

# La INDH y el desarrollo territorial en Marruecos: una aproximación al protagonismo de las asociaciones en la provincia de Chefchaouen

The INDH and territorial development in Morocco: an approach to the role of associations in the province of Chefchaouen

MOHAMED LAGHDAS<sup>1</sup>  0000-0001-6827-6212

EUGENIO CEJUDO GARCÍA<sup>1</sup>  0000-0003-2564-5887

<sup>1</sup> Departamento de Geografía Humana. Universidad de Granada.. España.

## Resumen

El papel desempeñado por las asociaciones en Marruecos siempre ha estado ligado al contexto político y socioeconómico del país. La puesta en marcha de la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano (INDH) supone un impulso, un revulsivo para el tejido asociativo marroquí. Este trabajo analiza la distribución de las asociaciones en la provincia de Chefchaouen así como su participación en la INDH a través de sus proyectos en el periodo 2011-2018. Se realiza un primer análisis cuantitativo a partir de las inversiones realizadas y de las subvenciones recibidas que se complementa con otro de carácter cualitativo a partir de las entrevistas a sus responsables. Los datos revelan que la distribución de las asociaciones, inversiones y subvenciones en el marco de esta iniciativa presenta una gran disparidad, beneficiando más a los territorios menos pobres. Asimismo, se constata que el dinero de la INDH ha sido fundamental para la realización de estos proyectos y el logro de sus objetivos, siendo necesario modificar su reparto territorial en favor de los territorios más pobres.

---

Palabras clave: tejido asociativo; mundo rural; sociedad civil; políticas públicas; desarrollo rural

---

### Fechas • Dates

Recibido: 2021.11.26  
Aceptado: 2022.10.14  
Publicado: 2023.01.20

### Autor/a para correspondencia Corresponding Author

Mohamed Laghdas  
[mohamed.laghdas@gmail.com](mailto:mohamed.laghdas@gmail.com)

## Abstract

The role played by associations in Morocco has always been linked to the political and socio-economic context of the country. The launch of the National Initiative for Human Development (INDH) is a boost, a shock for the Moroccan associative fabric. This work analyzes the distribution of associations in the province of Chefchaouen as well as their participation in the NHRI through their projects in the period 2011-2018. A first quantitative analysis is carried out based on the investments made and the subsidies received, which is complemented by another of a qualitative nature based on the interviews with those responsible. The data reveals that the distribution of associations, investments and subsidies within the framework of this initiative present a great disparity, benefiting more the less poor territories. Likewise, it is verified that the money of the NHRI has been fundamental for the realization of these projects and the achievement of its objectives, being necessary to modify its territorial distribution in favor of the poorest territories.

Keywords: associative network; rural world; civil society; public politics; rural development.

## 1. Introducción

La *asociación*, siguiendo a Núñez (2013), es una de las más vivas manifestaciones de la tendencia y la necesidad humana a la vida social y a la cooperación. Es un derecho humano que aparece mencionado por primera vez en Europa en la primera mitad del siglo XIX, precisamente en la constitución belga de 1831 (Montequi, 1999), aunque hay que esperar más de un siglo para que se convierta en un “derecho universal”.

En efecto, como se establece en la Declaración Universal de Derechos Humanos, adaptada y proclamada el 10 de diciembre de 1948 (punto 1 del artículo 10): “*todas las personas tienen derecho a la libertad de reunión y de asociación pacífica*”. Además, la pertenencia a cualquier asociación debe ser voluntaria, como se concreta en el punto 2 de dicho artículo donde se especifica que: “*nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación*”. Este derecho es de importancia capital ya que la existencia de asociaciones y organizaciones implícitamente garantiza el disfrute de derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales (Rishamawi, 2011).

En el caso de Marruecos, la libertad de fundar asociaciones está presente en todas sus constituciones desde que se aprobara la primera en 1962 hasta la última en 2011; así en su artículo 9, nunca modificado, se establece que:

“La Constitución garantiza a todos los ciudadanos la libertad de circulación y establecimiento en todas las partes del Reino, la libertad de opinión, la libertad de expresión en todos sus formas y la libertad de reunión, la libertad de asociación y la libertad de afiliarse a cualquier organización sindical y política de su elección. El ejercicio de estas libertades solo puede limitarse por ley”.

Es más, ya existía una normativa que regía la libertad de asociación y la acción asociativa previa a la promulgación de la Constitución de 1962. En efecto, en 1958 se estableció el *Dahir* n° 1-58-376 del 3 de *Yumada I* de 1378 (15 de noviembre de 1958) que regula el derecho de asociación definiéndolo como “*el convenio por el que dos personas o más ponen en común de forma permanente sus conocimientos o su actividad con un fin distinto al de compartir beneficios*”. El establecimiento de este *dahir* tuvo lugar durante los primeros años de la independencia política de Marruecos en un contexto caracterizado por la proclamación de decretos y órdenes que regían las libertades

públicas básicas (de asociación, de reunión pública y de prensa, entre otras). Esto se considera un avance considerable que refleja la voluntad para la institucionalización de un sistema democrático y pluralista. Sin embargo, en las décadas de los años 60 y 70 el país conoció conflictos políticos que conllevaron modificaciones de algunas normativas; por ejemplo, se podía fundar una asociación sin autorización ni declaración previa. No obstante, a partir del establecimiento del Dahir 1-73-283 de 10 de abril de 1973 la declaración previa fue obligatoria para su control por parte de las autoridades administrativas (Pérez, 2021a). A estos conflictos políticos le siguió una crisis económica en la década posterior con importantes revueltas populares en 1981 y 1984, demostración de la emergencia de la sociedad civil (Pérez, 2021b). Debe tenerse en cuenta que a partir de 1983 Marruecos aplicó el Programa de Ajuste Estructural para mejorar sus indicadores macroeconómicos que repercutió muy negativamente a nivel social, acentuándose aún más la necesidad de estas asociaciones. Estas movilizaciones resultaron muy relevantes para la apertura política del Estado permitiendo la realización de sucesivas reformas a varios niveles.

En este contexto, el análisis de la evolución de su número y del papel que juegan las asociaciones en Marruecos, a diferentes niveles y desde diferentes perspectivas, está muy ligado al contexto político y socioeconómico del país. De hecho, autores interesados en estos temas, como Saaf (2016), distinguen cuatro periodos. El primero, desde la independencia hasta 1973, caracterizado por la creación del código de libertades públicas (1958) y las restricciones de 1973. El segundo, desde 1973 hasta 1990, marcado por limitaciones de carácter político aunque, a pesar de ser identificado como un periodo de liberalización, no parece haber tenido mucho efecto en el movimiento asociativo. Tanto el tercero, que va desde los años noventa hasta la puesta en marcha de la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano en 2005, como el cuarto, a partir de 2006, vienen marcados tanto por la incidencia que la INDH tiene cuantitativa y cualitativamente en el ámbito asociativo como por la denominada primavera árabe de 2011 y el establecimiento de una nueva constitución en Marruecos. Además, algunos otros factores han jugado en favor del tejido asociativo marroquí. Entre ellos, la creación de varias instituciones que, como indica El Machhour (2021), apuestan por la promoción del sector asociativo como el Ministerio encargado de las relaciones con el Parlamento y la sociedad civil, la Fundación Mohamed V para la Solidaridad y la Agencia de Desarrollo Social (ADS).

Por otro lado, la aplicación del Programa de Ajuste Estructural en Marruecos se convierte en el marco histórico en el que entender la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano (Bergh, 2012). El anuncio de su implementación no fue arbitrario o espontáneo (Setti, 2006); muy al contrario, fue la respuesta para superar el fracaso de las políticas previas de desarrollo socioeconómico. Ciertamente, tras la independencia, el estancamiento y la crisis fueron las pautas más relevantes de la economía marroquí (El Malki, 1989), lo que se reflejó en problemas de carácter social como la aceleración del éxodo rural y el aumento del desempleo (Agurram & Belal, 1969), sobre todo tras la aplicación del mencionado programa. Ello fue así porque sus repercusiones negativas no fueron de carácter puntual sino que persistieron muchos años, lo que obligaba a reconsiderar el modelo de desarrollo seguido. En efecto, el Rey, en su discurso del 18 mayo de 2005, anunció la puesta en marcha de la INDH como una novedad en las políticas de desarrollo de Marruecos en la medida en que situaba al ciudadano como objetivo de las estrategias de desarrollo y su factor prioritario (Kabbachi, Ezaidi & El Youssi, 2007). Se apostó por el capital humano, en lugar de los fines macroeconómicos, orientando sus objetivos a la lucha contra la pobreza, la precariedad y la exclusión social.

Además, la INDH se considera un mecanismo básico de promoción del sector asociativo en Marruecos (El Machhour, 2021) a través de la implementación de proyectos directamente ligados a ella (Mekkaoui-Alaoui & Zouiten, 2019). Así, su puesta en marcha coincide con una época en la que las asociaciones son actores importantes en el desarrollo de Marruecos ya que se consolidan como importantes proveedores de servicios para la población en situación de precariedad o exclusión (Banque Mondiale, 2006). Su gran objetivo es el desarrollo y la mitigación de la precariedad de las condiciones de vida de un gran porcentaje de ciudadanos, resultado de las políticas gubernamentales fallidas de las cinco décadas previas (Ettalhi, 2007).

Encontramos un número relevante de estudios que han abordado el tema del papel de las asociaciones no gubernamentales, de la sociedad civil o del denominado *tercer sector* si se quiere, en relación con el desarrollo territorial. Recientes trabajos resaltan el papel básico que estas asociaciones juegan en la prestación de servicios públicos o en la protección del patrimonio natural y cultural, que ni las instituciones públicas ni el sector privado acometen, a través de las actuaciones LEADER (Cejudo-García, et al, 2021; Shucksmith, Brooks, y Madanipour, 2021); en situaciones de emergencia como las que se han padecido con el Covid-19 (Coram, et al, 2021; Martins Ferreira y Bragal, 2021) o incluso en relación con su capacidad de generar empleo, especialmente en las zonas rurales (Bassi & Fabri, 2021). Dignos de mención son también los trabajos de Pezo (2007) mostrando como la construcción del desarrollo territorial en Chile ha sido poco incluyente ya que no ha incorporado la participación de la población de las zonas rurales, lo que ha llevado a una baja efectividad de las estrategias y enfoques en ellas aplicadas. Por lo tanto, el autor plantea la necesidad de cambiar el rumbo hacia nuevas formas de construcción del desarrollo a través de procesos participativos en los que la sociedad civil sea protagonista. Por su parte Ocampo (2011) señala el relevante impacto territorial que han supuesto para Argentina la creación de las Asociaciones para el Desarrollo Regional. Asimismo, Canavarró y Antunes (2020) confirman que en la sociedad actual portuguesa están surgiendo nuevos problemas sociales que requieren para superarlos la intervención de la sociedad civil, cada vez más dinámica que el sector público o el privado a la hora de abordarlos. En este mismo sentido, el estudio realizado por Gonçalves, Oliveira, Silva y Rodrigues (2020), en el municipio de Burticupo (Brasil), releva que la formación del capital institucional fortalece el capital social de diferentes grupos y colectivos, en muchos casos los más vulnerables (Wilson-Thompson, 2021), generando cambios significativos en el trabajo y el modo de vida de las personas, especialmente en la formación de capital humano y con ello del desarrollo local (Vercher et al, 2021)

Ahora bien, las investigaciones que han abordado el tema de la INDH y las asociaciones se han enfocado en las catalogadas como Actividades Generadoras de Ingresos (AGI). En este sentido, Bourma, Elouidani y Tourabi (2017) centran su investigación en las de carácter productivo y cooperativo en la Región Souss-Massa, que se erigieron en AGI, en particular, bajo el impulso de la INDH. Entre sus conclusiones destacan la falta de una adecuada gobernanza, la ineficacia de la comercialización de los productos y las dificultades relacionadas con el acceso al crédito. Por su lado, Rafiq (2021) analizó el impacto de estas actividades en la situación socioeconómica de las mujeres marroquíes. La autora confirmó que han contribuido a mejorar el nivel de vida de las personas necesitadas, planteando algunas recomendaciones que podrían mejorar aún más la calidad de las AGI como son la sensibilización sobre la igualdad, la lucha contra los prejuicios y estereotipos contra la mujer, la diversificación de sus proyectos y la mejora de los recursos financieros destinados a estas actividades. Asimismo, Ait-Bella & Lakhyar (2021) en su trabajo en la región Casablanca-Settat, centrándose en los proyectos financiados por la Agencia de Desarrollo

Social (ADS), confirman la presencia de un efecto positivo de las AGI sobre el nivel de vida de las personas y sobre la reducción de la pobreza si bien no existe una relación directa entre ambas.

Así pues, la relevancia de nuestro trabajo radica, a diferencia de los citados, en el acercamiento analítico de la intervención de la INDH a través de los proyectos implementados por todas las asociaciones y no solo de las AGI. Un análisis, desde varias perspectivas, que permite conocer las características del tejido asociativo en la zona de estudio. En efecto, uno de los primeros obstáculos a los que se enfrenta un investigador es la limitación de los datos estadísticos relativos a las asociaciones ya que no siempre se publican ni se actualizan regularmente (Conseil Economique, Social et Environnemental, 2016). Asimismo, aportamos el análisis del reparto territorial de los recursos financieros de la INDH a través de la subvención a sus proyectos así como su rol en su realización.

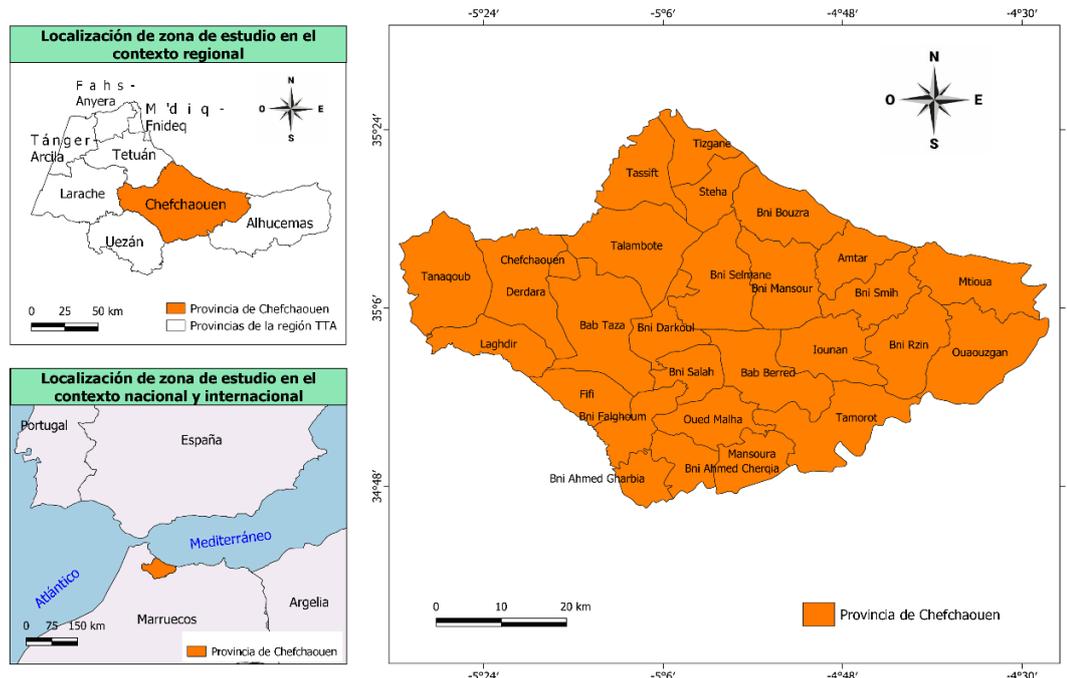
Finalmente, este trabajo se estructura en varios apartados. En el primero se aborda el estado de la cuestión sobre el sector asociativo y el proceso de desarrollo en Marruecos hasta la puesta en marcha de la INDH, lo que nos permite contextualizar esta investigación. Posteriormente, se describe la metodología empleada, se detallan las fuentes y materiales utilizados y, asimismo, se presenta el área de estudio. Seguidamente, se ofrecen los resultados obtenidos en relación con la significación del sector asociativo en la zona de estudio, así como la intervención de la INDH a través de los proyectos de las asociaciones y el rol que juegan los recursos financieros en la realización y el logro de los objetivos planteados. Por último, se discuten los resultados de esta investigación y se presentan las conclusiones.

## 2. Fuentes, metodología y área de estudio

Para abordar el tema propuesto se ha escogido la provincia de Chefchoauen (Figura 1), una de las ocho provincias y prefecturas que forman la Región Tánger-Tetuán-Alhucemas (norte de Marruecos). Esta provincia limita al oeste con las provincias de Larache y Tetuán, al este con la provincia de Alhucemas, al sur con Uezzán y Taounat y al norte, a lo largo de 120 km, con el mar Mediterráneo. Es una provincia principalmente montana enclavada en la cadena montañosa del Rif que tiene, en su conjunto, una longitud de 300 km y una anchura de 100 km (Poujol, 2014, p.35) de materiales silíceos y calcáreos.

Desde el punto de vista administrativo la provincia de Chefchaouen, con una superficie de 3.511,3 km<sup>2</sup>, está formada por 28 comunas de las que 27 son calificadas como rurales, ello le confiere a este territorio un carácter eminentemente rural. La comuna urbana Chefchaouen es la más pequeña de la provincia con una superficie de 10,4 km<sup>2</sup> mientras que la de Talambote es la más grande con 205 km<sup>2</sup>. La población provincial alcanza los 457.432 habitantes, según el último Censo Oficial de 2014. Su tasa de urbanización es muy baja, apenas afecta al 12,5%. Su población se dedica principalmente a la agricultura si bien algunos factores no juegan en su favor como son su topografía montañosa o una tasa de irrigación muy baja que no alcanza el 9% de su superficie agraria. De hecho, según los datos de la Dirección Provincial, en 2016 la Superficie Agrícola Útil alcanzó las 106.676 hectáreas. Por otro lado, su pobreza y su desigualdad son aspectos que definen la provincia; los resultados del mencionado Censo evidencian que la tasa de pobreza multidimensional en el mundo rural de la provincia variaba entre 37,2% en Ouaouzgane y 9,3% en Bab Berred.

Figura 1. Área de estudio



Fuente: Elaboración propia.

Para la realización de esta investigación ha sido necesario combinar metodología cuantitativa y cualitativa. En primer lugar, se ha revisado la bibliografía existente relativa al desarrollo territorial, en general, y con el proceso de desarrollo en Marruecos, en particular. En segundo lugar, los datos conseguidos de la División de Acción Social de la provincia de Chefchaouen relacionados con los proyectos de la INDH se han organizado según actores. El tratamiento y el análisis de todos ellos se ha realizado a partir de tres variables como son: el número, la inversión total y la subvención recibida por los proyectos ejecutados, o iniciados, por las asociaciones en la zona de estudio. Los resultados se presentan a través de gráficos (barras y Curva de Lorenz) y mapas generados a través de Quantum GIS. Con el fin de estudiar los factores que intervienen en el reparto de los recursos financieros se utilizan otros datos de carácter socioeconómico provenientes de la Alta Comisaría de Planificación (HCP) de Marruecos.

En tercer lugar, para el análisis de las asociaciones hemos recurrido a los datos proporcionados en los Planes Comunales de Desarrollo 2011-2016 de todas las comunas del área de estudio provenientes de la División de las Colectividades Territoriales de la Provincia de Chefchaouen. En este contexto señalamos que los datos estadísticos de las asociaciones son del año 2010, lo que permite, por un lado, conocer la situación del tejido asociativo justo antes del periodo estudiado en este trabajo de investigación (2011-2018), y también extraer otros indicadores, como la tasa de cobertura de los *douars* (aldeas) de las comunas por parte de las asociaciones locales, por otro.

En cuarto lugar, y para desarrollar la dimensión cualitativa de este estudio, se han realizado entrevistas semiestructuradas a 14 asociaciones durante el trabajo de campo llevado a cabo entre el 28 de enero y el 1 de junio de 2019. Estas entrevistas, realizadas tanto en el mundo urbano como rural a asociaciones que trabajan en diferentes ámbitos y no solo a las AGI, nos han posibilitado

la obtención de valiosa información cualitativa para realizar un análisis más holístico. Cabría indicar que en estas entrevistas hemos intentado abordar 4 asuntos fundamentales: la identificación y caracterización de cada una de ellas (fundación, ámbito de actuación, recursos humanos...); la existencia tanto de proyectos financiados por la INDH como de los que no lo consiguieron; los recursos financieros para su realización así como el logro de sus objetivos; y su opinión respecto del valor añadido de la INDH en relación con el desarrollo territorial.

La hipótesis de partida de este trabajo es que, a pesar del importante rol que pueden jugar las asociaciones en el desarrollo territorial, sobre todo, de las zonas rurales, la INDH en la zona de estudio no ha podido corregir las desigualdades existentes, más bien lo contrario. Ello lastra sus resultados en términos de reducción de la pobreza y del reequilibrio territorial.

Por tanto, se pretende estudiar las actuaciones de este programa en la provincia de Chefchaouen a través de los proyectos de las asociaciones como nuevo actor en el proceso de desarrollo territorial de Marruecos. Para lograr este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos: analizar la presencia y significación de su tejido asociativo; cuantificar y valorar la distribución de sus proyectos y de sus recursos financieros; estudiar la significación de la subvención recibida para su realización y el logro de sus objetivos.

Antes de abordar los resultados de esta investigación cabría indicar que la moneda utilizada en los datos de inversiones y subvenciones es el dírham, moneda oficial de Marruecos, cuya equivalencia es de 10,94 dírham/euro aproximadamente.

### 3. Resultados

#### 3.1. Las asociaciones en la provincia de Chefchaouen. Una clara disparidad

El mundo rural de la provincia de Chefchaouen no es ninguna excepción respecto del marroquí, pues siempre ha sido un lugar de contradicciones caracterizado por tener un peso socioeconómico importante para el país y un nivel bajo de desarrollo humano en el que persisten las disparidades socioeconómicas, marginación y pobreza, entre su población (Consejo Económico, Social y Medioambiental (CESE), 2016). Además, nos encontramos en un territorio que se caracteriza por el apoyo mutuo entre los miembros de sus grupos étnicos. La ayuda mutua entre las tribus es un medio de subsistir y perdurar, se ejerce en diferentes ámbitos sociales y económicos y reflejan el alto nivel de asociacionismo y de cultura colaborativa entre la población que lo habita. A nivel económico destacamos algunas acciones como la “*Touiza*”<sup>1</sup> y la “*Ouziaa*”<sup>2</sup>. A nivel social encontramos prácticas como la construcción común de mezquitas, de carreteras para romper el aislamiento de un *Douar* (aldea), la perforación de pozos y la participación en fiestas y ceremonias como bodas y funerales (Bajeddi, 2019). Esto debería hacer del mundo rural un escenario adecuado para la continuación de este espíritu de acción colectiva tradicional y la transformación de estas acciones en organizaciones asociativas “modernas” con el fin de propiciar una mayor implicación de la población rural en el proceso de desarrollo de su *Douar* (aldea).

1. Es una operación que consiste en prestar asistencia material y física de forma gratuita a una persona en dificultad por parte de los miembros del grupo étnico y está relacionada sobre todo con la actividad agrícola.

2. Consiste en la venta de un animal (bovino, ovino, caprino, etc.) por un miembro de la colectividad a un grupo de personas de la misma. El animal, una vez sacrificado, es dividido entre ellos. La operación, por un lado, evita que una persona en dificultad material venda en el *souk* (mercado) a un bajo precio su animal, y permite, por otro lado, que los miembros obtengan carne a un precio razonable sin tener que ir al *souk* (mercado).

Sin embargo, y como se puede comprobar en la Tabla 1, la provincia alberga una concentración muy llamativa de asociaciones en la ciudad de Chefchaouen ya que en 2010 de las 538 asociaciones existentes en toda la provincia 334 se situaban en la comuna urbana Chefchaouen, un 62,1%, mientras que las asociaciones de las 27 comunas rurales, en su conjunto, solo representaban el 37,9%. Esto se puede explicar por las dificultades que vive la población rural, la naturaleza de su ocupación que requiere un trabajo constante a lo largo del año, el analfabetismo, y la falta de conciencia de la relevancia de la acción comunitaria en su forma “moderna”. Se puede añadir también la monetarización del medio rural, la cultura individualista y la primacía del interés propio, que han llevado al retroceso de algunas de las prácticas (Bajeddi, 2019) que reflejaban el espíritu asociativo que se ha mencionado anteriormente.

Tabla 1. La distribución de las asociaciones en la provincia de Chefchaouen en 2010

COMUNA	Nº DE ASOCIACIONES	Nº DE ALDEAS CON ASOCIACIONES	Nº DE ALDEAS	(%) DE ALDEAS CON ASOCIACIONES LOCALES
Amtar	2	1	27	3,7
Bab Berred	10	(sin datos)	-	-
Bab Taza	18	4	19	21,1
Bni Ahmed Charqria	19	4	13	30,8
Bni Ahmed Gharbia	2	1	23	4,3
Bni Bouzra	4	4	44	9,1
Bni Darkoul	27	20	29	69,0
Bni Faghloom	6	3	14	21,4
Bni Mansour	3	3	34	8,8
Bni Rzin	1	1	29	3,4
Bni Salah	8	7	13	53,8
Bni Salmane	8	8	52	15,4
Bni Smih	9	8	37	21,6
Chefchaouen	334	(medio urbano)	-	
Derdara	9	9	36	25,0
Fifi	5	3	23	13,0
Iounane	3	3	30	10,0
Laghdir	9	9	25	36,0
Mansoura	4	4	37	10,8
Mtioua	9	3	34	8,8
Ouaouzgan	1	1	40	2,5
Oued Malha	1	1	23	4,3
Steha	8	9	36	25,0
Talambote	6	6	28	21,4
Tamorot	3	3	26	11,5
Tanaqoub	9	9	42	21,4
Tassift	14	6	17	35,3
Tizgane	6	6	32	18,8
Total	538			

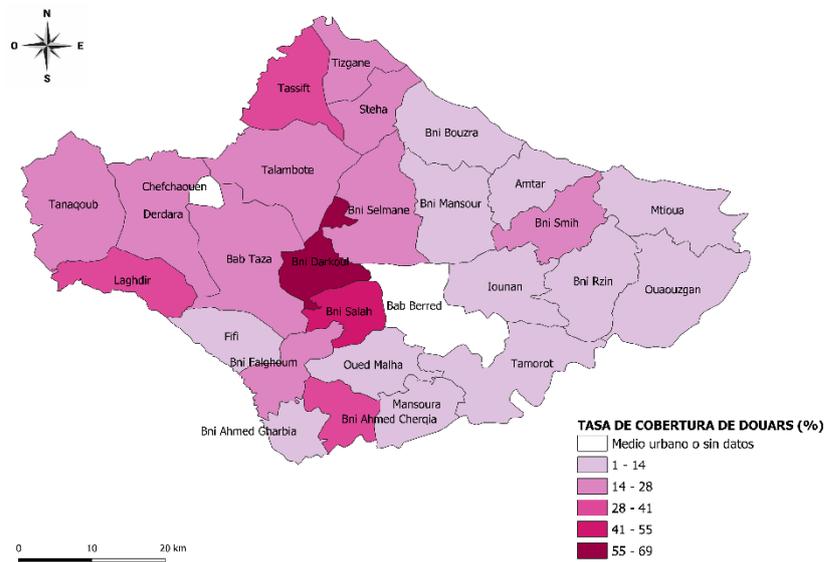
Fuente: Planes Comunales de Desarrollo de las comunas de la provincia de Chefchaouen. Elaboración propia.

Por otro lado, es evidente la disparidad entre el número de asociaciones locales existentes en el propio medio rural, ya que comparando sus valores, y descartando la comuna de Bab Berred por ausencia de datos, se observa su concentración en tres comunas rurales como son Bni Darkoul (27), Bni Ahmed Chaqria (19) y Bab Taza (18), mientras que otras tres apenas contaban con una asociación local en toda la comuna (Bni Rzin, Ouaouzgan y Oued Malha). El promedio de las asociaciones en las comunas rurales es de 7, superándose ese valor en 13 de ellas, el 48% del territorio provincial, lo que supone que no se alcanza en otras 14.

Una forma de profundizar en el análisis es hacerlo a través de la significación que tienen las asociaciones según los *douars* (aldeas) en las que existe al menos una de ellas en las diferentes comunas rurales.

En efecto, la tasa de cobertura por asociación local a nivel de aldeas (Figura 2), refleja, aún de forma más clara, la enorme disparidad territorial existente. Así se observa que esta tasa es elevada (rango 55-69) en la comuna rural Bni Darkoul (69,0%); mediana (rango 41-55) en Bni Salah (53,8%); baja (rango 28-41) en tres comunas: Laghdir (36%), Tassift (35,3%) y Bni Ahmed Charqia (30,8%); muy baja (rango 14-28) en 9 comunas rurales, el 34,6% del total; y extremadamente baja (rango 1-14) en 12 casos más, lo que representa el 46,1% de la provincia de Chefchaouen. Sin duda, muchos son los factores que podrían explicar esta disparidad. Por ello, y para abordar este aspecto, vamos a intentar hacer una reflexión sobre los denominadores comunes que encontramos en las que presentan las mayores y las menores tasas de cobertura.

Figura 2. Tasa de cobertura de los *douars* con al menos una asociación local (año 2010)



Fuente: Elaboración propia.

A nivel geográfico, las comunas con tasas muy bajas y bajas se caracterizan por, en primer lugar, su concentración en el este de la provincia, ser comunas fronterizas con otras provincias y la existencia de fuertes distancias entre estas y el centro urbano de Chefchaouen. En segundo lugar, ser comunas predominantemente montañosas con dificultades de desplazamiento. Y, en tercer

lugar, ser comunas costeras, ya que tres de ellas conocen una tasa de cobertura por asociaciones dramáticamente baja (Amtar, Mtioua y Bni Bouzra) y las demás baja.

Por el contrario, las comunas con una tasa alta y mediana se caracterizan por su cercanía a la capital de la provincia (la ciudad de Chefchaouen) e incluso a la ciudad de Tetuán y por una mayor facilidad de desplazamiento, como el caso de Bni Darkoul. Basta indicar que, a partir de los datos recogidos de los Planes Comunales de Desarrollo (2011-2016), más de un 62% de los *douars* (aldeas) de esta comuna conocen un indicador de desenclavamiento<sup>3</sup> (entre 6,1 y 10). Este indicador superó el 5,5 en todas las aldeas de la comuna rural de Bni Salah que es la segunda con mayor cobertura aunque no conviene olvidar que es la comuna con menos *douars* de la provincia con solo 13.

### ***3.2. Los proyectos de las asociaciones en el marco de la INDH, su inversión y subvención en la provincia de Chefchaouen***

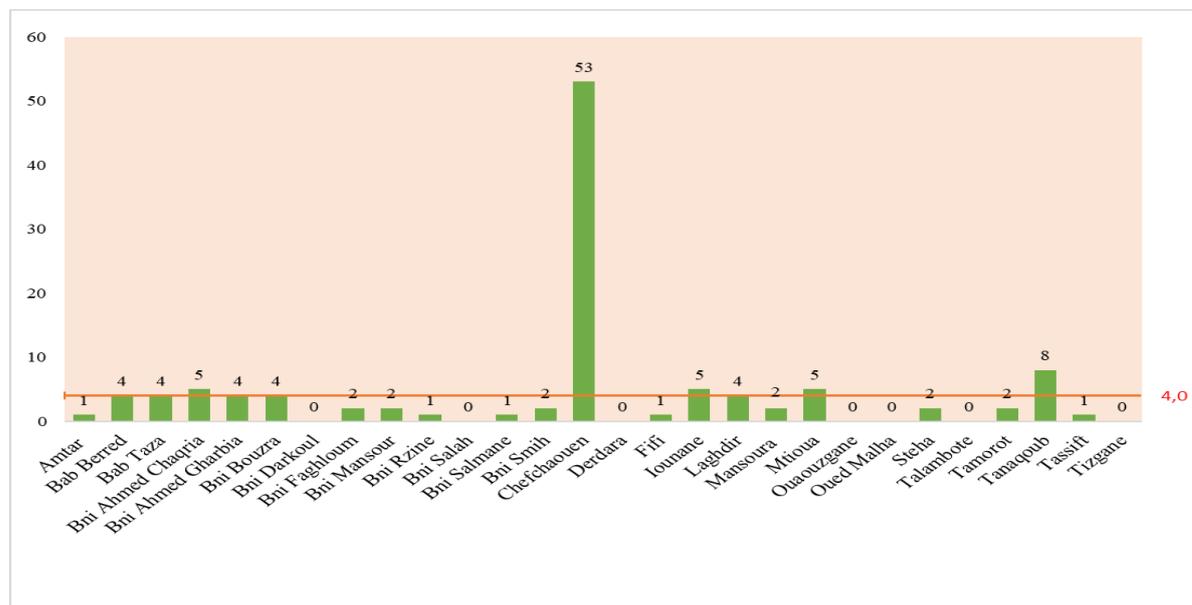
Antes de abordar el tema de los proyectos, su inversión y subvención, entendemos relevante caracterizar a las asociaciones que participan en la INDH a partir de los resultados del trabajo de campo realizado *in situ*.

Son asociaciones que actúan en diferentes ámbitos, aunque el social es el predominante: salud, personas mayores, mujer, igualdad, deporte, medio ambiente. Son asociaciones que trabajan en este campo desde hace mucho tiempo como es el caso de la Asociación Musulmana de Beneficencia Chefchaouen que creada en 1937 centra sus esfuerzos en el ámbito de la infancia. Este tipo de asociaciones se sitúan principalmente en el medio urbano. Por otro lado, encontramos una categoría de asociaciones surgidas en la segunda mitad de la década de los años noventa del siglo pasado coincidiendo con el auge del movimiento asociativo en Marruecos (IECAH, 2007). A esto se añade que en esta época todo el norte de Marruecos fue objeto de políticas de desarrollo y de cooperación impulsadas por instituciones y organizaciones como la Unión Europea, España, entidades regionales y locales, y por ONGD (López, 2008). Estas asociaciones han adquirido una experiencia considerable a través de los proyectos de cooperación, están más organizadas, cuentan con voluntarios, socios y equipos de dirección con alto nivel de estudios, pertenecen a redes locales, regionales, nacionales e incluso internacionales en algunos casos, y crean puestos de trabajo. Al contrario, en el mundo rural nos encontramos con un tejido asociativo joven, muchas veces creadas para llevar a cabo un proyecto concreto y, en ocasiones, sus únicos beneficiarios son sus miembros.

Durante el periodo 2011-2018 las asociaciones en la provincia de Chefchaouen han realizado un total de 113 proyectos, lo que supone un promedio anual de 14,1. Si tenemos en cuenta que la provincia de Chefchaouen está formada por 28 comunas, se podría inferir que cada año la mitad de ellas, como mínimo, se queda sin ejecutar un proyecto por parte de este actor. Ahora bien, un análisis más detallado nos muestra una realidad aún más llamativa, como se puede comprobar en la Figura 3. Siete de ellas no han conocido la realización de ningún proyecto por parte de asociaciones, el 25%. El rasgo común de estas comunas “excluidas” es su tasa alta de pobreza multidimensional. No en vano, la tasa de pobreza más alta, según los datos de la HCP 2014, se registra en la comuna de Ouaouzgane (37,2%), una de las que componen este grupo.

3. Para calcular este indicador la fuente toma en consideración la accesibilidad a la aldea a través de un medio de transporte, si lo es durante todo el año o no es así en las temporadas de lluvia...

Figura 3. Distribución de los proyectos de asociaciones en el marco de la INDH en la provincia de Chefchaouen 2011-2018



Fuente: Elaboración propia.

Además de la “exclusión”, es igualmente clara la gran desigualdad entre el resto de las comunas en relación con la distribución de los proyectos. Si tomamos como referencia el promedio de la provincia (4,0) observamos que solo 5 comunas lo superan: Chefchaouen (53), Tanqoub (8), Bni Ahmed Charqia, Iounane, y Mtioua (5). Los datos ofrecidos llaman poderosamente la atención por la importancia que tiene la comuna urbana de Chefchaouen al acaparar casi la mitad (46,9%) de los proyectos realizados por las asociaciones en nuestra zona de estudio. Además, no convendría perder de vista que la cantidad de proyectos realizados en ella multiplica el promedio provincial por 13 (13,2).

Por otro lado, si correlacionamos el número de los proyectos llevados a cabo y algunas otras variables (Tabla 2) podemos conocer algunos factores que se asocian y que han podido contribuir a este desigual reparto territorial. Así, se observa que los proyectos de las asociaciones se han realizado en gran medida en las comunas con más población. De hecho, se constata una correlación alta entre estas dos variables ya que el coeficiente de correlación llega a 0,646. Sin embargo, a través de la correlación se observa que la tasa de pobreza no se ha tenido en cuenta para la financiación de los proyectos realizados por las asociaciones. En efecto, el coeficiente de correlación entre la tasa de pobreza y la cantidad de proyectos realizados pone de manifiesto que se trata de una correlación negativa moderada, de  $-0,529$ . Ahora bien, si se estudia la vinculación entre la realización de estos proyectos y la disminución de la pobreza, se observa una correlación importante; de hecho, el coeficiente de correlación entre estas dos variables llega al  $0,617$  lo que refleja, de una manera u otra, la importancia del rol que pueden jugar las asociaciones en este ámbito.

Tabla 2. La distribución de los proyectos de las asociaciones, los recursos financieros (en dirhams) en el marco de la INDH (2011-2018), población, pobreza y su variación en la provincia de Chefchaouen

COMUNAS	PRO (1)	INV TOTAL (2)	SUB INDH (3)	POB 2014 (4)	T.P.M 2014 (%) (5)	V.T.P.M (2004-2014) (6)
Amtar	1	489.855	300.000	10574	29,4	-36,2
Bab Berred	4	829.686	809.686	25.872	9,3	-24,8
Bab Taza	4	868.845	624.845	28.692	16,3	-29,3
Bni Ahmed Chaqria	5	1.026.027	781.527	12.866	19,2	-23,8
Bni Ahmed Gharbia	4	1.262.398	1.232.398	12.978	18,7	-35,1
Bni Bouzra	4	745.340	641.840	16.568	32,4	-32,4
Bni Darkoul	0	0	0	14.779	16,8	-26,1
Bni Faghouloum	2	674.000	494.000	10.378	17,8	-37,5
Bni Mansour	2	515.000	470.000	20.811	32	-45,7
Bni Rzine	1	84.000	84.000	20.898	12,5	-50,3
Bni Salah	0	0	0	11.347	22,6	-38,1
Bni Salmane	1	369.686	369.686	24.217	20,6	-47,8
Bni Smih	2	569.686	509.686	16.987	27,2	-44,1
Chefchaouen	53	24.817.120	11.488.025	42.577	2,3	-7,6
Derdara	0	0	0	11.547	22,2	-42
Fifi	1	377.583	377.583	8.076	22,1	-31,9
Iounane	5	1.721.764	1.656.764	25.021	15,1	-35,5
Laghdir	4	392.680	284.131	7.284	14,2	-41,3
Mansoura	2	792.128	582.128	15.820	19,3	-49,5
Mtioua	5	282.472	260.472	12.806	30,1	-48,5
Ouaouzgane	0	0	0	16.772	37,2	-35,9
Oued Malha	0	0	0	13.639	24	-40,9
Steha	2	600.000	570.000	11.591	20,9	-48,5
Talambote	0	0	0	8.481	22,5	-45,2
Tamorot	2	557.583	477.583	26.748	16	-37,9
Tanaqoub	8	736.426	565.109	9.236	14,8	-45,1
Tassift	1	710.024	55.000	7.363	30,9	-40,7
Tizgane	0	0	0	12.773	25	-32,3

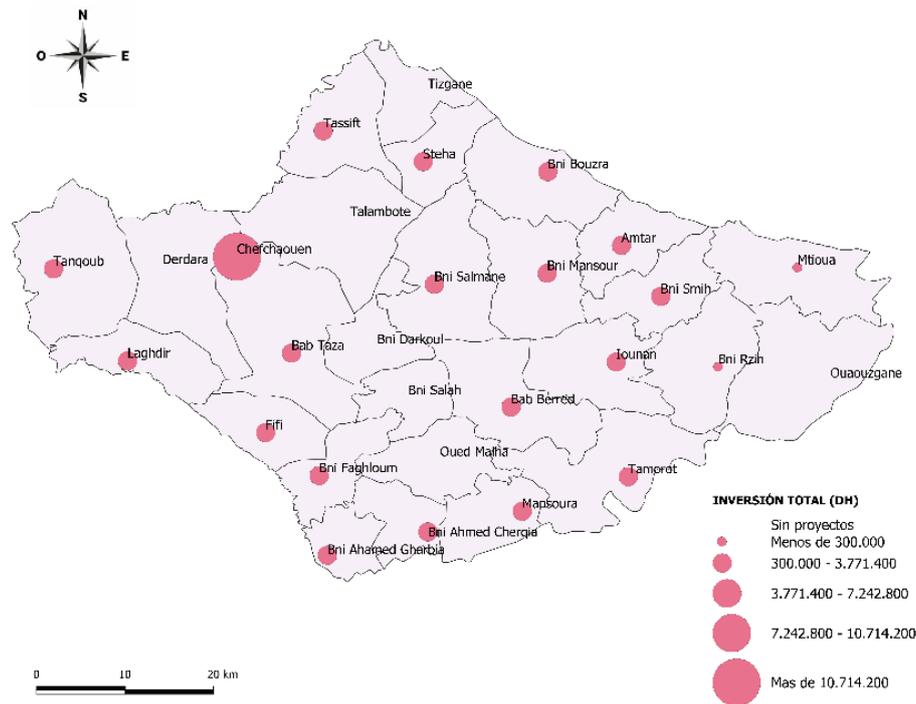
(1)proyectos; (2) inversión total; (3) subvención INDH;(4) población; (5) tasa de pobreza multidimensional; (6) variación de la tasa de pobreza multidimensional

Fuente: Datos de la DAS Chefchoauen y HCP. Elaboración propia.

Otra de las variables básicas a analizar es la distribución territorial de los fondos. Como se aprecia en la Figura 4, la disparidad en la distribución de los proyectos se refleja también en la de los recursos financieros. De hecho, existe una clara correspondencia entre los territorios con más proyectos y con altas cantidades de inversión total ligada a la INDH. Así, en el rango de más de 10.714.200 dirhams solo se encuentra una comuna, Chefchaouen, con una inversión total de 24.817.120 dirhams. Este volumen de inversión supone el 63,5% de la total realizada por el conjunto de las asociaciones a nivel provincial. Ello significa que la desigualdad es aún más elevada que la observada en relación con los proyectos. Además, otra evidencia más de esta disparidad es la ausencia de comunas en los dos siguientes rangos: el de 3.771.400-7.242.800 y 7.242.800-

10.714.200 dírham. Por el contrario, se observa una concentración llamativa de comunas en el intervalo 300.000-3.771.400 dírham donde se encuentran el 67,9% de las comunas de la provincia. Mientras que al rango de menos de 300.000 pertenecen dos comunas: Mtioua y Bni Rzine, ambas situadas en el este de la provincia y consideradas entre las comunas rurales más pobres de la misma como lo atestigua el hecho de que son de las más beneficiadas por el programa de lucha contra la pobreza en el mundo rural.

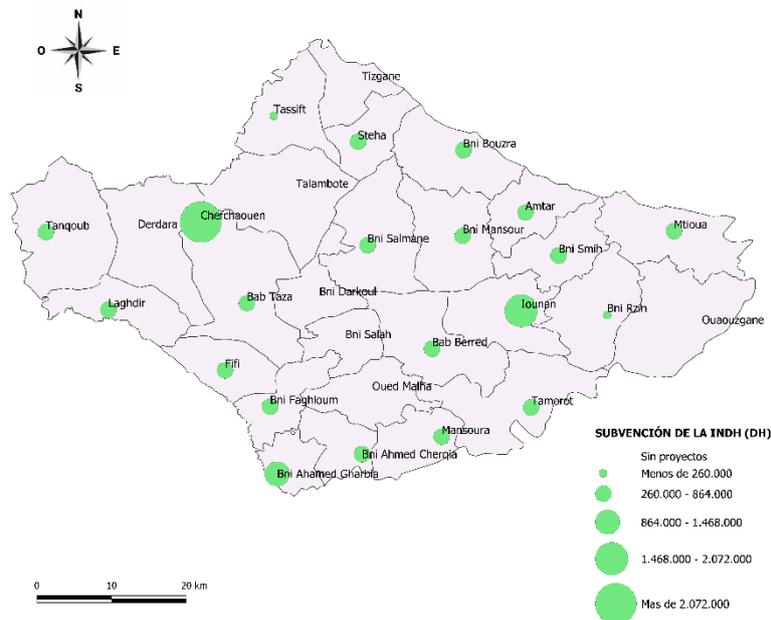
Figura 4. Inversión total de los proyectos de las asociaciones en el marco de la INDH en la provincia de Chefchaouen 2011-2018 (en DH)



Fuente: Elaboración propia.

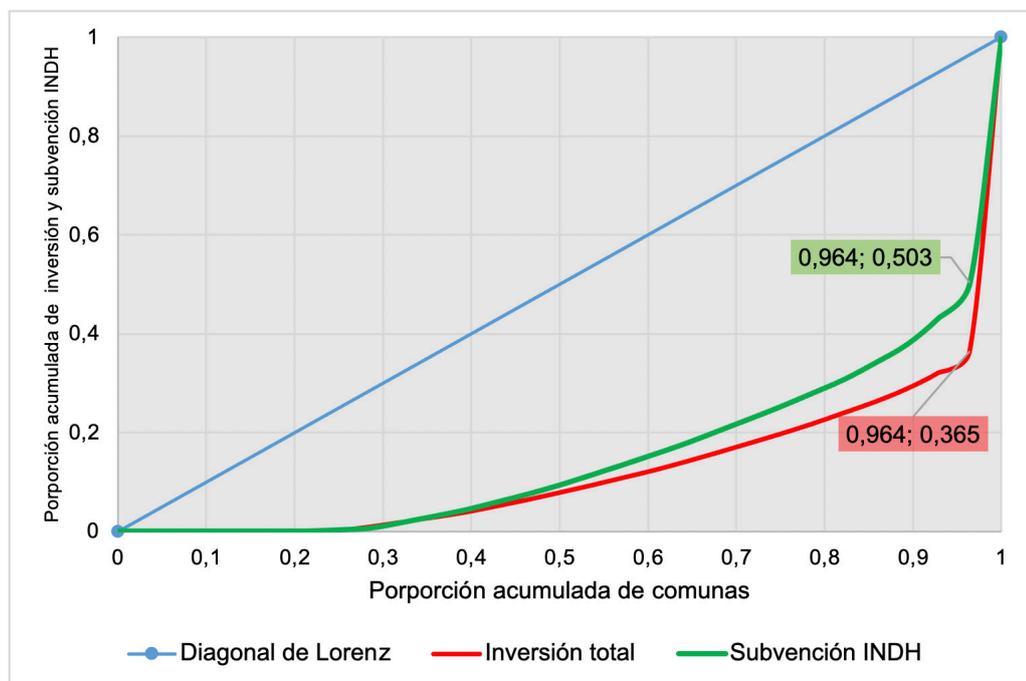
Con respecto a la subvención aportada por la INDH, las disparidades no son tan grandes como las reseñadas en la inversión total. En efecto, en la Figura 5 se aprecia que existen comunas en los 6 rangos de la leyenda, lo que se puede interpretar como una reducción de las desigualdades en su reparto territorial respecto a la inversión total. Sin embargo, se aprecia que la comuna urbana es la única situada en el rango mayor, el que supera los 2.072.000 dírham. Cabría señalar que la inmensa mayoría de los proyectos de las asociaciones en esta comuna urbana se han subvencionado en el marco de la INDH a través del Programa Transversal. Así, de los 53 proyectos llevados a cabo, 49 han contado con ayuda del citado programa, el 92,4% del total. Este programa está dirigido tanto a las comunas urbanas como a las rurales pero, sin embargo, el número de proyectos de asociaciones subvencionados en la única comuna urbana duplica los proyectos financiados en las comunas rurales en su conjunto (24 proyectos en un total de 27 comunas rurales). De hecho, el 74,6% de las subvenciones de este programa dirigidas a los proyectos de las asociaciones se han concentrado en la comuna urbana, alcanzando los 10.398.025 de dírham, mientras que para el resto de las comunas solo se han destinado 3.542.140 de dírham.

Figura 5. Subvención de los proyectos de las asociaciones en la provincia de Chefchaouen, 2011-2018 (en DH)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Curva de Lorenz de la distribución de la inversión total y la subvención INDH de los proyectos de las asociaciones en la provincia de Chefchaouen según comunas (2011-2018)



Fuente: Elaboración propia.

Para estudiar la concentración de los recursos en relación con los proyectos realizados por las asociaciones hemos recurrido a la Curva de Lorenz. Como se puede comprobar en la Figura 6,

y como ya hemos mencionado anteriormente, más de un 21% de las comunas de la provincia no han conocido la realización de proyectos por parte de asociaciones, por ello la inversión y la subvención de la INDH han sido nulas. Asimismo, se aprecia que el 96% de las comunas solo se han beneficiado del 36% de la inversión total provincial, lo que evidencia una alta concentración. Efectivamente, calculando el coeficiente de Gini se obtiene un valor de 0,725. Este se reduce ligeramente en el caso de la subvención aportada por la INDH. En efecto, el 96% de las comunas concentra el 50% de la subvención INDH, 14 puntos porcentuales más de lo que ocurría con la inversión. Ello quiere decir que el dinero de la INDH ha contribuido, en parte, a reducir dicha concentración. De hecho, el coeficiente de Gini referido a la subvención es de 0,667 lo que supone una concentración alta, aunque claramente inferior a la de la inversión.

### 3.3. Sobre los objetivos y la importancia de las ayudas de la INDH. Una aproximación cualitativa

#### 3.3.1. 3.3.1 ¿Los proyectos de la INDH han logrado sus objetivos?

Esta pregunta ha sido una de las que hemos planteado en las entrevistas a los responsables de las asociaciones. La gran mayoría de los entrevistados, presidentas o presidentes, creen que los proyectos ejecutados han logrado sus objetivos, en concreto el 72,2% así lo dice. Ello se ha traducido en la mejora de las instalaciones de las diferentes asociaciones así como en la adquisición de los bienes y equipamientos necesarios para el correcto desarrollo de sus actividades. Es el caso del testimonio de la presidenta de una asociación que trabaja en el ámbito de la atención a las personas mayores.

“Pues sí, todos los proyectos han logrado sus objetivos, baste comparar la situación antes y después de la intervención. En realidad, el centro no estaba preparado para la acogida de los usuarios, no había sillas de ruedas ni era accesible para ellos”.

Lo mismo ocurre con el caso de una asociación relacionada con el deporte (equipos) cuyo presidente contesta:

“Sí, gracias al bus (proyecto de adquisición de un bus para el equipo) el equipo ha podido seguir existiendo porque el equipo sufre mucho por la ausencia de campo de juego en Bab Taza, lo que nos obliga a jugar fuera todas las jornadas (el equipo juega los partidos como local en el campo de la ciudad de Chefchaouen)”.

Creemos que, aunque la mayoría de las asociaciones confirman el éxito de sus proyectos, algunas de las respuestas deben tomarse con cautela ya que en varios casos se afirma el éxito del mismo a pesar de que, en realidad, el proyecto estaba pausado en el momento de la entrevista.

Solo en un caso el responsable de la asociación entrevistada reconoció el fracaso de un proyecto ya que no habían logrado sus objetivos. Este fracaso se vincula con la multiplicidad de los intervinientes en él: “no hemos tenido una adecuada toma de decisiones para ejecutar el proyecto con éxito”. Se trata de una asociación que promovió y participó en un proyecto en el que ella no tuvo capacidad de decisión y del que se beneficiaban los jóvenes licenciados en paro de la localidad.

Otro aspecto de gran importancia que se debe subrayar en este análisis es el del papel que ha jugado la subvención proporcionada por la INDH para su realización. Tan solo un 18,2% de los responsables de las asociaciones entrevistadas han declarado que los proyectos en los que han

participado hubieran podido realizarse sin estas ayudas. En uno de estos casos se considera que hubiera podido realizar dos de los tres proyectos de la INDH en los que ha participado y en otro se declara que hubiera buscado otra fuente de financiación diferente. El elemento común de estas dos asociaciones es el alto nivel de estudios de sus dirigentes. Además, la primera es una de las asociaciones que han adquirido mucha experiencia en la realización de proyectos de desarrollo desde los años noventa.

### 3.3.2. ¿Por qué las asociaciones declaran que no hubieran podido realizar los proyectos sin la ayuda de la INDH?

Es indiscutible, por un lado, el papel que han adquirido las asociaciones en el ámbito del desarrollo territorial. De hecho, en el caso de Marruecos algunas experiencias han sido ejemplares y han puesto de manifiesto que la participación de la sociedad civil es un pilar esencial del desarrollo. Además, el éxito de algunas asociaciones permitió o contribuyó al surgimiento, en algunas zonas, de un tejido asociativo que actúa de acuerdo con los mecanismos de la planificación territorial y con un enfoque participativo (Talibi, Azerhoun & El Kihel, 2020).

Sin embargo, también lo es, por otro lado, que las asociaciones todavía son, por lo menos en nuestra zona de estudio, vulnerables a nivel financiero y de recursos humanos, fundamentalmente. En este sentido, es de subrayar que la ausencia de unos recursos financieros estables se considera el problema más destacable incluso para asociaciones con una amplia experiencia y capacidad a la hora de buscar nuevas fuentes de financiación a través de nuevos convenios, a veces en el marco de la cooperación internacional para el desarrollo.

“Como sabe, las asociaciones de la sociedad civil no cuentan con unos recursos financieros estables que les asegure desempeñar su papel, salvo los recursos que consiguen a través de convenios para la elaboración de proyectos y acciones y que les permiten contratar recursos humanos especializados. Así pues, la mayoría de ellas, si no todas, padecen vulnerabilidad a nivel financiero y a nivel de recursos humanos debido a no contar con unos ingresos fijos que aseguren la continuidad de su función y del trabajo de su personal; conseguir los recursos financieros depende de la actividad de la asociación y de su capacidad para ello”.

Pero, a pesar del gran esfuerzo que realizan, están expuestas al riesgo de dejar de existir:

“En nuestra asociación intentamos ser una asociación institucional más que una asociación “amateur”. No obstante, está expuesta al riesgo de no continuar. Por ello cada año buscamos la financiación (existe una ausencia de apoyo financiero de las instituciones y no recibimos ni siquiera la compensación de transporte para la participación en los encuentros). El apoyo del Estado no cubre ni las facturas de agua ni de electricidad. *Para apostar por la sociedad civil es necesario el apoyo financiero*”.

Incluso las asociaciones que cuentan con subvenciones “fijas” tienen dificultades debido a la escasez de la cuantía de estas ayudas que cuentan, además, con fluctuaciones y dificultades periódicas en su recibo: “*Sí, hemos vivido dificultades en estos ámbitos, sobre todo en 2016 y actualmente también*”.

A su vez las asociaciones que trabajan en el ámbito social se quejan de que no se aumenta y actualiza el importe de las subvenciones recibidas:

“A nivel financiero es necesario el apoyo. Nuestro presupuesto no es suficiente para cubrir los gastos de todo el año y la subvención que recibimos es la misma desde 2005. A nivel de recursos humanos, nos hacen falta monitores por lo que a veces cubrimos la insuficiencia en este ámbito con voluntarios (cursos de apoyo para los alumnos)”.

Además las subvenciones que logran estas asociaciones no representan una solución duradera sino coyuntural como se puede extraer de esta declaración:

“Nuestro gran problema es financiero, sufrimos todos los años en este ámbito a excepción de la temporada 2016-2017 (el equipo recibió una subvención de 240.000 dírham de la región, del Consejo Regional y de la comuna)”.

Por otro lado, si la falta de recursos humanos propios de las asociaciones se puede “solucionar” apostando, a veces, por los voluntarios, algunas asociaciones no tienen esta posibilidad cuando se requiere personal con formación específica como las que actúan en el campo de la salud: “*En nuestro caso el problema ha sido no contar con enfermeros y auxiliares*”. Apostar, en gran medida, por los voluntariados lo podemos considerar más como un recurso de emergencia coyuntural que como una solución a este déficit.

Asimismo, el apoyo a las asociaciones no significa siempre recibir apoyo financiero ya que a veces se puede solucionar este problema a través de una buena formación de sus dirigentes:

“La debilidad de los recursos financieros y humanos es uno de los principales problemas que conocen las asociaciones de sociedad civil en general, y nuestra asociación también conoce la vulnerabilidad a estos niveles. Una deficiente formación de sus dirigentes, sobre todo en el campo de la búsqueda de financiación y formulación de proyectos, es importante. La dependencia del trabajo voluntario hace que en muchas ocasiones las socias no cumplan sus compromisos con la asociación de manera continua”.

Frente a estos problemas encontramos que las asociaciones que trabajan en actividades generadoras de ingresos conocen otros vinculados a sus labores, principalmente en cuanto a la comercialización de sus productos o a la falta de formación adecuada. Estos problemas repercuten negativamente en sus ingresos que, en ocasiones, se ven superados por los gastos:

“Nuestro gran problema es la comercialización, sobre todo este año, porque no hemos conseguido la autorización para organizar la exposición en la plaza de Outa Hamam (la plaza más turística de la ciudad de Chefchaouen). Hemos pedido, junto con otras asociaciones, en tres ocasiones la autorización para organizar la exposición en dicha plaza pero ha sido denegada. Además, el interlocutor, entre otros problemas, refiere los siguientes:

- Falta de formación adecuada (a pesar de los compromisos para impartirla).
- Problemas para pagar las facturas del alquiler de la sede de la asociación, del agua, la luz, el sueldo de los empleados, (...) si la situación siguiera así no podríamos continuar.
- No contamos con un local para la comercialización de nuestros productos en el centro de la ciudad donde hay más posibilidad de venderlos (los turistas visitan el centro de la ciudad), tenemos productos para invierno y verano en stock y no conseguimos darles salida.
- No nos invitan a participar en las exposiciones de la región (se refiere a la región de Tánger- Tetuán- Alhucemas).

- Escuchamos que otras asociaciones reciben apoyo financiero por el ayuntamiento pero nosotros no, lo hemos pedido tres veces pero sin resultado”.

En definitiva, las asociaciones en nuestra zona de estudios todavía padecen problemas que les impiden asumir un mayor papel de liderazgo en el tejido social. Sin embargo, es de destacar que estas asociaciones, paralelamente a su llamamiento a un mayor apoyo que les permita desempeñar este rol, afirman que su “trabajo” *“es un trabajo participativo, complementario”* con el de otros actores. De hecho, destacan los buenos resultados de su labor:

“El trabajo de la asociación ha dado buenos resultados en la provincia de Chefchaouen. En algunos momentos no había confianza entre la administración y los ciudadanos y las asociaciones han jugado el papel de mediadores. El trabajo de las asociaciones y el Estado, tanto juntos como paralelamente, da mejores resultados. Sin embargo, se deben determinar unos objetivos claros”.

### 3.3.3. ¿Todos los proyectos de las asociaciones consiguen subvención de la INDH?

No cabe duda de la importancia de realizar un análisis de los proyectos llevados a cabo por las asociaciones, su distribución territorial y su financiación, pero nos surge un interrogante ¿Todos los proyectos presentados por las asociaciones consiguen financiación? Cualquier intento de aproximación a este tema debe tener en cuenta que, si bien hay datos sobre los proyectos presentados que han logrado financiación, no se dispone de ningún dato de los que no la consiguen. Por ello, una de las preguntas que hemos planteado en las entrevistas realizadas trata sobre este tema.

Los resultados revelan que una parte muy importante de estas asociaciones han solicitado la subvención de la INDH siendo esta denegada. En efecto, en casi la mitad de ellas, el 45,4% en concreto, esto es lo que ha ocurrido. Las causas de la denegación, en algunos casos, son razonables como el caso de no cumplir los requisitos: *“Sí, hemos solicitado una vez la financiación y ha sido denegada porque la asociación no cumplía los requisitos (estaba recién fundada). Se trataba de un proyecto de compra de un bus”*. De hecho, con posterioridad, esta asociación se benefició de la subvención de la INDH para financiar la compra del autobús. A este motivo “razonable” conviene añadir otro como el de haber recibido ya ayudas en convocatorias anteriores: *“hemos solicitado financiación de proyectos en 2 ocasiones y han sido denegadas. En 2007 y en 2011 solicitamos financiación para maquinarias y materiales necesarios para el funcionamiento del centro. El motivo de la denegación se ha justificado por el beneficio obtenido por la asociación anteriormente”*. A nuestro entender esta denegación es entendible sobre todo si se benefician otras asociaciones que no se habían beneficiado previamente.

Sin embargo, se constata también que en algunos casos no se saben los motivos por los que no se concede la subvención de la INDH: *“hemos solicitado la financiación para la ampliación del centro, pero ha sido denegada. Realmente, no sabemos cuál ha sido el motivo de su denegación”*. Aún más, comprobamos que algunos proyectos, de gran importancia como, por ejemplo, la puesta en valor y la conservación de recursos patrimoniales, no se han subvencionado:

“Sí, en dos ocasiones. El primero era la construcción de la sede de una cooperativa, pero la solicitud de la financiación ha sido denegada a pesar de que nuestra asociación presentó un 70% total del proyecto. Y el segundo proyecto trataba de la valorización del sitio turístico “Krar de Kalaa” (almacenes tradicionales) y la idea era que la INDH financiase la segunda fase para la conservación de este sitio”.

En todos los casos, el porcentaje que hemos mencionado de proyectos que no han conseguido financiación refleja el interés de las asociaciones por la realización de proyectos en el marco de la INDH. Por tanto, se podría afirmar que las ayudas de la INDH se consideran un impulsor para las asociaciones a la hora de “emprender”. De hecho, encontramos que algunos autores, como El Machhour (2021), confirman que la financiación ha contribuido en gran medida a la multiplicación del número de asociaciones. Los resultados de las entrevistas realizadas apuntan en esa misma dirección ya que ellas expresan rotundamente que desde la puesta en marcha de la INDH existe una mayor posibilidad de lograr financiación para los proyectos que se presentan y que esta iniciativa es un impulso para ellas. Todos los entrevistados están de acuerdo con esta visión del papel de la INDH salvo una excepción. Sin embargo, se debería indicar que el entrevistado, entendemos, se refería concretamente a la asociación a la que pertenece, la cual se fundó antes de la puesta en marcha de la INDH.

Además, en las respuestas obtenidas, más allá de confirmar la relevancia que la subvención de la INDH tiene para ellas, encontramos otras observaciones que ponen de manifiesto las limitaciones de esta iniciativa, especialmente, la falta de acompañamiento o la continuidad temporal de los apoyos recibidos: “*el apoyo y la financiación que hemos recibido es importante, pero también es muy importante el acompañamiento y la continuidad en el apoyo*”.

#### 4. Discusión y conclusiones

No cabe duda del rol que pueden jugar las asociaciones en el desarrollo territorial de cualquier espacio. Son varias las experiencias estudiadas que apuntan a la relevancia de las asociaciones como instrumento adecuado de intervención para superar los problemas de desarrollo territorial.

En el caso de Marruecos la puesta en marcha de la INDH se considera un factor clave para la creación de asociaciones, sobre todo de las AGI. No obstante, la metodología utilizada en este trabajo, basada en una combinación entre lo cuantitativo y lo cualitativo, y en el análisis de la intervención de la INDH en función de actores y su distribución territorial, nos ha permitido observar que el tejido asociativo, en general, en el caso estudiado, se caracteriza por una disparidad muy notable entre el mundo urbano y rural. La concentración de las asociaciones en la ciudad se puede interpretar como que, a pesar de considerar que la INDH es una impulsora para su creación, no ha podido lograr un equilibrio a este respecto entre el mundo urbano y rural, ni siquiera dentro del mismo territorio. Las asociaciones se concentran donde existen las infraestructuras y el dinamismo económico: en la ciudad y en los territorios más cercanos a ella.

Que el tejido asociativo se ha beneficiado de la puesta en marcha de la INDH, considerando a las asociaciones como un actor importante que interviene, planifica y gestiona en el marco de esta iniciativa, es un hecho innegable. Ahora bien, nos preguntamos ¿Qué peso tienen los proyectos de las asociaciones llevados a cabo en comparación con los de los actores públicos? Desde el punto de vista cuantitativo, como hemos indicado en el análisis, su reducido número pone de relieve que las asociaciones todavía están lejos de otros actores clave como son los públicos. Por otro lado, deberíamos tener en cuenta, como concluyen otras investigaciones como la del CESE (2016), que los fondos propios de los que disponen las asociaciones son muy limitados y la financiación pública, que es la principal fuente de fondos para muchas de ellas, son insuficientes y, además, el derecho al acceso a la financiación pública de manera equitativa y transparente no siempre está garantizado.

Además de estos obstáculos que menciona el CESE, destacamos que los proyectos de las asociaciones en el marco de la INDH han beneficiado más a los territorios “menos pobres” que a los “más pobres”. Esto, a nuestro entender, se debe tanto a que las asociaciones que trabajan en el ámbito de lo social se localizan únicamente en la capital de la provincia o en las cabeceras comunales (los territorios menos pobres) como a los criterios de financiación de los proyectos de las AGI ya que están obligadas a aportar como mínimo un 30% del coste global del proyecto (un 20% puede ser a través de un crédito). Es cierto que, siendo un criterio razonable, conlleva la exclusión de las “asociaciones/poblaciones” más pobres sobre todo en los territorios que viven con más dificultades a todos los niveles. En este contexto, Zakraoui (2021) señala que la motivación de los promotores de estos proyectos es, principalmente, económica y financiera mientras que la social ocupa un segundo lugar. En otras palabras, la inclusión de los pobres depende de que tengan un ingreso decente que les permita satisfacer sus necesidades básicas. O de otra manera, para la inclusión de los territorios pobres hay que fomentar los proyectos de las AGI en ellos. Sin embargo, se ha demostrado que las comunas excluidas de los proyectos emprendidos por las asociaciones son las más desfavorecidas. Creemos que es uno de los defectos de la INDH. De hecho, la distribución de las inversiones totales en el marco de esta iniciativa a nivel nacional no se ha basado en criterios que conlleven la disminución de las disparidades territoriales (Laghdas, Cejudo & Navarro, 2022). Más bien es un defecto de los programas de desarrollo en general ya que esta “situación” se repite en estudios de otros países. Señalamos, como ejemplo, el caso de las iniciativas LEADER y PRODER en España que han beneficiado más a las zonas más dinámicas frente a una escasa atención a las zonas más deprimidas (Cañete, Cejudo & Navarro, 2017).

Si bien es verdad que la distribución territorial de los proyectos y de los recursos financieros recibidos en el marco de la INDH se considera un aspecto negativo, como se ha demostrado, no lo es menos que si solo nos fijamos en los proyectos realizados, abstrayéndonos de su dimensión territorial, podríamos decir que estos, en gran medida, han logrado sus objetivos sobre todo de las asociaciones que trabajan en el ámbito de lo social. Lo que no quiere decir que se haya llegado a la excelencia. De hecho, encontramos estudios (Mekkaoui-Alaoui & Zouiten, 2019) que concluyen que las asociaciones que gestionan los centros de acogida están sufriendo para mejorar sus servicios y dar satisfacción a las expectativas de los beneficiarios.

Otro aspecto positivo que conviene señalar es el rol que ha desempeñado la subvención de la INDH en la realización de estos proyectos. Prácticamente ninguno hubiera llegado a realizarse sin esta subvención. Esto se debe principalmente a la vulnerabilidad de las asociaciones, sobre todo, a nivel financiero. En este contexto, creemos que, si bien es verdad que el apoyo financiero del Estado a las asociaciones es necesario, no lo es menos que las asociaciones también deberían esforzarse en buscar otras fuentes de financiación. La INDH se considera la “fuente más cercana para abastecer” de fondos a las asociaciones a la hora de llevar a cabo sus proyectos. No obstante los recursos de esta fuente no son suficientes para responder a todas sus necesidades. De hecho, como se ha mostrado en el análisis, casi la mitad de las asociaciones entrevistadas declaran que habían solicitado la subvención de la INDH en otras ocasiones y que les había sido denegada. Creemos que las ayudas deberían favorecer en mayor medida a los proyectos de las asociaciones y cooperativas ya que es evidente que los actores públicos dominan las subvenciones de la INDH. Además, se debería dar prioridad a los proyectos presentados en las zonas más pobres con el fin de superar las disparidades existentes.

Para acabar este trabajo de investigación, en el que hemos abordado el tema de las asociaciones y la INDH desde un punto de vista geográfico y holístico en una provincia que se consideraba una

de las más pobres de Marruecos antes de la puesta en marcha de la INDH, consideramos que sería interesante completar este análisis con otro que aborde el estudio de otro actor importante de la sociedad civil como son las cooperativas.

## Bibliografía

- Agurram, A. & Belal, A. A. (1969). L' économie marocaine depuis l'indépendance. *Annuaire de l'Afrique du Nord*. Recuperado el 23 de septiembre de 2019, de [http://aan.mmsh.univ-aix.fr/volumes/1969/Pages/AAN-1969-08\\_28.aspx](http://aan.mmsh.univ-aix.fr/volumes/1969/Pages/AAN-1969-08_28.aspx)
- Ait-Bella, H. & Lakhyar, Z. (Julio de 2021). Analyse d'impact des Activités Génératrices de Revenus (AGR) sur la pauvreté: étude statistique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3). Recuperado el 26 de septiembre de 2021, de <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/670>
- Bajeddi, M. (2019). La décentralisation et la mise en œuvre de stratégies participatives de développement rural au Maroc. *Academia*. doi:[https://www.academia.edu/38378434/D%C3%A9centralisation\\_de\\_d%C3%A9veloppement\\_local\\_et\\_rural](https://www.academia.edu/38378434/D%C3%A9centralisation_de_d%C3%A9veloppement_local_et_rural)
- Banque Mondiale. (2006). *Approches participatives au Maroc : bilan de l'expérience et recommandations pour la mise en oeuvre de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH)*. Recuperado el 23 de septiembre de 2021, de <http://hdl.handle.net/123456789/30304>
- Bassi, A. & Fabbri, A. (2020). Under pressure: Evolution of the social economy institutional recognition in the EU. *Ann Public Coop Econ*, 91, 411– 433. <https://doi.org/10.1111/apce.12264>
- 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), 410-426. doi:<https://doi.org/10.1080/13629395.2012.725304>
- Bourma, K., Elouidani, A. & Tourabi, A. (2017). Exploration des nouvelles tendances de l'entrepreneuriat socio-économique au Maroc: Etude de cas de l'expérience des Actions Génératrices des Revenus (AGR). *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 1(2). Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de <https://revues.imist.ma/index.php/REINNOVA/article/view/8698>
- Canavarró, F. & Antunes A. (2020). "Voluntariado, asociativismo e turismo: um debate a partir das organizações no terreno". *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(3), 136-164. <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i3.2222>
- Cañete, J. A., Cejudo, E. & Navarro, F. (2017). ¿Desarrollo rural o desarrollo de territorios rurales dinámicos? La contribución a los desequilibrios territoriales por parte de los programas de desarrollo en el sur de España, Andalucía. *Anales De Geografía De La Universidad Complutense*, 37(2), 265-295. doi:<https://doi.org/10.5209/AGUC.57726>
- Cejudo-García E, Navarro-Valverde F, Cañete-Pérez JA, Ruiz-Moya N. (2021). The Third Sector: The "Other" Actors of Rural Development, Andalusia 2000–2015. *Sustainability*, 13(24). 13976. <https://doi.org/10.3390/su132413976>
- Coram, V., Louth, J., Tually, S. & Goodwin-Smith, I. (2021). Community service sector resilience and responsiveness during the COVID-19 pandemic: The Australian experience. *Aust J Soc Issues*. <https://doi.org/10.1002/ajs4.167>
- Conseil Economique, Social et Environnemental. (2016). *Statut et dynamisation de la vie associative*. Recuperado el 27 de septiembre de 2021, de <http://www.cese.ma/media/2020/10/Rapport-Statut-et-dynamisation-de-la-vie-associative.pdf>
- El Machhour, H. (2021). Participation des associations à la démocratie locale : Quel rôle de financement public au Maroc ? *Alternatives Managériales Économiques*, 3(3), 282-301. doi:<https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/amev3i3.27438>.
- El Malki, H. (1989). *Trente ans d'économie marocaine 1960-1990*. Paris: CNRS.
- Ettalhi, A. (2007). *Cultura de desarrollo (en árabe)*. Fez: Inforprint.
- Gonçalves, J.F., Oliveira, A., Silva, A. & Rodrigues, M. (2020). Capital social e asociativismo: percepções de beneficiárias que participam de projetos de geração de renda no município de Buriticupu, MA. *Acta Geográfica*, 14(35), 89-116. <https://revista.ufr.br/actageo/article/view/6346>
- IECAH. (2007). *Asociaciones y organizaciones no gubernamentales en el norte de Marruecos: La articulación de la sociedad civil en las provincias de Tánger, Tetuán, Chefchaouen y Alhucemas*. Fundación IPADE.

- Kabbachi, B., Ezaidi, A. & El Youssi, M. (2007). El patrimonio geológico de Marruecos: una potencialidad para el desarrollo de un turismo de salud, como factor de lucha contra la pobreza. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 5(3), 371-382. doi:<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2007.05.027>
- Laghdas, M., Cejudo García, E. & Navarro Valverde, F. A. (2022). La lucha contra la pobreza en Marruecos: logros realizados. De la planificación a la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano. *Boletín De La Asociación De Geógrafos Españoles*, (92). <https://doi.org/10.21138/bage.3178>
- López, E. (2008). Cooperación y desarrollo territorial en el espacio fronterizo del norte de Marruecos. *Estudios fronterizos*, 17(9), 43-71. Recuperado el 26 de julio de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-69612008000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612008000100002&lng=es&tlng=es).
- Martins, V., Ferreira, M. & Braga, V. (2021). The role of the fourth sector in the context of the COVID-19 pandemic. *Strategic Change*, 30, 179-184. <https://doi.org/10.1002/jsc.2402>
- Mekkaoui-Alaoui, Y. & Zouiten, M. (2019). Pauvreté et développement humain: Une approche socio-économétrique de l'INDH en milieu rural marocain. *Espace Géographique et Société Marocaine*, 28/29. doi:<https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/EGSM/17396>
- Montequi, R. F. (1999). Los derecho de asociación, reunión y manifestación. *Ayer*(34), 155-75. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <https://www.jstor.org/stable/41324920>
- Núñez, S. K. (2013). El Derecho de Asociación. *La Revista De Derecho*(32), 49-83. doi:<https://doi.org/10.5377/Ird.v32i0.1251>
- Ocampo, M. L. (2011). Las Asociaciones para el Desarrollo Regional como Instrumentos de Intervención Territorial. El caso de las ADR del Noroeste de la Provincia de Santa Fe, República Argentina, entre los años 1997-2007. *DAAPGE: Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestion Estatal*(17), 133-141. doi:<https://doi.org/10.14409/da.v1i17.1274>
- Pérez, C. (2021a). La ley de asociación en Marruecos: La modificación de 2002. Estudio introductorio y traducción. *Al-Andalus Magreb*(20), 169-197. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <https://revistas.uca.es/index.php/aam/article/view/7232>
- Pérez, C. (2001b). Una aproximación a la sociedad civil de Marruecos. *Miscelánea de Estudios Árabes y Hebraicos Sección Árabe Islam*(50), 231-252. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <https://revistaseug.ugr.es/index.php/meaharabe/article/view/14449>
- Pezo, L. (2007). Construcción del Desarrollo Rural en Chile: Apuntes para Abordar el Tema desde una Perspectiva de la Sociedad Civil. *VI Congreso Chileno de Antropología. Colegio de Antropólogos de Chile A. G, Valdivia*. (pp. 1061-1076) <https://www.aacademica.org/vi.congreso.chileno.de.antropologia/99>
- Poujol, A. (2014). *Analyse des déformations actuelles dans le Rif (Maroc) : approche morphotectonique*. Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc. Obtenido de [https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01170466/file/41875\\_POUJOL\\_2014\\_archivage\\_cor.pdf](https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01170466/file/41875_POUJOL_2014_archivage_cor.pdf)
- Rafiq, M. (2021). Activités génératrices de revenus : quelles retombées sur la pauvreté des femmes au Maroc ? *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 6(12). Recuperado el 25 de septiembre de 2021, de <https://revues.imist.ma/index.php/REMFO/article/view/23895/13287>
- Rishamawi, M. (2011). Libertad de asociación y de reunión pacífica en derecho internacional (en árabe). (A. I. Norte, Ed.) *Mawarid*, 42-45. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <http://www.amnestymena.org/Issues/M17.pdf>
- Saaf, A. (2016). *Du mouvement associatif marocain: le récit et le sens*. Rabat: Policy Paper RP-16/11.OCP Policy Center.
- Setti, A. (26 de julio de 2006). Estrategia de desarrollo humano en Marruecos-2. *El dialogo civilizado (en árabe)*. Obtenido de <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=70938&r=0>
- Shucksmith, M., Brooks, E. & Madanipour, A. (2021), LEADER and Spatial Justice. *Sociologia Ruralis*, 61, 322-343. <https://doi.org/10.1111/soru.12334>
- Talibi, M., Azerhoun, M. & El Kihel, R. (2020). La sociedad Civil y el desarrollo sostenible: Para un desarrollo territorial integrado, El caso de la red RARBA en el suroeste de Marruecos. *Revune Espcae Géographique et Société Marocaine*(33-34). doi:<https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/EGSM/20442>.
- Vercher, N., Barlagne, C., Hewitt, R., Nijnik, M. & Esparcia, J. (2021). Whose Narrative is it Anyway? Narratives of Social Innovation in Rural Areas – A Comparative Analysis of Community-Led Initiatives in Scotland and Spain. *Sociologia Ruralis*, 61, 163-189. <https://doi.org/10.1111/soru.12321>

- Wilson-Thomas, J. (2021). Time's up: Analyzing the feminist potential of time banks. *Gender Work Organ*, 28( 6), 2114– 2131. <https://doi.org/10.1111/gwao.12691>
- Zakraoui, M. (2021). L'entrepreneuriat social, une contribution aux efforts du développement: cas des projets INDH de la province de Sidi Slimane. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 53-70. Recuperado el 30 de septiembre de 2021, de <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/567/502>

## Agradecimientos

Los autores agradecen la colaboración de Francisco Navarro en las diferentes etapas de realización del mismo.

## Contribución de autorías

Mohamed Laghdas ha recopilado la información, analizado los datos y redactado el trabajo, así como se ha ocupado de la producción de la cartografía. Eugenio Cejudo ha coordinado, supervisado y revisado el manuscrito.

## Financiación

No hemos tenido ningún tipo de financiación.

## Conflicto de intereses

Los autores de este trabajo declaran que no existe ningún tipo de conflicto de intereses.