

CAPACITÀ D'ASCOLTO E PROCESSO DECISIONALE NEI PROGRAMMI DI SVILUPPO*

Esperienze di management nelle attività di una ONG di sviluppo

di Umberto Farri

Complessità del processo decisionale nella cooperazione internazionale allo sviluppo

La cooperazione internazionale allo sviluppo offre un esempio unico di processi decisionali in un ambito estremamente complesso, ove il numero di variabili di cui occorre tener conto è molto elevato ed altrettanto ampia è la varietà di fattori esterni che ne influenzano i risultati.

Se la complessità non è propria soltanto di questo settore, ma accomuna molte altre attività ove molteplicità di fattori e di attori sono presenti, è anche vero che la prassi della cooperazione allo sviluppo e la sua evoluzione negli ultimi 50 anni suggeriscono spunti interessanti sul modo di concepire il processo decisionale in contesti di interazione sociale molto articolati.

Il caso della cooperazione bilaterale.

Se infatti analizziamo ad esempio i centri decisionali che intervengono in un rapporto di cooperazione internazionale di tipo bilaterale, normalmente troviamo i seguenti attori: in primo luogo, ciò che costituisce l'istanza politica cioè il governo del paese cosiddetto ricevente ed il governo del paese cosiddetto donatore (e sotto la voce "governo" spesso intendiamo una varietà di istituzioni e di centri decisionali e le complesse relazioni che queste istituzioni hanno con le rispettive società nazionali); in secondo luogo, troviamo ciò che potremmo definire un'istanza tecnica cioè l'organizzazione o ente del paese donatore che ha l'incarico di preparare e gestire l'intervento di cooperazione (dal piano dell'offerta di servizi alla cooperazione stessa) e

* Intervento del Prof. Umberto Farri, Presidente dell'Istituto per la Cooperazione Universitaria, al Convegno dell'I.P.E. su "Il processo decisionale" - Napoli 27 novembre 1999. Umberto Farri (1928-2006), esperto di cooperazione allo sviluppo, università e aiuto umanitario, è stato tra i fondatori dell'Istituto per la Cooperazione Universitaria, ONG di sviluppo che ha diretto per quasi 40 anni. Ha scritto numerosi saggi e articoli sui temi della cooperazione universitaria, frutto di un'esperienza di lavoro maturata in vari decenni di collaborazione con organizzazioni di numerosi Paesi di Africa, America Latina e Asia.

l'organizzazione o ente del paese ricevente che riceve l'offerta di cooperazione esterna e la gestisce a livello locale. Queste organizzazioni possono essere più d'una, legate da complessi rapporti di collaborazione, e possono essere sia private che pubbliche, a volte coincidenti con le entità di governo prima menzionate, altre volte completamente distinte da queste.

Inoltre vi sono i gruppi di interesse (e i loro singoli membri) che direttamente o indirettamente intervengono nell'attività di sviluppo o che ne sono potenzialmente interessati, sia nel paese ricevente che nel paese donatore, anche per gli effetti esterni che l'intervento può generare sulle politiche di sviluppo. Questa categoria include, naturalmente, il gruppo dei beneficiari ultimi dell'intervento stesso, il cui ruolo non va sottostimato, anche se a volte viene erroneamente dato per scontato.

Naturalmente, dietro tutti questi centri decisionali vi è la moltitudine di persone che vi intervengono, in posizioni e con ruoli diversi, con tutte le complessità e i contrasti del caso. Le decisioni sulla concezione, sulla formulazione, sull'esecuzione, ed infine sul controllo e sulla valutazione di un intervento di cooperazione allo sviluppo sono la sintesi del comportamento di questa complessa varietà di individui o di gruppi sociali, e della loro interazione. Non possiamo nascondere che ciò costituisce un aspetto assai problematico della cooperazione internazionale accentuato dall'ambiguità che può sorgere fra la solidarietà e il controllo, tra l'interesse umanitario e quello economico-strategico.

Questo esempio preso dalla cooperazione bilaterale può assumere caratteristiche diverse, per la diversità istituzionale dei rapporti internazionali in ciascun caso concreto.

Il caso della cooperazione multilaterale.

Nei rapporti di cooperazione multilaterale, che costituiscono un altro esempio di questo genere di attività, altre entità debbono essere prese in considerazione, a seconda della natura dell'organismo internazionale implicato (e spesso troviamo una varietà di agenzie internazionali che interagiscono tra di loro). Si può configurare una ulteriore istanza che alle origini è specificamente intergovernativa cioè sottoposta al controllo dei governi membri dei boards delle varie istituzioni e che sviluppa col tempo una tendenza ormai chiara alla sovranazionalità. Da ciò la complessità di procedure e di meccanismi che regolano il funzionamento di tali agenzie nelle loro attività di cooperazione allo sviluppo, non soltanto nei loro rapporti con i paesi in via di sviluppo, ma anche rispetto ai paesi finanziatori che apportano risorse prevalentemente finanziarie a sostegno di queste agenzie.

La cooperazione multilaterale ha spesso sottolineato il bisogno di distinguere tra funzione di finanziamento e quella di esecuzione dell'intervento di cooperazione, in quanto istituzioni diverse possono assumere le rispettive responsabilità, con diversa composizione di compiti specifici circa l'organizzazione tecnica delle attività. Le triangolazioni tra entità diverse possono essere molto complesse in tal caso, e altrettanto complessi sono i processi decisionali.

D'altronde, anche nello stesso ambito della cooperazione bilaterale, varie formule istituzionali sono concepibili e sono state applicate in tempi o in circostanze diverse. Ad esempio, l'esistenza di un'agenzia nazionale per la cooperazione allo sviluppo o di una gestione a livello direttamente ministeriale - come è stato fino a quest'anno qui in Italia - possono generare scenari istituzionali completamente diversi riguardo ai processi decisionali.

Dall'autosviluppo alla "capacity-building"

L'interesse ad esaminare in questa sede l'esempio della cooperazione internazionale allo sviluppo non sta tanto nella complessità del processo decisionale quanto in alcune sue peculiarità. Queste peculiarità sono divenute mano a mano sempre più evidenti nel corso degli ultimi anni, sottolineando la natura del rapporto di cooperazione e le sue modalità.

Queste modalità sono state anche oggetto di particolare riflessione da parte dell'ICU, Istituto per la Cooperazione Universitaria a cui appartengo, nel corso di più di trent'anni di esperienza in questo settore. Agli albori degli Anni Settanta e all'inizio quindi delle prime forme organizzate di cooperazione tecnica del nostro paese, sottolineammo l'importanza di concepire il rapporto di cooperazione come un rapporto tra entità paritarie, ove la controparte locale non doveva essere un mero ricettore passivo di assistenza ma un interlocutore principale, che perseguiva finalità di autosviluppo del proprio paese.

In quel contesto, l'intervento di cooperazione esterna era considerato come un'occasione unica per aprire un dialogo e uno scambio reciproco di esperienze culturali, richiedendo un'attenta analisi di problematiche e di soluzioni alternative. Inoltre, esso esigeva una notevole attenzione alle proposte provenienti dal paese ricevente e soprattutto un rispettoso atteggiamento di ascolto delle preferenze manifestate dall'entità nazionale locale con cui si collaborava.

La metodologia della cooperazione che venivamo mano a mano sperimentando sottolineava la profonda dimensione umana di questa esperienza, ove l'intervento di cooperazione andava concepito prevalentemente come una risposta ad un bisogno espresso dal paese in via di sviluppo e quindi come un servizio al paese stesso, senza intenzione di sostituirsi al ruolo centrale che la parte locale assumeva nel prendere decisioni sul suo sviluppo.

La formazione dell'uomo e la sua partecipazione al processo di sviluppo.

Rivisitando ora le metodologie applicate in quegli anni, possiamo rilevare che gli elementi concettuali di allora vengono oggi confermati dalla comunità internazionale come posizioni assunte in riflessioni pubbliche sulle modalità della cooperazione allo sviluppo.

Ad esempio, nel documento adottato dal Comitato di Assistenza per lo Sviluppo (il DAC) dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (l'OCSE) di Parigi pochi anni fa, intitolato "Shaping the 21st Century: The Contribution of Development

Cooperation” (*Plasmando il 21esimo secolo: il contributo della cooperazione allo sviluppo*), non ritroviamo soltanto la denuncia allarmata per la persistenza di condizioni di povertà in vasti settori della popolazione mondiale e l’impegno rinnovato per una più incisiva concertazione internazionale a sostegno della lotta contro la povertà, ma la conferma che il raggiungimento di obiettivi ambiziosi di sviluppo dipende dall’adozione di una concezione più ampia dello sviluppo stesso, fondata maggiormente sull’uomo e sulla sua centralità. Una metodologia cioè che richiede un approccio partecipativo nell’ambito di un processo integrato di sviluppo durevole.

Questa concezione non è nuova nel dibattito internazionale sullo sviluppo. Dalla conferenza di Rio de Janeiro sull’ambiente, al Vertice Mondiale di Copenaghen sullo sviluppo sociale, il concetto di sviluppo umano ha decisamente sostituito interpretazioni riduttive che tendevano a definire lo sviluppo come mera crescita economica di breve periodo.

Tornando al documento del DAC, *il miglioramento delle capacità nazionali dei paesi emergenti nella gestione del proprio sviluppo*, è stato sottolineato come condizione prioritaria per lo sviluppo, ed altrettanto essenziale è considerato *il rafforzamento delle istituzioni nazionali incaricate di gestire politiche ed interventi di sviluppo di quei paesi*. Questi concetti sono stati ribaditi più volte anche dalle Nazioni Unite, ad esempio in occasione del varo dell’Agenda per lo Sviluppo e, più recentemente quest’estate, dal Consiglio Economico e Sociale, *che ha sottolineato l’importanza di considerare la lotta contro la povertà ed il miglioramento delle capacità nazionali dei paesi in via di sviluppo come obiettivi di fondo per il sistema delle agenzie dell’ONU*.

Forse la terminologia è leggermente mutata rispetto a trent’anni fa: non si parla più di “autosviluppo” ma di “sviluppo partecipativo” e di “capacity-building”, ma i concetti sono analoghi e molte sono le implicazioni che queste concezioni metodologiche hanno per una riflessione sulla natura dei processi decisionali.

Sviluppo umano e processi decisionali

La realtà dello sviluppo degli ultimi trent’anni ha dimostrato l’insufficienza di concezioni dello sviluppo espresse in termini puramente economici. Agli albori della cooperazione allo sviluppo, quando si avviò il Piano Marshall e immediatamente dopo il processo di decolonizzazione degli anni Cinquanta e Sessanta, prevaleva nella letteratura teorica una visione meccanicista del rapporto di cooperazione, basata su una modellistica economica di moda in quegli anni, che cercava di riassumere la problematica dello sviluppo in poche equazioni quantitative, fondate sui ritardi o sui differenziali della crescita economica.

Fra questi modelli, molti facevano perno sui “dual gaps”, ovvero sui deficit registrati nei paesi emergenti rispettivamente nel conto del risparmio, ritenuto insufficiente per sostenere un’adeguata accelerazione dell’accumulazione di capitale, e nel conto della bilancia commerciale, ove pesava la debolezza del rapporto relativo tra esportazioni ed importazioni dei paesi emergenti e della loro dinamica.

La condizione per riuscire a promuovere una crescita più accelerata veniva individuata nell’adozione di certe politiche e di certi criteri di efficienza per gli investimenti sostenuti

dai finanziamenti esterni. L'applicazione di quelle politiche e di quei criteri era considerata una soluzione valida pressoché per tutti i paesi emergenti, rappresentando ricette quasi universali. Dietro siffatte teorie vi era spesso una fiducia quasi automatica nella *panacea malthusiana* dell'abbassamento dei tassi di crescita demografica, che veniva ad essere l'altro elemento dell'equazione quantitativa. Lo sviluppo veniva così ad essere riassunto nel metro magico della crescita del prodotto nazionale pro capite.

Il cosiddetto fallimento dei primi decenni dello sviluppo.

Quelle concezioni di allora non solo ignoravano la complessità dei rapporti sociali che determinano i processi di sviluppo, questioni cioè attinenti alla distribuzione del reddito, la rilevanza del capitale umano come determinante fondamentale dello sviluppo, il ruolo della conoscenza, dell'informazione, delle aspettative, del contorno culturale, delle condizioni ecologiche, e via di seguito, ma erano ancorate ad orizzonti temporali imposti agli interventi di cooperazione internazionale così ridotti da non permettere quelle trasformazioni strutturali profonde che, alla lunga, si sono dimostrate essenziali per un duraturo processo di sviluppo.

Tali concezioni ignoravano anche la complessità dei processi decisionali dei vari interlocutori che partecipano alle attività di cooperazione allo sviluppo e ignoravano altresì molte variabili comportamentali degli attori principali del processo di sviluppo, i tempi richiesti da queste variabili per poter essere modificate secondo le aspettative delle politiche di sviluppo e l'interazione tra comportamenti sociali nel corso di tale processo.

Un correttivo essenziale: l'apertura di un dialogo.

Ciò conferma la nostra convinzione che il rapporto di cooperazione allo sviluppo è in primo luogo un'occasione per un dialogo nell'ambito di un programma di sviluppo umano. Il progresso di una società umana non consiste semplicemente nel controllare il denominatore e nello spingere verso l'alto il numeratore di una frazione tra due variabili quantitative, ma comporta una visione ben più ampia dei processi di crescita della società civile, tenendo conto del contenuto culturale, sociale e politico di questi processi.

Il metodo della cooperazione allo sviluppo deve dunque adeguarsi a questa visione più ampia. Non si tratta soltanto di stabilire dei parametri quantitativi a garanzia di possibili ritorni economici a certi investimenti per lo sviluppo, ma piuttosto di impostare un rapporto di collaborazione basato sul dialogo tra le parti, dialogo effettivo ed aperto, che permetta la partecipazione di tutti gli interlocutori rilevanti in questo complesso processo in cui lo sviluppo si viene ad incarnare.

Un esame di coscienza ed una sincera critica costruttiva.

Il riconoscimento di questa dimensione più ampia del rapporto di cooperazione allo sviluppo ci deve far riconoscere con franchezza l'assurdità di certe ipotesi, con cui si sono spesso formulati i programmi di cooperazione.

Molte di quelle ipotesi ignoravano la natura degli interlocutori che intervenivano in tale rapporto di cooperazione: questi interlocutori non venivano consultati in fase di

formulazione dei programmi di cooperazione, o si formulavano ipotesi semplicistiche riguardanti il loro comportamento.

Sovente si trascurava l'importanza dei flussi di comunicazione tra i vari attori e l'opportunità di creare una condizione di partecipazione effettiva di tutte le controparti nella conduzione delle iniziative di sviluppo.

Le resistenze istituzionali al buon successo di tante iniziative divenivano quindi la conseguenza di omissioni riguardanti gli aspetti della comunicazione e della partecipazione.

Infine, con il pretesto di esigenze di bilancio e di controllo finanziario, gli interventi di sviluppo si realizzavano in un arco temporale molto breve che variava tra i due e i cinque anni non consentendo la valutazione dell'impatto sociale ed economico di lungo periodo del programma di sviluppo.

Ignorare aspetti di lungo periodo nei programmi di cooperazione allo sviluppo conduce quasi sempre a vanificare il valore stesso degli sforzi intrapresi: non ci si può quindi meravigliare che spesso i risultati siano inadeguati, che i malintesi si moltiplichino, che le attese di molti interlocutori vengano deluse, e che il processo di sviluppo segua traiettorie ben diverse da quelle programmate. Certi valori che ci si attendono dai rendimenti economici divengono quindi irraggiungibili e si comincia così a parlare di inefficienza, di incapacità, di sprechi e di corruzione.

Quando ciò avviene è anche possibile che alcuni di questi fattori negativi abbiano fondamento, tuttavia è molto più probabile che dietro risultati esigui ci sia un difetto di metodo.

Fortunatamente, la prassi della cooperazione allo sviluppo è stata più rapida delle teorie ad adeguarsi alla complessità delle relazioni di interdipendenza che si stabiliscono tra i vari centri decisionali nel rapporto di cooperazione internazionale. E mentre molte teorie economiche dello sviluppo hanno visto gradualmente ingiallire le loro capacità previsionali sui libri di testo, quelle impostazioni sono state in parte soppiantate da nuove e più complesse visioni della sfida posta dallo sviluppo internazionale, visioni che rispondono ai bisogni fondamentali delle popolazioni di questo nostro pianeta.

Ed è appunto dalla prassi della cooperazione internazionale e dalla riflessione che ne ha accompagnato l'evoluzione in questi ultimi tre decenni che è possibile identificare due dimensioni del rapporto di cooperazione internazionale allo sviluppo utili per un'analisi dei processi decisionali:

– *il ruolo svolto dal dialogo nella cooperazione internazionale allo sviluppo;*

– *la partecipazione come dimensione chiave del processo di sviluppo.*

Dialogo e processi decisionali

È sempre più frequente in ambito internazionale, specialmente a seguito delle numerose conferenze mondiali che si sono succedute nell'ultimo decennio sulle problematiche dello sviluppo, sentir parlare di "advocacy" e con sempre maggiore insistenza agenzie internazionali e paesi donatori sottolineano l'urgenza di perseguire gli obiettivi primari di sviluppo sociale individuati in quelle conferenze come mete irrinunciabili per lo sviluppo dell'umanità.

Il vigore che ha accompagnato tante iniziative recenti in tema di diritti umani, dopo più di cinquant'anni dall'emanazione della Dichiarazione Universale del dicembre 1948, ha generato una nuova pressione per il perseguimento di ambiziosi obiettivi di sviluppo, spesso reinterpretrati in una diversa terminologia, attraverso quello che viene definito l'approccio dei "diritti" in materia di sviluppo: diritto all'educazione di base, diritto all'assistenza sanitaria, diritto alla casa, diritto ad una alimentazione adeguata, diritto ad un ambiente ecologico sano, e così di seguito.

Queste diverse attività di "advocacy" hanno a volte generato sospetti da parte di alcuni governi di paesi emergenti, timorosi che possano arrivare a ridurre la sovranità nazionale, inserendo nuove condizioni nell'offerta di cooperazione allo sviluppo, condizioni sempre più connotate da colori politici (richieste di maggiore democraticità, di maggiore trasparenza, di minore corruzione, ecc.).

Tuttavia la pressione sui governi dei paesi in via di sviluppo per rendere questi obiettivi globali di sviluppo sempre più operativi anche sul piano nazionale non emerge soltanto dal lato della offerta di cooperazione, ma anche dal lato della domanda. Un numero crescente di interlocutori nazionali, che dovrebbero essere considerati come determinanti nella specificazione della domanda di cooperazione, esercita una simile pressione affinché gli obiettivi nazionali di sviluppo tengano conto delle priorità assolute dei più disagiati, dei più vulnerabili, degli emarginati, tenendo conto degli interessi espressi dalle più diverse componenti della società civile, compresi movimenti culturali, religiosi, politici, sindacali, organizzazioni non governative, imprese o imprenditori privati.

Mentre in passato prevaleva una visione semplificata dei rapporti di cooperazione allo sviluppo, ove la controparte governativa era a volte considerata l'unica espressione che potesse interpretare i bisogni nazionali, oggi sta crescendo la consapevolezza che tutto ciò non è più sufficiente. Si comincia ad essere convinti che il dialogo nella cooperazione internazionale allo sviluppo non possa più essere limitato ad un rapporto tra Stati, ma che debba coinvolgere molti altri interlocutori della società civile che, in passato, venivano spesso ignorati. Ciò comporta un dialogo tra tutte queste componenti come condizione fondamentale per definire i contenuti del rapporto di cooperazione. Di qui, l'attenzione crescente a meccanismi di consultazione fra i vari interlocutori, favorendo la circolazione di idee e la generazione di reazioni reciproche rispetto a soluzioni alternative di sviluppo.

Il dialogo diviene così la nuova chiave con cui dovrà essere scritta la musica della cooperazione allo sviluppo sul pentagramma delle relazioni internazionali. In futuro, non ci sarà decisione con caratteristiche di durevolezza e di sostenibilità in materia di cooperazione allo sviluppo, che non sia stata preceduta da un'intensa comunicazione tra tutti gli interessati, attraverso un ampio confronto di idee, fondato sulla trasparenza. Questo dialogo è il nuovo modo in cui traduciamo oggi l'attenzione rispettosa verso la controparte locale, attenzione, peraltro, da sempre avvertita da chi con continuità si è occupato di vera cooperazione allo sviluppo e che ha sempre saputo distinguere fra *povertà e miseria*: la prima è anche espressione di un legittimo modo di intendere valori e scelte per il proprio sviluppo ma la seconda rappresenta un limite deprecabile che minaccia gravemente la dignità della persona e che deve essere perciò superato.

Partecipazione nello sviluppo e decisioni

Una conseguenza di questo modo aperto di concepire *il rapporto di cooperazione basato sul dialogo è il riconoscimento che la consultazione con partners diversi implica il loro effettivo coinvolgimento nelle decisioni rilevanti che vengono prese.*

“Partecipazione” è il nuovo modo di essere di qualsiasi processo decisionale nella società moderna. I processi di sviluppo hanno dimostrato, in caso di successo o meno, l’importanza fondamentale del decentramento del potere decisionale. È perciò che sempre più frequentemente occorre dar *voce ai poveri* per promuovere la lotta contro la povertà quando essa è vera e propria miseria, dar *voce alle donne* per eliminare discriminazioni ingiustificabili nei loro confronti e rafforzare invece le loro potenzialità che soprattutto nelle società rurali – che nei PVS sono la maggioranza – sono altissime e costituiscono un ricco patrimonio; dar *voce a minoranze etniche* per favorirne l’integrazione nei processi di sviluppo economico e sociale.

Decentramento del potere decisionale e partecipazione vanno di pari passo. Decentramento è anche il nuovo modo per favorire il coinvolgimento di strati sempre più allargati della popolazione ai meccanismi di sviluppo, riconoscendo che il progresso economico e sociale non è un processo che giunge dall’alto e si estende ai diversi strati sociali grazie ad una distribuzione quasi automatica dei benefici della crescita, ma è un processo che semmai segue il cammino opposto. Da concezioni ormai superate degli interventi di sviluppo, che si fondavano quasi esclusivamente sul ruolo cruciale dell’amministrazione centrale nella gestione della loro politica, siamo giunti alla consapevolezza che *lo sviluppo è in primo luogo un processo che parte dal basso e che porta a coinvolgere tutti i livelli sociali.*

L’esperienza ha portato a riconoscere, infatti, che lo sviluppo è un processo di crescita in primo luogo personale, che sorge dall’individuo, dalla sua graduale evoluzione e presa di coscienza delle proprie potenzialità. Infatti, soltanto se l’individuo e le prime forme aggregate di vita sociale in cui si esprime (quali la famiglia, la comunità di lavoro o la comunità civile, tribale, rurale o urbana) partecipano e sono attori primari di questo processo di trasformazione, lo sviluppo esiste e giunge ad influire e ad esprimere una vera classe dirigente ai vari livelli, capace di generare processi duraturi di trasformazione sociale. È così che si riescono a spiegare molti differenziali di sviluppo tra i vari Paesi del terzo mondo nel corso dei decenni scorsi, in risposta a politiche di sviluppo. Laddove la risposta dell’uomo e delle sue organizzazioni di vita sociale più immediate è stata positiva e diretta, lo sviluppo si è prodotto. Laddove l’intervento di cooperazione ha continuato a perpetuare un’assistenza esterna ove l’interlocutore locale non era parte attiva e centrale, l’effetto di sviluppo è divenuto effimero, spesso della stessa durata dell’intervento di cooperazione.

Quando esaminiamo i nostri interventi all’Istituto per la Cooperazione Universitaria nelle varie regioni del mondo ove siamo stati presenti in questi anni, e cerchiamo di interpretare le ragioni che spiegano la distribuzione geografica dei risultati raggiunti, non è la nostra capacità di ente cooperante che rappresenta il fattore determinante del successo. Il successo, supponendo di essere in grado di misurarlo nel lungo periodo, non

è quasi mai dipeso dal fatto che siamo stati bravi come cooperanti, quanto piuttosto che siamo riusciti a coinvolgere i beneficiari ultimi dell'intervento di cooperazione, al punto da ottenerne la partecipazione attiva. Possiamo ritenere che questa sia stata sempre per l'ICU l'*entry point* per promuovere processi partecipativi: una costante sempre presente in tutti i programmi, sanitari, o educativi o altro. Esiste successo quando gli interlocutori locali verificano il processo indotto dall'assistenza esterna appropriandosene, facendolo proprio e determinando le direzioni dell'intervento sia in fase di concezione che in quella di esecuzione. C'è successo quando gli interlocutori locali, alla fine, dopo aver accertato i risultati ottenuti e consapevoli delle potenzialità degli stessi, sono in grado di porre su queste conclusioni valutative le fondamenta di un processo di crescita dinamica.

La partecipazione dei beneficiari locali al processo decisionale nell'ambito dei rapporti di cooperazione non è soltanto una condizione favorevole al buon risultato delle iniziative di sviluppo: ne è condizione essenziale. E molte sono le conseguenze di tutto ciò sia per l'impostazione dei rapporti di cooperazione internazionale, che nella definizione delle procedure di programmazione degli interventi, nonché nell'orientamento della loro esecuzione e della loro valutazione.

Disattendere tutto ciò significa correre il rischio di concepire il processo decisionale in modo centralizzato o addirittura autoritario, forse con l'illusione di risparmiare tempi e risorse finanziarie nell'esecuzione dei programmi. La nostra esperienza, e grazie a Dio non solo nostra, dimostra che si possono *evitare le crisi di rigetto*, gli ostacoli "istituzionali" imprevisti, e le stesse resistenze di gruppi sociali interessati ai programmi di sviluppo.

Questa è la lezione che, pur se appresa in un settore di attività così peculiare come quello della cooperazione internazionale allo sviluppo, vorremmo condividere con altri interessati all'impostazione dei processi decisionali in contesti sociali, culturali ed economici complessi.