

Maura Viezzoli, Segretario Generale e Responsabile Programmi Europei del CISP

## 1. Introduzione

L'urgenza di una riflessione sistematica sul tema della valutazione emerge dalla constatazione di un diffuso pessimismo a livello internazionale sulla reale efficacia delle politiche di cooperazione con i paesi del Sud del mondo, anche alla luce dei dati inquietanti sull'indebitamento dei paesi in via di sviluppo (PVS) e sui principali indicatori che registrano, ad esempio, il ristagno o perfino la crescita degli indici di mortalità infantile in molti paesi dell'Africa.

Un ulteriore stimolo è rappresentato dalle crisi che coinvolgono periodicamente la cooperazione italiana e che sollecitano la formulazione di criteri per una gestione più mirata delle risorse.

Nonostante i vari decenni di pratica valutativa nel mondo, sia nei paesi industrializzati che, più recentemente, nei PVS, e nonostante la presenza sempre più qualificata nel panorama scientifico internazionale, di una ricerca multidisciplinare dedicata allo studio delle problematiche connesse con la valutazione, nel nostro paese essa è rimasta oggetto di esperienze isolate e non ha raggiunto la dimensione di una pratica di "routine" nei progetti.

Possiamo affermare che la mancanza di una attenzione sistematica nei confronti dell'esito dei progetti, la scarsa pianificazione degli aspetti di valutazione e verifica dei risultati, la miopia nel cogliere la rilevanza strategica del tema hanno contribuito alla generalizzata, e non infondata, convinzione che molta parte dei fondi per la cooperazione allo sviluppo poteva essere investita in modo più efficace.

Il tema della valutazione diventa, infatti, particolarmente cruciale quando costituisce il fulcro di una analisi critica sull'informazione relativa all'uso che viene fatto dei fondi pubblici per la cooperazione. Il tema emergente oggi in Italia non è solo quello di definire quale percentuale del Prodotto Interno Lordo (PIL) vada destinato ai PVS, ma anche quello della organizzazione di un sistema efficiente di programmazione e controllo degli investimenti. A questo proposito un sistema pubblico di verifica degli interventi programmati, potrebbe avere un ruolo essenziale.

Non si tratta solo di suscitare un interesse "accademico" per la valutazione dei progetti, ma soprattutto di sollecitare una disponibilità alla riconsiderazione delle strategie adottate e degli obiettivi individuati, alla luce di una verifica dell'efficacia dell'azione realizzata di concerto con il partner locale.

Chi opera nel campo dello sviluppo sa quanto questo processo nel concreto della pratica quotidiana si riveli complesso e quanto sia necessario poter individuare dei punti di riferimento sia metodologici che pratici, oltre che dei luoghi per poter effettuare un confronto.

Rispetto a un quadro politico sempre meno attento verso la cooperazione, alcune tra le Organizzazioni Non Governative (ONG) italiane, che operano in campo nazionale affermando la propria soggettività e originalità di cooperazione non governativa, negli ultimi anni hanno identificato nella elaborazione di linee di valutazione un punto qualificante del proprio operato.

La spinta a definire metodologie che rendano pubblici i criteri di verifica circa l'efficacia dei progetti di sviluppo; il porre l'accento sull'aspetto della qualità dell'intervento; la spinta a considerare l'aspetto sociale della cooperazione non come attributo esclusivo delle ONG, ma come patrimonio di tutta la cooperazione allo sviluppo; sono elementi che possono costituire aspetti peculiari della politica delle ONG, in quanto espressione della società civile italiana.

Per questo uno degli ambiti privilegiati nel quale sviluppare questa riflessione è il mondo delle ONG, pienamente coinvolto nel ricercare soluzioni al problema dell'efficacia, significatività, replicabilità dei progetti di sviluppo.

A questo scopo, è fondamentale l'esistenza di un "luogo" per un dibattito tra le istituzioni, associazioni, enti, coinvolti nello stesso processo, anche al fine di favorire uno scambio di conoscenze e una sorta di raccolta e patrimonializzazione delle esperienze di valutazione effettuate dai diversi soggetti.

Questo permette di mettere in luce da una parte gli aspetti che compongono il processo valutativo, e dall'altra quali siano gli elementi sui quali effettuare la valutazione.

All'interno del mondo della cooperazione italiana, governativo e non governativo, ci sono molte esperienze che non vengono sufficientemente valorizzate e che potrebbero invece consentire di individuare criteri di valutazione dei progetti intersoggettivi e replicabili.

E' per questo che il CISP, fin dal 1990, ha promosso la pubblicazione della rivista "Forum Valutazione", al fine di offrire uno spazio a quegli istituti, associazioni di volontariato, operatori, enti, coinvolti nella pianificazione, realizzazione e divulgazione di programmi di sviluppo, sia in Italia che all'estero, che siano interessati ad un approfondimento e a una analisi critica del "processo valutativo" di un progetto, con metodologie

\* Il presente saggio costituisce una libera elaborazione degli editoriali di Maura Viezzoli ai numeri 0 (novembre 1990), 1 (maggio 1991), 2 (ottobre 1991) e 3 (maggio 1992) della rivista "Forum Valutazione".

e pratiche che si riferiscono a momenti diversi della sua evoluzione, dalla fattibilità, al monitoraggio, alla valutazione dell'efficacia e dell'impatto.

## 2. Le questioni generali

Il termine valutazione richiama universi di problemi e fenomeni molto differenziati. Il concetto stesso non può essere definito senza tirare in gioco particolari termini di riferimento metodologici ed epistemologici e quadri concettuali anche molto distanti tra loro.

E' superfluo sottolineare come la formazione di chi valuta incida sulle sue scelte metodologiche. I valutatori provenienti da una tradizione orientata verso l'approccio quantitativo saranno propensi a definire la valutazione come un problema di misurazione di variabili e di indicatori che verifichino il successo o l'insuccesso di un programma. Altri potranno enfatizzare l'aspetto della comprensione dell'andamento del programma dal punto di vista di chi vi partecipa e propenderanno per metodiche adeguate a tale esigenza. In questo contesto non intendiamo optare per questa o quella metodologia, per questo o quell'approccio, ma piuttosto indicarne il campo di applicazione. Ci sembra si configuri, infatti, la necessità di disegnare una sorta di mappa dei diversi metodi possibili, con i relativi termini di riferimento politici e istituzionali.

Sarebbe utile presentare criticamente le possibili opzioni metodologiche, precisandone i requisiti tecnico-scientifici e l'adeguatezza a diversi contesti valutativi, definiti sia in base agli obiettivi specifici delle azioni di sviluppo che in base ai soggetti che le promuovono (governativi e non governativi). Occorre infatti capire come è possibile valutare, quali sono le metodiche utilizzate, quali sono quelle appropriate ed efficienti in ciascuna circostanza, a che esigenze o interessi politico-istituzionali rispondono, quali competenze tecniche sono necessarie per applicarle.

A questo proposito è necessario offrire uno spazio anche alla esposizione di esperienze fatte nei paesi industrializzati, esperienze accumulate nel corso di molti anni di lavoro nel settore della valutazione. Basti pensare alla vasta, sebbene controversa per quanto riguarda i risultati, gamma di programmi sociali eseguiti e valutati negli Stati Uniti a partire dagli anni '60.

Alle spalle della difficoltà di costruire un sistema di criteri intersoggettivi c'è inoltre la necessità di chiarire, da una parte, chi sono i beneficiari dei progetti di sviluppo e, dall'altra, chi debbano essere gli utenti dei risultati del processo valutativo. Se esso, ad esempio, debba configurarsi come una operazione in cui gli attori siano soggetti che provengano dall'esterno del contesto in cui avviene il processo di sviluppo, o se piuttosto, in accordo, ad esempio, con l'approccio della *Participatory Action Research*, si debba configurare un programma di autovalutazione i cui protagonisti siano gli operatori del progetto stesso.

E' necessario, inoltre, stabilire un confronto sui risultati del processo valutativo, ovvero sulle condizioni di efficacia dei progetti di sviluppo, che coinvolgono diversi problemi: la resa economica, il rafforzamento del tessuto sociale e produttivo esistente, la sostenibilità del progetto al termine del periodo previsto per gli *input* esterni, l'impatto ambientale, il ruolo della componente femminile, e così via.

In altre parole riteniamo sia necessario problematizzare i contenuti delle strategie di sviluppo sulla base di una seria analisi dei risultati ottenuti. Per questo "Forum Valutazione" si avvale dei contributi di coloro che hanno esperienza dei vari metodi di valutazione di diversi contesti disciplinari e geografici e dà ampio spazio alle esperienze fatte in campo internazionale per favorire la valorizzazione di conoscenze accumulate in altri paesi, e nello stesso tempo dare maggiore respiro al dibattito in corso in Italia.

Ci preme infine sottolineare come la difficoltà da parte dei diversi soggetti di cooperazione a individuare pratiche valutative comuni risieda anche in una debolezza del quadro teorico sullo sviluppo.

Tale debolezza si evidenzia sul piano della concretezza delle scelte metodologiche nel momento in cui si deve decidere se valutare, cosa valutare, il ruolo che deve giocare il valutatori, le fonti di possibile informazione, le scelte degli strumenti.

Il progetto di sviluppo, in quanto realtà dinamica e processuale, implicherebbe la esplicitazione di una teoria sul mutamento sociale che costituisca il quadro teorico e politico di riferimento per il pianificatore.

In un'epoca di crisi delle ideologie e delle grandi teorie onnicomprensive individuiamo invece il rischio che ciò che rimane dell'idea di sviluppo sia sempre più slegato dalla concezione di solidarietà tra i popoli che dovrebbe ispirare un lavoro di cooperazione, per lasciare spazio a un'idea di progetto che, in ultima analisi, salvaguardi gli interessi dei paesi del Nord.

Il tema della valutazione ci sembra, in questa prospettiva, un terreno di confronto importante.

### L'idea della rivista

Giancarlo Corsetti e Paolo Dieci

(tratto da "Forum Valutazione" N° 0, novembre 1990)

L'idea della rivista "Forum Valutazione" nasce in seguito ad una ricerca pluriennale, il cui percorso coincide con quello della storia del CISP, sulle metodologie di concezione e conduzione dei programmi di cooperazione e si propone l'obiettivo di favorire lo sviluppo di ricerche ed elaborazioni sul tema della valutazione

e l'ambizione di facilitare, con il contributo di esperti, ricercatori e dei soggetti del "Nord" e del "Sud" coinvolti nella cooperazione internazionale allo sviluppo, la formalizzazione di alcune convenzioni in merito ad aspetti centrali della valutazione.

Quali soggetti istituzionali, quali profili professionali vanno attivati nella valutazione? In quale dimensione temporale la valutazione va collocata rispetto al programma di cooperazione e, in particolare, essa si deve tradurre in specifiche operazioni di ricerca da svolgersi in determinate fasi del programma o è piuttosto da enfatizzare la sua natura processuale?

Un tentativo della rivista sarà anche quello di procedere ad una prima ricognizione dei risultati già conseguiti dalla riflessione su questi temi, facendo principalmente riferimento ai problemi connessi alla valutazione dei programmi di cooperazione allo sviluppo nel quadro sia dei rapporti Nord/Sud che delle relazioni Sud/Sud.

Tra le ragioni di questa scelta è importante sottolinearne due. La prima consiste nel rilievo politico assunto dalla cooperazione e nell'estensione dei soggetti, direttamente e non, in essa coinvolti. La seconda è costituita dalla necessità, avvertita dai soggetti del "Sud" e del "Nord" coinvolti nei programmi di cooperazione, di mettere a confronto esperienze, riflessioni e risultati sulla valutazione.

Un'impostazione tradizionale del problema della valutazione fa coincidere questa con la verifica del rapporto tra risultati conseguiti e suoi obiettivi dichiarati.

Non escludiamo certamente la necessità di tale verifica. Anche in questo caso, tra l'altro, la determinazione del carattere prioritario della valutazione va tenuta presente nella fase di definizione e formalizzazione degli obiettivi di un programma in modo che la loro formulazione renda sufficientemente chiaro il compito successivo della valutazione.

Al tempo stesso, l'esperienza pratica nell'ambito della cooperazione allo sviluppo ha messo in risalto come, in molti casi, gli effetti prodotti da un programma, che in quanto tali vanno compresi nel processo valutativo, sono *esterni* e talvolta non previsti rispetto all'impianto teorico originale.

Spesso l'evidenza di tali effetti aumenta in relazione all'ampiezza dei programmi, ma la loro esistenza è riscontrabile anche in aree che ospitano micro-progetti.

La rivista "Forum Valutazione", affrontando temi di così vasta portata, non può ovviamente prefiggersi l'obiettivo di fornire ad essi risposte esaustive, quanto piuttosto quello di promuovere approfondimenti e fornire strumenti e materiali.

### 3. La situazione in Italia

Qualcosa si sta muovendo anche in Italia per inserire la pratica valutativa nella programmazione, ma c'è da sottolineare il persistere di una grossa resistenza allo sviluppo di questo settore. A partire da una difficoltà radicata della maggior parte dei soggetti istituzionali a includere la valutazione tra gli aspetti strutturali della pianificazione, riesce difficile discutere e interloquire sui propri successi o insuccessi e accettare critiche.

Pertanto, anche laddove si cominci a inserire la valutazione tra gli strumenti utili a pianificare e gestire un intervento, questo viene fatto senza curare l'aspetto della pubblicità della valutazione stessa.

Una dimensione importante della valutazione, invece, è proprio quella di essere pubblica, e quindi intersoggettiva, per potersi confrontare sulla validità del processo logico di pianificazione, sulla gestione delle risorse disponibili, sugli effetti previsti o non previsti dell'intervento e così via.

In questo senso la rivista "Forum Valutazione" offre la possibilità di un confronto, sia a livello teorico-metodologico che operativo, senza la necessità immediata di arrivare a elaborare un quadro normativo di riferimento per il proprio operare quotidiano.

Speriamo in questo modo di contribuire a favorire lo svilupparsi di una "cultura della valutazione", preconditione per la sua pubblicità, che si esprima - tra l'altro - in termini di domanda di informazione da parte degli utenti, dei beneficiari, dei cittadini in genere, circa il funzionamento dei servizi, i fondi investiti, i programmi finanziati.

D'altro canto, auspichiamo che i soggetti interessati si dotino di una disponibilità e volontà politica a costruire ambiti istituzionali dove sia possibile valutare e quindi, quando necessario, anche rendere le proprie esperienze, positive o negative che siano, fonte di apprendimento per altri.

Certamente le ONG, assieme agli altri soggetti interessati nell'ambito della cooperazione allo sviluppo, non dovrebbero avere troppa difficoltà nel mettere in comune il patrimonio articolato di successi e insuccessi che contribuisce a costituire la ricchezza politico-culturale.

### 4. Gli strumenti

E' stato osservato come all'interno delle agenzie che nei diversi paesi si occupano dell'aiuto pubblico allo sviluppo, sia in corso un rafforzamento delle strutture preposte alla valutazione dei programmi.

La valutazione viene considerata uno strumento per migliorare l'efficienza della struttura e per distribuire meglio le risorse allocate per lo sviluppo. In paesi come la Svezia, il Canada, l'Olanda, o la Danimarca, la valutazione riveste da anni un ruolo importante, sono stati sperimentati metodi e messi a punto strumenti per la valutazione *ex ante*, il monitoraggio e la valutazione dei programmi, che sono ormai collaudati e danno in corso di utilizzazione. Anzi, in alcuni casi si è già passati a una revisione degli approcci troppo rigidi inizialmente proposti.

In particolare per quanto riguarda i progetti condotti da ONG, anche se nel quadro della cooperazione governativa, si è cercato di approfondire metodi e procedure che tenessero conto delle peculiarità di tali progetti. E' il caso della Germania dove il *logical framework* nel 1983 è stato integrato con il cosiddetto *Zielorientiertes Project Planung (ZOPP)*, per dare più spazio a un approccio partecipativo, ma che peraltro è anch'esso in fase di revisione critica.

La cooperazione italiana che non ha ancora approntato una metodologia sistematica per la valutazione dei progetti, potrebbe, recuperando il proprio ritardo rispetto a molti paesi in questo settore, fare tesoro dell'esperienza operativa accumulata dagli altri paesi in questo settore. In particolare, ci sembra che andrebbe vagliata tale esperienza per quanto riguarda l'aspetto della partecipazione locale.

Nella prospettiva di offrire un contributo in tale direzione, il CISP - avvalendosi della sua rivista "Forum Valutazione - ha realizzato una riflessione sul *logical framework* – quadro concettuale – che costituisce la metodologia di riferimento per molte cooperazioni in ambito europeo e nordamericano. In tale contesto, sono stati analizzati contributi che si riferiscono alle evoluzioni e modifiche nel tempo, a opera di diverse agenzie, del *logical framework*. In particolare sono state approfondite le esperienze della cooperazione governativa tedesca e norvegese nonché un modello elaborato nel contesto italiano.

Il tema della valutazione è intrinsecamente legato a quello della sostenibilità. Secondo la definizione del gruppo di valutazione del *Development Assistance Committee (DAC)* della *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*, un progetto "sostenibile" dovrebbe, una volta terminato l'aiuto esterno, essere in grado di produrre benefici per un prolungato periodo di tempo. I parametri di riferimento, sotto il profilo della sostenibilità, possono essere sintetizzati in: gestione, organizzazione, partecipazione locale, finanziamento, tecnologia, aspetti socio-culturali e contesto politico ed economico.

Nel concordare in linea di massima con tale elenco, dobbiamo osservare come tali componenti debbono essere tenute in considerazione nella pianificazione del progetto stesso, che deve essere "pensato" come sostenibile: a tal fine la partecipazione piena, non soltanto il consenso, del partner locale e della popolazione costituiscono elemento irrinunciabile.

Questo non solo per una motivazione di tipo etico, ma anche per la stessa efficacia del progetto: per non rischiare che esso, analogamente a ciò che può accadere in campo chirurgico per i trapianti di organi, venga prima o dopo "rigettato".

A tal fine, un processo valutativo impostato fin dall'inizio in modo da coinvolgere a pieno titolo i partner locali costituisce, a nostro parere, l'unica condizione per la quale il progetto possa effettivamente essere valutato a partire da un criterio di efficacia. La validità degli obiettivi individuati inizialmente dovrebbe, infatti, essere vagliata nel corso di un processo continuo di verifica sulle attività realizzate che vedrà coinvolti tutti gli attori del processo di sviluppo in atto: i beneficiari, il partner locale, il donatore, l'agenzia esecutrice, gli esperti esterni.

Riteniamo sia relativamente agevole, o almeno tecnicamente possibile, introdurre un sistema di verifica basato su dati oggettivi come budget di spesa, attività realizzate, tempi di realizzazione, e così via. L'introduzione di una metodologia con questo scopo risulterà, qualora venga applicata sistematicamente nell'ambito delle attività della cooperazione italiana, sicuramente molto utile sul piano del coordinamento dell'insieme delle attività di sviluppo e della corretta gestione delle relative risorse.

D'altra parte, l'applicazione di una metodologia di valutazione che si attenga, in qualche modo rigidamente, a uno schema logico precostituito ci sembra si applichi con facilità all'oggetto "progetto", ma meno puntualmente alla realtà del mutamento sociale connaturato a ogni processo di sviluppo, di cui il progetto costituisce solo un segmento.

Giova forse ricordare come l'unità "progetto" costituisca solo lo strumento per produrre una serie di azioni coordinate tra loro per degli obiettivi definiti, per produrre quello che i sociologi dello sviluppo chiamano, con una brutta parola, "sviluppo indotto". Ciononostante il pianificatore sovente trascura di includere, tra le variabili da tenere in considerazione nella determinazione della efficacia del progetto, la dinamica dei processi sociali all'interno dei quali esso si inserisce. Dinamiche sociali che tendono a sottoporre il progetto, concepito per sua natura come una sequenza di passaggi lineari, a un insieme di pressioni – sociali, culturali, politiche, organizzative – che ne modificano nel tempo radicalmente l'assetto e ne cambiano l'esito.

Se, infatti, l'unica condizione per la sostenibilità di un progetto è il suo inserimento nel contesto locale, il processo valutativo con il partner locale – che si sostanzia in una verifica e revisione progressiva di obiettivi e attività – è lo strumento migliore perché si tenga conto fin dall'inizio delle dinamiche sociali e culturali.

E' necessario, infatti, tenere conto di quale parte della organizzazione sociale locale è coinvolta nel processo di sviluppo, di quali siano le sue caratteristiche socio-culturali più rilevanti. Quali rapporti sussistano tra

un certo modello di organizzazione sociale e l'uso di certe tecniche di produzione, e quali mutamenti avvengono nel corso del tempo al seguito degli *input* provenienti dal progetto.

Concordiamo quindi con Cernea, quando afferma che il concetto di organizzazione sociale è una delle chiavi più importanti per tradurre i prerequisiti della centralità e partecipazione della popolazione in concreti e specifici progetti e strategie.

## 5. Alcuni nodi critici

Un confronto continuo e sistematico con quanto avviene nell'ambito di cooperazioni bilaterali e multilaterali dotate di strutture di valutazione più formalizzate di quelle italiane, siamo convinti possa essere utile per la definizione di un sistema di monitoraggio e valutazione dei progetti per tutti gli organismi di cooperazione nel nostro paese.

A questo fine, il CISP ha iniziato un lavoro di confronto tra vari testi ufficiali in cui sono descritte le metodologie di monitoraggio e valutazione dei progetti di sviluppo elaborati ed utilizzati dai più importanti organismi internazionali, agenzie governative e istituti di cooperazione. In questo testo, comunque, intendiamo soltanto tratteggiare alcuni degli elementi che stanno emergendo da questa analisi.

Una prima chiave di lettura della documentazione raccolta riguarda il ruolo che i beneficiari dei progetti e partner locali vengono chiamati a ricoprire nelle diverse fasi del progetto, dalla ideazione alla realizzazione, alla valutazione *ex post*.

Apparentemente si potrebbe riscontare una certa unità di intenti dichiarati. In ogni documento si ritrova la considerazione della necessità di far partecipare i beneficiari al processo valutativo, nel corso di tutte le fasi del ciclo di progetto. Tuttavia, abbiamo individuato almeno tre grandi problematiche che possono essere estrapolate dall'analisi dei diversi documenti.

La prima riguarda la risposta alla domanda: "a cosa serve la valutazione e perché si fa?" La seconda riguarda il ruolo della valutazione come *learning process*. La terza riguarda la valutazione inserita nel processo di *decision making* del progetto.

Nell'analizzare l'argomento, ci accorgiamo che attorno a questi tre temi si gioca il problema del potere effettivo che il beneficiario ha nella gestione del progetto. Su questo punto le opinioni espresse non sembrano concordare.

Nei documenti della International Fund for Agricultural Development (IFAD), della World Bank e del gruppo DAC (OECD) si sottolinea l'importanza della partecipazione dei beneficiari nella raccolta, analisi e interpretazione delle informazioni a fini di monitoraggio e valutazione, ma se andiamo a vedere quale ruolo si attribuisce alle unità di monitoraggio e valutazione, notiamo che si evidenzia unicamente la loro "utilità" per chi dirige il progetto.

A questo proposito l'IFAD scrive che "il compito principale di una unità di valutazione consiste nell'aiutare il direttore del progetto a seguire e valutare in modo continuo il progetto durante tutta la sua esecuzione; nella misura in cui il potere è stato a lui delegato, il direttore è il responsabile della buona esecuzione del progetto (...)".

La World Bank sottolinea come "la maggior parte dei sistemi di monitoraggio sono concepiti allo scopo di aiutare i *manager* a fornire rapporti alle autorità superiori, ad adempiere a richieste esterne".

Il DAC scrive che "donatori e beneficiari dovrebbero essere entrambi interessati alla valutazione dei programmi di sviluppo, non solo per migliorare l'uso delle risorse attraverso un processo di apprendimento delle esperienze passate, ma anche per rendere conto dell'operato alle autorità politiche e all'opinione pubblica". Inoltre si auspica la creazione di una unità di valutazione alle dirette dipendenze del ministro o del capo responsabile dell'agenzia di aiuto allo sviluppo.

Nelle citazioni che abbiamo visto viene enfatizzata l'importanza del monitoraggio e della valutazione dal punto di vista del *manager*. Nei brani che seguono noteremo una diversa visione del significato politico della valutazione.

Da un testo di Ross e Cronbach del 1976 citiamo: "più che fornire dati a un uomo economico, il valutatore fornisce armi a un combattente in guerra con linee di fronte mobili e alleanze temporanee; il commissionare una valutazione è raramente il prodotto di uno spirito di ricerca scientifica, il più delle volte è espressione delle forze politiche in campo".

Esperti come la Douet o Lecomte sono ben consci della scelta politica a monte del metodo che viene scelto per la valutazione. Per questo insistono sulla partecipazione della popolazione come elemento cruciale del successo o fallimento dell'azione di sviluppo: "la scelta di un metodo valutativo dipende dalla scelta del sistema di aiuto allo sviluppo. L'uso della valutazione partecipativa va al di là della sola funzione di verifica della *performance* del progetto e ricopre altre funzioni quali: la formazione, la promozione delle organizzazioni di base, il rafforzamento istituzionale".

Veniamo al secondo problema: la valutazione come processo di apprendimento. Questo aspetto è presente in tutti i documenti nei quali si riconosce anche che la valutazione può costituire un valido strumento di formazione e coscientizzazione. Il processo di apprendimento, infatti, si attiva attraverso la raccolta dei dati, la

loro elaborazione e la conseguente valutazione in un contesto in cui sia possibile un *feedback* funzionale al riorientamento del progetto.

Mentre da una parte si enuncia la necessità della trasparenza del processo valutativo e vengono suggeriti anche gli strumenti adatti a questo scopo, come seminari e riunioni, comitati di valutazione, e così via; dall'altra parte non vengono allocate le risorse umane e finanziarie che servono per realizzarli. Di conseguenza il ciclo: raccolta dati-elaborazione-valutazione-*feedback*-riprogettazione, si interrompe.

Douet e Lecomte rilevano che “nelle valutazioni classiche gli attori sono: chi decide la valutazione, il valutatore esterno e il capoprogetto. Gli altri vengono identificati come informatori e solo eccezionalmente il rapporto finale viene loro fornito”.

Un ulteriore problema connesso a quello del *feedback* riguarda la forma in cui viene restituita l'informazione. E' chiaro che se il rapporto di valutazione viene consegnato ai beneficiari in una veste ufficiale, confezionata per il finanziatore, e magari in una lingua di non facile accesso per il *partner* locale, il *feedback* sarà soltanto formale in quanto l'informazione non sarà comprensibile.

Il terzo elemento su cui vogliamo soffermare brevemente l'attenzione riguarda il *decision making*. Anche laddove si parla di partecipazione dei beneficiari al monitoraggio e alla valutazione per meglio individuare le problematiche legate alla realizzazione dei progetti, si sottolinea che il potere decisionale sul riorientamento del progetto resta nelle mani dei *manager* e dei finanziatori.

Il coinvolgimento di tutti gli attori, qualora avvenga, viene favorito nelle fasi di gestione del progetto ma non in quelle di progettazione e riorientamento in cui si stabiliscono gli obiettivi, i tempi, le attività, e così via.

E ancora, in atteggiamento critico rispetto alle metodologie valutative classiche, come ad esempio il *Logical Framework Approach* (LFA), viene sottolineato come la formula obiettivi-mezzi-risultati- vada evitata perché, sebbene ciò rappresenti il nucleo della valutazione di un progetto, quest'ultimo deve essere necessariamente visto come un processo di cambiamento globale, dove è necessario analizzare anche le varie componenti istituzionali, quali: conflitti, alleanze e negoziazioni tra i vari attori. Il LFA, infatti, pur costituendo un validissimo strumento tecnico, va inserito in un contesto in cui siano stati chiariti preliminarmente i rapporti politici tra le parti.