

CIUDAD Y TERRITORIO

ESTUDIOS TERRITORIALES

ISSN(P): 1133-4762; ISSN(E): 2659-3254

Vol. LIV, Nº 214, invierno 2022

Págs. 985-1006

<https://doi.org/10.37230/CyTET.2022.214.10>

CC BY-NC-ND



El desarrollo territorial en Marruecos ¿Quién decide y quien se beneficia?: el caso de la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano en la provincia de Chefchaouen

Mohamed LAGHDAS ⁽¹⁾

Eugenio CEJUDO-GARCÍA ⁽²⁾

Francisco Antonio NAVARRO-VALVERDE ⁽³⁾

⁽¹⁾ Doctorando en Ciudad, Territorio y Planificación Sostenible

⁽²⁾ Profesor Titular

⁽³⁾ Profesor contratado doctor indefinido

^{(1) (2) (3)} Departamento de Geografía Humana, Universidad de Granada

Resumen: Marruecos apostó por un nuevo modelo de desarrollo con la puesta en marcha de la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano (INDH), a partir de 2005, en la que se demostró una mayor preocupación por el tema social. En este trabajo, basándonos en una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) se analiza la estructura de los comités de desarrollo territorial en el marco de la INDH en la provincia de Chefchaouen (norte de Marruecos), así como la distribución de los proyectos y subvenciones realizados por la INDH. Los resultados demuestran que, si es cierto que a nivel institucional se ha incluido a la sociedad civil, sin embargo, la distribución de los proyectos según sus promotores refleja la continuidad del protagonismo dado a los actores clásicos.

Palabras clave: Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano (INDH); Desarrollo territorial; Gobernanza; Participación; Actores y desigualdades sociales.

Recibido: 26.10.2021; Revisado: 02.03.22

Correo electrónico: Mohamed.laghdas@gmail.com; N° ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6827-6212>

Correo electrónico: cejudo@ugr.es; N° ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2564-5887>

Correo electrónico: favalver@ugr.es; N° ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5033-7603>

Los autores agradecen los comentarios y sugerencias realizados por los evaluadores anónimos, que han contribuido a mejorar y enriquecer el manuscrito original.

Territorial development in Morocco Who decides and who is benefited?: the case of the National Initiative for Human Development in the province of Chefchaouen

Abstract: Morocco opted for a new development model with the implementation of the INDH, starting in 2005, in which a greater concern for the social issue was demonstrated. This work is based on a mixed methodology (quantitative and qualitative), and presents the analysis of the structure of the territorial development committees within the framework of the NHRI in the province of Chefchaouen (North of Morocco), and the distribution of projects and NHRI grants. The results show that it is true that civil society has been included at the institutional level; however, the distribution of the projects according to the actors reflects the continuity of the leading role given to the classical actors.

Keywords: National Initiative for Human Development (INDH); Territorial development; Governance; Participation; Actors and social distribution.

1. Introducción

Abordar el tema de desarrollo territorial en Marruecos no es una “tarea sencilla” como se podría pensar. Más bien, requiere evocar varios factores asociados a aspectos, entre otros, históricos, geográficos, políticos y socioeconómicos que interaccionan produciendo un contexto complejo para “aprehender”. Se requiere tener en consideración incluso la época del colonialismo. En este sentido es de subrayar que la política de desarrollo en Marruecos en aquella época se basaba en la “famosa” división del país en el “Marruecos útil” y el “Marruecos inútil”. Como indica AIT HAMZA (2012), el territorio marroquí útil es el que permitía geográficamente desarrollar las actividades agrícolas, donde la pluviometría permite practicar una agricultura de secano y/o intensiva basada en el regadío. Es también, la zona que contiene las grandes ciudades con sus actividades industriales y comerciales. Mientras que el Marruecos inútil, en cambio, afecta al conjunto de los territorios con desventajas, caracterizados por su pluviometría insuficiente e irregular y poco desarrollados.

Realmente, a las zonas “útiles”, concretamente, el litoral atlántico, el polo Kenitra-Casablanca se le dio mayor importancia, no solo en la época del colonialismo, sino también después de la independencia, con un enfoque centralista a la hora de abordar el problema del subdesarrollo (EL GHALBZOURI, 2012). En este sentido, a la hora de analizar la evolución de las políticas de desarrollo de cualquier país es importante, también, tener en consideración la evolución del concepto de desarrollo. En este sentido se encuentran autores como BECERRA LOIS & PINO ALONSO (2005) que subrayan la importancia de conocer la

evolución del concepto de desarrollo, desde su anterior consideración como sinónimo de crecimiento de la riqueza nacional, hasta su actual concepción como un fenómeno caracterizado por su multidimensionalidad y complejidad, con un objetivo muy marcado en la búsqueda de la integralidad.

En efecto, en el caso de Marruecos, después de su independencia y con unas condiciones socioeconómicas desfavorables, hubo intentos de resolver los dilemas socioeconómicos que, en algunos periodos, se convirtieron en problemas con una dimensión política como el caso de las protestas realizadas en varias ciudades a principios del año 1984. La apuesta fue por la planificación. Sin embargo, se observa que los planes establecidos se centraban más en el ámbito macroeconómico, que era la primera preocupación, reflejando un enfoque claramente economicista en el que se privilegiaban el crecimiento de las variables económicas frente al desarrollo que se impondrá en la década de los años noventa del siglo pasado, cuando surgió la teoría del desarrollo humano (PICAZZO & al., 2011; LAVADOS, 1984). Además, las inversiones se dirigieron hacia los sectores tradicionales, en concreto a la agricultura, que desde los primeros años de la independencia estuvo en el centro de la política de desarrollo de Marruecos, como garante de la legitimidad del poder y base de la economía marroquí (JOUVE, 2002). Hay que tener en cuenta que también, Marruecos, como la mayoría de los países que se independizaron después de la segunda guerra mundial, siguieron una política de “desarrollo desde arriba” que caracterizó una gran parte del Tercer Mundo durante los años cincuenta y sesenta (PAVEL, 1985).

Pero un asunto de gran importancia, que no se debería dejar al margen abordando las políticas

de desarrollo en Marruecos, es la aplicación del Programa de Ajuste Estructural (PAE) a partir de 1983. Este programa fue “exigido” por las instituciones financieras internacionales, en concreto, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, después de la expansión del problema de la deuda externa de los países en vías de desarrollo, como son los países africanos y latinoamericanos. La “austeridad” es lo primero que surge cuando intentamos definir este programa. En efecto, su aplicación conllevó que el Estado dejara de lado abordar los graves problemas sociales lo que, a nuestro entender, refleja la crisis del modelo protector y solidario indicado por OFFE (1990), citado en FUSTER-FARFÁN (2019), produciéndose un renacimiento intelectual y político del *neo-laissez faire* y de doctrinas económicas monetaristas.

Las repercusiones negativas a nivel social de este programa en Marruecos fueron evidentes, tanto es así, que éstas se reconocen incluso en los informes oficiales de las instituciones del Estado. Entre los impactos negativos mencionamos, entre otros, el deterioro de los salarios reales. La distribución del ingreso fue menos equitativa que antes de la implementación de las políticas de ajuste y el empleo se volvió aún más precario (SORIANO & TRINIDAD & KOPINAK, 2015). Además, se incrementó la tasa de desempleo pasando a nivel nacional de un 10,7% en 1982 a un 16,0% en 1994. Estas circunstancias conllevaron la “agudización” de las disparidades sociales. En este sentido, ABDEDINE (2015) afirma que desde principios de los años noventa Marruecos se ha enfrentado a una situación social en perpetua degradación caracterizada por una pobreza creciente y un aumento de las desigualdades.

Paralelamente a esta situación que vivía Marruecos, como estaba sucediendo en otros países en vías de desarrollo o desarrollados, estaban surgiendo nuevas tentativas o estrategias de desarrollo a nivel mundial, sobre todo en Europa, como el caso del programa “vínculos entre acciones de desarrollo de la economía rural” en francés “Liaison Entre Actions de Développement de l’Économie Rurale” (LEADER). Estas propuestas pretendían aportar alguna solución que resolviera o paliase los efectos negativos, en bastantes casos perversos, de los procesos desencadenados por los modelos de desarrollo basados en enfoques economicistas, neoliberales y sustentados en economías de aglomeración en esos mismos países (PÉREZ & GIMÉNEZ, 1994).

En el caso de Marruecos podríamos decir que hubo un retraso en la “reacción” para superar tales efectos que castigaron a los grupos sociales más vulnerables después de la aplicación del mencionado programa de austeridad. En efecto, hubo que esperar hasta 2005 para poner en marcha una iniciativa que se considera un punto de inflexión en la política de desarrollo en Marruecos y una sincera apuesta por el desarrollo social (MARTÍN, 2006). Se trata de la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano, conocida como la INDH, que supone el establecimiento de una época de “cambio”. Un cambio que, como afirma BERRIANE (2010), no sólo ha estado en el centro del discurso oficial sino que también ha atraído la atención de analistas políticos y periodistas nacionales e internacionales. Pero también es una época de desafíos. En este sentido, se puede considerar que superar las repercusiones negativas de las anteriores políticas de “desarrollo” y de “austeridad” que contribuyeron al “subdesarrollo” del país fue uno de los desafíos más destacados que debía afrontar Marruecos con el comienzo del actual siglo (BERGH, 2012). No obstante, cabría señalar que este cambio de rumbo en el ámbito del desarrollo se debía también a otros factores tanto internos como externos al propio Marruecos. Mencionamos en particular los efectos de la globalización y las deficiencias encontradas por los países del Sur en su transición a una economía de mercado que han contribuido al agravamiento de los fenómenos de pobreza y exclusión social (RAFIK, 2020). E incluso, no se debe olvidar el establecimiento de los objetivos del milenio, entre los que se encuentra la erradicación de la pobreza, que firmaron en 2000 los miembros de la Naciones Unidas, entre ellos Marruecos.

En efecto, la INDH se ha implementado para afrontar la pobreza, la exclusión y la precariedad. Así pues, en su primera fase, que duró desde su comienzo en 2005 hasta 2010, se establecieron cuatro programas en el marco de esta iniciativa. En primer lugar, el *programa de lucha contra la pobreza en el mundo rural*, dirigido a las comunas rurales, cuyas tasas de pobreza eran superiores a un 30% de la población. En segundo lugar, el *programa de lucha contra la exclusión social en el medio urbano*, dirigido a 264 barrios de las ciudades cuya población supera los 100.000 habitantes. *El programa de lucha contra la precariedad*, que pretendía mejorar la calidad de vida de las personas en situación de precariedad y en situación difícil. Y, por último, el *programa transversal* dirigido a las comunas no destinatarias de los otros programas. En la segunda fase (2011-2019) se registró una modificación en los criterios de los programas de lucha contra la pobreza y lucha contra

la exclusión. En el primero se redujo la tasa de pobreza para beneficiarse de sus ayudas, del 30% al 14%, y, en el segundo, se han incluido comunas urbanas con una población que oscila entre 20.000 y 100.000 habitantes. Además, se ha establecido un quinto programa, llamado *programa de la rehabilitación territorial*, con el fin de atender las necesidades de las poblaciones de determinadas zonas montañosas o aisladas reduciendo las disparidades en el acceso a la infraestructura básica, los equipamientos y los servicios de proximidad.

Antes de seguir, conviene subrayar que entre los conceptos que han permanecido “muy vinculados” al desarrollo territorial encontramos el de gobernanza. Este concepto se utilizó al principio en el área de las ciencias económicas, exactamente con la finalidad de expresar los mecanismos de coordinación y dirección en el mercado de los procesos económicos. Sin embargo, paulatinamente se extendió a otras disciplinas (KEHM, 2011) convirtiéndose en cuestión central de debate en el campo de las ciencias sociales (FARINÓS DASÍ, 2008). En general, este concepto se usa habitualmente para señalar el nuevo modo de gobernar donde los actores estatales y no estatales cooperan para afrontar los obstáculos y desafíos superando el modelo de un gobierno vertical (CERRILLO I MARTÍNEZ, 2006), que ha demostrado sus limitaciones. Dicha cooperación requiere de la coordinación entre los diferentes actores involucrados constituyendo el primer paso para solucionar los problemas que vive cualquier sociedad. O, como indica WARDI (2014) se trata de una llamada explícita para superar el desequilibrio resultante de las decisiones unilaterales. En mismo sentido, conviene señalar que superar los desequilibrios que, por ejemplo, supone la despoblación rural en España requiere de una gobernanza multinivel, desde la escala nacional hasta la escala local. (ESPARCIA & MARTÍNEZ & QUEROL, 2020).

Desde este punto de vista, creemos que uno de los aspectos más positivos de la INDH es que se basa en una nueva metodología que tiene en cuenta estos criterios (tasa de pobreza, número de población y zonas montañosas o aisladas) para determinar los territorios destinatarios. Pero también en la filosofía o el enfoque adaptado. En este sentido cabría señalar, como indica BONO (2010), la participación del conjunto de los

agentes sociales se impone como eje principal de la INDH. Es decir que se basa en un enfoque participativo e inclusivo, y en un modo de gobernanza democrática, la INDH busca la participación de los beneficiarios, actores y responsables locales y regionales en los diferentes ciclos del proyecto para garantizar su rendimiento y su perennidad, (MEKKAOUI ALAOUI & ZOUITEN, 2019). Es decir, que estamos hablando del mismo enfoque adaptado en la iniciativa comunitaria LEADER en la Unión Europea, que ha exigido que el conocimiento local, los recursos locales y la participación de la población local sean fundamentales para los procesos de desarrollo (BOSWORTH & al., 2016) permitiéndose así, como indica RAY (2006), citado en (CEJUDO & NAVARRO & CAMACHO, 2017) enfocar el desarrollo hacia las necesidades, capacidades y perspectivas de la población local. Sin embargo, esto no quiere decir “eliminar” cualquier fuerza exógena en el proceso de desarrollo de un territorio, ya que, y de acuerdo con (SHUCKSMITH, 2012) citado en (CHESHIRE & ESPARCIA & SHUCKSMITH, 2015), estos procesos incluyen inevitablemente una mezcla de fuerzas (endógenas y exógenas), siendo la cuestión fundamental el equilibrio entre el control interno y externo de los procesos de desarrollo y cómo mejorar la capacidad de los actores para dirigir estos procesos en su beneficio.

En efecto, para propiciar una buena gobernanza en la INDH se han creado unos comités tanto a nivel estatal como a diferentes escalas territoriales.

A nivel nacional estaría el Comité Estratégico de Desarrollo Humano, presidido por el Jefe del Gobierno, compuesto por miembros del Gobierno, las instituciones y los organismos públicos concernidos. Asimismo, el Comité de Dirección de la INDH, presidido por el Ministro del Interior, compuesto por los responsables de los departamentos encargados de Finanzas, Desarrollo Social, Desarrollo Rural, Salud, Educación y Vivienda. Además, se ha creado una Coordinación Nacional de la INDH, que es una administración de misión¹ a nivel del Ministerio del Interior dirigida por el gobernador coordinador nacional.

A nivel regional se creó el Comité Regional de Desarrollo Humano en todas las regiones, presidido por el Wali de la región, compuesto por los gobernadores de las provincias y prefecturas de

¹ Es una expresión que se usa para referirse a una administración interministerial encargada de lograr un objetivo particular coordinando la acción de varios servicios (MORAND-DEVILLER & RACINE, 1987). La Coordinación Nacional de la INDH es una “administración de misión” ya que se ha

creado con la puesta de marcha de la INDH, entre sus cometidos mencionamos: facilitar el intercambio de los conocimientos y experiencias entre todos los interventores y prestar apoyo técnico a los comités regionales, provinciales y locales.

la región, el presidente del Consejo Regional y los presidentes de los concejales provinciales y prefectorales, los jefes de los servicios descentralizados del Estado y de las instituciones públicas y los representantes de la sociedad civil. Así pues, queda reflejada una representación de la administración, cargos electos y de la sociedad civil.

A nivel de las provincias y prefecturas, encontramos la creación del Comité Provincial de Desarrollo Humano, presidido por el gobernador de las provincias o prefecturas con una representación de los miembros del Consejo provincial o prefectoral, los representantes de los servicios desconcentrados concernidos y los del tejido asociativo.

A nivel local, se ha establecido el Comité Local de Desarrollo Humano en las comunas y en los distritos urbanos. Estos comités están presididos por los presidentes de las comunas y de los distritos urbanos y se componen de: representantes electos de los diferentes partidos que forman el Consejo comunal; los representantes de los servicios técnicos descentralizados y los del tejido asociativo.

Ahora bien, siendo poco discutibles los aspectos positivos de la INDH en relación con la puesta en marcha de un nuevo modelo de desarrollo en Marruecos, por lo menos desde el punto de vista metodológico, cabría preguntarse, ¿Cuál ha sido el nivel de participación en la toma de decisiones por parte de los distintos actores?, ¿se les ha permitido un real protagonismo o sigue siendo el Estado el principal actor en marco de la INDH?

Para intentar responder a estas preguntas es necesario realizar un análisis a nivel territorial sobre los actores que llevan o gestionan el proceso del desarrollo a través de esta Iniciativa. Para ello, se ha elegido la provincia de Chefchaouen como caso de estudio. Así pues, el objetivo global de este trabajo es analizar la representación de los diferentes actores en los comités de gobernanza así como la distribución de los proyectos y su financiación según sus promotores. Este análisis reflejaría hasta qué punto podemos hablar de un modelo de gobernanza basado en la participación e inclusión social. Por ello, la importancia y el valor agregado de este trabajo de investigación radica en el hecho de que proporciona un análisis de la Iniciativa según los actores, no sólo en su representación a nivel "institucional", sino también a nivel de la ejecución de los proyectos, tratando de ser el espejo que refleja la realidad de los avances que ha traído esta Iniciativa y suponiendo, a nuestro entender, una aportación novedosa para las investigaciones relacionadas con ella.

Buscando referencias relativas a nuestra zona de estudio (provincia de Chefchaouen) en las bases de datos especializadas, nos encontramos ante una diversificación de temas tratados. Sin embargo, es palpable la escasez en investigaciones en el ámbito del desarrollo territorial, y más aún desde una óptica geográfica. Únicamente DARIF & MOUWAQ (2019) intentaron identificar la contribución de la INDH al desarrollo de las zonas montañosas, como el caso de la provincia de Chefchaouen basándose en estadísticas oficiales y resaltando los desafíos del medio natural que impide a los ciudadanos beneficiarse de los programas de desarrollo. Presentan cuatro recomendaciones y propuestas: promover un desarrollo equilibrado entre las comunas rurales y la comuna urbana en la provincia de Chefchaouen a través del apoyo a las empresas, a las iniciativas individuales y el fomento de la inversión en productos endógenos; programación de proyectos de desarrollo socioeconómico en paralelo a la INDH que incluyen a todos los grupos sociales; adecuación de los programas de la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano a las características montañosas de las comunidades de la provincia de Chefchaouen, teniendo en consideración los riesgos naturales, sobre todo los incendios forestales en los programas de la INDH. Asimismo, concluyen su trabajo de investigación indicando la existencia de varios obstáculos que impiden que los programas de desarrollo logren sus objetivos, destacando que los programas de desarrollo aplicados en las zonas de llanura no se pueden aplicar de forma similar a las zonas montañosas. Por lo tanto, surge la urgencia de la creación de una agencia de desarrollo para las zonas montañosas y el establecimiento de una ley de montaña, como indican los mencionados autores. En este contexto, cabría señalar que algunos países han promulgado una ley específica relativa a los ámbitos de montaña desde hace tiempo, como es el caso de Francia que estableció en 1985 la Ley nº 85-30 relativa al desarrollo y a la protección de la montaña con la que se pretende combinar la exigencia del desarrollo basado en la valoración prioritaria de los recursos locales y la de la preservación del medio ambiente, dentro de un mismo espacio local.

Así pues, esta Ley que está inserta en la lógica del desarrollo endógeno (BROGGIO, 1997). Lo mismo se puede decir de la Ley 25/1982, de 30 de junio, de agricultura de montaña española e incluso de la Directiva comunitaria 75/286/CEE de Consejo, de 28 de abril de 1975, sobre la agricultura de montaña y de determinadas zonas desfavorecidas, que sirvió de referencia para la citada normativa española, entre otras.

2. Área de estudio y metodología

Hemos elegido la provincia Chefchaouen como caso de estudio debido a que se consideraba una de las provincias de Marruecos más pobres antes de la puesta en marcha de la INDH. En efecto, la tasa de pobreza multidimensional, en 2004, llegaba a un 54% en la provincia. Este indicador la situaba como la provincia más pobre en la región Tánger-Tetuán-Alhucemas (Fig. 1) y la segunda a nivel nacional sólo superada por Chichaoua (58,8%). Además, la mayoría de sus comunas presentaban un Índice de Desarrollo Humano bajo debido, principalmente, a su carácter rural ya que entre las 28 comunas que forman la provincia solo encontramos una urbana que es la capital Chefchaouen. A estos factores se debe añadir que se trata de un territorio montañoso, por lo que se ha beneficiado de todos los programas establecidos en el marco de la INDH que hemos mencionado en la introducción. Ello permitió que en esta provincia, en el periodo 2011-2018, se realizarán 700 proyectos en el marco de esta iniciativa. Un número que permite conocer en profundidad esta Iniciativa, sobre todo cuando se desglosan estos proyectos según los actores que los han ejecutado.

La provincia de Chefchaouen es una de las ocho provincias y prefecturas de la región de Tánger-Tetuán-Alhucemas, norte de Marruecos (Fig. 2). Limita al sur con Uezzán y Taounat, al este con la provincia de Alhucemas, al oeste con

las provincias de Larache y Tetuán y al norte, a lo largo de 120 km, con el Mar Mediterráneo.

En cuanto al medio físico, el territorio de la provincia pertenece a la cadena montañosa del Rif, de materiales silíceos y calcáreos. Varias cimas en la provincia de Chefchaouen superan los 2000 metros, como son los casos de Jbel Lakraa 2159 metros, Jbel Tissouka 2122 metros y Jbel Tizirene 2106 metros. Asimismo, encontramos algunas llanuras costeras en el norte de la provincia, concretamente en Jabha, Kaa Asras y Chmaala. Climáticamente se pueden distinguir hasta tres zonas diferentes: una zona montañosa, caracterizada por poseer un clima lluvioso y frío en invierno y suave en verano donde las precipitaciones varían entre 800 y 1400 milímetros anuales, a veces se superan los 2000; una zona costera semiárida con escasas precipitaciones; y una zona sureste con un clima húmedo en invierno y seco en verano.

La superficie de esta provincia es de 3511,3 km². La comuna urbana Chefchaouen se considera la comuna más pequeña de la provincia con una superficie de 10,4 km², mientras que la comuna rural Talambote es la más grande con una superficie de 205 km². La población de la provincia de Chefchaouen era de 457 432 habitantes, según datos del Censo Oficial de 2014, siendo predominantemente rural. Su tasa de urbanización es muy baja, apenas llega al 12,5% del total de población.

Provincias y Prefecturas	Comunas		Total comunas	Tasa de pobreza multidimensional 2004
	Urbanas	Rurales		
Alhucemas	5	31	36	41,0
Chefchaouen	1	27	28	54
Fahs Anjra	0	7	7	48,4
Larache	2	17	19	34,1
M'diq-Fnideq	3	2	5	15,3
Uezzán	1	16	17	32,9
Tánger-Assilah	3	9	12	13,6
Tetuán	2	20	22	24,6
Región Tánger-Tetuán-Alhucemas	17	129	146	51,7
Marruecos	221	1282	1503	25,0

FIG. 1/ División administrativa de la Región Tánger-Tetuán-Alhucemas y tasa de pobreza multidimensional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Alta Comisaría de Planificación (HCP, 2018a y 2018b)

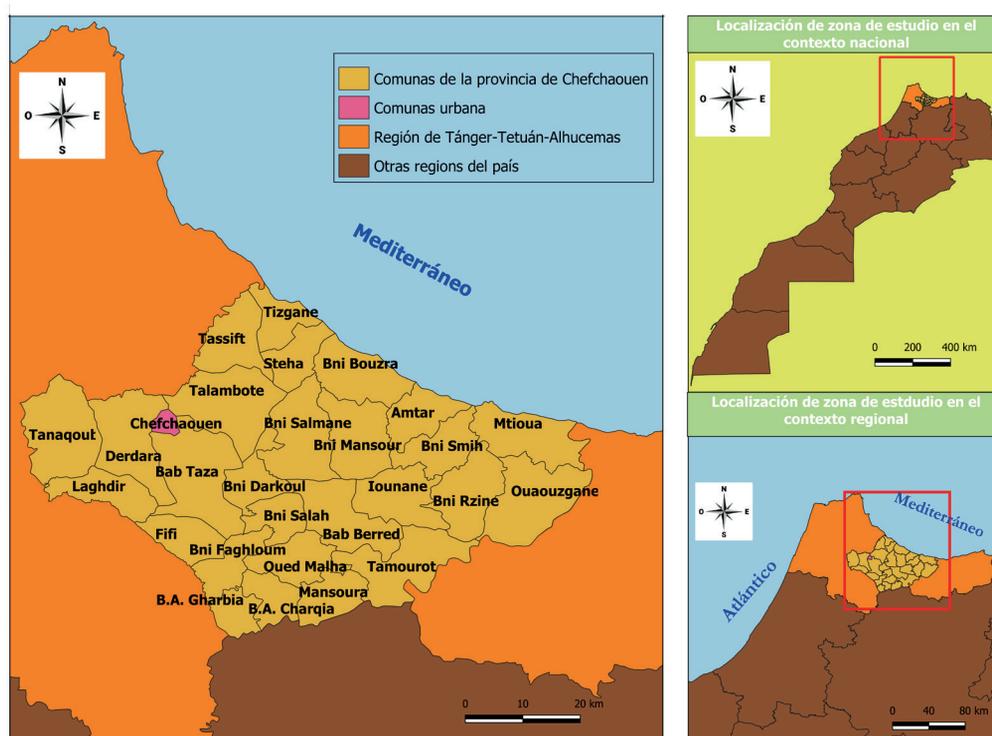


FIG. 2/ Zona de estudio

Fuente: Elaboración propia

Para realizar este trabajo de investigación ha sido necesaria la obtención de información relativa a los miembros de los comités a nivel territorial y también a los proyectos realizados en el periodo 2011-2018. Dentro de ellos se incluyen: los proyectos operativos que son los realizados que han entrado o están listos para entrar en “actividad” y poder proporcionar el resultado deseado; los proyectos realizados considerados no operativos que son aquellos que se han llevado a cabo pero no son aptos para entrar en “actividad”; las acciones realizadas que son las intervenciones puntuales que no llegan a ser proyectos y que en su mayoría son diagnósticos; los proyectos estancados que son aquellos que tienen dificultades pero no se ha anulado su realización; y los proyectos que están en su fase de ejecución. Esta información proviene de la División de Acción Social (DAS) que desempeña el papel de interlocutor y de coordinación

provincial de la acción de desarrollo humano a nivel local. Ha sido necesario completarla con otra proveniente de la Alta Comisaría de Planificación (HCP por sus siglas en francés), que es el organismo encargado de producir información estadística en el ámbito económico, demográfico y social de Marruecos. Por su parte, la información de carácter cualitativo se ha extraído de los manuales de procedimiento que nos han permitido una aproximación a los criterios adoptados tanto para beneficiarse de los programas de la INDH como de la estructura de los comités de gobernanza creados en el marco de esta iniciativa.

Esta información, cualitativa y cuantitativa, nos ha posibilitado la creación de una base de datos que permite analizar los proyectos, inversiones totales² y subvención³ según los actores, así como la estructura de los comités

² Referido al coste global de los proyectos que incluye la parte aportada por: 1) los beneficiarios que por ejemplo en el caso de las Actividades Generadoras de Ingresos (AGI) debe ser como mínimo el 30% del mencionado coste, como establecen los criterios de financiación de esta tipología de las AGI; 2) los socios de los proyectos (provincia, comuna, Agencia de la Promoción y el Desarrollo del Norte, etc.); 3) la subvención INDH. Cabría señalar que, debido a la falta de datos detallados relativos a la aportación de los socios, este

trabajo se centra en el coste global invertido y en la parte de subvención procedente de la INDH.

³ Relativo a la subvención de la INDH, es decir, el dinero que proviene de la “Cuenta de apoyo de la Iniciativa de Desarrollo Humano”. Sería oportuno señalar que los fondos de esta cuenta provienen del presupuesto general del Estado, de colectividades territoriales, de los servicios del Estado a nivel territorial y de la cooperación internacional.

según la tipología, número de integrantes y género. El resultado conseguido a través de los datos cuantitativos se representa principalmente en tablas y, en menor medida, se utiliza la representación gráfica y cartográfica generada a través del sistema de información geográfica QGIS. Cabría indicar que, la moneda utilizada en los datos relacionados con los recursos financieros es el dirham, moneda oficial de Marruecos, cuya equivalencia es de 10,94 dirhams/euro aproximadamente.

3. Resultados

3.1. ¿Cómo se estructuran los Comités de Desarrollo Humano en el marco de la INDH en el territorio de nuestra zona de estudio?

Como ya se ha mencionado, a nivel de las provincias se ha creado el Comité Provincial de Desarrollo Humano (CPDH). Este Comité es un órgano decisorio (Conseil Économique Social et Environnemental, 2013), presidido por el gobernador, compuesto por representantes electos, representantes de la administración y de la sociedad civil. Su estructura en nuestra zona de estudio refleja una estructura tripartita igualitaria desde el punto de vista numérico, ya que de los 15 miembros que lo forman cinco representan a la administración, cinco a los representantes electos y cinco a la sociedad civil. Ahora bien, si tenemos en cuenta la profesión de cada miembro, que en gran medida refleja el nivel de estudios de sus miembros, observamos un desequilibrio notable entre las tres partes mencionadas.

En efecto, la mayoría de los representantes de la administración son ingenieros (3 de 5), un doctor en medicina y un profesor. Esto quiere decir que todos poseen una formación superior. Esto es lógico porque representan el sector de la administración pública que requiere de criterios específicos para su acceso, entre ellos el nivel de instrucción. Por su parte, la mayoría de los electos son comerciantes en el mundo rural (3 de 5), además de un agricultor y un jubilado. Sin embargo, el denominador común entre los representantes electos y los de la administración es la ausencia total de las mujeres. En este sentido, es considerable el esfuerzo realizado por Marruecos en el ámbito de la igualdad, tras las reformas constitucionales y normativas realizadas, que han permitido un avance significativo en la participación de la mujer en

el desarrollo (Conseil Économique Social et Environnemental, 2014). No obstante, debemos registrar que todavía existen varios escollos que se deben soslayar (LAGHDAS, 2017), entre ellos, la exclusión de la mujer en el proceso de la gestión de los asuntos públicos de su territorio, sobre todo en el medio rural.

Parece que se ha apostado por la sociedad civil para “compensar” la ausencia total de la mujer como representante de la administración y de los electos. La obligación de la presencia de la mujer en los órganos de la gobernanza es la única explicación, sin lugar a dudas, para que los cinco miembros del CPDH en nuestra zona de estudio que representan a la sociedad civil sean, todas, mujeres. Intentando analizar las características profesionales de estas mujeres nos encontramos ante una paradoja, ya que tres de ellas no ejercen ningún trabajo. Sin embargo, las tres son presidentas de cooperativas agrícolas y asociaciones beneficiadas en el marco de la INDH como actividades generadoras de ingresos. De todos modos, además de ellas, encontramos una agricultora y una gerente de una empresa de construcción.

Además de este comité provincial encontramos ocho comités locales a nivel de las comunas rurales beneficiadas del programa de la lucha contra la pobreza en el mundo rural; y en la comuna urbana de Chefchaouen, en el marco del programa de la lucha contra la exclusión en el mundo urbano.

El análisis de los datos de la FIG. 3 permite observar que la agricultura es la principal profesión de los miembros de los Comités Locales de Desarrollo Humano en la provincia de Chefchaouen (un 17%), siendo todos hombres.

Este dato no es nada sorprendente ya que la agricultura es la principal actividad en el mundo rural marroquí, y sobre todo en una provincia como Chefchaouen en la que la tasa de analfabetismo supera el 40%, y los asalariados en el sector público y privado apenas representan un 15,8% de la población activa ocupada o en paro (que había trabajado según el censo oficial de 2014). En representación de los electos encontramos que los agricultores suponen el 29,5% y si descartamos la representación de las mujeres esta tasa se duplica llegando al 40,6%. Además, esta situación casi se repite también en el caso de la representación de la sociedad civil. En efecto, un 21,1 % de ellos son agricultores y, si solo tomamos en consideración la representación de los hombres, esta tasa asciende al 29,4%.

Profesión	Electos		Administración		Sociedad civil		Total	(%)
	M	H	M	H	M	H		
Agricultores	0	13	0	0	0	10	23	17,0
Estudiantes	6	0	0	0	3	3	12	8,9
Directores de escuelas o centros	0	0	1	7	0	0	8	5,9
Comerciantes	0	6	0	0	0	1	7	5,2
Profesores	1	0	2	2	0	1	6	4,4
Enfermeros	0	0	2	4	0	0	6	4,4
Maestros	0	0	2	3	0	1	6	4,4
Amas de casa	1	0	0	0	4	0	5	3,7
Obreros	0	2	0	0	0	3	5	3,7
Desempleados	3	0	0	0	1	3	7	5,2
Administrativos	0	1	0	3	0	0	4	3,0
Ingenieros	0	1	1	1	0	0	3	2,2
Jubilados	1	2	0	0	0	0	3	2,2
Redactores	0	0	0	1	1	2	4	3,0
Técnicos	0	1	0	10	0	0	11	8,1
Auxiliar técnico	0	1	1	0	0	0	2	1,5
Funcionarios	0	0	0	0	0	2	2	1,5
Médicos	0	0	1	1	0	0	2	1,5
pescadores	0	0	0	0	0	2	2	1,5
Abogados	0	1	0	0	0	0	1	0,7
Agente de inmobiliaria	0	1	0	0	0	0	1	0,7
Agente de seguro	0	1	0	0	0	0	1	0,7
Empleado Agencia ONEEP	0	0	0	1	0	2	3	2,2
animadores	0	0	0	0	1	0	1	0,7
Conductores	0	0	0	0	0	1	1	0,7
Contratistas	0	1	0	0	0	0	1	0,7
Farmacéuticos	0	0	0	0	1	0	1	0,7
Jefe de servicio de pesca marítima	0	0	0	1	0	0	1	0,7
Jefe de servicio de registro	0	1	0	0	0	0	1	0,7
Monitores	0	0	0	0	1	0	1	0,7
Parteras	0	0	1	0	0	0	1	0,7
Soldadores	0	0	0	0	0	1	1	0,7
Supervisor de mezquitas	0	0	0	0	0	1	1	0,7
Vendedores ambulante	0	1	0	0	0	0	1	0,7
Total	12	33	11	34	12	34	135	100

Fig. 3/ Distribución de los miembros de los Comités Locales de Desarrollo Humano en la Provincia de Chefchaouen, según la profesión, 2015

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la División de Acción Social (DAS) Chefchaouen

No cabe duda, que una de las observaciones más llamativas es la fuerte presencia de los estudiantes en estos Comités Locales de Desarrollo en el marco de la INDH. Los estudiantes suponen un 8,9% de sus miembros. Pero aún más llamativa es la significación de las estudiantes en la categoría de electos ya que la mitad de las mujeres que representan a los electos son estudiantes. Esto lo podemos interpretar como uno de los frutos de los avances en la educación en el mundo rural marroquí, en general, y en nuestra zona de estudio, en particular. Las escuelas construidas en el mundo rural en las últimas décadas han permitido el “avance” de la mujer rural en la esfera política, aunque no a la altura de las expectativas. De hecho, como se puede comprobar en el mapa la representación de la mujer en los consejos comunales, todavía esta es “escasa” (FIG. 4).

La tasa más alta registrada, que no supera el 42,9%, se encuentra en dos comunas rurales, Bni Ahmed Chaqria y Tanaqoub, y en la comuna urbana de Chefchaouen donde alcanza el 33,3%. Aún más, en algunas comunas se constatan unas tasas “ridículas” llegando a ser 0 en tres de ellas (Ouaouzgane, Bni Salah y Dardara). Es verdad que hay claras diferencias en esta representación de la mujer entre las comunas de la provincia, pero el denominador común entre todas ellas es la ausencia de

mujeres en el cargo de presidente del Consejo comunal; todos los presidentes son hombres.

Tras la representación de los estudiantes, se observa que los técnicos también se encuentran entre las profesiones más significativas en estos comités, ya que conforman un 8,1%. Casi todos los técnicos son representantes de la administración. Únicamente en un caso se encuentra que un miembro de los electos es técnico (comuna Bni Rzine). Estos técnicos pertenecen a los servicios descentralizados del Estado, en gran medida, al sector de agricultura, agua y bosques. La presencia de estos técnicos refleja, de una manera u otra, los servicios que tiene cada comuna. Por el contrario, es reseñable la inexistencia de actores del sector educativo (maestros, profesores, y directores) a pesar de que todas las comunas tienen escuelas.

3.2. La distribución de los proyectos según los actores

3.2.1. Actores públicos

Durante el periodo 2011-2018 se han llevado a cabo 700 proyectos en la provincia de Chefchaouen en el marco de la INDH. Como se puede comprobar en los datos (FIG. 5), los

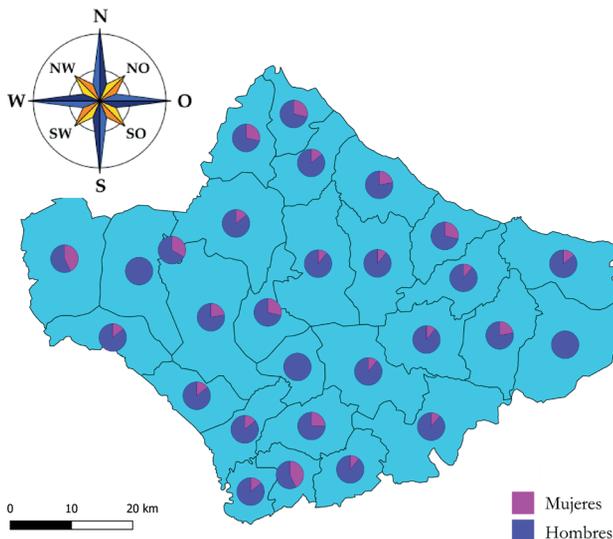


FIG. 4/ La representación de la mujer en consejos comunales de la provincia de Chefchaouen según las elecciones comunales y regionales de 2015

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las elecciones <http://www.elections.ma/>

actores públicos han sido promotores de 285 proyectos, lo que representa el 40,7%, un porcentaje que indica que se trata del primer actor en el marco de la INDH. Su peso es aún mayor en la subvención recibida. Estas iniciativas tienen mucha más de la mitad de la subvención INDH (un 56,7%). Tal porcentaje significaría, en gran medida, que la administración pública conforma el principal “gestor” del dinero de la INDH. Si evocamos la representación de la administración en los comités de la gobernanza podríamos inferir que “la igualdad” representativa se ve compensada por el dominio del sector público en la “gestión” de los fondos de la iniciativa. Más bien, este dato, se puede considerar como una “encarnación” sobre el terreno de la ambigüedad señalada por los autores RAJEB & al. (2019) en el sentido de que el Estado, admite sus debilidades en materia de gobernanza y su incapacidad para responder correctamente a las necesidades de la población, pero al mismo tiempo, muestra su omnipresencia, y, quizás se trata del mismo signo de “vacilación” en compartir el poder por parte de la administración registrado en otras experiencias de desarrollo territorial como el caso español, precisamente en los programas LEADER y PRODER estudiados por NAVARRO & CEJUDO & MAROTO (2014).

Un análisis más detallado enfocado a estos actores públicos, en nuestra zona de estudio, permite “descubrir” que la provincia se considera el principal actor ya que la encontramos como promotor en el 58,9% de los proyectos realizados por la administración pública. Para evitar cualquier confusión sería necesario detenerse para indicar a qué nos referimos a la provincia como administración, en la que el gobernador representa al poder central como establece el artículo 145 de la nueva constitución marroquí de 2011. En este contexto, el rol del gobernador ha conocido una evolución considerable pasando de un rol tradicional limitado al “aspecto de seguridad”,

a un rol que incluye otros aspectos, entre ellos el aspecto de desarrollo socioeconómico como establece el artículo citado: “Los gobernadores asisten a los presidentes de las colectividades territoriales y en especial a los presidentes de los Consejos regionales en la puesta en práctica de los planes y programas de desarrollo”.

Por otro lado, y como demuestran los datos (FIG. 5), la inversión total de los proyectos de la provincia en el marco de la INDH representa más de la mitad de las inversiones de las administraciones públicas en esta área. En efecto, sus proyectos han requerido una inversión de 144 444 301 dirhams lo que supone el 50,6%. Además, llama poderosamente la atención que la inversión total de los proyectos de la provincia iguala la subvención INDH (144 473 101 dirhams), lo que quiere decir que estos proyectos han sido financiados únicamente por la INDH, presentando así una situación singular en comparación con el resto de los actores.

Si se abunda en los detalles de estos proyectos de la provincia (FIG. 6) se aprecia que, solo dos comunas han quedado excluidas (Bni Ahmed Gharbia y Talambote). Estas comunas rurales se caracterizan por una tasa de pobreza multidimensional, relativamente elevada, sobre todo Talambote en la que esta tasa ha llegado, según los datos de la HCP basados en el Censo de Población de 2014, a 22,5%, a saber. Esta tasa supera la tasa provincial en 3,7 puntos porcentuales (18,8%). Además, se consideran entre las comunas con menos población a nivel provincial ya que Talambote se sitúa en la posición 25 (8481 habitantes) y Bni Ahmed Gharbia en la posición 15 (12978 habitantes).

Por otro lado, se registra que, desde un punto de vista numérico, la actuación de la provincia a través de los proyectos realizados de la INDH se ha concentrado, relativamente, en la comuna urbana de Chefchaouen, que ha acaparado

Actores	Proyectos		Inversión total		Subvención INDH	
	Abs.	%	en DH	(%)	en DH	(%)
Provincia	168	58,9	144 444 301	50,6	144 444 301	86,4
Agencia para la Promoción y el Desarrollo del Norte (APDN)	8	2,8	33 754 408	11,8	20 544 408	12,3
Los servicios descentralizados del Estado	109	38,2	107 173 773	37,6	2 127 230	1,3
Total	285	100,0	285 372 482	100,0	167 144 739	100,0

FIG. 5/ La administración pública como promotor de los proyectos de la INDH, provincia de Chefchaouen, 2011-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la DAS Chefchaouen

Comunas	Proyectos		inversión total		Subvención INDH	
	Nº abs	(%)	En DH	(%)	En DH	(%)
Amtar	5	3,0	51944910	36,0	51944910	36,0
Bab Berred	4	2,4	1659556	1,1	1659556	1,1
Bab Taza	14	8,3	11689670	8,1	11689670	8,1
Bni Ahmed Chaqria	4	2,4	1142485	0,8	1142485	0,8
Bni Ahmed Gharbia	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Bni Bouzra	3	1,8	1441419	1,0	1441419	1,0
Bni Darkoul	9	5,3	2052918	1,4	2052918	1,4
Bni Faghloum	7	4,1	2312496	1,6	2312496	1,6
Bni Mansour	3	1,8	201600	0,1	201600	0,1
Bni Rzine	7	4,1	1901044	1,3	1901044	1,3
Bni Salah	3	1,8	12201097	8,4	12201097	8,4
Bni Salmame	10	5,9	1771661	1,2	1771661	1,2
Bni Smih	8	4,7	2126954	1,5	2126954	1,5
Chefchaouen	23	13,6	6824396	4,7	6824396	4,7
Derdara	8	4,7	4273643	3,0	4273643	3,0
Fifi	5	3,0	756706	0,5	756706	0,5
Iounane	9	5,3	2770378	1,9	2770378	1,9
Laghdir	6	3,6	2841038	2,0	2841038	2,0
Mansoura	4	2,4	1201703	0,8	1201703	0,8
Mtioua	10	5,9	1171770	0,8	1171770	0,8
Ouaouzgane	13	7,7	4361349	3,0	4361349	3,0
Oued Malha	1	0,6	295066	0,2	295066	0,2
Steha	3	1,8	916969	0,6	916969	0,6
Talambote	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Tamorot	2	1,2	24551447	17,0	24551447	17,0
Tanaqoub	1	0,6	500000	0,3	500000	0,3
Tassift	3	1,8	1111944	0,8	1111944	0,8
Tizgane	1	0,6	45000	0,0	45000	0,0
Intercomunal	3	1,8	2405882	1,7	2405882	1,7
Total	169	100,0	144473101	100,0	144473101	100,0

FIG. 6/ La institución provincial como promotor de los proyectos en el marco de la INDH en la provincia de Chefchaouen, 2011-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la DAS Chefchaouen

un 13,6% de estos proyectos. Asimismo, en el mundo rural, estas actuaciones llevadas a cabo por la provincia se han concentrado, principalmente, en dos comunas; Bab Taza y Ouaozgane. De hecho, el 8,3% de los proyectos se ha realizado en la primera y el 7,7% en la segunda.

Sin embargo, si se analizan estas actuaciones desde una perspectiva del volumen de los recursos financieros, se puede observar que la cantidad de los proyectos no refleja la realidad de la inversión y subvención INDH. De hecho, encontramos comunas con un número limitado de proyectos y con un volumen considerable de inversión. Nos referimos, en particular, a Amtar con solo 5 proyectos (3%), ha acaparado 51944910 dirhams de la subvención INDH (36%); y Tamorot con tan solo dos proyectos (1,2%) se ha beneficiado de un volumen de 24 551 447 dirhams (17%).

En lo que se refiere a los ámbitos de las actuaciones, conviene subrayar que existe una variedad en las intervenciones. Sin embargo, se destaca una orientación hacia la educación y el abastecimiento de agua potable. En efecto, casi un tercio (un 31,9 %) de los proyectos de la provincia están vinculados al sector de la educación y pretenden el fortalecimiento de infraestructuras e instalaciones educativas sobre todo en el mundo rural para la reducción de las desigualdades en la educación y la lucha contra el abandono escolar que representa un verdadero problema. Estas actuaciones se han llevado a cabo principalmente en el marco de dos programas de la INDH; el programa de la lucha contra la precariedad y el programa de la rehabilitación territorial. Asimismo, encontramos que el sector de abastecimiento de agua potable representó el segundo en cuanto a la cantidad de proyectos (26,6 %), lo que reflejaba la orientación estratégica hacia este sector de gran importancia no solo en el ámbito del desarrollo socioeconómico, sino también de seguridad ya que a pesar de que la provincia de Chefchaouen conoce precipitaciones que a veces superan 2000 milímetros por año, el problema del agua potable en el mundo rural se destaca sobre todo en los años de sequías y resulta en conflictos y manifestaciones como el caso del año 2015 (CHAOUEN PRESS, 2015; ASSABAH, 2017).

En Marruecos, la descentralización y la desconcentración ocupan un lugar preponderante como políticas de modernización de la administración, sobre todo con la llegada de la nueva Constitución marroquí (BENABDELHADI, 2018). En este contexto, los

servicios descentralizados del Estado a nivel de la provincia de Chefchaouen se consideran el segundo actor público que ha intervenido a través de los proyectos de la INDH para el desarrollo territorial de nuestra zona de estudio. De hecho, lo encontramos como promotor en un 38,2% de los proyectos de INDH como un promotor de carácter público (FIG. 5). Precisamente son 109 proyectos en los que un poco más de la mitad (50,5%) están relacionados con la electrificación, sobre todo rural. En los datos de la FIG. 5 se observa que hay una característica muy relevante en cuanto a la financiación de los de los servicios descentralizados del Estado. Pues, si la cantidad de los proyectos de éstos representa el 38,2% de los proyectos de los actores públicos como hemos indicado, estos proyectos han requerido una inversión total de 107 173 773 dirhams, lo que supone un 37,6% de la inversión total en los proyectos de los actores públicos, lo que representa un porcentaje muy similar al de la cantidad de los proyectos (38,2%). Sin embargo, se registra una escasez muy llamativa de la subvención INDH. De hecho, esta subvención INDH apenas llega 2 127 230 dirhams que escasamente representa el 2 % de la inversión total de estos proyectos y el 1,3% de la subvención INDH de los proyectos de los actores públicos. La explicación de esta escasa subvención se encuentra en el tipo del promotor mismo, esto es que se firmaron convenios a nivel central, entre la Coordinación Nacional de la INDH (Ministerio del Interior) y los Servicios Descentralizados del Estado. En "virtud" de estas convenciones las "subvenciones" se han transferido directamente a estos servicios y no a las Divisiones de Acción Social (DAS) de las provincias y prefecturas. De hecho, encontramos que la subvención INDH en los proyectos de la electrificación, que representan casi la mitad de los proyectos de los Servicios Descentralizados del Estado, es "nula" o mejor dicho invisible ya que, examinando los datos de estos proyectos observamos que la Oficina Nacional de la Electricidad y Agua Potable es el promotor y financiador de estos proyectos. Pareciendo así una contradicción "proyectos de la INDH sin subvención INDH", sin embargo, encontramos que la DAS de la provincia de Chefchaouen participa en los comités de estos proyectos, y además se encarga de su seguimiento.

Además de la electrificación, la intervención de los Servicios Descentralizados del Estado (precisamente Oficina Nacional de la Electricidad y Agua Potable) otorgó gran relevancia al sector del agua potable ya que las actuaciones en este ámbito supusieron el

22,0% de los proyectos de estos servicios. Recordamos que este ámbito ha sido también uno de los más destacados en los proyectos de la provincia. Asimismo, las vías de comunicación tienen una considerable representación en las actuaciones de este actor público. En efecto, el 14,7% de estas actuaciones están vinculadas a esta área. Además, la observación apuntada en cuanto a los proyectos de la electrificación se repite también en el caso de los caminos de comunicación, nos referimos a la subvención INDH nula; todos los proyectos de caminos (construcción, rehabilitación de caminos, puentes), que tienen a la Dirección Provincial de Equipamiento, Transporte y Logística como portador de proyecto se han llevado a cabo “sin subvención INDH”.

Frente al dominio de la provincia y de los Servicios Descentralizados del Estado, es destacable subrayar la limitada actuación de la APDN. Su presencia “casi nula” como promotor de proyectos no llega a pasar 8 proyectos, lo que supone solo un 2,8% de los proyectos de actores públicos. Sin embargo, su porcentaje asciende en cuanto a la inversión total y subvención INDH, respectivamente, a 11,8 y 12,3%. Este ascenso, especialmente de representación de la subvención INDH, a nuestro entender, es resultado lógico del caso indicado; proyectos de los Servicios Descentralizados del Estado con subvención INDH “nula” pero también por la presencia de proyectos financiados totalmente por la INDH. Analizando esta escasa actuación de la APDN se percibe que apostó por el ámbito social, particularmente la construcción de los centros polivalentes.

3.2.2. Actores electos

Antes de emprender el análisis relativo a estos actores, sería conveniente indicar que se entiende por actores electos a las autoridades locales electas, que han llegado al “poder” a través de elecciones. Se consideran el segundo actor en la actuación en el marco de la INDH, a poca distancia de los actores públicos. Como se puede comprobar en el FIG. 7 son 263 proyectos los que han realizado los actores electos, lo que representa el 37,6 % del total de los proyectos realizados, es decir que este porcentaje solo es inferior al de los actores públicos por 3,3 puntos porcentuales. Sin embargo, desde un punto de vista financiero, los datos reflejan una diferencia notable entre los dos actores. En efecto, los proyectos de los actores electos se han llevado a cabo con una inversión total de 137756081 dirhams, en la que 100093895 dirhams provienen de la subvención INDH. Estas cantidades son muy inferiores a los de los actores públicos.

Por otro lado, los actores electos se desglosan en dos; las comunas y el Consejo provincial. Si nos fijamos en los datos (FIG. 7), lo primero y lo más impactante que salta a la vista es la cantidad de iniciativas del Consejo provincial, que ha realizado 3 proyectos (1,1%), en dos comunas; la comuna urbana Chefchaouen (1 proyecto) y la comuna rural Ouaouzgane (2 proyectos). La característica interesante de estos proyectos son los destinatarios; jóvenes a través de iniciativas en el ámbito de educación y deporte, de residencias de estudiantes y la construcción de un campo de fútbol en Ouaouzgane; y, ancianos a través de la

Actores	Proyectos		Inversión total		Subvención INDH	
	nº abs	%	en DH	(%)	en DH	(%)
Comunas	260	98,9	132456081	96,2	98293895	98,2
Consejo provincial	3	1,1	5300000	3,8	1800000	1,8
Total	263	100,0	137756081	100,0	100093895	100,0

FIG. 7/ Los electos como promotor de los proyectos de la INDH, provincia de Chefchaouen, 2011-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la División de Acción Social (DAS) Chefchaouen

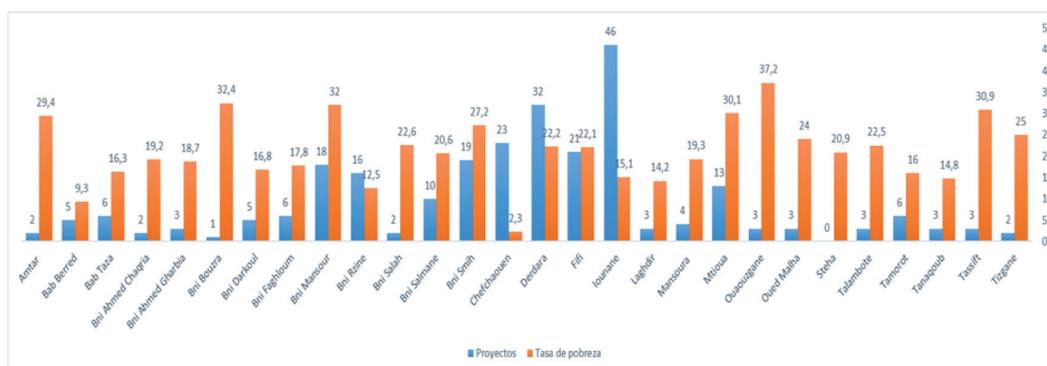


FIG. 8/ **Proyectos con comuna como promotor en el periodo 2011-2018 (en números absolutos) y la pobreza multidimensional, 2014, (en porcentaje) en las comunas de la provincia de Chefchaouen**

Fuente: Elaborador propia a partir del cálculo propio y datos de la Alta Comisaría de Planificación (HCP)

construcción de un espacio cultural y educativo para los antiguos miembros del ejército de la liberación en la ciudad de Chefchaouen. Al contrario de este actor, se observa que las comunas han tenido el protagonismo en la realización de los proyectos de la INDH en la provincia de Chefchaouen. Son 263 iniciativas llevadas a cabo por las comunas como promotor, lo que representa el 98,9% de los proyectos de los actores electos y más de un tercio (37,6%) del total de actuaciones realizadas en general. Esta tasa supera incluso a la representación de los electos en los comités de la gobernanza.

Ahora bien, esta tasa debe interpretarse con cautela, dado que no refleja la realidad de cada comuna, sino de la provincia en su conjunto. Analizando los proyectos según las comunas (FIG. 8), la observación subyacente es la gran disparidad en la cantidad de proyectos realizados de una comuna a otra. En este sentido, encontramos la comuna Iounane con 46 proyectos realizados por ésta como promotor. Sin embargo, en el lado opuesto se encuentra a la comuna Steha sin ningún proyecto. En el mundo rural, la pieza clave en la explicación de esta enorme disparidad es el programa de lucha contra la pobreza en el mundo rural. Como se puede comprobar en el gráfico, las comunas con mayor número de esta tipología de proyectos son: Iounane (46); Dardara (32); Chefchaouen (23); Fifi (21); Bni Smih (19); Bni Mansour (18); Bni Rzine (16); Mtioua (13) y Bni Salmame (10). Se podría decir que el común denominador entre estas comunas, con la excepción de la comuna urbana Chefchaouen, es la elevada tasa de pobreza multidimensional.

Esta observación, ha “remitido” a examinar los programas de INDH en los que se han beneficiado estas comunas. Esto, facilita inferir un nuevo denominar común; el programa de lucha contra la pobreza en el mundo rural, ya que todas estas comunas rurales se han beneficiado en este marco, que se basa en el criterio de pobreza, a saber, en este periodo se han beneficiado las comunas cuya tasa de pobreza global es superior a un 14%. Asimismo, la comuna urbana se ha beneficiado del programa de la lucha contra la exclusión en el mundo urbano. Estas comunas son las únicas que han conocido la creación del Comité Local de Desarrollo Humano. Las subvenciones INDH en el marco de los dos programas se otorgan, de manera directa, a este comité que preside el presidente de estas comunas.

En este contexto cabría señalar que los electos comunales desempeñan un papel importante en la gestión de asuntos públicos locales. Cuatro funciones básicas son las que desempeñan: representación, gestión, control y mediación (OCDE, 2017). Así pues, otorgar la subvención INDH de manera directa al comité que presiden los presidentes de las comunas lo podríamos considerar como un reflejo de la función de gestión que hemos mencionado, pero también como un reforzamiento del “poder político” de los presidentes, ya que la subvención INDH podría desviarse de sus objetivos, pasando de pretender lograr el desarrollo a “buscar votos”. De hecho, si se registra la presencia de “la dimensión política” en algunos proyectos de las comunas, un simple cálculo nos permite extraer que alrededor de un 70% de los proyectos relacionados con la construcción y rehabilitación

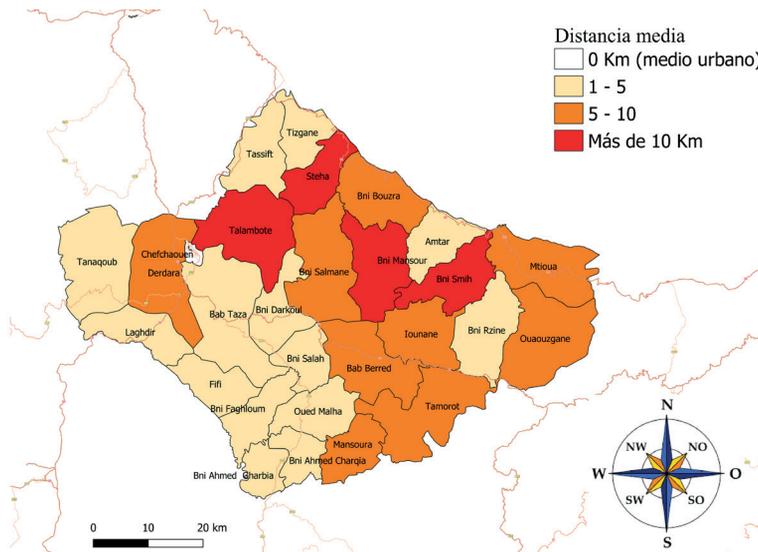


FIG. 9/ Distancia media a la carretera asfaltada

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Alta Comisaría de Planificación, HCP (2014) y ESRI Transportation

de los campos de fútbol en el mundo rural se han llevado a cabo entre 2013 y 2015. Intentando interpretar este dato quizás el interrogante más acertado sería si las elecciones comunales de 2015 han sido el principal motivo de esta “relevancia” dada al deporte más popular (el fútbol) en este corto periodo. La “instrumentalización política”, quizás es el motivo del cambio que conoce la presidencia de los Comités Local de Desarrollo Humano en la tercera fase de la INDH, ya que se han excluido los presidentes de las comunas de la presidencia de estos comités.

Otro asunto que se debía indicar en el análisis de la intervención de las comunas en el marco de la INDH, es la relevante concentración de los proyectos en tres sectores. En primer lugar, las vías de comunicación, que representa una cuarta parte (25%) de los proyectos de las comunas. Sin embargo, examinando la “localización” de los proyectos de las comunas en esta área se destaca que no todas las comunas han realizado este tipo de proyectos. Solo 12 comunas han realizado proyectos de vías de comunicación. No obstante, deberíamos señalar que todas las comunas beneficiadas del programa de la lucha contra la pobreza en el mundo rural (8 comunas) y la comuna urbana beneficiada en el marco del programa de la lucha contra la exclusión social en el mundo

urbano, han llevado a cabo esta actuación. Esto se puede interpretar como que las comunas que han tenido “el poder” de toma de decisión a través de los comités locales de desarrollo humano han apostado por las vías de comunicación como factor determinante en el desarrollo de sus territorios.

No podemos negar el rol y la relevancia de los caminos rurales. Sus impactos a nivel socioeconómico son indiscutibles. Sin embargo, cuando examinamos los proyectos en este ámbito se observa que ningún proyecto de las comunas trata la construcción de nuevos caminos, sino la gran mayoría (53,8%) de los proyectos en esta área abordan la construcción de puentes, pequeños y medianos, (*Ouvrage d'art*), y el resto consiste en la rehabilitación de los caminos ya existentes.

Por tanto, la intervención en este ámbito debía orientarse a la construcción de nuevos caminos y a asfaltar los caminos en el mundo rural, ya que como podemos observar en la FIG. 9 casi la mitad de las comunas rurales (un 48,1%) tienen una distancia media a la carretera asfaltada que iguala o supera cinco kilómetros, rebasando la distancia media en cuatro de ellas diez kilómetros; Bni Mansour, Bni Smih, Steha y Talmbote. Este dato refleja la dificultad de comunicación que “padecen”

algunos douars, sobre todo en la temporada de lluvias, lo que repercute negativamente en el proceso del desarrollo territorial de estas zonas.

Al analizar los principales sectores de la intervención de las comunas como promotoras de proyectos, en segundo lugar, se revela el sector educativo, que representa un poco menos de la cuarta parte (23,8%) de las actuaciones de este actor. En este contexto, se debe subrayar la gran consideración que tienen algunos proyectos de las comunas vinculados a esta área. Nos referimos, en particular, a los proyectos de transporte escolar en el mundo rural, al que se le ha otorgado gran importancia. De hecho, representan casi la mitad (45,7%) de las actuaciones de las comunas en este sector. No nos referimos solo a la cantidad de los proyectos, sino también a su impacto, sobre todo en la lucha contra el abandono escolar. En el extremo opuesto, se aprecia que las comunas no se han implicado suficientemente en cuanto a los proyectos relacionados con las residencias estudiantiles, ya que solo un 9,9% de sus proyectos en el ámbito educativo están vinculados a tales residencias.

El sector de salud se sitúa en tercer lugar en las actuaciones de las comunas, pero a mucha distancia de los dos primeros. De hecho, apenas representa el 11,2% de los proyectos de las comunas. El análisis de la tipología de los proyectos en el ámbito de la salud pone de manifiesto la evidente orientación hacia la compra de ambulancias. Prueba de ello es que el 41,4 % de estas iniciativas consisten en la compra de este medio de transporte sanitario. No cabe duda que estos proyectos podrían facilitar el acceso de la población rural a los equipamientos y a los servicios en materia de salud y asistencia a mujeres embarazadas y enfermos. Sin embargo, el mal estado de los caminos rurales, dificulta la llegada de estas ambulancias a los pueblos, excluyéndolos así del beneficio de estos proyectos.

⁴ Es cierto que es difícil dar una cifra exacta del número de asociaciones que hay en nuestra zona de estudio, especialmente de las asociaciones activas, ya que, como indicó el Conseil, Economique, Social et Environnemental (2016), la falta de datos se considera entre los problemas que puede encontrar el investigador, debido a ya que, a menudo, estos no se publican ni se actualizan. Para superar esta dificultad hemos examinado los Planes

3.2.3. Actores de la sociedad civil

Como primera cuestión a subrayar es que la sociedad civil ha quedado lejos de las aspiraciones en las actuaciones de la INDH. Dos indicadores reflejan la limitada representación de la sociedad civil en el “panorama” de la INDH en la provincia de Chefchaouen. El primero es la cantidad de proyectos, que no ha llegado a pasar de 151, lo que representa solo el 21,6 % de los proyectos realizados en la zona de nuestro estudio. Esta tasa significa que existe una gran diferencia en cuanto al “reparto” de los proyectos de la INDH entre las tres “categorías” de actores. En este sentido, recordamos que las iniciativas llevadas a cabo por actores públicos representaron un 40,8%, y el de los actores electos un 37,6%, lo que quiere decir que casi duplican a la sociedad civil. El segundo aspecto es la subvención INDH de los proyectos de la sociedad civil. Ésta refleja de manera más clara que la sociedad civil ha permanecido al “margen” en la INDH desde esta perspectiva. En efecto, la subvención INDH de los 151 proyectos de la sociedad civil apenas ha llegado a 27370158 dirhams, lo que representa escasamente el 9,3% de la subvención INDH en los proyectos en el marco de esta iniciativa.

Por otro lado, a partir de los datos de la FIG. 10 se puede observar el predominio de los proyectos llevados a cabo por asociaciones⁴ en la categoría de los actores de la sociedad civil. De hecho, los proyectos de las asociaciones suponen casi tres cuartos de estos proyectos. Se trata fundamentalmente de proyectos que no se enmarcan en las actividades productivas o actividades generadoras de ingresos como se han llamado en los manuales de procedimientos de la INDH. Estas actividades solo representan un 20,3% de los proyectos de las asociaciones. Esta tasa a nuestro entender se puede interpretar como que las asociaciones no solo han quedado al margen, sino incluso que sus actuaciones no han traído novedades en el marco de las INDH. En otras palabras, casi hablamos de una prolongación de las actuaciones de los actores electos y públicos.

Comunales de Desarrollo 2011-2016 de todas las comunas de la provincia de Chefchaouen, sin excepción, lo que nos ha permitido constatar que en 2010 el número de asociaciones en esta provincia eran 538 asociaciones, que es una cantidad considerable para nuestro entender. Sin embargo, se observa una concentración de estas organizaciones en el mundo urbano ya que el 62,1% de estas se sitúa en la ciudad de Chefchaouen.

Actores	Proyectos		Inversión total		Subvención INDH	
	Abs.	%	en DH	(%)	en DH	(%)
Asociaciones	113	74,8	38 469 303	85,2	22 681 463	82,9
Cooperativas	36	23,8	5 948 051	13,2	4 166 695	15,2
Sociedades privadas	2	1,3	744 224	1,6	522 000	1,9
Total	151	100,0	45 161 578	100,0	27 370 158	100,0

FIG. 10/ Sociedad civil como promotor de los proyectos de la INDH en la provincia de Chefchaouen 2011-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la DAS Chefchaouen

De hecho, si se excluyen las actividades productivas, sería difícil extraer los principales rasgos distintivos en los que se diferencian los proyectos de las comunas, provincia y asociaciones, por ejemplo. Además, en los datos de la FIG. 10 se observa que la representación de las asociaciones desde el punto financiero, es decir en cuanto a la inversión total y subvención INDH, aumenta en comparación con la de proyectos en términos absolutos, por lo cual se aumenta la diferencia con el resto de los actores de la sociedad civil. En efecto, la inversión total de los proyectos de las asociaciones representa un 85,2% (38 469 303 dirhams) y la subvención INDH un 82,9% (22 681 463 dirhams). Asimismo, se confirmaría aún más esta reducida apuesta por las actividades productivas en la cantidad de recursos financieros que se ha dedicado a tales actividades productivas. Su inversión total solo llega a 3 525 989 dirhams, es decir solo el 9,2 % de la inversión total de los proyectos de las asociaciones, y su subvención INDH que apenas alcanza 2 164 899 dirhams, y que supone un 9,5% de la subvención INDH que han recibido los proyectos de las asociaciones.

Por otro lado, los datos de la FIG. 10 demuestran que las cooperativas representan el segundo actor de la sociedad civil, pero a muchísima distancia de las asociaciones. Los proyectos de las cooperativas escasamente alcanzan los 36. Esta cantidad en un periodo de 8 años habla por sí misma del limitado rol de este actor. Pormenorizando más el análisis, en este periodo, que va de 2011 a 2018, solo 16 comunas que han conocido la realización de proyectos de las cooperativas en el marco de la INDH, en términos

relativos significan un 57,1% de las comunas de la provincia de Chefchaouen. No obstante, estos proyectos se caracterizan por ser actividades productivas, sin ninguna excepción, la mayoría de ellas (63,9%), vinculadas a actividades de agricultura y pesca, y reflejo del predominio de las actividades tradicionales del mundo rural (agricultura y pesca), sin diversificación.

Pero, lo más destacado en este análisis en general y no solo en cuanto a los datos de la FIG. 10 es la “escandalosa” ausencia de sociedades y autónomos. Su implicación en esta iniciativa es prácticamente nula en nuestra zona de estudio. Solo dos proyectos con promotores privados, los cuales consisten en la compra de transporte (furgoneta) para jóvenes diplomados en la comuna urbana de Chefchaouen. Lo que significa que no se trata de empresas ya existentes, sino en realidad, de una “organización” de jóvenes con el fin de beneficiarse de la subvención de la INDH. De acuerdo con BADRANE (2017), la participación de los actores privados es necesaria para alcanzar los nobles objetivos del desarrollo humano. En este sentido, los socios de los dos proyectos (jóvenes diplomados), en nuestra zona de estudio, son los mismos beneficiados de estos proyectos. Esto quiere decir la ausencia total de participación de empresas privadas, como promotoras, en los proyectos destinados a otros beneficiarios. Sin embargo, cabría indicar que, a nivel nacional se ha registrado, la participación del sector privado, en algunos proyectos. Es necesario mencionar el caso de LYDEC⁵ en Casablanca, que creó un departamento específico llamado INDH-Inmae que significa (INDH desarrollo) en el marco

⁵ Es una filial marroquí del grupo francés Suez creado en 1995, que gestiona la distribución de agua potable y

electricidad, la recogida de aguas residuales y pluviales y el alumbrado público.

del convenio firmado en 2005 entre LYDEC y la Wilaya de Gran Casablanca y el Ministerio de Interior.

4. Conclusión

Este trabajo de investigación se puede considerar pionero en nuestra zona de estudio. En este sentido, señalamos la ausencia total de evaluación de los resultados en relación con la mejora de la pobreza y la exclusión social en la provincia de Chefchaouen después de la puesta en marcha de la INDH. Si se atiende a los criterios para beneficiarse del programa de la lucha contra la pobreza en el mundo rural, que es uno de programas de la INDH, se aprecia que se ha basado en la tasa de pobreza; las comunas rurales beneficiadas en la primera fase han sido las que cuya población pobre es igual o supera el 30% de población total de cada comuna y el 14% en la segunda fase. Sin embargo, frente a este criterio cuantitativo, se observa que no se ha determinado un objetivo cuantitativo a conseguir. Conviene señalar que en cuanto a los mecanismos de control de los proyectos de estos programas, un comité de funcionarios de la DAS, realiza visitas al terreno, además de informes sobre los proyectos. A partir de estos informes, el Comité de Dirección de la INDH, a nivel central, hace una evaluación general y toma decisiones. Es el caso, por ejemplo, de la decisión de no subvencionar los proyectos de cunicultura debido al fracaso de estas iniciativas ya que se observó que los conejos mueren notablemente en la provincia de Chefchaouen.

No cabe duda que la INDH es un “proyecto social” que ha cambiado el rumbo de la política de desarrollo en Marruecos. Después de años de unas políticas que reflejaban el rol central del Estado como el principal actor que “decide todo” y “realiza todo”. Y después también del evidente fracaso de estas políticas. Tal cambio, se refleja por su lado en las novedades que trae esta iniciativa. Si en las políticas anteriores no se conocían los criterios para beneficiarse, con la INDH por lo menos se han establecido unos criterios socioeconómicos e incluso geográficos para beneficiarse. Estos criterios se podrían denominar “metodología INDH”. Por otro lado, mediante esta “metodología” se reconoce el rol que pueden jugar otros actores, sobre todo de la sociedad civil. Esta última, forma parte de los comités de gobernanza en el marco de la INDH, y su representación iguala la de la administración y los electos.

Ahora bien, si se evoca la estructura de los comités, tanto a nivel estatal como territorial, se aprecia que los representantes de la sociedad civil son los únicos que no presiden ningún comité. Además, frente a la representación equitativa en los comités (entre los electos, administración y sociedad civil) encontramos un predominio de los actores públicos y electos en cuanto a la realización de los proyectos y subvenciones en el marco de la INDH. La abismal distancia registrada entre la sociedad civil y los otros actores, como hemos visto en el análisis en este ámbito, lo podemos interpretar como una continuidad del protagonismo dado a los actores “clásicos”. De hecho, si nos fijamos en la estructura de los comités de gobernanza se revela que todavía se trata de una “formulación” jerárquica, sus componentes son los tres pilares de la sociedad (administración, electos y sociedad civil), sin embargo, todavía es evidente que la sociedad civil aún no se le ha “dado” la “oportunidad” de “decidir” en el proceso de desarrollo. En otras palabras, la sociedad civil está presente, pero de facto no decide, incluso, en los comités de gobernanza a nivel territorial, sus representantes se designan por un año renovable. Incluso, dejando de lado la cuestión de la estructura de los comités de gobernanza y el “posicionamiento” de la sociedad civil, la participación en la INDH, tanto en la primera fase como en la segunda, la podríamos considerar como una participación “parcial” tanto en “el formato” como en “el fondo”, por dos razones. La primera, se trata de los que hemos registrado en cuanto al posicionamiento de la sociedad civil dentro de los comités. La segunda, se debe a que los Comités Locales de Desarrollo Humano, no se han creado a nivel de todas las comunas, sino solo en las comunas que se han beneficiado en el marco del programa de lucha contra la pobreza en el mundo rural y del programa de la lucha contra la exclusión en el mundo urbano. Esto quiere decir que, en la primera fase, en nuestra zona de estudio, estos comités se han creado solo en dos comunas rurales (uno en cada una). Mientras que en la segunda fase se han creado nuevos comités en seis comunas rurales y uno en la comuna urbana.

Ahora bien, si se toman estos comités como “referencia” de “la inclusión” de la sociedad civil, se puede decir que es cierto que a nivel local se incluyen en ocho comunas rurales y un barrio de la comuna urbana, pero significaría también que se han “excluido” en el resto de las comunas. Del mismo modo, si se considera que los diagnósticos participativos realizados en el marco de la INDH, son

el instrumento que permite la participación de la población local, por lo menos para “diagnosticar” los obstáculos para el desarrollo de su territorio, se puede decir que se ha excluido a la gran mayoría de la población ya que estos diagnósticos solo se han realizado en las ocho comunas rurales y un barrio de la comuna urbana.

Por otro lado, que no se constata una diversificación en la tipología de los proyectos. De hecho, se cambia el actor, pero sigue el mismo telón de fondo, o, en otras palabras, el mismo proyecto se realiza en una comuna con un promotor público y en otra con un promotor de la sociedad civil. La subvención de la INDH debe enfocarse hacia proyectos concebidos por parte de la sociedad civil y también para la implementación de actividades productivas. Los actores públicos y los electos deberían cumplir sus roles sin necesidad de subvención INDH. Los consejos comunales y provinciales deberían buscar otras fuentes de financiación. Los ayuntamientos en lugar de ser promotores de proyectos de la INDH deberían crear una división permanente con especialistas en desarrollo territorial que acompañen a los portadores de proyectos en todas las fases de su realización, tanto en el marco de la INDH como en otros ámbitos.

Como último apunte, es necesario afirmar que sería imprudente sacar conclusiones generales sobre la implementación de la “iniciativa INDH” a nivel nacional, basándose exclusivamente en los resultados de un solo caso de estudio relacionado con un territorio pequeño como es la provincia de Chefchaouen. Ahora bien, tales conclusiones están claramente justificadas si se aplican a casos similares, y en esa escala. Por lo tanto, este tipo de análisis donde se toma en consideración a los actores del desarrollo, se puede realizar también en otros territorios a nivel regional o local. Asimismo, sería muy interesante realizar otro estudio, que lo complete, que analice el rol de la sociedad civil como nuevo actor en esta iniciativa, además de un análisis más detallado enfocado en cuestiones de género.

5. Bibliografía

- ABDEDINE, H. (2015): *La jeunesse marocaine: Un potentiel mal défini*. Createspace Independent Publishing Platform.
- AÏT HAMZA, M. (2012): Maroc utile, Maroc inutile: mythe ou réalité? En H. POPP & M. AÏT HAMZA, *L'héritage colonial du Maroc* (pp. 39-48), Bayreuth, Naturwissenschaftliche Gesellschaft Bayreuth e.V.
- ASSABAH (29 de junio de 2017): Assabah. <https://assabah.ma/224908.html>
- BADRANE, M. (30 de julio de 2017): *RSE: l'INDH séduit les acteurs privés. Aujourd'hui le Maroc*. <https://aujourd'hui.ma/societe/rse-lindh-seduit-les-acteurs-prives>
- BECERRA LOIS, F.Á. & PINO ALONSO, J.R. (2005): Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: experiencia desde Cuba. *Economía, Sociedad y Territorio*, 5(17), 85 - 119. <https://www.redalyc.org/pdf/111/11101705.pdf>
- BENABDELHADI, A. (2018): La territorialisation des services déconcentrés du ministère de l'équipement et du transport. Les règles de la bonne gouvernance. *Revue Marocaine d'Urbanisme*, 1(1), 1-20. <https://revues.imist.ma/index.php/RMU/article/view/9527/6345>
- BERGH, S. I. (2012): 'Inclusive' Neoliberalism, Local Governance Reforms and the Redeployment of State Power: The Case of the National Initiative for Human Development (INDH) in Morocco. *Mediterranean Politics*, 17(3), 410-426. <https://doi.org/10.1080/13629395.2012.725304>
- BERRIANE, Y. (2010): The Complexities of Inclusive Participatory Governance: the case of Moroccan. *Journal of Economic and Social Research*, 12(1), 89-111. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03125668/document>
- BONO, I. (2010): Pauvreté, exception, participation: mobilisation et démobilité “dans le cadre de l'INDH” au Maroc. En M. CATUSSE & B. DESTREMAU & E. VERDIER (dir.) *L'État face aux débordements du social au Maghreb. Formation, travail, protection* (pp. 229-250), Karthala.
- BOSWORTH, G. & ANNIBAL, I. & CARROLL, T. & PRICE, L. & SELICK, J. & SHEPHERD, J. (2016): Empowering Local Action through Neo-Endogenous Development; The Case of LEADER in England. *Sociologia Ruralis*, 56(3), 427-449. <https://doi.org/10.1111/soru.12089>
- BROGGIO, C. (1997): Montagne et développement territorial: de l'autodéveloppement au développement durable. *L'Information Géographique*, 61(4), 160-174. https://www.persee.fr/doc/ingeo_0020-0093_1997_num_61_4_5818
- CEJUDO, E. & NAVARRO, F. A. & CAMACHO, J. A. (2017): Perfil y características de los beneficiarios finales de los Programas de Desarrollo Rural en Andalucía. LEADER+ y PRODER2 (2000-2006). *Cuadernos Geográficos*, 56(2), 155-175. <http://revistaseug.ugr.es/index.php/cuadgeo/article/view/5237/5618>
- CERRILLO I MARTÍNEZ, A. (2006): La gobernanza hoy: introducción. En A. CERRILLO I MARTÍNEZ (Ed.), *La gobernanza hoy. 10 textos de referencia* (págs. 11-36), Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.
- CHAOUEN PRESS (16 de septiembre de 2015): *Chaouenpress*. <https://chaouenpress.com/>
- CHESHIRE, L. & ESPARCIA, J. & SHUCKSMITH, M. (2015): Community resilience, social capital and territorial governance. *Ager. Revista de Estudios sobre*

- Población y Desarrollo Rural*, (18), 7-38. <https://doi.org/10.4422/ager.2015.08>
- CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (2013): *Initiative Nationale pour le Développement Humain: analyse et recommandations*, Saisine, 2.
- _____(2014): *Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique. Les discriminations à l'égard des femmes dans la vie économique: réalités et recommandations*, Conseil Economique Social et Environnemental, Auto Saisine, 18.
- _____(2016): *Statut et dynamisation de la vie associative*, Conseil Economique Social et Environnemental, Auto Saisine, 28.
- DARIF, J. & MOUAK, S. (2019): Contribución de la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano al desarrollo de las zonas de montaña y a los desafíos del medio natural, el caso de Chefchaouén (Rif, Marruecos) (en árabe). *Journal of Social Science*, (10), 202-218. <https://n9.cl/clzc0>
- EL GHALBZOURI, M. (8 de septiembre de 2012): 'Marruecos útil e inútil' y la cuestión de la regionalización (en árabe). Akhbarouna.
- ESPARCIA, J. & MARTÍNEZ, A. & QUEROL, V. (2020): Reflexiones en torno al medio rural y la despoblación: la necesidad de superar la vieja política y avanzar hacia un enfoque transversal y una verdadera gobernanza multinivel. *Revista de treball, economia i societat*, (98). <https://n9.cl/rife3>
- FARINÓS DASÍ, J. (2008): Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (46), 11-32. <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/668>
- FUSTER-FARFÁN, X. (2019): Las políticas de vivienda social en Chile en un contexto de neoliberalismo híbrido. *EURE. Revista de Estudios Urbanos Regionales*, 45(135), 5-26. <https://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/2906/1170>
- Haut Commissariat au Plan, HCP (2014): *Caractéristiques démographiques et socio-économiques. Province de Chefchaouen*, Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger Tétouan Al Hoceima. <https://www.hcp.ma/region-tanger/attachment/956450/>
- _____(2018a): *La monographie de la région de Tanger Tétouan Al Hoceima*, Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-Al Hoceima.
- _____(2018b): *Cartographie de la pauvreté provinciale 2004 – 2014*, Haut-Commissariat au Plan, Direction Régionale de Tanger-Tétouan-Al Hoceima.
- JOUVE, A.-M. (2002): Cinquante ans d'agriculture marocaine. En P. BLANC (Dir.), *Du Maghreb au Proche-Orient: les défis de l'agriculture* (pp. 51-75), L'Harmattan. <https://acortar.link/Vdf4mp>
- KEHM, B. M. (2011): *La gobernanza en la enseñanza superior: sus significados y su relevancia en una época de cambios*, Barcelona, Octaedro.
- LAGHDAS, M. (2017): La Mujer Marroquí y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (22), 67-80. <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i22.333>
- LAVADOS, I. (1984): *Evolución de las políticas sociales en Chile 1964-1980*, Series Históricas (2), Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/8227/S8300148_es.pdf
- MARTÍN, I. (2006): Marruecos, ¿las bases para un nuevo modelo de desarrollo? (I): la Iniciativa Nacional de Desarrollo Humano (INDH). *Análisis del Real Instituto Elcano, ARI*, (35). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1993571>
- MEKKAOU ALAOU, Y. & ZOUITEN, M. (2019): Pauvreté et développement humain; Une approche socio-économétrique de l'INDH en milieu rural marocain. *Espace Géographique & Société Marocaine*, (28/29). <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/EGSM/17396>
- MORAND-DEVILLER, J. & RACINE, P. (1987): L'administration de mission. *La Revue Administrative*, 40(238), 307-323. <http://www.jstor.org/stable/40780334>
- NAVARRO, F. & CEJUDO, E. & MAROTO, J. C. (2014): Reflexiones en torno a la participación en el desarrollo rural. ¿Reparto social o reforzamiento del poder? LEADER y PRODER en el sur de España. *EURE. Revista de Estudios Urbanos Regionales*, 40(121), 203-224. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19631675010>
- OCDE (2017): *Le rôle des élus au sein des communes du Maroc: vers une gouvernance locale plus proche des citoyens*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- PAVEL, T. (1985): Les acteurs de développement et les acteurs du blocage dans les régions rurales. *Revue canadienne des sciences régionales*, 241-259. <https://ids.ca/images/rcsr/archives/V8N2-Turcan.pdf>
- PÉREZ, M. & GIMÉNEZ, M. D. (1994): Desarrollo local y desarrollo rural: el contexto del programa Leader. *Papeles de Economía*, (60/61), 219-233.
- PICAZZO, E. & GUTIÉRREZ, E. & INFANTE, J. M. & CANTÚ, P. C. (2011): La teoría del desarrollo humano y sustentable: hacia el reforzamiento de la salud como un derecho y libertad universal. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 19(37), 253-279. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572011000100010&lng=es&tlng=es
- RAFIK, H. (2020): Innovation Sociale et Promotion des Droits Economiques et Sociaux au Maroc: Cas de l'Initiative Nationale de Développement Humain. *Journal of Business and Economics*, 8(1-2), 117-136. <https://revues.imist.ma/index.php/jbe/article/view/25439/13509>
- RAJEB, S. & YAHYAOUL, M. & ZHAR, M. (2019): La gouvernance territoriale de l'INDH (2005-2015): Une recomposition du pouvoir ou un redéploiement de l'Etat?. En F. OUJDA (Ed.), *Gouvernance territoriale et outils de gestion de l'espace* (pp.112- 127), Publications de la FLSH- Oujda. https://www.researchgate.net/publication/341459039_La_gouvernance_territo-riale_de_l'INDH_2005-2015_Une_recomposi-tion_du_pouvoir_ou_un_redeploiement_de_l'Etat

SORIANO, R. M. & TRINIDAD, A. & KOPINAK, K. (2015): Los efectos de los Programas de Ajuste Estructural en la desigualdad social interna: El caso de Marruecos y México. *Praxis Sociológica*, (19), 15-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5383976>

WARDI, A. (14 de septiembre de 2014): *La buena gobernanza y sus repercusiones en el desarrollo económico y social en Marruecos* (en árabe). Almassae. <https://www.maghress.com/almassae/163430>

APDN	Agencia para la Promoción y el Desarrollo del Norte
CPDH	Comité Provincial de Desarrollo Humano
DAS	División de Acción Social
HCP	Alta Comisaria de Planificación
INDH	Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano
LEADER	Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale (vínculos entre acciones de desarrollo de la economía rural)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PAE	Programa de Ajuste Estructural

6. Listado de Acrónimos/Siglas

AGI Actividades Generadoras de Ingresos