiciones que terminan perjudicando precisamente a quienes necesitan atención. Quien busca asistencia médica no debería preocuparse por quién financia una consulta, quién administra un hospital o quién compra un medicamento. Debería tener la certeza de que, cuando lo necesite, encontrará un sistema preparado para responder.

Las instituciones sanitarias existen para servir a las personas, no para defender compartimentos administrativos.

Recuperar un orgullo mirando hacia adelante

Durante muchos años, Neuquén fue un ejemplo para gran parte del país. Su red de atención primaria, la presencia territorial de sus equipos de salud y el compromiso de generaciones de profesionales marcaron una forma de entender la medicina que merece ser reconocida.

Pero el mejor homenaje a esa historia no consiste en repetir que alguna vez fuimos un modelo. Consiste en volver a serlo.

La población crece, envejece y enfrenta desafíos muy distintos a los de hace cuarenta años. La medicina evoluciona, aparecen nuevas tecnologías y cambian las enfermedades predominantes. Honrar ese legado exige adaptarlo a la realidad del siglo XXI, conservando aquello que hizo fuerte al sistema y corrigiendo aquello que hoy limita su capacidad de respuesta.

Cuidar la vida en todas sus etapas

La salud no comienza cuando aparece una enfermedad. Comienza con el cuidado de la vida desde sus primeros instantes y continúa durante toda la existencia.

El embarazo y la maternidad necesitan acompañamiento. La infancia requiere nutrición, vacunación y controles oportunos. La adolescencia demanda contención, prevención de adicciones y promoción de hábitos saludables. La adultez necesita acceso a diagnósticos tempranos y prevención. La vejez merece cuidados integrales que respeten plenamente la dignidad de cada persona.

La prevención, la alimentación, la actividad física, la salud mental, el saneamiento, el agua potable y la educación sanitaria forman parte de una misma política: cuidar la vida antes de que aparezca la enfermedad.

En ese camino, la atención primaria debe recuperar el lugar central que históricamente distinguió a Neuquén. Un centro de salud cercano, con equipos que conocen a las familias y acompañan su realidad cotidiana, puede resolver gran parte de los problemas antes de que se conviertan en enfermedades complejas.

Cada enfermedad evitada representa menos sufrimiento para las personas y una mejor utilización de los recursos de toda la comunidad.

Los profesionales como corazón del sistema

Ningún edificio cura por sí solo. El verdadero patrimonio del sistema sanitario son las personas que dedican su vida a cuidar la de los demás.

Médicos, enfermeros, bioquímicos, técnicos, psicólogos, agentes sanitarios, administrativos y todo el personal de salud sostienen diariamente una tarea que exige conocimiento, compromiso y una profunda vocación de servicio.

Por eso una política sanitaria moderna debe comenzar por ellos: formación permanente, carreras transparentes, condiciones laborales dignas,

remuneraciones competitivas y oportunidades reales de desarrollo profesional.

La tecnología también forma parte de esa transformación. Historias clínicas digitales, inteligencia artificial, telemedicina, equipamiento moderno y mejores sistemas de información pueden mejorar significativamente la calidad de la atención.

Pero nunca deben convertirse en un fin en sí mismos. Toda innovación debe estar al servicio de una pregunta muy concreta: si mejora efectivamente el cuidado de las personas.

Un sistema inteligente

Muchas veces el principal problema no reside en la falta de recursos, sino en la forma en que se utilizan.

Historias clínicas que no se comparten, turnos innecesariamente demorados, derivaciones mal coordinadas, estudios repetidos, medicamentos mal administrados o pacientes obligados a recorrer cientos de kilómetros para resolver situaciones que podrían atenderse cerca de sus hogares representan pérdidas de tiempo, dinero y, sobre todo, sufrimiento humano.

Una provincia extensa como Neuquén necesita un sistema sanitario integrado, capaz de compartir información, coordinar servicios y aprovechar plenamente las posibilidades que ofrecen la digitalización y la telemedicina.

La tecnología debe acercar especialistas a las localidades más alejadas, reducir tiempos de espera y facilitar el acceso. Nunca agregar nuevas capas de burocracia.

Cada demora innecesaria también constituye un problema sanitario.

Planificar la salud de una provincia que crece

El crecimiento demográfico impulsado por Vaca Muerta obliga a pensar la salud con la misma visión estratégica con la que planificamos rutas, energía o

infraestructura.

Los próximos hospitales, centros de salud, laboratorios, servicios especializados y sistemas de emergencia deben responder a la provincia que viene, no únicamente a la que existe hoy.

No podemos seguir ampliando la capacidad sanitaria cuando la demanda ya desbordó al sistema.

Cada nuevo barrio, cada nueva localidad y cada nuevo polo productivo deben incorporarse a una planificación de largo plazo que integre al sector público, al privado y a las obras sociales dentro de una estrategia común.

La salud también constituye una infraestructura esencial para el desarrollo.

La vida, el primer bien común

La salud no consiste solamente en combatir enfermedades.

Consiste en proteger la vida, aliviar el sufrimiento, acompañar a las personas en los momentos de mayor fragilidad y permitir que cada una pueda estudiar, trabajar, formar una familia, envejecer con dignidad y desarrollar plenamente su proyecto de vida.

Una sociedad se reconoce por la forma en que trata a quienes más necesitan del cuidado de los demás: un niño por nacer, una madre, una persona con discapacidad, un enfermo, un adulto mayor o alguien que atraviesa el final de su vida. Todos poseen la misma dignidad y merecen el mismo respeto.

Por eso una buena política sanitaria no se mide únicamente por indicadores o presupuestos. Se mide por la tranquilidad de una familia que sabe que nunca será abandonada cuando llegue el momento más difícil.

Ese debe ser el legado sanitario de nuestra generación: construir un sistema integrado, moderno y profundamente humano, donde toda la capacidad profesional, la ciencia y la tecnología estén siempre al servicio de la vida, de la

dignidad de la persona y del bien común.

Capítulo XXIII

Vivir seguros para vivir libres

¿Qué significa la seguridad en una comunidad?

Pocas responsabilidades son tan esenciales como proteger la vida, la libertad y los bienes de las personas.

Sin seguridad, la libertad deja de ser una experiencia cotidiana y se convierte en una promesa abstracta. Las familias modifican sus hábitos, los comerciantes viven detrás de rejas, los espacios públicos se vacían y la confianza comienza a desaparecer.

La seguridad no consiste únicamente en combatir el delito.

Consiste en garantizar que cualquier persona pueda trabajar, estudiar, emprender, caminar por su barrio y criar a sus hijos sin que el miedo condicione su vida.

Ése es uno de los deberes más elementales del Estado.

La autoridad protege la libertad

Existe una falsa oposición entre autoridad y libertad. En realidad, ocurre exactamente lo contrario. Porque cuando el Estado renuncia a ejercer legítimamente su autoridad, ese lugar nunca permanece vacío. Lo ocupan la violencia, las bandas criminales, el narcotráfico o la ley del más fuerte.

La autoridad ejercida dentro de la Constitución hace posible la libertad. La función del Estado no consiste en controlar arbitrariamente a los ciudadanos honestos, sino en impedir que quienes violan la ley condicionen la vida del resto de la comunidad.

Instituciones profesionales

Una política de seguridad comienza por instituciones confiables. La Policía, el Ministerio Público Fiscal, la Justicia y el sistema penitenciario cumplen funciones diferentes, pero persiguen un mismo objetivo: proteger a la sociedad respetando el Estado de Derecho. Eso exige profesionalismo, capacitación permanente, equipamiento moderno, independencia institucional y reglas claras.

La autoridad se fortalece aplicando la ley con firmeza e imparcialidad.

Prevenir antes que reaccionar

La mejor política de seguridad es aquella que evita que el delito ocurra.

La prevención combina inteligencia criminal, presencia policial, tecnología, iluminación, recuperación del espacio público y trabajo conjunto con municipios, escuelas, clubes y organizaciones sociales.

Combatir el narcotráfico también exige una mirada integral. No basta con detener vendedores minoristas mientras las organizaciones continúan operando. La investigación patrimonial, la coordinación entre fuerzas y la persecución de las estructuras criminales resultan mucho más eficaces que las respuestas aisladas.

La inseguridad cotidiana tampoco debe minimizarse. Los robos, las entraderas, el microtráfico y la violencia urbana deterioran lentamente la calidad de vida y erosionan la confianza en las instituciones.

Tecnología y gestión inteligente

La tecnología puede mejorar enormemente la prevención y la investigación cuando responde a una estrategia clara. Sistemas de videovigilancia, análisis criminal, georreferenciación, interoperabilidad entre organismos e inteligencia artificial permiten utilizar mejor los recursos disponibles y responder con mayor rapidez.

Pero ninguna herramienta reemplaza el criterio, la preparación y el compromiso de quienes integran las fuerzas de seguridad.

La tecnología debe fortalecer el trabajo policial. Nunca sustituirlo.

Las víctimas primero

Todo Estado democrático debe garantizar el debido proceso. Pero eso nunca puede significar que la víctima quede relegada.

Quien sufrió un delito necesita información, acompañamiento, asistencia psicológica cuando corresponda y un sistema judicial que actúe con rapidez y previsibilidad.

La calidad institucional también se mide por la forma en que una comunidad acompaña a quienes padecieron la violencia.

Seguridad para una provincia que crece

Neuquén atraviesa una transformación económica y demográfica sin precedentes.

Ese crecimiento trae oportunidades, pero también nuevos desafíos: mayor circulación de personas, expansión urbana, criminalidad más compleja y presencia creciente del narcotráfico. La provincia no puede responder con estructuras pensadas para la realidad de hace treinta años o más. Necesita una política de seguridad capaz de anticiparse al crecimiento, no de correr detrás de él.

La libertad cotidiana

La seguridad no es un fin en sí mismo, es la condición que permite ejercer todos los demás derechos.

Una sociedad libre es aquella donde las personas pueden desarrollar su proyecto de vida sin miedo. Ése es el pacto más básico de una comunidad organizada.

Cada ciudadano renuncia a ejercer la violencia por mano propia porque confía en que el Estado protegerá sus derechos con imparcialidad y dentro de la ley.

Cuando ese pacto funciona, florecen la convivencia, la inversión, la educación, la cultura y la vida comunitaria.

Por eso la seguridad es mucho más que una política pública, porque constituye uno de los pilares sobre los que descansa la libertad.

Capítulo XXIV

Energía para el desarrollo

La energía debe hacer más fuerte a toda la provincia

Pocas contradicciones resultan tan evidentes como la que vive hoy Neuquén. Somos la principal provincia productora de petróleo y gas de la Argentina, generamos buena parte de la electricidad que consume el país y concentramos una de las mayores reservas de hidrocarburos no convencionales del mundo. Sin embargo, muchas familias pagan tarifas difíciles de afrontar, numerosas empresas enfrentan costos energéticos que reducen su competitividad y todavía existen localidades donde acceder al gas o a la electricidad sigue siendo un desafío.

La energía nace en nuestro territorio, pero demasiadas veces sus beneficios terminan lejos de quienes viven aquí. Esa contradicción define uno de los grandes desafíos de nuestra generación.

La energía no debería ser solamente aquello que Neuquén vende, debería ser aquello que hace más fuerte a toda su economía.

Mucho más que producir petróleo

Durante años medimos el éxito por la cantidad de barriles extraídos, los metros cúbicos de gas producidos o las inversiones anunciadas.

Todo eso importa, pero ninguna provincia se desarrolla simplemente porque produce más recursos naturales. El verdadero éxito consiste en transformar esa riqueza en mejores escuelas, infraestructura, empresas competitivas, innovación, empleo y calidad de vida. La energía nunca fue el objetivo, siempre fue el instrumento.

Convertir una ventaja natural en una ventaja económica

Muchas regiones del mundo poseen petróleo, gas, minerales o grandes recursos naturales. Muy pocas consiguen convertirlos en prosperidad permanente.

La diferencia no está debajo del suelo, está en las decisiones que se toman sobre la superficie.

Neuquén debe utilizar su fortaleza energética para reducir costos de producción, atraer inversiones, generar nuevas industrias y mejorar la competitividad de todas las actividades económicas.

Una provincia energética no puede conformarse con administrar regalías, debe construir ventajas que permanezcan cuando los recursos naturales ya no ocupen el lugar que tienen hoy.

Regalías para construir futuro

Las regalías compensan la explotación de un recurso que pertenece a todos los neuquinos. Precisamente porque ese recurso es finito, también debe ser extraordinario el destino de esos ingresos.

Las regalías no deberían consumirse principalmente financiando gasto corriente. Su función estratégica consiste en crear capacidades permanentes: infraestructura, educación, ciencia, tecnología, diversificación productiva y formación de capital humano. Cada peso proveniente del petróleo debería acercarnos a una provincia menos dependiente del petróleo. Ésa es la verdadera responsabilidad con las generaciones futuras.

Energía competitiva para producir más

La principal riqueza energética de Neuquén no debería medirse únicamente por lo que exporta. También por la competitividad que genera dentro de la provincia.

Una industria que accede a energía confiable y competitiva invierte más, produce mejor, incorpora tecnología y crea empleo de mayor calidad.

Por eso el gas y la electricidad no deben verse solamente como productos comerciales. Son herramientas estratégicas para el desarrollo económico.

Las tarifas, la infraestructura de transporte y distribución, las inversiones y las reglas regulatorias deberían evaluarse considerando ese objetivo.

La energía excesivamente cara termina funcionando como un impuesto oculto sobre toda la producción provincial.

Industrializar donde nace la energía

La mayor oportunidad de Neuquén no consiste únicamente en extraer hidrocarburos, consiste en desarrollar nuevas actividades aprovechando esa ventaja excepcional.

Petroquímica, fertilizantes, procesamiento de minerales, centros de datos, metalurgia, hidrógeno, industrias electrointensivas, tecnología y servicios especializados representan oportunidades concretas para agregar valor donde hoy solamente se extraen recursos. No corresponde que el Estado decida qué industrias deben instalarse, su tarea consiste en crear las condiciones para que resulte naturalmente atractivo producir aquí.

Instituciones al servicio de los usuarios

La energía llega finalmente a los hogares y a las empresas a través de un conjunto de instituciones cuya misión consiste en prestar un servicio esencial.

Las cooperativas eléctricas forman parte de una tradición valiosa de organización comunitaria, y precisamente por eso deben preservar aquello que les dio origen: transparencia, participación democrática, eficiencia y vocación de servicio.

Ninguna organización creada para servir a los usuarios puede transformarse en una estructura cerrada sobre sí misma.

La confianza pública depende de que quienes administran un servicio esencial recuerden permanentemente cuál es su verdadera razón de existir.

Prepararse para la transformación energética

El mundo está cambiando. Las energías renovables aumentan su participación, la electrificación avanza, aparecen nuevas tecnologías de almacenamiento, captura de carbono e hidrógeno, mientras el gas natural continuará desempeñando un papel fundamental durante varias décadas como combustible de transición.

Neuquén posee condiciones excepcionales para participar de todas esas oportunidades. No debemos elegir entre petróleo, gas, hidroelectricidad, energía eólica o solar.

Debemos aprovechar inteligentemente cada una de ellas, preparando a la provincia para un escenario energético mucho más diverso que el actual.

Capítulo XXV

Tecnología, conocimiento y futuro

La capacidad más importante es aprender

Como decíamos, cada generación enfrenta un desafío diferente. Nuestros abuelos debieron poblar un territorio inmenso. Nuestros padres construyeron una provincia moderna. A nosotros nos corresponde prepararnos para un mundo que cambia con una velocidad desconocida.

Nadie puede anticipar con precisión cuáles serán las profesiones, las empresas o las tecnologías dominantes dentro de veinte años, pero sí podemos preparar a Neuquén para desenvolverse con éxito cualquiera sea ese futuro.

La verdadera ventaja competitiva consiste en aprender más rápido.

El conocimiento transforma toda la economía

Con frecuencia hablamos de la economía del conocimiento como si fuera un sector adicional, junto al petróleo, la industria o el turismo. En realidad, sucede exactamente lo contrario.

El conocimiento atraviesa todas las actividades productivas, hace más eficiente una explotación agropecuaria, mejora una empresa petrolera, transforma un hospital, fortalece una pyme y multiplica la competitividad de cualquier organización.

La riqueza del siglo XXI no depende solamente de lo que producimos, depende del conocimiento que incorporamos a aquello que producimos.

Aprender durante toda la vida

Durante siglos bastaba con estudiar una profesión para ejercerla durante toda la vida, pero ese mundo parece haber desaparecido.

Las tecnologías evolucionan, los mercados cambian y los conocimientos envejecen cada vez más rápido. La educación ya no puede entenderse como una etapa, sino que debe convertirse en una capacidad permanente.

Una provincia preparada para el futuro forma personas capaces de volver a aprender una y otra vez. Ésa será probablemente la habilidad más valiosa de este siglo.

Innovar desde Neuquén

La innovación no pertenece exclusivamente a los grandes centros tecnológicos del mundo. Puede surgir allí donde existen talento, libertad para emprender y buenas instituciones.

Una empresa de software, un laboratorio, un desarrollo de inteligencia artificial, una solución para la industria energética, una innovación agropecuaria o una nueva tecnología aplicada a la salud pueden nacer en cualquier localidad de Neuquén si cuentan con conectividad, capital humano y un entorno favorable.

La distancia dejó de ser una barrera tan importante como lo fue durante gran parte de nuestra historia.

Ciencia útil y universidades abiertas

Las universidades cumplen una misión mucho más amplia que otorgar títulos. Forman profesionales, producen conocimiento, investigan y enriquecen la vida cultural de una sociedad, pero también pueden convertirse en uno de los principales motores de innovación de la provincia.

El conocimiento alcanza su mayor valor cuando sale del laboratorio para resolver problemas concretos, mejorar procesos productivos, crear empresas y elevar la calidad de vida de las personas.

Universidades, empresas, municipios, hospitales y centros de investigación deberían trabajar mucho más cerca unos de otros.

Un Estado inteligente

La transformación tecnológica también alcanza al Estado. Gobernar digitalmente no consiste simplemente en reemplazar formularios de papel por formularios electrónicos. Consiste en rediseñar completamente la relación entre la administración pública y los ciudadanos.

Menos trámites, menos burocracia, menos tiempos de espera y más transparencia. La información pública, además, constituye un recurso estratégico. Cuando los datos del Estado se encuentran abiertos, ordenados y disponibles, investigadores, empresas y ciudadanos pueden transformarlos en nuevas soluciones, mejores servicios y mayor control democrático.

La tecnología debe simplificar la vida de las personas, nunca complicarla.

Tecnología con criterio humano

Cada revolución tecnológica despertó temores, la inteligencia artificial no será la excepción. Como ocurrió con la electricidad, la automatización o Internet, algunos trabajos desaparecerán y otros surgirán.

La cuestión no consiste en resistirse al cambio, consiste en preparar a las personas para aprovecharlo.

Las máquinas procesan información, pero las personas siguen siendo quienes imaginan, crean, juzgan, asumen responsabilidades y toman decisiones morales.

La tecnología no reemplaza nuestra humanidad.

El patrimonio más valioso

Los recursos naturales pueden agotarse, las fábricas pueden cerrar, las tecnologías pueden quedar obsoletas. Existe, sin embargo, una riqueza que

aumenta cada vez que se comparte, el conocimiento.

Una persona que aprendió a pensar, adaptarse, crear e innovar siempre encontrará nuevas formas de generar valor, aun cuando cambien las circunstancias.

Por eso la inversión más importante que puede realizar Neuquén no está solamente en una obra, una empresa o un yacimiento. Está en la inteligencia de su gente.

Ése es el único patrimonio capaz de crecer indefinidamente y de preparar a la provincia para oportunidades que todavía ni siquiera somos capaces de imaginar.

Capítulo XXVI

Instituciones para una provincia libre

La libertad necesita instituciones

Las sociedades se vuelven libres cuando construyen instituciones capaces de protegerlas incluso de los malos gobiernos. Ésa es una de las lecciones más importantes de la historia. Las personas cambian, las mayorías cambian y los gobiernos cambian. Lo único que puede dar continuidad a un proyecto colectivo son reglas estables que limiten el ejercicio del poder y protejan los derechos de todos.

El verdadero patrimonio de una provincia no reside únicamente en sus recursos naturales ni en sus dirigentes. Reside en la fortaleza de sus instituciones.

El poder debe tener límites

Toda democracia enfrenta una tensión permanente. Necesita gobiernos con suficiente autoridad para tomar decisiones, pero también instituciones suficientemente fuertes para impedir que esa autoridad se transforme en arbitrariedad.

Cuando el Estado pierde capacidad para hacer cumplir la ley aparece el desorden.

Cuando pierde límites aparece el abuso.

Por eso las instituciones no existen para obstaculizar a los gobiernos, existen para proteger a la sociedad.

La división de poderes, la independencia judicial, los organismos de control y una Legislatura capaz de ejercer efectivamente su función representan garantías para que nadie pueda gobernar sin controles.

La independencia judicial, en particular, no protege a los jueces, protege a los ciudadanos, asegurando que sus derechos dependan de la ley y no de la voluntad del poder político.

Gobernar de cara a la sociedad

Quien administra recursos públicos administra recursos ajenos. Por eso toda la información relacionada con el funcionamiento del Estado debe pertenecer a la sociedad. Contratos, presupuestos, obras, estadísticas, compras y decisiones administrativas deben encontrarse disponibles de manera clara y accesible.

La transparencia no comienza cuando aparece una denuncia, sino cuando el funcionamiento del Estado dificulta naturalmente los abusos y permite que cualquier ciudadano pueda controlar a quienes gobiernan.

Gobernar con transparencia es una obligación republicana, no algo vendido como un gesto de buena voluntad de los gobernantes.

Libertad para controlar al poder

Una democracia necesita ciudadanos informados. Por eso la libertad de expresión y la existencia de medios independientes constituyen un componente esencial del sistema republicano.

La pauta oficial puede ser una herramienta legítima para comunicar políticas públicas, nunca debe utilizarse para premiar adhesiones ni para castigar voces críticas.

El dinero de todos no puede convertirse en un mecanismo para construir una única versión de la realidad. Del mismo modo, las reglas electorales deben inspirar confianza absoluta. La legitimidad democrática depende tanto del resultado como de la certeza de que todos compiten bajo las mismas condiciones.

Instituciones cerca de las personas

La fortaleza institucional no depende solamente del gobierno provincial, también se construye desde los municipios, las cooperativas, las organizaciones intermedias y todas aquellas instituciones donde los ciudadanos participan directamente de las decisiones. Los municipios deben contar con autonomía suficiente para resolver los problemas de su comunidad. Las cooperativas deben preservar aquello que justifica su existencia: participación democrática, transparencia y renovación periódica de sus autoridades. Ninguna institución creada para servir a los ciudadanos puede transformarse en patrimonio de pequeños grupos permanentes.

La democracia también se defiende garantizando que las organizaciones de la sociedad permanezcan abiertas a sus propios integrantes.

Responsabilidad con las generaciones futuras

Las instituciones también expresan la forma en que una generación trata a las siguientes. El equilibrio fiscal no constituye solamente una cuestión económica, es además una obligación ética.

Endeudarse para financiar inversiones estratégicas puede resultar razonable, pero hacerlo para sostener gastos corrientes significa trasladar a quienes todavía no nacieron el costo de nuestras propias decisiones.

La misma lógica debería aplicarse a los recursos extraordinarios provenientes de Vaca Muerta. Las regalías pertenecen a todos los neuquinos, incluidos aquellos que todavía no han nacido.

Por eso una parte de esa riqueza debería transformarse en un fondo anticíclico o intergeneracional que permita convertir un recurso finito en oportunidades permanentes.

La confianza también se construye

Existe un recurso indispensable para el desarrollo que no aparece en los balances ni puede medirse con facilidad, que es la confianza.

Las familias toman decisiones de largo plazo cuando confían en el futuro.

Los emprendedores invierten cuando creen que las reglas serán razonablemente estables. Las empresas generan empleo cuando saben que la ley se aplicará con imparcialidad. Las instituciones producen precisamente ese bien invisible.

Sin confianza, incluso las sociedades más ricas terminan desperdiciando sus oportunidades.

El legado más importante

Las rutas pueden deteriorarse, las escuelas pueden necesitar reformas, los hospitales pueden ampliarse. Incluso las crisis económicas pueden superarse.

Lo más difícil de reconstruir son las instituciones cuando una sociedad acepta que el poder deje de tener límites.

Por eso el verdadero legado de una generación no consiste solamente en dejar más infraestructura, más empresas o más riqueza.

Consiste en entregar una provincia donde los ciudadanos sean más fuertes que sus gobernantes, donde las leyes tengan más estabilidad que las mayorías circunstanciales y donde nadie pueda apropiarse del Estado para ponerlo al servicio de sus propios intereses.

Ésa es la diferencia entre una sociedad que depende permanentemente de encontrar un buen líder y una república donde la libertad descansa sobre instituciones capaces de protegerla. Porque el desarrollo puede comenzar con un gobierno, pero solamente las instituciones permiten que continúe cuando ese gobierno ya no está.

Capítulo XXVII

Administrar responsablemente el patrimonio natural

El desarrollo también se mide por lo que dejamos

Cada generación recibe una provincia que no construyó por sí sola. Recibe un territorio, recursos naturales, instituciones y una historia que comenzaron mucho antes de su tiempo. También recibe la responsabilidad de conservar ese patrimonio, mejorarlo y transmitirlo a quienes vendrán después.

Neuquén fue bendecida con una riqueza extraordinaria. Sus ríos, sus bosques, sus montañas, sus tierras productivas y, más recientemente, la formación Vaca Muerta, ofrecen oportunidades que pocas regiones del mundo poseen. Pero toda riqueza implica una responsabilidad proporcional.

El verdadero desarrollo no consiste solamente en aprovechar los recursos disponibles. Consiste en administrarlos con inteligencia y prudencia, para que la prosperidad de hoy no comprometa las posibilidades de mañana.

Producir y cuidar no son objetivos opuestos

Durante demasiado tiempo el debate ambiental quedó atrapado entre dos posiciones igualmente equivocadas. Unos presentan toda actividad productiva como una amenaza para la naturaleza. Otros consideran que cualquier exigencia ambiental constituye un obstáculo para el desarrollo.

Neuquén no necesita elegir entre producir y cuidar. Necesita hacer ambas cosas bien. Vaca Muerta representa una oportunidad histórica para transformar la provincia y el país. Renunciar a ella sería un error. Pero también lo sería ignorar los desafíos que una explotación de semejante magnitud plantea sobre el agua, el suelo, el aire y las comunidades donde esa actividad

se desarrolla.

El crecimiento económico solo será sostenible si incorpora el cuidado del patrimonio natural como parte de su propia lógica y no como una obligación impuesta desde afuera.

La responsabilidad no termina cuando termina un pozo

Una actividad extractiva responsable no concluye cuando deja de producir.

Miles de pozos perforados durante décadas ya no generan petróleo ni gas y, sin embargo, muchos permanecen sin un abandono definitivo que garantice plenamente la protección del ambiente y de las generaciones futuras. Esa realidad casi no forma parte de la discusión pública, aunque representa una obligación técnica, jurídica y moral que no puede postergarse indefinidamente.

Lo mismo ocurre con el manejo del agua utilizada en la fractura hidráulica. La reinyección en pozos sumideros constituye hoy una práctica extendida y regulada, pero eso no debería impedir que Neuquén impulse investigaciones, nuevas tecnologías y procesos que permitan recuperar, reutilizar y aprovechar una parte cada vez mayor de ese recurso estratégico.

La innovación ambiental no debe entenderse como un costo adicional. Debe convertirse en una oportunidad para generar conocimiento, desarrollar empresas locales y crear tecnologías que luego puedan aplicarse en otras regiones productoras del mundo.

Controlar también es gobernar

Las empresas tienen la responsabilidad de cumplir estrictamente las normas ambientales. El Estado tiene la obligación indelegable de verificar que ese cumplimiento sea real.

No alcanza con confiar en la buena voluntad de quienes producen, como tampoco alcanza con multiplicar regulaciones que luego nadie controla. Las reglas deben ser claras, los organismos de fiscalización técnicamente sólidos,

las inspecciones permanentes y las sanciones proporcionales a los incumplimientos.

La transparencia constituye una herramienta tan importante como la sanción. La información ambiental debe ser pública, accesible y comprensible para la sociedad. La confianza se fortalece cuando las decisiones pueden ser conocidas y controladas por todos.

El desarrollo requiere reglas estables. También exige que esas reglas se cumplan sin privilegios ni excepciones.

El agua, un recurso para muchas generaciones

El agua ocupa un lugar central en la vida de Neuquén. Hace posible nuestras ciudades, sostiene la producción, genera energía y resulta indispensable para el desarrollo hidrocarburífero.

Precisamente por esa importancia, su administración exige una mirada de largo plazo. Cada decisión relacionada con su utilización debe considerar no solo las necesidades presentes, sino también las de quienes habitarán esta provincia dentro de veinte, cincuenta o cien años.

La protección del agua no se opone al desarrollo energético. Forma parte de las condiciones que harán posible su continuidad y su legitimidad social.

El ambiente también forma parte del bien común

El patrimonio natural no pertenece exclusivamente al Estado, a las empresas ni a una generación determinada. Constituye un bien compartido, recibido de quienes nos precedieron y destinado también a quienes todavía no han nacido.

Por eso el cuidado del ambiente no puede reducirse a una cuestión técnica ni transformarse en una bandera ideológica. Es, ante todo, una expresión de responsabilidad, de justicia entre generaciones y de respeto por la comunidad que estamos llamados a construir.

Dentro de algunas décadas podremos calcular con precisión cuántos barriles produjo Vaca Muerta o cuánto crecieron nuestras exportaciones. Esos datos serán importantes, pero debemos estar seguros de que provincia dejamos

Sexta parte:
Una nueva manera de gobernar

6

Una nueva manera de hacer política

La política habla constantemente del futuro, pero suele vivir sometida al presente más inmediato. La próxima votación, la siguiente encuesta, la crisis de la semana o la elección que se acerca terminan ordenando prioridades que deberían responder a una perspectiva mucho más amplia. De ese modo, lo urgente desplaza a lo importante, lo visible se impone sobre lo necesario y aquello que puede inaugurarse dentro de un mandato recibe más atención que los cambios cuyos frutos demandarán años.

Una comunidad puede acostumbrarse así a resolver emergencias sin preguntarse por qué vive permanentemente en emergencia. Puede construir más aulas sin mejorar lo que ocurre dentro de ellas, ampliar hospitales sin reorganizar la atención sanitaria, anunciar viviendas sin modificar las condiciones que impiden acceder a ellas y aumentar el gasto sin elevar la calidad de los servicios. También puede extraer una riqueza extraordinaria sin construir las capacidades necesarias para prosperar cuando esa riqueza pierda importancia. La urgencia deja entonces de ser una circunstancia y se convierte en una forma de gobierno. Gobernar exige romper esa lógica.

Administrar el presente, construir el futuro

Administrar bien es indispensable. Un gobierno debe mantener los servicios en funcionamiento, pagar salarios, garantizar medicamentos, reparar caminos, ejecutar presupuestos y responder con eficacia a los problemas cotidianos. No existe grandeza alguna en prometer el futuro mientras el presente se desordena. Pero administrar no alcanza.

La administración trabaja principalmente sobre lo que ya existe. El gobierno debe ocuparse también de aquello que todavía no existe, pero que la sociedad necesitará. Debe anticipar el crecimiento de las ciudades, formar profesionales para nuevas actividades, preparar infraestructura estratégica, preservar parte

de una riqueza extraordinaria y fortalecer instituciones que probablemente continúen cuando quienes las impulsaron ya no estén.

Un mandato dura cuatro años. Una provincia no. La alternancia limita correctamente el ejercicio del poder, pero no debería limitar la capacidad colectiva de imaginar. Las transformaciones profundas casi nunca coinciden con el calendario electoral: mejorar la educación, ordenar el territorio, diversificar una economía o recuperar la confianza institucional requiere continuidad, aprendizaje y decisiones cuyos resultados tal vez sean disfrutados por personas que nunca conocerán a quienes las tomaron.

Ésa no es una debilidad de la política. Es una de sus formas más nobles.

El Estado no pertenece al gobierno

Quien gana una elección recibe una responsabilidad temporal. No adquiere la propiedad del Estado.

Los edificios públicos, los empleados, la información, las empresas estatales, la publicidad oficial, los recursos naturales y los presupuestos pertenecen a la comunidad. Ningún gobierno puede utilizarlos como patrimonio partidario, instrumento de disciplinamiento o mecanismo de recompensa. Los municipios no son subordinados políticos, los ciudadanos no deben agradecer como favores aquello que reciben por derecho y las instituciones no pueden quedar sujetas a la conveniencia de quien ocupa transitoriamente el poder.

Esta distinción cambia la forma de gobernar. Quien se considera dueño busca controlar y permanecer. Quien comprende que administra algo ajeno acepta límites, rinde cuentas y procura entregar el Estado en mejores condiciones que aquellas en que lo recibió.

El poder democrático se legitima precisamente por esos límites. Un gobierno fuerte no es aquel que interviene en todos los aspectos de la vida social, sino el que cumple con firmeza sus responsabilidades, protege los derechos y respeta el espacio de libertad que pertenece a las personas, las familias y las

organizaciones de la comunidad.

Instituciones antes que excepciones

La emergencia permanente favorece el personalismo. Cuando todo parece depender de una decisión extraordinaria, el gobernante se presenta como indispensable y las instituciones aparecen como obstáculos. Sin embargo, los problemas estructurales no se resuelven mediante una sucesión de gestos excepcionales, sino construyendo capacidades ordinarias que funcionen todos los días.

Una escuela no debería depender del sacrificio heroico de un director. Un hospital no puede sostenerse gracias al agotamiento de sus profesionales. Una inversión no debería necesitar cercanía con el poder, ni un municipio recibir obras según la obediencia de su intendente. Cuando el funcionamiento normal del Estado requiere intermediarios, padrinos o favores, no existe fortaleza institucional, existe arbitrariedad.

Gobernar bien significa reemplazar la dependencia personal por reglas previsibles, procedimientos claros y responsabilidades definidas. Las instituciones son valiosas precisamente porque permiten que una sociedad funcione sin necesitar gobernantes providenciales.

Construir capacidades

Toda política pública debe evaluarse por las capacidades que deja.

Una ayuda puede permitir que una persona supere una dificultad y recupere autonomía, o puede convertir una necesidad transitoria en dependencia permanente. Una empresa estatal puede resolver una falla que la sociedad no consigue atender de otra manera, pero también puede terminar dedicada a preservar su propia estructura. Una obra pública puede integrar territorios y multiplicar la producción, o limitarse a satisfacer una necesidad propagandística. Un empleo estatal puede ser una función profesional al servicio de la comunidad o utilizarse como recompensa política.

La diferencia no está solamente en cuánto gasta o cuánto hace el Estado, sino en la sociedad que contribuye a formar. Un Estado puede crecer mientras se debilitan las personas, concentra recursos mientras disminuye la iniciativa social y multiplica programas sin resolver los motivos que los hicieron necesarios.

La finalidad debe ser la contraria: emplear la capacidad del Estado para fortalecer la autonomía de los ciudadanos, mejorar las instituciones y ampliar las posibilidades de la sociedad. El mejor resultado de una política no es que más personas necesiten recurrir al poder, sino que más personas puedan desarrollar su vida sin depender de él.

Gobernar es elegir

Los recursos son limitados incluso en una provincia rica. También lo son el tiempo, la capacidad administrativa y la atención pública. Por eso prometer todo no constituye generosidad, sino una forma de evitar decisiones.

Gobernar significa establecer prioridades y asumir que algunas demandas deberán esperar. Significa preferir la educación a la propaganda, la infraestructura útil a la ornamentación, la prevención a la reparación permanente y la inversión a la expansión de gastos que no crean capacidades. Significa cuidar las instituciones aun cuando el personalismo resulte electoralmente más rentable y preservar recursos para el futuro, aunque consumirlos en el presente produzca mayor aprobación.

No elegir no evita los costos. Simplemente permite que la presión, la improvisación o la inercia elijan por el gobierno.

Una conducción responsable debe explicar sus prioridades, reconocer sus límites y asumir con honestidad las consecuencias de sus decisiones. La sociedad no necesita promesas ilimitadas. Necesita saber hacia dónde se dirige, qué esfuerzos serán necesarios y por qué algunas decisiones resultan más importantes que otras.

Continuidad sin inmovilidad

Ningún gobierno comienza desde cero y ninguno puede terminar la tarea de construir una provincia. Cada generación recibe instituciones, obras, conocimientos, problemas y oportunidades creados por quienes la precedieron. Gobernar con madurez exige preservar aquello que funciona, corregir lo que se ha deteriorado, eliminar lo que perdió sentido e iniciar proyectos que probablemente otros deberán completar.

La continuidad no significa aceptar todo lo heredado ni renunciar al cambio. Significa comprender que el desarrollo debe estar por encima de la vanidad de los gobernantes. Una obra no pierde valor porque fue comenzada por un adversario, ni una política pública merece ser abandonada únicamente porque lleva la firma de otra administración.

Las sociedades maduras consiguen que ciertos acuerdos fundamentales sobrevivan a sus gobiernos. No eliminan las diferencias, pero evitan que cada elección obligue a empezar nuevamente la historia.

Una provincia se construye con su sociedad

El Estado cumple una función irremplazable, pero la provincia no se agota en el Estado. También se construye en las familias que educan, los docentes que enseñan, los profesionales que cuidan, los trabajadores que producen, los comerciantes que abren cada mañana, los empresarios que arriesgan, los científicos que investigan, los jóvenes que imaginan actividades todavía inexistentes, los municipios y las organizaciones comunitarias.

El gobierno no debe pretender dirigir toda esa energía social. Debe protegerla, facilitarla y crear las condiciones para que pueda desplegarse. Le corresponde garantizar la ley, la seguridad, la educación, la salud, la infraestructura, la transparencia y la estabilidad institucional. Sobre ese suelo común, la sociedad crea empresas, conocimiento, cultura, comunidad y proyectos que ningún funcionario podría diseñar por completo desde un escritorio.

La transformación no será exclusivamente estatal, pero tampoco podrá realizarse sin un Estado capaz. Exige instituciones públicas confiables y una sociedad libre, responsable y creadora.

Una generación hacia adelante

Las generaciones futuras no votan, no participan en encuestas, no protestan y no pueden agradecer una buena decisión ni castigar una omisión. Esa ausencia las vuelve débiles frente a la política cotidiana, aunque debería hacerlas más importantes desde el punto de vista moral.

Quienes todavía no nacieron recibirán las ciudades que construyamos, las deudas que asumamos, las instituciones que preservemos, los recursos que consumamos y los problemas que decidamos postergar. No podrán elegir ese punto de partida. Nosotros lo estamos haciendo por ellos.

Pensar una generación hacia adelante no exige abandonar las necesidades presentes. Exige impedir que el presente consuma todas las posibilidades del futuro. Cada decisión debería considerar no sólo su costo inmediato, sino las capacidades que deja; no sólo los beneficios que distribuye, sino quién los financiará; no sólo el crecimiento que produce, sino sus efectos duraderos sobre el territorio y la comunidad.

Una nueva relación con el poder

Una nueva manera de hacer política no comienza con un lenguaje renovado ni con una estrategia de comunicación diferente. Comienza con otra relación con el tiempo, el poder y la verdad.

Con el tiempo, porque gobernar requiere pensar más allá del mandato. Con el poder, porque ejercerlo no significa poseerlo. Con la verdad, porque ninguna sociedad puede transformarse si quienes la conducen prometen lo que saben que no podrán cumplir, ocultan los costos de sus decisiones o atribuyen todos los problemas a otros.

La política debe hablar con claridad sobre las dificultades, los límites y los esfuerzos necesarios. Debe reconocer al ciudadano como protagonista y no como espectador, aceptar el desacuerdo sin convertirlo en enemistad y reemplazar la búsqueda de obediencia por la construcción de confianza.

Su éxito no debería medirse por la cantidad de recursos que concentra ni por el número de personas que dependen de ella, sino por las capacidades que deja, las instituciones que fortalece y la autonomía que devuelve a la sociedad.

Al final de un mandato quedan obras, leyes, balances, errores, deudas y proyectos inconclusos. El legado más profundo, sin embargo, se encuentra en aquello que no siempre puede fotografiarse: la calidad de las instituciones, el respeto por la ley, la confianza pública, los hábitos que el gobierno alentó y los límites que estuvo dispuesto a aceptar.

Gobernar significa reconocer que el futuro no nos pertenece y, al mismo tiempo, asumir que durante un período limitado algunas de sus posibilidades dependen de nuestras decisiones. La medida de un gobierno no está en cuánto poder consiguió acumular, sino en cuánto poder devolvió a las personas y en cuántas oportunidades dejó abiertas cuando ya no estuvo.



La invitación:
Los que deciden construir y participar.

7

Este libro no fue escrito para cerrar una discusión sobre el futuro de Neuquén. Fue escrito para empezarla.

Ninguna persona, ningún gobierno y ningún partido tiene el monopolio de las buenas ideas. Los desafíos que enfrenta nuestra provincia son demasiado grandes para creer que pueden resolverse desde un escritorio o entre un grupo reducido de personas.

Por eso esta invitación está dirigida a quienes conocen la realidad porque la viven todos los días. A quienes enseñan, producen, emprenden, investigan, trabajan en el sector público o privado, sostienen una familia o simplemente aman esta provincia y creen que puede dar mucho más.

No buscamos personas que estén de acuerdo en todo. Buscamos personas dispuestas a pensar, a discutir con respeto, a aportar experiencia y también a cambiar de opinión cuando la realidad demuestra que existe un camino mejor.

Las grandes transformaciones nunca fueron obra de una sola persona. Siempre comenzaron cuando una comunidad decidió dejar de resignarse y asumir la responsabilidad de construir un futuro distinto.

Ésta es nuestra invitación.

EPÍLOGO

Mientras terminás de leer este libro, en algún lugar de Neuquén acaba de nacer un chico. Dentro de veinticinco años será un adulto. Para entonces, muchos de los pozos que hoy producen petróleo habrán comenzado a agotarse. Ya no tendrá sentido discutir qué debimos haber hecho con esta oportunidad. Esa conversación habrá terminado.

La única pregunta que importará será otra.

¿Qué Neuquén encontró al llegar a su vida adulta?

Si encontró una provincia donde pudo educarse, trabajar, formar una familia, emprender y proyectar su futuro sin tener que irse, habremos hecho las cosas bien. Si encontró instituciones respetadas, empresas capaces de competir, ciudades habitables y oportunidades para desarrollar su talento, entonces la riqueza de Vaca Muerta habrá dejado un verdadero legado.

Pero si ese día seguimos hablando únicamente de los barriles que produjimos, de las regalías que cobramos o de las obras que inauguramos, significará que confundimos los medios con el fin. Habrá sido una oportunidad extraordinaria administrada con una mirada demasiado corta.

Ese chico no decide el tiempo que le toca vivir.

Nosotros sí podemos decidir qué provincia le vamos a dejar.