



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Análisis de la creación de empresas en  
Marruecos para mejorar el IDH

**Autora:** Ana Ortiz Bustos

**Director:** José María García Álvarez Coque

**Codirector:** Pascual Moreno Torregrosa

**Codirector:** Hassan Ouabouch

**Fecha:** Valencia, 2 de enero 2012



## Índice

Índice de Tablas .....	7
Índice de Gráficas.....	7
<b>CAPÍTULO 1. Introducción.....</b>	<b>8</b>
1.1 Resumen.....	8
1.2 Objeto del TFC.....	11
1.3 Justificación de asignaturas relacionadas .....	11
1.4 Objetivos .....	16
<b>CAPÍTULO 2. Antecedentes.....</b>	<b>17</b>
2.1 Historia.....	17
2.1.1 Territorio estratégico.....	17
2.1.2 La llegada del Islam .....	18
2.1.3 El dominio europeo.....	19
2.2 La Monarquía Alauita y la política actual.....	21
<b>CAPÍTULO 3. Situación actual.....</b>	<b>24</b>
3.1 Macroentorno .....	24
3.1.1 Marco económico.....	25
3.1.2 Financiación.....	27
3.1.3 Principales Indicadores económicos.....	28
3.1.4 Sectores económicos.....	29
3.1.5 Relaciones Internacionales.....	31
3.2. Microentorno.....	32
3.2.1. Cultura, religión y sociedad.....	32
3.2.2 Emigración.....	34
3.2.3 Conflictos internos.....	35

3.2.4 Mercados interiores .....	35
3.2.5 Eficacia económica .....	36
3.2.6 Micro finanzas .....	37
3.3. Marruecos como parte del Norte de África.....	38
<b>CAPÍTULO 4. La Iniciativa Nacional por el Desarrollo Humano.....</b>	<b>39</b>
4.1. Cooperación en Marruecos .....	39
4.2 Índice de Desarrollo Humano .....	40
4.3. Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano .....	41
4.3.1 Descripción de la INDH .....	42
4.3.2 Proyectos y Financiación.....	44
4.3.3. Organización .....	47
4.3.4 Actores involucrados.....	51
4.3.5. Actividades Generadoras de Ingreso.....	51
<b>CAPITULO 5. Análisis y evaluación de las AGR.....</b>	<b>57</b>
5.1 Actores implicados .....	57
5.2 Análisis DAFO de las AGR.....	60
5.2.1 Debilidades .....	61
5.2.2 Amenazas .....	63
5.2.3 Fortalezas.....	65
5.2.4 Oportunidades.....	66
5.3 Adecuación al entorno.....	67
5.3.1. Aspectos socioeconómicos. Tipología social .....	67
5.3.2 Aspectos geográficos.....	70
5.3.3 Aspectos culturales .....	71
5.3.4 Aspectos financieros.....	71

5.3.5 Aspectos en Educación y Formación.....	75
5.4 Convergencia con la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano.....	76
5.4.1 Evaluación y riesgos de la INDH.....	78
5.5 Convergencia con el entorno global del país.....	81
5.5.1 Procesos de regionalización y descentralización.....	82
5.6 Adecuación política y estrategia comercial.....	85
5.7 Objetivos estratégicos.....	86
<b>CAPÍTULO 6. Conclusiones y propuestas.....</b>	<b>89</b>
6.1 Conclusiones.....	89
6.2 Recomendaciones y propuestas.....	96
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>
I. Marruecos en cifras	
II. Programas de la INDH	
III. Organigrama de coordinación nacional de la INDH.	
IV. Análisis DAFO de Marruecos	

## Abreviaturas y siglas

<b>ADS</b>	Agencia de Desarrollo Social
<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>AGR</b>	Agencia Generadora de Ingreso
<b>AIMC</b>	Asociación Islámica de Micro Crédito
<b>AMC</b>	Asociación de Micro crédito
<b>AMITH</b>	Asociación Marroquí de las Industrias Textil y de la Confección
<b>ANOC</b>	Asociación de Ovino y Caprino
<b>BEPI</b>	Bureaux d'Etudes et de Participations Industrielles
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CLDH</b>	Comité Local por el Desarrollo Humano
<b>CPDG</b>	Comité Provincial por el Desarrollo Humano
<b>DAS</b>	Departamento de Acción Social
<b>DH</b>	Dirhams
<b>EAC</b>	Equipos de Animación Comunal
<b>EEUU</b>	Estados Unidos de América
<b>FADES</b>	Fundación de Alternativas al Desarrollo
<b>FBPMC</b>	Fundación Banco Popular para el Micro Crédito
<b>FMI</b>	Fondo Monetario Internacional
<b>FNAM</b>	Federación Nacional de Asociaciones de Micro Crédito
<b>FONDEP</b>	Fundación por el Desarrollo Local y la Cooperación
<b>ILDH</b>	Iniciativa Local por el Desarrollo Humano
<b>INDH</b>	Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano
<b>INTES</b>	Instituto Nacional de Trabajo y Estudios Sociales
<b>KFW</b>	<i>Kreditanstalt für Wiederaufbau</i> (ayuda al desarrollo alemana)
<b>MENA</b>	Medio Este Norte África
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ODECO</b>	Oficina de Desarrollo por la Cooperación
<b>ODI</b>	<i>Office de Développement Industriel</i>
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>ONG</b>	Organización no Gubernamental
<b>ONU</b>	Organización de Naciones Unidas
<b>PCD</b>	Plan Comunal de Desarrollo
<b>PDRES</b>	Plan de Desarrollo Regional de la Economía Social
<b>PIB</b>	Producto Interior Bruto
<b>PNUD</b>	Programa Naciones Unidas por el Desarrollo
<b>PRONANCE</b>	Programa Nacional de Apoyo a la Creación de Empresas
<b>UMA</b>	Unión del Maghreb Árabe
<b>PYMI</b>	Pequeña y Mediana Industria
<b>TLC</b>	Tratado de Libre Comercio
<b>UE</b>	Unión Europea

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Programas de actuación	45
<b>Tabla 2</b>	Presupuesto	46
<b>Tabla 3</b>	Análisis DAFO de las AGR	61

## Índice de Gráficas

<b>Gráfica 1</b>	Proyectos	44
<b>Gráfica 2</b>	Cooperación Internacional	47
<b>Gráfica 3</b>	Organización de la INDH	50
<b>Gráfica 4</b>	Población rural	53
<b>Gráfica 5</b>	Pirámide de población 2010	66
<b>Gráfica 6</b>	Tipologías sociales	69
<b>Gráfica 7</b>	Mapa político por regiones	83
<b>Gráfica 8</b>	Evolución del IDH	94

## CAPÍTULO 1. Introducción

---

Marruecos es desde hace años un país prioritario para la Cooperación Española y, de hecho, nuestro principal socio en el Maghreb. La proximidad geográfica, la historia compartida, la multiplicidad de flujos y de intereses políticos y económicos que existen entre las dos orillas son razones suficientes para mantener, a pesar de los vaivenes de las relaciones bilaterales, un nivel de cooperación muy alto. Pero además, la presencia en España de una comunidad ya importante de residentes marroquíes que mantiene con sus lugares de origen toda una red de relaciones afectivas y económicas, hace necesario enfocar el conjunto de acciones que configuran la Cooperación Española en Marruecos desde una perspectiva de co-desarrollo, entendido como un ámbito de actuación transnacional donde predominan relaciones de intercambio.

Además de España son muchos los países y las organizaciones que destinan recursos ilimitados para la cooperación al desarrollo en Marruecos y todavía no existe una coordinación entre ellos que permita obtener resultados efectivos ni por tanto, una mejora del bienestar social. La Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano se ha creado precisamente para este fin y ha involucrado a muchos actores que veremos con detenimiento, entre ellos España. Después de la primera fase de ejecución hemos querido encontrar respuesta a preguntas como: ¿Es efectiva la ayuda que le brindamos? ¿Cómo están siendo utilizados todos los recursos que se le han proporcionado? ¿Se han obtenido los resultados esperados? ¿Habría que cambiar algún enfoque? ¿Son las microempresas la solución para mejorar las condiciones de vida de la población rural?

### 1.1 Resumen

Desde una perspectiva empresarial, hemos querido analizar la efectividad de los miles de recursos que cada año se destinan a proyectos de cooperación y desarrollo. Concretamente en Marruecos, un país con un llamativo contraste entre el relativo bienestar de las zonas urbanas y la pobreza de las zonas rurales.

Debido a la precaria situación, el cambio y las reformas son necesarios para la evolución del país. En mayo de 2005, anunciado por el rey Mohamed VI, se crea la

Iniciativa Nacional por el Desarrollo Humano (INDH). Iniciativa formada por proyectos de infraestructura básica, y de apoyo a 3.800 proyectos basados en la generación de ingresos para arrancar el motor económico social del país centrándose en las poblaciones rurales hasta ahora excluidas. Estas últimas son en las que nos centraremos con más detenimiento.

Para generar estos ingresos, la INDH pretende promover el desarrollo a través de acciones de las “*Activités Génératrices de Revenues*” (AGR, “actividades generadoras de ingresos”, lo que nosotros llamaríamos microempresas), de refuerzo de las capacidades de los actores locales del desarrollo <sup>1</sup> y de mejora de las condiciones de vida de las poblaciones para un mejor acceso a los servicios e infraestructuras básicas.

Eficiencia es una palabra muy fácil y se utiliza con frecuencia en cualquier sector económico. Ahora somos nosotros los que ponemos en jaque la eficiencia de unas ayudas a la cooperación al desarrollo. Nuestro trabajo tratará de emitir unos criterios que ayuden a la consecución de este objetivo que engloba tantos y diferentes aspectos.

Este trabajo final de carrera está basado en un estudio diagnóstico profundo y específico del país en términos de desarrollo. Como resultado de una secuencia lógica de planificación, se estudiará en conjunto la visión de los actores de cooperación convocados en el terreno y los indicadores básicos de vulnerabilidad del país. Después analizaremos las oportunidades de conseguir la máxima apropiación de nuestra estrategia con las políticas del país.

Se pretende buscar la máxima alineación de las prioridades y necesidades así como, reforzar la coordinación con los actores de la cooperación y los donantes. Por último, sometemos estos criterios a un análisis estratégico como resultado del cual concluiremos en qué sectores, zonas y población se debe concentrar los esfuerzos, qué actores conviene que intervengan, cómo deberían coordinarse, a través de qué instrumentos y con qué socios locales e internacionales hay que unificar esfuerzos y alianzas para la consecución de los objetivos.

---

<sup>1</sup> Agencias u organizaciones ya establecidas que intentan promover el desarrollo humano en el ámbito local como ADS o EAC.

En general, analizaremos y evaluaremos este programa para determinar su efectividad, su gestión y organización y proponer mejoras. En particular, evaluaremos las actividades económicas en el medio rural marroquí, definiremos acciones estratégicas para mejorar las intervenciones a favor de la dinamización económica, para incrementar los beneficios, así como, propondremos unos objetivos estratégicos concretos para llevar a cabo con éxito las propuestas de mejora.

La metodología a seguir contemplará unos criterios básicos.

- Analizaremos la adecuación de los resultados y los objetivos de la iniciativa en su conjunto, en el contexto en el que se desarrolla, la población objetivo y los principios operativos de las nombradas AGR.
- Analizaremos si las acciones se adecuaron a los problemas y necesidades de la población beneficiaria, la metodología seguida y las sinergias obtenidas.
- Evaluaremos los resultados proyectados y obtenidos.
- Comprobaremos hasta qué punto el programa ha alcanzado las metas que justifican la intervención de los donantes (mayoritariamente la U.E.).
- Comprobaremos igualmente hasta qué punto el impacto es auto sostenible y produce externalidades positivas y fuerzas que empujen a la expansión a otros sectores geográficos.
- Dividiremos a la población en segmentos para adecuar la actividad y un plan estratégico para cada uno aprovechando al máximo cada recurso.
- Hablaremos del micro-crédito y de su efectividad.

Para finalizar, habremos analizado y evaluado los proyectos estableciendo puntos fuertes y débiles. Tendremos una visión económica del conjunto de fuerzas para la INDH y veremos si se adecua a la demanda, si se enseñan las bases para que la población pueda continuar por sí misma y si la financiación, los medios técnicos y las estrategias son acertados, se conseguirán sinergias. En definitiva, un análisis multidisciplinar para conseguir una evaluación global que será interesante para aquellos que han apostado por esta iniciativa.

## 1.2 Objeto del TFC

El objeto de las actividades de este proyecto se centra en la realización de diagnósticos que permitan una mejora en las intervenciones de la cooperación en las regiones rurales, y la línea de trabajo se enmarca en la evaluación de los diferentes proyectos de la INDH centrados en la dinamización económica en el medio rural.

Una vez conocida la situación del país, la cooperación llevada a cabo, los errores y los aciertos, la trascendencia y repercusiones sociales de cada actuación política, económica o social, analizaremos con detalle la INDH que pretende aunar esfuerzos y que se introdujo con la esperanza de revolucionar, para mejor, los resultados del trabajo conjunto tanto nacional como internacional.

## 1.3 Justificación de asignaturas relacionadas

En este apartado cabe destacar que son muchas las asignaturas relacionadas y que en general, muchas pertenecen a varios capítulos. Sin embargo, seguiremos el esquema propuesto por la secretaría de ADE tratando de separar, de alguna manera, las influencias multidisciplinares en cada uno de los capítulos sin repetirnos.

Otro punto a destacar es que, además de asignaturas de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, también se incluyen algunas del título propio de esta misma facultad, de Especialista en Gestión Internacional ya que, están muy relacionadas y los conocimientos obtenidos también han sido base para el desarrollo de este trabajo.

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>	<p>Capítulo 1. Introducción</p> <p>Capítulo 2. Antecedentes</p>
<b>ASIGNATURAS RELACIONADAS</b>	<p>Economía de la empresa I</p> <p>Economía española y mundial</p> <p>Macroeconomía</p> <p>Microeconomía</p> <p>Gestión del comercio exterior</p> <p>Estrategia Internacional de la Empresa (Título propio)</p> <p>Historia Económica y Empresarial de los Países Árabes(Título propio)</p>
<b>BREVE JUSTIFICACIÓN</b>	<p>Estudiaremos los sectores y la economía internacional relacionada con Marruecos siguiendo las pautas y los temas relevantes tal como hicimos en Economía Española y Mundial. Una de las influencias directas en economía es la política así que hemos de analizar los instrumentos de política económica, social y comercial, así como, sus principales indicadores macroeconómicos siguiendo la base obtenida en varias asignaturas, a destacar, Macroeconomía.</p> <p>Acto seguido analizamos la economía interna del país, las operaciones comerciales, los mercados, el equilibrio competitivo y la eficacia económica gracias a los conocimientos adquiridos en Microeconomía. Y estudiaremos su competitividad más a fondo con las teorías de Porter a nivel de país como hemos visto con frecuencia en varias materias a destacar Estrategia Internacional de la Empresa.</p> <p>Estudiaremos las operaciones comerciales, sistemas financieros, así como las técnicas de aplicación e interpretación en la empresa y su entorno como quedó definido en Economía de la Empresa I. Con todo ello, crearemos un marco histórico y económico contrastando y utilizando recursos adquiridos en Historia Económica y Empresarial de los Países Árabes.</p> <p>Finalmente necesitamos poder ver la interacción de todos estos factores creando una situación global del país como aprendimos en Gestión del Comercio Exterior. Este primer contacto es esencial. Veremos todo lo que ha pasado y está pasando dentro y fuera del país para, más adelante tener la información adecuada y tomar las mejores decisiones.</p>

<b>CAPÍTULO DEL TFC</b>	<b>Capítulo 3. Situación actual</b>
<b>ASIGNATURAS RELACIONADAS</b>	Economía de la empresa II Introducción a los sectores empresariales Dirección de proyectos empresariales Introducción a la Cooperación y el Desarrollo(Titulo propio)
<b>BREVE JUSTIFICACIÓN</b>	<p>Este es uno de los capítulos principales. En él, estudiamos cada proyecto en profundidad, lo analizamos, definimos, valoramos y evaluamos. Los aspectos principales son estrategias seguidas, resultados obtenidos, población objetivo así como posicionamiento, oportunidades y capacidades.</p> <p>Definiremos y analizaremos las áreas funcionales de producción, comercialización, inversión y financiación de los proyectos tal y como queda definido en Economía de la Empresa II;</p> <p>Además, como vimos en Dirección de Proyectos Empresariales, obtendremos un planteamiento empresarial identificando y evaluaremos su dirección, gestión y control.</p> <p>Todo lo anterior siempre rodeado de la organización económica aplicada, la sociología y política ya que no debemos olvidar que estamos en un país muy diferente y debemos encontrar la armonía con los sistemas, administraciones y poblaciones de allí para asegurar el éxito de la iniciativa lo que se trata en profundidad en Introducción a la Cooperación y el Desarrollo e Introducción a los Sectores Empresariales.</p>

CAPÍTULO DEL TFC	<p>Capítulo 4. La Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano</p> <p>Capítulo 5. Análisis y evaluación de las AGR</p>
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<p>Dirección comercial</p> <p>Dirección financiera</p> <p>Gestión de calidad</p> <p>Geografía Económica (Título propio)</p>
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>Estos son los capítulos ejecutivos, hasta ahora nos hemos valido de los conocimientos para determinar y evaluar los diferentes proyectos pero, ahora, es el momento de concretar, decidir y proponer. En el cuarto capítulo, de forma más concreta y en el quinto de todas el trabajo. Decidiremos la adecuación de la política y estrategia comercial, la distribución o promoción como establece la Dirección Comercial; veremos que desde fuera se han establecido unas políticas erróneas porque no se han molestado en consultar o tratar con los que realmente estaban desarrollando el proyecto.</p> <p>Analizaremos la coherencia y armonización con el medio basándonos en conceptos aprendidos en muchas áreas pero a destacar Geografía Económica.</p> <p>Analizamos los objetivos planteados y los conseguidos y de qué manera, con qué medios han sido alcanzados utilizando los conocimientos de Dirección Estratégica y Política de Empresa. Sin olvidar que basándonos en lo aprendido en Acuerdos y Organismos Internacionales, hemos tenido que estudiar y tener en cuenta los acuerdos que tiene Marruecos que han determinado muchas de las situaciones actuales.</p> <p>Una tarea difícil será seleccionar y clasificar los proyectos valorando la relación entre inversión, riesgo y rentabilidad, para establecer un modelo a seguir y de esta forma ayudar a todos los proyectos a trabajar con eficiencia, aprovechar las sinergias y establecer las orientaciones estratégicas más convenientes según cuándo y qué como vimos entre otras asignaturas en Dirección Financiera.</p>

CAPÍTULO DEL TFC	CAPÍTULO 6. Conclusiones y propuestas
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<p>Dirección estratégica y política de empresa</p> <p>Dirección financiera</p> <p>Gestión de calidad</p> <p>Acuerdos y Organismos Internacionales (título propio)</p>
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>Después de todos los análisis y estudios llegamos al final. El capítulo 6 pretende cerrar todas las vías abiertas de evaluación y además concluir con propuestas de mejora.</p> <p>Terminamos con una visión en conjunto de todos los procesos, procedimientos, intereses y factores que intervienen en la creación de empresas generadoras de ingresos. Veremos la evolución de los índices tan preciados para ver su incremento, uno de los objetivos principales de la INDH, se ha producido o en cambio, el fundamento de esta iniciativa no justifica toda la ayuda recibida ni las asociaciones internacionales volcadas.</p> <p>Las propuestas, dentro de nuestras posibilidades engloban la voz desde encuestas de percepción, propuestas propias y aquellas que han analizado después de la primera fase terminada en 2010. ¿Será esta la solución para sacar de la precariedad a la población rural y darles la oportunidad de entrar en el ciclo económico?</p> <p>Aunque trabajemos en un campo poco evolucionado económicamente hablando, la calidad y su mejora continúan como factor estratégico también se ha de tener en cuenta como vimos en Gestión de Calidad</p>

## 1.4 Objetivos

Con este trabajo pretendemos proponer mejoras en la ejecución de las AGR y la INDH en su conjunto. Nuestro objetivo es determinar si está justificada la ayuda que está recibiendo el gobierno marroquí tanto interna como externa; si se están utilizando los medios más apropiados o por el contrario si han olvidado algunas consideraciones debido a su repentina ejecución; analizaremos las AGR y su entorno así como a los actores y la población implicada. Todo ello lo trabajaremos desde una perspectiva empresarial y estratégica ya que al fin y al cabo lo que se pretende es transformar la situación y orientarla hacia un sistema económico sostenible en el que tengan cabida los más desfavorecidos.

Por tanto pretendemos establecer si las medidas tomadas hasta ahora van enfocadas hacia sus objetivos o solo son vagas ideas políticas, si los resultados son los esperados y si con nuestras propuestas es posible mejorar este programa.

## CAPÍTULO 2. Antecedentes

---

### 2.1 Historia

La historia de un pueblo es parte fundamental a la hora de trabajar con él. Igual que analizamos la trayectoria de una empresa analizaremos, de una forma breve y somera, los principales aspectos y aquellos que merecen ser destacados por su relevancia en la historia marroquí.

Los imazighen fueron los habitantes originales del Maghreb, o más comúnmente conocidos como bereberes. Desde su origen oriental importaron la ganadería y la agricultura compaginándolas con otros medios de subsistencia como la caza y la pesca.

El paisaje era parecido al actual pero con más vegetación. Hacia 2500 a.C el Sáhara se deseca concentrando a los ganaderos en las montañas del Atlas y el Anti-Atlas, a orillas de los ríos. Vivían en grutas. De ahí, la imagen que se ha transmitido de los imazighen como etnia aislada. Sin embargo, este comportamiento casual les salvó, al menos en parte, de las conquistas de los púnicos, romanos, fenicios hasta la llegada de los árabes islamizados.

#### 2.1.1 Territorio estratégico

Marruecos fue un punto estratégico por su localización geográfica. Los púnicos estaban atraídos por su gran cantidad de recursos naturales como el marfil o la púrpura<sup>2</sup> y sobre todo las grandes ventajas que sus puertos ofrecían debido a su ventajosa situación. Los griegos solo consiguieron escenarios para sus leyendas y los romanos quedaron cautivados con poseer la franja mediterránea. Mauritania Tingitana fue como los romanos bautizaron a Marruecos, de ahí que se confundan muchas veces sus territorios con la actual Mauritania.

Esta romanización creó la división política y administrativa, en que brillaron muchas ciudades ahora tan importantes como, por ejemplo, Tánger. Aún después de

---

<sup>2</sup> Colorante muy escaso que se obtenía de las conchas del Múrex, un molusco marino que solo comercializaban ellos.

ser conquistados por vándalos, visigodos y bizantinos entre los indígenas persistió la cultura romana con el latín y el cristianismo.

La llegada de otros pueblos tuvo un marcado carácter económico que solo puede comprenderse dentro de la historia general del Mediterráneo. Los indígenas recibieron múltiples influencias culturales y civilizadoras al entrar en contacto con ellos. Pero, al caer el imperio romano (en el siglo V d.C.) las sucesivas conquistas se dan tan rápido que no llegan a dejar huella.

Después de la caída del imperio romano, los imazighen resistían las conquistas en lo alto de las montañas. Incluso tenían una estructura dirigente en forma de monarquía e intentaban unirse todos contra los invasores.

### 2.1.2 La llegada del Islam

La llamada *islamización*<sup>3</sup> la datan muchos libros en el siglo VII d.C., el momento final del cambio, aunque este conllevó decenas de años. Este término concierne tanto la invasión militar como el aspecto religioso y cultural. Desde la llegada de los primeros grupos armados árabes hasta la integración del Maghreb en el imperio árabe pasaron casi cincuenta años.

No había unidad de ningún tipo, después de tantas conquistas la gente estaba confundida, había muchos grupos con diferentes costumbres y religiones y sobre todo, lo poco que quedaba de los bizantinos eran aislados jefes militares que apoyados por varias tribus ofrecían resistencia.

Finalmente por las escisiones de otras religiones, la insistencia de los conquistadores y la fuerza militar, consigue imponerse el nuevo orden. El árabe comienza a ser el idioma de las ciudades y las nuevas administraciones comienzan a instalarse. Sin embargo, lenguas autóctonas de los primitivos pobladores como el tamazight (conocida como bereber) y muchas de sus costumbres permanecen hasta la actualidad<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> J. VERNET. GINES, Historia de Marruecos, La Islamización.

<sup>4</sup> De hecho, en julio de 2011 se aprueba la lengua tamazight como oficial dentro de los cambios de la Constitución de 1996 que veremos con más detalle.

Una vez bajo control, lo difícil era mantener la estabilidad de los propios árabes desde el Califato Abasí en Bagdad liderado por la dinastía de los idrisíes, lo que provoca la escisión en estados independientes como Al-Andalus bajo dominio almohade o el Maghreb extremo controlado por los almorávides. El país alcanzó entonces su mayor poderío con la llegada de estas dos dinastías bereberes, que tuvieron su prolongación en la península ibérica. Pero el imperio se derrumbó a causa de un largo periodo de guerras civiles.

### 2.1.3 El dominio europeo

En el s. XV tras la recuperación de la Península, fueron los cristianos, españoles y portugueses quienes hicieron una política expansionista hacia África del Norte haciendo retroceder a los árabes. Los portugueses toman Ceuta en 1415 y los españoles Melilla en 1497. La inclusión de Ceuta al imperio español no se produjo hasta 1580 cuando Felipe II fue nombrado rey de Portugal. En 1640 al independizarse Portugal queda esta ciudad en manos españolas.

Pero es en el comercio exterior donde más se va a notar la presencia europea. El sector evoluciona por una rápida progresión en función de las fluctuaciones económicas marroquíes y de las etapas de la presencia europea. Las exportaciones prevalecen hasta finales del siglo XVIII cuando la balanza comercial se equilibra, y será negativa durante muchos años. Al contrario de lo que cabría esperar, Marruecos se convierte en un mercado para los productos europeos más que en una fuente de abastecimiento de materias primas.

A consecuencia de los procesos inflacionistas y la inestabilidad política, se crearán fuertes diferencias entre las clases populares y la minoría de comerciantes (la “burguesía compradora”) generalmente socios de empresas europeas. La gran presión de las potencias europeas, España, Francia y Gran Bretaña principalmente, va haciendo mella en la soberanía marroquí. Con los años los soberanos tratan de suavizar la situación interna con tratados comerciales que no lograrán mejorar la situación.

Los préstamos exteriores (empréstitos<sup>5</sup>) que comienzan a llegar a lo largo del siglo XIX, estaban garantizados por los gobiernos franceses e ingleses, y estaban destinados a financiar grandes trabajos públicos como puertos, ferrocarriles, etc., trabajos que se concedían luego a empresas de esas naciones<sup>6</sup>, con la suspicacia de otras potencias como Alemania y EE.UU.

Recapitulando podemos afirmar que desde 1666 hasta 1912 quien estuvo a cargo del imperio fue la dinastía alauita, con una fuerte influencia francesa sobre el país, sobre todo a finales del siglo XIX. Pero tras la Conferencia de Algeciras en 1906 Francia y España pasan a ocuparse de la política marroquí, convirtiendo el país en Protectorado. En 1912 la zona sur de Marruecos (el llamado Marruecos útil, por sus potencialidades) se convierte en Protectorado francés tras el Tratado de Fez. España en ese momento comienza a ocupar la parte que se le ha concedido (los 20.000 km<sup>2</sup> del Rif) más Ceuta y Melilla, así como algunas zonas fronterizas con el Sahara (Tarfaya) estableciéndose el Protectorado español.

En el año 1927 tras una crisis dinástica de los alauitas, Francia impone a un joven Mohamed V como sultán de Marruecos, pensando que de esta manera podrían tener mayor control sobre el país. Pero el proceso descolonizador que se inicia tras la II Guerra Mundial también llega a Marruecos. Surge el partido nacionalista Istiqlal (Independencia) entre los jóvenes ilustrados hijos de la burguesía comerciante, a la vez que en 1953 el sultán se revuelve ante la ocupación colonial lo que provocó el descontento de la administración francesa y de sus colonos, por lo que lo depusieron y lo exiliaron a Madagascar, poniendo en su lugar al bajá de Marrakech.

Sin embargo la población descontenta se rebela, iniciando acciones de fuerza (lucha de guerrillas de l'Armée de Liberation Nationale en las zonas rurales y en las ciudades) y el gobierno francés tiene que permitir el retorno del sultán y conceder la independencia a Marruecos. La cual se hizo efectiva en 1956.

---

<sup>5</sup> Fuente de financiación ajena dividida en partes alícuotas para cubrir la deuda con varios acreedores debido a la elevada cuantía de esta.

<sup>6</sup> Como la empresa francesa Schneider Hersen.

## 2.2 La Monarquía Alauita y la política actual

Los alauitas son una dinastía con mucha tradición. Con la independencia y la aclamación de Mohamed V como rey tras su vuelta del exilio, culmina el proceso de legitimación ante el pueblo marroquí. Mohamed V al subir de nuevo al trono nombra a su hijo Hassan II príncipe heredero en 1957, poniéndole a la cabeza del Ministerio del Interior, el Ministerio de Defensa, confiándole la Seguridad del Estado y nombrandole además, vicepresidente del Consejo de Ministros. Hassan II asciende al trono tras la muerte de su padre en 1961.

Al inicio de su reinado, Hassan II hizo efectivo un estatuto real que aceptaba una monarquía constitucional, sometiendo a referéndum en 1962 la nueva Constitución. Las primeras elecciones generales se realizaron en 1963, sin embargo en 1965 el Rey disuelve el Parlamento y asume los poderes legislativo y ejecutivo plenamente, actuando como Primer Ministro durante los dos años siguientes instaurando el Estado de Excepción.

El 16 de octubre de 1975 el Tribunal Internacional de Justicia de las Naciones Unidas en La Haya, resolvió aceptar la Resolución de la ONU (1514) y el beneplácito del gobierno español, para regresarle sus derechos de autodeterminación al pueblo saharauí.

Sin embargo, el Rey Hassan II apoyado por algunos países árabes (entre ellos Jordania, Egipto o Kuwait) organizan la llamada Marcha Verde (organización de tipo civil), para oponerse a la aplicación de la resolución de la ONU, con el objetivo aparente de que se le devolviera al pueblo saharauí sus derechos legítimos de libre autodeterminación, pero con el trasfondo de apoderarse del territorio del Sahara y anexarlo a Marruecos.

Debido a que esta marcha fue una organización de índole pacífica, el gobierno de España con recomendación de la ONU tuvo que retroceder sus tropas del territorio del Sahara y llegar a un "acuerdo" con Marruecos. En noviembre de 1975 se firman los Acuerdos de Madrid, en los que España acepta retirarse de su antigua colonia. Pero lejos de aceptarse los derechos del pueblo saharauí, se establece por parte de Marruecos una repartición del territorio entre ellos y Mauritania, lo que provocó una disputa contenciosa que todavía no se le ha puesto fin. En la actualidad, Ceuta, Melilla,

Isla Perejil, Peñón Vélez de la Gomera, Peñón de Alhucemas y las Islas Chafarinas están bajo el dominio español.

En 1983 el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) crean el Plan de Ajuste Estructural debido a la gran cantidad de deuda externa que tenía que gestionar Marruecos y ante la imposibilidad de este. Algunas de las medidas tomadas fueron la privatización de fosfatos, telefonía e industrial textil, así como disminuir los precios de la aduana para fomentar el comercio.

Sin embargo, la situación en las calles era inestable. Se toman decisiones desde el gobierno para solventar la deuda incrementando los precios de los productos básicos, disminuyendo las subvenciones, recortando en sanidad y educación lo que deriva en continuas revueltas, aumento de la tasa de paro o en la devaluación del dirham (moneda nacional). Esta devaluación disminuye ingresos por impuestos aduaneros y crea un déficit comercial que ahoga el presupuesto oficial y la economía marroquí.

En 1997 se inicia una apertura democrática en Marruecos con la aprobación de una nueva Constitución y con el llamamiento a elecciones para elegir el poder legislativo, donde se da cabida a nuevos partidos políticos.

El Rey Hassan II fallece en 1999 (23 de julio) y ese mismo día le sucede en el trono su hijo Sidi Muhammad (Mohamed VI). Desde su ascenso al trono se proclamó a favor de consolidar a la monarquía constitucional, el multipartidismo, la liberalización económica y el perfeccionismo del estado de derecho.

En un acto de apertura, Mohamed VI indemnizó a miles de víctimas de la represión, alentó el regreso de los refugiados y multiplicó su contacto con el pueblo. Crea algunas reformas progresistas como:

- 18 años edad mínima para contraer matrimonio.
- Queda abolida la poligamia.
- Las mujeres tienen derecho de elegir marido que antes existía un código de familia que lo limitaba. Este código llamado Mudawana fue reformado en 1996 implantando libertades e igualdades de las que antes no se disfrutaba y en 2004 es reformada de nuevo hacia un

modelo más contemporáneo como veremos en el punto 3.2.1.

- Se crean la ley para dotar de igualdad de condiciones entre el hombre y la mujer a la hora de divorciarse y pedir la tutela de los hijos.

Hoy en día, a pesar de los grandes cambios, Marruecos tiene una forma de organización político-administrativa todavía muy unida a Palacio. Por ello, hemos creído conveniente describirla por su ligazón con la monarquía alauita.

Hay más de 30 partidos políticos diferentes de los cuales 22 tienen representación en el parlamento. Los más importantes son el Istiqlal (partido independentista nacional del que hablamos con anterioridad), la Unión socialista de Fuerzas Populares (unido a los principales partidos socialistas de Europa Occidental), el Partido de la Justicia y el Desarrollo (islamista moderado y algo conservados), y el Movimiento Popular más conocido como “haraka” con un carácter conservador y con importante representación de la lengua y la cultura amazigh. Pero, todavía en las últimas elecciones parlamentarias de 2007 hubo un índice de participación de tan sólo el 37% y ganó el Partido Istiqlal. El secretario general del partido, Abbas El Fassi fue nombrado Primer Ministro por el Rey.

La forma del gobierno está basada en una monarquía constitucional ejecutiva, en la que el Rey tiene amplios poderes y es una figura clave en el gobierno del país, nombrando directamente al Primer Ministro y a cinco de los miembros del gabinete ministerial (Ministro de Asuntos Exteriores, Interior, Justicia, Defensa y Asuntos Religiosos) además, es el Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas.

La Constitución de 1972, fue modificada en 1992 y 1996, en esta última ocasión para introducir el sistema bicameral en el poder legislativo, prohibir la existencia de un partido único y garantiza la libertad de asociación, aunque hay tres principios incuestionables: el carácter islámico del Estado, la integridad territorial del país y la persona y la familia del monarca.

Nuevamente, en julio de 2011 se votó el referéndum para aprobar la nueva reforma de la Constitución de 1996 con una participación del 72% de la población y el 98’5% fueron votos a favor. Además de reconocer la lengua tamazight como oficial, hace hincapié en reafirmar la separación de los poderes, el carácter plural del pueblo marroquí y el apego del Reino a los valores de la democracia.

## CAPÍTULO 3. Situación actual

---

Como hemos podido apreciar, Marruecos llega al s.XIX bastante atrasado. Un país eminentemente rural con un bajo nivel tecnológico y con la necesidad de formar una mano de obra productiva, con capacidad e instrucción.

Esta situación explica la constante crisis económica de la sociedad marroquí y la inestabilidad sociopolítica del periodo. A lo que se le une que, siendo su principal medio de subsistencia la agricultura, existe:

- Una inestabilidad del campesinado, en permanente migración en busca de mejores condiciones de vida, y
- un desarraigo de la población.

La sociedad rural evoluciona bajo el efecto de la presión demográfica y sobre los recursos, acentuándose las diferencias entre el medio rural y urbano y obligando a los semi nómadas a la sedentarización. Este tipo de evolución conduce a la población marroquí hacía un estancamiento e, incluso, disminución de ingresos por persona.

### 3.1 Macroentorno

Un país clasificado como de renta media, el reino de Marruecos se presenta hoy como un país con muchas potencialidades, que ha experimentado en los últimos 5 años un cierto crecimiento económico y una incipiente apertura democrática. Pertenece al grupo de países emergentes, con un sistema económico mixto orientado al mercado. Desde 1993 el gobierno siguió una política de privatización de las empresas públicas, así como de la liberalización de muchos sectores de la economía.

Sin embargo, muestra carencias enormes a nivel de desarrollo humano, que le colocan en el puesto 130 de la clasificación del IDH<sup>7</sup>, bastante por debajo de sus vecinos Argelia en el puesto 96 y Túnez en el 94. Y, en relación a España, son 107 puestos de diferencia ya que España ocupa el puesto 23. Es la mayor diferencia entre

---

<sup>7</sup> Organización de las Naciones Unidas. Indicadores internacionales sobre desarrollo humano. Marruecos 2011.

países fronterizos con IDH alto y medio-bajo. Particularmente llamativas en el marco de la consecución de los Objetivos del Milenio (ODM) son, todavía, sus tasas de analfabetismo y mortalidad materna que afectan principalmente a mujeres de zonas rurales.

### 3.1.1 Marco económico

La economía marroquí se caracteriza por su dualidad, con un sector industrial y de servicios relativamente modernos pero con un excesivo peso del sector agrícola, en su mayor parte tradicional y por tanto, muy dependiente de la climatología. Algunas de las circunstancias que han condicionado su estructura desde la independencia son:

1958–1960: Política intervencionista del gobierno de izquierda de Abdalá Ibrahim.

1960–1983: Planes de Desarrollo. En 1965, se lleva a cabo una nacionalización parcial del comercio exterior y una política de unificación marroquí (ley del 73)<sup>8</sup> de terrenos agrícolas y de la industria. Marruecos opta por la economía de mercado.

1983–1993: El Ajuste Estructural, auspiciado por el FMI y el Banco Mundial.

1993–2011: Reformas económicas y liberalización. A partir de 2000, reestructuración económica. A partir de 2010 la Zona de libre Comercio con la Unión Europea (UE) para determinados sectores, así como a la apertura de los últimos años.

La realidad económica se ha caracterizado tradicionalmente por una elevada resistencia a los cambios en su estructura de oferta y por una fuerte volatilidad en su crecimiento derivada de su dependencia del sector agrícola como comentábamos con anterioridad.

El sector agrícola representa en torno al 16% del PIB<sup>9</sup>, teniendo un notable efecto arrastre sobre el resto de la economía. Por su parte, el sector industrial representa en torno al 29% del PIB, la industria manufacturera oscila en torno al 15% del total industrial y su principal característica es la elevada concentración de la misma en 3 sectores manufactureros: la industria de productos químicos, la

---

<sup>8</sup> Ley que obligaba a los inversores extranjeros a tener socios nacionales para poder invertir en el país.

<sup>9</sup> Datos recopilados en el Anexo I. Marruecos en cifras.

agroalimentaria y la industrial textil y de cuero. Finalmente, los servicios continúan teniendo un peso predominante y en aumento en el PIB con un 55%, destacando en los últimos años por su dinamismo, el turismo, el transporte, las comunicaciones y los servicios de intermediación financiera e inmobiliaria. Los veremos con más detalle en el punto 3.1.4 sectores económicos.

Aunque la economía de Marruecos cuenta con un importante potencial de crecimiento hay una serie de factores que continúan limitando su desarrollo.

- Estructura económica excesivamente dependiente del sector agrícola. Este sector ocupaba el 16% del PIB en 2009 sin embargo en él están empleados casi el 40% de la población.
- El peso de la economía informal<sup>10</sup> es determinante, se calcula que el número de empresas en esta situación, excluyendo las agrícolas, es de más de un millón, que dan empleo a 2 millones de personas. El peso del sector informal perjudica seriamente a la hacienda pública como veremos más adelante.
- Un sector industrial poco competitivo y muy concentrado en una serie de industrias, entre ellas la textil, cuya importancia se remonta a la época de la pos colonización, en la que se llevó a cabo un proceso de industrialización sustitutiva de importaciones que promovió dicho sector como veremos.
- Una renta per cápita de 2.808\$ en 2010 a precios actuales, todavía bastante inferior a la de otros países del Maghreb, salvo Mauritania, a pesar de las últimas mejoras.
- Una clase media reducida representando a penas el 10% de la población.
- Una población joven y creciente (un 30% tiene menos de 15 años), la media de edad de la población es de 25 años.

---

<sup>10</sup> Economía no ilegal pero oculta por razones de elusión fiscal o control administrativo. También se denomina a aquellas economías cuyos trabajadores no cotizan a la seguridad social. En ambos casos algunos ejemplos son: venta ambulante espontánea o trabajadores a domicilio (limpieza, profesores o “arregla todo” no declarados).

- El alto porcentaje de analfabetismo adulto: 43,9 %.<sup>11</sup>

### 3.1.2 Financiación

El sistema financiero marroquí apuesta por la integración en los mercados financieros internacionales y la apertura del país aprobando políticas encauzadas a la diversificación del sistema. El sistema financiero comprende el mercado del crédito, el de valores y el monetario. Los operadores principales son Bank Al-Maghrib del que ya hemos hablado; los bancos comerciales; las instituciones financieras especializadas; Instituciones de inversión; intermediarios de bolsa o del ahorro institucional y otras entidades de crédito formales.

Los bancos locales ofrecen todo tipo de servicios que se pueden encontrar en países de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). El capital riesgo es la herramienta, debido al tamaño del mercado, que causa cierto retraso en su desarrollo. Los bancos dominan el 80% de las sociedades de leasing, administran el 70% de los activos de los fondos de inversión y poseen 10 de las 15 sociedades de valores. A pesar de su importancia, el grado de penetración de los servicios bancarios y la captación del ahorro interior evolucionan lentamente.

El acceso de la población al sistema bancario es muy modesto y sólo el 34% de la población mayor de 15 años tiene una cuenta bancaria. Aunque la administración monetaria ha aunado esfuerzos por mantener e incluso bajar los tipos de interés, estos siguen relativamente altos. La utilización de activos bancarios en operaciones de bajo riesgo (la adquisición de bonos del tesoro básicamente o créditos hipotecarios), el importante déficit presupuestario, un endeudamiento interior alto, y la todavía insuficiente competitividad bancaria favorece el incremento de la intermediación bancaria y no permiten que bajen los tipos de interés. El tipo de interés interbancario varió en torno a un promedio anual de 3.37% durante 2010.

---

<sup>11</sup> En 2011 y referido a la población mayor de 15 años según los indicadores internacionales del PNUD.

### 3.1.3 Principales Indicadores económicos

Presentamos un resumen de los indicadores económicos más relevantes actualizados según las últimas publicaciones oficiales del Banco Mundial que podemos ver recopilados en el Anexo I y que comentamos a continuación.

El PIB per cápita en Marruecos sigue una tendencia positiva aunque irregular situándose en 2808\$ a precios actuales en 2010. Comparado con Argelia o Túnez que ocupan el puesto 96 y 94 respectivamente en el IDH mundial publicado anualmente por el PNUD y ambos tiene un PIB per cápita superior de 4.495\$ en el caso de Argelia y 4.199\$ en Túnez ambos a precios actuales. Para hacernos una idea el PIB per cápita de España en 2010 fue de 30.542 y ocupó el puesto 23 en el IDH.

Consecuencia de ello es que el 39.6%<sup>12</sup> de la población empleada lo esté en ese sector de actividad (incluyendo pesca y selvicultura). El sector del comercio emplea a 13.1% de la población, mientras que la industria y artesanía ocupan 12.8%; la administración al 9.6%; el sector de la construcción al 9.5%; tan sólo el 4.2% se dedica al transporte y comunicación y el resto, 11.1% se dedica a otros servicios. En contraste, no es el sector primario el que más porcentaje aporta al PIB después de que es el que más personas emplea.

En el 2010 aunque la crisis económica azotó a gran parte del mundo, Marruecos consiguió un crecimiento del 4% en 2010. Algunas de las medidas que influyeron en este incremento fueron:

- El sobre proteccionismo de la banca marroquí.
- Los buenos resultados en el sector agrícola gracias a las abundantes lluvias y porque se consiguió desarrollar con éxito la estrategia diseñada para sostener la demanda interior.
- El Mantenimiento de la tasa de desempleo por debajo del 10%.
- Se incentivó un aumento de créditos al consumo.
- Se redujo el impuesto sobre la renta y el de sociedades.
- Revalorizó sueldos de los funcionarios manteniendo el poder adquisitivo y de la gestión pública.

---

<sup>12</sup> Datos de la embajada española referidos a 2010.

Se puede afirmar que Marruecos disfruta de una economía relativamente diversificada y una sólida política macroeconómica concretada en diez años de crecimiento económico positivo, una tasa de inflación moderada y de tendencia decreciente y un superávit de la cuenta corriente.

A pesar de todo, ciertas consecuencias negativas han sido inevitables como el descenso de las importaciones de bienes y servicios en un 17,2% o el de las exportaciones en un 21,1% en 2010. También disminuyeron las remesas de inmigrantes, los ingresos del turismo y los ingresos por inversión extranjera. La Balanza de servicios sufrió una reducción del superávit que presentaba en el mismo periodo el año anterior de un 23,9%.

En 2010 se registró un porcentaje de población activa en paro del 10 % medida que se destaca como causante del crecimiento económico. Sin embargo y para ver ambas caras de la moneda, conviene señalar que si Marruecos contabilizase la tasa de paro con la metodología europea, ésta sería mucho mayor, ya que actualmente se incluye dentro del concepto de trabajo tanto el empleo remunerado como el no remunerado (aprendices, trabajo familiar, etc.). De hecho, la tasa de empleo no remunerado continúa alcanzando valores elevados en el medio rural, como en el tercer trimestre de 2009 que llegó al 44%, representando tan sólo en el medio urbano un porcentaje del 5.3%. Además, el mercado laboral presenta elevadas tasas de subempleo, desempleo encubierto y actividades de auto subsistencia que harían variar los datos de desempleo total.

### **3.1.4 Sectores económicos**

#### **3.1.4.1 Sector primario y política agraria**

La tendencia global a una disminución del peso de la agricultura en el PIB sinónimo de desarrollo y modernización, nunca se ha dado en el caso de Marruecos. La tendencia que ha seguido no está acompañada de la creación de valor ni un decremento paralelo de la población empleada en el sector.

La mejora de la utilización del agua ha sido un gran progreso productivo que aumenta considerablemente la producción, eso sí, en tierras inundables. ¿Qué ocurre con el resto de tierras? Estas son “bour” o más conocidas como tierras de secano. Siempre han tenido más dificultades de producción debido al clima, pero donde los

márgenes del progreso serían posibles movilizando los recursos agronómicos. Las dinámicas, políticas e instrumentos de acción adoptados son insuficientes para responder a los déficits que confronta el país debido a la focalización de esfuerzos y recursos sobre aquellos cultivos que se demandan desde los mercados exteriores, dejando al resto, la mayoría zonas rurales, sumidos en la pobreza.

La política agraria es clave para el desarrollo. Es complicado tomar decisiones y prever todas las consecuencias que estas conllevarán. Eso es exactamente lo que ha ocurrido con Marruecos y es una de las mayores causas por las que ahora se encuentra en esta situación de desigualdad social tan grande entre el medio rural y urbano.

#### 3.1.4.2 Sector secundario

Marruecos heredó del Protectorado una estructura industrial esencialmente implantada en Casablanca y algunas otras ciudades (Tánger, Mohamedia, Mekhinez) donde se concentran las industrias metálicas, mecánicas y eléctricas, agroalimentarias y textil. Fue más tarde, cuando *L' Office de Développement Industriel* (ODI) se centró en reforzar el desarrollo de la industria nacional, el sistema de incitaciones industriales que en un principio buscaban tener las industrias que sustituyesen la importación.

A pesar de estas políticas, apertura del país y liberalización creciente de la economía, muchos de los grupos industriales continúan evolucionando hacia un entorno protegido y dominado por el intervencionismo. La constitución de monopolios o casi monopolios frena la industrialización del país y reduce la competitividad.

El primer proveedor de empleos en el sector manufacturero son las industrias de textil, confección, calzado y cuero que además, están en plena expansión. En el contexto mundial, se caracterizan por la competencia. La aparición de nuevos polos de producción –sobre todo en Asia– y la innovación han dado pie a la reestructuración, reconversión y orientación del sector. El gobierno marroquí y los empresarios del sector encuadrados en la Asociación Marroquí de las Industrias de Textil y de la Confección (AMITH) firmaron un Acuerdo-Marco que se extendía sobre el periodo (2002–2010) para la modernización de un sector vital para la economía.

Hoy la vitalidad del sector textil viene de la mano de empresas europeas que

La creación de empresas en Marruecos para mejorar el IDH

están utilizando Marruecos para ubicar los escalones intensivos en mano de obra de su cadena de valor. Las empresas españolas INDITEX y TAVEX son las referencias sectoriales en este sentido.

### 3.1.4.3. Sector terciario

El sector servicios está todavía bastante protegido aunque su presencia se ha incrementado cada vez más hasta llegar a ocupar el 53% del PIB marroquí en 2009. Este incremento es fruto de una población que demanda cada vez más servicios y de más calidad destacando especialmente el comercio, el transporte, el turismo y las telecomunicaciones.

El turismo desempeña un papel de locomotora en el desarrollo de las actividades económicas y constituye una de las prioridades trazadas dentro de la estrategia global del desarrollo sostenible emprendido por Marruecos. Sólo contando con los catorce aeropuertos marroquíes se gestionan una media de siete millones de pasajeros por año.

El sector de las nuevas tecnologías de la información en Marruecos asentado sobre un marco jurídico transparente y competitivo, con una infraestructura apropiada y recursos humanos capacitados, inspira confianza a los inversores internacionales. Muchos operadores deslocalizan sus actividades en Marruecos para aprovechar las ventajas que les brinda respecto a los costes, la calidad del servicio y la posición geográfica. Entre otras actividades ligadas a las telecomunicaciones se registra un crecimiento de Centros de Llamadas (*Call Center*), la mayoría franceses. De hecho, Marruecos se encuentra entre los 30 países en el desarrollo de la industria de Outsourcing debido en parte a la cercanía geográfica, cultural y por la zona horaria.

### 3.1.5 Relaciones Internacionales

Marruecos forma parte de la mayoría de los organismos internacionales más importantes como: el Banco Mundial, el FMI, el Banco Africano de Desarrollo y el Banco Árabe para el Desarrollo Económico en África lo que le otorga una indudable estabilidad a su sistema económico. Pero, sobre todo, porque el margen de maniobra permitido por el sistema marroquí en la elaboración política es reducido.

Durante los últimos años la apertura ha sido evidente, han aumentado los tratados y acuerdos internacionales mejorando las relaciones con los países y el comercio mundial. Además, es miembro fundador de UMA (Unión del Maghreb Árabe), un organismo formado además por Argelia, Túnez, Libia y Mauritania que trata de impulsar el desarrollo pero, que actualmente, está paralizado debido al conflicto del Sahara entre Marruecos y Argelia.

En el año 2000, Marruecos entró en un Acuerdo de Asociación con la Unión Europea y, en 2006, firmó un Acuerdo de Libre Comercio (TLC) con los EE.UU. El Acuerdo de Asociación con la UE previó la reducción gradual de los aranceles del comercio entre ambas partes. El Acuerdo establece una zona de libre cambio entre Marruecos y la UE para productos industriales, amplía el acceso para los productos agrícolas marroquíes, y fortalece la cooperación política, económica y financiera.

## 3.2. Microentorno

### 3.2.1. Cultura, religión y sociedad

La renta media per cápita enmascara unas disparidades enormes entre sectores populares rurales– los peores del país y tan bajos como los del África subsahariana “y urbanos una burguesía acomodada que vive un ostentoso modo de vida occidental”<sup>13</sup>. Los indicadores sociales son extremadamente débiles y están muy lejos de los de otros países pertenecientes al mismo nivel medio y en vías de desarrollo. Los puntos negros de las políticas públicas son el trabajo infantil, la enseñanza pública, la sanidad y la desigualdad.

Muchos autores la han bautizado como “la sociedad de los contrastes” algunos de refieren al entorno físico y geográfico que se complementa con otras opiniones que añaden el contraste social.

Como comentábamos con anterioridad el perfil demográfico de la población marroquí se caracteriza por su juventud pero cada vez la brecha de los 15 a los 64 años es más grande, lo que debería constituir un potencial considerable. Sin embargo, los jóvenes no encuentran oportunidad en el mercado laboral por lo que envejecen a

---

<sup>13</sup> Pierre Vermeren. *“Marruecos en Transición”: La Sociedad de los contrastes*.

un ritmo mayor que la riqueza que generan. Por tanto, se crea un círculo cerrado entre potencialidad de crecimiento debido a una población joven pero estancamiento porque no evolucionan y van envejeciendo sin crear riqueza para el país.

La transformación estructural de la familia pasa de un modelo patriarcal donde el padre es el jefe de la familia en la que conviven hasta tres generaciones, a un modelo más independiente y autónomo sobre todo por parte de los hijos e hijas. Como ya introducimos, la reforma de la Mudawana en 2004 fue descrita como: "totalmente fascinante y extraordinaria"<sup>14</sup>. El cambio en paralelo de los roles entre sexos conlleva un reconocimiento del estatus y la participación social de la mujer. Esta apertura ha sido clave para el conjunto de la sociedad, una contribución decisiva en el desarrollo económico, en la justicia y en la cohesión social, en beneficio de las libertades y derechos fundamentales para un progreso global de la democracia.

Los medios de vida han mejorado regularmente año tras año creando nuevos estilos de vida. Los cambios más observables han sido en la movilidad, consumo y prácticas sociales. De una parte, se refuerzan las estructuras sociopolíticas tradicionales marcadas por una jerarquía de derechos y deberes. Por otra, se han creado esas nuevas clases sociales debido a la aparición de nuevas actividades económicas sobre todo en el medio urbano como la minería o la industria que estratifican y diferencian a la población.

El sistema sanitario marroquí es insuficiente, la mayor parte del presupuesto se destina a los gastos de personal. Sólo 6 millones de marroquíes se benefician de una cobertura médica mientras el resto de disputa el certificado de indigencia a pesar de tener un sistema de cobertura social desde poco después de la independencia. En el sector urbano, tan sólo el 83% tiene acceso a instalaciones sanitarias adecuadas tan básicas como el aseo y alcantarillado, y, aunque el 93% tiene acceso razonable a una cantidad adecuada de agua, el 7% restante se concentra íntegramente en el medio rural.

---

<sup>14</sup> Margot Bradam. Escritora e historiadora americana e investigadora en el Centro Príncipe Al Walid Bin Talal para el entendimiento musulmán-cristiano.

La tasa de alfabetización juvenil es del 80%, es decir que sólo el 80% de los jóvenes entre 15 y 24 años con capaces de leer y escribir, con entendimiento, una proposición simple y breve sobre sus vidas diarias.

### 3.2.2 Emigración

Como el resto de los países de la zona, Marruecos tiene una importante población juvenil demandante de empleo que ve en la emigración a Europa una de sus opciones más deseadas. Una reflexión sobre este movimiento de marroquíes es necesaria en un país con treinta y dos millones de habitantes y dos millones emigrados por todo el mundo especialmente un 80% en Europa pero también en el Norte de África, Oriente Medio y América del Norte, destacando Canadá.<sup>15</sup>

La emigración se extiende a todos terrenos, aunque las consecuencias más directas y visibles son las que afectan a la economía. Así, el efecto sobre el desarrollo local más estudiado dentro de la literatura migratoria ha sido el de las remesas y el envío de dinero por parte de los emigrantes. De hecho, siguiendo en el plano macroeconómico, las remesas constituyen en Marruecos el principal elemento equilibrador de la balanza de pagos (muy por delante del turismo) y a nivel microeconómico que veremos más adelante, tienen una incidencia directa en las economías familiares, pero incrementan notablemente la dependencia de la economía marroquí respecto a las de los países de asentamiento de los emigrantes. En 2004 alcanzaron un valor de 4.200 millones de dólares<sup>16</sup>.

Por otro lado, las remesas que alimentan las economías familiares tienen como destino principal el incremento de las opciones de consumo de las mismas, con el consiguiente aumento de la demanda de productos de importación y de los precios. Es algo similar a lo que ocurre en relación con la vivienda, que constituye la primera inversión de los emigrantes, provocando el alza de los precios de la construcción y los terrenos, presionando así sobre la inflación.

---

<sup>15</sup> Datos obtenidos de la Fundación Hassan II para los residentes Marroquíes en el Extranjero.

<sup>16</sup> Datos obtenidos del centro de estadística marroquí en su última actualización de 2011.

### 3.2.3 Conflictos internos

Otro frente importante que limita el desarrollo del país, son los continuos conflictos y el coste de los mismos a destacar el del Sahara Occidental que limita el desarrollo, sobre todo económico, debido al mantenimiento de un ejército ya 35 años. Aproximadamente el coste de estos años ha sido de 65 millones de euros. Marruecos destina el 5% del PIB a las fuerzas armadas cuando Argelia sólo el 3,3% teniendo un 50% más de riqueza.

El conflicto, con el consiguiente cierre de la frontera entre Argelia y Marruecos y la paralización de la UMA, tiene consecuencias para toda la región. El BM estimó que si hubiera normalidad en la zona, las exportaciones marroquíes a Argelia no serían, como ahora, simbólicas, sino que alcanzarían los mil millones de dólares generando un incremento de hasta el 2% de su PIB y Argelia también saldría ganando.

Ignacio Cembrero un periodista de El País especializado en el Magreb publicaba un artículo en 2008 que escribía que ya estaba clara la razón por la que “se le regalaba armamento a Marruecos, para disminuir sus costes, que aumentara el PIB y que de esta forma pudiese celebrarse el Salón Internacional del Dromedario entre otros eventos tan necesitados...”

### 3.2.4 Mercados interiores

*“La principal meta económica de una nación es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos lo que está vinculado a la competitividad, a la capacidad de conseguir el bienestar y por tanto está determinada por el nivel de productividad con la que una nación, región o área utilizan sus recursos naturales, humanos y de capital”<sup>17</sup>.* En un país la competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad e insertarse con éxito en los mercados internacionales entre otros y Marruecos ya no cumple las dos primeras. Dos enfoques principales para determinar la competitividad de un país son el crecimiento de la productividad y el desempeño comercial. La calidad del entorno económico e institucional define la competitividad. A pesar de tener buenos indicadores, a Marruecos le falta mucho camino por recorrer

---

<sup>17</sup> M. Porter

para llegar a este nivel. De hecho, los zocos que son su principal organización comercial y algo indispensable para la sociedad, limitan el ritmo de la evolución económica.

Por otra parte, sin embargo, coexiste el interés por invertir en el país, no sólo por la proximidad que favorece el seguimiento de la inversión, sino, sobre todo, por la elevada rentabilidad que ofrece, por la existencia de un mercado interno de considerable potencial y por las inmejorables oportunidades que se presentan a las empresas que produzcan localmente para exportar sus productos a la UE (en virtud de los acuerdos nombrados con anterioridad) o a los países vecinos del continente africano. En concreto, España es el segundo cliente, proveedor e inversor del país.

#### **3.2.4.1 Economía informal**

Como vimos con anterioridad, el desarrollo del sector informal, también es uno de los frenos del crecimiento económico del país. Este incide sobre la creación de empleo, la distribución del beneficio en diferentes modos de producción y el consumo. Esta actividad ofrece a una población débil fuentes de ingresos para conseguir beneficios por la imposibilidad de acceder a otras formas de retribución del Estado. Estas economías son consecuencia de la migración, urbanización, crisis del empleo formal, situación del mercado de trabajo, dificultades del Estado para regular la actividad y las políticas económicas.

La debilidad y la pobreza del sistema educativo juegan un nuevo rol. La pobreza contribuye a la extensión de la actividad informal debido a que tiene gran incidencia sobre los beneficios. Conduce a las clases más pobres a optar por estrategias complementarias en la búsqueda de beneficio o ingresos como actividades informales. Además de esto, es consecuencia del sistema educativo tan precario ya que este es el medio de inserción de las gentes sin recursos. Este es un sector que responde a fenómenos económicos y sociales de exclusión permitiendo, sobre todo a los más jóvenes una fuente de ingresos.

#### **3.2.5 Eficacia económica**

Como hemos visto el país apuesta por la modernización de la economía y la apertura al exterior. Francia ha sido históricamente su máximo proveedor seguido siempre muy de cerca por España. Aunque cada vez son más significativas las

importaciones de Arabia Saudita, China o Estados Unidos. Independientemente de su procedencia, la ventaja de todos los acuerdos internacionales con Marruecos benefician a los que tienen negocios en el país.

Por otro lado, el gobierno marroquí se ha marcado importantes objetivos para lograr un desarrollo medioambiental sostenible, lo que ha supuesto un cambio de orientación a la hora de afrontar las nuevas necesidades energéticas y de tratamiento de residuos. La ventaja es que ha abierto las puertas a un sector de inversión que ofrece grandes oportunidades.

Desde principios de siglo y gracias a la aparente iniciativa por el cambio del Rey, Marruecos ha puesto en marcha muchos planes e iniciativas. En especial, destacamos el Plan Marruecos Verde que pretende fortalecer la economía marroquí y en concreto el sector agrícola. En cuanto a la financiación, está asegurado por los fondos Hassan II<sup>18</sup> para el desarrollo económico y social, los presupuestos del Estado, los fondos internacionales y los inversores privados. Este plan favorece a la parte de la INDH que aboga por la inserción de la agricultura como motor económico. A nivel internacional, el Plan Marruecos Verde pretende responder a las necesidades de la población y promover una agricultura duradera. Esto contribuirá a recuperar el sector al nivel de los mercados internacionales y a relevar los desafíos de la competencia.

El acceso al servicio básico es uno de los primeros indicadores del desarrollo humano. El objetivo es conseguir a largo plazo una consistencia y constancia en los grandes proyectos que produzcan externalidades positivas.

### 3.2.6 Micro finanzas

En líneas generales, la banca comercial no se ha interesado en el sector de las micro finanzas debido, entre otras cuestiones, a los problemas derivados de la inexistencia de un seguro para cubrir los riesgos a medio y largo plazo. Este sector ha sido atendido casi en exclusiva, por instituciones financieras informales de las que cabe destacar las ONG's especializadas en estos temas. Las limitaciones del sector financiero formal y la incertidumbre económica dan lugar a la creación de la figura de los prestamistas tanto en área rural como urbana, así como, asociaciones rotatorias

---

<sup>18</sup> Instrumento financiero público de referencia en Marruecos, apoyan a la creación de empleo, al incremento de la inversión y mejora de la estructura de la economía nacional.

de ahorro y crédito utilizadas por las personas a las que se les deniega el crédito en las entidades formales.

El interés ha sido escaso aunque no nulo. La Banca Popular marroquí creó una fundación dedicada expresamente a la concesión de micro créditos, *“Fondation Banque Populaire pour le Micro-Crédit (FBPMC)”*. Proceso en el que la Caja Nacional de Crédito Agrícola trata de entrar cada vez más. Son un tipo de instituciones sin ánimo de lucro que pretenden apoyar a la población y que, a pesar de todo, no llegan a la gran mayoría. Los micro créditos y sus resultados han tenido mucha influencia en la INDH.

### 3.3. Marruecos como parte del Norte de África

La región de Oriente Medio y Norte África (OMNA) está soportando la crisis mundial relativamente bien, y ahora experimenta un proceso de recuperación, a pesar de que el crecimiento económico varía ampliamente según el país. La propagación del descontento social, el aumento de las primas de riesgo soberano y los elevados precios de importación de las materias primas limitarán las perspectivas de crecimiento en varias de estas economías. Aunque las perspectivas económicas son bastante diversas, el proceso de revaloración de riesgos que hoy se está produciendo en toda la región empuja al alza los costos de endeudamiento.

El aumento de los precios de las materias primas y la demanda externa están impulsando la producción y las exportaciones en muchas economías de la región. Además, los programas de gasto público siguen promoviendo la recuperación en muchas economías exportadoras de petróleo. Al mismo tiempo, las tensiones políticas, el alto desempleo y el alza de los precios de los alimentos están provocando descontento social, lo cual probablemente limitara su crecimiento a corto plazo.

Teniendo en cuenta estos factores, se estima que el PIB de la región de OMNA crecerá a una tasa de 4% en 2012. Marruecos no tiene importante recursos energéticos. La base industrial y el turismo son la estrategia del gobierno para acelerar el crecimiento económico del país en el que está contribuyendo el aumento de la inversión extranjera.

## CAPÍTULO 4. La Iniciativa Nacional por el Desarrollo Humano

---

### 4.1. Cooperación en Marruecos

El fortalecimiento de la seguridad en un espacio estratégico, el crecimiento de la renta, la existencia de un elevado escalón entre vecinos o una nueva política de vecindad basada en la semi-integración son algunos de los intereses mostrados por parte de instituciones tan conocidas como ONU, UE, AECID o BM para trabajar en la cooperación en Marruecos. Además, por supuesto, de intereses económicos y empresariales debido a las grandes potencialidades del país.

Desde los años noventa el norte de Marruecos viene siendo lugar común, objeto y punto de mira de las políticas de desarrollo y de cooperación de organizaciones intergubernamentales ya nombradas, la UE, países a título individual, CCAA y entidades locales. La cooperación afecta a este espacio regional en su totalidad, como unidad y en parte de sus territorios. Los campos y sectores para el fomento del desarrollo y la cooperación han venido a abarcar un abanico muy amplio y variados aspectos (agricultura, sanidad, educación, infraestructuras, agua o turismo) buscando todos ellos, incentivar el desarrollo en especial para evitar el fenómeno de la emigración.

El reino de Marruecos ha sufrido más que otras regiones la política económica de los años ochenta (Ajuste Estructural), de los noventa (liberalizaciones y privatizaciones) y los principios del milenio (librecambio y asociaciones con UE y EE.UU). Muchas son las acciones que desde el exterior se han querido llevar a cabo. Sin embargo, la falta de unión de esfuerzos así como de organización y gestión ha llevado al derroche de miles de recursos, no porque no hayan sido efectivos sino por todo lo que han dejado de lograr.

Todavía no existe un censo claro sobre la cooperación internacional en Marruecos, el Ministerio de Interior y Finanzas son los que se ocupan de esto. AECID trabaja en este tema desde 2005 con el fin de saber cuánta es la ayuda, tanto nacional como internacional, disponible y poder coordinarla de manera más eficiente.

A pesar de la falta de coordinación la mayor parte de las acciones se centran en

los principios básicos: lucha contra la pobreza, mejora de las estructuras económicas y administrativas, aumento de la participación de la sociedad civil para conseguir un desarrollo sostenible promovido por el empleo, reforzado por el tejido productivo y con la integración euro mediterránea. A todas estas ayudas hay que sumarle los propios intereses y acciones del gobierno marroquí.

Hoy existen muchos tipos de iniciativas y proyectos, desde aquellos gestionados por los propios inmigrantes en busca de mejorar su país de origen como: COOPI desde Italia; Migrations e Développement desde Francia o ATIM-REMCODE desde España hasta los desarrollados totalmente en el terreno como Gold PNUD, la Política Europea de Vecindad o el Plan Director AECID desde España.

## 4.2 Índice de Desarrollo Humano

Antes de evaluar la INDH, veremos que es el Índice de Desarrollo Humano y hasta qué punto puede determinar el bienestar de una sociedad. Este concepto es clave, aunque no único, para el entendimiento global de la cooperación al desarrollo y por supuesto del eje central de nuestro análisis.

Como se ha visto en varias ocasiones a lo largo de los diferentes puntos, Marruecos es un país de contrastes. Nos vamos a centrar en aquel entre los grandes progresos económicos con la falta de mejora la calidad de vida de la población sobre todo en el medio rural.

El IDH es mundialmente conocido y aceptado. Es un índice compuesto que resume las mediciones de los avances medios logrados por un país en tres aspectos básicos del desarrollo humano: salud, conocimiento e ingresos. Fue desarrollado por primera vez por el economista pakistaní Mahbub ul Haq, con la colaboración del premio Nobel Amartya Sen y otros destacados pensadores del campo del desarrollo. El índice formó parte del primer Informe sobre Desarrollo Humano, publicado en 1990. Se presentó como una alternativa a las mediciones convencionales del desarrollo nacional, como el nivel de ingresos y la tasa de crecimiento económico.

Este índice, se creó para reivindicar que las personas y sus capacidades deberían ser el criterio más importante que evaluase el desarrollo de un país, no sólo el

crecimiento económico. En numerosas ocasiones, el IDH también ha cuestionado decisiones políticas nacionales.

Es cierto que con el paso del tiempo los indicadores van ganando o perdiendo puestos en escala de necesidad para la mejora de la calidad de vida y creación de un estado de bienestar. Por ello, la metodología original se ha visto modificada en varias ocasiones. Estos cambios buscan adecuarse y medir con más exactitud con los nuevos factores que influyen hoy en día en la sociedad.

Aunque la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano puede parecer que se centra únicamente en este indicador, no podemos confundirnos. El concepto del desarrollo humano es mucho más amplio de los indicadores que recogen el IDH o cualquier otro índice compuesto. El IDH, por ejemplo, no refleja la participación política ni las desigualdades de género, sólo ofrecen una amplia representación sobre algunas de las cuestiones clave del desarrollo humano y la pobreza. Para obtener una idea más completa del nivel de desarrollo humano de un país es necesario analizarlo en su conjunto. Pero lo que no podemos poner en duda es que está muy ligado o, al menos, afecta en gran parte al desarrollo en su totalidad.

### 4.3. Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano

Como todas las grandes iniciativas gubernamentales en Marruecos, la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano (INDH) fue anunciada mediante un discurso real pronunciado el 18 de mayo de 2005, en el que el rey Mohamed VI reconocía que la problemática social era *“el principal desafío que debemos afrontar para la concreción de nuestro proyecto de sociedad y de desarrollo”*.

Desde datos supuestamente objetivos, afirmaba que: *“Amplios segmentos de la población marroquí y zonas enteras del territorio nacional viven en unas condiciones de pobreza y marginalidad incompatible con las condiciones de una vida digna y decente”*, citando expresamente el chabolismo urbano, el analfabetismo, la falta de escolarización, el desempleo y la exclusión. En segundo lugar, en su discurso el rey asumía la responsabilidad del Estado para acometer la *“modernización social”* mediante políticas públicas integradas. Paralelamente, reconocía *“la importancia de la participación de la población para asegurar la apropiación y viabilidad de los*

*proyectos [...] junto con el dinamismo del tejido asociativo y de los agentes de desarrollo local*.

El rey Mohamed VI entró en el poder siguiendo las líneas progresistas de su padre y antecesor, Hassan II. Se dio cuenta de las desigualdades y, como hemos visto ha mejorado la situación global del país en los últimos años. Haciendo hincapié en la palabra “global” pues, como venimos comentando, ciertas partes están a la deriva.

Como hemos visto, han sido muchos los proyectos que han intentado mejorar la situación, sobre todo, la reforma de la Constitución. Con ellos se buscaba facilitar la integración del territorio saharauí, plasmar el interés oficial por el desarrollo en el Rif<sup>19</sup>, ofrecer nuevas plataformas a las fuerzas políticas, reducir la brecha de desarrollo entre zonas urbanas y rurales, frenar la centralización excesiva y fortalecer la cohesión social y la unidad nacional. En la actual organización administrativa del Estado se distinguen dentro de las Regiones: las Colectividades Locales, las Wilayas<sup>19</sup>, las Provincias y las Comunas.

Con la entrada del nuevo milenio y la evaluación de la situación económico-social, Marruecos vió la necesidad de una actuación urgente. Un país que se abría cada vez más al mercado internacional y cada vez más era considerado a escala mundial, ocupaba el puesto 130 según el IDH del PNUD en 2005. La repartición de la riqueza era tan desigual que alarmó a la cooperación internacional.

Con esta estrategia, la INDH, pretende analizar las debilidades y oportunidades de la región y exponer una serie de propuestas en busca de nuevas e integradoras políticas de cooperación y desarrollo de los diversos actores que tienen como prisma de acción la búsqueda de un desarrollo territorial y local del espacio regional, todavía hoy sin definir.

#### 4.3.1 Descripción de la INDH

La INDH sitúa en el centro de las prioridades políticas de Marruecos las cuestiones sociales, y entre sus aspectos más positivos está el enfoque participativo adoptado, que implica, en la planificación y la ejecución, a la sociedad civil y a las autoridades locales. Esta Iniciativa está muy ligada al *Informe 50 Años de Desarrollo*

---

<sup>19</sup> Denominación árabe para referirse a las regiones.

La creación de empresas en Marruecos  
para mejorar el IDH

*Humano en Marruecos* (o Informe del Cincuentenario) publicado en enero de 2006, un amplio balance socioeconómico de los cincuenta años de independencia de Marruecos, con el fin de determinar hasta qué punto sientan las bases de un nuevo modelo de desarrollo económico y político para el país.

Los tres ejes de la INDH definidos en el discurso del rey y adoptados como premisas de actuación, consistían en:

- Reducir el déficit social, tanto urbano como rural, mediante un mejor acceso a las infraestructuras y servicios sociales básicos como: la salud, la educación, la alfabetización, el agua potable, la electricidad, la vivienda salubre, el alcantarillado, la red de carreteras, las mezquitas, los centros juveniles y las infraestructurales culturales y deportivas;
- Promover las actividades generadoras de ingresos (AGR) y de empleo, adoptando una actitud más imaginativa y resolutiva hacia el sector informal; y
- Ofrecer asistencia a los grupos sociales más vulnerables con necesidades específicas, para ayudarles a salir de la precariedad, preservar su dignidad y evitar el aislamiento.

Para estas propuestas y siendo conscientes de la imposibilidad material de garantizar una cobertura exhaustiva y simultánea de todas las regiones y todas las categorías, se designó como beneficiarios prioritarios 360 municipios rurales y 250 barrios marginales o medinas antiguas de las ciudades (medio urbano) y se encargó al Primer Ministro la elaboración de un plan de acción para su aplicación. Las zonas prioritarias deben ser definidas por los objetivos estratégicos encontrados y sus limitaciones. La concentración de pequeñas prioridades define el modo de elaboración de los programas de acción.

Del mismo modo, se aspira igualmente y de manera progresiva, a mejorar tanto las capacidades de los centros de apoyo actuales, como crear nuevos centros especializados capaces de acoger a las personas en situación de precariedad, discapacitados, niños abandonados y mujeres enfermas.

La iniciativa se describe bajo una visión global de desarrollo social y humano, justificado por el padecimiento de la población y por la necesidad de sentar las bases

de un desarrollo armonioso en todo el territorio marroquí donde *“las aptitudes individuales pueden florecer y donde la participación y cohesión son fuertemente apoyadas.”* Invita a participar a todos los componentes de la sociedad, con inclusión de los partidos políticos. El Gobierno entregó un Plan de acción Gubernamental para la aplicación de la INDH. Definió el contexto y las apuestas de la iniciativa, los programas elaborados, la financiación, las modalidades de ejecución y el planeamiento de aplicación.

#### 4.3.2 Proyectos y Financiación

A lo largo de 2005 se diseñó el dispositivo institucional para la puesta en marcha de la INDH y se seleccionaron los primeros 1.104 proyectos de actuación prioritaria con un presupuesto total de 250 millones de dírham (unos 22,3 millones de euros<sup>20</sup>) distribuidos de forma intransferible entre cuatro programas prioritarios. Para el caso se crea una cuenta especial Cuenta de Asignación Especial para el INDH. Las dotaciones anteriores proceden en un 60% de los Presupuestos Generales del Estado, en un 20% de la cooperación internacional y el 20% restante de las colectividades locales aunque las declaraciones que se hacen afirman que: *“se trata de un proyecto totalmente marroquí que cuenta con cooperación internacional”*<sup>21</sup>



**Gráfica 1.** Proyectos. Fuente: Publicación del Royaume du Maroc per l'INDH.

<sup>20</sup> De acuerdo al tipo de cambio a noviembre 2011 y según la página más utilizada de divisas internacionales [www.xe.com](http://www.xe.com)

<sup>21</sup> Nadira Guermai representante del Ministerio del Interior, en rueda de prensa.

## La creación de empresas en Marruecos para mejorar el IDH

Se establecen cuatro programas principales a los que financia la iniciativa. Dentro de cada uno se puede distribuir el crédito entre las diferentes líneas de actuación o acciones según se necesite pero no se permite el trasvase de fondos entre programas.

Las 4 líneas de actuación de cada programa<sup>22</sup> son:

- Actividades generadoras de ingreso (*“Activités Génératrices de Revenues”*, lo que llamamos microempresas);
- Acceso a los equipamientos y servicios sociales básicos;
- Acciones de animación sociocultural, deportiva, etc; y
- Refuerzo de la delegaciones gubernamentales y capacidades locales.

	Crédito en Dírham (Dh)
<b>Programa de lucha contra la pobreza en el medio rural</b>	73.423.089
<b>Programa de lucha contra la exclusión social en medio urbano</b>	95.112.032
<b>Programa de lucha contra la precariedad</b>	75.875.190
<b>Total de crédito presupuestado para provincias y jefaturas</b>	<b>244.410.310</b>
<b>Apoyo a la INDH ( programa transversal)</b>	5.589.690
<b>Total de gasto presupuestado</b>	<b>250.000.000</b>

**Tabla 1.** Programas de actuación. Fuente: Publicación del Royaume du Maroc per l'INDH.

Básicamente el Estado quiere estar presente y de alguna forma más involucrado en las colectividades locales. Para ello, refuerza el rol del Wali y de la administración territorial y se centra en una gestión orientada a los resultados.

Para el periodo 2006–2010 el presupuesto fue de diez millones de DH (893 mil euros) repartidos a partes iguales entre cada uno de los cuatro programas. También

---

<sup>22</sup> Ver Anexo II.

aportado entre el Estado, las colectividades del país y la cooperación como vemos en la Tabla 2. Siempre para trabajar en los municipios, barrios elegidos al principio los 250 urbano y 360 rurales. Se han llevado a cabo unos 22.000 proyectos repartidos entre los cuatro programas y esta vez el mayoritario ha sido el transversal.

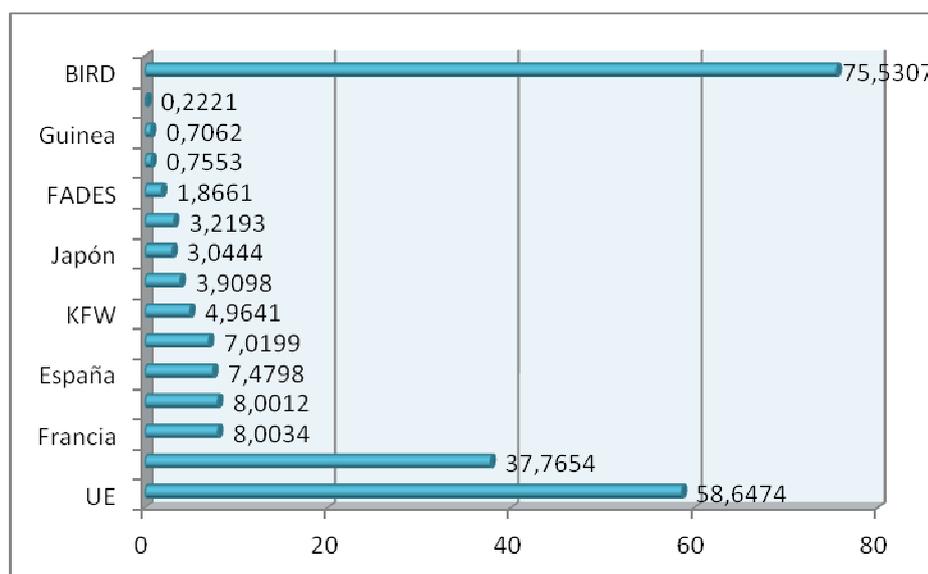
	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Estado	1.000,00	1.100,00	1.200,00	1.300,00	1.400,00	6.000,00
Colectividades	300,00	350,00	400,00	450,00	500,00	2.000,00
Cooperación	200,00	300,00	400,00	500,00	600,00	2.000,00
Total	1.500,00	1.750,00	2.000,00	2.250,00	2.500,00	10.000,00

**Tabla 2.** Presupuesto. Fuente: Publicación del Royaume du Maroc per l'INDH.

La Unión Europea, el Banco Mundial, el PNUD y algunos países a título individual como España, Bélgica, China, Japón, Francia, Alemania, Italia o Arabia Saudí son algunos de los principales 15 socios internacionales con los que cuenta la iniciativa.

El modelo de financiación para esta iniciativa no es homogéneo ni único. Las diferentes aportaciones llegan desde distintas vías. El Banco Mundial realiza su aportación mediante préstamos, España convierte 7,5 millones de euros de deuda o con donaciones en el caso de la UE.

De forma más específica podemos comprobar en el Gráfico 2 el desglose detallado de la cooperación internacional durante el segundo periodo de la iniciativa 2006-2010 en millones de euros. En él podemos observar como la UE con un 37,5% es el organismo que más aporta con diferencia sobre los donantes sin contar el préstamo, seguido del 24,1% y el 12,5% de Arabia Saudí e Italia respectivamente.



**Gráfica 2.** Cooperación internacional.

Fuente: Publicación del Royaume du Maroc per l'INDH. Millones de €

Como comentábamos con anterioridad las aportaciones se hacen efectivas mediante donaciones en la mayoría de los casos como el de Francia, Arabia Saudí, Milenium Challenge Corporation (MCC)<sup>23</sup>, Alemania, Fondos Árabes de Desarrollo Económico y Social (FADES), Banca Islámica de Desarrollo (BID), Guinea Ecuatorial y los Fondos de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Otro tipo de donación es en especie como en el caso de China, apoyo al presupuesto sectorial como Bélgica y la UE, mediante conversión de deuda como el caso de Italia y España y a través de préstamos como el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD). Por último destacar que los convenios de ayuda internacional se firmaron entre 2005 y 2009 siendo Japón el primero en hacerlo en 2005 y la mayoría le siguió en 2007.

### 4.3.3. Organización

La apuesta por la descentralización sitúa a las provincias, ayuntamientos y regiones en la espina dorsal de la iniciativa asumiendo competencias hasta ahora exclusivas de la administración central. Apuestan por los modelos de regionalización en vigor en todo el mundo adoptando la idea que estas delegaciones de poder van a un

---

<sup>23</sup> Programa de apoyo de los Estados Unidos.

ente que actuará con mayor eficacia ante las fracturas geográficas y sociales. Estas descentralizaciones sin embargo han de seguir avanzando para llegar a ser agentes de desarrollo social como se pretende.

En todas las provincias se han creado, bajo la batuta de los gobernadores (*walis*<sup>24</sup>), Comités de Desarrollo Humano a nivel provincial, regional y a nivel de cada municipio o barrio, encargados de definir prioridades (mediante la elaboración de Mapas Regionales de Precariedad), seleccionar los proyectos a financiar, establecer los acuerdos institucionales pertinentes y auditar y evaluar la gestión de los proyectos.

Dichos comités agrupan a los llamados “servicios descentralizados” de la Administración Central (las delegaciones territoriales de los ministerios), pero en ellos participan también las autoridades locales y los agentes económicos y sociales (por designación del *walí*). A nivel nacional, estas iniciativas se complementan con un programa transversal que implica la creación de un Observatorio del Desarrollo Humano, una red de expertos, un sistema nacional de información y comunicación y una serie de programas de formación para todos los actores implicados. El organigrama podemos verlo en el Anexo IV.

Estos comités constituyen espacios de identificación de necesidades, planificación, deliberación y seguimiento de los enfoques del desarrollo estrictamente sectoriales aislados y no integrados evitando la dispersión de esfuerzos. Así, se pretende involucrar a la sociedad civil no solo en animación social sino, además, en las funciones de decisión, innovación y experiencia. Se busca el ejercicio real y total de la cooperación.

El modelo organizacional engloba a los órganos de gobierno centrales como territoriales, buscando así una mejor representación de las poblaciones y los proyectos que mejor se adapten a cada caso mediante el dinamismo asociativo y actores de desarrollo más próximos. Concretamente se han establecido cuatro niveles de organización: central, regional, provincial y local. El órgano central, presidido por el Primer Ministro, es un comité interministerial estratégico de desarrollo humano que se ocupa de establecer los presupuestos, distribuir los recursos, de la comunicación

---

<sup>24</sup> Gobernadores de las Wilayas.

institucional, de la promoción de la cooperación internacional y del seguimiento de los indicadores desde un punto de vista global.

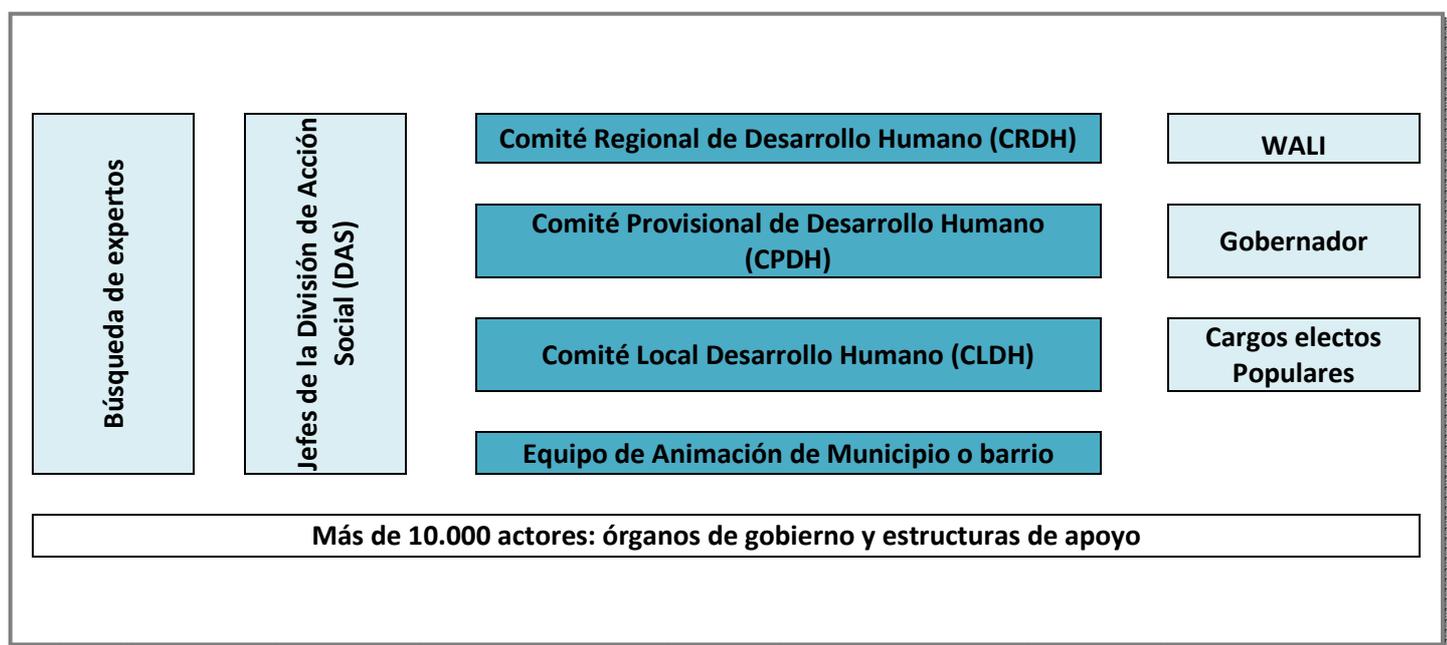
El Comité Regional de Desarrollo Humano (CRDH) está presidido por el Wali de la región y formado por los gobernadores de provincias, los presidentes del consejo regional y provincial y representantes del medio representativo de asociación regional, sector del micro crédito, la universidad o el sector privado entre otros. Este grupo tan numeroso se ocupa de la cohesión entre lo global y regional, trata de unificar los programas de estado con los colectivos locales de acción de la INDH y establecimientos públicos y dirige el programa contra la precariedad.

En las provincias ya se introduce gente de a pie como representantes de las colectividades locales y algunos designados desde el gobierno central así como representantes de las distintas administraciones de salud o educación. Es presidido por el Gobernador y se denomina Comité Provincial de Desarrollo Humano (CPDH). Estos comités tienen una labor más dura ya que lidian cara a cara con el conflicto: validan las iniciativas locales, elaboran los convenios de financiación con los diferentes colaboradores locales, supervisan y controlan los programas locales, emiten informes al comité central y sirven de medio de comunicación con el resto de actores locales.

Por último, el Comité Local de Desarrollo Humano (CLDH) se coordina con la asistencia técnica externa y juntos llevan el seguimiento de los proyectos locales. Por tanto, el mismo está formado por el presidente de la comisión de desarrollo económico, social y cultural, asociaciones, servicios técnicos descentralizados y autoridades locales. Estos permiten disponer a los municipios de instrumentos para obtener los indicadores sociales, establecer prioridades y ofrecer una gestión óptima de los recursos. Son los encargados de llevar a cabo de forma más directa los proyectos.

Estos órganos rigen la acción territorial de la iniciativa y al involucrar a civiles permite a los mismos beneficiarios participar en el proceso, transmitir sus necesidades y opinar sobre las prioridades. Las Divisiones de Acción Social (DAS), las redes de expertos y los Equipos de Animación municipal los hemos incluido en este punto ya que son órganos de gobierno aunque no territoriales y tienen cierta libertad y ventajas sobre otros actores del desarrollo. Aunque no pertenecen a la INDH ni quieren que nadie más trabaje sobre su terreno, juegan un papel muy importante que debería

aprovecharse para obtener sinergias y ventajas del intercambio de información y experiencias.



**Gráfica 3.** Organización de la INDH. Fuente: Publicación del Ministerio del Interior marroquí.<sup>25</sup>

- ➔ Las DAS son el centro de la acción social a nivel local, asegurando la participación de los involucrados, ejerciendo de “secretaría/gestoría” al CPDH y apoyando al resto de actores de gobierno no territoriales. Los responsables tienen una formación específica.
- ➔ Los Equipos de Animación Municipal tratan de elaborar un diagnóstico participativo y ayuda a la trasmisión de las necesidades así como formulación de proyectos en sentido *bottom-up*.
- ➔ La red de expertos, como su nombre indica, son un conjunto de especialistas a disposición de los diferentes comités para aportar su experiencia en la materia y gestión de proyectos de la INDH. Tiene tres misiones principales: Formación y desarrollo de las competencias de los actores locales; estudio, asesoramiento y asistencia técnica; evaluación y auditoría de los programas y proyectos de la iniciativa.

<sup>25</sup> Etude sur la dynamisation du tissu economique en milieu rural. Rapport de la Phase I : Analyse de l'existence.

#### 4.3.4 Actores involucrados

En los puntos anteriores ya han sido nombrados y tratados muchos de los actores más importantes. Son muchos y los hemos clasificado según procedencia: órganos de gobierno, socios y cooperantes nacionales e internacionales. Para hacernos una idea general hemos dividido a todos los actores en grandes grupos.

- Los órganos de gobierno que hemos visto con anterioridad, dependientes del Estado: DAS, ILDH, IRDH, etc. Y, además, incluimos a las colectividades locales –ayuntamientos, regiones e instituciones descentralizadas– puesto que la estrategia general apuesta por una descentralización y las competencias territoriales cubren, a diferentes escalas, buena parte de la competencia social.
- La cooperación internacional son las organizaciones más destacadas que colaboran de forma directa con la iniciativa. En muchos casos coinciden con los socios internacionales puesto que socio como tal se denomina al ente participativo y cooperante internacional es algo más genérico como puede ser un país. Por tanto, España es cooperador internacional y la Agencia Española de Cooperación Internacional junto al Ministerio de Asuntos Exteriores y Comunicación es el socio directo. Algunos ejemplos de cooperación internacional serían: MCC, Japón, España, China, UE, Alemania, Arabia Saudí, FADES, Italia, Francia y Bélgica.

Y como socios: el Banco Mundial, La agencia MCC, el PNUD, la JICA, la agencia española AECID, el FSD, el Gobierno Chino, la UE, el KFW, la FADES, la Cooperación italiana.

#### 4.3.5. Actividades Generadoras de Ingreso

Para muchos, el desarrollo de actividades económicas generadoras de ingresos es la clave para la reactivación de las zonas rurales del país. De hecho, la experiencia en Marruecos parece dar muy buen resultado. Por una parte, estas han permitido dinamizar los procesos de desarrollo en las comunidades participes, de otra parte, han sido un medio para estimular la motivación y la integración de la población en los proyectos de desarrollo. Son un punto más en cada uno de los programas a desarrollar por la iniciativa. En el programa de lucha contra la pobreza en el medio rural, en el que nos centramos, el 67% de los proyectos son para infraestructuras base, el 22%

para AGR, el 8% para animación sociocultural y deportiva y el 3% restante para refuerzo de capacidades.

Desde un punto de vista global, el objetivo de las AGR es mejorar las condiciones socioeconómicas de la población partiendo de la premisa que las poblaciones más vulnerables participan en las iniciativas y, por tanto, contribuyen a la creación de una sociedad responsable y dinámica capaz de definir y formular propuestas y utilizar los dispositivos institucionales existentes. La finalidad es invertir el proceso unidireccional hacia la población y que sea ésta la que esté en el lugar central con sus propias estructuras y proyectos.

En particular, la finalidad de toda AGR es promover un desarrollo local que perdure y favorezca la inserción de las mujeres, de los jóvenes y de la gente con necesidades específicas del entorno rural. Estas microempresas, que hacen hincapié en el trabajo y en una gestión participativa, animan a la creación de cooperativas y contribuyen a la reestructuración de algunos subsectores informales. Las AGR tratan proyectos de crianza y transformación de productos lácteos, promueven la valoración de los productos de la huerta como el aceite de argán, el de oliva o la miel, del mismo modo que asegura la promoción de la artesanía y la pesca tradicional. Destacando el punto más importante, la formación e inserción de los jóvenes. Todo ellos a través de metodologías y procedimientos como:

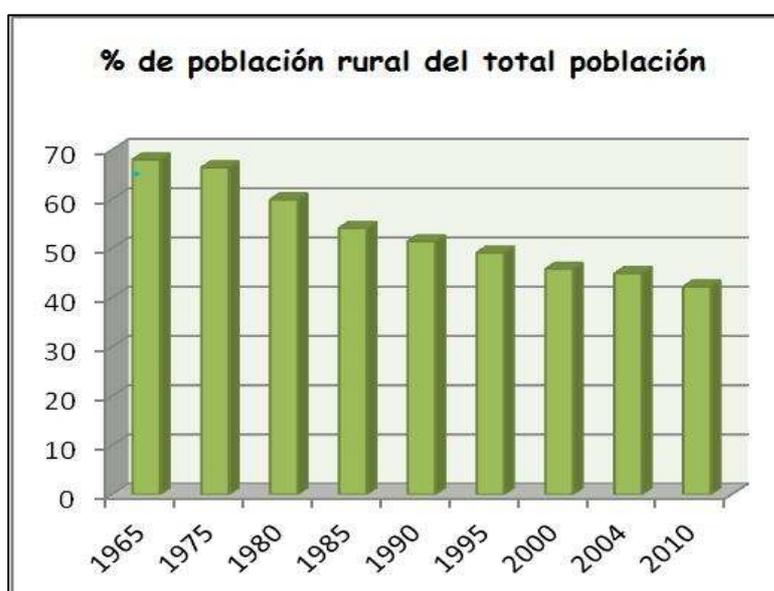
- Generar grupos susceptibles y capaces de poner en marcha una AGR.
- Desarrollar nuevos recursos económicos para la producción, transformación y comercialización de los productos de ganadería, agricultura y artesanado.
- Reforzar de las capacidades de gestión y organización colectiva de los grupos a través de la formación.

Las actividades generadoras de ingreso son un medio de activación de las poblaciones desfavorecidas y su vía de entrada, tanto social como profesionalmente, en el sistema económico del país. Su asombroso crecimiento ha sido impulsado a través del micro crédito llegando a convertirse en uno de los objetivos más deseados por muchos actores del desarrollo.

## La creación de empresas en Marruecos para mejorar el IDH

Para establecer una población objetivo se buscan las poblaciones más desfavorecidas en los territorios más pobres basándose en unos criterios de identificación científica y de objetivos y la Carta de la Precariedad (2004). Lo que ha llevado a la identificación de 360 municipios rurales, de los cuales 348 tienen una tasa de pobreza superior al 30%. Mientras que, como dato comparativo aunque nosotros nos centraremos en el mundo rural, en el medio urbano se han elegido 250 barrios relevantes con una población superior a 10.000 habitantes.

En la gráfica 4 podemos ver la importancia de la población rural a los largo del tiempo. En 2010, el porcentaje de población rural era del 42,2% siguiendo la tendencia decreciente pero lenta desde el 68% en 1965.



**Gráfica 4.** Población rural. Fuente: El Alto comisariado agosto 2011 y el PNUD.

Las AGR se encuentran en más de veinte sectores principalmente el de la artesanía, la pesca, la apicultura, la ganadería, los servicios, el agroalimentario, el comercio, la industria, el turismo y las plantaciones hortofrutícolas. En la mayoría de los casos una AGR es creada por asociaciones y cooperativas y desarrollada en el medio rural donde, por una vez, tiene ciertas ventajas como mayor facilidad de inserción de los jóvenes y sobre todo mujeres.

Las AGR no sólo necesitan recibir recursos financieros, si no otros servicios como gestión, asistencia técnica auxiliar, apoyo organizacional o ayuda a la búsqueda de potencialidades que les son proporcionados principalmente por las DAS ya que los

“responsables de proyectos” no disponen de los medios apropiados para ello.

Los responsables del proyecto pueden solicitar la contribución financiera de la INDH para uno o más proyectos aunque cada uno forma parte de un único expediente. Los expedientes son seleccionados de acuerdo a las exigencias del proyecto, adecuación del mismo a los objetivos del programa y a la financiación del mismo como contar con apoyo financiero de otras asociaciones. Los seleccionados son presentados por las DAS al Comité Provincial de Desarrollo Humano.

El comité debe seguir estrictas medidas de transparencia y rendir cuentas públicas sobre sus decisiones. Aquí, se examinan los proyectos según la adecuación al programa de la INDH, que apoye sus valores e iniciativas, refuercen la integridad social, acompañen la formación y la asistencia. Además, tienen en cuenta la metodología, duración y resultados a corto, medio y largo plazo; los resultados sobre la población beneficiaria y la implicación de los mismos. Siempre considerando las prioridades y necesidades temporales, geográficas, económicas y sociales.

Algunos ejemplos de proyectos son: compra de terreno para cultivo, ganadería o construcción; equipamiento escolar y sanitario relevante para las competencias ministeriales; grandes instalaciones hidráulica; equipamiento productivo individual, etc. Cada proyecto establece el contexto, los productos y complementos o alternativas, los aprovisionamientos y proveedores, localización, mercado objetivo y tipo de venta (público, por mayor, sólo la materia prima o el producto a mitad, etc.)

Una vez aceptado el proyecto, se establece una relación contractual con artículos que atienden a especificaciones como mantener el objetivo del proyecto o que cualquier modificación debe ser consultada al Comité Provincial de Desarrollo Humano (CPDH). Se realizará un seguimiento del proyecto, controles y auditoría. El portador del proyecto para beneficiarse de la contribución financiera de la INDH debe entregar al CPDH los estados contables justificativos del proyecto. En 2009 se realizó una auditoría dentro de un grupo de 70 proyectos y como resultado la opinión del auditor fue favorable en 64 casos y en 6 con salvedades como: financiación de proyectos no elegidos; falta de justificantes de gastos especialmente vinculados a órdenes de compra; discordancias y errores materiales entre los justificantes y los anexos de los estados financieros.

Varios departamentos ministeriales han establecido programas específicos inspirados por esta acción, a ejemplo el pilar número II del Plan Marruecos Verde<sup>26</sup> destinado al desarrollo de la agricultura social y a los productos locales y de las estrategias vigentes en áreas que incluyen Artesanía y Economía Social.

La INDH determina dos grandes fases: Fase I del 2005–2010 y fase II del 2011–2015. El último dato de 2010 resume el balance de la primera fase con una cifra de 22.000 proyectos iniciados de AGR y más de cinco millones de beneficiados.

Beneficio de la dinámica de la INDH y del apoyo de las agencias sociales especializadas (DAS, equipos de animación social, red expertos...), el tejido social y de cooperación ha mostrado, en este sentido, una importante capacidad de movilización. Así, el desarrollo de la AGR se ha convertido en una herramienta poderosa para ayudar a la integración de grupos desfavorecidos en los ciclos económicos y para la mejoría de su condición social.

#### 4.3.5.1 El micro crédito

El micro crédito está al servicio de las personas que no poseen recursos suficientes para emprender su propia actividad económica pues no pueden acceder al sistema bancario en la mayoría de casos por falta de garantías. Son la fuente y base para muchas de las AGR. No son lo mismo aunque, a menudo, se confunden los términos debido a su estrecha relación. El micro crédito es la herramienta principal, aunque no única, que permite iniciar esta microempresa.

En 1999 la Ley 18-97 concedió el sello de aprobación a las asociaciones Al Amana, Fundación Zakoura, Fundación Crédito Agrícola para el Micro Crédito, FONDEP, AIMC, AMSSF-MC, AMOS, INMAA, Al Karama-MC, ATIL-MC, FBPMC. Todas ellas agrupadas de modo imperativo en la Federación Nacional de Asociaciones de Micro crédito (FNAMC).

Desde principios de la década de 2000, muchos fueron los medios gubernamentales que se pusieron en marcha para fomentar el empleo y favorecer la difusión del micro crédito para la microempresa. En 2005, con la llegada de la INDH

---

<sup>26</sup> Identificación de cadenas productivas agrícolas regionales mejorando las posibilidades crecientes de cooperación para la creación de AGR. Apoyo solidario a la pequeña agricultura desde la mejora de ingresos de las explotaciones más precarias.

se unificaron sistemas, asociaciones y procedimientos para desarrollar las sinergias locales hasta ahora desperdigadas y luchar contra la pobreza mediante la creación de Actividades Generadoras de Ingresos.

Las microempresas, que en otros países son inexistentes, en Marruecos, en 2010 representaban el 95,1% de las empresas con hasta nueve trabajadores. Las pequeñas empresas representaban el 4,3% en las que trabajaban entre 10 y 49 empleados y las Medianas y Grandes un 0,55 y 0,05 con trabajadores hasta 199 y más de 200 respectivamente. Esto nos hace ver dos cosas: la obvia, la importancia de las condiciones y este trabajo y que si Marruecos tiene un alto PIB a pesar de su bajo IDH no es gracias a las empresas autóctonas sino más bien a las más poderosas que, como hemos visto son las menos, y la inversión internacional.

A pesar de todo, el acceso a los recursos financieros sigue una línea totalmente opuesta a la tendencia anterior por lo que la mayoría de empresas marroquíes tiene dificultad de acceso a los recursos financieros, lo que les limita el desarrollo en todos los ciclos de su vida y es una gran barrera para los emprendedores de nuevos proyectos empresariales.

## CAPITULO 5. Análisis y evaluación de las AGR

El presente capítulo es uno de los más importantes. Hasta ahora hemos observado e investigado un país, su iniciativa nacional, y sus proyectos. En este capítulo analizaremos y evaluaremos el centro de nuestro trabajo: las actividades generadoras de ingresos como catalizadores para mejorar el IDH y su entorno, la INDH. Para terminar, se proponen objetivos estratégicos para mejorar la situación. No debemos olvidar que a pesar de que el tema está muy vinculado a la sociedad y son muchos los factores influyentes, estamos hablando de micro empresas por tanto, como todas las demás, tienen su parte de producción, comercialización, financiación y marketing y en su conjunto necesitan rentabilidad para permanecer y desarrollarse en un entorno sostenible.

### 5.1 Actores implicados

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, son muchos los actores implicados. Desde el comienzo de la iniciativa se han llevado a cabo muchas reuniones, talleres participativos y programas de asesoramiento en busca de fallos y mejoras de la implantación de la INDH y las AGR, una de las protagonistas. Así que hemos considerado conveniente tener en cuenta las principales conclusiones, propuestas y críticas a las que se ha llegado.

Los operadores institucionales y actores involucrados en estas reuniones individuales y talleres han sido entre otros, Agencia del Norte, Ministerio de Agricultura, Agencia de Desarrollo Social, Ministerio de Asuntos Económicos y Generales, Asociación Targa-Aide, ANOC (Asociación Nacional de Ovino y Caprino), Dirección de economía social, ODECO (Oficina de Desarrollo de la Cooperación), Ministerio de Agricultura y Pesca, Banca Mundial y la Dirección General de Enseñanza, Formación e Investigación Agraria.

Las principales conclusiones a las que se han llegado han sido bastante homogéneas, remarcando la falta de mejoras en muchos de los campos debido a la precipitada implantación de la INDH y falta de convergencia entre todas las

actividades llevadas a cabo. En general, no hay mucha diferencia entre las conclusiones sobre las regiones del norte y del sur como cabría esperar, pues las zonas rurales no sólo están en un punto geográfico determinado. Podemos resumir las propuestas en:

- Hacer hincapié en las competencias y capacidades para trabajar con la gente del espacio rural; integrar en las DAS, EAC y comités módulos de formación y sensibilización;
- Elevar la convergencia entre programas políticos sectoriales públicos y privados; definición de los roles, jurisdicciones y tareas de los operadores y regulación contractual de las asociaciones;
- Necesidad de establecer un Plan Desarrollo Municipal donde colaboren todos los departamentos y conseguir una visión del terreno más realista para sintetizar y reagrupar los estudios existentes de economía social, mejorar la convergencia y establecer sinergias;
- Favorecer los medios de producción, focalizar las necesidades inmediatas de las AGR y el resto obtener fondos mediante otros programas (transversal por ejemplo) evitando las dependencias de los micro créditos; Incrementar el apoyo técnico y refuerzo de las capacidades;
- Tener clara la diferencia entre asociaciones beneficiarias y asociaciones de apoyo a los beneficiarios. Las AGR de responsables de proyectos o productivas deben tender hacia las cooperativas;
- Aumento de la participación de jóvenes y mujeres en los proyectos;
- Aumentar la organización de ferias y eventos promocionales; las cooperativas quedan fuera ya que pueden negociar ellas mismas un mercado; ayudar a la generación de productos con marca, etiqueta incluso denominación de origen;
- Mejora del cuadro legislativo y reglamentario;
- Toma de decisiones todavía centralizada en muchos aspectos;

En particular algunos han planteado análisis con matices como:

- La ODECO que presta especial atención a los dirigentes que no respetan las normas, que la creación de cooperativas beneficia más a la región que al sector y que la mayor parte de las cooperativas de producción tienen problemas de acceso a los mercados. En 2011, según informe publicado por el Gobierno marroquí, existen 7000 cooperativas de las cuales 70% son agrícolas, y de esas el 10% son cooperativas exclusivamente de mujeres. La ODECO señala como principal problema para las cooperativas la falta de regulación y extensión cuando las considera esenciales en la estrategia de la INDH.
- El Banco Mundial asegura que las AGR nacen del diagnóstico participativo de la población rural. Las AGR son creadas para entrar en el mercado, lo que implica una asistencia técnica regular, para la cual no se encuentran ni se dispone de fondos. El BM ha trabajado para mejorar el manual de procedimiento con equipos de innovación y mejora. *“Hay que formar a los equipos que están en el terreno”*. Además, señala la falta de seguimiento y evaluación, ya que, desaparece después del primer año.

No debemos olvidarnos que antes de la INDH muchos actores ya estaban trabajando sobre el terreno y ahora siguen haciéndolo. La INDH es un organismo más de apoyo financiero y técnico al desarrollo y, las AGR son uno de los principales proyectos que apoya. Por tanto, todos siguen trabajando por una mejora de la situación y no debemos olvidar su labor.

Como el grupo de donantes y actores que apoya a Marruecos es muy extenso se suelen dividir en dos grandes grupos bien por pura definición o, bien para facilitar las labores de colaboración: UE por una parte, y otros donantes y organismos multilaterales por otra.

En el primer caso existen principios de coordinación, coherencia y complementariedad mediante reuniones entre la Delegación de la Comisión y los Estados miembros convocados por la presidencia de turno. Las embajadas asisten mediante sus oficinas comerciales y de cooperación. Además, existen distintos grupos de coordinación temática como los del Agua, Salud o Hábitat que son foros mayoritariamente técnicos que se abren a ONG's con acciones relacionadas y así

poder tratar cada tema conjuntamente.

El resto de los donantes, se organizan mediante reuniones tratan de optimizar los mecanismos de coordinación permitiendo la participación de Naciones Unidas, ONG's, Instituciones Financieras Internacionales (IFI's) y agencias multilaterales para tratar básicamente el apoyo multilateral.

Todo este apoyo podría propiciar una situación muy favorable para la cooperación al desarrollo, sin embargo y, a pesar de la gran cantidad de ayuda económica, técnica y social recibida, en Marruecos no existe una institución específica que realice el seguimiento de la cooperación internacional dejando la convergencia y efectividad de lado. De hecho, los únicos "encargados" de ello son: el Ministerio de Relaciones Exteriores y Cooperación y, por otro lado el Ministerio de Finanzas. Se necesitan mecanismos de coordinación y armonización entre todos los donantes, actores, organizaciones, proyectos y acciones provenientes de los diferentes países.

La INDH debería suponer un salto cualitativo en el mapa de la cooperación en busca de un manejo conjunto de la información entre las autoridades marroquíes y los participantes externos facilitando la labor de los operadores marroquíes y extranjeros. No se puede llegar y establecer lo que se cree como mejor o correcto, hay que armonizar con el país para obtener el mejor resultado posible que sería mejorar el bienestar social y procurar un desarrollo sostenible disminuyendo la exclusiva importancia de los indicadores.

## 5.2 Análisis DAFO de las AGR

Aunque son muchos los factores que influyen en la creación de una AGR hemos tratado de considerar los máximos posibles sin perder una visión innovadora y empresarial, ya que, al fin y al cabo, las AGR son empresas e independientemente de su finalidad, el objetivo es su rentabilidad y sostenibilidad.

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terreno extenso, débiles comunicaciones. Difícil trabajo de campo</li> <li>- Falta de recursos (apoyo técnico, asesoramiento...)</li> <li>- No censo claro de proyectos</li> <li>- Proyectos muy dependientes de una meteorología inestable</li> <li>- Metodología inexistente</li> <li>- Micro crédito. Alto interés y corrupción</li> <li>- Dependencia exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Burocracia y política</li> <li>- Tradición y cultura basadas en el Islam</li> <li>- Conflicto entre urbanización y agricultura</li> <li>- Deriva social</li> <li>- Falta monitorización y por tanto, seguimiento</li> <li>- Falta de apoyo técnico</li> <li>- Falta de infraestructuras</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- País emergente</li> <li>- Valores estratégicos</li> <li>- Posibilidades de desarrollo</li> <li>- Polo de atracción de desarrollo de estrategias</li> <li>- Mayoría de la población entre los 18-35</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con los beneficiarios de forma activa</li> <li>- Asociaciones y cooperativas</li> <li>-Sinergias entre programas de cooperación</li> <li>- Regionalización</li> <li>- Sostenibilidad</li> </ul>

**Tabla 3.** Análisis DAFO. Elaboración propia.

### 5.2.1 Debilidades

En cuanto a las debilidades hemos advertido que muchas veces, la falta de recursos tanto humanos como de capital provoca una evaluación deficitaria por tanto una deficitaria ejecución. Por ejemplo, la falta de accesibilidad y contacto directo con la población haciendo especial referencia a la población rural que, normalmente está dispersa en el espacio geográfico y las microempresas están implantadas en su mayoría en núcleos específicos sin llegar a toda la población.

La mayoría de las AGR rurales son pequeñas empresas pertenecientes al sector primario y la artesanía, que por la falta de medios, automatización o recursos son dependientes en su mayor medida. Dependientes de terceras personas, agencias o empresas que comercialicen su producto y que lo transporten. ¿Qué está pasando? Una AGR rural no tiene garantías que le permitan el acceso ni siquiera al micro crédito. Desde la INDH u otras asociaciones, después de mucho pelear puede recibir un préstamo ¿Y entonces qué?

Antes de la INDH cada uno buscaba sus propios recursos para salir adelante con otras muchas agencias y ONG's que ofrecían crédito. Ahora, la INDH ofrece financiación para llevar a cabo las AGR, promueven este tipo de microempresas estudian y evalúan al proyecto propuesto y lo aceptan, o no, lo que conlleva que te otorguen crédito o no. Sobre el papel las ideas, proyectos o planes de negocio son bastante diferentes a la realidad, sólo son una guía que para las zonas rurales no es garantía de nada. Si el proyecto fracasa, la persona responsable del mismo ha de devolver el crédito y su única fuente de ingresos es la AGR que no es viable, o no es rentable o se ha hundido.

Otra debilidad es la falta de homogeneidad y tronco común. Cada AGR utiliza una metodología. Está claro, que han de adaptarse al medio y a las ventajas "competitivas" que puedan obtener pero, esta variabilidad y dificulta el seguimiento y evaluación que hasta ahora no ha existido como tal. El seguimiento de un cuadro lógico mejoraría la calidad, evaluación y control de las mismas. Con un esquema común se podrían detectar y abarcar las sinergias entre objetivos, proyectos, beneficiarios o recursos evitando duplicidades y aumentando el rendimiento.

Todas las AGR y en especial las más jóvenes, necesitan un posicionamiento y una gestión financiera y de organización para empezar. Después, necesitan apoyo técnico en todas las áreas de producción y sobre todo, en la comercial. Existe una falta de consistencia en la contabilidad y las normas de análisis financiero que les afecta en la transparencia, en el intercambio de información y en el control y supervisión de la microempresa y por tanto, desconocimiento del sector si puede ser llamado así, ya que los sectores marroquíes en las zonas rurales son minúsculos y nada diferenciados.

En general, el objetivo global y los resultados deben ser específicos, medibles, realizables, realistas y temporales en cuanto a tener espacio en el tiempo. Sin embargo, la mayoría de los proyectos dependen de la meteorología dejando a su responsable y beneficiarios a la deriva.

### 5.2.2 Amenazas

Las amenazas son posibles factores, situaciones o carencias que pueden llegar a convertirse en una debilidad si dejamos que avancen como hasta ahora y no interferimos o intentamos solventarlo. Así, nos encontramos con el creciente conflicto entre urbanización y desarrollo del sector primario. Marruecos se enfrenta a una urbanización acelerada, su población ha pasado, en un siglo, de 3 a 32 millones de habitantes, con una tasa de urbanización del 65% para 2011, según afirmó, en Nairobi, el ministro de Vivienda, Urbanización y Ordenación del Espacio, Ahmed Taoufiq Hejira.

“Cada año, las ciudades marroquíes deben acoger a 600.000 habitantes nuevos y hay que construir 150.000 nuevos alojamientos, ordenar más de 5.000 hectáreas para la vivienda y los equipamientos y crear 250.000 nuevos puestos de empleo”, comentó Hejira, quien expuso la experiencia marroquí en materia de gobernanza urbana y acceso equitativo al suelo, al alojamiento y a los equipamientos de base, en el marco de la XXIII sesión del consejo de administración de ONU-Hábitat celebrada en abril de 2008.

Además, el ministro indicó que para hacer frente a esta presión creciente, el gobierno estableció una estrategia de desarrollo urbano que tiene como objetivo reducir la fractura urbana y permitir a amplias capas de la población acceder a una vivienda decente y a los equipamientos de base generalizando el acceso a la propiedad a los más desfavorecidos.

En la misma línea, el ministro citó la INDH para luchar contra la pobreza y todas las formas de exclusión a favor de 6 millones de habitantes en 300 comunas, así como el ambicioso programa “Ciudades sin barrios de chabolas” que pretende eliminar barrios de chabolas que acogen a cerca de 1.650.000 habitantes en 83 ciudades. Desde el lanzamiento de este programa en el 2004, 43 ciudades fueron declaradas sin barrios de chabolas, como precisó el mismo.

Hejira citó también el “Programa de modernización urbana”, que ambiciona generalizar el acceso a los equipamientos de base y mejorar el espacio construido y la calidad de los espacios urbanos, así como el “Programa de promoción de la vivienda social” que tiene como objetivo comercializar una oferta inmobiliaria diversificada para las necesidades en vivienda de las categorías sociales con ingresos bajos y medios.

Cambiando de tercio, pasamos desde la urbanización a la deriva social, un tema que puede chocar como concepto pero, que se refiere a la pérdida de dirección de la sociedad. Una sociedad que viene de tradiciones tan arraigadas, con una identidad islámica, que está viviendo un cambio social, que con una desafección a los partidos políticos tradicionales ya que se perciben como elitistas y desconectados de las necesidades del pueblo; en las zonas rurales la situación socioeconómica está marcada por la marginación y la pobreza lo que crea atractivo hacia otras vías de escape como el fundamentalismo. Necesitan cambiar hacia el enfoque que se está planteando como podemos ver con todas las revueltas sociales iniciadas en junio 2010 y tan sonadas a nivel mundial.

Por otra parte, no hay seguimiento de los proyectos, ni información para tomar decisiones sobre los mismos o posibles mejoras. La falta de asistencia técnica desde un principio conduce a la creación de empresas sin estudios previos con mucha burocracia, eso sí, hasta un porcentaje de éxito de tan sólo el 40%. Los trámites, los miles de escalones que hay que superar para cualquier procedimiento se engrandecen cuando se trata del medio rural, de tan difícil acceso.

El apoyo técnico es fundamental y no hay suficientes recursos para ello. Como hemos visto se han creado un exceso de organizaciones, comités y agencias intermediarias que desempeñan el papel de gestores y sin embargo, no hay técnicos que son los que realmente se necesitan para sacar adelante las AGR. Aquí encontramos la pérdida de recursos por la burocratización y políticas que entorpecen las labores de cooperación.

La falta de infraestructuras dificulta cada avance en el desarrollo económico y social. Una vez un proyecto rural sale adelante ¿Qué sucede? Que se encuentra en mitad de un pueblo de 200 habitantes con un producto agrícola y no tiene medios para llegar a los canales de distribución. Ha de optar por unos intermediarios que le

ofrecen un precio de compra inferior al estipulado o deseado, siendo esta la única alternativa para comercializar. No hay mercado y donde hay está controlado por los intermediarios.

Las DAS tratan de monitorizar y ayudar a obtener información precisa y de calidad. Poder demostrar los resultados de las AGR así como de la iniciativa en general, depende de los datos obtenidos. La monitorización tiene mucho valor ya que, los datos obtenidos, forman parte de datos anuales básicos sobre los que se crea la información que se utilizará para tomar decisiones, tan importantes como el acceso y uso de los servicios sociales. Las AGR rurales no tienen la formación para llevar a cabo estas tareas de responsabilidad y las DAS lo hacen durante el inicio de la actividad que según casos puede ser incluso de un mes.

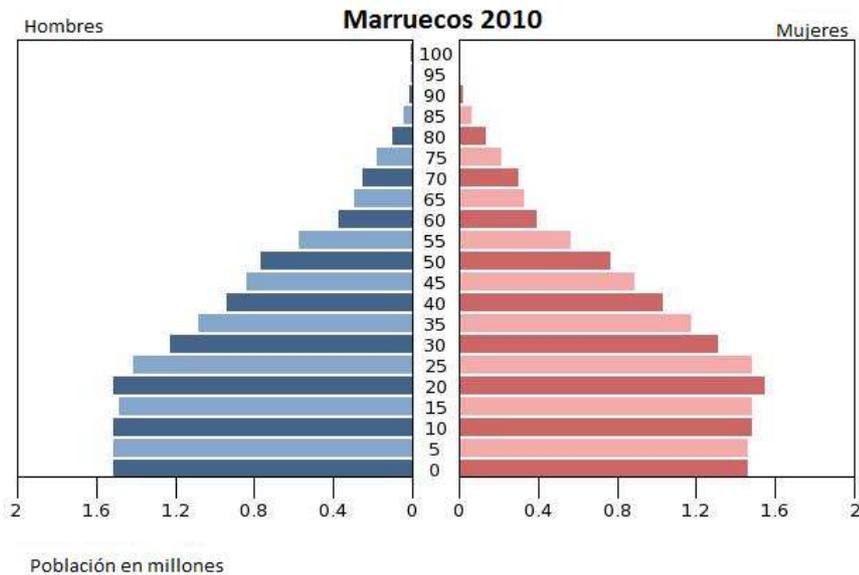
### 5.2.3 Fortalezas

A pesar de las limitaciones, las AGR tienen un impacto positivo en la calidad de vida de las poblaciones beneficiarias.

- Incremento de los ingresos y del nivel de vida de los beneficiarios;
- Inserción de la mujer rural y jóvenes en el ámbito económico. Casi el 80% de los participantes son mujeres y aunque según una publicación del Banco Mundial en la primera fase un 16% de los miembros de los comités son mujeres y tan sólo un 3% son jóvenes, es precisa la inserción de estos segmentos de población en la dirección de los proyectos no sólo como beneficiarios;
- La mejora de las condiciones de trabajo;
- La valorización y desarrollo del “*savoir faire*”;
- Auto-organización de los beneficiarios y creación de dinámicas asociativas y cooperativas;
- La apropiación de proyectos para los beneficiarios y la profesionalización de las AGR;

Hay que tener en cuenta que las fortalezas que tiene son las de una población joven en un país con muchas posibilidades de desarrollo. Es un país emergente y polo de atracción de nuevas estrategias comerciales y sociales. Como hemos visto, Marruecos

crece a pasos agigantados. En la grafica 5: pirámide de población, podemos apreciar lo que veníamos comentando acerca de la brecha de población más acusada entre 18 y 25 años, factor muy positivo para una economía emergente en un país que evoluciona hacia el desarrollo.



**Gráfica 5.** Pirámide de Población. Fuente: Base de Datos Internacional. U.S. Census Bureau.

Durante los últimos años Marruecos está experimentando un enorme crecimiento a todos los niveles. Su proximidad a la Unión Europea, a tan sólo 15 kilómetros, le otorga una situación estratégica como punto de partida hacia Oriente Medio y hacia África Subsahariana, convirtiéndose en la actualidad en un país en pleno desarrollo, y con una creciente relevancia en el ámbito de las transacciones comerciales internacionales.

La estabilidad política y económica alcanzada en la última década, se refleja en la obtención de un mayor equilibrio macroeconómico y, la apuesta por parte de las autoridades por la modernización de la economía y por su apertura al exterior, hacen de la economía marroquí un polo de atracción para las empresas.

#### 5.2.4 Oportunidades

El país magrebí ofrece oportunidades de negocio significativas, derivadas no sólo de la cercanía geográfica y la complementariedad de las economías, sino también de las sucesivas rebajas arancelarias, fruto de la aplicación, del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea desde marzo del 2000.

La sostenibilidad en las actividades e iniciativas es la mejor oportunidad que tienen para elevar el desarrollo económico y aumentar el bienestar social. Conseguir la estabilidad de un proyecto a largo plazo mejorará la capacidad local de los municipios para participar e influenciar en el plan local.

La regionalización ha de completarse. Una vez las comunidades tengan el poder decisivo y ejecutivo antes pertenecientes al gobierno central, pueden actuar basándose en información más precisa y exacta y obtener mejores resultados a largo plazo. La INDH ha dado el primer paso para establecer la colaboración eficiente entre comunidades, ministerios, asociaciones locales y así conducir todos los cambios hacia un mismo objetivo: sostenibilidad.

### 5.3 Adecuación al entorno

Debemos destacar otros factores que han influenciado a las AGR y son tan directos quizás como los vistos, igual de importantes y su consideración ha sido el filo entre el éxito o el fracaso en muchos proyectos de cooperación al desarrollo. Un país son dos fonemas pero intervienen muchos factores externos e internos, sociales, económicos y políticos que hay que considerar antes de actuar. Y, aunque, seguro no hemos abarcado todos, para un análisis más preciso y eficiente hemos intentado considerar los máximos posibles.

#### 5.3.1. Aspectos socioeconómicos. Tipología social.

La INDH asume la heterogeneidad de situaciones y resultados, no solo para las diferentes actividades y modalidades de apoyo, sino también para los diferentes sistemas de producción de los miembros de las AGR. Si los modos de producción de las propuestas de desarrollo se presumen heterogéneos, es lógico que también las propuestas individuales de cada una de las AGR lo sean.

Un aspecto socioeconómico no detectado o al menos, no tomado en consideración, ha sido una tipología más específica, ya no de los tipos de unidades de explotación, si no de los propios beneficiarios. Se considera que una clasificación del beneficiario se acerca más al modelo real de necesidades y por tanto, se cubrirán mejor. Considerando la actividad como elemento predominante, a menudo conduce a

intervenciones basadas sobre la oferta y no la demanda. La iniciativa es imprecisa en esta cuestión, pero es una herramienta útil como instrumento de trabajo en la actividad confiada a la INDH en materia de promoción de AGR.

Informes publicados por la Coordinación Nacional de la INDH dependiente del Ministerio del Interior marroquí y redactados por un grupo de consultores externos y expertos en la cooperación al desarrollo, consideran la tipología que se presenta a continuación como una herramienta para la planificación, identificación, seguimiento y evaluación de los proyectos de AGR en medio rural. Como veremos, permite una mejora de la clasificación de los proyectos de AGR en medio rural existentes y mejor identificación de los futuros, adecuándose a las proposiciones y planes de acción.

La tipología que se propuso desde los consultores externos tuvo en cuenta el nivel de educación, ingreso, edad y género de la población objetivo, los procesos tradicionales y nivel técnico de producción, los recursos naturales, aspectos sociales y culturales del medio así como las oportunidades de comercialización y el nivel de modernización e inserción en el mercado.

Son factores muy precisos e interrelacionados, es decir, la variación en uno de ellos puede afectar de forma proporcional en el resto. Con ello se pretende representar al máximo posible la realidad.

Hasta ahora, la población estaba dividida según los ingresos: por debajo del umbral de la pobreza, pobres, ingresos bajos, medios y altos. Ahora, además, se considera que no todos los que pertenecen a un mismo rango están en la misma situación económica. Es cierto que para los rangos de ingresos medios altos esta tipología no tiene mucha importancia, sin embargo sí la tiene en el caso de aquellas poblaciones consideradas de ingresos bajos, pobres y por debajo del umbral de pobreza siendo este último una definición mundialmente considerada.

Las tipologías nos presentan las situaciones con las que nos encontramos en el medio rural, que aún dentro de la pobreza es importante distinguir estas tipologías para activar su economía de una forma más específica y eficaz. Las tipologías son “Economía orientada a la auto subsistencia”, “Economía orientada al mercado” y

La creación de empresas en Marruecos para mejorar el IDH

“Economía orientada a la empresa” como detallan informes como *Estudio sobre la dinamización del medio rural*.<sup>27</sup>



**Gráfica 6.** Tipología social. Fuente: Estudio de la dinamización del medio rural.

La primera tipología, la de subsistencia es la base de la pirámide como vemos en la gráfica 6, que representan un 24% de las 52 AGR que se incluyeron en el estudio. Define a una población desprovista de ingresos, con un grado muy elevado de analfabetismo, con débiles posibilidades tanto en innovación como en el simple hecho de cambios. Se desenvuelven en un medio agrícola, social y cultural poco favorable con técnicas obsoletas e ineficaces. Además, su situación geográfica en enclaves montañosos dificulta el acceso y la distribución comercial. Las familias en esta situación no tienen ahorros y viven prácticamente en autarquía. Por tanto, su acceso al crédito es nulo, el mercado es aleatorio y el riesgo de un posible crédito es muy alto. La única organización que existe es la jerarquía del patriarcado que deja fuera de juego a todas las mujeres y los hombres menores de edad.

La situación es “más favorable” conforme nos acercamos al vértice superior de la pirámide. En la Economía Orientada al Mercado las posibilidades se amplían, tienen niveles de ingresos y educación más favorables otorgándoles posibilidades de innovación y variedad a las actividades. Tienen posibilidad de producción con valor añadido y su organización productiva puede ser en cadena, tienen acceso al mercado y una regularidad de proveedores. Existen zonas agrícolas con alta demanda. En este

---

<sup>27</sup> Estudio de Landell Mills con la asistencia de la Comisión Europea. Contrat Cadre Benef 2009.

rango, las mujeres tienen más responsabilidades económicas, tienen ingresos regulares por lo que cumplen las normas para recibir créditos de las AMC. Este tipo digamos intermedio, representa el 54% de las AGR investigadas.

Por último, encontramos la tipología más favorable dentro de la pobreza. En la Economía Orientada a la Empresa existe un nivel aceptable de formación y organización lo que le propicia facilidades para innovar y obtener potencialidades específicas de la región. La población de este rango se puede permitir el “ahorro” en el sentido de no producir lo estrictamente necesario para el consumo. En estos casos la creación de cooperativas es lo más frecuente. Esto sólo se dio en el 20% de las AGR estudiadas.

### 5.3.2 Aspectos geográficos

Cada espacio tiene sus características de relieve que se convierten en vectores de concentración de actividades con su producto disponible o tradicional que, en la práctica, perjudica a la rentabilidad global del producto. Aunque, en un primer momento estas dan soporte a la creación de las AGR, no son rentables. Esto es un ingrediente más a la debilidad de la falta de apoyo técnico e información. La falta de rentabilidad es un obstáculo para la sostenibilidad de los proyectos.

Por otra parte, la intensa y creciente urbanización, en especial en el litoral, poco planificada, choca con la agricultura pujante en las mismas zonas creando un continuo conflicto con los usos del espacio mayoritariamente entre residenciales y turísticos y agronómicos. Mucha de la geografía marroquí viene descrita por un territorio montañoso y rural sumido en una crisis con múltiples asentamientos, suelos pobres, vulnerables a la erosión, degradados por la explotación y la presión demográfica. Estas zonas tienen muchos recursos naturales y potencialidades económicas, aunque no están explotadas de forma conveniente basando su economía en el aprovechamiento agrícola. Los recursos pesqueros asimismo se encuentran insuficientemente explotados y gestionados.

La solución no es ceder terreno a la agricultura y ganadería o a la urbanización, si no estudiar el terreno y las opciones en busca de un mejor reparto. Este es un concepto fácil de tratar desde la teoría pero, como ha ido sucediendo históricamente, los intereses de unos y otros chocan continuamente sin llegar a

acuerdos posibles.

### 5.3.3 Aspectos culturales

Un ejemplo en particular es que existe adaptabilidad de los proyectos e iniciativas pero para según qué miembros. En nuestro caso, en el medio rural las mujeres son las más pobres, viudas, separadas o con un marido con incapacidad, necesitan un apoyo más individualizado, que les permita conciliar la vida familiar con la laboral. Y muchas de las AGR no consideran esta posibilidad. Las mujeres más pobres deben enfrentarse a todos los hándicaps generales y, además a los personales: analfabetismo, comunicación en dialecto local, ninguna formación y escasa participación en las relaciones sociales.

Hombres y mujeres tiene roles sociales, económicos, culturales y políticos diferenciados. La intervención de las mujeres es plenamente familiar y ahora son un punto fuerte en todas las actividades. Todavía la sociedad no se ha adaptado a estos cambios y muchas veces se tienen dificultad de comerciar, por ejemplo, cuando el género del oferente es el femenino.

### 5.3.4 Aspectos financieros

Las compañías marroquíes de financiación al consumo, como los bancos comerciales, están extremadamente limitadas para mantener su rentabilidad incluso con clientes afluentes con importantes niveles de activo y pasivo, ya que el margen financiero que se tiene como diferencial del coste de los fondos y el precio del crédito está regulado por precios máximos y es insuficiente para servir a clientes de bajos ingresos. Estas regulaciones conducen al desinterés del sector financiero por la micro clientela ya que el modelo de negocio que establece el regulador no permite servirlos de manera rentable.

Como el banco central exige un tipo máximo de interés y este no puede incluir de forma completa la tasa de morosidad esperada, las entidades restringen la cantidad de crédito a otorgar. Al disminuir el margen financiero la banca ha optado por aumentar ingresos a través de las comisiones y limitando su clientela a aquellos con mayor poder adquisitivo. Por tanto, como veremos a continuación no es de extrañar el rápido crecimiento del micro crédito y el interés asociativo de los bancos.

#### 5.3.4.1 Micro crédito

Como hemos visto, las AMC parecen las protagonistas que mejoran la oferta de los servicios financieros a la población generalmente excluida del sistema financiero. Gracias a un importante apoyo del gobierno e inversores internacionales por el desarrollo, progresivamente remplazados por el apoyo de la banca local, Marruecos ha tenido un sector excepcional de las micro finanzas

Sin embargo, estas entidades que aparecieron como salvavidas no han resultado tan eficientes como se esperaba. La población rural, la más pobre del país, sigue sin tener acceso al crédito debido a la falta de garantías.

Parecía haberse encontrado la solución a la pobreza rural hasta que, casi el 30% de los créditos eran procesos financieros cruzados<sup>28</sup>. Los altos tipos de interés y el crecimiento descontrolado provocaron una drástica disminución en el número de beneficiarios entre 2007-2010 que según la *Fondation Banque Populaire pour le Microcrédit* la disminución fue de aproximadamente 487.500 beneficiarios, aproximadamente un 4%.

#### 5.3.4.2 Cooperativas

El papel de las cooperativas se ha reforzado como alternativa para unificar las garantías y fuerza de negociación entre los más desfavorecidos en el medio rural sobre todo. Teniendo en cuenta las dificultades vistas con anterioridad destacamos otras que han fomentado la creación de cooperativas, la sensibilización de servicios exteriores para acelerar su creación, la coordinación con los equipos de animación local, la implicación de los beneficiarios, la selección minuciosa de proyectos a llevar a cabo por la cooperativa y las promociones periódicas de los productos.

- Dificultades de los responsables de los proyectos para asegurar su parte proporcional.
- Los compromisos con los socios.

---

<sup>28</sup> Pagar un crédito contratado con otro préstamo de una entidad distinta que, junto con la falta de garantías exigidas, las prácticas fraudulentas

## La creación de empresas en Marruecos para mejorar el IDH

- Limitaciones de acceso al micro crédito.
- Falta de expertos locales para apoyo de AGR.
- Insuficiencia de apoyo técnico y capacitación.
- Limitaciones de comercialización.
- Falta de enfoque de producción en cadena.

Desde 1975, las cooperativas están gestionadas por “*L’Office de Développement de la Coopération* (ODCO) que trata de homogeneizar y arbitrar las crecientes instituciones cooperativas del país. Pero las cooperativas todavía se enfrentan a un marco jurídico impreciso, poco accesible para la población rural, poco o nada alfabetizada. Los procedimientos de creación de cooperativas tienen algunas ambigüedades a la hora de inscribirse en el Registro Mercantil<sup>29</sup>, en la gestión, el control y los incentivos fiscales.

Uno de los mayores inconvenientes es identificar que cooperativas se crean para una actividad real que mejore la situación de los socios y los beneficiarios o, en contra, solo aquellas que se forman para conseguir las subvenciones, ayudas o mejores accesos financieros.

El *Ministère de Affaires Générales et Économiques* inició en enero de 2011 un programa específico de apoyo a la creación de cooperativas y seguimiento en sus fases clave. Asesora las diferentes actividades productivas para asegurarles una situación económica y financiera a largo plazo.

Para apoyar estas “micro empresas” (AGR) se han creado de forma estratégica cooperativas para ayudar al desarrollo del sector. En 2010 se contaba con 6000 cooperativas, 62% en agricultura, 16% hábitat, un 12% para el artesanado y el 10% restante para otros temas. Esto ha tenido mucho que ver con la simplificación jurídica de los procedimientos de creación de unidades cooperativas lo que ha mejorado la gestión y ha mantenido la comercialización de sus productos.

---

<sup>29</sup> Registre du Commerce.

### 5.3.4.3 Servicio financiero para los segmentos de menor ingreso

Hemos visto que el micro crédito que prometía ser la revelación para este sector, el más necesitado, ha resultado no adaptarse por completo. Las cooperativas mejoran el acceso pero no todos pueden formar parte ni emprender proyectos de tal envergadura. La rentabilidad es la principal razón que los bancos normales no lo cubran, pero ¿No debería algún organismo cubrir esta demanda de la población? Es algo necesario. ¿Por qué hay tantos problemas a la hora de ofrecer servicios financieros a este sector? Como en el entorno de un país, son muchos los factores que intervienen pero los principales inconvenientes son tres:

1. Falta de capacidad para la capitalización de las asociaciones de micro crédito que por su nivel de desarrollo han llegado al límite del apalancamiento lo que imposibilita su transformación en entidades que ofrezcan mayor volumen de micro créditos a los segmentos de bajos ingresos.

2. Las asociaciones de micro crédito tiene beneficios fiscales como no pagar impuestos durante los primeros cinco años de operación. Estos privilegios fiscales están bajo el punto de mira para que desaparezcan generando de nuevo, una caída por el interés en el sector.

3. El sector financiero marroquí tiene limitaciones para acudir al mercado de deuda externa por el aumento de los costes financieros entre otros factores. La falta de transparencia del Ministerio de Finanzas para aprobar o rechazar deuda externa dificulta la recurrencia a este tipo de fondos. El tipo de cambio casi fijo que pretende mantener la estabilidad mediante el estricto control de las reservas en moneda extranjera, lo que dificulta la obtención de fondos extranjeros a tasas competitivas.

Por tanto, encontramos muchas dificultades a tratar para el desarrollo del sector del servicio financiero para los segmentos de población de menor ingreso. Con estas ideas queremos dejar claro que **no se ha llegado a encontrar un sistema que se ajuste completamente al sector quedando todavía bastante desatendido y dejando sin posibilidades de desarrollo.**

### 5.3.5 Aspectos en Educación y Formación

Una vez creadas las microempresas no hay apoyo o seguimiento técnico. El seguimiento y evaluación termina una vez se han puesto en marcha. Las DAS realizan visitas aleatorias para recopilar datos y redactar informes pero no disponen de los medios necesarios ni financieros, ni el capital humano como para continuar con el seguimiento y apoyo de las AGR.

Ante todas estas carencias en las AGR, se crea un Plan de Desarrollo Regional de la Economía Social (PDRES) que trata de identificar las necesidades de los responsables de los proyectos (analizar condiciones de vida de la población, recursos y potencialidades de la región, identificación de potenciales AGR entre otras); Análisis estratégico (priorización de AGR, identificación de ejes de intervención para el desarrollo de las AGR) e identificación de medios financieros. El programa PDRES debe ofrecer una visión a través de las acciones de participación directamente relacionadas con las potencialidades regionales. Lo que debe permitir una repartición de las acciones a adaptar y priorizar para mejorar la eficiencia.

Se elabora una batería de indicadores socioeconómicos y una base de actuaciones geográfica debiendo apoyar a otros operadores sobre todo, en la ayuda a la toma de decisiones. Ante esto, el resultado es que la principal necesidad es la formación no sólo del ejecutivo de la INDH si no de los mismos beneficiarios, no necesitan que les des el estudio de viabilidad hecho si no necesitan el "*savoir faire*".

Encontramos que el analfabetismo ha ido disminuyendo paulatinamente pero que sólo 5 de cada 10 escolares llegan a conseguir la titulación superior. Lo que no evita que el desempleo siga siendo un problema para el colectivo con unos conocimientos que, en su mayoría, no se ajustan a las necesidades actuales del mercado laboral.

Se debe empezar por la inversión en la base cultural, que les permita cambiar la mentalidad hacia una economía de mercado aunque, como vimos en las tipologías, cada uno a su nivel. Después, la formación técnica es esencial para la toma de decisiones y poder obtener una rentabilidad sostenible no solo fuera de la motivación inicial del proyecto.

## 5.4 Convergencia con la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano

La última década a través de sus diferentes programas de desarrollo se ha visto afectada la dinámica económica y social del reino marroquí. Una nueva cultura y modelo de organización que rompen con el pasado, cambiando costumbres y mentalidades.

¿Qué impacto ha tenido la INDH sobre la población objetivo? ¿Qué cambios sociales ha aportado a los beneficiarios? ¿Cuáles son los elementos adquiridos? ¿Qué aspectos podemos reforzar?

La acción de las políticas públicas estos últimos 10 años ha consistido por una parte, en buscar un fuerte crecimiento económico y por otra, hacer emerger modelos de regulación social uniendo instrumentos de redistribución (fiscalidad, gasto social..) y redes de seguridad social. La reducción de las desigualdades y la concretización de “dimensiones progresivamente redistributivas” del desarrollo incitan, igualmente, a las políticas públicas a privilegiar la inserción política y social de la población, la ampliación de carreteras y otras infraestructuras en las zonas lejanas y la formulación de políticas económicas generadoras de empleo.

Los habitantes de las zonas rurales tienen un precario acceso a las estructuras básicas y a los servicios sociales. Las elevadas tasas de analfabetismo y la debilidad del sistema educativo siguen limitando el acceso de la población rural a conocimientos indispensables que puedan mejorar su situación social, aumentar la productividad, comercializar los productos o diversificar las fuentes de beneficios. El acceso a la sanidad está disponible para tan sólo el 50% de la población rural.

Antes de INDH, otros programas se llevaron a cabo “concretizando la voluntad del Estado marroquí de mejorar las condiciones de vida de la población rural” como: el Programa de Aprovisionamiento Conjunto de Agua potable Rural (PAGER)<sup>30</sup>, el Programa de electrificación rural generalizada (PERG)<sup>31</sup> desde 1996 o el Programa Nacional de Accesibilidad.

---

30 Literalmente « Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau potable Rurale ».

31 “ Programme d'Electrification Rurale Généralisée”

Teniendo en cuenta los aspectos económicos, la combinación de iniciativas converge con el paso de los años. Estas mejoras se consiguen principalmente por el financiamiento y apoyo de las AGR las cuales desde 2005 se han visto enormemente reforzadas sobre todo en el marco de las intervenciones en desarrollo agrícola, rural y social.

Las ADS<sup>32</sup>, constituyen principalmente un apoyo a las AGR siendo esta su prioridad de actuación. Las ADS participan activamente en la financiación de estos proyectos mediante créditos así como han creado guías de referencia sobre mercados, certificaciones y nuevos proyectos.

Las agencias territoriales (norte, sur y oriental), también apoyan a las AGR y ponen en marcha medios de financiación del desarrollo local. Los diferentes proyectos de desarrollo rural puestos en marcha por el Ministerio de Agricultura y la Dirección General del Agua, Bosques y lucha contra la Desertificación convergen en el marco de la estrategia 2020 de Desarrollo Rural, donde las AGR también tiene un rol importante en la diversificación y mejora de los beneficios rurales.

Los recursos asignados a la INDH proceden en parte de los Presupuestos Generales del Estado, en parte de las autoridades locales y sobre todo del Fondo Hassan II para el Desarrollo Económico y Social. Puede ser que las restricciones políticas impidan un incremento sustancial de la cooperación al desarrollo de la Unión Europea con los países mediterráneos pero, actualmente Marruecos recibe unos 145 millones de euros al año de ayuda comunitaria, aproximadamente la mitad para proyectos sociales y la otra mitad para proyectos de ajuste estructural o acompañamiento de la creación de una zona de libre comercio euro mediterránea.

Todos los recursos disponibles deberían gestionarse para crear riqueza y transformarla en bienestar para todos. Sin embargo, al comienzo de la INDH, Marruecos ocupaba el puesto 114 en desarrollo humano y, en 2011, ha caído hasta el 130. Cabe decir que los movimientos en el ranking no sólo dependen de un país, si no que, además, es relativo a los incrementos y decrementos en los del resto de países que forman parte del ranking del PNUD. Pero, sin embargo, este es sólo una referencia ya

---

32 Información obtenida directamente de [www.ads.gov.ma](http://www.ads.gov.ma)

que tampoco se ha visto reflejado en una mejora de la calidad de vida de los habitantes del medio rural.

#### 5.4.1 Evaluación y riesgos de la INDH

Las ARG reconocidas como factor importante de un desarrollo humano sostenible capaz de reducir la pobreza, no siempre suscita el entusiasmo de los actores. Según el informe de auditoría de 2010 referido al de 2009, comparan y ven que en un año tan sólo en un mismo tipo de crédito de una misma categoría de actividades no supera el umbral del 9%.

La debilidad de fondos INDH para financiar estas actividades se explican globalmente por estas razones:

- La casi ausencia, es decir, pocas iniciativas a escala territorial, para realizar diagnósticos participativos incluso para definir los ejes de actuación en materia de AGR a nivel local
- La inadecuación de las herramientas previstas por la financiación de las AGR destacando las locales: analfabetismo, débil capacidad de gestión de proyectos, etc.
- Fracaso del seguimiento de las actividades, a la vez de parte de los comités locales y de las estructuras territoriales de gestión, principalmente por la razón de debilidad de nivel técnico de los actores en la materia, acentuado por la debilidad del uso de las redes de expertos previsto en el esquema institucional de la INDH.

El compromiso continúa mejorando del 20% en 2006 al 38% en 2007 y del 50% en 2008 al 58% en 2009. Este aumento es el resultado del desarrollo de capacidades de gestión cada vez más encaminadas a planificar y poner en marcha un gran número de instituciones nacionales y de proyectos. Las mayores lagunas en cuanto al compromiso pueden ser señaladas como el retraso en el ciclo de selección, la falta de programación y validación de los proyectos por las instituciones gubernamentales.

Retraso en la ejecución del trabajo. Las débiles capacidades de las gestiones del proyecto, las más acentuadas, por la falta de medios humanos cualificados en las

colectividades locales y las asociaciones siguen siendo graves factores de retraso en la ejecución del proyecto. Los motivos se repiten año tras año:

- a. Estudios técnicos. Los pocos que existen, están marcados por su poca profundización. La falta de detalle técnico tiene un impacto negativo en la calidad que se reflejan al llegar a los mercados.
- b. Fracaso del seguimiento técnico debido esencialmente a la debilidad de los medios humanos y materiales y a la dispersión de los proyectos en los territorios, lo que repercuten negativamente sobre la calidad de las ejecuciones.
- c. El fracaso de ciertas empresas adjudicatarias de los mercados contratados en el marco de la INDH.

El retraso en la explotación de los proyectos debido a múltiples razones que reflejan, sobre todo, la carencia en previsiones anteriores de falta de funcionamiento y definición de modos de gestión. Algunas debilidades encontradas: calidad de ejecución poco satisfactoria, la dificultad de explotación de ciertos proyectos por falta de infraestructuras, el capital humano y material necesario para la explotación, algunos incluso por falta de suministros base como el agua o la luz.

En cuanto a la evaluación del riesgo, los responsables son conscientes de los problemas susceptibles de comprometer la realización de los objetivos de la INDH. Sin embargo los funcionarios siguen teniendo problemas que persisten en los programas de desarrollo y la implementación de los proyectos sin que se subsanen con las medidas correctivas en el caso de haberlas.

La ausencia de listas claras y exhaustivas de criterios de elegibilidad y evaluación de los proyectos, explican las imperfecciones que persisten en los procesos de selección y validación. En efecto los proyectos seleccionados muchas veces se desvían de los principios de la INDH. Los validados a veces carecen de las condiciones de garantía para su funcionamiento y gestión como sucede en muchos casos con los seleccionados para el programa transversal.

Aunque a todos los niveles, la ausencia de diagnósticos participativos suficientemente elaborados, es más frecuente en el medio rural. Los proyectos programados a menudo carecen de una visión integral y a veces ni siquiera están

directamente relacionados con las necesidades reales de la población. De otra parte, las débiles capacidades de concepción de proyectos, principalmente en los municipios rurales, combinado con la limitada participación de los servicios externos, sobre una base superficial de servicios técnicos, llevan a estimaciones erróneas sobre los costes y presupuestos de los proyectos.

Los acuerdos permanecen bastante escuetos y no reflejan los compromisos de los socios lo que conduce a una ambigüedad entre el reparto de tareas entre los actores, falta de compromiso de muchos socios y resultados planeados y conseguidos

La debilidad en la gestión de los proyectos, sobre todo en los municipios rurales y ciertas asociaciones, combinado con una definición poco precisa de los compromisos de los servicios exteriores en la ejecución de proyectos, tiene mucho que ver en la calidad del proyecto. Es más, los órganos de gobierno local, los equipos de animación local (EAC) y los servicios técnicos provinciales, luchan a veces para asegurar un seguimiento riguroso en cada una de las fases de ejecución debido a que no existen informes de seguimiento regulares. En esta cuestión, los costes de funcionamiento y los de mantenimiento no se consideran en las estimaciones iniciales.

Como medidas correctivas podemos señalar:

- Implicación de los servicios exteriores en los procesos de preparación, estudios técnicos, lanzamiento y seguimiento de los proyectos.
- Exigencia de las garantías necesarias para participar en un proyecto antes de validarlo.
- Reuniones de coordinación entre los jefes de las divisiones encargadas de la gestión de los proyectos de la INDH.
- Organización de visitas conjuntas sobre el terreno que promuevan la organización funcional en modo proyecto.
- Formación de los responsables de proyectos en gestión.
- Precisión de un presupuesto anual para los costes de funcionamiento.
- Atribución de la gestión de los proyectos a los organismos reconocidos por su experiencia en el tema a tratar.

## 5.5 Convergencia con el entorno global del país

Los hechos históricos, la proximidad y vecindad con Europa y, en especial España, su papel actual dentro del mundo árabe, la situación geoestratégica y las condiciones geopolíticas convierten, entre otras causas, en un país fundamental y de notable interés en el contexto internacional, euro mediterráneo, magrebí e hispano-marroquí principalmente debido a:

- Efectos de la globalización.
- Aspectos geopolíticos (derivados de su posición estratégica en el Estrecho de Gibraltar, la presencia de Ceuta y Melilla, el espacio aéreo y marítimo, etc.) hace que confluyan intereses a diferentes escalas internacional, regional, continental, estatal y demás entidades locales;
- La apertura de una creciente brecha entre ambos lados del estrecho en los planos económico y social, con las secuelas del retraso socioeconómico y la emigración. Escalón económico entre países vecinos de los más acusados y crecientes del mundo;
- Auge del fundamentalismo en países islámicos. Aunque Marruecos ha evolucionado hacia una mentalidad más abierta; y
- Importancia del turismo, en sus diversas modalidades, y los diferentes valores del patrimonio, natural, arqueológico, histórico y artístico, que posee la región de cara a su desarrollo e imagen;

Esta renovada dimensión no sólo ha traído mejoras y ventajas, además, ha creado efectos negativos como: intensificación del espacio de exclusión y marginación, incremento del escalón económico entre vecinos, posibles convulsiones por desigualdades y carencias básicas (revueltas sociales 2011), el fenómeno de la emigración, intereses económicos contrapuestos o el incremento del fundamentalismo islámico debido a la deriva social comentada con anterioridad.

Aunque Marruecos ha sido un país tradicionalmente marginado, actualmente el espacio regional del Norte emerge por sus valores estratégicos y sus posibilidades de desarrollo en especial las derivadas de su situación geográfica. La regionalización y la

puesta en marcha de la INDH basándose en principios sociales y no solo en los estrictamente económicos, incentiva la revalorización y el desarrollo de la zona.

Marruecos es un polo de atracción como desarrollo de estrategias empresariales como la deslocalización estratégica de parte de los procesos productivos o sectores, mano de obra barata, cercanía, apertura de los mercados, incentivos fiscales, permisividad ambiental, desarrollo del turismo de masas además de un papel geopolítico fundamental.

### 5.5.1 Procesos de regionalización y descentralización

Ambos procesos afectan en gran medida al desarrollo de las AGR, a los procesos y actuaciones de la INDH y a todas las actividades que se llevan a cabo en el reino de Marruecos. Aunque la INDH es una medida gubernamental y con ella se pueden conducir las ideas hacia estos temas, principalmente afecta al gobierno. Por este motivo se ha considerado conveniente tratarlo como factor global del reino de Marruecos, como aspecto que favorece o no la adecuación de las políticas y actuaciones tanto internas como externas de la cooperación al desarrollo.

#### 5.5.1.1 La regionalización

La experiencia internacional demuestra la pluralidad y la riqueza de los modelos en vigor en el mundo, y a pesar de las diferencias institucionales, esos modelos pueden inspirar, por su valor de ejemplo, a los sistemas en curso como el de Marruecos. Algunos sistemas de regionalización demostraron, particularmente, la capacidad para establecer mejores respuestas a las problemáticas complejas como el déficit social, siendo una manera más rápida, adaptable y menos costosa para la colectividad pública.

La regionalización es un concepto puramente geográfico que se adapta a las necesidades de organización del terreno para diferentes actividades y que, por ende, puede interpretarse como solución o herramienta para llegar a diferentes fines. Se propone la idea de "regionalizar" fundamentalmente, para que el acercamiento de partes o elementos, con determinados fines, resulte más eficaz.

Las opciones estratégicas de un país en proceso de regionalización ofrecen nuevas oportunidades en materia de desarrollo humano ya que, ayuntamientos, provincias y municipios disfrutan de una situación más privilegiada que las



estrategia de desarrollo del gobierno marroquí entre las políticas económicas destinadas a garantizar la estabilidad macroeconómica, impulsar el crecimiento y propiciar la inserción internacional de Marruecos y las políticas sociales que pretenden garantizar un mínimo de cohesión social, o al menos paliar la exclusión social, entendida sobre todo como vector de seguridad nacional. En efecto, adopta un enfoque centrado en los resultados y los indicadores sociales, y no tanto en el propio proceso de desarrollo y el desarrollo social como componente estructural del crecimiento y el desarrollo económico endógeno.

En este sentido, se diría que a la política de “crecimiento sin desarrollo” cuyo fracaso se constata en el Informe del Cincuentenario comentado con anterioridad, corre el riesgo de seguirle una política de “desarrollo sin crecimiento” igualmente desarticulada, sin un nexo claro entre las intervenciones microeconómicas en las que se traduce la INDH y la política macroeconómica general. Esta segmentación podría contribuir a reforzar la dualidad, entre un Marruecos moderno, dinámico y competitivo por un lado y otro Marruecos atrasado económica y culturalmente, sin oportunidades y dependiente. Aunque la INDH contribuya a mejorar el nivel de vida de estos últimos grupos sociales, no necesariamente contribuirá al “proceso de expansión de las oportunidades de las personas” que es, precisamente, en lo que consiste el desarrollo humano.

En el plano político, nos llama la atención que, justamente cuando Marruecos proclama su apuesta por la descentralización y el reforzamiento de las autoridades municipales como instancia política más próxima a los ciudadanos, un gran proyecto como la INDH se estructure verticalmente en torno a la máxima autoridad gubernativa central en cada provincia, y no en torno a las propias autoridades locales emanadas de las elecciones municipales. Aunque ya en el discurso real se apelaba al Gobierno a adoptar un procedimiento de escucha y concertación con todas las fuerzas vivas del país, incluidos los partidos políticos, los sindicatos, las colectividades locales, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, se encomendaba su aplicación al Primer Ministro y al Gobierno central.

Este proceso de descentralización administrativa sin desconcentración política crea no pocas disfunciones y, mientras que el enfoque participativo contribuiría a la

dinamización del tejido asociativo local y al reforzamiento administrativo de las autoridades locales, la estructura institucional de la INDH no facilita una transferencia real de poder político y competencias a estas últimas.

Así pues, por más que el enfoque participativo de la INDH asegura un amplio proceso de consulta social que canaliza la capacidad de influencia de las autoridades locales, sobre todo en función del peso político de sus representantes y de su propia capacidad técnica, lo cierto es que la INDH persiste en el desajuste entre las crecientes competencias y responsabilidades que se otorgan a las autoridades locales y la falta de una transferencia simultánea de poder político real y de capacidad de acceso y control de los recursos financieros, como ponen de manifiesto las propias modalidades de financiación de la INDH. La escasa capacidad recaudatoria de las autoridades locales y el control que sigue manteniendo la Administración central sobre los recursos que les transfieren se ha convertido en un serio obstáculo a la consolidación de su autonomía política.

Resumiendo, la praxis de las regiones en este contexto es por una parte como órgano administrativo y de control encargado de canalizar la participación ciudadana y por otra, la región, con la planificación y la implementación de líneas de acción, y puesta en práctica de políticas de desarrollo regional, territorial y local para el impulso en los contextos clave.

Por ello, entendemos que el desarrollo territorial y local es el proceso a implementar y en el que deben confluir las estrategias y actuaciones de los distintos agentes o actores implicados. Siempre teniendo en cuenta y sin perder la visión conjunta sobre tres ejes fundamentales: equilibrio territorial, desarrollo endógeno y desarrollo sostenible.

## **5.6 Adecuación política y estrategia comercial**

La estrategia comercial que se ha seguido ha sido siempre a corto plazo. No se ha tenido en cuenta la sostenibilidad ni mucho menos la competitividad de los proyectos, por falta de conocimiento y por falta de planificación.

Otro punto a destacar de la estrategia es la concentración de los proyectos entorno a grandes zonas como Rabat o Casablanca, dando como resultado una mayor

comodidad de ejecución pero la marginación de otras regiones sumidas en un aparte con carencias en redes viarias, telecomunicaciones o suministros. Lo que dificulta aprovechar sus potencialidades a corto plazo.

Como se ve no es puramente la estrategia que conocemos si no que hablamos en términos siempre adaptados. Lo principal es tener una buena adecuación política que les permita sacar adelante las microempresas y llegar a comercializar. La estrategia queda un poco supeditada a la espera de los resultados y de las posibilidades. Sin embargo la flexibilidad de las políticas debe ir e paralelo a las iniciativas y ofrecer incentivos y facilidades para aquellos que se inmiscuyen en estos proyectos. Deberían crear unas políticas de reajuste que regulen los mercados y les permita entrar, que regulen las condiciones de intermediación y faciliten la comercialización además de la creación de infraestructuras para las regiones aisladas.

## 5.7 Objetivos estratégicos

Es el momento de obtener un nuevo enfoque que nos permita establecer unos modelos o referentes para homogeneizar grupos de actuación y conectarlos entre ellos aprovechando las sinergias y sin duplicaciones innecesarias tanto de proyectos como de puestos de formación, trabajo o desarrollo.

La mayoría de las AGR se desarrollan alrededor del sector primario ya que este es la principal fuente de ingresos para la población rural. Sin embargo, la escasa diversificación de las actividades no agrícolas, el difícil acceso a los servicios financieros rurales de proximidad, la falta de acceso físico a las poblaciones remotas la carencia de infraestructura y la debilidad de organizaciones comunitarias que a penas pueden con su propio desarrollo, son entre muchos otros factores las principales limitaciones de estos y muchos otros proyectos.

Por todo ello, los objetivos estratégicos, se basan en el estudio de la disminución de estas limitaciones para tener las mismas posibilidades que el resto de la gente, poder desarrollar de una vez el sector primario base de su economía y poder entrar en el ciclo económico no sólo beneficiándoles a ellos mismos si no a la situación general del país. Hemos definido siete objetivos estratégicos:

1. Fortalecer la participación de las comunidades rurales en el proceso de desarrollo alejándoles de la economía informal.
2. Promover el acceso a la población pobre de las zonas rurales, mujeres y jóvenes a los servicios financieros adaptados para desarrollar AGR con fundamento.
3. Promover acceso a las necesidades básicas y la tecnología agrícola mejorada. Inversiones rentables y futuras no sólo a corto plazo.
4. Diversificar las fuentes de ingreso y favorecer los empleos que puedan conseguirse en el mercado de trabajo y actividades económicas no agrícolas.
5. Mejorar los activos disponibles para la gente sin recursos del medio rural.
6. Incrementar la competitividad y la viabilidad económica de los pequeños productores. Desarrollo de las AGR en relación con la oferta y demanda y las oportunidades de apoyo del mercado.
7. Facilitar la salida del producto y comercialización

Todos estos objetivos no son individuales, es decir, que para favorecer la creación de empresas y su éxito estos son los objetivos estratégicos que conducen a una mejor ejecución y desarrollo. Sin embargo, no son aislados, la convergencia y sinergia con otros programas son clave. Hay dos planes que encajarían perfectamente hacia un objetivo común con la INDH y creación de AGR:

- La estrategia 2020 de desarrollo rural: busca corregir los desequilibrios regionales y locales que afectan al mundo rural y asegurar el potencial y valoración de los recursos naturales. Aumentar la producción agrícola, así como las posibilidades de empleo y obtención de ingresos en el sector de la agricultura.
- El Plan Marruecos Verde desea modernizar la agricultura en Marruecos para mejorar la competitividad del sector agrícola, integración en el mercado mundial y creación de riqueza para todos los eslabones de la cadena de valor, con todas sus facetas territoriales y sociológicas con la prioridad de los objetivos del desarrollo humano, mayor valorización y ordenación sostenible de los recursos naturales y definir políticas que lo garanticen.

Así mismo, el objetivo global sería la efectividad y las sinergias que venimos

considerando desde el inicio de este trabajo y las cuales han sido señaladas incluso en el portal nacional de marruecos, página oficial del ministerio de interior, hablando sobre las estrategias de 2020: *“si bien se hace notar la persistencia de una serie de deficiencias de coordinación e integración intersectorial, multiplicidad de planteamientos y enfoques, recursos humanos, elaboración de presupuestos, orientaciones técnicas capitalización y seguimiento que afectan a los resultados e impacto de los proyectos”*<sup>33</sup>. Con esto, queremos concluir que para conseguir el éxito y los objetivos de las microempresas no se puede actuar de forma aislada, además de tener en cuenta todos los factores vistos del entorno económico y social, se debe considerar la unión de fuerzas con otros programas ya existentes. Que no sea una competición si no una lucha por la activación económica del medio rural.

---

<sup>33</sup> Estrategias de desarrollo 2020. Portal Nacional de Marruecos. [www.maroc.ma](http://www.maroc.ma)

## CAPÍTULO 6. Conclusiones y propuestas

---

### 6.1 Conclusiones

Recapitulando, partimos de Marruecos, un país que ha puesto en marcha la INDH, una iniciativa de apoyo al desarrollo que financia las AGR, microempresas para ayudar a entrar en el ciclo de la economía a los más desfavorecidos y así proporcionarles unos ingresos que les permitan prosperar social y económicamente en sus vidas. Todo ello, para que los índices mundialmente conocidos de desarrollo humano aumenten y así cambiar la imagen externa de Marruecos. Un gran esfuerzo en todos los ámbitos que, teóricamente, beneficia a todos: aquellos que ostentan la mayor parte de la riqueza y a los que no, que se encuentran en el umbral de la pobreza, ya que tendrían las necesidades mínimas cubiertas y al Estado que podría empezar a considerarse Estado de Bienestar.

Sin embargo, como hemos comprobado a lo largo de los capítulos, la teoría dista de la realidad, conclusión bastante alarmante para los principales socios, entre ellos España, que ponen parte importante del capital y se les pide colaboración para un proyecto, que no resulta ser lo esperado, respondiendo a uno de los objetivos de este estudio. También, en este capítulo, desarrollamos las conclusiones obtenidas de los conceptos tratados y obtendremos la respuesta al resto de los objetivos planteados. Hemos estudiado el país, la iniciativa y las AGR y sus problemas. Hemos analizado en profundidad las actuaciones y posibles alternativas para llegar hasta este punto final donde resumimos, proponemos nuevos objetivos estratégicos y recomendamos actuaciones a llevar a cabo y tener en cuenta.

De este modo, vemos como la INDH ha marcado un punto de inflexión en la política económica y social de Marruecos. Desde su independencia en 1956, se ha intentado mejorar el desarrollo social, como si después de cincuenta años de independencia “admitiera que su legitimidad no puede estar ligada únicamente a

elementos como la autoridad religiosa, la continuidad histórica de la monarquía o la integridad territorial y la vinculara a las condiciones de vida de su pueblo<sup>34</sup>”.

Además, esta nueva prioridad social viene a restablecer el equilibrio en una política económica que, desde 1983, ha concentrado todos sus esfuerzos primero en los programas de Ajuste Estructural (culminados con éxito en el control de la inflación, la estabilización del tipo de cambio, el control del déficit público y la gestión de la deuda externa), después en la liberalización y las privatizaciones y en el último lustro el establecimiento de zonas de libre comercio con la Unión Europea, EEUU y otros países como elemento central de su estrategia de desarrollo, todo ello con importantes costes sociales hasta ahora en gran parte ignorados. En este sentido, la INDH incorpora de manera expresa la filosofía y la visión del desarrollo humano y trata de evitar lo que en el Informe del Cincuentenario se califica de política de “crecimiento sin desarrollo”.

Como comentábamos sobre los tipos de proyectos, las actividades generadoras de ingresos plantean la mejora del acceso a los servicios básicos, actividades sociales y culturales y refuerzo de las capacidades locales y el buen gobierno, con una apelación a la cofinanciación por parte de las entidades ejecutoras, la INDH entre ellas, pero no la única.

El enfoque desde arriba caracteriza muchas de las intervenciones del reino marroquí pero las consultas a las propias comunidades para determinar las prioridades y reflejarlo en el planning local son poco frecuentes dejando al descubierto las necesidades reales. Es cierto que el índice de participación es muy alto pero también requiere más trabajo sobre el terreno, más esfuerzo en comunicación, coordinación y complementariedad que no ha sido posible debido a la falta de medios. Se ha de cubrir la demanda, y cubrirla bien, no sólo abarcar más y más proyectos dejando de lado la calidad y el resultado, lo que merma el éxito y produce desánimo. Este ha sido uno de los factores del bajo índice de continuidad de las AGR creadas.

Aunque hay comités locales todo depende de una unidad central que ha de dar el visto bueno, por tanto es como si sólo se hubiese acercado la posibilidad de participar un poco más a los beneficiarios pero, el sistema está todavía centralizado

---

<sup>34</sup> Publicación marzo 2006 de la Universidad Carlos III Madrid.

creando lentitud en la implementación de los proyectos y dificultades logísticas que disminuyen la efectividad. Se han creado muchas instituciones todavía centralizadas sin poder para tomar decisiones ni coordinación con el resto de la región. La falta de medios es uno de los obstáculos que impide el éxito del programa y la mejora de las condiciones de vida de la población objetivo del mismo.

Las AGR rurales son microempresas locales que presentan un proyecto a los comités del programa INDH para obtener la financiación necesaria que les permita comenzar una actividad económica y obtener unos ingresos mínimos que les garantice una vida digna. Tras ser aprobados, estudiados y apoyados por los diferentes comités se realizan aportando un beneficio local sobre todo a mujeres y jóvenes del medio rural que son el sector más desfavorecido y el más participativo en esta iniciativa. El dispositivo y despliegue surgió de la nada de un día para otro y ha resultado una buena idea teórica pero, que en la práctica le ha faltado tener en cuenta algunos detalles.

- Capital humano. Como vimos en las tipologías de beneficiarios y responsables de proyectos dentro del mundo rural, existen muchos tipos de personas con condiciones muy diferentes y los programas no se adaptan a ellos como individuos. El desarrollo de las competencias humanas en materia de adquisición de *savoir faire* notablemente en el medio rural, es uno de los ejes estratégicos de lucha contra la pobreza aunque este aspecto no ha sido desarrollado correctamente.
- Formación: debe ser el pivote central de toda política de desarrollo para contribuir a la lucha contra la pobreza mediante el aumento del empleo y los beneficios. La formación es mínima en las zonas rurales con todavía hoy una tasa de alfabetización de la población mayor de 15 años del 60% en general y un 10% menos en zonas rurales. Y la respuesta es una dedicación mínima cuando debería ser primordial, además de un sistema educativo obsoleto que debe ajustarse a las nuevas necesidades del mercado actual.
- Logística. Se trabaja con proyectos específicos, lo que tiene la ventaja de una materialización en un plazo relativamente breve en realizaciones concretas que facilitan la evaluación y el seguimiento. Pero, no está claro que sea

suficiente para generar un proceso de desarrollo endógeno y no limitarse simplemente a ofrecer un paliativo a la exclusión social generada por el mercado y la falta de desarrollo, tampoco para acabar con el problema de la pobreza rural o urbana. Existe el riesgo de que el procedimiento adoptado dé lugar a una cierta dispersión de los esfuerzos y no propicie un proceso integrado de desarrollo. Tan acentuada es la falta de medios que no se identifican las posibles sinergias ni mejoras en los proyectos. Muchas veces un mismo proyecto se realiza en varios lugares utilizando por duplicado todos los medios técnicos y recursos. Hay que eliminar ese tipo de despilfarro que solo hace que entorpecer la consecución de los objetivos.

- Apoyo técnico. Los departamentos de apoyo que deberían existir en todos los ciclos de la empresa. Sin embargo, se queda en un somero apoyo durante los comienzos del proyecto.
- Producción. Los medios técnicos están bastante obsoletos lo que no les permite ser competitivos ni a nivel de mercado local ni mucho menos regional o nacional.
- Control y evaluación. No existen informes de control ni de reajuste en caso de desviaciones lo que propicia que el éxito de los proyectos sea del 40% y que la mayoría después del primer año de vida no obtenga la rentabilidad suficiente para continuar.
- Financiación. Servicios financieros adaptados. La INDH proporciona financiación, ya que como vimos, los mecanismos formales no tienen cabida para este sector de la población. Los micro créditos, tan sonados, no han llegado a materializarse como medio de salida de la pobreza tal cual son alabados debido principalmente a la falta de adaptación a los diferentes niveles de necesidades y garantías de la población. A pesar de las grandes inversiones por parte del sector público y privado este sistema no ha llegado a cuajar en el país como mejora de las opciones de la población rural.
- Comercialización. Es un punto clave para cualquier empresa y en este caso no hablamos de marketing ya que es un término no adaptable todavía a estos proyectos, pero sí de la red de distribución del producto la cual es inexistente.

Algunos enclaves están aislados por falta de vías de comunicación. La INDH ofrece la financiación que, como hemos visto, no es posible obtener desde otros medios pero, sin embargo no se consideran aspectos tan importantes como este. En la actualidad, muchas de las situaciones que se dan son que las pocas AGR que consiguen salir adelante y crear un ciclo de producción medianamente estable, a la hora de distribuir el producto tienen dos alternativas nada deseables para una empresa.

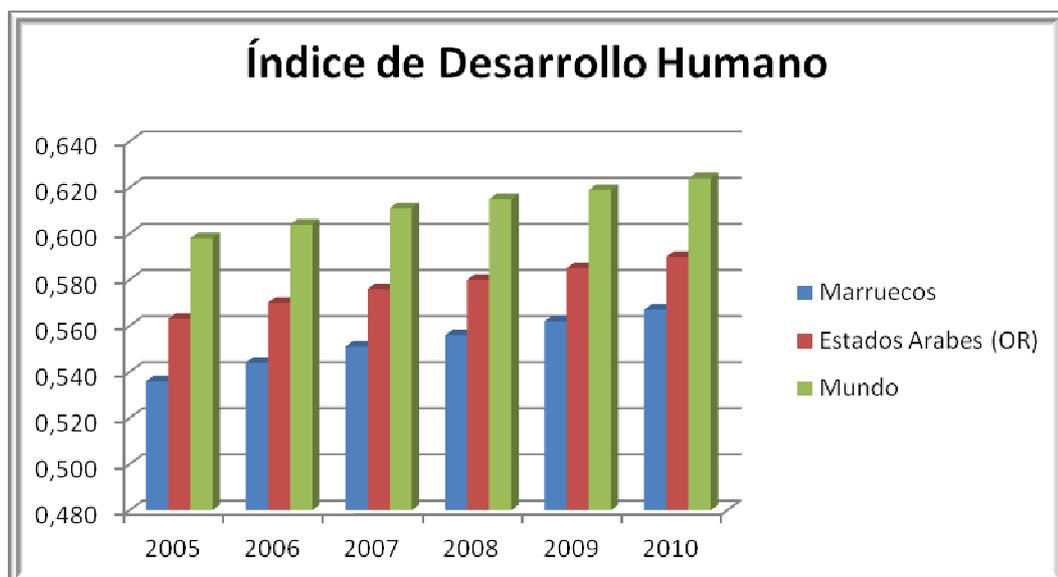
- Venden sus productos en el mercado local si es que lo hay en cuyo caso no son los únicos que tienen ese producto, o hacen trueque obteniendo una rentabilidad que muchas veces se encuentra por debajo del precio de coste.
- Si tienen ambición de ir más allá que, sería lo más recomendable, e introducirse en la comercialización, no tienen medios ni de transporte ni de entrada en los mercados más grandes, así que se ven obligados a malvender sus productos a intermediarios o encontrarse con mafias que controlan los mercados estableciendo barreras difíciles de superar para una empresa tan pequeña. De aquí la importancia de las cooperativas en los últimos años para unificar fuerzas.

Empezamos a estudiar Marruecos por las acusadas desigualdades sociales cuando es un punto estratégico en la política de muchos de los países que le rodean, tiene muchos recursos y los cambios hacía una mejora socio política son conocidos por todos. Sin embargo, en 2011 esta en el puesto 130 del ranking del desarrollo humano del PNUD. Este desajuste ha tenido y tiene un coste económico y social muy elevado. 40% de la población sobre todo rural se dedica al sector primario tan inestable debido al clima que no permite ingresos regulares y la emigración como búsqueda de nuevas oportunidades que no encuentran en su país. Una persona pobre, analfabeta, no cualificada y privada de sus necesidades fundamentales, de facilidades de acceso a las oportunidades económicas no puede contribuir positivamente al crecimiento económico ni desarrollo de su país.

¿Ha cambiado la situación desde el comienzo de la INDH? En términos económicos también el país se ha visto afectado por esta crisis mundial y la renta per

cápita no ha aumentando como en años anteriores si no que entre 2009 y 2010 se redujo un 2%, pero sigue siendo superior a la de 2005 en un 30%. Las políticas macroeconómicas del país y las medidas estructurales han cambiado a mejor, incluso en 2008 el FMI declaró que Marruecos era: *"un pilar del desarrollo en la región "* y felicitó al rey Mohammed VI, además, el Banco Central habló del fuerte crecimiento económico de Marruecos que sigue con el progreso y la gestión eficaz de la política monetaria.

Pero, ¿y la sociedad? Podemos ver en la siguiente gráfica como el Índice de Desarrollo Humano ha mejorado desde entonces aunque como estudiamos con anterioridad este dato por sí sólo no contempla la realidad social de una población pero es un dato a favor.



**Gráfica 8.** Evolución del índice de Desarrollo Humano de Marruecos. Fuente: PNUD.

Como vemos, el IDH ha ido incrementándose paulatinamente. En 2010 tenía un valor de 0,567 y en 2011 se incrementó hasta 0,582. Sin embargo, en 2011 ha descendido 16 puestos hasta el 130 en el ranking del PNUD.

Partiendo de este índice y la idea global de qué algo está cambiando, vemos los cambios económicos y sociales que se han producido desde que se puso en marcha la INDH en 2005. La población rural ha descendido en un 5%, de ahí que la tendencia de

la población activa agraria se haya visto reducida, la alfabetización de los adultos en el medio rural ha ido en aumento hasta el 60% en 2010<sup>35</sup> y el gasto en educación de ha mantenido en el 2,5%, los años de educación promedio no han variado situándose alrededor de 4 años y una tasa de matriculación bruta del 60%.

El gasto público en salud ha disminuido del 5,2 al 1,7% entre 2005 y 2011, la esperanza de vida al nacer ha aumentado de 70,7 a 72,2 años aun existiendo una diferencia del 10% entre sexos. El acceso al agua es de 70% en 2010 en las zonas rurales y tan sólo el 40% de toda la población tiene acceso a internet.

A pesar de las mejorías en los indicadores, los cambios deben consolidarse en esta segunda fase ya iniciada. Todas las fuentes evaluadas coinciden que un cambio es necesario. Se debe prestar el apoyo hacia un cambio institucional para una gestión de la ayuda de calidad en las próximas actuaciones. Como en cualquier empresa, se busca la eficiencia en la utilización de recursos con el mayor rendimiento posible.

Esto sería la calidad de producción ideal que no se está dando debido a intereses y prácticas políticas y sociales. Se tiene claro que el desarrollo no puede cambiar de la noche a la mañana ni de 2005 a 2010 pero si mejorar y crear oportunidades a los que no las tienen. Ya que se ha invertido tanto tiempo, capital y recursos que se utilicen y gestionen como es debido, no sólo es cuestión de cooperación y desarrollo sino también de estrategia y planes empresariales que proporcionen una rentabilidad en cada proyecto que permita mejoras sociales a cada uno de los individuos así como, al conjunto de la población. No es cuestión de crearles una microempresa sino, enseñarles a planificar, a tomar decisiones y a formar parte del ciclo económico y productivo del país.

---

<sup>35</sup> UNESCO Institute for Statistics estimates based on its Global Age-Specific Literacy Projections model, April 2010.

## 6.2 Recomendaciones y propuestas

Ante esta situación planteamos la recapitulación de las estrategias y nuevo enfoque hacia el programa. En primer lugar debería establecerse un censo de la cooperación por lugares y temáticas y ver de qué forma se pueden unificar esfuerzos evitando el despilfarro y aprovechando los recursos al máximo para obtener unos resultados de la forma más eficiente posible.

Para la mejora de las AGR planteamos unos objetivos estratégicos obtenidos del estudio y evaluación de la situación actual en los cuales nos basamos para proponer recomendaciones y finalizar con éxito la segunda fase de este programa basado en fundamentos muy aceptables para la sociedad marroquí. Cambios ambiciosos para solventar los errores y consolidar los aciertos que, por otra parte, mejoran la elaboración de cada AGR, la selección y validación de proyectos y sus mecanismos de seguimiento y evaluación.

Ahora sólo falta dejar de lado la burocracia y conseguir la buena práctica empresarial para poder incluir al medio rural en el motor económico y mejorar sus condiciones de vida. Para ello exponemos las siguientes recomendaciones:

### 1. Trato y selección de los proyectos.

- Elaboración/actualización de los diagnósticos participativos para la identificación y la jerarquización de las necesidades sobre la base de aquellos ejes prioritarios de intervención que han de ser claramente identificados.
- Adopción de un enfoque plurianual en la programación de los proyectos.
- Aceleración del ciclo de validación de los proyectos.
- Activación del comité técnico en el examen de proyectos propuestos, validación de estudios técnicos preliminares y estimación de costes de realización.
- Adopción de criterios de selección y validación de proyectos, adaptados a las especificaciones de cada programa. Estos criterios deben tener en cuenta, entre otras consideraciones, la elegibilidad, regularidad, la

sostenibilidad y condiciones futuras en función de cada uno de los proyectos.

- Intereses a pagar para financiar los proyectos de creación de AGR.

## 2. Calidad y apoyo técnico de los proyectos:

- Estudios técnicos durante todo el proyecto de construcción, apertura, servicios básicos y acceso al mercado.
- Implicación de los servicios exteriores en la elaboración de un cuaderno de medidas especiales.
- Adopción de una programación provisional de realización de proyectos sobre la base que las acciones técnicas que serán programadas y coordinadas entre los diferentes socios.
- Apoyo a los equipos técnicos municipales a cargo de la gestión de proyectos a lo largo de cada uno de sus ciclos.
- Prever las sesiones de formación de los beneficiarios y actores.

## 3. Seguimiento, reporting y evaluación:

- Adoptar un nivel de servicios técnicos provinciales para el apoyo y seguimiento de los planes financieros y físicos de los proyectos.
- Implicar la ventaja de los servicios técnicos municipales y de los servicios exteriores para la realización física de los proyectos.
- Reforzar la coordinación entre el conjunto de estructuras implicadas de la puesta en marcha de la INDH, a través de contacto y comunicación continua entre los representantes teniendo en cuenta las acciones del pasado y la concordancia de las acciones venideras.
- Adoptar a nivel de órganos de dirección y gobernanza, un sistema de información y reporting regular que permita rediseñar el avance del conjunto de cada uno de los programas de la INDH.
- Proceder a la evaluación periódica de los proyectos realizados así como su funcionamiento.

4. Explotación y sostenibilidad de los proyectos.

- Definir, antes del lanzamiento y de las realizaciones, las modalidades futuras de explotación y funcionamiento de los proyectos programados.
- Definir, con antelación, el calendario del desarrollo de los proyectos, para poder precisar retrasos y precisión de los compromisos de los diferentes socios que aportan capital a la INDH.
- Integrar en la contabilidad la previsión de fondos de los diferentes socios para garantizar la explotación y sostenibilidad de los proyectos a realizar.

5. Información y comunicación de los proyectos.

- Mejorar la circulación interna de la comunicación sobre todo mediante el intercambio de datos relativos a la programación, la puesta en marcha de los proyectos así como el seguimiento de las acciones realizadas por la INDH.
- Proceder a obtener una rutina para cada proyecto, los criterios de selección y procesamiento verbal de las reuniones de los órganos de gobierno.
- Reforzar la implicación de los socios, medio asociativo y equipos de animación en las acciones de comunicación..

6. Dirección de los proyectos.

- Acelerar la puesta en marcha de la auditoría interna, que garantice la relación directa con los Walis y gobernadores para asegurar la independencia y objetividad necesarias a los trabajadores.
- Convergencia de los programas INDH con los planes sectoriales territoriales.

## BIBLIOGRAFÍA

---

### Soporte físico.

ALBUQUERQUE LLORENS, Francisco (2008). Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial. Una política pendiente. *Revista ARBOR*, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Madrid.

ALONSO-GAMO, Patricia (1997) y PARIS HORVITZL, Sebastian. *Globalization and Growth Prospects in Arab countries*. FMI, Middle Eastern Department. Authorized for distribution by Mohamed A. El-Erian. WP/97/125.

ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES E INMIGRANTES MARROQUIES EN ESPAÑA ed. (2008). *Código de familia de Marruecos. La Mudawana*. Traducción por Abderrahim Abkari Azozu. Depósito Legal: M-1737-2008.

BARREÑO CAVESTRANY, Fernando (2007). "Cooperación descentralizada y reciprocidad". En. *II Conferencia Anual del Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL* [observatorio en línea]. Guatemala.

BENCHERIFA, Abdellatif y JOHNSON, Douglas L (1993). "Enviroment, Population Pressure and Resource Use Stratégies in the Middle Atlas Mountains of Morocco ". *Colloques et Séminaires n° 29 Faculté des Lettres es de Sciences Humaines*. Rabat. Universidad Mohammed V.

*FORO DE ALTO NIVEL (2008)*. Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo 28 febrero al 2 marzo 2005. Paris. Programa de acción de Accra 2008.

ESCRIBANO FRANCÉS, Gonzalo y LORCA CORRONS, Alejandro (2002). La política comercial de Marruecos. de la liberalización a la modernización. *Boletín ICEN* n° 819. Marruecos.

ESCRIVÁ, Ángeles y RIVAS, Natalia (2005). Migración y Desarrollo. *Revista Internacional de Sociología*. Colección Politeya, CSIC. Madrid 2004. N° 41.

ESPAÑA. IVEX ed. (2010) *Informe Marruecos 2011. Actualidad/Tendencia en Marruecos*. Valencia. Editor Generalitat Valenciana, Consellería de Industria, Comercio e Innovación.

JIMÉNEZ DE LAIGLESIA, José María (2011). "Conferencia sobre el desarrollo humano y las transformaciones de los países árabes". En. *Cátedra de estudios empresariales de la Universidad Católica de Valencia "San Vicente Mártir"*. Valencia 25 mayo 2011.

JOHNSON, Douglas L (2001). "The Middle East and North Africa", capítulo 7 de: *World Regional Geography. A Development Approach*. Editada por David L. Clawson, New Orleans pág.409-475.

INTERNATIONAL MONETARY FOUND ed. (2010). *Public Information Notice on the Executive Board Discussion and Statement by the Executive Director for Morocco*. Washington. Report N° 10/58.

LACOMBA, Joan (2000): *Emergencia del islamismo en el Magreb. Las raíces sociopolíticas de los movimientos islamistas*. Madrid. Catarata.

LAROUSSE, Houda (2009). Retos socioeconómicos del micro crédito: los casos de Túnez y Marruecos. Revista *Tendencias económicas, Afkar/Ideas*. París.

MAROC. ROYAUME SU MAROC et al. (2006). *Etat des lieux de la mise en œuvre de la Stratégie 2020 de développement rural*. Roma: Royaume du Maroc.

MARRUECOS. COMITÉ DIRECTEUR DU MAROC (2006): *Le Maroc possible. Une offre de débat pour une ambition collective*. Casablanca: Editions Maghrébines. N° Dépôt légal: 1498/2006. Distribution: Sapsess.

MARRUECOS. DÉPARTEMENT MAGHREB y BANCO MUNDIAL (2006). *Document d'évaluation de projet pour un propose d'un montant de 100 milans de \$EU au Royaume du Maroc pour un projet d'appui a l'initiative nationale pour le développement humain Région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA)*. Editorial : Banque Mondiale. Rapport No : 36973-MO.

MOROCCO. MINISTRY OF FINANCE ed. (2005 – 2006). *L'état des lieux de la mise en œuvre de la stratégie 2020 de développement rural*, National Initiative Human Development. Rapport de synthèse AB2536 Internal Documents Unit (IDU). Octobre 2005- december 2006.

PÉREZ DE ARMIÑO, K (2002): *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación para el desarrollo*. Barcelona, Icaria-Hegoa.

PORTER, Michael (1998): *The Competitiveness Advantage of Nations*. Boston: Free Press.

ROQUE, M<sup>a</sup> Àngels (2002): *La sociedad civil en Marruecos. La emergencia de nuevos actores*. Barcelona: Icaria.

ROQUE, M<sup>a</sup>. Àngels (2002): "Identidades bereberes marroquíes y redes asociativas campo-ciudad". De: A. Ramírez and B. López en: *Antropología y antropólogos en Marruecos*. Barcelona: Bellaterra, 399-421.

THE WORLD BANK ed. (2008). *L'Agriculture al service du développement*. Rapport sur le développement dans le monde 2008. Washington D.C. ISBN: 978-0-8213-7299-9.

TOUMI, Larbi (2010). *INDH: Analyse critique de la composante formation du programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural*. Tetuán. Informes de la INDH.

VERMEREM, Piere (2002). *Marruecos en Transición*, Granada: Almed. Capítulo 5, *La Sociedad de los contrastes* y capítulo 6, *Un desastre social al que se debe poner remedio*.

VERNET, Ginés (1957). *Historia de Marruecos La Islamización*. Tetuán. Editora Marroquí, p126.

### **Soposte electrónico.**

*Boletín Consejo Nacional de Derechos Humanos* (2011) [en línea]. Último boletín publicado Agosto 2011. Disponible en: <http://www.ccdh.org.ma/spip.php?rubrique238&lang=fr>

CEMBRERO, Ignacio (2011). La Constitución de Mohamed VI logra un apoyo masivo. *El País* [en línea]. Disponible en:

[http://www.elpais.com/articulo/internacional/Constitucion/Mohamed/VI/logra/apoyo/masivo/elpepuint/20110701elpepuint\\_2/Tes](http://www.elpais.com/articulo/internacional/Constitucion/Mohamed/VI/logra/apoyo/masivo/elpepuint/20110701elpepuint_2/Tes)

CEMBRERO, Ignacio (2011). Mohammed anuncia elecciones anticipadas en Marruecos para aplicar la nueva Constitución. *El País* [en línea] 30 julio 2011. [http://www.elpais.com/articulo/internacional/Mohamed/VI/anuncia/elecciones/anticipadas/Marruecos/aplicar/nueva/Constitucion/elpepuint/20110730elpepuint\\_5/Tes](http://www.elpais.com/articulo/internacional/Mohamed/VI/anuncia/elecciones/anticipadas/Marruecos/aplicar/nueva/Constitucion/elpepuint/20110730elpepuint_5/Tes)

Ministerio de Educación y Ciencia servicio de publicaciones. [en línea]. <http://www.galeon.com/arkeomelilla/hmarruecos.pdf>

DASGUPTA, Dipak, KELLER, Jennifer y SRINIVASAN, T.G (2002). *Reform and Elusive Growth in the Middle-East-What has happened in the 1990's? . Middle East and North Africa. Working Paper Series, N° 25 of the World Bank* [en línea]<http://siteresources.worldbank.org/INTMENA/Resources/WP25.pdf>

*FMIBOLETÍN* (2002). Los países en desarrollo necesitan redes de protección social contra efectos secundarios [en línea]. Volumen 31, N° 23, pág. 393,23 diciembre 2002.<http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/spa/2002/122302s.pdf>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL ed. (2010). *Perspectivas de la economía mundial Abril 2011*. Editorial FMI, Washington D.C. ISBN 978-1-61635-101-4.

GEORGE T. Abed (2003). Por qué Oriente Medio y Norte de África han quedado rezagados en el proceso de crecimiento y globalización. *Finanzas & Desarrollo* [en línea]<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2003/03/pdf/abed.pdf>

GONZÁLEZ, Eduardo (2010). Rabat pone en marcha un plan de desarrollo humano con las ideas del Rey como 'única referencia. *Europa Press* [en línea]. Actualizado a 23 junio 2010 <http://www.europapress.es/internacional/noticia-cronica-marruecos-rabat-pone-marcha-plan-desarrollo-humano-ideas-rey-unica-referencia-20100623113254.html>

HELMS, Brigit y REILLE, Xavier (2004). Los topes máximos para las tasas de interés y las micro finanzas: su evolución hasta el presente. *Estudio Especial CGAP N° 9*. [en línea]. [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

INICIATIVA NACIONAL PARA EL DESARROLLO HUMANO ed (2006). *Manuel de procédures Appel à projets Programme Transversal* [en línea]. Rabat. Disponible en : [http://www.indh.ma/fr/doc/\(Manuel\\_procedures\\_Programme\\_transversal\\_FR\).pdf](http://www.indh.ma/fr/doc/(Manuel_procedures_Programme_transversal_FR).pdf)

KLUGMAN, Jeni , RODRÍGUEZ, Francisco y HYUNG-JIN, CHOI (2011). *The HDI 2010: New Controversies, Old Critiques* [en línea] PNUD, Human Development Research Paper April 2011/01 [http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2011/papers/HDRP\\_2011\\_01.pdf](http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2011/papers/HDRP_2011_01.pdf)

LANDELL MILLS, Development Consultants ed. (2011). *Etude sur la dynamisation du tissu économique en milieu rural*. [en línea]. Contrat Cadre Benef 2009. EuropeAid/127054/CSER/Multi – Lot n° 1, Version 1. Janvier 2011.

MARRUECOS. Dahir Jerifiano relativo al Consejo Consultivo para los Derecho Humanos. N° 1.90.12 del 24 de ramadán de 1410 (20 abril de 1990) [en línea] <http://www.ccdh.org.ma/spip.php?article383>

Martín, Iván (2006). *Marruecos: ¿las bases para un nuevo modelo de desarrollo? (II): el informe « 50 años de desarrollo humano y perspectivas para 2025 »*. Real Instituto Elcano [en línea].

<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/996124004f0187dbbdfcfd3170baead1/ARI-40-2006-E.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=996124004f0187dbbdfcfd3170baead1>

MELLA MÁRQUEZ, José María et al (2005 – 2006). *Diagnóstico y evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo del ayuntamiento de Madrid en Marruecos*. Universidad Autónoma de Madrid [en línea]. Disponible en.

[http://www.reduniversitaria.es/evaluaciones/MARRUECOS\[completo\].pdf](http://www.reduniversitaria.es/evaluaciones/MARRUECOS[completo].pdf)

THE WORLD BANK ed.(2007). *Towards a new Agenda in the Middle East and North Africa. Progress, Challenges and Way Forward* [en línea]. Washington D.C. Public <http://www.childmigration.net/files/433720SROWHITE11PUBLIC10YPN1English.pdf>

VERDEGUER PIUG, Enrique. *La economía marroquí o el dilema del vaso medio lleno o medio vacío*. Boletín electrónico ICE (Información Comercial Española) (1-15 agosto 2007).

VIALON, Nathalie (2006). *L'Espace d'information de Seine-et-Marne Développement. Dynamisation du tissu artisanal et commercial – Opération collective de modernization de l'artisanat, du commerce et des services en milieu rural* [en línea]<http://www.seine-et-marne-invest.com/invest/aides/dynamisation-du-tissu-artisanal-et-commercial-operation-collective-de-modernisation-de->

- WEBS GENÉRICAS A DESTACAR.

- [Ministerio de Economía y Finanzas marroquí  
http://www.finances.gov.ma/portal/page?\\_pageid=53,1&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=53,1&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- [Fédération Nationale des Associations de Microcrédit  
http://www.fnam.ma/](http://www.fnam.ma/)
- [Fondación Zakoura Micro-credit http://www.zakourafondation.org/](http://www.zakourafondation.org/)
- [Reino de Marruecos http://www.maroc.ma/PortailInst/Es/home](http://www.maroc.ma/PortailInst/Es/home)
- [Ministerio de Interior, INDH http://www.indh.ma/fr/index.asp](http://www.indh.ma/fr/index.asp)
- [Reforma de la Constitución. The Equity and Reconciliation Committee and the transition Process in Morocco, Arab Reform Policy Brief nº12, September2006.  
www.arab-reform.net](http://www.arab-reform.net)

# ANEXOS

# Anexo I

## INDICADORES INTERNACIONALES DEL BANCO MUNDIAL. MARRUECOS

Indicadores Económicos	2006	2007	2008	2009	2010
PIB (\$ a precios actuales)	65.637.107.776	75.226.318.359	88.882.967.742	91.374.705.225	91.196.031.840
Crecimiento económico (%)	8	3	6	5,2	4
PIB per cápita a precios actuales(\$)	2.106	2.389	2.793	2.842	2.808
INB per cápita (US\$ actuales)	3810	3990	4240	4430	4620
Inflación al consumo (%anual)	3,3	2	3,7	1	1
Consumo privado		3,8	6	4	2
Consumo publico		4,3	4,8	11,2	-1,5
Saldo Cuenta Corriente(Balanza Pagos \$US actuales)	1.411.234.502	-122.036.474	-4.528.477.180	-4.971.330.652	-3.925.169.727
Deuda del gobierno central(%PIB)	57	54	47	47	
Deuda externa (% PIB)	25	24	22	24	25,1
Sector primario(% PIB)	17	14	15	16	
Sector secundario(%PIB)	27	27	30	29	29
Sector terciario(%PIB)	56	59	55	55	55
Empleados en sector primario(%total)	43,3	43,1	40,9		
Población activa	11.256.551,00	11.493.024,10	11.681.980,20	11.845.622,30	
Tasa de desempleo Gral(%activos)	9,7	9,7	9,6	10	
Tasa de desempleo femenino(%T.activas)	9,7	8,4	9,8	10,5	
Tasa de desempleo masculino(%T.activos)	9,7	10,2	9,5	9,8	
Comercio de servicios(%PIB)	21,7	23,4	22,6	21,1	
Ayuda oficial al desarrollo	1.043.910.000	1.072.690.000	1.062.550.000	911.590.000	
Ayuda O. Desarrollo (%PIB)	1,6	1,4	1,2	1	

<b>Deuda del Gob. Central(%PIB)</b>	57,3	53,5	47,3	46,9	
<b>Deuda externa acumulada total</b>	17.815.316.000	20.543.458.000	20.824.786.000	23.751.683.000	
<b>Exp. b/s (%PIB)</b>	34	36	37	29	28
<b>Imp. b/S /%PIB)</b>	40	45	51	39	41

<b>Fuente. Banco Mundial</b>	<b>Datos en \$</b>
------------------------------	--------------------

## Anexo II

### Programas de la INDH

	Población objetivo	Objetivos de la acción	Acciones del programa
<b>Lucha contra la pobreza en el medio rural</b>	Los 360 municipios mas pobres con una media de 10.300 habitantes	Principalmente reducción de la tasa de pobreza	<p>1. En convergencia con el resto de programas, este pretende de forma general.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mejorar el acceso a los servicios básicos.</li><li>- Dinamización económica con las micro empresas.</li><li>- Actividades socioculturales como animación, alfabetización y prevención</li></ul> <p>2. De forma más específica:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Micro empresas:<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyo a las cooperativas locales de producción agrícola, ganadería, artesanado, unidades de Transf....</li><li>- Apoyo a proyectos locales: productos aromáticos, apicultura, turismo rural, servicios...</li><li>- Refuerzo del microcrédito y preservación del medio.</li></ul></li><li>- Acceso a equipamiento y servicios sociales.</li></ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a la salud básica, la educación, alfabetización y formación y asegurar los servicios básicos de agua y Electricidad</li> <li>- Animación sociocultural: motivación, educación cívica, creación equipos deportivos, bibliotecas o activ. artísticas.</li> <li>- Refuerzo gubernamental de las capacidades locales: información y sensibilización, involucración...</li> </ul>
<b>Lucha contra la exclusión social en el medio urbano</b>	Los 250 barrios urbanos más desfavorecidos(entre 1000 familias o 6000 habitantes) en las grandes áreas/ciudades	Inserción, cohesión social y mejora de la calidad de vida de la población	<p>1. En general y convergiendo con el resto de programas sobre todo el “ villes sans bidonvilles<sup>1</sup>” para erradicar el chabolismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a los servicios básicos urbanos</li> <li>- Dinamización del medio económico local para las micro empresas y apoyar actividades socioculturales.</li> </ul> <p>2. En particular y de forma específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Micro empresas: comercio local, nuevas tecnologías, promoción de oficios en preescolar, hostelería, actividades socioculturales...</li> <li>- Acceso a servicios sociales y equipamiento básico: agua,</li> </ul>

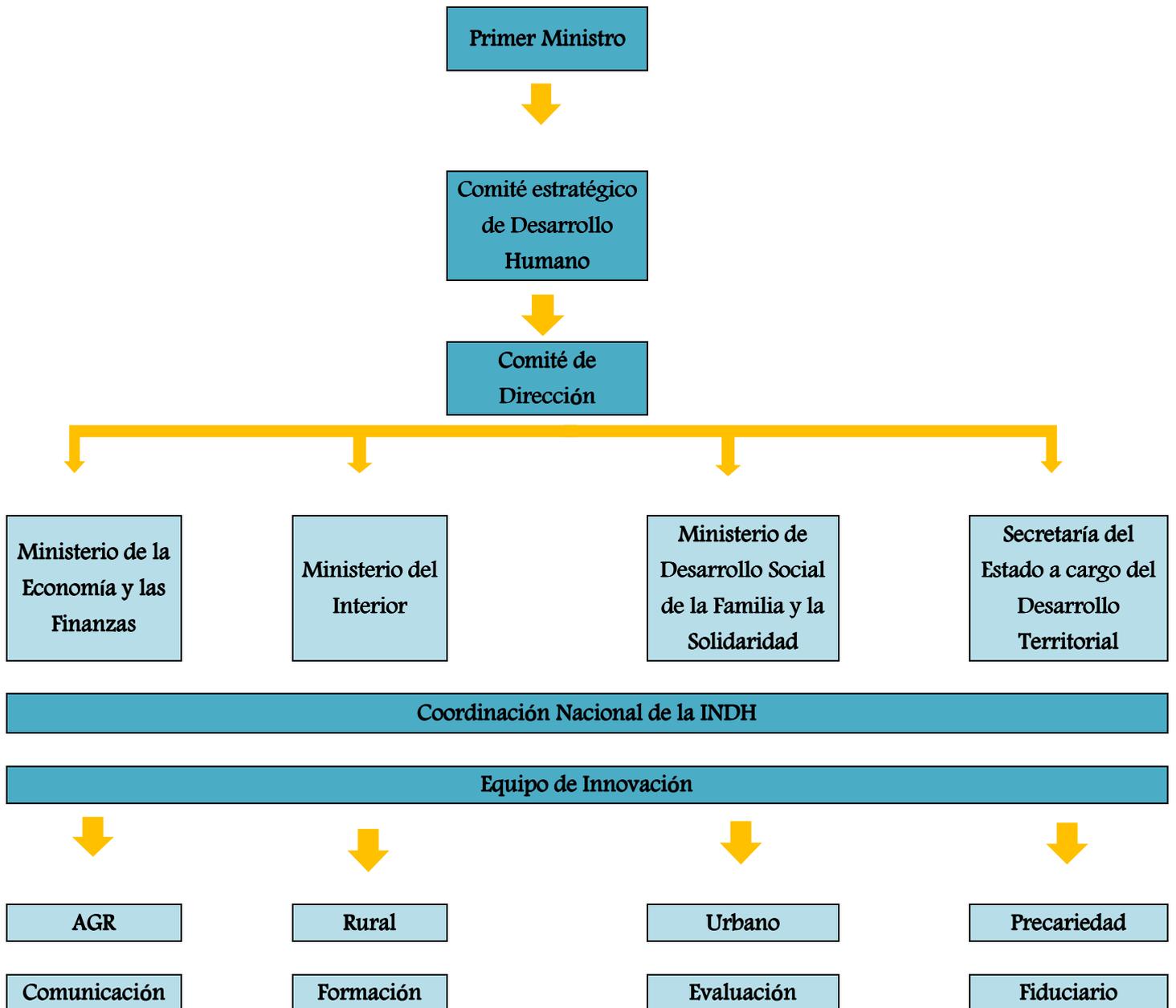
<sup>1</sup> <http://www.gruposcomunicaciongalicia.com/artigo/27677/tasa-realizacion-programa-marroqui-villes-sans-bidonvilles-situa.html>

			<p>electricidad, abandono escolar, acceso al cuidado, reducción de la mortalidad...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Animación sociocultural: bibliotecas, actividades deportivas, lectura, danza, teatro, solidaridad...</li> <li>- Refuerzo gubernamental: Asociaciones locales activas, encuentros de sensibilización e información.</li> </ul>
<p><b>Lucha contra la precariedad</b></p>	<p>Personas a nivel de precariedad extrema: gente de la calle, discapacitados, niños abandonados...</p>	<p>Asistencia física y mental en centros para su salud, medio de vida y reinserción.</p>	<p>1. En general.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a la reinserción familiar y social.</li> <li>- Reinserción económica: formación y aprendizaje de los oficios básicos.</li> <li>- Prestación a los centros de apoyo: sanidad, orientación...</li> </ul> <p>2. En particular y de forma específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción de formación y aprendizaje.</li> <li>- Asociaciones activas para la asistencia.</li> <li>- Reinserción socioeconómica y creación nuevos centros: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros polivalentes: que puedan acoger tanto a discapacitados, como ancianos...</li> <li>- Centros especializados: para grupos que necesitan una atención más focalizada como niños abandonados...</li> </ul> </li> </ul>

<b>Programa transversal de apoyo al INDH</b>	Acciones de fuerte impacto y unión entre los municipios determinados en los proyectos y los que no.	Sistemas de información y comunicación así como puesta en marcha de un observatorio de desarrollo humano.	Selección de una red de asociaciones de apoyo para inyectar, según las necesidades, experiencia y asistencia técnica. <ul style="list-style-type: none"><li>- comités locales en municipios y barrios</li><li>- Trabajos y trabajadores sociales</li><li>- Crear marco referencia para asociaciones y trabajadores de asociaciones para desarrollo humano.</li></ul>
--	---	---	--

# Anexo III

## Organigrama de la coordinación nacional de la INDH



## Anexo IV

### Análisis DAFO de Marruecos.

Hemos considerado que el análisis DAFO de Marruecos nos mostrará con claridad y precisión los puntos a reforzar del gobierno marroquí hacia la INDH y por tanto hacia la mejora de las AGR. En el punto tres analizamos la situación actual que junto con todo el análisis hasta ahora realizado son la información en la que nos hemos apoyado para establecer las siguientes ideas.

#### Debilidades.

- Alta densidad de población y éxodo rural;
- Escasa preparación de los centros de enseñanza para las necesidades reales del mercado laboral. Ausencia de cualificación profesional de la mano de obra local;
- Riquezas naturales infravaloradas. Control inadecuado del uso de los recursos naturales con inadaptación y escasa coordinación de los programas medioambientales;
- Déficit de infraestructuras base como carreteras, hospitales, red eléctrica destacando las carencias en el ámbito rural;
- Grandes diferencias en oportunidades y protagonismo según género;
- Mucha dimensión territorial pobre para el aprovechamiento agrícola;
- Fragilidad de los medios debido a la urbanización, erosión y salinización de las tierras agrícolas;
- Crecimiento desestructurado de la población;
- Desarrollo de barrios periféricos desconectados, infradotados y sin planificación urbana;

#### Amenazas

- Continuidad de la construcción ilegal de viviendas, sin agua potable y al nivel de la insalubridad;
- Aumento del éxodo rural hacia las ciudades saturadas y carentes de empleo que puede desencadenar en una situación peor en cuanto a paro y convivencia;

- Escaso desarrollo de industrias competitivas y con valor añadido;
- Retrasos en la realización de programas;
- Retroceso del sector turístico en parte por los caracteres de la actual oferta;

#### Fortalezas

- Situación geográfica estratégica, puerta entre Europa y África;
- Región turística;
- Capacidad hotelera, zona de paso obligatorio para viajeros desplazados tanto por vía marítima como terrestre;
- Población joven, rango mayoritario entre 15-30 años;
- Riqueza paisajística y natural;
- Diversidad natural que ha permitido el desarrollo de un sector primario mayoritario;
- Zonas montañosas favorables a la actividad forestal, turismo ecológico o ganadería;
- Creación y existencia de complejos artesanales agrupados en cooperativas que fortalecen y protegen a los artesanos e impulsan los procesos de comercialización y promoción;

#### Oportunidades

- Desarrollo de turismo rural verde aprovechando el patrimonio cultural, paisajístico y natural. Posibilidades de revalorizar los parques naturales como el de Talassentane y Buchmane;
- Política migratoria es uno de los grandes desafíos pero se debe facilitar la obtención de visados para fomentar la inmigración legal y la integración luchando contra la inmigración ilegal;
- Reformas constitucionales: reforzar el papel legislativo y trabajar para garantizar la participación de las mujeres. La reforma de la justicia anunciada en 2009 debe acelerarse para garantizar la independencia de la justicia, acortar los retrasos de juicios y poner en marcha la política específica de los menores de edad;

- Desarrollo de una agricultura de regadío heterogénea y altamente productiva en zonas optimas para ello;
- Amplia y extensa fachada marítima. Refuerzo de los puertos como puntos estratégicos;
- Desarrollo de centros de formación y especialización para la formación derivada de la demanda del actual mercado laboral;

Como vemos muchas de las situaciones planteadas pertenecientes al reino de Marruecos afectan directamente a la INDH y por ende a las AGR provocando muchos de los aspectos que hemos destacado en el punto anterior. Además, desde las AGR se deben tener en cuenta estos factores para conseguir mayor efectividad en sus actividades y que lleguen más allá de las fronteras regionales. Muchos de los proyectos son locales pero no cuentan con aquellos factores aquí representados que podrían beneficiarle.