



FEDERACION ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS



# PLAN ESTRATÉGICO FEMP

## ESTUDIO CUALITATIVO

Resumen Ejecutivo (Junio 2010)

**CONSULTA A GRUPOS DE INTERÉS SOBRE  
LA FEMP Y SU FUTURO**

# ÍNDICE

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

## PRINCIPALES RESULTADOS

### 1. IMAGEN DE LA FEMP

- 1.1. Qué es la FEMP para sus grupos de interés
- 1.2. Fortalezas y debilidades de la FEMP
- 1.3. Aportaciones de la FEMP

### 2. VALORACIÓN DE ASPECTOS CONCRETOS

- 2.1. La estructura organizativa de la FEMP
- 2.2. Funcionamiento de la FEMP. Fórmulas de trabajo
- 2.3. Grado de utilidad para las entidades locales
- 2.4. Valoración de los servicios ofrecidos por la FEMP

### 3. LA FEMP DEL FUTURO

- 3.1. La misión , los valores y conceptos clave
- 3.2. Cambios y retos de la FEMP
- 3.3. Agentes del cambio



# OBJETIVOS

Esta consulta a grupos de interés es uno de las fuentes principales de información en los que se basará el diagnóstico de la situación y elaboración del Plan Estratégico Siglo XXI de la FEMP.

- ★ El objetivo de este estudio cualitativo es **conocer las opiniones y valoraciones de los grupos de interés externos de la FEMP, sobre esta Federación**, identificar las fortalezas, debilidades y propuestas de mejora de cara al futuro, así como los retos que la FEMP debería abordar según estos grupos de interés.
- ★ Hay que destacar **la aceptación que ha tenido por parte de los responsables de los grupos consultados la iniciativa de la FEMP de llevar a cabo este estudio, que se valora doblemente: por un lado, por el interés de** la FEMP por contar con la opinión de estos representantes, por otro, porque el hecho de llevar a cabo esta consulta, ya en sí mismo, pone de manifiesto la voluntad de la FEMP por emprender una nueva etapa para abordar los retos y cambios necesarios en la Federación.



# GRUPOS DE INTERÉS FEMP



# METODOLOGÍA

- ★ Cualitativa, mediante la técnica de **Entrevistas en Profundidad a representantes de los grupos de interés:**
- ★ Las opiniones de los participantes quedan recogidas en su conjunto de forma global, nunca de forma individualizada, sin identificar las opiniones con su autor para así asegurar el anonimato.
- ★ El campo del trabajo se realizó en el periodo que transcurre de Noviembre de 2009 a Enero de 2010.



# Ficha técnica

Las entrevistas se realizaron entre el día **5 de noviembre de 2009** y el día **7 de enero del 2010**. Han tenido una duración entre 45 y 60 minutos.

Han colaborado amable y desinteresadamente en este estudio las siguientes personas:

**Pilar Arranz Notario.** Directora General del INAP, Ministerio de la Presidencia

**Eulalio Ávila Cano.** Presidente de COSITAL. Colegio Oficial de Secretarios Interventores de la Administración Local.

**Manuel Bustos Garrido.** Presidente de la Federación Catalana de Municipios

**Mercedes Caballero Fernández.** Directora General de Fondos Comunitarios, Ministerio de Economía y Hacienda

**María de los Llanos Castellanos Garito.** Directora General de Cooperación Local, Ministerio de Política Territorial

**Luis Corominas Díaz.** Secretario Ejecutivo de Territorio, Acción Municipal y Militancia de CiU y Vicepresidente Segundo de CiU

**Alaín Cuenca García.** Director General de Coordinación Financiera con las CC.AA. y con las EE.LL., Ministerio de Economía y Hacienda

**Enrique Fossuol de la Serra.** Secretario General de la Federación de Servicios a la Ciudadanía de CC.OO.



**Javier Gómez Navarro.** Presidente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio

**Antonio Hernando Vera.** Secretario del Área de Ciudades y Política Municipal del PSOE

**Javier Lascurain.** Subdirector de Nacional de la Agencia EFE

# Ficha técnica

**Gregorio Martínez Garrido.** Director del Gabinete del Ministro del Interior

**Manuel Medina Guerrero.** Director de la Fundación Democracia y Gobierno Local

**Rafael Merino López.** Portavoz de la Comisión de Política Territorial (PP), Congreso de los Diputados

**Juan Manuel Moreno Bonilla.** Secretario de Política Local del PP

**Pedro Muñoz Saucedo.** Coordinador Nacional del Sector Administración Local de CSI-CSIF

**Teresa Ribera Rodríguez.** Secretaria de Estado de Cambio Climático, Ministerio de Medio Ambiente

**Luis Rodríguez Aizpeolea.** Redactor del Diario El País

**Pilar Rodríguez Rodríguez.** Directora General del IMSERSO, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

**M<sup>a</sup> del Carmen Sánchez Díaz.** Portavoz Adjunta (PSOE), Congreso de los Diputados

**Jeremy Smith.** Secretario General del Consejo de Municipios y Regiones de Europa.

El equipo investigador y los responsables del proyecto quieren expresar su especial **agradecimiento** a quienes accedieron a dedicar parte de su valioso tiempo a referir sus percepciones sobre la FEMP y un análisis profundo sobre los cambios y retos que debe asumir la Federación en su Plan Estratégico Siglo XXI.



# 1. La imagen de la FEMP

## 1.1. ¿Qué es la FEMP para sus grupos de interés

*“La FEMP es una asociación nacional que agrupa a los municipios e intenta dar una voz común”.*

- ★ Todos los grupos de Interés consultados le otorgan a esta Federación una gran importancia, fundamentalmente por su **labor de representatividad e interlocución del municipalismo español**. Se califica positivamente a la FEMP por **dotar de voz a los municipios**, desde el más pequeño hasta el más grande.
  
- ★ **La FEMP se identifica con municipalismo**, que a su vez es un concepto con una importante **carga positiva**.
  
- ★ Los atributos de imagen de la FEMP son:
  - **representatividad,**
  - **diversidad, complejidad,**
  - **pluralidad,**
  - Y también: **con cierta imagen “obsoleta”, “arcaica”, “caduca” o “burocrática”.**



# 1. La imagen de la FEMP. Fortalezas

## 1.2. Fortalezas

- ★ Su **trayectoria historia**, es decir, tiene un **arraigo** de muchos que la dotan de una estructura consolidada y un **conocimiento profundo** del **municipalismo**.
- ★ La capacidad de **representar** y aunar la disparidad. Se percibe un especial interés en la FEMP por "**representar a todos**".
- ★ Consigue **canalizar** las reivindicaciones de los municipios a instancias superiores, y a la inversa, facilita a la Administración General del Estado llegar a acuerdos con los municipios (a través de la FEMP), sin necesidad de pactar con cada uno de estos.

### Otros puntos fuertes

- ★ Tiene la capacidad de avanzar en el consenso, en el terreno técnico, al margen de las ideologías.
- ★ Cuenta con buenos profesionales que tienen experiencia en los problemas de los ayuntamientos.
- ★ Es una organización respetada y tomada en cuenta por el Gobierno.



# 1. La imagen de la FEMP. Debilidades

## 1.2. Debilidades

- ★ **Adecuación institucional.** Se ha planteado, por una parte, el problema que supone que la FEMP carezca de una “entidad jurídica pública suficiente”.
- ★ **Conflicto de intereses entre las directrices nacionales y autonómicas de los partidos y los intereses de los alcaldes.**
- ★ Se cuestiona su labor. Genera **cierta frustración** que la FEMP, a pesar de sus esfuerzos, **no obtenga los resultados** deseables.

### Otros puntos débiles

- ★ **Poca fuerza vinculante** de las decisiones y de los acuerdos tomados en la FEMP.
- ★ **Escasa presencia pública.** Desconocimiento de la labor de la Federación entre los ciudadanos por una falta de proyección de imagen.



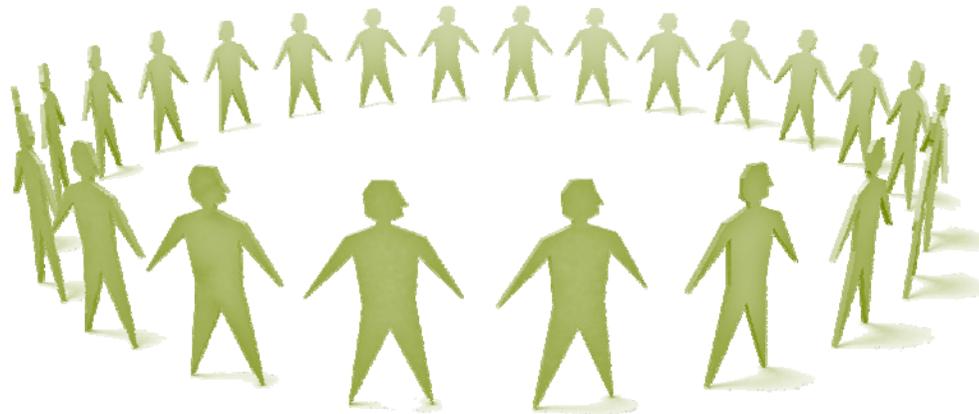
# 1. La imagen de la FEMP. Aportaciones

## 1.3. Aportaciones

*“La necesidad de la FEMP es incuestionable”*

Ninguno de los grupos de interés de la FEMP se cuestiona la necesidad e importancia de la existencia de la Federación

*“de no existir la FEMP, habría que inventarla”*



La principal aportación de la FEMP a los municipios es la posibilidad que les ofrece de **tener una voz única con la fuerza que da la unión**, que les permite tener capacidad de interlocución para la defensa de sus intereses y reivindicaciones ante las Administraciones, tanto autonómicas como ante la Administración General del Estado.



# 1. La imagen de la FEMP. Aportaciones

**AGE** → ★ Desde la Administración General del Estado se valora la **interlocución** bidireccional de la FEMP, que le permite tener un interlocutor para dirigirse a las Administraciones locales.

**AYTOS.** → ★ La FEMP aporta así mismo a los Ayuntamientos una labor de asesoramiento, información, formación y una perspectiva distinta de los problemas locales, más amplia y global.

**SOCIEDAD** → ★ La aportación de la FEMP a la sociedad se percibe en la misma línea, aporta una **voz única del municipalismo** hacia la sociedad, lo que puede conllevar una aproximación de la Administración local o municipal a los ciudadanos.



## 2. Valoración de aspectos concretos. Estructura

### 2.1. La estructura organizativa de la FEMP

El grado de conocimiento de la estructura organizativa de la FEMP es dispar, sólo algunos de los representantes se emiten una valoración, aunque en general trasciende una idea de estructura grande y confusa. En general, los discursos que aparecen son:

- ★ Estructura quizás excesiva y burocrática, aunque para otros representantes, se trataría más de una estructura desequilibrada o descompensada. Otros, califican la estructura de correcta en las áreas concretas con la que mantienen su relación, pero desconocen el resto de la estructura.
- ★ **Resulta poco operativa por falta de flexibilidad y dinamismo**, por tanto, es uno de los aspectos en los que se plantea la necesidad de cambios en el futuro.
- ★ Se reclama una mayor representación en la estructura de la FEMP de los municipios pequeños y una mayor representación de las Federaciones Regionales o Autonómicas. La **representación territorial se considera insuficiente**.
- ★ Cierta **complejidad** y/o desconocimiento en los grupos de interés, de los **sistemas de representación y elección** en los diferentes órganos de la FEMP .



## 2. Valoración de aspectos concretos. Funcionamiento

### 2.2. Funcionamiento de la FEMP. Fórmulas de trabajo (I)

- ★ Las opiniones ponen de relieve uno de los aspectos más positivos de la Federación: **la buena relación que se establece con los profesionales de la FEMP.**

La evaluación de funcionamiento positivo, se circunscribe a trabajos y relaciones concretas, y no tanto al funcionamiento como institución, cuyos problemas de representación o intereses políticos limitan la eficacia y ralentizan los resultados.

De este doble discurso se puede inferir la **existencia de dos FEMP: la política y la técnica**, con valoraciones y eficacias diferenciadas y con un balance más positivo, en general, hacia la segunda.

- ★ Se percibe a la FEMP **con un correcto funcionamiento técnico (siempre con matices) y con dificultades de tipo estructural.**



## 2. Valoración de aspectos concretos

### 2.2. Funcionamiento de la FEMP. Fórmulas de trabajo (II)

Algunas **áreas de mejora que se identifican sobre el funcionamiento de la FEMP** son las siguientes:

La **relativa eficacia de las comisiones**, que suele estar muy determinada por la personalidad del Presidente de la comisión.

**Proactividad y agilidad** de respuesta. Este aspecto, así como el carácter "funcionarial" de algunos empleados de la FEMP, han sido planteados en diferentes grupos de interés.

**presencia en Europa**. Se reclama una mayor participación activa de la FEMP en el ámbito europeo.

**Incremento del perfil** de relación con los **medios de comunicación**.

Relaciones estables y sistemáticas. Algunos representantes echan en falta una mayor relación entre las partes.



## 2. Valoración de aspectos concretos.

# Utilidad

### 2.3. Grado de utilidad para las entidades locales

Existe la opinión de que la FEMP **es una asociación muy útil para las entidades locales**, sobre todo para las de menor tamaño, que de no ser por la FEMP no estarían representadas.

- ★ Se percibe que **la FEMP es útil para los Ayuntamientos en labores de asesoramiento, en temas de formación y como canal de interlocución bidireccional con las Administraciones**, gracias a lo cual se consiguen convenios de colaboración en cuestiones importantes para los ciudadanos.
- ★ Se plantea la **necesidad de incrementar y potenciar la prestación de servicios a sus socios y favorecer una comunicación fluida con ellos**, con reuniones más frecuentes y periódicas y a través de herramientas de comunicación interna como **Intranet** u otras que facilite el trabajo en la red.



### 3. La FEMP del Futuro

Todos los responsables consultados ponen de manifiesto **el deseo de que la FEMP adopte las medidas necesarias para mejorar y potenciar su actividad en el futuro**. A lo largo de todas las entrevistas, y a pesar de las críticas, **se percibe una actitud de colaboración y deseos de impulsar el cambio en la FEMP**.

*“Estamos todos de acuerdo en que la FEMP es imprescindible”.*



### 3. La FEMP del Futuro

- ★ Se hace especial hincapié en la **unidad de la FEMP**, que trascienda hacia fuera con una voz única, con el apoyo incondicional de todos sus miembros.
- ★ En todas las decisiones de la FEMP **debe primar el interés del municipalismo** .
- ★ Todos los grupos de interés para la FEMP, sin excepciones apuestan por una **única FEMP, unida por el consenso**, ya que esa unión es la fortaleza de la FEMP y de los municipios a los que representa.
- ★ **Superar las diferentes visiones** a través del diálogo de las partes implicadas, con un esfuerzo por superar las diferencias y llegar a un consenso por el bien del municipalismo.
- ★ Se otorga una **gran importancia a la figura del Presidente**, cuyo perfil ideal debe tener una gran **capacidad de consenso** o **fuerte autoridad moral**, para que sea apoyado por el conjunto de la FEMP.



# 3. La FEMP del Futuro

## 3.1. La misión

La FEMP, se asocia con los valores de una institución muy valorada: el **Ayuntamiento**, considerado como el máximo exponente de la democracia por su contacto directo con los ciudadanos, lo que permite conocer de primera mano los deseos, problemas y necesidades que ellos tienen.

### La misión de la FEMP

**debe ir encaminada a defender y reforzar el peso del municipalismo,  
y por tanto de los ciudadanos.**

desde una doble vertiente:

- ★ **aportando una oferta de servicios a sus asociados**, las entidades locales, que permita una mayor eficacia de los servicios y resolución de los problemas de los ciudadanos.
- ★ **con una acción de lobby o canalización de las demandas de los municipios a las otras Administraciones**; la FEMP debe hacer oír la voz de los Ayuntamientos en instancias superiores (Administraciones Autonómicas y Estatales) de cara a conseguir unas competencias y financiación justas para dar un servicio de calidad a los ciudadanos.



# 3. La FEMP del Futuro

## 3.1. Los valores de la FEMP

**Los valores de la FEMP deben ser los valores democráticos, desde la UNIDAD.**

Mantener esa **“voz única”** del municipalismo, de los ocho mil municipios a los que representa, al margen de personalismos, se manifiesta como **el principal valor de la FEMP.**

Algunos **valores que debe asumir la FEMP** según lo expresan sus grupos de interés:

- ★ Democracia
- ★ Tolerancia
- ★ Transparencia
- ★ Capacidad de diálogo/ consenso
- ★ Profesionalización
- ★ Integridad
- ★ Equidad
- ★ Eficacia, ser “útil”
- ★ Proximidad
- ★ La diversidad
- ★ Innovación



# 3. La FEMP del Futuro

## 3.2. Conceptos claves del futuro de la FEMP

- ★ UNIDAD
- ★ CONSENSO
- ★ LEGITIMIDAD / INSTITUCIONALIZACION
- ★ INDEPENDENCIA / AUTONOMÍA
- ★ DESCENTRALIZACION
- ★ PROACTIVIDAD

Las propuestas o aportaciones espontáneas de unos y otros sobre los retos de la FEMP pueden agruparse en cuatro ámbitos de actuación:

- ★ RETOS ESTRUCTURALES
- ★ RETOS INSTITUCIONALES
- ★ RETOS EN ACTIVIDADES/SERVICIOS
- ★ RETOS DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN



### 3. La FEMP del Futuro. Retos Estructurales

Se plantea la necesidad de **modernizar la estructura de la FEMP**, sus órganos de gestión y de representación, **para adaptarse a la realidad local actual, mucho más plural y descentralizada:**

- ★ Creación de **órganos más funcionales**, dinámicos, con mayor capacidad ejecutiva, más reducidos en número y con mayor flexibilidad para poder reunirse periódicamente.
- ★ **La participación e implicación mayor de las Federaciones Territoriales en la FEMP a través de una mayor cooperación** puede favorecer una vinculación más considerable de las entidades locales de los diferentes territorios con la FEMP.
- ★ Actualización del conjunto de los **criterios de funcionamiento.**



# 3. La FEMP del Futuro

## Recopilación de propuestas concretas:

- ★ Potenciar la presencia de la FEMP en Europa.
- ★ Otorgar un papel destacado a la parte técnica por la vía de la profesionalización. Revisar ciertas carencias técnicas en algunas áreas de actividad.
- ★ Conseguir ser una Institución con continuidad (pacto entre los partidos), al margen de los cambios en los Consejos de Administración.
- ★ Mayor proactividad: no actuar a demanda, sino tomar la iniciativa en el análisis de situaciones, gestión, servicios y búsqueda de soluciones.
- ★ Favorecer mecanismos de participación en el territorio, “los ayuntamientos deben tener capacidad para poder aportar propuestas, trasladar consideraciones y consensar a las decisiones”.
- ★ Aprovechar y canalizar el potencial que tendría la FEMP si consiguiera una mayor cooperación con las Federaciones Territoriales. Reforzar el liderazgo de la FEMP aprovechando la experiencia de las FFTT y su cercanía y relación con los consistorios de cada región o autonomía.



### 3. La FEMP del Futuro. Retos Institucionales

Se plantea como clave para el futuro de la FEMP su institucionalización o **legitimación institucional**, aunque se encuentran opiniones muy diferenciadas entre los participantes en el estudio:

- ★ La **Ley de Bases de Régimen local** debe potenciar la labor de la FEMP y fijar las bases para el cambio hacia la **legitimación institucional** de la misma.
- ★ Fórmulas varias como **Agencia, Instituto, Consejo Consultivo** u otras modalidades y posibles dependencias.

Se puede concluir que ambos aspectos, **la reestructuración interna y la legitimación externa, se retroalimentan**, ya que la legitimación institucional no se dará sin una fuerte unidad de la institución de cara al exterior, es decir, no podrá conseguirse sin el fortalecimiento, la transparencia, la unidad interna y la participación territorial.



# 3. La FEMP del Futuro. Retos en actividades / servicios

- ★ Muchas voces apuntan la **necesidad de que la FEMP se modernice** y rompa con esa cierta imagen “arcaica” u “obsoleta” que tiene en algunos ámbitos, Parece fundamental la **aplicación de nuevas tecnologías** como fórmula para mejorar la comunicación; una **red interna/Intranet** entre los asociados puede favorecer una comunicación bidireccional más ágil, completa y regular.
- ★ La **prestación de servicios a sus asociados** debe reforzarse en el futuro y adaptarse a la realidad cambiante de los municipios.

La FEMP debería o podría, según algunos de sus grupos de interés :

- ★ Ocupar un mayor **papel de interlocución y de portavoz** de los consistorios para definir las líneas de actuación para la mejora del municipalismo, con un posicionamiento claro y definido de los intereses municipales frente a los intereses del resto de Administraciones.
- ★ Actuar como **elemento motivador de la participación ciudadana** en lo público, reivindicando el desarrollo social, económico, medioambiental, etc. de los municipios no sólo en el corto plazo, sino con **una visión de futuro y de calidad**.
- ★ **Asumir un papel importante en la lucha contra la corrupción**, se le demanda la definición y aplicación de mecanismos de control o regulación, así como una mayor profesionalización como garantía de bajos niveles de corrupción y gestión eficaz de los fondos y servicios. Con un posicionamiento claro en contra de estos abusos que provocan el deterioro de la imagen de los representantes locales.
- ★ Ser una **plataforma centralizada de servicios** especialmente para los municipios medianos y pequeños que no disponen de capacidad para llevarlos a cabo.



# 3. La FEMP del Futuro. Retos en actividades / servicios

**Algunas actividades que aparecen como posibles, son entre otras:**

- ★ Constituir un banco de “buenas prácticas municipales”
- ★ Potenciar la labor de formación a las entidades locales. Ofrecer servicios relacionados con la gestión.
- ★ Ser un “foro de estudios y reflexión” sobre la ciudad y el municipio del siglo XXI, qué es lo que quieren los ciudadanos. Preocuparse por cómo deben ser los pueblos y ciudades del futuro en cuanto a urbanismo, transporte, servicios sociales, medioambiente, desarrollo sostenible, los cambios en la estructura social, inmigración, etc.
- ★ Potenciar más las colaboraciones con universidades, con el sector privado, innovación, etc.
- ★ Fijar criterios de calidad/excelencia para la gestión de los ayuntamientos, con control o auditorias de cumplimiento. Crear un sello o marchamo de calidad de la gestión.
- ★ Mayor presencia fuera de España, en asuntos europeos e iberoamericanos.



### 3. La FEMP del Futuro. Retos de imagen

La proyección social o imagen pública de la FEMP es bastante **limitada y** desconocida sobre los servicios y las actividades que realiza y su aportación a la mejora del municipalismo español.

Se plantea como uno de sus retos **conseguir una mayor proyección de la imagen de la FEMP y la comunicación de su labor**, con las entidades locales, en particular y con la sociedad, en general.

★ Se apunta la **necesidad de que su presencia mediática y social este determinada por el posicionamiento del municipalismo.**

Se considera importante para la imagen pública de la FEMP **la figura del portavoz** o máximo representante, que debe tener una actitud dinámica y **cuyo reto debe ser el de reivindicar los intereses municipales con claridad. El protagonismo debe ser de la FEMP.**



# 3. La FEMP del Futuro

## AGENTES DEL CAMBIO

Todos los retos planteados requieren de la participación de diferentes **agentes impulsores de los cambios necesarios** para abordar el Plan Estratégico Siglo XXI.

**Los agentes claves del cambio** cada uno según sus posibilidades y en su correspondiente responsabilidad **son:**

- ★ **los Partidos Políticos**
- ★ **el Gobierno**, a través de su mayoría parlamentaria es el que tiene poder para legislar, más en concreto, a través de la Ley de Bases de Régimen local.
- ★ **la propia FEMP**, más en concreto, la **Ejecutiva de la FEMP** y,
- ★ **los representantes de las Entidades locales**, es decir los propios **Alcaldes y Alcaldesas**.

