



Nro. 33  
JULIO – DICIEMBRE  
2025  
e-ISSN 2451-5965  
Recibido: 05/11/2024  
Aceptado: 07/05/2025  
Pp.1 - 21

doi.org/10.48162/rev.48.099

# **"El tema principal siempre es el salario". Demandas salariales en instancias colectivas institucionalizadas entre policías y gobiernos provinciales en la Argentina post-2001**

---

**"The Main Issue Is Always Salary." Wage Demands In Institutionalized Collective Instances Between Police And Provincial Governments In Post-2001 Argentina**

**"O tema principal é sempre o salário." Demandas salariais em instâncias coletivas institucionalizadas entre policiais e governos provinciais na Argentina pós-2001**

## Santiago Galar

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas  
(CONICET)

Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales  
(IDIHCS)

Universidad Nacional de La Plata (UNLP)

Argentina

santiagogalar@fahce.unlp.edu.ar

### Resumen

Las demandas por mejoras en las condiciones laborales del personal policial son limitadas por reglamentaciones internas y una legislación que prohíbe la sindicalización. Partiendo de estas restricciones, interesados en caracterizar las demandas laborales del personal, en el artículo identificamos, reconstruimos y analizamos experiencias provinciales de institucionalización del conflicto laboral policial. Con este objetivo realizamos un exhaustivo relevamiento en prensa, información institucional y normativa, y realizamos entrevistas en profundidad con personal policial y funcionarios/as políticos/as con participación en estos organismos en siete provincias. El trabajo permite caracterizar experiencias que, diversas en sus denominaciones, alcances y grados de institucionalización, son excepcionales en el contexto local y permanecen inexploradas por las ciencias sociales. Estas instituciones particulares, al legalizar el diálogo sobre las condiciones de trabajo sectorial, ordenan una discusión en la cual las demandas salariales mantienen la centralidad. Analizar el conflicto laboral policial legalizado permite observar formas inusuales en las cuales el personal procesa las tensiones con un *ethos vocacional* que, impulsado por las instituciones policiales, opera fuertemente sobre los actores desde su ingreso a las fuerzas.

**Palabras clave:** *Policías y fuerzas de seguridad, Conflictividad laboral, Condiciones de trabajo*

### Abstract

Demands for improvements in the working conditions of police personnel are limited by internal regulations and legislation that prohibits unionization. Starting from these constraints, interested in characterizing the demands of personnel, in this article we identify, reconstruct and analyze provincial experiences of institutionalization of the police labor conflict. With this objective we conducted an exhaustive survey of press, institutional and regulatory information, and we conducted in-depth interviews with police personnel and officials involved in these organizations in seven provinces. The research allows us to characterize experiences that, with different names, scopes and degrees of institutionalization, are exceptional in the local context and remain unexplored by the social sciences. These particular institutions, by legalizing dialogue on sectoral working conditions, order a discussion in which salary demands maintain the centrality. Analyze the legalized police labor conflict allows us to observe unusual ways in which personnel processes tensions with a *vocational ethos* that, promoted by police institutions, it has a strong impact on actors from the moment they join the forces.

**Keywords:** Police and security forces, Labor conflict, Working conditions

### Resumo

As demandas por melhorias nas condições de trabalho do pessoal policial são limitadas por regulamentos internos e uma legislação que proíbe a sindicalização. Partindo dessas restrições, o interesse é caracterizar as demandas trabalhistas do pessoal, no artigo se identificam, reconstruem e analisam experiências provinciais de institucionalização do conflito trabalhista policial. Com esse objetivo realizamos um exaustivo relevamento na imprensa, informação institucional e normativa, e realizamos entrevistas em profundidade com pessoal policial e funcionários políticos com participação nestas organizações em sete províncias. O trabalho permite caracterizar experiências que, diversas em sua denominação, abrangências e nível de institucionalização, são excepcionais no contexto local e permanecem inexploradas pelas ciências sociais. Estas instituições particulares, ao legalizarem o diálogo sobre as condições de trabalho do setor, ordenam uma discussão na qual as reivindicações salariais mantêm a centralidade. Analisar o conflito laboral policial legalizado permite observar formas fora do comum nas quais o pessoal processa as tensões com um *ethos vocacional* que, impulsionado pelas instituições policiais, opera com força sobre os atores desde sua incorporação a elas.

**Palavras-chave:** Polícia e forças de segurança, Conflito laboral, Condições de trabalho

### Introducción

La actividad policial en nuestro país, como en el resto de América Latina, se realiza en condiciones desfavorables en términos del desconocimiento de derechos laborales del personal (Saín y Rodríguez Games, 2016). Frente a la notable precariedad, teniendo en cuenta la prohibición de realizar reclamos por fuera de la línea de mando, el malestar policial posee una única vía legal de canalización: los/as agentes pueden manifestar descontento siempre de manera individual y sin perjuicio de la jerarquía policial. En Argentina, como en la mayor parte de la región, rige además la imposibilidad legal de la sindicalización para policías y fuerzas de seguridad.<sup>1</sup> En este sentido, siguiendo a Mark y Flemming (2007), los esfuerzos de las organizaciones policiales para sindicalizarse constituyen un fenómeno global, sin embargo muchos gobiernos desconfían de los gremios por lo que limitan sus derechos o se niegan a reconocerlos. Monjardet (2010) da cuenta no solo de la amplia adhesión obtenida por las coaliciones profesionales policiales europeas, donde este derecho se encuentra reconocido, sino también de los efectos positivos en materia de remuneraciones y condiciones de trabajo, llegando en ocasiones los/as agentes policiales a constituirse como uno de los segmentos mejor pagos del sector público.

<sup>1</sup> Entre las excepciones, aunque con restricción del derecho a huelga, se encuentran los agentes de la Policía Civil de Brasil. También es notable el caso de Uruguay donde desde 2005 se implementó el derecho a la sindicalización policial, habiendo actualmente diversos sindicatos así como una “mesa salarial” en la cual los representantes realizan reclamos. Sobre el proceso sindical policial uruguayo ver Calandrón et al. (2019).

Ahora bien, más allá de las limitaciones reglamentarias y legales, las protestas de personal policial, con y sin suspensión del servicio de seguridad (o “retención de tareas”), constituyen en nuestro país una práctica visible y recurrente en el período democrático.<sup>2</sup> Como en el caso europeo, retomando a Monet (2002), a pesar de no contar con el derecho a huelga el personal policial recurre a la protesta en la búsqueda de medios de presión convincentes para solicitar a las autoridades la satisfacción de sus reivindicaciones. Las crisis que se expresan en protestas y huelgas revitalizan el debate sobre los derechos laborales policiales y los instrumentos para vehiculizar las demandas de este colectivo profesional. Tradicionalmente en el ecosistema local de organizaciones policiales intermedias se destacan las “mutuales” y los “círculos” que, con fines que van del consumo a la sociabilidad, integran voluntariamente al personal por escalafón (“de oficiales” y “de suboficiales”) o por su situación de retiro (“de retirados”). Muchas de estas asociaciones, particularmente los “círculos”, poseen vínculos formales con las instituciones policiales y detentan su reconocimiento sin que esto habilite la representación de sus miembros en la realización de reclamos colectivos. Desde los años 2000, motorizados por ex policías o policías retirados, se sumaron diversas organizaciones que pujaban por instaurarse como sindicatos policiales, amparados en el Artículo 14 bis de la Constitución Nacional y la Ley 23.551 de Asociaciones Sindicales. Sin embargo, el impulso del proceso de reconocimiento de los gremios policiales encontró un límite en 2017 cuando la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN) ratificó la imposibilidad legal de la sindicalización.<sup>3</sup> De esta manera, se evidencia en el contexto local la inexistencia general de canales institucionales de comunicación para que, a través de instancias de representación, el personal policial realice colectivamente reclamos y propuestas sobre su condición laboral y salarial.

En definitiva, es usual que la discusión salarial policial se desarrolle en mesas cerradas entre autoridades de las fuerzas policiales y de los gobiernos, sin que trasciendan detalles más que sus resultados expresados en la publicación de decretos. Una variante menos común son las mesas de negociación habilitadas al calor de protestas policiales, que suelen ser desactivadas una vez arribado a un acuerdo y diluido el conflicto. Sin embargo, en el marco de una línea de investigación que indaga sobre las formas y contenidos de las protestas policiales en Argentina en el período democrático iniciado en 1983 identificamos un conjunto de experiencias de diálogo institucional entre policías y gobiernos que revisten relevancia tanto por su

---

<sup>2</sup> Las protestas policiales en el período democrático vienen siendo documentadas por las ciencias sociales, principalmente en el caso de la provincia de Buenos Aires (Galar, 2017), Córdoba (Galvani et al. 2023; Rodríguez y Sorbera, 2024) y las fuerzas federales (Frederic, 2019; Da Silva Lorenz y Galvani, 2020).

<sup>3</sup> La CSJN confirmó la decisión del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación que había denegado el pedido de inscripción del Sindicato Policial Buenos Aires en el Registro de la Ley de Asociaciones Sindicales. En su fallo la CSJN validó la Ley 13.982 que dispone que el personal de la Policía de la Provincia de Buenos Aires no puede “desarrollar actividades lucrativas o de cualquier otro tipo incompatibles con el desempeño de las funciones policiales”. Además, mencionó la introducción realizada en 2013 a la Ley 21.965, ley orgánica de la Policía Federal Argentina, que prohíbe cualquier actividad gremial de sus miembros.

originalidad en el ámbito local como por no encontrarse documentadas ni analizadas desde los hallazgos y preguntas de las ciencias sociales. Se trata de instancias en las cuales, retomando a Monjardet (2010), se representan los intereses materiales del personal policial, es decir, aquellos basados en las condiciones de empleo y trabajo que, a diferencia de los intereses corporativos o profesionales, son compartidos con las demás categorías de asalariados. El presente trabajo se propone avanzar en la caracterización de las demandas sectoriales, principalmente aquellas salariales, en el marco de estas experiencias que son particulares en tanto institucionalizan el conflicto laboral policial.

El relevamiento de las experiencias de institucionalización de conflictos laborales policiales fue un proceso que implicó diversas instancias en su realización. Primeramente, partiendo de datos emergentes en nuestra línea de investigación, listamos experiencias potencialmente relevantes para incluir en el estudio. Luego realizamos búsquedas exploratorias en relación con cada experiencia listada, lo que posibilitó reunir información sobre cada una, principalmente mediante la consulta de instrumentos normativos (leyes, decretos, reglamentaciones), información institucional (páginas web y perfiles de redes sociales de gobiernos, instituciones policiales y/o organismos en cuestión) y prensa provincial. A partir del análisis del material recabado, que al finalizar el proceso constituyó un corpus compuesto por 553 ítems, reconstruimos características de las experiencias en cuestión consignando datos generales sobre los cuales las fuentes mostraron coincidencias (procesos a los cuales se vincula la creación, fechas relevantes, dinámicas de funcionamiento, temas de competencia, referentes públicos, entre otros elementos relevantes) (ver nota al pie 6). En esta instancia definimos criterios de inclusión, estableciendo que las experiencias que se integrarían el estudio debían cumplir cuatro condiciones: a) convocar a las dos partes de la relación laboral (personal policial y gobiernos), b) abordar cuestiones salariales, laborales y/o profesionales, c) abordar las temáticas en términos colectivos, d) desarrollarse en el período iniciado con posterioridad a la crisis de 2001. En este punto descartamos algunas experiencias por no cumplir con los criterios e iniciamos nuevas búsquedas en relación con datos emergentes sobre posibles experiencias a ser incorporadas en el estudio.<sup>4</sup> Asimismo, en una segunda etapa, con miras a acceder al universo de significados de los actores, realizamos 26 entrevistas en profundidad, abiertas y orientadas biográficamente, con informantes clave: autoridades políticas, funcionarios/as y representantes policiales que participaron (o participan actualmente) en estos organismos. Las entrevistas se realizaron en los primeros meses de 2024 y fueron presenciales en la ciudad de Buenos Aires y en modalidad virtual

---

<sup>4</sup> Descartamos para el análisis dos instituciones por no depender de policiales provinciales. Una es el Consejo de Políticas de Género para el ámbito de la Defensa a través del cual entre 2007 y 2023 se motorizaron iniciativas tendientes a favorecer la integración de las mujeres al Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. La otra es el Consejo Asesor para el Bienestar de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales que durante 2021, con la participación del personal, tendió a desarrollar propuestas para el mejoramiento de las condiciones y derechos laborales en la Gendarmería, la Prefectura Naval, la Policía Federal y la Policía de Seguridad Aeroportuaria.

con actores radicados en las provincias. La selección de las entrevistas siguió el criterio de factibilidad, en primer término, y de búsqueda de informantes clave, en segundo término. Intentamos a través de estos recursos recuperar la compleja gama de procesos sociales puestos en juego en cada contexto mediante diferentes instancias de interpretación directa de los datos y a través de procesos de agregación, de construcción de categorías, estableciendo correspondencias y definiendo recurrencias. El relevamiento en cuestión, cabe destacar, no fue un ejercicio lineal sino un proceso complejo que incluyó revisiones y validaciones que, como resultado, permitió identificar, reconstruir y analizar un total de siete experiencias vinculadas a policías provinciales de nuestro país. Concretamente, tres instituciones fueron relevadas en la región núcleo del país: la Comisión de Salud y Seguridad para el Servicio Penitenciario Bonaerense y las Policías de la provincia de Buenos Aires (2012-2013), la Comisión de Salud y Seguridad en el Trabajo de la provincia de Santa Fe (2014-2016) y Consejo de Bienestar Policial Provincia de Córdoba (2014-2016). Otras tres experiencias las registramos en la Patagonia: el Consejo de Bienestar Policial de Chubut (2014-actualidad), el Consejo del Salario Provincia de Santa Cruz (2014-actualidad) y el Consejo del Salario de la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur (2022-2023). Finalmente, una institución pertenece a la zona norte del país, la Mesa de Diálogo Policía de Misiones y Servicio Penitenciario de la provincia de Misiones (2012-actualidad).<sup>5</sup>

El texto se encuentra organizado en tres apartados. En un primer apartado damos cuenta de tendencias generales de estos espacios en lo referente al contexto de surgimiento y lo que denominamos “grado de institucionalización”. En un segundo apartado caracterizamos estas instituciones, particularmente diferenciamos competencias, variantes en su composición y formas que adquiere la representación del personal policial, así como algunas dinámicas de trabajo comunes. En un tercer apartado reconstruimos discusiones y tensiones entre actores específicamente en lo que refiere explícitamente a demandas salariales. Para finalizar compartimos algunas reflexiones a partir de los hallazgos de la investigación.

Como punto de llegada, damos cuenta que los espacios que identificamos y reconstruimos analíticamente, al legalizar/legitimar el diálogo sobre las condiciones de trabajo sectorial, (re)ordenan una discusión en la cual las demandas salariales, de diversas maneras, mantienen centralidad. Los/as

---

<sup>5</sup> Consignamos a continuación las principales fuentes según provincia de los organismos incluidos. 1) Buenos Aires (10 ítems): El Día y Letra P (prensa); página web Servicio Penitenciario Bonaerense (institucional); Decreto 179/2012 y Ley 14.226 (normativa). 2) Santa Fe (19 ítems): Diario UNO y Diario La Capital (prensa); página web del gobierno provincial (institucional); Ley 12.913 y Resolución 66/2013 (normativa). 3) Córdoba (11 ítems): La Voz (prensa); página web del gobierno provincial (institucional). 4) Santa Cruz (733 ítems): Tiempo Sur y El Patagónico (prensa), Blog del Consejo del Salario Policial (institucional), Decreto 212/2014 (normativa). 5) Chubut (338 ítems): Diario Jornada y Diario Patagónico (prensa), perfil de Facebook de la Policía de Chubut (información Institucional), Decreto 628/2014, Ley X 63 y Decreto Reglamentario 790/2015 (normativa). 6) Tierra del Fuego (25 ítems): Infofueguina, Ushuaia24 y Sureño (prensa); web oficial del gobierno provincial (institucional); Resolución 213/22 (normativa). 7) Misiones (17 ítems): La voz de Misiones y Diario Lateral (prensa); perfil de instagram “Mesa de Dialogo PolMis y SPP” (institucional), Resolución 016/2013 (normativa).

consejeros/as y delegados/as, en el ejercicio de representación de los intereses del personal que requiere la institucionalidad y reproduciendo tensiones comunes en los ámbitos policiales locales, estructuran sus estrategias, establecen sus demandas y las jerarquizan. La participación del personal en estos espacios institucionalizados permite explorar formas novedosas de procesar la tensión existente entre un *ethos vocacional* impulsado por las instituciones policiales, que opera fuertemente sobre los actores, y un *ethos profesional/laboral* que habilita resistencias a la presión normativa, como se observa en las demandas por justicia salarial.

## Una mirada de contexto

Nuestro relevamiento abarcó el período posterior a la crisis social y política de 2001 entendiendo que se trató de un proceso que inició una etapa de cambios significativos en el contexto nacional, sin por esto entender al período como homogéneo o libre de tensiones. En todo caso, un primer emergente analítico es la concentración temporal de la creación de estas instituciones en tanto seis fueron creadas entre 2012 y 2014 y la restante en 2022.<sup>6</sup> El proceso de creación de estos espacios institucionales tuvo entonces un desarrollo particular en la última etapa de los gobiernos kirchneristas que se extendieron en tres mandatos presidenciales entre 2003 y 2015. Siguiendo a Adamini (2023), los estudios del mundo del trabajo caracterizan a este período, entre otras cuestiones, por su alta conflictividad laboral general con preponderancia de conflictos de tipo salarial. Explican este proceso, entre otros factores, el fortalecimiento de la posición del colectivo de trabajadores/as, particularmente de sus representaciones sindicales, a partir de la reactivación del mercado de trabajo. Hacia el final de la etapa, durante el segundo mandato de Cristina Fernández de Kirchner (2011-2015), el modelo económico evidenció signos de debilitamiento que derivaron en progresivas devaluaciones con consecuencias negativas para los salarios, elementos que a su vez retroalimentaron la conflictividad. Como veremos más adelante, aún sin organizaciones gremiales reconocidas que canalicen y promuevan sus reclamos, durante este período el personal policial protagonizó episodios de notable conflictividad laboral.

En paralelo a este proceso se produjeron cambios en las policías que favorecieron la presión por procesos de democratización institucional. Un cambio notorio fue el notable aumento de la cantidad de efectivos de las policías y fuerzas de seguridad que, en casos como la Gendarmería Nacional Argentina (GNA) o la Policía de la Provincia de Buenos Aires (PPBA), implicó la duplicación de la cantidad de integrantes. Entendemos que el ingreso masivo de jóvenes favoreció que el componente *vocacional*, central en la narrativa identitaria del “ser policial” promovida por las instituciones (Galvani y Maglia,

---

<sup>6</sup> Consignamos como momento de inicio el año en que las instituciones iniciaron sus tareas, en detrimento de la fecha en la que fueron anunciadas o fueron publicados los instrumentos normativos que les dieron entidad.

2017), tensione más frecuentemente con otras expectativas del personal sobre su vínculo con las instituciones que integran. En esta línea, en investigaciones previas dimos cuenta de una “doble pertenencia” que atraviesa al personal policial: se reconocen como miembros de una sociedad democrática, que otorga y amplía derechos a la ciudadanía, pero también a la policía, una institución que en virtud de un ordenamiento jerárquico dispone desigualdades en el desempeño del trabajo, la responsabilidad y el ejercicio de derechos civiles y laborales (Galar, 2017).<sup>7</sup> En este sentido, los reclamos de justicia salarial protagonizados por el personal en el período dan cuenta de las tensiones que las policías experimentan cuando aumentan las aspiraciones de sus miembros a habitar instituciones “más democráticas”.

Ahora bien, en este contexto general, inmediatamente antes de la conformación de la notable mayoría de las instituciones en cuestión, se produjo el ciclo de protestas policiales de 2012 y 2013. De los sucesos de 2012 se destacan las inéditas protestas de Gendarmería y Prefectura, dependientes del gobierno nacional, pero también resonantes conflictos en algunas jurisdicciones provinciales, como Santa Fe, Misiones, Chubut o Santa Cruz, que en los análisis permanecen invisibilizados por la potencia del conflicto trabado por las fuerzas federales.<sup>8</sup> En diciembre de 2013 se alzó en protesta el personal policial en una veintena de provincias, con epicentro en Córdoba, primera jurisdicción en entrar en conflicto y donde se produjeron, junto con Tucumán, consecuencias más dañosas en término de vidas y afectaciones materiales. Según el análisis general realizado por Cresto (2014) a partir de un registro en prensa, pese a la prohibición normativa que recae sobre el personal, en el 84% de las protestas el actor con mayor participación fue el colectivo de policías “en actividad”. En este punto cabe destacar, retomando a Frederic y Calandrón (2019), que en todos los casos la restauración de la cadena de mando en el marco de estos conflictos llegó de la mano de aumentos salariales para el personal, subrayando el carácter eminentemente económico de estas medidas de protesta en detrimento de los señalamientos públicos sobre el supuesto carácter destituyente o la vocación desestabilizadora de los manifestantes. Siguiendo a Saín y Rodríguez Games (2016), los conflictos policiales en esta etapa dejaron en evidencia lo problemática que puede tornarse una situación de crisis cuando no hay canales de negociación para llegar a un acuerdo ni mecanismos previsibles para evitar encauzar un problema.

En las reconstrucciones realizadas en el marco de esta investigación se observa con nitidez la importancia de la acción de protesta policial, particularmente aquellas del ciclo 2012/2013, en los orígenes de estas instituciones. En Misiones el acta de resolución del conflicto de 2012, posteriormente homologada por el Ministerio de Trabajo provincial (resolución 016/2013), incluyó la institución de un “espacio de negociación permanente

<sup>7</sup> Esta tensión entre la cultura militar y la cultura política democrática también fue identificada por Rabela de Almeida (2011) para el caso de la Policía Militar de Brasil en el marco de acciones de protesta.

<sup>8</sup> Sobre diversas aristas vinculadas al conflicto de Gendarmería y Prefectura en 2012, ver Saín y Rodríguez Games (2016) y Frederic (2019).

entre las partes". En Santa Cruz una prolongada protesta policial desarrollada en julio de 2012 posibilitó un proceso de institucionalización a través de la creación de una organización reconocida con personería gremial para el personal policial, la Asociación Civil Policial, y el Consejo del Salario sectorial (decreto 2012/2014). La Comisión de Seguridad e Higiene santafecina, en coincidencia con la reconstrucción realizada por González (2019), fue una respuesta política a un autoacuartelamiento policial producido en Rosario en octubre de 2012 y a la simultánea presión de la Asociación Profesional Policial (APROPOL): fue aprobada en 2013 (resolución 066/2013) y, con el impulso definitivo del conflicto policial de diciembre de 2013, puesta en funcionamiento a inicios de 2014. En Córdoba, dos meses después del levantamiento de diciembre de 2013, el entonces gobernador Juan Manuel de la Sota anunció la creación de un Consejo de Bienestar: un ámbito "donde se atenderán, analizarán y evaluarán las distintas iniciativas sobre condiciones de trabajo y remuneraciones de la totalidad de los agentes policiales", sin que se confunda "con la inviable sindicalización de las fuerzas de seguridad".<sup>9</sup> En Chubut el decreto que creó el Consejo de Bienestar (628/2014) refiere explícitamente a "los episodios de retenciones (parciales o totales) de tareas que protagonizaron numerosas filas policiales en Chubut y otras provincias argentinas en los años 2012 y 2013". En la reconstrucción de los actores y en la normativa consultada las protestas concretas del personal (y las protestas potenciales futuras, por ejemplo bajo la idea de "climas de malestar") constituyen elementos centrales en los orígenes de estas iniciativas políticas tendientes a contener el malestar o, al menos, encauzarlo.

Asimismo se observa una notable dificultad de estas instituciones para sortear cambios de gestión de las autoridades políticas, que en ocasiones constituyen meros cambios de gestiones ministeriales. En este sentido, el cruce entre la perdurabilidad en el tiempo (o la capacidad de trascender cambios de gestión) y la formalización en instrumentos legales (leyes, decretos o resoluciones) permite diferenciar grados de institucionalización de estas experiencias. Concretamente, dos experiencias evidencian un grado de institucionalización *alto*, Chubut y Santa Cruz, al mantener su funcionamiento ininterrumpido durante una década sorteando, no sin reacomodos e incertidumbres, sucesivos cambios de gestiones provinciales y ministeriales. Tres experiencias, Buenos Aires, Tierra del Fuego y Santa Fe, manifiestan un grado de institucionalización *medio* en tanto, más allá de contar con instrumentos normativos, fueron poco duraderas (menos de tres años entre su puesta en funcionamiento y su cese de actividades). Finalmente, dos experiencias evidencian un nivel de institucionalización *bajo*, Córdoba y Misiones, sin instrumentos normativos que las respalden y una fuerte sensibilidad frente al contexto.<sup>10</sup> En síntesis, se trata de experiencias que, más

---

<sup>9</sup> "La Policía tendrá un Consejo de Bienestar Policial", *Noticias Gobierno de Córdoba*, 01/02/2014, disponible en: <https://prensa.cba.gov.ar/politica/la-policia-tendra-un-consejo-de-bienestar-policial-2/> [octubre 2024].

<sup>10</sup> El reconocimiento de las autoridades políticas a la mesa de negociación de Misiones en el período 2012-2024 fue intermitente. En una mirada del proceso se observa que la Mesa se activó, fue reconocida y logró

allá de su formalización normativa, evidencian una notable fragilidad institucional.

## Una caracterización de las instituciones

Avanzamos en lo que sigue en la caracterización de estas instituciones en las cuales, a través de instancias de representación, el personal policial dialoga y negocia con las autoridades políticas sobre sus condiciones laborales y/o salariales. En relación con su competencia es posible clasificar a las instituciones según tres temáticas que, en los hechos, como veremos más adelante, aparecen entrecruzadas. En primer lugar, es posible identificar a las instituciones centradas en la “seguridad e higiene en el trabajo” en las cuales representantes del personal policial y del gobierno indagan sobre las causas de accidentes y enfermedades, proponen medidas de prevención y vigilan su cumplimiento. Uno de los efectos relevantes de la apelación a este tipo de esquemas, que se desarrolló bajo la forma de Comisiones de Seguridad e Higiene en Buenos Aires y Santa Fe, fue la inclusión del personal policial en el más amplio colectivo de trabajadores/as estatales provinciales.<sup>11</sup> En segundo lugar, se observan instituciones que abordan condiciones que hacen al “bienestar” del personal, una materia de intervención tradicional en las instituciones policiales que abarca temáticas como las relaciones en el trabajo y las condiciones laborales, el acceso a la vivienda y las prestaciones de salud y sociales del personal y sus familias. Finalmente, en tercer lugar, se encuentran aquellos organismos que se constituyen como mesas permanentes de negociación, en general bajo el rótulo de “consejos salariales”, que se dedican a la recurrente concreción de acuerdos de tipo salarial. Una característica de los consejos salariales es que las partes negocian hasta llegar a acuerdos que generan compromisos, a diferencia de los consejos de bienestar o comisiones de seguridad e higiene que son instituciones “asesoras” de las autoridades (o “no vinculantes”).

En términos de la integración del personal policial a estas instituciones se identifican algunos esquemas comunes de representación. Por un lado, mecanismos basados en la elección directa, en Chubut, Santa Fe y Tierra del Fuego, con elecciones organizadas por las autoridades electorales provinciales según niveles (por regiones, ciudades o zonas). En algunos casos es un ejercicio optativo y en otros implica obligaciones, siempre a través del voto secreto a candidaturas individuales antes que a “listas” o colectivos. Por otro lado, mecanismos basados en elección indirecta, particularmente en Santa Cruz donde el personal vota una comisión directiva en una asociación, la

---

cierta estabilidad en el diálogo entre personal y autoridades luego de conflictos salariales policiales: febrero de 2012, septiembre de 2020 y febrero de 2024.

<sup>11</sup> En ambos casos debieron generarse instrumentos específicos porque las normativas vigentes no contemplaban al personal policial. En Buenos Aires la Comisión para el personal policial se creó vía decreto (179/2012), teniendo como guía a la Ley 14.226 de Comisión Mixta de Salud y Seguridad en el Empleo Público que desde 2010 regía para el conjunto de los/as trabajadores/as estatales provinciales. En Santa Fe se sancionó una resolución específica (66/2013), teniendo como guía a la Ley 12.913 de Comités de Salud y Seguridad en el Trabajo que desde 2009 regía para los/as trabajadores del ámbito público.

Asociación Civil Policial a la que ya hicimos referencia, que ejerce la representación sectorial en el Consejo del Salario. En los casos de Buenos Aires y Córdoba se establecen mecanismos basados en la selección por parte de las autoridades policiales según criterios establecidos por las autoridades políticas, como antigüedad, escalafón/jerarquía, competencias o recorrido institucionales específicos. Finalmente, en el caso de Misiones se establecen mecanismos poco estandarizados basados en algunos acuerdos, como por ejemplo la necesidad de “juntar avales” (firmas) en una planilla para sustentar la representación en la mesa de negociación.

Determinados perfiles son valorados por el personal a la hora de definir a sus representantes en estos espacios. Perfiles de agentes que manejan competencias blandas (“saben hablar” o “se expresan”), que cotidianamente “se interesan” por solucionar los problemas de sus compañeros/as y con presencia o capacidad de liderazgo (o “de hacerse escuchar”). También suelen ser elegidos agentes que, por diversos motivos, son “respetados” por sus compañeros/as o “conocidos” (en términos positivos) por la rotación constante entre las dependencias policiales provinciales. Ahora bien, dos tipos de conocimientos son particularmente estimados a la hora de la selección de representantes: la experiencia en áreas institucionales vinculadas a los temas que se discuten (áreas legales, contables o de recursos humanos) y la formación profesional en cuestiones legales o administrativas (contabilidad, abogacía, administración de empresas y similares). En este sentido, para representar al personal en la discusión con las autoridades, en palabras de un representante en el Consejo de Bienestar de Chubut: “necesitás gente que entienda de números”.

En lo que refiere a la composición, las normativas de estas instituciones establecen una mayoría para suboficiales (integrantes de “la tropa”), aunque también suelen incluir “sillas” para oficiales y personal retirado.<sup>12</sup> Además, con miras a ampliar la representación, puede establecerse que los/as representantes pertenezcan a diferentes agrupamientos, regiones o distritos. En la mayoría de las instituciones, en tanto suele depender de la misma instancia de gobierno, se incluye también al personal del servicio penitenciario. Margarita, delegada en la Comisión de Seguridad e Higiene de Santa Fe como representante del escalafón de oficiales, referenció las diferencias con los delegados penitenciarios que participaban en el espacio: un personal “con el que no tenemos contacto, porque son temas diferenciados, más allá de depender del mismo ministerio... entonces se complicaba un poquito”. Además de las instancias de negociación con las autoridades suele establecerse una instancia de representación en los lugares de trabajo, bajo la idea del “delegado de base” en contacto con “las inquietudes de la dependencia”. Según Alberto, un suboficial con funciones de delegado del Consejo de Bienestar en una comisaría de la ciudad de Córdoba, “éramos un sensor del bienestar o malestar

---

<sup>12</sup> La participación del personal retirado puede ser formal, establecida por la normativa, como en Chubut y Santa Cruz donde los Centros de Retirados y Pensionados designan representantes. La participación puede revestir un carácter informal en tanto, por su experiencia o influencia, el personal retirado constituye materia de “consulta permanente” por parte de representantes del personal activo.

de la dependencia”, el “termómetro para medir la calentura de la gente”. El rol de consejero/a o delegado/a, en todos los casos, se presenta como *ad honorem*, con facilidades (“francos” o “movilidad”) para participar en reuniones aunque sin licencia laboral ni interrupción del estado policial, condición jurídica que establece la obligación al personal de intervenir en todo momento y lugar ante situaciones que lo ameriten. Finalmente, es destacable la integración en algunas instituciones de “los jefes” (o “la cúpula”), figuras incómodas a los ojos de consejeros/as y delegados/as en tanto representan simultáneamente los intereses de la institución que conducen y los del gobierno que los designa.

La representación política, por su parte, suele definirse normativamente a partir de representantes de áreas vinculadas a los temas que se abordan: seguridad, justicia, gobierno, trabajo, salud y/o economía u otras áreas con competencia en el manejo presupuestario. Ahora bien, las personas efectivamente designadas por los gobiernos en estas instituciones suelen ser altas autoridades políticas (ministros/as, secretarios/as o subsecretarios/as), funcionarios/as de menor rango (con capacidad de “exponerse” en caso de ser necesario para “resguardar” a las autoridades) y equipos técnicos con conocimientos legales y contables. “Depende mucho la impronta que le otorgue la conducción política”, resumió en una entrevista un exministro de Seguridad sobre el esquema de representación que plantean los gobiernos provinciales en estas instancias. Más allá de las personas concretas, según las entrevistas, la representación gubernamental se caracteriza por presentar posturas únicas en estrategias de abroquelamiento, lo que representa un desafío para el sector policial.

En relación con la dinámica de trabajo identificamos a las reuniones plenarias como instancias principales que incluyen la totalidad de representantes con “una silla” asignada. La frecuencia de estas reuniones, a pesar de encontrarse establecida normativamente, suele ser motivo de discusión y estar sometida a cambios. En términos generales, las discusiones sobre condiciones de trabajo tienen un ritmo más o menos constante mientras que las negociaciones salariales se concentran en determinados momentos del año, principalmente cuando los gremios estatales negocian paritarias y actualizaciones. Algunas instituciones, como las de Santa Fe, Córdoba y Chubut, establecen reuniones rotativas en el territorio para facilitar la participación de representantes “del interior”. En esta línea, algunos órganos disponen normativamente la conformación de “comités” o “nodos” que funcionan por región, con mayor o menor grado de desarrollo según el caso. La instancia plenaria puede, a su vez, disponer la conformación de subcomisiones encargadas de la realización de informes y recomendaciones sobre temáticas específicas (logísticas, sobre equipamiento, administrativas). Las dinámicas organizativas de estas instituciones se modifican principalmente a partir de cambios en las gestiones gubernamentales que se vivencian como momentos de incertidumbre y reacomodamientos. “En este año como que se rompió el esquema de trabajo que veníamos acostumbrados”, dijo sobre la relación con los funcionarios recientemente asumidos Luis, suboficial escribiente integrante del Consejo del Salario de

Santa Cruz. También se verifican modificaciones ante las renovaciones del cuerpo de representantes del personal que, en las instituciones que se sostienen en el tiempo, se produce en promedio cada dos años.

Además, por fuera de las obligaciones incluidas en la normativa, los/as representantes del personal policial suelen realizar dos tipos de acciones. Por un lado, realizan encuentros virtuales o presenciales entre los/as representantes del sector con miras a “dar las discusiones” sobre los temas, “evaluar las alternativas” y “ponerse de acuerdo para unificar posiciones”. Un suboficial mayor retirado que participa desde sus inicios en la mesa misionera explicó esta dinámica: “nosotros siempre nos reunimos un día antes de que tengamos la audiencia con la autoridad del gobierno y ahí tratamos de cerrar todas las propuestas y en la audiencia hacemos todos los planteos, ya más orgánicamente”. En estos encuentros informales los/as representantes presentan los planteos de sus sectores o las necesidades en términos locales. Siguiendo el relato de Juan, integrante de la Comisión de Seguridad e Higiene de Santa Fe: “cada región tiene distintas necesidades, así que era un tanto difícil ponerse de acuerdo en algún punto común”. Pero, además, se trata de encuentros donde se comparte información de todo tipo (datos, rumores, trascendidos) y se evalúan las propuestas recibidas por parte de las autoridades y/o las contrapropuestas que serán realizadas por el personal. En estas instancias los cálculos, las simulaciones presupuestarias y las alternativas presentadas por “los que saben” y la traducción llana del lenguaje técnico “para que todos entiendan” ocupan un lugar destacado. Por otro lado, en esta línea, los/as representantes del personal también promueven instancias de diálogo directo con “las bases” bajo la forma de reuniones, grupos de Whatsapp y “recorridas” por las dependencias en las cuales explican a sus compañeros/as las negociaciones y gestiones, los resultados obtenidos, las estrategias y sus implicancias. Según Eduardo, delegado de base en una pequeña ciudad del interior de Santa Cruz: “organizamos una charla, nos juntamos y ahí sacamos los trapitos al sol, lo que nos gusta, lo que no nos gusta, qué se puede mejorar, qué no se puede mejorar”. Es común que los/as representantes, además de escuchar quejas y planteos, expliquen cómo calcular para cada caso las actualizaciones salariales a través de fórmulas, planillas y otros instrumentos desarrollados por ellos mismos para tal fin. En estas instancias se busca simultáneamente que las demandas del personal “suban” y que las decisiones de los/as representantes logren legitimidad a partir del respaldo de sus compañeros/as.

### **Una discusión salarial deconstruida**

La cuestión salarial se cuela constantemente en la discusión incluso en los espacios y momentos donde explícitamente los gobiernos ponen barreras al tema. Juan, un subcomisario que integró como consejero la Comisión de Seguridad e Higiene de Santa Fe, comentó que en la primera reunión del organismo los/as representantes gubernamentales destacaron que “no habría

ningún tipo de incidencia en el tema salarial". A poco de andar, sin embargo, se evidenció la dificultad para evaluar las condiciones de trabajo eludiendo la cuestión salarial en tanto, por ejemplo, "los bajos salarios obligan al efectivo a realizar adicionales y eso afecta la salud física y mental". Además, aprovechando el conocimiento y el contacto permanente de los/as representantes con el personal, los funcionarios realizaban consultas informales en términos de componentes a modificar en el recibo de sueldo o potenciales aumentos a otorgar. "Logramos que nos permitieran hacer un estimativo de lo que debería ser aumentos salariales", celebró retrospectivamente Manuel, un policía santafesino que participó en la Comisión como representante del personal de la capital y sus alrededores.

El salario, más allá de las denominaciones y competencias de estas instituciones, constituye para el personal y sus representantes el eje indiscutido de las demandas. En palabras de Daniel, ex representante policial en el Consejo del Salario santacruceño y actual funcionario del área de Seguridad: "el tema principal siempre es el salario, en todo reclamo policial la principal demanda es el salario". Según Federico, un joven sargento que recientemente fue elegido por sus compañeros/as para integrar el Consejo de Bienestar de Chubut: "primero tenemos que arreglar lo de fondo, lo salarial, para después pelear ciertas cosas que todavía no están implementadas". El salario, que en la interpretación de Federico se encuentra "primero" y simultáneamente "en el fondo", efectivamente atraviesa la discusión en estas instituciones.

Frente a esta demanda, teniendo en cuenta la escasez de recursos, una estrategia de los gobiernos es avanzar mediante mejoras en las condiciones de trabajo, por ejemplo, a través de cambios en los regímenes de licencias o en los esquemas de turnos y horarios. Sin embargo, esta estrategia evidencia límites considerando que el personal no resigna la demanda de mejores ingresos y las autoridades policiales presentan resistencias al avance del paradigma profesional en clave de reconocimiento de derechos. También evidencia límites para los gobiernos considerando que, como nos comentó un funcionario provincial con responsabilidad en el manejo presupuestario: "aunque no parezca, toda ampliación de derechos tiene un costo presupuestario que hay que tener en cuenta". En las coyunturas en las cuales los recursos son insuficientes los/as representantes gubernamentales, en palabras de un joven funcionario patagónico que ejercía como negociador en el Consejo de Bienestar de Tierra del Fuego, deben "ponerse creativos". La creatividad en este contexto implica buscar formas de que los ingresos del personal crezcan sin realizar subas salariales: otorgar ascensos, "bonos" o "sumas fijas" a determinados segmentos o mejorar pagos por título (universitarios, terciarios o secundarios), son algunas de las vías mencionadas.

Los/as representantes del personal refieren constantemente a la demanda por la "recomposición salarial". "Le dicen 'aumento' pero en realidad siempre es una actualización por la inflación", sintetizó un referente policial misionero integrante de la mesa de negociación. Federico, representante policial en el Consejo de Bienestar de Chubut al que hicimos referencia

anteriormente, afirmó en uno de nuestros encuentros: “nosotros siempre nos regimos por cómo está la canasta familiar, es que siempre quedamos atrás”. La discusión, que se presenta como “técnica” y “compleja”, recupera cierta simplicidad con la apelación a “la canasta básica” y su indicador “la línea de pobreza”. La “canasta básica” es considerada un instrumento clave que, a través de la medición del aumento del costo de vida, expresa la pérdida de poder adquisitivo del salario y el monto requerido para volver al punto inicial.<sup>13</sup> Otra forma de expresar el volumen necesario de esta recomposición es la demanda por la “equiparación de salarios con la Policía Federal” (o los de “las fuerzas federales”), tradicionalmente superiores a los de las policías provinciales. Esta demanda se expresa particularmente en aquellas provincias que incluyen esta equiparación en su normativa (o lo hicieron en el pasado), como es el caso de Tierra del Fuego o Chubut,<sup>14</sup> aunque circula como referencia general entre el personal policial de diferentes jurisdicciones.

La demanda de recomposición salarial se orienta principalmente hacia las necesidades del personal cuyos ingresos se encuentran “por debajo del valor de la canasta básica” o, según suelen decir los/as representantes, “priorizando la base de la pirámide”. Cabe destacar en este punto que, según reconstruimos con Calandrón (2017) para la PPBA, el salario policial es difícil de estimar por ser la resultante de una combinación de ingresos y actividades económicas, producto entre otras cuestiones de la articulación entre la voluntad laboral de policías, las obligaciones impuestas por sus superiores y las relaciones personales que habilitan (u obturan) la posibilidad de realizar horas extras (o “adicionales”). Ahora bien, en la negociación con las autoridades políticas los ingresos del personal de “la base de la pirámide” suele presentarse a partir del sueldo básico de un agente recién egresado, excluyendo suplementos y horas extras que el personal realiza cuando se encuentran “franco de servicio”. Según Luis, suboficial integrante del Consejo del Salario de Santa Cruz: “nos enfocamos en el agente básico, recién ingresado, sin hijos y sin antigüedad, en ese sueldo es el que nos enfocamos para empezar a pelear”. La priorización del personal peor pago, si bien es una estrategia compartida, conlleva tensiones con los/as representantes de la oficialidad o el personal que ocupa lugares altos en la jerarquía, que critican el “achatamiento de la pirámide” o el efecto de acortamiento de la distancia jerárquica en términos salariales.

Una valoración extendida entre los/as representantes, con efectos en las negociaciones con los gobiernos, es que el “activo quiere plata en el

---

<sup>13</sup> El Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) publica cada mes el valor de dos canastas para hogares de distinta composición: la Canasta Básica Alimentaria (CBA), compuesta por alimentos y un valor que define la “línea de indigencia”, y la Canasta Básica Total (CBT), que agrega otros rubros (como vestimenta, salud y transporte) y define la “línea de pobreza”.

<sup>14</sup> La Ley 735, norma que rige a la policía de Tierra del Fuego, expresa en su artículo 69 que “el personal policial continuará equiparado en los haberes, suplementos generales, suplementos particulares y asignaciones que percibe, para cada jerarquía, al personal de la Policía Federal Argentina”. En Chubut, por su parte, la ley que rige al personal policial, Ley XIX-8, sostiene en su artículo 147 que el haber del personal “no podrá ser inferior al ochenta y ocho por ciento (88%) de los haberes que perciba la Policía Federal para igual grado o jerarquía”.

bolsillo". Esta demanda, en una dimensión, expresa urgencia en la necesidad de la recomposición salarial del personal: "quiero la plata en el bolsillo porque yo me voy a trabajar y mi familia no tiene que estar sufriendo necesidades", según reconstruye esta racionalidad Silvio, un delegado policial retirado con activa participación en la discusión salarial en Misiones. Pero también, en otra dimensión, esta pulsión por el dinero concreto y presente atenta sobre el bienestar futuro: "no te olvides que vos en algún momento también te vas a retirar", recomponer este mismo delegado misionero otra racionalidad, la del retirado. En este sentido, la "plata en el bolsillo" en forma de "bonos", "suplementos" o "sumas fijas" que el Estado paga "en negro" (o de manera "no remunerativa") atenta contra el beneficio del retiro en tanto éste se calcula a partir de lo que el Estado paga (y el personal cobra) "en blanco" (y por eso se considera "remunerativo"). En palabras de Marcelo, oficial representante del personal retirado en el Consejo de Bienestar de Chubut, la tensión se revela en que "el retirado va arrastrado del activo" y el activo, "más moderno" (o joven), "quiere las respuestas ya, inmediatas: quiere todo ahora".

La dinámica de actualización salarial, al mismo tiempo, configura un elemento crucial en la negociación en estas instituciones: el "blanqueo". Pasar de "negro" a "blanco" en este contexto implica formalizar ingresos del personal en actividad otorgados en momentos pasados para que impacte positivamente en los haberes presentes y futuros del personal retirado. También la búsqueda del compromiso de que las nuevas actualizaciones salariales sean directamente "en blanco". En ocasiones, las actualizaciones salariales se otorgan a través de combinaciones de ambos elementos, como relata un funcionario de Tierra del Fuego: "el gobernador dijo 'pongámosle plata en el bolsillo a los que menos tienen' y ahí otra vez empezó esto de 'no queremos más bono, porque eso no son remunerativos'", frente a lo cual se acordó "un mix de una parte en bono y otra en un ítem". En esta línea, otro elemento que integra la negociación se vincula al tiempo en que los aumentos del personal activo retenido por las instituciones pertinentes (las cajas de jubilaciones y retiro) tarda en impactar en los haberes de retirados/as. Más concretamente, se demanda que la liquidación del personal activo con sus actualizaciones se traslade o bien de manera inmediata a los haberes de retiro o bien en el menor tiempo administrativo posible.

Otra tensión entre personal activo y pasivo que se expresa en estos espacios de discusión salarial puede visualizarse en la oposición "antigüedad" y "operatividad". La discusión que emerge en Santa Cruz es ilustrativa de estas tensiones. Según Marcos, representante desde hace una década del personal retirado en el Consejo del Salario de Santa Cruz, la petición del sector es "siempre es la misma" e incluye: el pago en conceptos remunerativos (o "en blanco"), una recomposición salarial "que empuje hacia arriba la pirámide" y la "bonificación por antigüedad". La preferencia por "la antigüedad" suele ir en detrimento de otros ítems que benefician específicamente al personal activo, como pueden ser aquellos "por operatividad", "por título" o "por uniforme". Eduardo, delegado de una ciudad del interior de Santa Cruz, sostuvo "nosotros no peleamos por antigüedad porque el agente no tiene años de antigüedad",

priorizan otros objetivos, por ejemplo: “ahora nos están dando un ítem que es por operatividad, que lo cobra desde un agente hasta un subcomisario”. Sobre este bono, agrega Luis, delegado del personal activo que mencionamos más arriba, “el bono imagínate que es un incentivo, porque llega directo al bolsillo, porque los 80.000 pesos redondos le llegan al efectivo, al agente nuevo”. En este marco, además, se discuten criterios de justicia para estos suplementos que, al depender de los contextos, evidencian variantes significativas según las provincias. En este sentido, por ejemplo, teniendo en cuenta que el costo de vida aumenta con la distancia con la capital provincial, en Misiones los/as delegados/as lograron que se pague un “suplemento diferenciando por zona”: “logramos que se nos pague ‘la zona’, o sea, un policía de la misma camada, la misma antigüedad y las mismas asignaciones particulares, depende de la zona cobra más sueldo”, en palabras de Jorge, suboficial activo con 26 años de servicio. En Chubut, en contraposición, un logro del Consejo de Bienestar fue la eliminación de la diferenciación por “zona”, según Marcelo, representante del personal retirado: “la provincia en ese momento estaba dividida por zonas, pero en 2021 se logra equiparar la zona, hoy la Policía de la Provincia tiene una misma zona, el importe es el mismo”. De esta manera, los criterios de justicia a los apelan los actores en la discusión dependen del contexto y, por lo tanto, son situados.

La influencia de la cúpula en estos espacios es innegable ya sea por la presencia concreta a través de “una silla” permanente, por ser “los jefes” quienes (directa o indirectamente) eligen a los/as representantes o por detentar poder sobre las carreras profesionales de consejeros/as y delegados/as. La presencia de la cúpula puede resultar “intimidante” para delegados/as y consejeros/as a la hora de plantear reclamos sobre salarios y condiciones de trabajo (o, desde otro punto de vista, puede implicar tensiones por interpretarse como una “desautorización” a la jefatura). Ahora bien, incluso considerando que cobran ítems específicos como “gastos de representación”, “los jefes” también se benefician de las mejoras salariales (y su impacto positivo en los haberes de retiro) obtenidas en estos espacios institucionales. Uno de los representantes del personal en el Consejo del Salario santacruceño sostuvo en este sentido: “la jefatura entendió que también es su salario el que se está peleando, entendiendo que si ellos no lo pueden hacer nosotros sí”.

Cabe mencionar también ciertas desviaciones en el proceso de representación de las bases identificadas en el trabajo de campo en tanto, más allá de su veracidad, impactan en la integración de estas instituciones, en las estrategias que se sostienen y en los resultados obtenidos (o “logros”). Circulan por ejemplo señalamientos a los/as oficiales en tanto representantes de los intereses de la jefatura que, como dijimos más arriba, es caracterizada por el personal como subsidiaria del gobierno de turno. Los/as oficiales integran la representación del personal activo en estas instituciones en términos minoritarios, pero tienen una potente presencia en el sector de retirados y sus organizaciones (“los centros”). Otro señalamiento extendido, en términos de impugnación o denuncia, es el de aquellos/as representantes que priorizan su beneficio individual (cambios de destino, ascensos o ingresos de

familiares a las policías), desmovilizando a las bases y descuidando los objetivos en la negociación colectiva. Eduardo, delegado de Santa Cruz, describe a una antigua comisión directiva de la Asociación Civil Policial en esta clave: “uno se da cuenta que todo el sacrificio que hicimos, algunos lo aprovecharon para temas personales”. En este caso las sospechas derivaron en la conformación de una lista de oposición para disputar (exitosamente) el poder dentro de la Asociación, cuyas autoridades representan al personal en el Consejo del Salario. En Misiones, emergieron acusaciones similares, en palabras de Ramón, un activista con participación intermitente en la Mesa Salarial: “muchos hicieron como una amistad con los políticos, con los mismos jefes”. En la Mesa misionera, de hecho, se evidenciaron momentos de desplazamientos en los representantes del sector policial, la baja institucionalidad posibilitó que las acusaciones se transformaran en una puja directa de sectores por el control del espacio que finalizó con una expulsión de un grupo a través de una asamblea.

Finalmente, por sus efectos en estos espacios institucionales, destacamos otra tensión con tradición en el ámbito policial: aquella entre el personal operativo (o “de calle”) y el personal administrativo. Daniela y Daniel son representantes del personal de Rawson en el Consejo de Bienestar de Chubut, la primera una suboficial que cumple tareas administrativas en la Escuela de Personal Subalterno y su compañero un sargento ayudante con expertise en criminalística. Sobre la relación con su compañero en el Consejo, expresando la tensión a la que hacemos referencia, Daniela sostuvo: “en el caso nuestro tenemos las dos miradas, yo soy personal administrativo y él operativo, la mayoría de las veces no nos ponemos de acuerdo, pero bueno, intentamos llegar a un punto medio”. El personal administrativo, en sintonía con una lectura extendida entre el personal operativo, es señalado como débil a la hora de asumir las negociaciones: “hay una diferencia entre el comando y el administrativo, el comando va al frente, el administrativo como que no pasa nada”, nos comentó Federico. Y agregó: “tuvimos un consejo administrado por administrativos y fue cuando nuestro sueldo se fue abajo”.

## Reflexiones finales

Nos propusimos avanzar en la caracterización de las demandas sectoriales, particularmente aquellas de índole salarial, en el marco de experiencias en las cuales representantes del personal policial y de los gobiernos provinciales discuten o negocian, con reglas preestablecidas y en términos colectivos, sobre condiciones de trabajo. La originalidad de estas experiencias, que relevamos para el período 2001-2023, es que institucionalizan el conflicto laboral policial en un país en el cual la sindicalización policial se encuentra legal y políticamente imposibilitada. La creación de estas institucionalidades se concentró en el momento inmediato posterior al inédito ciclo de protestas policiales desarrollado en 2012 y 2013, un período caracterizado por una alta conflictividad laboral general con

preponderancia de conflictos salariales. Se trató de una coyuntura en la cual las organizaciones proto-sindicales policiales tenían una notable presencia pública en diversas provincias, presionando por mejoras salariales y laborales para el sector. En la dinámica de las protestas, particularmente en la dificultad para encontrar interlocutores legitimados y arribar a acuerdos aceptados por los diferentes sectores, se evidenció la ausencia de canales de negociación que permitieran encauzar los conflictos. Teniendo en cuenta estos procesos, expresados más o menos explícitamente en la reconstrucción de los actores y en la normativa consultada, sostenemos que estas instituciones constituyeron respuestas políticas de diversos gobiernos a conflictos salariales que tuvieron al personal policial como protagonista. Por lo demás, se trata de instituciones que, a poco de andar, evidenciaron una notable fragilidad, particularmente ante los cambios en las gestiones de gobierno o ministeriales.

La cuestión salarial, razonablemente extendida en los reclamos de trabajadores/as organizados y no organizados, también constituye el punto destacado de las demandas del personal policial. De hecho, quienes por su formación profesional o por las funciones ejercidas “saben de números”, aunque sin ser el único criterio, poseen mayores posibilidades de ser elegidos/as por las jefaturas o por sus compañeros/as para integrar este tipo de instituciones como representantes del personal. Además, incluso en los espacios donde es explícitamente excluida por la normativa, la discusión salarial es omnipresente, o bien porque los actores manifiestan la imposibilidad de discutir condiciones laborales sin discutir los ingresos (insuficientes) del personal o bien porque los/as funcionarios/as gubernamentales “tantean” con consejeros/as y delegados/as los porcentajes que evalúan otorgar y los componentes del recibo de sueldo que podrían modificar.

Detenernos en el análisis de estas instituciones, en sus dinámicas de funcionamiento y en las formas en que allí los actores estructuran las negociaciones, permite deconstruir sentidos vinculados a la cuestión salarial que circulan en el ámbito policial y se ordenan en esos contextos. En este sentido, dimos cuenta de la demanda extendida por la “recomposición salarial” con la apelación a los valores de la “canasta básica” o la “equiparación con las fuerzas federales” como una forma de ponderarla. En un período de alta inflación y aumento del costo de vida se destaca la demanda por “poner plata en los bolsillos” en el personal, priorizando aquel que ocupa “la base de la pirámide” (o “el agente recién egresado”). Aumentar los ingresos es la prioridad de los/as consejeros/as y delegados, así sea a través de conceptos (o “ítems”) no remunerativos (o “en negro”) como “bonos” o “sumas fijas”, sin abandonar la demanda de que las actualizaciones sean “en blanco” o, al menos, incluyan criterios de justicia en su distribución. El “blanqueo” de las actualizaciones, la ponderación de la “antigüedad” y el tiempo de traslado de la retención en salarios a los beneficios jubilatorios aparece como preocupaciones jerarquizadas por los/as representantes del sector de los retirados que, además, suelen ser oficiales. La preocupación por el efecto “achatamiento” de la pirámide constituye, en este orden de cosas, una preocupación entre los/as

oficiales en términos de justicia salarial. En definitiva, en las posiciones sobre la discusión salarial se expresan tensiones que son comunes en el ámbito policial: entre retirados y activos, entre viejas y nuevas generaciones (o “modernos” y “antiguos”), entre operativos y administrativos, entre oficiales y suboficiales, entre “la tropa” y “los jefes”, entre el beneficio individual y el colectivo. Se trata de diferenciaciones que tensionan la idea de bien común o beneficio colectivo, que obligan a la ponderación, la negociación, incluso al conflicto abierto entre representantes del personal.

Más allá de su efectividad para limitar el conflicto laboral policial para lo cual fueron creados en tanto “respuestas políticas”, estos espacios sin dudas reordenan en sus contextos las discusiones sobre las condiciones de trabajo. Los reclamos y demandas con eje en la justicia salarial que analizamos en particularidad son limitados por reglamentaciones que individualizan potenciales reclamos y por una legislación (y sus interpretaciones) que prohíbe la organización colectiva en sindicatos. Las instancias de negociación que identificamos, caracterizamos y analizamos en el presente trabajo permiten adentrarnos desde un ángulo novedoso en las tensiones que emergen alrededor del *ethos vocacional* impulsado por las instituciones policiales, que opera fuertemente sobre los actores desde su ingreso a las fuerzas. Pero la dimensión normativa, más allá de su pulsión dominante, no ordena la totalidad de la vida. El punto de vista que propusimos permitió explorar formas menos comunes de procesar esta tensión, en contextos en los que el conflicto laboral se habilita e institucionaliza, permitiendo su colectivización, su extensión y reordenamiento. Próximos avances en la caracterización de estas tensiones implican tanto la necesidad de realizar comparaciones entre el mundo laboral policial con el de otros trabajos y profesiones, así como la posibilidad de profundizar en el diálogo con desarrollos teóricos y conceptuales de otros campos de estudio, particularmente con el de los estudios del trabajo.

## Referencias:

- Adamini, M. (2023). Crisis de la ofensiva neoliberal: el mundo laboral entre 2003 y 2015. En D. Dicósimo & M. Adamini (Coords.), *Atlas histórico y geográfico de la Argentina: mundo del trabajo*. Tandil: UNICEN.
- Calandrón, S., & Galar, S. (2017). Dinero, trabajos alternativos y consumos en la vida cotidiana de policías de la Provincia de Buenos Aires. *Prácticas de oficio*, 2(20), 14–23. <https://revistas.ungs.edu.ar/index.php/po/article/view/101>
- Calandrón, S., Galar, S., & Da Silva Lorenz, M. (2020). El proceso de sindicalización de los gremios policiales en Uruguay. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, (67), 175–194. <https://doi.org/10.17141/iconos.67.2020.3963>

- Cresto, J. (2014). Las protestas policiales de diciembre de 2013 en la Argentina. Un análisis de las personificaciones, las demandas y las formas de protesta. *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP*. Universidad Nacional de La Plata.
- Da Silva Lorenz, M., & Galvani, M. (2020). Tensiones y descontentos en torno al traspaso de la Policía Federal Argentina. *Revista CS*, 31, 269–295. [https://webcache.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista\\_cs/article/view/3731](https://webcache.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista_cs/article/view/3731)
- Frederic, S. (2019). *La gendarmería desde adentro. De centinelas de la patria al trabajo en los barrios, cuáles son sus verdaderas funciones en el siglo XXI*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Frederic, S., & Calandrón, S. (2019). Introducción. En S. Frederic & S. Calandrón (Comps.), *Deudas, consumos y salarios. Usos y sentidos del dinero en las fuerzas de seguridad*. Villa María: EDUVIN.
- Galar, S. (2017). Entre el cuartel y la calle. Protestas policiales en la provincia de Buenos Aires desde el registro de la acción pública (2008–2017). *Anuario de la Facultad de Ciencias Humanas*, 14(14), 5–21. <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/anuario/article/view/2106/4384>
- Galvani, M., & Maglia, E. (2017). Héroe es otra cosa. En J. Garriga (Comp.), *Sobre el sacrificio, el heroísmo y la violencia. Aportes para comprender las lógicas de acción en las fuerzas de seguridad*. Buenos Aires: Editorial Octubre.
- Galvani, M., Lorenz, M., & Rodríguez, F. (2023). La protesta policial en Córdoba en 2013. Antecedentes, hechos y consecuencias de una conflictividad particular. *Minerva*, 1(4), 52–63. <https://ojs.editorialiupfa.com/index.php/minerva/article/view/61>
- González, G. (2019). *La trama vincular político-policial: una exploración de las relaciones de interdependencia entre política y policía en la Provincia de Santa Fe (1995-2015)* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Rosario].
- Marks, M., & Fleming, J. (2007). Police as workers. Police labor rights in Southern Africa and beyond. *SA Crime Quarterly*, 19, 13–18. <https://doi.org/10.17159/2413-3108/2007/v0i19a980>
- Monet, J. C. (2002). *Polícias e sociedades na Europa*. San Pablo: EDUSP.
- Monjardet, D. (2010). *Lo que hace la policía. Sociología de la fuerza pública*. Buenos Aires: Prometeo.
- Rabelo de Almeida, J. (2011). Tropas em greve: militarismo e democratização no ciclo de protestos dos policiais militares brasileiros. *Sæculum, Revista de História*, 24, 105–122. <http://periodicos.ufpb.br/index.php/srh/article/view/12437>
- Rodríguez, F., & Sorbera, P. O. (2024). Democracia, fuerzas de seguridad y gobernabilidad: crisis y huelgas policiales en Córdoba en los años 1983, 2005 y 2013. *Raigal*, 10, 22–40. <https://raigal.unvm.edu.ar/ojs/index.php/raigal/article/view/654>
- Saín, M., & Rodríguez Games, N. (2016). *¿El gremio de la gorra? Trabajo y sindicalización policial: ejes para una discusión*. Buenos Aires: Editorial Octubre.