



Revista Conflicto Social - Año 17 N° 31 - Enero a Junio de 2024

¿Estrategias de movilización o estrategias de negociación? El caso del Sindicato Unificado de Trabajadores de la Educación de Buenos Aires (SUTEBA)

Mobilization strategies or negotiation strategies? The case of the Unified Union of Education Workers of Buenos Aires (SUTEBA)

Agustin Gotelli*

Recibido: 11 de marzo de 2024

Aceptado: 30 de abril de 2024

Resumen: En el presente artículo me pregunto por las estrategias llevadas adelante por la dirigencia del sindicato SUTEBA, tanto aquellas vinculadas con el fortalecimiento organizativo como las vinculadas a la negociación con el empleador. En primer lugar, presento la metodología, el caso de estudio y el marco de análisis. Luego analizo las estrategias de consolidación organizativa, acción político-partidaria, formación de coaliciones y participación institucional. Por último, reflexiono sobre la orientación del SUTEBA a la vez hacia la negociación y hacia la organización.

Palabras clave: Estudios sindicales; Sindicatos, Estrategias de revitalización; SUTEBA; Sindicatos provinciales.

Abstract: In this article I wonder about the strategies carried out by the leadership of the SUTEBA union, both those linked to organizational strengthening and those linked to negotiation with the employer. First, I present the methodology, the case study and the analysis framework. Then I analyze the strategies of organizational consolidation, political-party action, coalition construction and institutional construction. Finally, he reflected on the orientation of SUTEBA's strategies towards negotiation and organization.

Keywords: Labor studies; Unions, Revitalization strategies; SUTEBA; State unions.

* Becario doctoral de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC PBA) radicado en el Laboratorio de Estudios en Sociología y Economía del Trabajo (LESET) de la Universidad Nacional de La Plata. Argentina. ORCID N° 0000-0003-1901-4130. agus_getz@gmx.es.

Introducción¹

En los últimos años tres hipótesis predominaron en la discusión local sobre sindicatos. La primera sostuvo, en base a indicadores como cantidad de convenios colectivos firmados y cantidad de afiliaciones, que durante los gobiernos kirchneristas (2003-2015) el sindicalismo logró recuperar niveles de afiliación e influencia promovido por factores externos: un gobierno cercano a los sindicatos y un ciclo económico con expansión del gasto público y crecimiento económico (Haidar y Senén González, 2009, 2014; Medwid y Senén González, 2008; Medwid, Senén González y Trajtemberg, 2009; Del Bono y Senén González, 2013; Senén González, 2011).² Otra hipótesis indagó la revitalización del activismo sindical en base a las disputas bases-dirigentes (Abal Medina, 2014; Becher, 2022b; Varela, 2015). Una tercera hipótesis afirma que las estrategias desarrolladas por las organizaciones de trabajadores estuvieron dentro del repertorio tradicional y no indican una renovación sindical, incluso si hubo una leve mejoría en logros sindicales y afiliaciones (Atzeni y Ghigliani, 2007, 2011; Ghigliani, 2018). Estas hipótesis permitieron ampliar significativamente el campo de estudio sindical, pero soslayaron parcialmente el rol de las dirigencias en la formulación de estrategias. En el presente artículo analizo el caso del Sindicato Unificado de Trabajadores de la Educación de Buenos Aires (SUTEBA), como un caso inusual, donde la dirigencia logró desarrollar estrategias y fortalecer el sindicato en diferentes periodos. Considerando lo conveniente de extender la “pregunta por la revitalización” a periodos por fuera del originalmente investigado en la literatura local (2003-2015) (Gotelli, 2024); analizo las principales estrategias del SUTEBA desde su fundación.³

¹ En este artículo expongo resultados de mi investigación doctoral sobre sindicatos estatales de la provincia de Buenos Aires. El trabajo de campo se llevó adelante durante los años 2020-2024. Agradezco el financiamiento de la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires para el desarrollo de la investigación.

² Esta línea de investigación continua las discusiones sobre sindicatos y contexto político-económico iniciada en los noventa (ver Murillo, 2000, 2008 y Etchemendy, 2001).

³ Sin pretensión de exhaustividad, muchas acciones relevantes del sindicato quedan por





El Sindicato Unificado de Trabajadores de la Educación de Buenos Aires es un sindicato de docentes de la provincia de Buenos Aires creado en 1986 que en poco tiempo se convirtió en el sindicato más representativo del sector educativo. Indagado en distintas ocasiones (Becher, 2022a; Lafiosca, 2008), me propongo explorar las estrategias de la dirigencia del sindicato para el desarrollo de la organización gremial. Si bien no sostengo que el caso muestre una tendencia generalizable aspiro a mostrar, en base al caso del SUTEBA, la potencia que tienen las dirigencias en el desarrollo del sindicato, lo que puede matizar, por un lado, algunas visiones actuales en el campo sobre las dirigencias sindicales como cúpulas oligarquizadas (Abal Medina, 2014; Becher, 2022b; Varela, 2015), y por el otro, el énfasis en la negociación como única o principal estrategia de las dirigencias (Collier y Etchemendy, 2008; Del Bono y Senén González, 2013). Como marco de análisis recupero las dimensiones propuestas en la bibliografía anglosajona de revitalización sindical (Arias y Salgado, 2011; Arriaga, 2018; Gotelli, 2024) como metodología diseño la investigación como un estudio de caso único e inusual (Flyvbjerg, 2011; Schwandt y Gates, 2018; Stake, 2003, 2006). En la primera parte del artículo presento la metodología, el marco de análisis y la selección del caso. En la segunda parte reconstruyo las estrategias de la dirigencia. Propongo el caso seleccionado como un caso inusual de desarrollo organizativo y como un ejemplo consistente sobre la posibilidad de fortalecimiento sindical impulsado por la dirigencia del sindicato.

Metodología

Como metodología diseñé el estudio como un estudio de caso único e inusual. El estudio de caso permite indagar en las acciones del sindicato

fuera del artículo debido a limitaciones de espacio, en especial las más recientes. Consideramos sin embargo que las estrategias descriptas son suficientes para el debate propuesto en el artículo.

haciendo énfasis en sus aspectos significativos y manteniendo un enfoque holístico (Stake, 2003). Entre los distintos tipos de estudio de caso, me sitúo entre un tipo de caso intrínseco, cuyo interés reside en conocer las características del caso en profundidad (las estrategias del SUTEBA), y uno “instrumental” (Stake, 2003:136) que tiene su interés en cuanto aporta a la comprensión de una problemática mayor (las estrategias sindicales impulsadas por las dirigencias).⁴ Para la selección del caso busqué un caso “inusual” (Flyvbjerg, 2011) que resulta especialmente útil para obtener información poco común y específica. El caso de SUTEBA⁵ es inusual en la medida en que logró, entre numerosas organizaciones gremiales del sector docente, consolidarse en pocos años como la organización más representativa de su sector (Lafiosca, 2008) con la mayor cantidad de afiliados, la mayor proporción de delegados paritarios en las mesas de negociación, y concentrando la cobertura de los medios de comunicación (*Clarín*, 11/05/2022; *Página 12*, 12/05/2022; *La Nación*, 12/05/2022); y mantuvo una intensa actividad en diferentes periodos organizando manifestaciones, actos, paros, carpas públicas, entre otras medidas, bajo diferentes gobiernos (Becher 2022a y 2022b; SUTEBA, 2006 y 2013). Para la producción de datos se utilizaron diversas técnicas (Valles, 1997). En primer lugar, recorro a la investigación documental sobre archivos sindicales (estatutos, documentos, comunicados, folletos y publicaciones en redes sociales). Además, analizo leyes, proyectos de ley, declaraciones

⁴ En el campo de los estudios sindicales, los estudios de caso son una metodología utilizada frecuentemente para analizar las estrategias sindicales y “comprender las innovaciones y sus causas e impactos” (Turner, 2005:8).

⁵ Me refiero a “dirigentes”, “responsables de área” o “responsables de secretaría” del SUTEBA de manera indistinta ya que, al ser elegidos en las listas presentadas en elecciones, los dirigentes pasan a tener responsabilidades en un área de trabajo o secretaría y cuentan con una licencia gremial que les permite dedicarse de forma permanente a esa actividad (a eso me refiero en adelante con “dirigentes”). Los delegados del sindicato no tienen licencia gremial y su responsabilidad en la conducción del sindicato no es equiparable a los dirigentes distritales o provinciales. Por ese motivo dimos más relevancia a las entrevistas con dirigentes. Por último, considero a ambos (dirigentes y delegados) como los activistas centrales del sindicato, ya que ambos son centrales en el desarrollo del sindicato, me centro en ellos, y no en la membresía en general (afiliados), para reconstruir las estrategias del sindicato.





parlamentarias, y archivos periodísticos. En segundo lugar, llevé adelante entrevistas en profundidad a dirigentes y delegados sindicales en base a un guion semiestructurado (Alonso, 1998; Piovani, 2018).⁶ Para la selección de los entrevistados, utilicé un muestreo de tipo intencional seleccionando dirigentes que hubieran ocupado cargos directivos en las estructuras provinciales, en las seccionales y delegados de escuela. En tercer lugar, recurrí a la observación etnográfica (Guber, 2004; Restrepo, 2016) para las observaciones con notas de campo durante las entrevistas, asambleas de delegados, y visitas a la seccional que me permitieron obtener un registro contextual de las prácticas sindicales relevadas.

⁶ Las entrevistas y observaciones fueron realizadas entre los años 2020 y 2022. Si bien las entrevistas se realizaron en una sede seccional del SUTEBA, los dirigentes entrevistados forman parte de la lista que conduce el sindicato a nivel provincial (elegida para el periodo 2017-2021 y reelecta para el periodo 2022-2026) y participan en reuniones y equipos de trabajo provinciales del sindicato, brindando información sobre las dinámicas en el nivel distrital y provincial. Además, si bien diferenciamos entre los niveles de organización distrital y provincial para analizar la estructura organizativa, el desarrollo de las estrategias del gremio funciona de manera menos diferenciada entre los dirigentes de uno y otro nivel, aunque mantienen responsabilidades diferentes. En entrevistas con dirigentes provinciales pude confirmar y complementar muchos de los argumentos volcados en las entrevistas durante la investigación en la seccional. Los delegados fueron entrevistados a partir de contactos propios en algunos casos, y por recomendaciones de dirigentes de la seccional, en otros. En todos los casos se identificaban con la lista oficialista. La reconstrucción de las listas opositoras fue elaborada en base al contacto con delegados opositores a la conducción, las observaciones en reuniones de delegados y el trabajo con archivos sindicales de la oposición, aunque el análisis de las listas opositoras no está dentro de los alcances de esta investigación (cfr. Becher, 2022b). Por último, el trabajo con archivos sindicales del sindicato me permitió completar, cuando era necesario, algunas afirmaciones o datos provistos en las entrevistas, y matizarlas en otros casos.

Tabla I. Característica del estudio de caso único y atípico. Resumen

Criterios de selección del caso	Objetivos del diseño
La unidad de análisis es una "unidad individual" y se investiga de forma "intensiva" (Flyvbjerg, 2011:301)	Se "buscan las causas de los efectos conocidos a través del estudio de mecanismos, condiciones y capacidades" (Schwandt y Gates, 2018:606)
La selección de casos inusuales permite "obtener información sobre casos inusuales que pueden ser especialmente problemáticos o especialmente buenos en un sentido más definido. Comprender los límites de las teorías existentes y desarrollar nuevos conceptos, variables y teorías" (Flyvbjerg, 2011:307)	El diseño de caso de estudio tiene las ventajas de permitir "profundidad", "comprensión del contexto y el proceso" y "fomentar nuevas hipótesis y nuevas preguntas de investigación" (Flyvbjerg, 2011:315)

Fuente: Elaboración propia en base a Flyvbjerg (2011), Stake (2003) y Schwandt y Gates (2018).

Marco de análisis: estrategias de revitalización sindical

Para el análisis del SUTEBA recupero las estrategias de revitalización del debate anglosajón (Arias y Salgado, 2011; Arriaga, 2018; Gotelli 2024).⁷ Frege y Kelly (2003) identifican seis estrategias: organización, reestructuración organizativa, construcción de coaliciones, asociaciones con los empleadores, acción política, y vínculos internacionales (2003:9). Behrens, Fichter y Frege (2001) proponen seis: la organización de los no organizados, las fusiones y reestructuraciones, la asociación social, la acción política, la creación de coaliciones y la colaboración sindical trasnacional. Turner y Hurd (2001) destacan como estrategias: la organización de la acción política de base no organizada, la construcción de coaliciones, la asociación obrero-patronal, la fusión sindical y reestructuración interna, y la solidaridad internacional. Fairbrother *et al* (2007) considera la renova-

⁷ En los trabajos de Arriaga (2018) y Gotelli (2024) se analiza el enfoque de revitalización anglosajón y sus dimensiones de análisis. En el trabajo de Arias y Salgado (2011) se utiliza el enfoque para indagar en el caso de la disputa sindical por la representación de los trabajadores de subte y premetro. Sobre la recepción del enfoque en el ámbito local ver Haidar (2013), Haidar y Senén González (2009), Gotelli (2023).





ción como un proceso que implica la presencia de liderazgos locales, el impulso a la participación de los afiliados y el aumento de las capacidades de movilización del sindicato (2007:2). Siguiendo a la bibliografía anglo-parlante podemos resumir en cuatro las dimensiones para analizar las estrategias de SUTEBA: la organización, la formación de coaliciones, la acción político-partidaria y la participación institucional. La primera hace referencia a los esfuerzos de la dirigencia por organizar a los afiliados, aumentar la legitimidad y el compromiso de los miembros. La formación de coaliciones refiere a la energía que el sindicato orienta a entablar lazos de solidaridad con otras organizaciones. Por acción político-partidaria entiendo el esfuerzo para actuar en la arena política a través de partidos y frentes electorales, y por participación institucional las acciones orientadas a ganar espacios de negociación formales con el empleador.

Sindicatos del sector público: algunos rasgos específicos

El caso seleccionado es un sindicato del sector estatal, sector que, si bien comparte dinámicas con los gremios del sector privado, tienen rasgos particulares que es conveniente clarificar. Los sindicatos estatales encuentran en el Estado a su empleador, con quien deben negociar de forma directa (Diana Menéndez, 2008; Gil García, 2017). Los miembros de los sindicatos son a la vez agentes estatales (responsables de garantizar el funcionamiento del Estado), adherentes o críticos del gobierno, y activistas gremiales, que intervienen en el quehacer cotidiano de las políticas públicas (Diana Menéndez, 2007; Beliera 2019). Históricamente los trabajadores estatales tuvieron dificultades para que sus organizaciones sindicales sean reconocidas como actores legítimos para negociar de forma colectiva con el Estado (Diana Menéndez, 2009b). A diferencia del sector privado no es común que existan convenios colectivos que regulen las actividades, sino que los sectores se organizan por leyes y decretos. En

el sector estatal bonaerense es frecuente que existan más de un sindicato con personería gremial por sector de actividad y que, en las actividades que han incorporado las negociaciones paritarias, los distintos sindicatos tengan representación en la negociación de forma proporcional a su cantidad de afiliados (Ley paritaria 13.552).

En el caso del sector educativo estatal de la provincia de Buenos Aires hay cinco sindicatos con personería gremial: el SUTEBA, la Federación de Educadores Bonaerenses (FEB), la Unión de Docentes de la Provincia de Buenos Aires (UDOCBA), la Asociación del Magisterio de Enseñanza Técnica (AMET) y la Unión Docentes Argentinos (UDA). Además, el Sindicato Argentino de Docentes Particulares (SADOP) representa a los docentes de escuelas privadas, y la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) y la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) agrupan al personal auxiliar de los establecimientos (limpieza, cocina, mantenimiento, conserjería o maestranza). Entre los sindicatos docentes AMET es un sindicato nacional habilitado a representar a docentes de las modalidades Técnica, Agrotécnica y Formación Profesional. UDOCBA es un sindicato provincial que representa docentes de la modalidad Adultos, Formación Profesional y personal jerárquico. UDA es un sindicato nacional, FEB es una federación que agrupa entidades de base de la provincia de Buenos Aires y SUTEBA es un sindicato provincial, los últimos tres representan docentes de todos los niveles y modalidades del sistema educativo provincial.



Tabla II. Mapa de sindicatos del sector educativo con actuación en la provincia de Buenos Aires

Sindicato	Año de fundación	Personería gremial	Alcance	Representa	Tipo de organización	Cantidad de afiliados
AMET	En 1946 como Federación Argentina del Personal de Enseñanza Técnica (FAPE). Desde 1956 como AMET	Personería gremial 1461, restituida por resolución 949/85.	Nacional, sector público y privado	Docentes de escuelas de modalidad Técnica, Agrotécnica y Formación Profesional.	Organización de primer grado. Adhiera a la CGT	3000 afiliados en la prov. De Bs. As.
UDA	1954	Personería gremial 1477, cancelada en 1958 y restituida en 1974	Nacional, sector público.	Docentes de todos los niveles incluso universitario	Primer grado, adhiere a la CGT	25.000 afiliados en la prov. de Bs. As.
SADOP	1947	Personería gremial 90/1948	Nacional, sector privado.	Docentes de todos los niveles incluso universitario	Primer grado. Adhiere a la CGT	50.000 en la provincia de Bs. As.
FEB	1959	Personería gremial 1311/1972	Provincial. Sector público. Agrupa a 132 entidades de base.	Docentes de escuelas de todos los niveles y modalidades.	Segundo grado, adhiere a Docentes Argentinos Confederados (DAC)	58.000
SUTEBA	1987	Personería gremial 152/1987, Resolución 1418/87	Provincial. Sector público	Docentes de escuelas de todos los niveles y modalidades.	Primer grado, adhiere a la CTERA (segundo grado) y a la CTA de los Trabajadores.	120.000
UDOCBA	2004	Personería gremial 1659/2004	Provincial. Sector público	Docente de escuelas de modalidad Adultos, Formación Profesional, y Personal Jerárquico	Primer grado. Adhiere a la Confederación Nacional de Trabajadores de la Educación (CONTEDEC) y la CGT.	Entre 10 y 15 mil afiliados.

Fuente: elaboración propia en base a Man y Dávila (2010) y páginas webs de AMET, UDA, FEB, UDOCBA y Diario La Nación (03/03/2018). CTERA y CONTEDEC son organizaciones de segundo grado. La CGT, la CTA y la DAC son entidades de tercer grado.

Presentación del caso: el SUTEBA

“si hay algo que sabemos de lo sindical es que no hay conquistas eternas, todo el tiempo esas conquistas se tiene que estar defendiendo y ampliando” (Esteban, dirigente de seccional)

El SUTEBA surgió por iniciativa de un grupo de asociaciones distritales que coordinaban con la Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina (CTERA)⁸. Desde su creación tanto en la CTERA como en el SUTEBA compitieron diferentes listas⁹. La lista Celeste ganó las elecciones del SUTEBA en el '86 y conduce el sindicato desde entonces¹⁰. La lista Celeste se posiciona tempranamente como una agrupación de centroizquierda con un claro perfil político ideológico, definiéndose como:

una agrupación nacional de trabajadores de la educación, en donde han confluído compañeros peronistas, intransigentes,

⁸ En el surgimiento de SUTEBA se combinan dos tradiciones, por un lado, el “sindicalismo de base” de asociaciones distritales, señalado por Gindin como una de las características del sindicalismo docente (2011:122). Por otro, el proyecto “sindicalista” de la CTERA de unificar a nivel provincial y nacional el fragmentado mundo sindical docente (Vázquez y Balduzzi, 2000). Interrumpido durante la dictadura, la unificación de las asociaciones en sindicatos únicos por provincia vuelve a impulsarse en los ochenta, con la apertura democrática, apoyando la creación del SUTEBA y aprobando su inclusión dentro de la CTERA.

⁹ Las listas funcionan como redes donde “se articulan diversos nucleamientos, tradiciones y diversas prácticas de negociación o confrontación en el interior de las propias organizaciones” (Beliera, 2019:23).

¹⁰ Según los documentos del sindicato en el congreso de CTERA de 1985 se presentan tres listas: la lista Blanca, con docentes de identidad radical, socialistas y comunista, la lista Celeste con docentes cercanos al peronismo y la lista Naranja con sectores de izquierda (SUTEBA, 2006:29). En el congreso fundacional de SUTEBA en el '86 polemizaron sectores cercanos al peronismo y sectores de izquierda, finalmente se impusieron en el debate los primeros. A lo largo de las elecciones del sindicato a nivel provincial se han presentado: la lista Celeste, conducción del sindicato de forma sucesiva, y listas opositoras como la Lista Multicolor, la lista Azul y Blanca, entre otras (SUTEBA, 2013). A nivel distrital existe mayor heterogeneidad: es frecuente la formación de frentes con agrupaciones locales de docentes que se alinean, e interactúan, con alguna de las listas provinciales, de hecho, la lista Celeste pasó a conducir el nivel provincial en alianza con otras listas formando el frente “Celeste-Violeta”.





radicales no oficialistas, demócratas cristianos, socialistas e independientes, a debatir fraternal y democráticamente un Proyecto común para todos los trabajadores de la educación de nuestro País. Un Proyecto tendiente a diseñar, materializar, consolidar y expandir un modelo Nacional y Popular de educación puesto al servicio de la liberación social, político, económico y cultural de nuestro pueblo en apertura fraterna y progresiva hacia Latinoamérica y el mundo (SUTEBA, 2006:28)

En las actas del congreso fundacional del SUTEBA, donde se sancionó el estatuto del sindicato, quedaron plasmados los debates sobre el diseño del nuevo sindicato (Lafiosca, 2008). La lista Celeste impulsó la creación de una organización de primer grado, eso implicaba que se unificaran las asociaciones distritales y los sindicatos por rama (*unificando* la representación docente de todos los niveles a nivel provincial), además, se propone participar en una organización de segundo grado (la CTERA) y otra de tercer grado (la CGT), aspirando a actuar en unidad con el movimiento obrero. Sobre la representación de las minorías promovió dejar de lado el sistema D'Hont (que establece proporcionalidad entre los votos y la representación de la minoría) centralizando la conducción del gremio en la lista provincial ganadora. En paralelo a la centralización de la representación, para mantener la autonomía de las seccionales distritales se prohibió la intervención de las seccionales por parte de la conducción provincial y se les garantizaba la autonomía financiera (Estatuto, 1986), delineando una estructura organizativa de varios niveles.

La estructura organizativa y la ampliación del SUTEBA

SUTEBA se organiza en tres niveles: delegados en las escuelas, seccionales por distrito y una conducción provincial (Estatuto SUTEBA, 1986). La representación gremial en las escuelas se organiza en torno a la actividad de los delegados quienes deben ser “la voz del sindicato en

la escuela y la voz de la escuela en el sindicato” (Entrevista a ex delegada). Los delegados se eligen de forma anual por el voto secreto de los afiliados, y debaten en reuniones de delegados por distrito donde comparten los problemas de las diferentes escuelas (Registro de Observaciones de Campo, 2021). Los delegados son activistas voluntarios que deben combinar sus obligaciones laborales con sus tareas de representación en los lugares de trabajo, no tienen licencia gremial, sólo una falta justificada cuando asisten a las reuniones de delegados, y por la organización del trabajo docente en horas cátedras, muchos tienen la jornada dividida en diferentes establecimientos, dificultando el dialogo con el resto de los trabajadores, en especial en el nivel secundario y terciario (Entrevista, Delegado).¹¹ Entre sus funciones tienen el asesoramiento de los docentes en cuestiones de regulación laboral,¹² y suelen intervenir cuando surge algún conflicto en torno a la reglamentación del trabajo, por ejemplo, una discusión entre un docente y el equipo de conducción escolar sobre cómo se interpreta una licencia (Entrevista, Exdelegada). Además, los delegados difunden en las escuelas las acciones del sindicato sobre reclamos salariales, de infraestructura escolar, derechos humanos o jubilaciones (Entrevista, Exdelegada).

¹¹ El sistema educativo se divide en niveles y modalidades. En el nivel inicial y primario la carga horaria mínima es de 20hs semanales. En el nivel secundario y terciario la carga horaria de una materia puede ser de 2 o 3 horas cátedras por semana, generando mayor dispersión de los docentes por diferentes establecimientos (ver Terigi, 2008).

¹² El trabajo docente está especificado en sus tareas y funciones en el Estatuto docente, una ley sancionada por el congreso provincial en la década del ochenta donde se determinan todas las atribuciones, derechos y deberes del desempeño docente en los distintos cargos de las escuelas. Además, las resoluciones de la Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires (el equivalente al ministerio de educación provincial) establecen normativas que superponen al estatuto. Las problemáticas vinculadas al carácter altamente burocrático y complejo de la organización escolar de la provincia solía ser un tema de fondo en las entrevistas (el sistema educativo bonaerense es el más grande del país y el segundo en Latinoamérica, después del de São Paulo en Brasil, con más de 400.000 trabajadores en las escuelas y 5.000.000 millones de alumnos según datos del Anuario Educativo del 2020 y el Censo Nacional Docente del 2014).





El siguiente nivel es la seccional del distrito, conformado por una junta ejecutiva con los miembros de las secretarías del sindicato.¹³ La conducción se organiza por secretarías de trabajo, desde donde se lleva adelante la agenda sindical y se coordina con el nivel provincial y con los delegados de escuelas. La cantidad mínima de secretarías se fue expandiendo en las distintas reformas del estatuto del sindicato (2009, 2021). Las elecciones son de forma simultánea con la conducción provincial (Estatuto, 2021) y suelen competir distintas listas.¹⁴ Por estatuto, la conducción provincial no puede intervenir seccionales y los ingresos de las cuotas sindicales de cada distrito se distribuyen entre la conducción provincial y las seccionales de forma preestablecida por el estatuto del sindicato (40% para la conducción provincial y 60% para la seccional), contando de esta manera cada una con fondos para sus campañas (estatuto, 2021). La dinámica de las seccionales es relativamente independiente a la provincial (Becher, 2022b). En una de las seccionales, por ejemplo, el distrito estuvo bajo la dirección de la lista oficialista excepto en el periodo 2012-2016, luego del cual el oficialismo vuelve a ganar la seccional, pero ampliando el frente de agrupaciones.¹⁵ En otro distrito, la lista oficialista condujo la seccional hasta el año 2016 cuando pierde la conducción frente a una lista opositora, luego del periodo 2016-2021, gana un nuevo frente alineado con la conducción provincial. En el caso de la seccional estudiada por Becher (2022b), en el año 2003 la lista oficialista pierde el distrito y es conducido por listas opositoras hasta la actualidad. En las elecciones del año 2022 la lista oficialista ganó en 129 distritos, la lista Multicolor ganó en tres, y la lista Azul y Blanca en uno (SUTEBA, registro WEB, 19/05/2022).¹⁶ Los cambios en las seccionales

¹³ La provincia de Buenos Aires se subdivide en 135 distritos, SUTEBA tiene seccionales en 98 de ellos y delegaciones o juntas promotoras en el resto. El sistema educativo provincial divide al territorio en 25 regiones educativas, donde agrupa a los distintos distritos.

¹⁴ Las listas electorales suelen estar conformadas por frentes de distintas agrupaciones de docentes, el término "lista" se utiliza por los entrevistados como sinónimo de los frentes o agrupaciones docentes.

¹⁵ Por lista *oficialista* hacemos referencia a la que conduce el sindicato a nivel provincial.

¹⁶ SUTEBA, 19/05/2022.

pueden vincularse a dinámicas distritales, como una mala gestión o algún evento que desencadene un descontento con los miembros de la conducción; a dinámicas nacionales, como problemas económicos como la caída del salario; o a dinámicas provinciales, como la gestión de una política educativa percibida como perjudicial por los docentes. En cualquiera de los casos la votación por otras alternativas a la oficial parece indicar el descontento de los afiliados con la conducción del sindicato, que suele traducirse en el triunfo en los distritos de listas opositoras a la lista oficialista.¹⁷ Si bien las elecciones y la dinámica distrital es una parte importante del desarrollo del sindicato (que hace a la presencia en el territorio del sindicato, la relación con las escuelas, la circulación de información dentro del gremio, y el compromiso de los miembros), la mayor parte de los espacios de negociación son provinciales o nacionales, por lo cual nos concentramos en ese nivel para rastrear las estrategias del sindicato tanto de negociación como de conflicto.¹⁸

Por último, la conducción provincial conforma el tercer nivel del sindicato y se compone por una junta provincial. Además, el sindicato convoca a congresos ordinarios y extraordinarios. La convocatoria a congresos extraordinarios permite la reforma del estatuto, que ha sido utilizada para establecer la participación de SUTEBA en la CTA¹⁹ (Estatuto, SUTEBA, 1994) en los noventa, aumentar las áreas de trabajo del sindicato con nuevas secretarías (Estatuto, SUTEBA, 2016, 2021) y modificar la cantidad mínima de mujeres de las listas electorales (se pasó del 30% al 50% desde la reforma estatutaria del 2016 a la del 2021). Los congre-

¹⁷ La lista Multicolor tiene un crecimiento importante entre los años 2010 y 2022, logró conducir distritos como La Matanza, Escobar y La Plata, y aliarse con otros como Bahía Blanca, descontentos con la conducción provincial. Entre los años 2016 y 2022 pierde varios de esos distritos frente al oficialismo.

¹⁸ En este artículo nos centramos en la conducción del nivel provincial y no indagamos en la dinámica distrital de seccionales oficialistas. Para conocer sobre dinámicas y estrategias en un distrito opositor ver Becher (2022a).

¹⁹ La CTA surge como una ruptura de la CGT. Fue una central sindical que se posicionó como un ala combativa del sindicalismo, oponiéndose al gobierno de Menem (1989-1999) y a su política de liberalización de la economía y reforma del Estado.





Los ordinarios son convocados para aprobar lo actuado por el sindicato, los balances de gestión, y discutir las estrategias y ejes de militancia hacia adelante.

La estructura organizativa en niveles le permitió al SUTEBA expandir su organización, de los 18.000 afiliados al momento de su fundación (Lafiosca (2008), a los 75.000, en 2009 (Folleto de campaña de afiliación, SUTEBA, 2009) y 120.000 afiliados en el 2001 (SUTEBA, 2013). Por otro lado, la cantidad de seccionales distritales se amplió, aumentando la presencia del sindicato en distritos y de delegados en escuelas, el sindicato pasó de tener 15 seccionales en 1986 a 98 en el 2009. La conducción provincial estaba compuesta por 21 miembros en 1986, 40 en 2009 y actualmente tiene un mínimo de 62 miembros de tiempo completo (Estatuto SUTEBA, 1986, 2009, 2021). La cantidad mínima de secretarías en cada distrito también se fue expandiendo: de 7 en 1986, a 9 en 2009, y actualmente no pueden ser menos de 14 secretarías con dirigentes a tiempo completo (Estatuto SUTEBA, 2021). Además de ampliar cuantitativamente la organización, el aumento de secretarías permitió entablar vínculos con otros sectores. El SUTEBA desarrollo fuertes vínculos con el movimiento de derechos humanos en la década de los noventa (Entrevista, Secretario de Derechos Humanos de Seccional), y la reciente creación de una secretaria de Género, una de Ambiente, y una subsecretaria de Docentes Noveles buscan acercar el sindicato a agrupaciones de mujeres (Entrevista, Secretaria de Género de Seccional), ambientalistas, agrupaciones estudiantiles y estudiantes de institutos terciarios (Entrevista, Dirigente Provincial).

Tabla III. Consolidación de la organización

Aumento de afiliados	Mejóro los ingresos por cuotas sindicales, la cantidad de participantes y la legitimidad del sindicato.
Aumento de seccionales	Le permitió ampliar la cantidad de miembros a tiempo completo y aumentar la presencia en los distritos y escuelas.
Aumento de secretarías	Le permitió ampliar la agenda del sindicato al ampliar los temas de trabajo. Llevó al sindicato a entablar lazos con otras organizaciones por fuera del sector educativo.
Aumento de presencia en escuelas	Mejóro la circulación de información y el conocimiento local del sindicato.

Fuente: elaboración propia en base al concepto de vitalidad de Kelly (2015)

La acción político-partidaria

En el año 2011, la lista Celeste impulsó en la provincia la creación de un partido político: el Movimiento Mayo. Buscaba así contar con una herramienta partidaria propia para llevar adelante sus reclamos en los espacios políticos formales (Entrevista, Dirigente Provincial). El partido se ubica en la centroizquierda del espectro político y participó de frentes partidarios como el Frente Para La Victoria en las elecciones del 2011, 2013, y 2015, en Unidad Ciudadana en las elecciones del 2017 y en el Frente de Todos en las elecciones del 2019. Contar con un partido les permitió presentar candidatos en los municipios bonaerenses (concejales y consejeros escolares), y contar con mayor capacidad de negociación para presionar por mejores lugares en las listas electorales de la coalición. Como resultado consiguieron sumar concejales y representantes escolares en municipios, una senadora provincial y un diputado nacional (Entrevista, Dirigente Provincial). Además de presentar proyectos de ley y formar parte de distintas comisiones legislativas (Yaski H., Archivo Parlamentario, 2018, 2019). En el 2020 el diputado del Movimiento Mayo, Hugo Yaski, impulsa el proyecto de ley “Aporte solidario y extraordinario para





ayudar a morigerar los efectos de la pandemia” (Archivo Parlamentario, 2020), y lleva más de 590 proyectos presentados en el parlamento. El partido, además, suele emitir declaraciones de solidaridad con movimientos sociales de derechos humanos, de la economía populares y de mujeres y disidencias, y a favor de un proyecto de integración regional latinoamericano (Movimiento Mayo, página WEB). En los últimos años lleva adelante una política orientada al desarrollo territorial en los municipios a través de la educación y la economía popular (Entrevista, Secretaría Adjunta de Seccional).

Tabla IV. Acción político-partidaria

Creación de un partido político	Le permitió presentar candidatos legislativos propios en los municipios, en la provincia y en la nación. Desarrollar actividad territorial y coordinar con otros movimientos y partidos.
Participación en coaliciones electorales	Le permitió acceder a lugares en las listas electorales y ser elegidos para cargos legislativos. Formar parte de debates de los equipos técnicos e influir en proyectos de ley. Además de presentar proyectos y declaraciones propias.

Fuente: elaboración propia en base al concepto de *acción política* de Behrens, Fichter y Frege (2001).

Los repertorios contenciosos del SUTEBA: las campañas por la “Ley de Financiamiento Educativo” y las “Paritarias” para el sector docente

Desde su fundación el sindicato busca ser reconocida por el gobierno como un interlocutor legítimo y negociar de forma colectiva en nombre de los docentes de la provincia de Buenos Aires (Nardachionne, 2015; SUTEBA, 2006). En las declaraciones del Congreso fundacional de CTERA en la década del setenta ya estaba presente el reclamo por mayor participación de los representantes sindicales en la política educativa y la responsabilidad del Estado sobre la educación (Vázquez y Balduzzi,

2000). Si bien la personería gremial en 1987 le permitió al SUTEBA el reconocimiento por parte del Estado (personería gremial N° 152/1987), el sector docente no cuenta con espacios de negociación colectiva donde llevar adelante la agenda sindical (Nardachionne, 2011). La falta de espacios institucionales lleva tanto SUTEBA en la provincia y como CTERA a nivel nacional a movilizarse para visibilizar su agenda y presionar por espacios de negociación similares a los del sindicalismo del sector privado.

La “Marcha Blanca” del ‘88 es un primer hito de movilización: se busca movilizar a afiliados de todas las provincias con marchas y concentraciones. Consiste en un paro por tiempo indeterminado convocado por la CTERA para todos sus sindicatos base, en mayo de 1988, que se prolongó durante varias semanas en las provincias, y culmina en una gran marcha de docentes desde distintos lugares del país hacia la Capital Federal. Durante la marcha blanca se reclama por: “Salario único”, “Igual remuneración por igual trabajo”, “Paritaria Nacional Docente”, “Ley de Financiamiento Educativo” y “Ley Nacional de Educación” (SUTEBA, 2006; Página 12, 23/05/2020). Desde el sindicato se inscribe al reclamo por una “Ley de Financiamiento Educativo” como parte de la responsabilidad del Estado sobre la educación, y el reclamo por una “Paritaria Nacional Docente”, donde los “docentes querían discutir salarios y condiciones de trabajo al igual que los demás trabajadores” (SUTEBA, 2013:182), como parte de la participación legítima de la representación gremial en instancias de negociación.

En la década siguiente la “Carpa Blanca” del ‘97 es un segundo hito de movilización, organizada por la CTERA,²⁰ SUTEBA participa como sindicato base de la provincia de Buenos Aires: consiste en la instalación de una carpa frente al congreso nacional desde el 2 de abril de 1997 hasta diciembre de 1999. Se busca “la nacionalización del conflicto” con la insta-

²⁰ Tanto CTERA como SUTEBA son conducidas por la misma lista desde los ochenta. Aunque varias listas opositoras se presentan en las elecciones de SUTEBA y las de CTERA, la lista Celeste consigue mantener la conducción del sindicato y la federación.





lación de la “Carpa Blanca” frente al Congreso y “el inicio del ayuno docente por parte de unos cincuenta maestros” (SUTEBA, Archivo WEB, “La lucha histórica de la Carpa Blanca”). En torno a la carpa se organizan una serie de actividades por mayor presupuesto educativo con la sanción de una “Ley de Financiamiento Educativo”. Durante esa campaña se llevan adelante paros docentes, huelgas de hambre, clases abiertas, eventos culturales (como radios y programas televisivos), visita de referentes de la cultura y de los derechos humanos, entre otras actividades (SUTEBA, 2013: 257). En la “Carpa Blanca” además de la movilización de los afiliados, se busca involucrar a la comunidad de una forma mucho más activa, brindando clases públicas, o convocando a referentes de la cultura y del campo de los derechos humanos. Se suman además aspectos de impugnación y de polémica contra el gobierno nacional, que lleva adelante una serie de medidas neoliberales y de ajuste económico. Se continúa con el reclamo por una “Ley de Financiamiento Educativo” y “contra las políticas instrumentadas durante el gobierno de Carlos Menem” para “evitar que la reforma del Estado, la precarización laboral y la desocupación afectaran a la educación” (SUTEBA, 2013:255).

Diana Menéndez (2009) señala que los sindicatos del sector público ponen en juego tres dimensiones durante sus protestas: la legitimidad del proyecto político del gobierno, la publicidad, y la pluralidad de la protesta. La “legitimidad” hace referencia a la viabilidad del proyecto del gobierno²¹, la “pluralidad” hace referencia a la existencia de más actores (otros sindicatos del sector, asociaciones civiles, grupos interesados, etc.) en las protestas y la “publicidad” refiere al involucramiento del público que, en cuanto usuarios del servicio, tienen un interés directo, o indirecto como

²¹ “lo que parece ser el pilar de la fundamentación de la acción sindical en el Estado, es la capacidad de realizar un daño político. En este punto son casi inescindibles las dimensiones del Estado, su carácter material y simbólico se unen, y el daño a la materialidad de la administración deviene daño simbólico al poder político. Es a través de los aparatos del Estado, de su materialidad, que se llevan a cabo gran parte de los proyectos políticos que un determinado gobierno encarna. De este modo, cuando estalla el conflicto laboral en su interior, se pone en tela de juicio, en alguna medida, la viabilidad del proyecto, la puesta en práctica de la política” (Diana Menéndez, 2009: 53)



En la provincia, SUTEBA protagoniza un conflicto con el gobierno provincial en el año 1992 por la participación en espacios de negociación: con la modificación de la reglamentación del estatuto docente por parte del gobierno, introduciendo “reformas de forma unilateral”.²² Frente a ello se buscó la unidad con FEB para presionar por una instancia de diálogo entre el gobierno y los sindicatos. La unidad entre sindicatos docentes también tuvo lugar durante las protestas contra el gobierno provincial en los años 2001 y 2002. Las acciones en conjunto con esos sindicatos comenzaron a ser más frecuentes y su unidad se institucionalizó en el Frente Gremial Docente Bonaerense (FGDB).²³ Uno de los aspectos más conflictivos con el gobierno provincial era la falta de convocatoria a espacios de discusión (SUTEBA, 2006:59). También a mediados del año 2002 en el contexto de movilizaciones contra recortes presupuestarios en educación, el SUTEBA promueve movilizaciones con otras organizaciones como el movimiento de desocupados (SUTEBA, 2006: 65). El sindicato participa de reclamos y movilizaciones por temas que sobrepasan lo gremial como movilizaciones contra el hambre, contra la pobreza, contra las políticas de ajuste, contra la visita de organismos financieros internacionales al país o contra el ALCA (SUTEBA, 2006), extendiendo su acción en luchas por la justicia social llevando al sindicato fuera de lo estrictamente gremial.

Los espacios de participación institucional

Durante el periodo 2003-2015, el SUTEBA fue ampliando su presencia de forma significativa en espacios provinciales, nacionales (con la CTERA), y distritales (con sus seccionales). El hito más importante es sin duda la conquista de las negociaciones paritarias provinciales (negocia-

²² SUTEBA, 2006:51.

²³ Al FGDB se suman SADOP, AMET, UDA y luego UDOCBA, y pasa a llamarse Frente de Unidad Docente Bonaerense.

ciones por sector entre sindicatos y empleadores reconocidas por el Estado y con fuerza de ley) en el 2006.²⁴ Se consiguió luego de la aprobación de una serie de leyes por las cuales el sindicalismo docente nacional reclamó durante varios años: la Ley de Financiamiento Educativo (LFE) aprobada en el año 2005 y la Ley Nacional de Educación (LNE) del año 2006. La primera estableció en el artículo 10° la constitución de un “convenio marco” entre sindicatos o federaciones nacionales y autoridades educativas (una virtual paritaria nacional) donde se discuten condiciones laborales, calendario educativo, salario mínimo, capacitación y carrera docente.²⁵ Como parte de CTERA, los dirigentes provinciales pudieron presionar al gobierno nacional para la equiparación de condiciones laborales entre provincias y negociar las actualizaciones del fondo de incentivo docente. Además, las negociaciones sobre fondos para infraestructura escolar, salarios o capacitación docente desde nación, impactan en la provincia. Con este impulso, en la provincia de Buenos Aires se aprueba una ley propia (Ley paritaria 13.552) en el año 2006, donde se establece la paritaria docente provincial, reconociendo a los sindicatos docentes con personería gremial como los interlocutores del gobierno. Las paritarias marcan un antes y un después tanto a nivel nacional como provincial. A nivel nacional la paritaria les permitió a los sindicatos presionar por condiciones más homogéneas de trabajo entre los sistemas educativos provinciales y reclamar financiamiento nacional que complementa las inversiones en educación de cada provincia, en busca de reducir las asimetrías entre los presupuestos provinciales. En la provincia, los sindicatos docentes consiguieron un ámbito de discusión donde además del salario se negocian condiciones de trabajo, salud e infraestructura, en comisiones paritarias específicas. Además, la paritaria abre la posibilidad de rediscutir

²⁴ Si bien existía en la provincia una instancia de negociación conocida como “la Mesa de Cogestión” (establecida por Resolución N° 603 en el año 2001), era convocada de forma unilateral por el gobierno provincial y al no ser homologada podía ser incumplida sin mayores costos para el gobierno.

²⁵ SUTEBA participa a través de su federación, la CTERA. Además, participan AMET, CEA (Confederación de Educadores Argentinos), SADOP y UDA.





y modificar muchas de las regulaciones del estatuto docente para readecuarlas a las necesidades actuales del sistema educativo.

Otro ámbito de participación es el Consejo General de Educación de la Provincia donde SUTEBA tiene consejeros docentes que formaron parte de la discusión del Reglamento General de Instituciones Educativas del año 2011 (Decreto 2299/2011). En cuanto a la salud laboral, SUTEBA participa en la Comisión Mixta de Salud y Seguridad en el Empleo Público (CoMiSaSEP), creada en el 2008. Es un espacio de discusión provincial sobre las condiciones de salud y medioambientales de todos los empleados públicos de la provincia (Ley provincial N° 14.226). Dada la amplitud de los temas que abarca esta comisión, se promovió la creación de comisiones más específicas para tratar cada actividad: en el ámbito educativo se constituye la Comisión Jurisdiccional Mixta de la Dirección General de Cultura y Educación, que funciona desde el año 2010 y abarca a los docentes de toda la provincia, se impulsó además la conformación de Comités Mixtos Distritales de Salud y Seguridad, es decir de comisiones de salud y seguridad por distrito, donde representantes sindicales y autoridades educativas se encuentran para discutir problemas del sistema educativo del distrito, aunque su presencia en los distritos es dispar. En esos espacios se discutió en el año 2014 el “Conjunto de Normas Básicas de Arquitectura Escolar” en base al acuerdo paritario nacional (SUTEBA, “CTERA y el acuerdo paritario nacional: 12 puntos sobre infraestructura escolar”, archivo WEB) donde se formulan recomendaciones sobre las condiciones básicas de infraestructura escolar.

También se trabajan aspectos vinculados a los planes de evacuación y relevamientos de infraestructura (Entrevista, Secretaria de Salud de Seccional). Durante el regreso a la presencialidad luego del aislamiento por la pandemia de COVID, se negoció un protocolo para la vuelta a la presencialidad en las escuelas. Por último, el sindicato participa de espacios distrital como la Unidad Educativa de Gestión Distrital (UEGD) creada en el año 2003, que busca mejorar la gestión y coordinación entre actores distritales, como organismos municipales y organizaciones comunitarios

(Resolución 2998/2011, DGCE). En el año 2011 se amplía la constitución y funcionamiento de las UEGD para incluir a sectores municipales y sindicales. En este espacio coordinan autoridades educativas (como inspectores y representantes del Consejo Escolar), representantes del municipio (como funcionarios del Servicio Local) y representantes sindicales.

Tabla V. Participación institucional

Espacios de negociación a nivel nacional	Le permitió negociar un salario mínimo docente (Decreto 922/2011).
Espacios de negociación provinciales	Le permitió negociar salarios, infraestructura escolar, salud laboral, entre otros temas de la agenda del sindicato.
Espacios de negociación distritales	Le permitió coordinar con actores gubernamentales y sociales distritales.

Fuente: elaboración propia en base al concepto de *asociación social* de Frege y Kelly (2003) y Fichter y Greer (2004).

Formación de coaliciones

Desde su fundación, SUTEBA se reivindicó como parte de un conjunto más amplio: “la clase trabajadora” (Estatuto SUTEBA, 1986) y defendió un modelo “nacional popular” de educación para la “liberación nacional” (SUTEBA, 2013). Esto lo llevó a confrontar con los proyectos político-económicos neoliberales. Como ya mencionamos, a comienzos del 2000, en el marco del ajuste del gasto fiscal promovido por el Fondo Monetario Internacional (FMI), SUTEBA se unió con el otro sindicato docente mayoritario de la provincia, FEB, en un frente gremial, al cual luego se sumaron el resto de los sindicatos docentes SADOP, AMET, UDA y UDOCBA. El Frente Gremial Docente Bonaerense (FGDB) se constituyó como una coalición de sindicatos del sector educativo provincial para re-





sistir las políticas de ajuste del gasto a finales del ciclo económico de la convertibilidad (SUTEBA, 2006); durante la expansión del gasto durante el kirchnerismo, el FGDB disputó la orientación de la inversión educativa, interviniendo en las negociaciones paritarias de forma conjunta, en las negociaciones con el Instituto Previsional y Social, en el Consejo Consultivo del instituto Obra Médica Asistencial, y coordinando acciones contenciosas como paros y movilizaciones (SUTEBA, 2006).

La construcción de una gran coalición sindical les permitió a los sindicatos aumentar su capacidad de presión para acceder a espacios de decisión, aumentar la publicidad de sus reclamos y la pluralidad de sus iniciativas; revirtiendo, en alguna medida, la debilidad que genera una representación sindical fragmentada como señalara Murillo (2005). Durante la gobernación de Scioli en la provincia (2007-2015), son frecuente los paros del Frente Gremial Docente al inicio de ciclo lectivo en reclamo de aumentos salariales: cuatro semanas con paros en el 2013 y 18 días en el 2014 (*La Nación*, 29/03/2014; *Página 12*, 17/03/2013). El Frente de Estatales (FdE) fue otra coalición entre sindicatos docentes y gremios del sector hospitalario, judiciales, administrativos, entre otros. Se organizó en el periodo 2015-2019 para confrontar contra los intentos de ajuste del gasto en la provincia, nuevamente bajo un programa de ajuste auspiciado por el FMI (Gotelli, 2022). A nivel distrital se impulsó en los últimos años un bloque educativo (el Frente de Unidad Gremial Bonaerense) una coalición de sindicatos docentes y de auxiliares para discutir problemas distritales y negociar de forma unificada con las gestiones municipales. Además, se articuló con diversos espacios del movimiento de mujeres (Entrevista, Secretaria de Género de Seccional) y estudiantiles (Entrevista, Dirigente Provincial).

Tabla VI. Formación de coaliciones

Coaliciones con sindicatos	Le permitió negociar de forma unificada con el gobierno nacional (con CTERA), provincial (con el FUDB) y distrital (con el FUGB).
Coaliciones con movimientos sociales	Le permitió llevar al sindicato fuera del lugar de trabajo: articulando con espacios de mujeres, de la economía popular o centros de estudiantes. Mejoró la circulación de información sobre el contexto del sindicato.

Fuente: elaboración propia en base al concepto de *coalición* de Behrens, Fichter y Frege (2001) y Frege, Heery y Turner (2004).



El caso de SUTEBA: ¿estrategia de movilización o estrategias de negociación?

Para finalizar, nos preguntamos por la orientación estratégica del sindicato. En la literatura sobre revitalización suelen aparecer dos modelos formulados de manera antagónica (Mundlak, 2020): un modelo “organizador”²⁶ centrado en la movilización (en base al activismo en el lugar de trabajo, el fortalecimiento de vínculos la comunidad y un enfoque conflictivo de la relación entre sindicato y empleador), y un modelo “institucionalista”²⁷ centrado en la negociación con el empleador (en base a un marco de relaciones laborales favorables al dialogo tripartito entre empleador, gobierno y sindicatos).²⁸ En el caso de SUTEBA encontramos que

²⁶ “(...) una estrategia destinada a recuperar parte del papel del movimiento social ha sido el modelo organizador (Roberts 1999: 38). Originario de California, este modelo busca movilizar a los trabajadores a través de las comunidades, a través de ser relevante para los problemas de la comunidad y las cuestiones de justicia social, así como para las luchas cotidianas en el lugar de trabajo (Roberts 1999: 38). En la práctica, este modelo pone un fuerte énfasis en el reclutamiento y el trabajo a través de activistas locales (Frege 1999: 279)”. (Dibben y Wood, 2011: 37).

²⁷ “Tales enfoques sostienen que las instituciones nacionales hacen una diferencia (Kelly y Frege 2004: 182), pero que los entornos institucionales no son solo la construcción de fuerzas abstractas del mercado, sino también interacciones sociales (Dibben y Wood, 2011:34).

²⁸ Sin plantearlo en esos términos, en la bibliografía local se analizaron diferentes formas de acciones sindicales. ATE (Armellino, 2015; Collado, 2010, Diana Menéndez, 2008) llevó adelante estrategias de movilización, por el contrario, UPCN (Armellino, 2015; Diana Menéndez, 2008) concentró sus energías en estrategias de negociación.



se combinan ambas estrategias. Por un lado, la expansión en la arena institucional es un indicador de una estrategia de mayor interlocución con el empleador. Además, la acción político-partidaria le permitió proyectarse en nuevos espacios como comisiones parlamentarias, grupos de trabajo de la coalición política, bancas en el congreso y en los consejos municipales. Por el otro lado, el crecimiento de la estructura organizativa, con el aumento del número de afiliados, de miembros a tiempo completo, de seccionales y delegados, muestra un esfuerzo por aumentar la capacidad de movilización y la presencia en los lugares de trabajo. La coalición con otros sindicatos y movimientos sociales como en la “Marcha Blanca” o la “Carpa Blanca” movilizó a los miembros del sindicato detrás de una agenda más amplia que lo gremial y promovió la apertura de la agenda sindical a nuevos temas y actores por fuera del sector educativo, aumentando el compromiso de los miembros del sindicato y construyendo redes con potenciales aliados. En síntesis, el sindicato, antes que seguir una estrategia exclusivamente *institucional* o *movimentista*, fue “caminando por las dos veredas” a la vez, fortaleciendo tanto la estructura organizativa como los espacios de negociación con las autoridades, buscando aumentar tanto su capacidad de movilizar a sus bases como la de negociar con su empleador.

Tabla VII. Estrategias de negociación y movilización

Estrategias de movilización	Buscan ampliar la organización, mejorar la relación con la comunidad, generar compromiso y voluntad de actuar entre los miembros del sindicato.
Estrategias de negociación	Buscan aumentar la presencia del sindicato en la arena institucional, aumentar la influencia sobre el gobierno, mejorar el acceso a espacios de decisión y el acceso a información relevante.

Fuente: elaboración propia en base a Ganz (2000) y Mundlack (2020).

El análisis de las acciones que clasificamos como “estrategias de movilización” (centradas en fortalecer a la organización y la relación con la comunidad) como aquellas “estrategias de negociación” (con las cuales la

dirigencia buscó fortalecer la presencia del sindicato en la arena institucional) pueden matizar, al menos para sindicatos provinciales del sector público como el SUTEBA, las hipótesis predominantes en el campo de los estudios sindicales que analizaron la dinámica sindical en base a los factores contextuales, la dinámica bases contra dirigencias o las prácticas tradicionales. El caso del SUTEBA muestra, por el contrario, que las dirigencias pueden impulsar iniciativas y estrategias novedosas orientadas tanto a aumentar su participación en la negociación formal como a mejorar su capacidad de organizar a los miembros y a la comunidad. Sin restar valor a la contribución que desde las hipótesis mencionadas se hicieron, y se hacen, al debate sobre sindicatos, el caso inusual de SUTEBA muestra que es posible encontrar casos donde las dirigencias tienen un rol central en formular y llevar adelante estrategias para fortalecer al sindicato. Profundizar en los mecanismos que se articulan en estos procesos y explorar más casos de estudio, forman una agenda de investigación en desarrollo.

Conclusiones

SUTEBA ofrece una imagen atípica a la presentada usualmente sobre sindicatos. Antes que una dirigencia de comportamiento conservador, al examinar al sindicato encontramos una dirigencia que impulsa estrategias de fortalecimiento: logra expandir su estructura organizativa con el crecimiento de afiliados, seccionales y secretarías; en la arena político-partidaria consigue influir en proyectos de ley sobre políticas educativas y fiscales, llevar miembros al congreso provincial y nacional, y sumar concejales y consejeros escolares en distritos. La conquista de negociaciones paritarias a nivel nacional y provincial, y los espacios de participación provinciales y distritales, le permite discutir con autoridades municipales, provinciales y nacionales las demandas de su sector. Por último, la formación de coaliciones le permite al sindicato entablar lazos con otros actores, des-





arrollar su agenda fuera del ámbito educativo, y presentar reclamos de forma unificada con otros sectores. La promoción tanto de estrategias de negociación y de movilización por parte de la dirigencia del gremio constituye un caso inusual, que, sin embargo, muestra el potencial que pueden tener las dirigencias para impulsar estrategias de fortalecimiento sindical.

Bibliografía

Abal Medina, P. (2014). *Ser sólo un número más: Trabajadores jóvenes, grandes empresas y activismos sindicales en la Argentina actual*. (1° edición) Biblos.

Almeida, P. (2020). *Movimientos sociales: la estructura de la acción colectiva*. 1a ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.

Alonso, L. (1998). *La mirada cualitativa en Sociología*. Fundamentos: Madrid.

Arias, C. C., y Salgado, P. D. (2011). Revitalización sindical en argentina: el caso del subte. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, vol. I-II, núm. 131-132, pp. 183-195 Universidad de Costa Rica.

Armellino, M. (2015). Reformas de mercado y reacciones sindicales en Argentina: una revisión desde la experiencia de los trabajadores públicos. *Desarrollo Económico*; 55; 216; 9-2015; 245-278.

Arriaga, A. E. (2018). Potencialidad de las discusiones sobre revitalización sindical para pensar la historia reciente del movimiento obrero argentino. *Prohistoria. Historia, políticas De La Historia*, (29), 115-133.

Atzeni, M. y Ghigliani, P. (2007). "The resilience of traditional trade union practices in the revitalisation of the Argentine labour movement". Phelan, C. (ed.). *Trade union revitalisation: trends and prospects in 34 countries*. 1era edición. Oxford: Peter Lang.

_____ (2011). Pragmatism, ideology or politics? Trade unions and workers' responses to the imposition of neo-liberalism in Argentina (1976-2010). *International Handbook on Labour Unions: responses to neo-liberalism*. p. 44 – 61. Cheltenham – UK.

Baccaro, L., Hamann, K., y Turner, L. (2003). "The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective". In *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), 119–133.

Balduzzi J., y Vazquez, S. (2000). *De Apóstoles a Trabajadores. Luchas por la unidad sindical docente 1957-1973*. Editorial I.I.P.M. VILTE.

Becher, P. (2022a). Los procesos de conflictividad y las prácticas sindicales de

Suteba Bahía Blanca (2003-2015). *De Prácticas y Discursos*. Cuadernos de Ciencias Sociales, vol. 11, núm. 17.

_____ (2022b). Los guardapolvos vienen marchando. Estrategias y prácticas de SUTEBA Bahía Blanca (2003-2015). *Tesis de Doctorado*. UBA.

Behrens, M., Fichter, M., y Frege, C. M. (2003). Unions in Germany: Regaining the Initiative? In: *European Journal of Industrial Relations*, 9(1), 25–42.

Behrens, M., Hamann K., y Hurd R., (2004). “Conceptualizing Labour Union Revitalization”, In C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy* (pp. 137-158). New York, NY: Oxford University Press.

Beliera, A. (2019). *Lo sindical en su multiplicidad: Trabajo, profesiones y afectos en el hospital*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Collado P. A. (2010). El caso de la Asociación Trabajadores del Estado-ATE en la provincia de Mendoza, Argentina. En: *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 2ª Época, N° 23-24, 171-194.

Collier, R. y Etchemendy, S. (2008). Golpeados pero de pie. Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007). *POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, 13, 145-192.

Diana Menéndez, N. (2009). Aproximaciones teóricas en torno a la representación sindical; Universidad de Zulia. Facultad de Ciencias Jurídicas. *Centro de Investigaciones y Estudios Laborales y Disciplinas Afines; Gaceta Laboral*; Vol. 15; núm. 2, pp. 32-58.

Del Bono, A. y Senén González, C. (2013). *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*. UNLAM Prometeo.

Dávila, P., y Laura Man, L. (2009). Trabajo docente, perspectiva de género y educación: la perspectiva de género en la educación. Confederación de Educadores Argentinos.

Dibben, P. y Wood, G. (2011). Union renewal: objective circumstances and social action. In: *The International Handbook Of Labour Unions: Responses to Neo-Liberalism*. Gall, Wilkinson y Hurd (Ed.). Edward Elgar Publishing.

Diana Menéndez, N. (2007). La representación sindical en el Estado: los casos de la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) y la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN). *Tesis de Maestría*. Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires.

_____ (2008). La trama compleja de la acción sindical: Los casos de ATE y UPCN. *En Trabajo y Sociedad*, Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas, 9(10), 1-29.

_____ (2009a). Aproximaciones teóricas en torno a la representación sindical; Universidad de Zulia. Facultad de Ciencias Jurídicas. *Centro de Investigaciones y Estudios Laborales y Disciplinas Afines; Gaceta Laboral*; Vol. 15; núm. 2, pp. 32-58.





_____ (2009b). Tensiones y singularidades de las relaciones laborales en el empleo público. *Revista Sociología del Trabajo*, Siglo XXI de España, 65; 81-110.

Fairbrother, P., Williams G., Barton, R., Gibellieri, E. y Tropeolil A. (2007). Unions Facing the Future: Questions and Possibilities. En *Labor Studies Journal*, vol. 31 no. 4, 2007, p. 31-53.

Fichter, M. y Greer, I. (2004). "Analysing social partnership: A tool of union revitalization?" In C. Frege and J. Kelly (Eds.), *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy* (pp. 71-92). Oxford, UK: Oxford University Press.

Frege, C., Heery, Ed., y Turner, L. (2004). "The new solidarity? Trade union coalition-building in five countries". In: C. Frege & J. Kelly (Eds.), *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy* (pp. 137-158). New York, NY: Oxford University Press.

Frege, C. y Kelly, J. (2003). Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective. European. In: *Journal of Industrial Relations*, 9(1), 7-24.

_____ (2004). *Conclusions*. In: C. Frege and J. Kelly (eds), *Varieties of Unionism*. Oxford: Oxford University Press.

Flyvbjerg, B. (2011). «Case Study» in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4th Edition (Thousand Oaks, CA: Sage, 2011), Chapter 17, pp. 301-316.

Ganz, M. (2000). Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1966. *American Journal of Sociology* 105:1003-62.

Gates E. y Schwandt T. (2017). "Case Study Methodology" In Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 5th Edition (Thousand Oaks, CA: Sage, 2011), Chapter 14.

Ghigliani, P. (2018). Sindicalismo y conflictividad laboral en el nuevo escenario. En P. Pérez y E. López (Coords.), *Un nuevo ciclo regresivo en Argentina? Mundo del trabajo, conflictos laborales y crisis de hegemonía*. La Plata.

Gil García, M. (2017). Relaciones laborales en el sector público. Algunas particularidades del Estado como espacio de trabajo. En A. A. M. Camou & M. L. Paganí (Eds.), *Debates teóricos y metodológicos actuales sobre las políticas públicas*. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP).

Gindin, J. (2011). Sindicalismo docente en América Latina. Una contribución al debate. *El Cotidiano*, núm. 168, julio-agosto, 2011, pp. 109-114.

Gotelli, A. (2022). Escenario económico y conflicto social durante el gobierno de Cambiemos. *Question* 3(72), Artículo e709.

_____ (2023). Corrientes teóricas para el estudio de la acción sindical. *(En)clave Comahue* (29): 9-32.

_____ (2024). Revisando el enfoque de revitalización ¿Un programa de investigación para el estudio de sindicatos? *Revista Etcétera* (en prensa).

- Guber, R. (2004). *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Editorial Paidós.
- Haidar, J. (2013). El estudio de los sindicatos en la Ciencia Política argentina. *Temas y Debates*, (26), 147-166.
- Haidar, J. y Senén González, S (2009). Los debates acerca de la “revitalización sindical” y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina. En: *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 2ª Época, N° 22, 2º Semestre 2009, 5-31.
- Hurd, R. y Turner, L. (2001). Building Social Movement Unionism: The Transformation of the American Labor Movement. En L. Turner, H. Katz y R. Hurd (Eds.), *Rekindling the Movement: Labor’s Quest for Relevance in the 21st Century* (pp. 9-26). Ithaca, Estados Unidos: Cornell University Press.
- Kelly, J. (2015). Trade union membership and power in comparative perspective. *The Economic and Labour Relations Review*, 26(4):526-544.
- Lafiosca, M. (2008). La reorganización del sindicalismo docente bonaerense en el período democrático: El caso del SUTEBA (1983-1989). V *Jornadas de Sociología de la UNLP y I Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales*. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata.
- Lenguita, P. (2011). “Revitalización desde las bases del sindicalismo argentino”. En: *Revista Nueva Sociedad*. N° 232, marzo-abril 2011, pp.137-149.
- Medwid, B., y Senén González, C. (2008) “La expansión de la afiliación sindical: análisis del módulo de relaciones laborales del EIL”. En: *Trabajo, Ocupación y Empleo*, N° 8, MTEySS, Buenos Aires.
- Medwid, B., Trajtemberg, D., y Senén González, C. (2009). Los determinantes de la negociación colectiva en la Argentina: debates teóricos y evidencias empíricas. *Trabajo, ocupación y empleo*, (9), 13–35.
- Mundlak G. (2020). *Organizing matters: Two logics of trade union representation*. ILERA, OIT.
- Murrillo, M. V. (2008). *Sindicalismo, coaliciones partidarias y reformas de mercado en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- _____ (2005). *Sindicalismo, coaliciones partidarias y reformas de mercado en América Latina*. Editorial Siglo XXI.
- Nardacchione G. (2011). Un territorio difícil para la negociación colectiva nacional: el sindicalismo docente (1983-1992). *Revista Estudios del Trabajo*. ASET.
- _____ (2012). Las crisis provinciales y la nacionalización docente (1993-1997). *Revista Pilquen. Sección Ciencias Sociales*.
- _____ (2015). En búsqueda de un interlocutor político: entre negociaciones y pruebas de justicia. El conflicto sindical-docente en Argentina (1987-1988) *Revista Antropolítica*. Universidad Federal Fluminense.
- Piovani, J., I. (2018). La entrevista en profundidad. En Marradi, Alberto, Archenti,





Nélida y Piovani Juan Ignacio. *Manual de metodología de las ciencias sociales*. Siglo XXI.

Restrepo, E. (2016). *Etnografía: alcances, técnicas y éticas*. Bogotá: envión editores.

Robert, M. (1999). The future of labor unions: a review. In: *Monthly Labor Review*, 122 (10), 38-9.

Senén González, C. (2011). La Revitalización sindical en Argentina durante los Kirchner. *En Revista Trabajo: Trabajo y Sindicatos Durante los Gobiernos de Izquierda en América Latina*. N°8. México.

Terigi, F. (2008). Los cambios en el formato de la escuela secundaria argentina: por qué son necesarios, por qué son tan difíciles. *Propuesta Educativa*, núm. 29, junio, 2008, pp. 63-71.

Turner, L. (2005). From Transformation to Revitalization: A New Research Agenda for a Contested Global Economy. In: *Work and Occupations*, 32(4), 383–399.

Varela, P. (2015). *La disputa por la dignidad obrera: Sindicalismo de base fabril en la zona norte del Conurbano bonaerense 2003-2014*. Imago Mundi.

Documentos

Ministerio de Educación de la Nación (2014). Censo Nacional del Personal de los Establecimientos Educativos.

Anuario Estadístico Educativo (2020).

SUTEBA (1987). Estatuto 1986. Resolución N° 152 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Registro N° 1418.

(1994/ 2009 / 2016 / 2021). Estatutos.

(2006) Banderas en mi corazón. SUTEBA 20 años de lucha, pasión y proyecto.

(2009). ¿Por qué afiliarte al SUTEBA?, folleto.

(2013). Clase trabajadora, nuestra historia. Secretaria de Formación Político Sindical. 2013. CTERA. CTA.

(2016). Escuelas por la Identidad, cuadernillo didáctico nivel inicial y primario. Secretaria de Derechos Humanos, CTERA, CTA.

(2016). Cuaderno del delegado: herramientas de intervención sindical en salud laboral para delegados gremiales. CTERA. CTA.

Leyes

Decreto 922 (2011). Gobierno Ejecutivo Nacional

Decreto 2299 (2011). Gobierno de la provincia de Buenos Aires

Estatuto del docente Ley N.º 10.579 (1987). Provincia de Buenos Aires.
 Ley Federal de Educación N.º 24.195 (1993).
 Ley de Financiamiento Educativo Ley N.º 26075 (2005).
 Ley Nacional de Educación Ley N.º 26.206 (2006).
 Ley Comisión Mixta de Salud y Seguridad en el Empleo Público Ley N.º 14226 (2008).
 Resolución 2998 (2011). Creación UEGD, DGCYE. Provincia de Buenos Aires.
 Paritaria docente Ley N.º 13552 (2006). Provincia de Buenos Aires.

Fuentes electrónicas

Archivo Parlamentario, Proyectos Hugo Yaski. <https://www.hcdn.gob.ar/diputados/hyaskylistado-proyectos.html>.

Diario Clarín. (11 de Mayo del 2022) “Elecciones en SUTEBA Baradel logro un amplio triunfo” https://www.clarin.com/sociedad/elecciones-suteba-baradel-logro-amplio-triunfo-tercera-reeleccion_0_BGZFWMDSlv.html

Diario La Nación (3 de marzo de 2018) “Quién es quién en los sindicatos docente”. <https://www.lanacion.com.ar/politica/quien-es-quien-en-los-sindicatos-docentes-nid2113768/>

La Nación (29 de marzo de 2014) “Tras 18 días de huelga, se levantó el paro docente y el lunes habrá clases”. <https://www.lanacion.com.ar/politica/fin-paro-empiezan-las-clases-el-lunes-en-la-provincia-nid1676479/>

Diario La Nación (12 de Mayo de 2022) “Elecciones en SUTEBA Roberto Baradel fue reelegido al frente del sindicato docente” <https://www.lanacion.com.ar/politica/elecciones-en-suteba-roberto-baradel-fue-reelecto-al-frente-del-sindicato-docente-nid11052022/>

Diario Página 12 (12 de mayo de 2022) “Roberto Baradel Fue reelecto como secretario general del SUTEBA” <https://www.pagina12.com.ar/421324-roberto-baradel-fue-reelecto-como-secretario-general-del-sut>

Diario Página 12 (23 de Mayo del 2020) “La Marcha Blanca que cambió al país”. <https://www.pagina12.com.ar/267737-la-marcha-blanca-que-cambio-al-pais>

Diario Página 12 (17 de marzo de 2013) “Cuarta semana con paro docente en Buenos Aires”. <https://www.pagina12.com.ar/diario/ultimas/20-216008-2013-03-17.html>

Página WEB AMET. <https://www.ametnacional.com/notix/objetivos.html>

Página WEB FEB. <https://feb.org.ar/institucional/la-federacion/>

Página WEB Movimiento Mayo. <https://movimientomayo.com/>

Página WEB UDA. <https://www.sindicatouda.org.ar/institucional.php>





Página WEB UDOCBA. <http://www.udocba.org.ar/quienes.php>

SUTEBA, Breve historia de la paritaria docente. <https://www.SUTEBA.org.ar/breve-historia-de-la-paritaria-docente-6619.html>. Consultada el 15/11/2022

SUTEBA, Convocatoria al XXI Congreso Extraordinario. <https://www.SUTEBA.org.ar/convocatoria-al-xxi-congreso-extraordinario-del-s-u-t-e-b-a-y-asambleas-extraordinarias-de-seccional-15847.html>. Consultado el 05/11/2022

SUTEBA, “Escrutinio definitivo: la lista celeste-violeta se impuso a nivel provincial en 129 de 133 distritos”. 19/05/2022. <https://www.suteba.org.ar/escrutinio-definitivo-la-lista-celeste-violeta-se-impuso-a-nivel-provincial-en-129-de-133-distritos-21674.html>

SUTEBA, “La Lucha Histórica de la Carpa Blanca de la Dignidad”. <https://www.suteba.org.ar/la-lucha-historica-de-la-carpa-blanca-de-la-dignidad-13396.html>

Anexo entrevistas: Tabla VIII: Entrevistas

Nº	Fecha	Rol en el sindicato	Tema de la entrevista
1	7/12/2021	Secretario de Derechos Humanos de seccional	Funcionamiento de la secretaria, actividades, organización del sindicato.
2	9/12/2021	Secretaria de Jubilaciones de Seccional	Agenda previsional del sindicato, historia y organización del sindicato.
3	8/2/2022	Secretaria de Igualdad de Géneros y Diversidad de Seccional	Actividades de la secretaria, coordinación con otros actores sociales, sindicales y gubernamentales.
4	8/3/2022	Exdelegada	Actividades de los delegados.
5	17/3/2022	Delegado	Actividades de los delegados.
6	25/3/2022	Secretario de Cultura y Educación de Seccional	Funcionamiento de la secretaria, política educativa de los gobiernos, relación con los afiliados.
7	28/3/2022	Exdelegada. Secretaria de Salud de Seccional	Participación en espacios institucionales, relación con los afiliados.
8	3/5/2022	Secretaría de Formación Política Sindical de Seccional	Formación de los miembros del sindicato. Actividades de la secretaria.
9	1/9/2022	Ex delegada. Subsecretaria Gremial de Seccional	Actividades de los delegados y la seccional.
10	1/11/2022	Secretaria de políticas Culturales y Ambientales de SUTEBA Provincia (ex secretaria de jubilaciones y de derechos humanos de Provincia). Fundó una seccional de zona norte del sindicato de la que fue Secretaria General.	Agenda provincial del sindicato, actividades de los equipos provinciales.
11	2/11/2022	Secretaría de Jubilaciones de Seccional	Funcionamiento de la seccional.
12	2/11/2022	Secretaría Adjunta de Seccional	Actividades del sindicato a nivel provincial y de seccional.
13	3/11/2022	Asesor en la Dirección General de Cultura y Educación (2012-2014), Director de la Dirección de la DGCyE (2015-2019)	Relación entre la gestión educativa provincial y los sindicatos.

