

EMPLEO PÚBLICO MUNICIPAL EN CLAVE ESTADÍSTICA¹

*Mercedes Llano
Miriam Bilbao
Liliana Buchner
Franco Totero*

1- Características estructurales del empleo público en los municipios del Gran Mendoza

El presente artículo se basa en un Proyecto de Investigación², financiado por la SeCTyP de la UNCu, sobre los servicios civiles de los 18 municipios de la Provincia de Mendoza. El objetivo general del proyecto es el de analizar los condicionantes políticos del nivel de institucionalización de los sistemas meritocráticos en las comunas mendocinas. En particular, este trabajo se ha elaborado a partir de una sección del estudio que comprende una serie de indicadores sobre empleo público local.

La investigación incluye el cálculo de indicadores relativos al tamaño de las burocracias locales, composición, nivel de flexibilización, peso fiscal del empleo público y gasto medio en personal. Los indicadores han sido estimados, principalmente, a partir de la información publicada por el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza en el marco de la Ley de Responsabilidad Fiscal (Nº 7.314) y de otros organismos públicos.

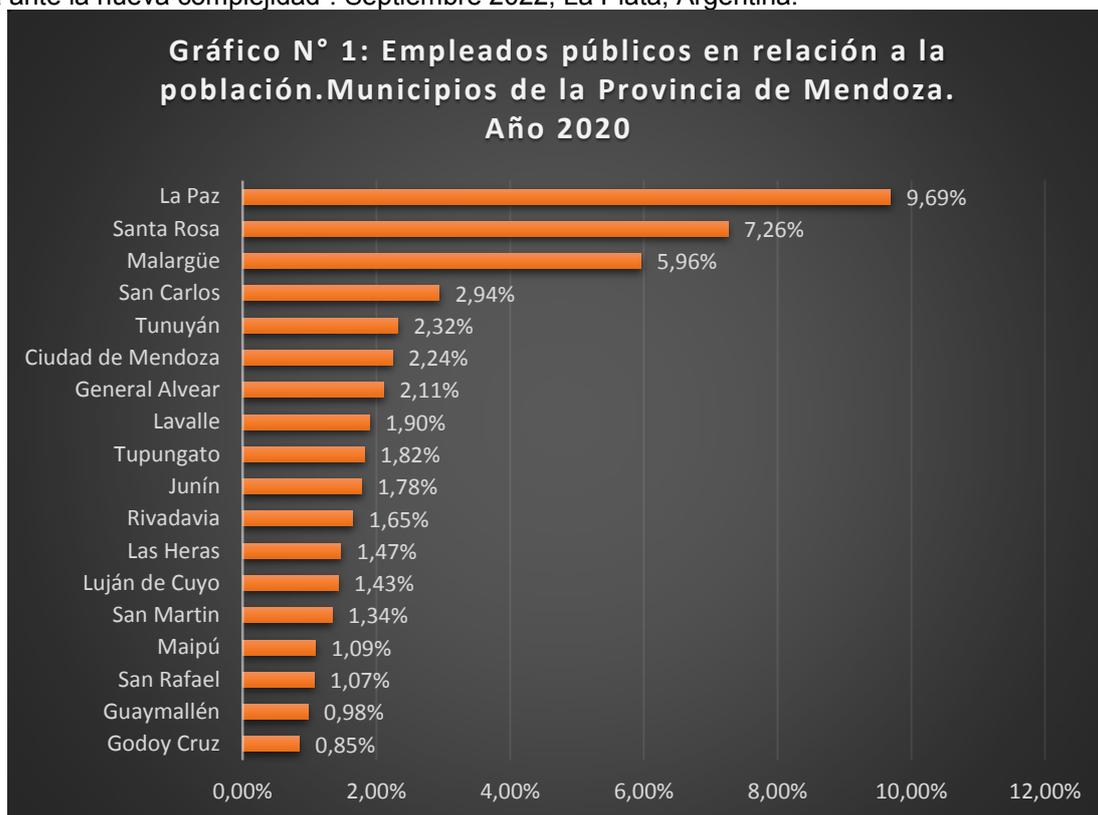
1-1- Volumen de las administraciones locales

El **volumen** de las administraciones locales, medido a partir de la relación entre cantidad total de agentes y población, es marcadamente heterogéneo. La Paz es el municipio que registra un mayor tamaño burocrático (9.69%), seguido de Santa Rosa (7.26%) y Malargüe (5.96%), mientras que el volumen del resto de las burocracias no supera el 3%, posicionándose la comuna de Godoy Cruz como la de menor peso (0.85%) (Ver Gráfico N° 1).

Las municipalidades más pequeñas, en cuanto a su densidad de población (La Paz-10.831 habitantes y Santa Rosa -17.758), son las que registran las tasas de burocratización más elevadas.

¹ Además de los autores, participaron en el diseño y ejecución del proyecto: Federico Castañón, Camila De Souza, Lautaro Seselj, Lautaro Rodríguez Ñancu y Lautaro Hornos.

² El proyecto se denomina “Administración Pública y Sistema Político a nivel subnacional. Factores asociados a la profesionalización de los sistemas de gestión de empleo público en los municipios mendocinos”.



Fuentes: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2020. Anexo 19: Detalle de la planta de personal y contratos de locación; INDEC, Proyecciones población 2020.

Cuadro N° 1: Número total de empleados con relación a la población. Municipios de Mendoza. Año 2020

Departamento	Total agentes (permanentes + transitorios + contratados)	Población	Total empleados/población
La Paz	1.049	10.831	9,69%
Santa Rosa	1.290	17.758	7,26%
Malargüe	2.063	34.642	5,96%
San Carlos	1.155	39.343	2,94%
Tunuyán	1.404	60.416	2,32%
Ciudad de Mendoza	2.679	119.854	2,24%
General Alvear	1.069	50.693	2,11%
Lavalle	836	44.040	1,90%
Tupungato	708	38.885	1,82%
Junín	764	42.980	1,78%
Rivadavia	1.045	63.518	1,65%
Las Heras	3.458	235.699	1,47%
Luján de Cuyo	2.051	143.320	1,43%
San Martín	1.814	135.003	1,34%
Maipú	2.184	201.218	1,09%
San Rafael	2.290	213.160	1,07%

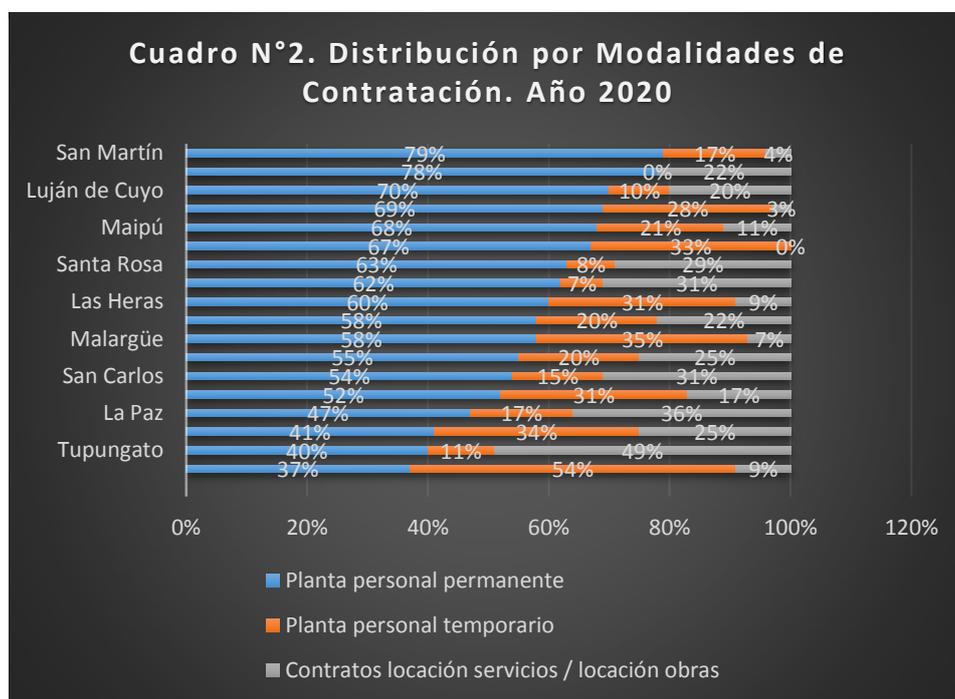
Guaymallén	3.267	332.468	0,98%
Godoy Cruz	1.765	206.510	0,85%

Fuentes: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2017. Anexo 19: Detalle de la planta de personal y contratos de locación; INDEC, Proyecciones población 2020

Cabe destacar que este indicador no dimensiona la gravitación de las contrataciones canalizadas por la vía de la tercerización de servicios municipales, aspecto que, en caso de incluirse, podría introducir variaciones en los resultados.

1-2- Composición

La **composición** actual de las burocracias no es uniforme. Más del 70% de las plantillas de Luján de Cuyo, General Alvear y San Martín están conformadas por agentes permanentes, en cambio, en las demás localidades se advierte un mayor grado de flexibilización, vehiculizado a través de distintas modalidades de contratación. El personal temporario³ asciende a más de la mitad en la Ciudad de Mendoza (54%) y a un tercio en Malargüe (35%), Rivadavia (34%), San Rafael (33%) y Las Heras (31%). En lo que se refiere a la utilización de contratos de locación de servicios u obras, se destacan los municipios de Tupungato (50%), La Paz (36%) y San Carlos- Godoy Cruz (31%) (Ver Gráfico N°2). En las comunas con mayor volumen de personal, como Guaymallén (3.267 personas), Las Heras (3.458) y Ciudad de Mendoza (2.067), el peso de las contrataciones respecto al total del personal, es menor al 10% (Ver Cuadro N°2).



Fuente: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2020. Anexo 19: Detalle de la planta de personal y contratos de locación.

³ La Ley N° 5892/92 prevé las siguientes modalidades temporarias de designación: 1) por tareas de temporada, 2) eventual, 3) a plazo fijo y 4) las previstas en la Ley N° 24.013.

Cuadro N° 2: Distribución por modalidades de contratación. Municipios de la Provincia de Mendoza. Año 2020.				
Municipalidad	Planta personal permanente	Planta personal temporario	Contratos locación servicios / locación obras	Total planta personal
Guaymallén	2.262	926	79	3.267
Godoy Cruz	1.101	121	543	1.765
Ciudad de Mendoza	999	1.434	246	2.679
Luján de Cuyo	1.430	208	413	2.051
Maipú	1.494	449	241	2.184
Las Heras	2.072	1.082	304	3.458
San Carlos	628	173	354	1.155
Tunuyán	775	272	357	1.404
General Alvear	839	0	230	1.069
Malargüe	1.188	728	147	2.063
Junín	401	234	129	764
La Paz	496	176	377	1.049
Lavalle	485	167	184	836
Rivadavia	432	360	253	1.045
San Martín	1.442	307	65	1.814
San Rafael	1.534	756	0	2.290
Santa Rosa	816	106	368	1.290
Tupungato	280	76	352	708

Fuente: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2020. Anexo 19: Detalle de la planta de personal y contratos de locación.

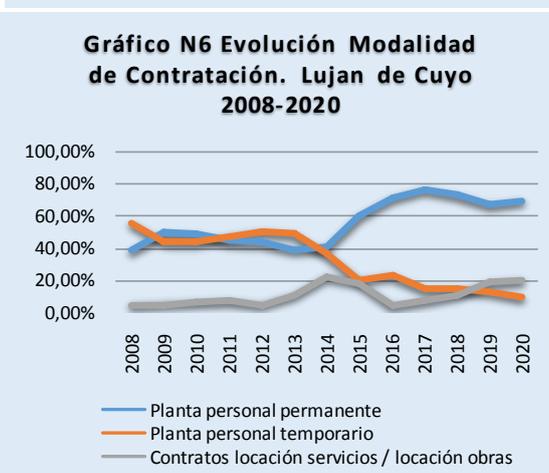
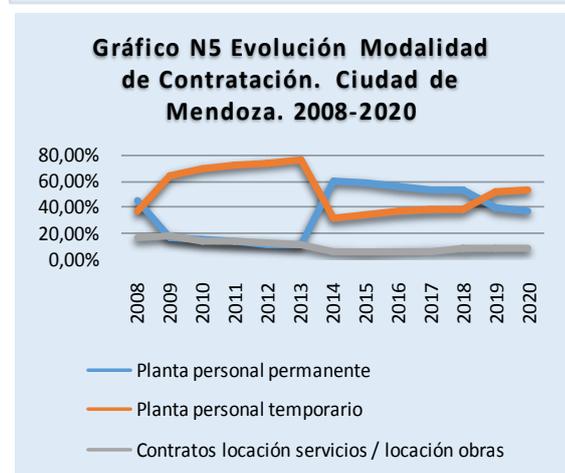
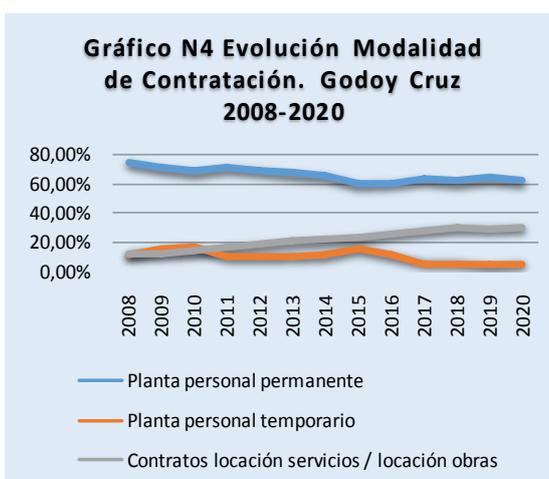
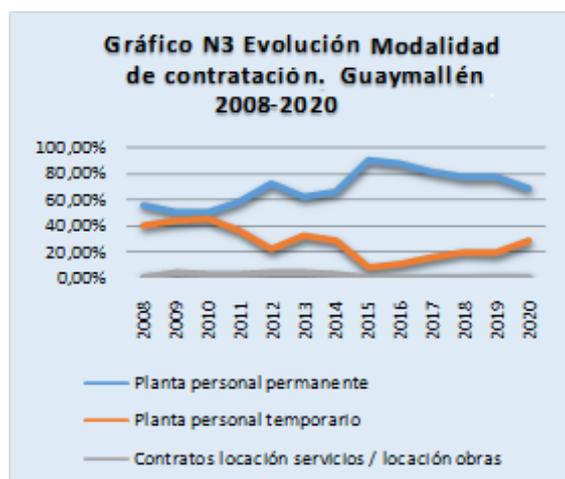
Fuente: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2020. Anexo 19: Detalle de la planta de personal y contratos de locación.

Al analizar la evolución de las modalidades de contratación en los municipios mendocinos durante el período 2008-2020, es posible advertir que la variabilidad de la distribución actual de las plantillas de las comunas estudiadas ha sido producto de itinerarios divergentes. Salvo el caso de Godoy Cruz, localidad que registra una tendencia sostenida a la contracción del peso relativo de la planta estable, en el resto de los municipios se observa una propensión al incremento del personal permanente hasta el 2014. A partir de ese año, antesala de recambios gubernamentales y reformas orientadas a la reducción de la estructura burocrática, las trayectorias de composición de los elencos municipales se diversificaron, configurando tres grupos. El primer grupo está conformado por las comunas cuyo personal estable ha incrementado en detrimento del personal incorporado bajo modalidades de vinculación flexibles (Luján de Cuyo, San Martín, Tunuyán, General Alvear, Malargüe, La Paz, Lavalle). El segundo grupo está integrado por las localidades

que han seguido una tendencia inversa, es decir, registran un aumento del personal temporario y una disminución de la planta permanente (Guaymallén, Godoy Cruz, Ciudad de Mendoza, San Carlos, Junín, Rivadavia). Finalmente, en el tercer grupo se incluyen

aquellos municipios que presentan propensiones oscilantes (Maipú, Las Heras, Tupungato y San Rafael) (Ver Gráficos N° 3 al N° 20)⁴.

Algunas prácticas y políticas identificadas durante la etapa inicial del proyecto de investigación arrojan luz sobre los factores que han incidido en la evolución de las modalidades de contratación en esas comunas. Hasta el año 2017, en los Municipios del Gran Mendoza todos los procesos fueron acompañados de blanqueo de personal, práctica que se transformó en el mecanismo regular de acceso a la estructura permanente (Entrevistas, 2018). En algunos casos esas regularizaciones se dieron de manera más intermitente y masiva, traduciéndose en aumentos abultados del cuerpo estable, en tanto en otros han sido más tenues y armónicos. En el primer caso, los pases en ocasiones confluyeron con escenarios de alternancia política y, en el segundo caso, respondían a cierto grado de planificación de la constitución de las plantillas



⁴ Se excluye Santa Rosa del análisis porque no se dispone de una serie consistente de datos correspondiente al período de estudio.

Gráfico N7 Evolución Modalidad de Contratación. Maipú. 2008-2020

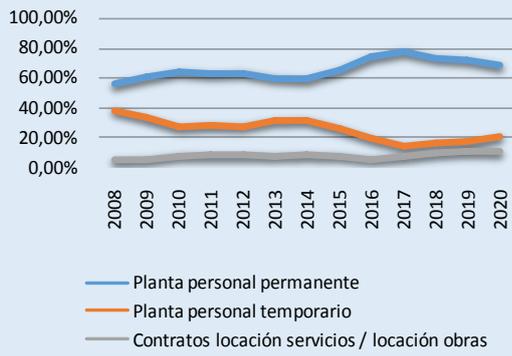


Gráfico N8 Evolución de Modalidad de Contratación. Las Heras. 2008-2020

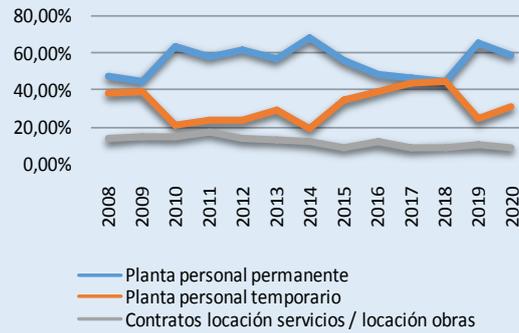


Gráfico N9 Evolución Modalidad de Contratación. San Carlos. 2008-2020

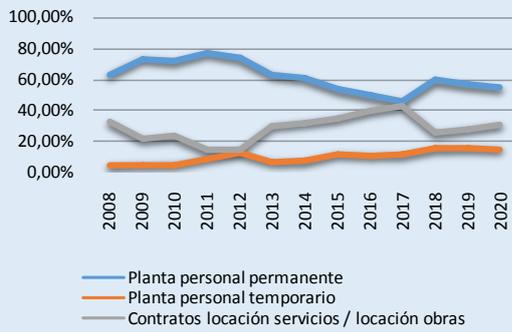


Gráfico N10 Evolución Modalidad de Contratación. Tunuyán. 2008-2020

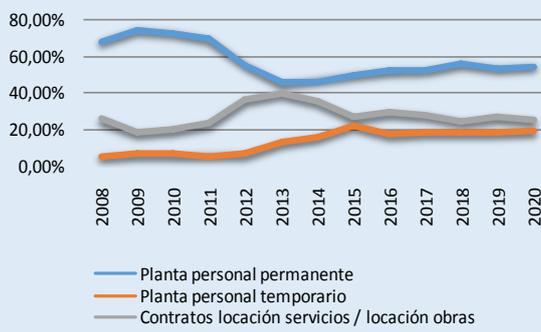


Gráfico N11 Evolución Modalidad de Contratación. General Alvear. 2008-2020

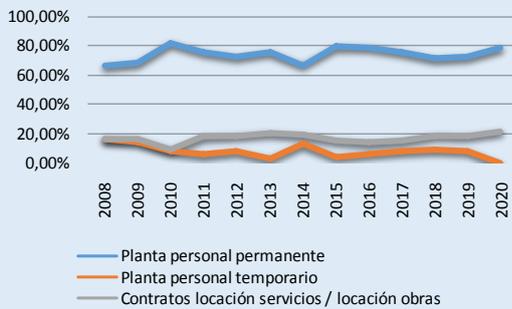


Gráfico N12 Evolución Modalidad de Contratación. Malargue. 2008-2020

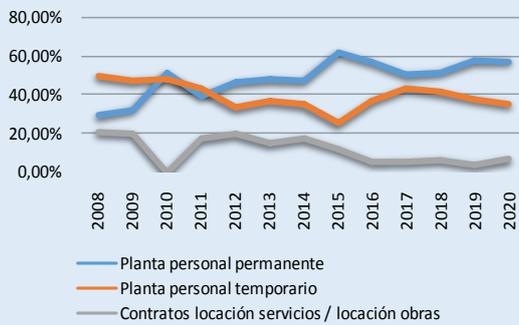


Gráfico N13 Evolución Modalidad de Contratación. Junin. 2008-2020

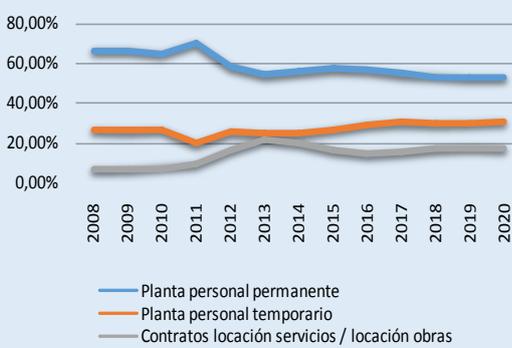
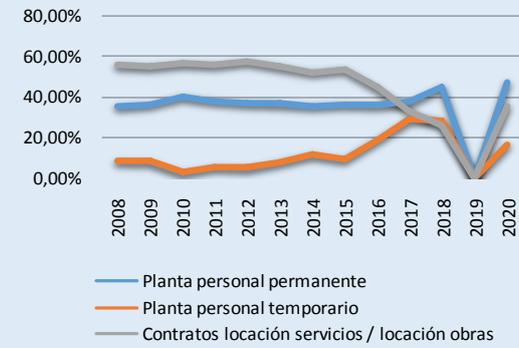
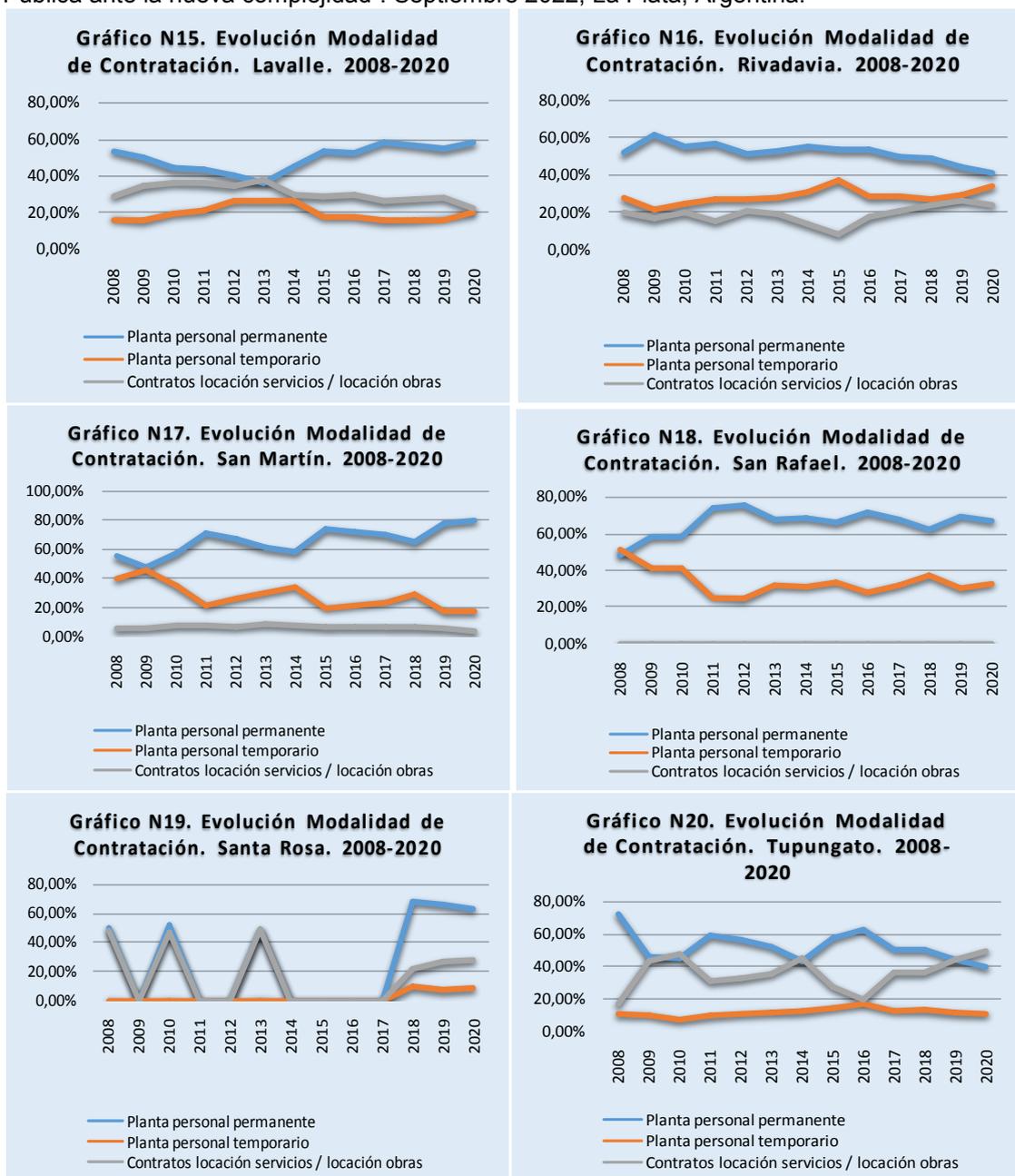


Gráfico N14. Evolución Modalidad de Contratación. La Paz. 2008-2020





Fuente: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2008-2020. Anexo 19: Detalle de la planta de personal y contratos de locación (se excluyen hs. cátedra).

*Probablemente las pronunciadas fluctuaciones que presenta el caso de la Municipalidad Ciudad de Mendoza, Santa Rosa y La Paz estén relacionadas a fallas de información o registración de datos.

1-3- Grado de flexibilización del empleo público

El **grado de flexibilización** del empleo público, esto es la proporción de contratados sobre el total de servidores públicos, es heterogénea, en algunos municipios es elevada y en otros baja e, incluso, nula. En un extremo, se ubican comunas en las que los contratados representan la mitad de su personal, como Tupungato (49,7%), o un tercio de sus agentes, como La Paz (56.1%), Godoy Cruz (44.4%), San Carlos (44.2%) y Santa Rosa (39.9%). En otro extremo, se emplazan localidades en las que el porcentaje de contratados no supera el 5 % de la totalidad de empleados, siendo Guaymallén el

municipio que tiene una menor participación (2,5%) y San Rafael, ninguna (Ver Cuadro N°3).

Cuadro N° 3: Grado de flexibilización del empleo público. Municipios de la Provincia de Mendoza Año 2020 (N° total de contratados/total personal *100)

Municipalidad	Planta personal permanente	Planta personal temporario	Total planta personal	Contratos locación servicios / locación obras	Contratos locación/total planta personal
Guaymallén	2.262	926	3.188	79	2,5%
Godoy Cruz	1.101	121	1.222	543	44,4%
Ciudad de Mendoza	999	1.434	2.433	246	10,1%
Luján de Cuyo	1.430	208	1.638	413	25,2%
Maipú	1.494	449	1.943	241	12,4%
Las Heras	2.072	1.082	3.154	304	9,6%
San Carlos	628	173	801	354	44,2%
Tunuyán	775	272	1.047	357	34,1%
General Alvear	839	0	839	230	27,4%
Malargüe	1.188	728	1.916	147	7,7%
Junín	401	234	635	129	20,3%
La Paz	496	176	672	377	56,1%
Lavalle	485	167	652	184	28,2%
Rivadavia	432	360	792	253	31,9%
San Martín	1.442	307	1.749	65	3,7%
San Rafael	1.534	756	2.290	0	0,0%
Santa Rosa	816	106	922	368	39,9%
Tupungato	280	76	356	352	98,9%

Fuente: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2020. Anexo 19: Detalle de la planta de personal y contratos de locación.

1-4- Peso fiscal del empleo público

El peso fiscal del empleo público en los municipios, esto es la relación entre nóminas salariales y el gasto total, no es uniforme. El gasto en personal promedio de los municipios de Mendoza alcanza el 53.4% del conjunto de las erogaciones. Malargüe (77%) y Santa Rosa (74%), son las comunas que destinan una mayor proporción de sus recursos a salarios, y Godoy Cruz (31%) es el municipio que registra la menor inversión (Ver Cuadro N°4).

Cuadro N° 4: Peso fiscal del empleo público. Municipios de la Provincia de Mendoza. Año 2020 (en %)

	Gasto en personal	Gasto total	Gasto en personal/gasto total
Guaymallén	\$ 2.097.070.568,57	\$ 4.866.882.097,05	43,1%
Godoy Cruz	\$	\$	31,1%

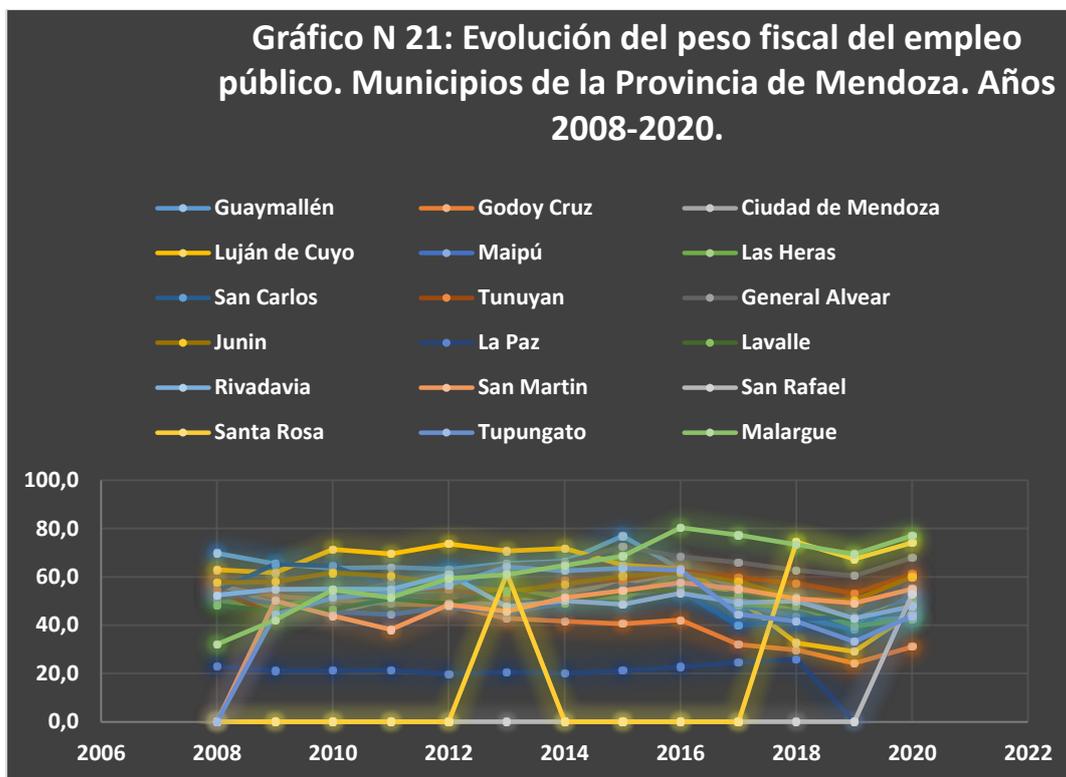
	876.840.627,40	2.822.317.359,93	
Ciudad de Mendoza	\$ 1.526.922.930,86	\$ 3.019.235.498,15	50,6%
Luján de Cuyo	\$ 1.048.793.086,48	\$ 2.322.270.955,05	45,2%
Maipú	\$ 1.239.154.563,42	\$ 2.352.360.432,33	52,7%
Las Heras	\$ 1.551.994.408,88	\$ 3.642.184.595,20	42,6%
San Carlos	\$ 397.433.179,50	\$ 656.631.124,17	60,5%
Tunuyán	\$ 588.155.991,03	\$ 962.298.204,02	61,1%
General Alvear	\$ 588.438.113,92	\$ 867.380.020,65	67,8%
Malargüe	\$ 1.004.960.055,30	\$ 1.303.965.531,11	77,1%
Junín	\$ 443.525.440,97	\$ 778.670.155,16	57,0%
La Paz	\$ 314.476.303,43	\$ 602.708.900,15	52,2%
Lavalle	\$ 369.826.485,90	\$ 799.728.294,38	46,2%
Rivadavia	\$ 391.638.598,12	\$ 818.139.494,66	47,9%
San Martín	\$ 986.672.561,52	\$ 1.793.707.634,92	55,0%
San Rafael	\$ 1.171.079.228,84	\$ 2.215.514.862,05	52,9%
Santa Rosa	\$ 428.755.574,59	\$ 578.703.782,64	74,1%
Tupungato	\$ 274.628.822,54	\$ 626.698.683,34	43,8%

Fuente: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2020. Anexo 2: de la ejecución del presupuesto con relación a los créditos acumulada al fin del trimestre.

Fuente: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2020. Anexo 2: de la ejecución del presupuesto con relación a los créditos acumulada al fin del trimestre.

Para profundizar en el análisis de este indicador, es interesante conocer, además, cómo ha sido la evolución del peso fiscal del empleo público en los municipios analizados. En el Grafico N 21 es posible observar que el porcentaje de erogaciones salariales sobre el gasto total ha sufrido una contracción en el período 2008-2020, en relación al año base, en las comunas del Gran Mendoza (Guaymallén, Godoy Cruz, Ciudad de Mendoza, Las Heras y Luján de Cuyo) -excepto Maipú-. Las trayectorias del peso fiscal del empleo público de cada localidad fueron variadas hasta el 2016, año a partir del cual la gravitación de la inversión en personal se comprimó en todos los municipios del Gran Mendoza hasta el 2019 y, a partir del 2020, cambió la trayectoria de las curvas, volviéndose ascendentes. Contrapuestamente, las comunas de menor tamaño poblacional y emplazadas en el interior de la provincia, presentan una tendencia a la

expansión del gasto en personal sobre el presupuesto total, durante 2008-2020 (San Carlos, General Alvear, Junín, La Paz y Malargüe).



Fuente: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2020. Anexo 2: empezó la tendencia de la ejecución del presupuesto con relación a los créditos acumulada al fin del trimestre.

1-5- Gasto medio en personal

Otro indicador que se puede analizar es el **gasto medio en personal**. En principio, para entender a qué hace referencia esta variable se debe, primero, definirla y, luego, diferenciarla del salario promedio o la remuneración promedio.

El gasto en personal comprende la retribución de los servicios personales prestados en relación de dependencia o por medio de vinculación contractual y las correspondientes

contribuciones patronales. Abarca los pagos al personal de planta permanente y transitoria, contratados, autoridades superiores y horas cátedra. Incluye, además, las liquidaciones de asignaciones familiares, servicios extraordinarios y prestaciones sociales recibidas por los servidores públicos. En cambio, el manual del Sistema de Cuentas Nacionales, define el alcance del término como “la remuneración total, en dinero o en especie, a pagar por una empresa o el Estado, a un asalariado en contraprestación del trabajo realizado por este durante el período contable. Es decir, el salario está asociado al puesto o cargo del trabajador con independencia de otros gastos en personal que asume el empleador.

El **gasto medio en personal** es la relación entre nómina y el total de empleados.

En el año 2020 Guaymallén (641.894,88) presenta el gasto medio en personal anual más elevado del universo de municipios, seguido de Junín (580.530,68) y Ciudad de Mendoza (569.960,03). Por otro lado, la localidad que muestra el valor más bajo es La Paz (299.786,75) (Ver Cuadro N° 5).

Cuadro N° 5: Gasto medio en personal. Municipios de la Provincia de Mendoza. Año 2020.			
	(II) Gasto en personal	(III) Total empleados sin horas cátedra (total planta + contratados)	(II/III)
Guaymallén	\$ 2.097.070.568,57	3267	\$ 641.894,88
Godoy Cruz	\$ 876.840.627,40	1765	\$ 496.793,56
Ciudad de Mendoza	\$ 1.526.922.930,86	2679	\$ 569.960,03
Luján de Cuyo	\$ 1.048.793.086,48	2051	\$ 511.356,94
Maipú	\$ 1.239.154.563,42	2184	\$ 567.378,46
Las Heras	\$ 1.551.994.408,88	3458	\$ 448.812,73
San Carlos	\$ 397.433.179,50	1155	\$ 344.097,99
Tunuyán	\$ 588.155.991,03	1404	\$ 418.914,52
General Alvear	\$ 588.438.113,92	1069	\$ 550.456,61
Malargüe	\$ 1.004.960.055,30	2063	\$ 487.135,27
Junín	\$ 443.525.440,97	764	\$ 580.530,68
La Paz	\$ 314.476.303,43	1049	\$ 299.786,75
Lavalle	\$ 369.826.485,90	836	\$ 442.376,18
Rivadavia	\$ 391.638.598,12	1045	\$ 374.773,78
San Martín	\$ 986.672.561,52	1814	\$ 543.920,93
San Rafael	\$ 1.171.079.228,84	2290	\$ 511.388,31
Santa Rosa	\$ 428.755.574,59	1290	\$ 332.368,66
Tupungato	\$ 274.628.822,54	708	\$ 387.893,82

Fuente: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2020. Anexo 19: Detalle de la planta de personal y contratos de locación; Anexo 2: de la ejecución del presupuesto con relación a los créditos acumulada al fin del trimestre (devengado).

2- Reflexiones finales

Las burocracias municipales mendocinas presentan una elevada heterogeneidad en términos de tamaño, composición, inversión y gasto medio en personal:

- el tamaño de las administraciones locales, esto es la relación entre cantidad de agentes y población, oscila dentro de un abanico que va de 9,69 % (La Paz) a 0,85% (Godoy Cruz).
- La conformación de las burocracias registra significativas diferencias en términos de peso relativo del cuerpo de agentes estables, temporarios y contratados, con variados escenarios de flexibilización.
- la proporción de recursos destinados a nómina salarial, fluctúa entre el 77% y el 31% del presupuesto en el conjunto de municipios.
- el gasto medio en personal -la relación entre nómina y el total de empleados- se ubican en un rango de 641.894,88 pesos (Guaymallén) a 299.786,75 (La Paz).

3- ANEXO I

Evolución volumen de la burocracia (personal de planta más contratados): Años 2008-2020. Municipios de Mendoza

AÑO	Guaymallén	Godoy Cruz	Ciudad de Mendoza	Luján de Cuyo	Maipú	Las Heras	San Carlos	Tunuyan	General Alvear	Malargue	Junin	La Paz	Lavalle	Rivadavia	San Martin	San Rafael	Santa Rosa	Tupungato
2008	3513	2160	3462	1994	1649	2277	827	696	738	1198	509	549	630	821	1368	2159	605	502
2009	3701	2109	2771	2143	1645	2278	727	651	803	1249	515	543	680	811	1757	2111	0	753
2010	3726	2060	2804	2220	1666	2315	731	683	807	1055	530	559	718	879	1517	2113	747	791
2011	3816	2063	3025	2369	1854	2443	731	762	921	1500	490	597	729	817	1618	2182	0	606
2012	3903	2016	3024	2345	1978	2403	736	978	927	1503	615	620	761	857	1649	2185	0	605
2013	4004	1939	3085	2477	2008	2517	830	1175	1018	1536	663	643	801	877	1735	2253	1440	630
2014	4088	1855	3055	2812	2104	2446	855	1154	1068	1544	677	684	767	885	1780	2247	0	752
2015	3917	1844	3004	2708	2057	2969	956	1190	1023	1670	652	731	878	894	1856	2236	0	605
2016	3597	1791	2963	2059	1976	3223	1018	1242	1084	1960	682	740	840	990	1858	2163	0	522
2017	3496	1786	2857	2047	1932	3138	1104	1283	1090	1928	737	758	842	1023	1860	2161	0	622
2018	3375	1770	2747	2103	1997	3095	956	1331	1102	1907	761	729	841	1019	1926	2306	1180	725
2019	3349	1735	2657	2210	2106	3271	1145	1424	1165	2058	772	0	859	1072	1952	2308	1201	691
2020	3267	1765	2679	2051	2184	3458	1155	1404	1069	2063	764	1049	836	1045	1814	2290	1290	708

Fuente: Tribunal de Cuentas. Informes trimestrales: 4º trimestre 2008-2020. Anexo 19: Detalle de la planta de personal y contratos de locación.

4- Bibliografía

- Ábalos, María Gabriela (2000). La Autonomía y el federalismo en la Constitución Nacional luego de la Reforma de 1994. Especial referencia a la autonomía Municipal”. Revista La Ley Año N° 5 N° 4. Gran Cuyo. Mendoza. Agosto.
- Ábalos, María Gabriela (1999). Principales lineamientos en torno a la autonomía y la participación en el Municipio Argentino. Especial referencia al Derecho Público Provincial”. Estudios de Derecho Administrativo III. Ediciones Dike, Foro de Cuyo. Mendoza.
- Calvo, E. (2014). Political Screening and Public Sector Wages: Theory and Evidence from the Argentine Public Sector.
- Cao, H. (2008): La administración pública argentina: nación, provincias y municipios. *XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina.
- CIPPEC (2011). Transparencia presupuestaria provincial. En línea: <http://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/2233.pdf>
- Cravacuore, D. (2007). Los municipios argentinos (1990 - 2005). En D. Cravacuore y R. Israel, R. (comp.) *Procesos políticos municipales comparados en Argentina y Chile (1990 – 2005) (pp. 25 a 49)*. Buenos Aires Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Autónoma de Chile.
- Cuoghi, Leonora Inés (2000). “Modalidades de empleo en el Estado”. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Centro de Estudios de Políticas y Gestión Local. Mendoza.
- Diéguez G. y Gasparín J. (2016). El rompecabezas del empleo público en Argentina: ¿Quiénes hacen funcionar la maquinaria del Estado? CIPPEC.
- Dussauge Laguna, M. (2005). Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual. *Revista Servicio Profesional de Carrera*. (Nº3).
- Echabarría, K. (ed.) (2006). *Informe sobre la situación del Servicio Civil en Latinoamérica*. Washington DC, BID.
- Ejarque, Germán Miguel (2006). “Relación Laboral en Contratos de Locación de Servicios”. Tesina II Curso de Perfeccionamiento de Postgrado en Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Mendoza.
- Heredia, B. (2002). *La economía política de la reforma de sistemas de administración de personal público en América Latina: un marco de análisis*. Washington, Red de Transparencia y Gestión de la Política Pública, BID.
- Iacoviello, M. (2006). Análisis comparativo por subsistemas. En Echabarría, K. (ed.). Informe sobre la situación del Servicio Civil en Latinoamérica. Washington DC: BID: 531-572.
- Iacoviello, M. y Llano, M. (2017). Confianza mata mérito: el impacto de la concentración de poder presidencial en la gestión de recursos humanos en el Estado argentino. *Temas y Debates*, (33), 91-105.
- Iacoviello, M; Llano, M; Ramos, C (2017). Alta Dirección Pública Latinoamericana: marchas y contramarchas.. *Revista de Gestión Pública*. Santiago: Centro de Estudios en Gestión y Política Pública, vol.VI nº2. p173 - 214. i
- Iacoviello, M. y Strazza, L. (2014). Diagnóstico del servicio civil en América Latina. En Cortázar Velarde, Juan Carlos, Lafuente, Mariano y Sanginés, Mario (eds.). *Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004–13)*. Washington, DC: BID: 13-60.
- Iturburu, M. (2007). Modernización en los municipios argentinos. En D. Cravacuore y R. Israel, R. (comp.), *Procesos políticos municipales comparados en Argentina y Chile (1990*

- 2005) (pp. 167 a 209). Buenos Aires Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Autónoma de Chile.
- Kuhlmann, S. y Bogumil, J. (2007). Public Service Systems at Subnational and Local Levels of Government: a British German–French Comparison. En J. C.N. Raadschelders, T.A.J. Toonen y F. M. Van der Meer (Eds). *The Civil Service in the 21st Century* (pp. 299-315). Gran Bretaña: Palgrave Macmillan.
- Longo, F. (2008). La profesionalización del empleo público en América Latina. Estado de la cuestión. En Longo, F. y Ramió, C. (eds.). *La profesionalización del empleo público en América Latina*. Barcelona: Fundació CIDOB: 45-78.
- Longo, F. (2006). Una lectura transversal de los resultados. En K. Echebarría (ed.). *Informe sobre la situación del Servicio Civil en Latinoamérica* (pp. 593- 610). Washington DC, BID.
- Llano, M. (2017). Discusión sobre las relaciones entre política y administración pública en América Latina: patronazgo y burocracia una interacción inexplorada. *Revista Enfoques*, [S.l.], v. 15, n. 27, p. 43-67..
- Llano, M. (2016). Burocracia pública y sistema político en América Latina. Factores asociados a la politización *de los sistemas de gestión de empleo público en la región* (tesis de doctoral). Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Llano, M. (2010a). Funcionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Municipio de Godoy Cruz. Trabajo presentado en el *V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Integración, Diversidad y Democracia en tiempos del Bicentenario*, CABA.
- Llano, M. (2008). Funcionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Municipio de Godoy Cruz. Tesis de Maestría en Administración y Políticas Públicas Universidad de San Andrés.
- Mobilía, E. D. (2004). Régimen del Empleo Público Estatal. Universidad del Aconcagua. Mendoza.
- Oszlak, O. (2003). Sistemas de servicio civil: conceptualización y modelos. *Revista de Servicio Civil*, (Nº13).
- Oszlak, O. (1999). The argentine civil service: an unfinished search for identity. *Research in Public Administration*, Vol. 5, (pp. 267-326).
- Oszlak, O., Fontana, A., y Gutiérrez, L. (1982). *La formación del Estado argentino*. Buenos Aires: Belgrano.
- Ramió, C. y Salvador, M. (2005). *Instituciones y Nueva Gestión Pública en América Latina*. Barcelona, Fundació CIDOB.
- Remmer, K. L. (2007). The Political Economy of Patronage: Expenditure Patterns in the Argentine Provinces, 1983–2003. *The Journal of Politics*, Vol. 69 (2), (pp. 363–377).

5- Resumen

El objetivo del presente trabajo es el de analizar la evolución de las características estructurales del empleo público en los 18 Municipios de la Provincia de Mendoza durante el período 2010-2020. El trabajo se inscribe en el marco de un proyecto de investigación denominado *Administración Pública y Sistema Político a nivel subnacional; factores asociados a la profesionalización de los sistemas de gestión del empleo público en los municipios mendocinos*, financiado por la UNCuyo.

El documento incluye el cálculo de indicadores relativos al tamaño de las burocracias, composición, nivel de flexibilización y peso fiscal del empleo público. Los indicadores han sido estimados a partir de la información publicada por el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza. La reducción del tamaño de la burocracia ha sido un eje prioritario

en la mayoría de los municipios, especialmente en aquellos que han atravesado procesos de recambio de partido en el gobierno. De todos modos, la composición actual de las burocracias no es uniforme, mientras algunas están conformadas por agentes permanentes, en las restantes localidades se advierte un mayor grado de flexibilización, aunque canalizada mediante distintas modalidades de contratación.

Mercedes Llano

Licenciada en Ciencia Política y Administración Pública por la UNCuyo, Magíster en Administración y Políticas Públicas por la UdeSA, Máster en Ciencia Política por la Universidad de Salamanca y Doctora en Gobierno y Administración Pública en el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Universidad Complutense de Madrid. Obtuvo también un Certificat d'Études Politiques en el Institut d'Études Politiques de Toulouse y un posgrado en Opinión Pública y Medios de Comunicación en FLACSO, Buenos Aires. Fue becaria postdoctoral de CONICET (2016-2019). Es investigadora visitante en el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), profesora de grado de la UNCu y de posgrado en la Universidad Nacional del Litoral. Ha publicado artículos sobre temas vinculados a partidos políticos, patronazgo, servicios civiles y reforma administrativa. Actualmente es diputada por la Provincia de Mendoza (2019-2023) y fue concejal del Municipio de Godoy Cruz (2010-2014).

Liliana Buchner

Licenciada en Economía, (UBA)- Facultad de Ciencias Económicas- Argentina. Consultora e Investigadora Experta en Administración Pública, Presupuesto de Gastos en Personal y RRHH del Sector Público, Género y Teletrabajo -Ex Coordinadora de Estudios y Análisis de Gastos en Personal de la Secretaría de Hacienda- Ministerio de Economía.

Dra. Mirian Bilbao

Investigadora y Profesora de Relaciones Internacionales, Profesora de Administración de Recursos Humanos FCPyS-UNCuyo.

Franco Toteró

Estudiante de 5to año de la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública de la Universidad Nacional de Cuyo. Miembro del equipo de investigación de la cátedra de Recursos Humanos de la Carrera.