



المملكة المغربية  
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⴻⴷⴰⵢⴻⴳⴰⵏ  
Royaume du Maroc

# EL NUEVO MODELO DE DESARROLLO

*Liberar energías y restaurar la confianza  
para acelerar la marcha hacia el progreso y la prosperidad para todos*

## SÍNTESIS

ABRIL 2021



اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي  
ⵏⴳⴷⴰⵢⴻⴳⴰⵏ ⵏ ⵍⴻⴷⴰⵢⴻⴳⴰⵏ  
LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT



---

## Hacia un nuevo pacto nacional

El desarrollo de la Nación está arraigado en un suelo hecho de hitos simbólicos y se desarrolla a lo largo del tiempo. País de historia y tierra-encrucijada, Marruecos siempre ha optado por evolucionar en la pluralidad, la inclusión y la transmisión. Apegada a esta tradición secular, la nación apuesta por una expansión civilizatoria en la que todas las dimensiones del desarrollo — social, económico, político y cultural — se ponen al servicio de una visión ambiciosa, volcada hacia el futuro y alimentada por un sentimiento de pertenencia a una misma comunidad nacional.

El Reino ha realizado importantes avances en las dos últimas décadas. Este progreso ha traído consigo mayores exigencias y ha legitimado nuevas aspiraciones. De acuerdo con el espíritu de la Constitución y respaldada por un rico patrimonio, la comunidad nacional busca un nuevo impulso. Aspira a reunir a todos sus componentes para construir, con un fuerte espíritu cívico y con sentido de la solidaridad, un futuro próspero que garantice el bienestar de todos los ciudadanos.

Sus fuerzas convergen hoy en torno a una misma impaciencia y un mismo deseo : liberar energías consolidando las capacidades de los ciudadanos ; anticipar los cambios del mundo para aprovechar mejor las oportunidades y reducir los riesgos ; difundir iniciativas locales innovadoras propias de un país impulsado por su juventud ; salvaguardar las libertades individuales y colectivas en un marco de confianza y responsabilidad.

Nuestro país se ha tomado el tiempo de hacer un inventario exhaustivo, de medir sus puntos fuertes y débiles, de identificar los retos que le esperan y las promesas que puede cumplir, incluso antes de que una crisis sanitaria mundial golpee indistintamente a débiles y poderosos. Toma nota no como una crisis pasajera sino como la revelación de transformaciones sistémicas necesarias, en relación con nuestros territorios y nuestros ámbitos de soberanía económica, alimentaria, energética y digital. Como ha ocurrido regularmente en la larga historia del Reino, ha llegado el momento de renovar el pacto nacional. Un pacto que garantice a la vez la equidad y la libertad, la protección y la autonomía, la innovación y el arraigo, la diversidad y la unidad al servicio de una nueva ambición. Este pacto, un fuerte compromiso moral, político y simbólico asumido ante Su Majestad el Rey y toda la nación, abrirá un nuevo capítulo en la historia del país.

No hay un futuro común que esperar sin unas raíces comunes de las que tirar ; no hay crecimiento sin una pertenencia colectiva que comprometa y vincule a las generaciones, y que movilice las energías más allá de sus diferencias... El Islam vivido en la tolerancia y la apertura, la nación marroquí quiere convertirlo en una fuerza para sostener su proyecto colectivo basado en la autoestima y el respeto a los demás. En un momento de dudas institucionales globales, de problemas de identidad, de tensiones geopolíticas y de emergencia de nuevas potencias, el Reino de Marruecos quiere trazar su camino de desarrollo, llevado por las aspiraciones y expectativas de sus ciudadanos y navegando hacia un mundo mejor al que desea contribuir.

---

Esta ambición para las próximas décadas se basa, pues, en el legado del pasado y en la voluntad del presente. La historia reciente de las dos últimas décadas, marcada por los impulsos reformistas de la década de 2000 y por los avances y promesas constitucionales de 2011; la historia del siglo pasado, una época de prueba para la nación, resucitada por el entusiasmo de la independencia y la reunificación, y llevada por el impulso de la Revolución del Rey y del Pueblo ; y la historia milenaria de la Nación, garantía de continuidad e independencia. Crisol único de culturas árabe-islámica y amazigh, africana y saharauí-hassani, hebrea y andaluza, esta personalidad histórica marroquí combina duración y pluralidad. Hogar de un Islam ilustrado y arraigado, alimentado por la espiritualidad y el humanismo, lleva con orgullo su singularidad. Esta personalidad plural, patrimonio vivo de todos los marroquíes, y este sentimiento de orgullo de pertenecer a una de las naciones más antiguas del mundo son los cimientos sobre los que descansa nuestro futuro común.

La institución de la monarquía, emblema de continuidad y estabilidad históricas, es la piedra angular de esta estructura dinámica. Da a la nación la fuerza y la audacia necesarias para su desarrollo. El Soberano, encarnación de esta supuesta singularidad, es el garante del equilibrio entre un Estado fuerte y justo y una sociedad fuerte y dinámica, y el portador del liderazgo necesario para alcanzar las grandes ambiciones históricas, para darles seguimiento y para asegurar su continuidad.

Los hombres y mujeres marroquíes, en cualquier parte del mundo, llevan en su interior una herencia viva y una memoria abierta al futuro. Al concertar una cita consigo mismos y con la historia para sembrar, cultivar y realizar sus sueños, se comprometen a que sus valores, su diversidad y su patrimonio sigan siendo raíces nutritivas ; a que sus aspiraciones se conviertan en un rico follaje que respire el mundo y contribuya al futuro de la humanidad ; y a que su nación mantenga su compromiso con la paz y la prosperidad compartida.

---

## Recordatorio del mandato de la CSMD y enfoque de elaboración del modelo propuesto

El presente informe es el resultado del mandato encomendado por Su Majestad el Rey a la Comisión Especial del Modelo de Desarrollo. Establece las líneas de un nuevo modelo que define una ambición nacional y propone un proceso del cambio creíble y viable. Se basa en los logros del Reino, un proceso de escucha y consulta inédita por su amplitud.

**No es ni una solución milagrosa a las disfunciones destacadas**, ni una compilación de políticas sectoriales y menos aún un modo de empleo para un programa gubernamental o partidario. Se inscribe **en el marco constitucional** vigente, conjuntamente con la organización de los poderes que define, y le proporciona una visión del desarrollo que tiende a hacer realidad las promesas de la Constitución. Este modelo se apoya también en la historia secular del Reino, que ha forjado su identidad nacional y la ha enriquecido con numerosos afluentes culturales, y ha convertido a los ciudadanos marroquíes en actores autónomos que toman las riendas de su propio destino. Esta profundidad histórica, que apuntala las especificidades de Marruecos como encrucijada de civilizaciones y tierra de paz, diálogo y convivencia, lo predispone también a contribuir activamente a la construcción del nuevo mundo. Un mundo, sacudido por la pandemia de Covid-19, cuyos contornos posteriores a la crisis apenas se vislumbran en el horizonte.

El modelo de desarrollo **está hecho por los Marroquíes, con los Marroquíes y para los Marroquíes**. Es el resultado de una amplia interacción con varias franjas de la población en sus lugares de vida, y especialmente en los territorios más remotos del país. Encarna una nueva forma de concebir el desarrollo, una concepción más participativa, que involucra a todos los actores. Demuestra **la posibilidad de un debate franco y responsable sobre el futuro del país** con los ciudadanos y los actores del desarrollo y que pueda desembocar sobre propuestas constructivas y adaptadas a las realidades del terreno. Este enfoque permite también medir la sed de participación, inclusión y empoderamiento, especialmente para los jóvenes que esperan dotarse de los medios para decidir por sí mismos en su camino de vida.

Como resultado, el nuevo modelo de desarrollo es una propuesta para **un camino de desarrollo**, una convocatoria general a la movilización y al trabajo para construir bajo **la esclarecida conducción de Su Majestad El Rey Mohammed VI, que Dios Le Asista**, un Marruecos tal y como lo deseamos colectivamente. Su éxito exige **una nueva forma de organización colectiva** que permite a todos los marroquíes, en toda su diversidad y su riqueza, de trabajar juntos para los mismos objetivos, y de vivir **dignamente**.

---

# SÍNTESIS EJECUTIVA

## Una ambición en el Horizonte de 2035

El Reino de Marruecos tiene un potencial de desarrollo excepcional. Fortalecido por su unidad en torno a Su Majestad el Rey, garante de los intereses superiores de la Nación, de su estabilidad y sus decisiones democráticas, Marruecos tiene la capacidad de movilizar su población y todas sus fuerzas vivas, en su pluralidad, para proyectarse colectivamente hacia una nueva ambición de desarrollo.

Los activos que le confieren su geografía, su historia, su capital inmaterial y el potencial de sus hombres y mujeres, predisponen el Reino en alcanzar el estatuto de una potencia emergente ejemplar al servicio del bienestar de sus ciudadanos. Una potencia capaz de contribuir eficazmente en la construcción de un mundo mejor, un mundo en paz, abierto al diálogo y a la cooperación, un mundo respetuoso a la dignidad humana y preocupado por la preservación de la diversidad de los ecosistemas naturales y los equilibrios ecológicos.

Partiendo de estos activos, el nuevo modelo de desarrollo propone como ambición común, aquella de un **Marruecos prospero**, un **Marruecos de competencias**, un **Marruecos inclusivo y solidario**, un **Marruecos sostenible** y un **Marruecos audaz**.

En esencia, esta ambición exige aprovechar todo el potencial del país, poniendo al ser humano en su centro, tanto prometededor como beneficiario del proceso de desarrollo. Está en consonancia con las expectativas urgentes expresadas por los ciudadanos en búsqueda de participación, capacitación y reconocimiento.

Se propone que esta ambición sea traducida por unos objetivos de desarrollo específico, ambicioso pero totalmente al alcance, que propulsarían el Reino en la mitad superior de las diferentes clasificaciones mundiales de las Naciones de aquí a 2035, o incluso en el tercio superior para algunos ámbitos, que le permitirían consagrar aún más su vocación de modelo regional. Dentro de estos objetivos, citamos la duplicación del producto interior bruto por habitante para 2035, un dominio de los aprendizajes básicos a finales de la enseñanza primaria por más del 90% de alumnos, el aumento del número de médicos por habitantes para alcanzar las normas de la OMS, la reducción al 20% de la proporción del empleo informal, el aumento al 45% de la tasa de participación de las mujeres frente al 22% en 2019, y un nivel de satisfacción de los ciudadanos hacia la administración y los servicios públicos a más del 80%.

Esta ambición requiere la plena y entera movilización de las competencias nacionales y locales, preparadas para enfrentar los retos del desarrollo, en un contexto de complejidad y de incertidumbre creciente.

---

## Un diagnóstico franco y lúcido

Para alcanzar este rumbo, la Comisión Especial del Modelo de Desarrollo analizó con lucidez y rigor el modelo actual de desarrollo y comprobó las ventajas, las debilidades y los márgenes potenciales de mejora.

Desde mediados de los años 1990, Marruecos conoció un impulso de reformas, un impulso acelerado en los años 2000, que permite establecer una dinámica virtuosa y movilizadora de desarrollo. La modernización de las infraestructuras, el lanzamiento de numerosas estrategias sectoriales y el compromiso de Marruecos en un amplio programa de energía renovable, han permitido aportar unas respuestas económicas pertinentes y preparar el futuro. También, unos programas como el INDH, RAMED, la generalización de escolarización, electrificación e integración territorial del mundo rural o la reducción de las viviendas insalubres han contribuido a mitigar el déficit social y disminuir de manera importante la tasa de pobreza. En el plano social, la puesta en marcha de reformas audaces como la Moudawana, la reestructuración del ámbito religioso o el reconocimiento e institucionalización de la pluralidad cultural han sido avances esenciales.

Ante las convulsiones que sacudieron la región en 2011, el Reino supo dar respuestas prometedoras de esperanzas a las expectativas populares y políticas. A pesar de ello, a medida que el crecimiento económico se ha ralentizado y la desigualdad ha aumentado, se ha instaurado en el país un clima de crisis de confianza.

Numerosas reformas anunciadas al más alto nivel del Estado (transformación económica, educación y formación, salud y protección social, preservación de recursos naturales o regionalización...) sufren un lento despliegue y están contrariadas por las múltiples resistencias al cambio. Esto ha dado pie a unos resultados que no son a la altura de las esperanzas suscitadas durante el anuncio de estas reformas, y que alimentan la incomprensión y la pérdida progresiva de confianza de los ciudadanos.

Se han identificado cuatro nodos que provocan el agotamiento del modelo actual : i) primero, **la falta de la coherencia** vertical entre la visión de desarrollo y las políticas públicas anunciadas y la escasa convergencia horizontal entre estas políticas. La ausencia de una visión estratégica global a largo tiempo, compartida y asumida por todos los actores de la gobernanza pública, así como la elaboración de unas reformas en silos, sin hitos o referencias legibles que no favorecen la coherencia del conjunto de las prioridades compatibles con los recursos realmente disponibles y las capacidades efectivas de los actores ; ii) **la lentitud de la transformación estructural** de la economía retenida por la baja apertura de nuevos actores innovadores y competitivos. Estas retenciones están asociados con unos costos de factores de producción que no son competitivos y a un sistema de regulación eficiente, pero también a unos mecanismos de incitación económica no optimizados que reducen la asunción de riesgo, alimentan las lógicas de renta en los sectores tradicionales y preservan unos intereses particulares, en detrimento del interés general ; iii) **las capacidades limitadas del sector público** a diseñar y aplicar unos servicios públicos accesibles y de calidad en los ámbitos importantes de la vida diaria y al bienestar de los ciudadanos. El sector público funciona según un modo centralizado, top-down, de escasa lógica de resultado y

---

no desarrolla una visión estratégica que le permite actuar en la iniciación y el acompañamiento de los múltiples proyectos de transformación ; iv) **un sentimiento de inseguridad judicial e imprevisibilidad** que limita las iniciativas, debido a las discrepancias entre algunas leyes con « zonas grises » y las realidades sociales, una justicia que carece de la falta de confianza, burocracia puntillosa y recursos ineficaces. Estos nodos son también el resultado de unas representaciones que consideran que el control sistemático y la centralización son los mejores modos para gestionar el desarrollo, que algunas partes interesadas (ciudadanos, jóvenes, sectores privados o sociedad civil) no son socios fiables o que las tradiciones son incompatibles con el progreso y la modernidad.

Las consultas de los ciudadanos y de las fuerzas vivas del país destacan la necesidad de **acelerar la transición hacia un nuevo modelo de desarrollo**. Un modelo aún más urgente por las mutaciones en curso, tanto a nivel nacional como mundial, y por las anticipaciones impuestas. La crisis del Covid-19 ha contribuido en la conciencia colectiva de que hay que actuar sin demora, especialmente porque socava los paradigmas que hasta ahora han apoyado la globalización. El nuevo contexto internacional que se está configurando augura una alta frecuencia de crisis sanitarias de naturaleza cada vez más compleja, que requiere tanto una gran capacidad de anticipación como medios de acciones eficaces y eficientes para contrarrestar sus efectos multidimensionales.

Basándose en un amplio abanico de análisis multidisciplinares, la Comisión considera que **el Nuevo Modelo de Desarrollo podrá alcanzar su ambición si cuenta con la capacidad y los medios para aplicar con éxito estrategias renovadas y reformas estructurales, de forma sistémica y convergente, en consonancia con el rumbo elegido**, y si optimiza el impacto a nivel de las poblaciones y los territorios de forma solidaria y equitativa.

## Una nueva referencia de desarrollo

Para lograr esta ambición y los objetivos asociados, la Comisión preconiza una nueva doctrina organizativa : la de la **complementariedad entre un Estado fuerte y una Sociedad fuerte**. Un estado que es prometedor de una visión para el país y sus ciudadanos y asegura su aplicación. Un estado que garantiza la seguridad, la dignidad y las libertades de los marroquíes, y que les protege frente a las fragilidades y crisis. No se trata de un menor Estado pero un mejor Estado. Una Sociedad plural, movilizadora y responsable que favorece la autonomía de los individuos y grupos que la componen y libera su energía. Una Sociedad aún más capaz de hacer frente a la creciente complejidad del mundo, a la imbricación de los retos de desarrollo y a la preservación del equilibrio de los ecosistemas y especialmente la escasez de un recurso como el agua.

En resumen, una sociedad que toma con responsabilidad su destino en sus manos, con el apoyo asociativo de un Estado central atento, sobre el rumbo y al respecto de las reglas. Se trata de crear un equilibrio creativo entre las políticas nacionales sostenidas por el Estado a largo plazo y la dinámica regional y local ofreciendo un mayor margen de acción, experimentación e innovación. Esta doctrina traduce el concepto de « **responsabilidad y crecimiento** », desarrollado por Su Majestad El Rey en el discurso del Trono de 2019. En términos operativos, refleja la



---

particularidad del modelo institucional del Reino o la Institución monárquica que es la piedra angular del Estado, el símbolo de la unidad de la Nación, garante del equilibrio de las fuerzas y prometedora de la visión estratégica.

Esta doctrina está en consonancia con los principios consagrados por la Constitución del Reino y la organización de los poderes que define. Hace hincapié en la necesidad de **convergencia y sinergia de los actores en el ámbito de un enfoque de movilización coparticipativa abierta** y una organización del Estado que consagra la regionalización como un vector de progreso y un factor de explotación de los activos de nuestro país en su diversidad.

Traduce los **principios de acción**, que permiten de manera concreta llevar este proceso de liberación del potencial, autonomía y de responsabilidad: se trata de centrar la acción en el impacto ciudadano, adoptar un proceso sistemático, desarrollar las capacidades de los actores, privilegiar la subsidiariedad y asegurar la sostenibilidad medioambiental y la viabilidad financiera.

Para liberar las energías, esta doctrina reclama también un **marco de confianza y de responsabilidad** capaz de reforzar la seguridad jurídica y moral de los actores así que la primacía del interés general. Los elementos constitutivos de este marco son un sistema de justicia reforzado, unas leyes claras, unas reglas de juego transparentes y aplicables a todos, la rendición de cuentas de los actores mediante la evaluación periódica de sus acciones, y el respecto estricto de valores de ética y moralidad. Este marco es necesario para la plena expresión de toda la voluntad de participar en el desarrollo del país, que es el corolario de la adhesión de todos los marroquíes al futuro de la Nación, y para el fortalecimiento del sentido de la ciudadanía y del deber cívico.

Este principio de equilibrio entre un Estado fuerte y una Sociedad fuerte tiene unas implicaciones para el lugar y **el papel de los principales actores**: actores públicos, privados u otros sectores. Fortalece la legitimidad de estos actores y consagra su representatividad. Amplía su ámbito de intervención y de contribución en la creación de valor. Les responsabiliza en la aplicación del nuevo modelo y favorece la sinergia y la complementariedad entre las diferentes partes interesadas.

## Opciones estratégicas y apuestas de futuro

Sobre la base de esta doctrina, la Comisión recomienda unas decisiones estratégicas capaces de desencadenar una nueva dinámica de creación de valor, estructuralmente inclusiva de todos los ciudadanos y de todos los territorios y que aprovecha de una manera sostenible el potencial del país y las oportunidades. Algunas de estas opciones consolidan lo existente o aceleran las reformas en curso, mientras que otras están en desacuerdo, al menos en cuanto al método, si no a la dirección, y requerirán unos cambios profundos de mentalidad y de enfoque.

A nivel de la economía, la Comisión considera fundamental, acelerar la transformación de la economía para hacerla más dinámica, diversificada y competitiva, generadora de valor añadido y empleo decente, de recursos para financiar las necesidades sociales. Base de un **Marruecos próspero**, la transformación estructural de la economía exige también de: i) liberar la iniciativa privada y el espíritu empresarial mediante un entorno empresarial transparente, seguro y previsible,

---

unos reglamentos reducidos y simplificados y una regulación independiente, que promueve significativamente la entrada de actores nuevos e innovadores ; ii) mejorar la competitividad del tejido productivo reduciendo significativamente los costos de los factores, en particular, la energía y la logística ; iii) orientar la inversión del sector privado, grandes grupos y PYMES hacia los sectores prometedores y de futuro y hacia la mejora de los sistemas productivos, con un ámbito de incentivos adecuado, un amplio acceso a los mecanismos diversificados de financiación y un acompañamiento de empresas para reforzar sus capacidades de gestión, organizativas y tecnológicas y iv) valorizar la economía social y erigirla como un pilar de desarrollo y yacimiento de creación de empleos decentes en los territorios.

Al tiempo que subraya la necesidad de avanzar hacia un enfoque sistémico y sin compartimentos estancos, la Comisión ha examinado detenidamente algunos sectores importantes para la economía nacional, **en los que el imperativo de la soberanía y la resiliencia se ve acentuado por los efectos de la crisis de Covid-19**, como la agricultura y el turismo. En la agricultura, la actual crisis sanitaria ha puesto de manifiesto los retos de la soberanía alimentaria y el desarrollo de una agricultura moderna, de alto valor añadido, inclusiva y responsable. Además de una mayor integración de las cadenas de valor, hacia una mayor valorización local de la producción, y una mayor atención a la sostenibilidad, sobre todo en materia de agua, la soberanía requerirá el fortalecimiento de las actividades de investigación e innovación y una gobernanza más sistémica y coordinada del sector en los territorios. En cuanto al turismo, los efectos de la crisis sanitaria exigen replantear su desarrollo desde una perspectiva de resiliencia y sostenibilidad. A medio y largo plazo, el sector podría revitalizarse aprovechando todos los activos de los territorios, tanto para impulsar el turismo interno como para atraer nuevos segmentos de la demanda mundial. Para ello, es necesario complementar la oferta de alojamiento con una oferta de actividades y experiencias diversificada y de calidad, según un enfoque ecosistémico, apoyar el emprendimiento y el refuerzo de las competencias en materia de servicios turísticos, así como la transformación digital del sector y garantizar una coordinación reforzada a nivel estratégico y operativo.

Fortalecer el capital humano y prepararlo mejor para el futuro, para un **Marruecos de competencias**, es un imperativo para reiniciar el ascensor social y permitir a Marruecos de unirse a la mitad superior de la clasificación de las Naciones en esos ámbitos, gracias a un anclaje fuerte a la economía del saber y del conocimiento.

En lo que se refiere a la salud y la educación, la base de la mejora del capital humano, se recomienda de i) reforzar sustancialmente la oferta de los servicios públicos en todos los territorios y asegurar el acceso equitativo, junto al sector privado, un socio responsable y ético ; ii) centrarse en la calidad de los servicios, según los logros de los alumnos, por el nivel de competencia de los estudiantes y su empleabilidad y por una oferta sanitaria que convierte la generalización de cobertura sanitaria efectiva ; iii) potenciar los recursos humanos y reforzar sus capacidades, ya se trate de profesores, investigadores, médicos o personal sanitario.

En estos sectores, la mejora del rendimiento y de la calidad de servicios no se puede lograr sin una gobernanza territorializada y una mayor autonomía de escuelas, universidades y centros hospitalarios. Todo ello, en un marco de responsabilidad en los compromisos basados en los resultados, rendimientos y mecanismos de evaluación periódicos.

---

Más concretamente, la Comisión considera que, además de su misión fundamental de formación y desarrollo de competencias, la escuela marroquí debe desempeñar un papel de transmisión de valores a través de una educación cívica y religiosa renovada, basada en nuestra historia milenaria, la riqueza y la diversidad de nuestra cultura nacional y nuestro apego a una práctica del Islam basada en la armonía y la solidaridad. Al desarrollar los valores de la ciudadanía, basados en el respeto a los demás más allá de sus diferencias, la importancia del bien común, la primacía del interés general y la participación ciudadana, se puede reforzar el sentimiento de pertenencia a la comunidad nacional y consolidar el apego a las constantes de la nación.

En el ámbito de la sanidad, los nuevos retos planteados por la crisis de Covid-19 y el riesgo de futuras crisis sanitarias hacen necesario y urgente reforzar la capacidad de vigilancia, prevención y resiliencia del sistema sanitario. Paralelamente a la consolidación de los esfuerzos en curso para reducir el retraso estructural y resistir a la epidemia actual, será necesaria una fuerte acción para desarrollar la soberanía sanitaria a través de una industria farmacéutica y médica capaz de producir medicamentos, vacunas, pruebas, equipos y otros consumibles médicos críticos para satisfacer tanto las necesidades propias de Marruecos como las de los países asociados de África.

La inclusión de todos, en dignidad, es primordial para promover una convivencia armoniosa y pacífica, consolidando el vínculo social y abriendo oportunidades de participación a cada ciudadano. Un **Marruecos inclusivo** requiere en prioridad : i) aumentar de manera dinámica y deliberada el empoderamiento y la participación de las mujeres ; ii) promover la inclusión y el desarrollo de los jóvenes, en particular de los 4.5 millones de jóvenes actualmente inactivos, mediante la participación cívica, cultural y deportiva y la integración profesional ; iii) asegurar una base de protección social que fortalece la resistencia y la inclusión de los más vulnerables y materializa la solidaridad entre los ciudadanos según unos principios de contribuciones equitativos y iv) movilizar la diversidad cultural como factor de apertura, dialogo y cohesión social.

En línea con la doctrina recomendada, la Comisión considera que para un **Marruecos sostenible**, es necesario reforzar el papel de los territorios como lugar de anclaje de la dinámica de desarrollo, para construir un entorno de vida de calidad para el ciudadano y preservar la sostenibilidad. En esta perspectiva : i) es necesario acelerar la descentralización y la desconcentración con unas transferencias efectivas de poderes, y garantizar que las Regiones aseguran plenamente sus funciones y sus prerrogativas ; ii) revisar la organización administrativa de los territorios y movilizar sus sinergias para mejorar la calidad del servicio a los ciudadanos ; iii) simplificar la gobernanza de la planificación urbana y basarla en unos objetivos de calidad en el marco de vida, diversidad social, diversidad de usos y conectividad para los transportes públicos y para el digital ; iv) reforzar la protección de recursos naturales y la biodiversidad, y reformar el sector del agua a favor de los usos reflejando la escasez de este recurso vital.

Se proponen cinco apuestas del futuro : la base de un **Marruecos audaz**, que harían de Marruecos un polo económico y de saberes dentro de los más dinámicos y atractivos de la región. Son : la formación—investigación—acción al servicio de territorios, la energía a bajo coste y bajo carbono, las plataformas digitales y la cobertura de banda ancha, los mecanismos diversificados de financiación de la economía, el « Made in Morocco » como medio de valorización de las ventajas del Reino y de la mayor integración de cadenas mundiales de valor.

---

Las decisiones estratégicas anteriores están acompañadas de proposiciones concretas y de proyectos de carácter operacional, que los actores podrán apropiarse para iniciar el cambio en dirección del rumbo elegido.

## Los factores de cambio

Para acelerar el cambio, la Comisión propone renovar **el aparato administrativo** en sus competencias y sus métodos y usar al máximo el factor del digital en vista de su impacto transformacional rápido.

Para el despliegue del nuevo modelo, se necesita un **aparato administrativo renovado** y moderno, dedicado al interés general y al servicio de los ciudadanos. En este sentido, La Comisión recomienda distinguir entre el nivel estratégico de las políticas públicas, que es responsabilidad de los políticos, el nivel normativo, que es responsabilidad de la administración permanente, y el nivel operativo de aplicación y seguimiento, que es responsabilidad de los agentes públicos o privados que actúan en los territorios. Esto, supone una administración de competencia, de responsabilidad y orientada hacia el rendimiento y los resultados; una administración transparente que rinde sus cuentas y su capacidad a tomar iniciativas y acompañar el cambio. En particular, la renovación regular de la alta administración pública nacional y territorial y de los directivos de empresas e instituciones públicas estratégicas es un reto al cual conviene dar la máxima importancia mediante los mecanismos de fortalecimiento de su atractivo, de identificación y selección de un conjunto de competencias y la promoción de liderazgo. La mejora del rendimiento de la administración necesitara también, la simplificación y la reducción de procedimientos de gestión interna (reglas de gobernanza que cumplen con las normas internacionales : la composición de consejos de administración, los procedimientos de control de responsabilidad y la evaluación periódica) para permitir a esta última focalizarse en las misiones transversales y las finalidades, responsabilizar los ordenadores y favorecer la emergencia de territorios como un lugar de convergencia de la acción pública.

Por último, la administración debe poner más énfasis en la calidad del servicio al ciudadano, acelerando el proceso de simplificación de los procedimientos administrativos y su completa digitalización, y dando al ciudadano acceso a los datos públicos para que pueda evaluar regularmente la calidad del servicio y tener en caso de litigios o abusos las posibilidades de recurso.

La Comisión considera que el digital es una herramienta fundamental para el cambio y el desarrollo y que Marruecos puede tener la ambición de ser, desde 2025, una Nación digital. En efecto, el digital es susceptible de liberar las energías, aumentar la confianza entre el ciudadano y el Estado, acabar con la corrupción y promover la inclusión económica, social y territorial de los amplios sectores de población. La simplificación y clarificación de los procedimientos y la mejora de la calidad de los servicios harán más fluida y transparente la relación Estado—Ciudadano y Estado—Empresa.

---

La transformación digital del país exige una rápida actualización de infraestructura digital, con conectividad de banda ancha en todo el territorio, la formación de competencias en un número importante y la finalización del marco legal y de interoperabilidad para permitir la digitalización completa de los servicios públicos y reforzar la confianza digital.

## El financiamiento del modelo

La crisis del Covid-19 ha tenido repercusiones sobre los recursos del Estado y de la naturaleza de los gastos presupuestarios urgentes; demuestra hasta qué punto, el éxito del NMD requiere como requisito previo una estrategia de financiación adecuada. La Comisión considera que las reformas transformacionales del NMD van a generar un crecimiento y una rentabilidad de inversión significativa, y permitirán de asegurar a largo plazo la sostenibilidad financiera del modelo, especialmente si están debidamente secuenciadas, priorizando aquellas de impacto fuerte y rápido, permitiendo autogenerar recursos de financiación de los proyectos a largo plazo y exigiendo un presupuesto elevado recurrente.

No obstante, la iniciación del NMD sigue dependiendo de **los importantes recursos adicionales**. Para las reformas de carácter estructural, en particular las relativas al capital humano y al desarrollo social, se pueden movilizar recursos de préstamo de los mercados de capitales, de los colaboradores y financiados internacionales, siempre que la vía de desarrollo propuesta sea fiable y que los recursos movilizados se destinen específicamente a proyectos de transformación destinados a impulsar el crecimiento económico y a reforzar la estabilidad social.

Para los proyectos de desarrollo económico y de infraestructuras, conviene movilizar unos recursos adicionales para los inversionistas nacionales e internacionales, institucionales y privados que buscan estar en unos sectores de futuro a fuerte rentabilidad. La movilización de estos fondos que optimizaría la asignación de recursos presupuestarios, requiere la creación de un espacio para la inversión en asociación público-privado y la inversión directa extranjera. Esto presupone la identificación y la preparación de un pipe-line de proyectos financiables con un nivel de riesgo institucional aceptable.

Esto también se refiere a la necesidad de acelerar el proceso de revisión de la política accionaria del Estado, mediante el establecimiento de la Agencia de Participaciones del Estado, reestructuración de algunas instituciones y empresas públicas comerciales transformándoles en sociedades anónimas, valorizando mejor sus activos y abriendo su capital a unas participaciones públicas para financiar su desarrollo cada vez que sea posible. Este proceso debe ser llevado de manera simultánea con la conducta de algunas reformas sectoriales claves (energía, agua, logística, sector financiero) de la economía, asegurando una oferta de calidad de servicios a los ciudadanos y de menos coste e impulsar la competitividad del tejido productivo. Estas reformas son necesarias para preparar la apertura a la inversión privada estableciendo reguladores independientes a las normas internacionales, proporcionando así un marco de gobernanza atractivo para los inversores y propiciando el rápido despliegue de instrumentos financieros altamente apalancados.

---

## Los mecanismos de acción

La aplicación del nuevo modelo requiere una dirección capaz de crear las condiciones de apropiación para todas las partes interesadas y asegurar un seguimiento de aplicación. Se basa en la singularidad del Reino donde la Institución monárquica es portadora de la visión de desarrollo y de los proyectos estratégicos a largo plazo y el seguimiento de su ejecución en beneficio de los ciudadanos. En este sentido, la Comisión propone dos mecanismos :

El primero, es un **Pacto Nacional para el Desarrollo** que sellaría el compromiso de las fuerzas vivas del país en una dirección y un marco de referencia compartido por todos. Este pacto constituiría un momento consensuado para decidir colectivamente una nueva ambición para el país y un marco de referencia común que oriente y dirija la acción de los actores del desarrollo en su pluralidad. Sería el marco general de coherencia y la sinergia entre todos los actores y el marco para definir las prioridades estratégicas que enmarcan la asignación de recursos. Se centraría en las decisiones fundamentales de desarrollo, base común de toda la Nación para dar cabida a la pluralidad de opciones partidistas en el despliegue de las políticas públicas. Creando las condiciones de legibilidad de las principales decisiones de desarrollo del país a medio y largo plazo, el Pacto contribuiría también a la influencia y el atractivo internacional del Reino.

Este pacto podrá ser adoptado por los actores de manera solemne y constituiría un **fuerte compromiso moral y político ante Su Majestad el Rey y toda la Nación**. Sería la herramienta para la renovación de las relaciones del Estado con los actores del desarrollo y abriría la vía a una nueva etapa histórica en la trayectoria de desarrollo del país, tanto en su simbolismo como en su vocación estratégica y funcionalidad.

El segundo, es un **mecanismo, bajo la autoridad de Su Majestad El Rey, de seguimiento del NMD, impulsión de procesos estratégicos y de apoyo a la conducta del cambio**. Asegurando la coherencia global y la alineación estratégica hacia la dirección elegida, impulsando y apoyando las reformas transformadoras, este mecanismo responsabilizaría los actores interesados y reforzaría el rendimiento global.

Este mecanismo, puesto a la disposición de Su Majestad el Rey, podría tener las siguientes misiones : i) dar a conocer el nuevo modelo de desarrollo (referencia y Pacto Nacional para el Desarrollo) y garantizar la mayor difusión por todos los medios de comunicación ; ii) desarrollar y poner a disposición de los organismos y autoridades competentes unas herramientas metodológicas para facilitar la aplicación coherente y eficaz del NMD ; iii) asegurar la coherencia de las estrategias y reformas propuestas para aplicar el NMD con el referencial y el Pacto Nacional para el Desarrollo antes de su adopción por las autoridades competentes mediante formulación de dictámenes y recomendaciones ; iv) asegurar el seguimiento de aplicación de los proyectos estratégicos llevados a cabo por las autoridades encargadas e informar a Su Majestad el Rey ; v) apoyar la gestión del cambio, contribuyendo sobre la base de las Altas Instrucciones Reales, a la preparación de proyectos estratégicos en apoyo a las autoridades y organismos competentes, a la experimentación de proyectos innovadores y al desarrollo de filiales ejecutivas de formación/ acción y gestión del cambio en las universidades y escuelas de formación especializadas.

---

El informe de la CSMD va acompañado de anexos que presentan una síntesis de las contribuciones recibidas y las consultas, así como una serie de notas temáticas y proyectos que profundizan ciertos temas considerados importantes por la Comisión.

\*\*\*\*\*

El modelo de desarrollo propone, pues, una ambición compartida y un camino para alcanzarla. Aprovechando sus numerosas bazas y movilizándolo las capacidades de sus mujeres y hombres, el Reino es plenamente capaz de emprender una nueva etapa en su camino de desarrollo bajo el liderazgo de Su Majestad el Rey. Una etapa, como los grandes momentos de la historia milenaria del Reino, capaz de desencadenar una dinámica virtuosa, generadora de confianza, de beneficios positivos y tangibles para la prosperidad y el bienestar de todos los marroquíes, unidos en su diversidad, ofreciendo un ejemplo de diálogo y de paz, y co-construyendo un mundo mejor con otras naciones.



اللجنة الخاصة بالتموج التنموي  
ⵛⵓⵔⵓⵎ ⵍⵎⵓⵔⵉⵙⵉ ⵙⵓⵔ ⵏ ⵙⵉⵔⵓⵎ ⵏ ⵉⵔⵎⵓⵙⵉ  
LA COMMISSION SPÉCIALE SUR LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT



[WWW.CSMD.MA/RAPPORT-FR](http://WWW.CSMD.MA/RAPPORT-FR)