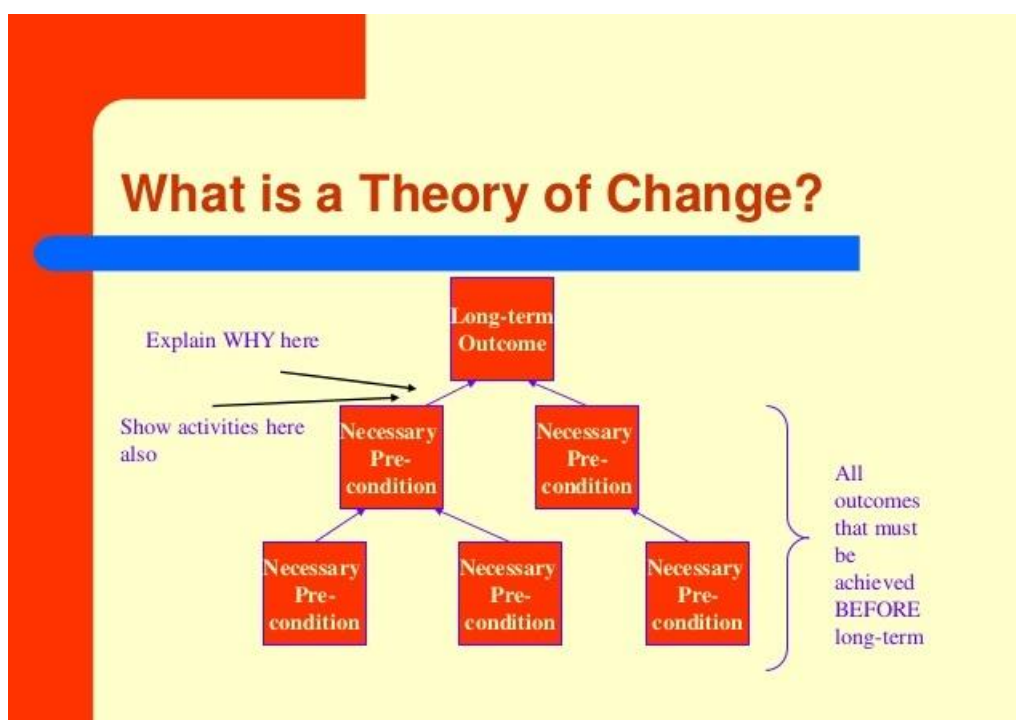




Quaderni di Armadilla scs Onlus

Teoria del Cambiamento (*“Theory of change”*) e Cooperazione Internazionale: prospettive e strumenti



(a cura di Vincenzo Pira e Marco Pasquini)

n. 6 - giugno 2017

Introduzione

Armadilla è una organizzazione non lucrativa di utilità sociale impegnata nell'ambito della cooperazione internazionale allo sviluppo, presente da oltre 10 anni nell'area mediorientale. (www.armadilla.coop)

La cooperazione internazionale è sempre stato un ambito di coinvolgimento diretto di Armadilla. Negli ultimi anni nell'ambito della cooperazione territoriale e la conseguente promozione di partenariati, si sono ampliate le attività realizzate.

In questo ambito questi Quaderni vogliono contribuire a divulgare tra gli studenti e l'opinione pubblica a cui Armadilla si rivolge, informazione, analisi critiche, possibili risposte ai problemi prioritari che si affrontano.

(<http://armadilla.coop/quaderni/>)

In questo specifico Quaderno introduciamo il tema della “Teoria del Cambiamento” (Theory of Change) che da qualche anno richiama l'interesse anche delle entità che si occupano di cooperazione internazionale e la ricerca di nuovi strumenti di progettazione e valutazione degli interventi per garantirne l'efficacia.

La necessità di coniugare i processi di globalizzazione con l'agire locale ha spinto la comunità internazionale ad assumere nuove sfide per risolvere problemi epocali che il mondo e gli specifiche realtà locali devono affrontare.

Se la globalizzazione offre infatti rilevanti opportunità, attualmente i benefici che essa procura e gli oneri che impone non sono ripartiti in maniera equa. La necessità di cancellare le povertà umilianti in cui milioni di persone vivono, includere nel godimento dei diritti umani fondamentali i miliardi di persone che ne sono esclusi sono i punti prioritari di una agenda internazionale per lo sviluppo umano sostenibile che nella Dichiarazione del Millennio del 2000 e nell'Agenda 2030 “Trasformare il nostro mondo” nel 2015 la comunità internazionale ha assunto come impegno e responsabilità collettiva.

Dall'idea alla realizzazione comporta un processo decisionale adeguato in cui si devono affrontare e risolvere alcuni problemi nodali che da sempre si presentano e utilizzare gli strumenti e le metodologie più adeguate per essere efficaci (cioè raggiungere nel miglior modo possibile i risultati auspicati).

Nei Forum di alto livello dell'OCSE DAC, soprattutto a partire dalla Dichiarazione del Forum di Parigi del 2005, sottoscritta da oltre 100 entità, è posto il problema dell'efficacia delle attività di cooperazione e ha stabilito i cinque principi cui la comunità internazionale deve uniformarsi, per rendere più adeguato tale processo :

1. **Titolarità (Ownership)** : i Paesi cooperanti esercitano la leadership riguardo le proprie politiche di sviluppo, le strategie e il coordinamento delle iniziative per lo sviluppo stesso. I paesi donatori sono responsabili nel sostenere e facilitare tale leadership.
2. **Allineamento (Alignment)** : i paesi donatori allineano le attività alle strategie di sviluppo dei paesi beneficiari, utilizzando i loro sistemi locali.

3. **Armonizzazione (Harmonisation):** i paesi donatori coordinano la propria azione, semplificando le procedure e condividendo le informazioni per ridurre sovrapposizioni e duplicazioni.
4. **Orientati al raggiungimento dei risultati (Managing for results) :** le attività dei donatori e dei paesi beneficiari devono essere orientate al raggiungimento di risultati verificabili. I paesi donatori devono sostenere i paesi locali nella realizzazione di meccanismi di monitoraggio che misurino i progressi rispetto agli elementi chiave delle strategie di sviluppo nazionali.
5. **Corresponsabilità e trasparenza (Mutual accountability):** i paesi donatori e i paesi beneficiari sono reciprocamente responsabili per i progressi conseguiti nell'efficacia degli aiuti e per i risultati ottenuti in termini di sviluppo.

Da qui l'assunzione di un impegno per raggiungere (con l'Agenda 2030) i 17 obiettivi prioritari e le 169 mete collegate per garantire i diritti universali a tutta l'umanità e salvare il pianeta da cambiamenti climatici e inquinamenti che lo mettono a rischio.

Ci si è resi conto che l'assistenzialismo e gli aiuti non sono sufficienti per realizzare una efficace cooperazione e che occorre cambiare e innovare metodologie e strumenti per essere coerenti con le finalità che si vogliono raggiungere.

La necessità di trasparenza e di coerenza richiede che ogni programmazione sia fatta con logicità e coerenza esplicitando il riferimento strategico che si vuole perseguire (a quale cambiamento generale la nostra azione intende contribuire), quali obiettivi specifici e risultati collegati intendiamo raggiungere e, in una logica progettuale, in quali tempi e con quali risorse. Definendo metodologia, monitoraggio e modalità di valutazione.

La Commissione Europea e le principali entità finanziatrici di progetti hanno dai primi anni 2000 proposto il "Project Cycle Management" (PCM) come strumento fondamentale per la progettazione e gestione delle iniziative di cooperazione internazionale.

Questa metodologia:

- si basa sull'analisi dei problemi, da cui poi scaturisce la logica dell'intervento;
- si fonda sulla relazione di causa-effetto tra i problemi e quindi tra gli obiettivi;
- s'ispira alla "programmazione per obiettivi", secondo la quale è opportuno stabilire prima gli obiettivi (intesi come benefici duraturi per i beneficiari dell'intervento) e identificare solo dopo le attività da realizzare per il loro raggiungimento;
- non è una procedura da seguire "a tavolino"; essa è veramente utile se si coinvolgono nella fase di progettazione i soggetti che a livello locale sono interessati ai problemi individuati (primi fra tutti i beneficiari cui il progetto è rivolto).

Il Quadro Logico (Logical Framework), è una matrice di progettazione utile per definire in maniera chiara i diversi elementi di un intervento progettuale e per visualizzarli in modo efficace.

Secondo la definizione del Nucleo di Valutazione del Development Assistance Committee (DAC-OCSE), è uno strumento di gestione che consiste in "un insieme di concetti interconnessi, utilizzati in maniera dinamica per l'elaborazione, il monitoraggio e la valutazione di un Programma o di un progetto".

Permette di riassumere, in termini oggettivi, gli elementi di un programma (mezzi, risultati, scopo, obiettivo), i rapporti di causalità tra gli aspetti operativi (risorse, attività, risultati) per facilitarne la pianificazione, la realizzazione e la valutazione.

Proprio questo strumento è forse il riferimento sintetico di come impostare l'elaborazione progettuale e su cosa focalizzare attenzione e priorità. E la necessità di farne uno strumento efficace ha portato a rivederlo in quanto considerato troppo rigido e non adeguato a identificare i processi di cambiamento e di trasformazione che avvengono nella realtà e a focalizzare maggiormente gli aspetti tattici e gli adempimenti (output) e meno l'impatto strategico e il raggiungimento degli "outcome".

Pertanto diverse entità internazionali e l'ufficio per la cooperazione internazionale della Commissione europea (Europeaid) hanno proposto un nuovo modello di Quadro Logico collegato alla definizione previa di una teoria del cambiamento di riferimento (*Theory of change*) che va esplicitata e tenuta presente nella realizzazione dei processi di cooperazione.

Definire come la Teoria del Cambiamento è un adeguato riferimento di pianificazione strategica e come può essere utile strumento per programmare gli interventi.

Quindi come la Teoria del Cambiamento può essere utilizzata per migliorare la qualità e la coerenza della progettazione della tua organizzazione.

Infine, come la Teoria del Cambiamento può essere un riferimento per la valutazione degli interventi di cooperazione internazionale.

Nelle prossime pagine tentiamo di dare un contributo di analisi e riflessione riferendoci a alcune proposte elaborate che definiscono cosa è una "teoria del cambiamento" e le criticità incontrate nell'adozione del nuovo modello di Quadro Logico e il rischio di scarsa definizione operativa nell'applicare una teoria, ancora vasta e poco sistematizzata nell'ambito della cooperazione internazionale, e come applicarla alle "call for proposal" e bandi del settore.

Faremo riferimento, tra gli altri, ai seguenti documenti e altri li troverete nella bibliografia finale :

1. "Teoria de cambio" a cura de Iñigo Retolaza Eguren – PNUD – Hivos, 2010, Guatemala

<https://inversionsocial.files.wordpress.com/2010/05/guia-teoria-de-cambio-pnud.pdf>

2. La teoria del cambio, de Patricia Rogers, RMIT University, UNICEF

https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf

3. "Contributi all'interpretazione del nuovo Quadro Logico Europeaid (a cura di Christian Elevati)

http://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2017/04/Paper-nuovo-LF_2016_it.pdf

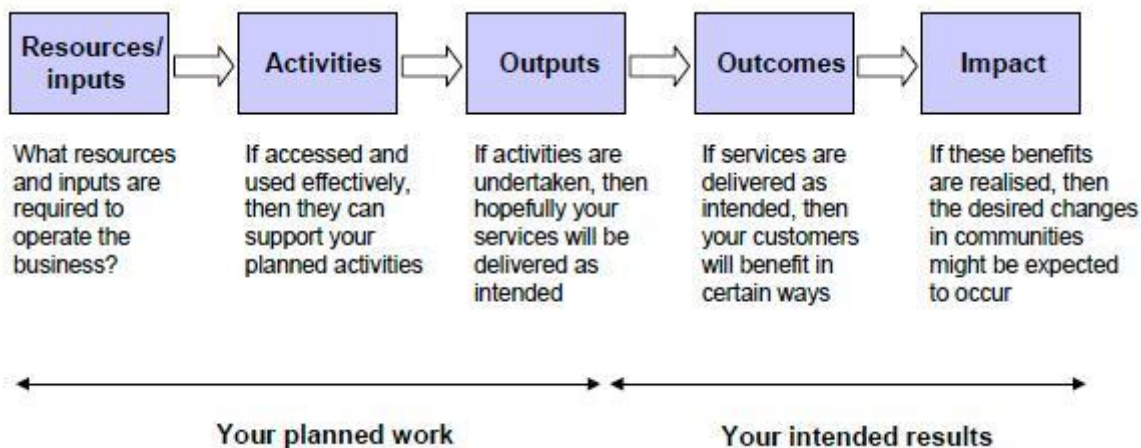
4. Sito dedicato al tema :

<http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

1) Cosa è la “teoria del cambiamento”

La teoria del cambiamento è stata definita come “la descrizione di una sequenza di eventi che dovrebbe portare a un particolare risultato desiderato”. Si tratta della catena causale che collega le risorse alle attività, le attività alle realizzazioni (*output*), le realizzazioni ai risultati (*outcome*) e i risultati ai cambiamenti (*impact*).

Dana H. Taplin e Heléne Clark, nella loro pubblicazione (“*Theory of Change basics*” *ActKnowledge, New York, 2013, pag. 4*) definiscono che “**La Theory of Change è un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e portatori di interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [impact] e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni schematizzate negli outcomes che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale.**”



È importante anche sottolineare che cosa NON è una teoria del Cambiamento :

- Non è una verità assoluta e indiscutibile sul come si deve dare il cambiamento o come si desidera che avvenga tale processo.
- Non è una ricetta definitiva che aiuta ad eliminare l'incertezza esistente nei processi sociali emergenti e complessi,
- Non è un sostituto del Quadro Logico come strumento di progettazione rigida.
- Il cambiamento non si verifica in assenza di motivazione. Ed è questa la parte in genere più complessa del processo di cambiamento.
- Comporta sempre un ridisegno del contesto, dei ruoli, delle funzioni e delle responsabilità associate

Le persone costituiscono il cuore di qualsiasi cambiamento. Ogni cambiamento nell'organizzazione, sia esso a livello di struttura, di composizione dei gruppi, di sistema di ricompensa o di riorganizzazione generale, richiede pur sempre un cambiamento nell'individuo.

Il fatto che gli obiettivi di cambiamento in atto siano molto desiderabili non significa che non si verifichi comunque un certo grado di resistenza al cambiamento.

Per essere efficace una teoria del cambiamento richiede che si rinforzino comportamenti, atteggiamenti e pratiche organizzative nuove. Occorre misurare le performance del processo di cambiamento secondo specificità a una nuova politica come le fondamenta stanno alla struttura di un edificio.

L'enfasi sulla progettazione deriva da un'osservazione più volte ripetuta dai ricercatori e dalle persone che a vario titolo si occupano di politiche pubbliche: molte importanti domande di valutazione rimangono infatti senza una risposta soddisfacente a causa di una progettazione superficiale. Sebbene la progettazione perfetta non esista, è possibile utilizzare una serie di passaggi in modo che l'energia utilizzata per lo sviluppo e lo svolgimento di una valutazione d'impatto produca i risultati che merita. Questi passaggi sono stati integrati in un unico quadro noto, appunto, come 'teoria del cambiamento'.

Una buona teoria del cambiamento focalizza alcuni aspetti qualificanti :

- 1) **Bisogni**: è la valutazione dei problemi sofferti dalla popolazione target.
- 2) **Input**: sono le risorse che saranno utilizzate per la realizzazione dell'intervento. Queste comprendono il tempo impiegato dagli implementatori e dai valutatori del progetto e i costi sostenuti per la sua attuazione (ad esempio per l'acquisto di beni e servizi). La domanda cruciale è: fino a che punto queste risorse consentiranno l'erogazione dell'intervento?
- 3) **Output**: è ciò che è stato erogato. Può consistere in una trasmissione di informazioni, nella fornitura di un sussidio o di un servizio, etc. La domanda chiave è: in che misura l'intervento è in grado di produrre le realizzazioni previste nel breve termine?
- 4) **Outcome**: sono i risultati osservabili che potrebbero essere raggiunti una volta che il servizio è stato erogato. I risultati nel settore delle politiche sociali di solito appaiono nel medio termine.
- 5) **Impatto (impact)**: è il cambiamento nei risultati osservati attribuibile all'intervento sperimentato.
- 6) Infine, una teoria del cambiamento dovrebbe documentare le ipotesi (assunzioni) utilizzate per giustificare la catena causale. Queste ipotesi devono essere supportate dalla ricerca e dalla consultazione degli *stakeholder*. Questo rafforzerà la plausibilità della teoria e la probabilità che i risultati dichiarati saranno effettivamente raggiunti. E permetterà di migliorare non solo la capacità di rendere conto della politica (*accountability*), ma anche di rendere i risultati più credibili perché erano stati previsti.

Durante l'implementazione, la teoria del cambiamento può essere utilizzata per controllare l'avanzamento del programma e mantenere la rotta, e anche come modello per la valutazione che produca indicatori misurabili del successo. Una volta che l'intervento è terminato, può infine essere aggiornata e utilizzata per documentare le lezioni apprese su quanto è realmente accaduto.

Una teoria del cambiamento è un potente strumento di comunicazione in grado di catturare la complessità di un'iniziativa e sostenerla con i finanziatori, i *policy maker* o gli altri organi di governo. Il contesto economico difficile, così come la forte pressione su governi e organizzazioni perché dimostrino l'efficacia della propria azione, significa che i leader sono sempre più selettivi quando sostengono progetti di ricerca.

Una rappresentazione visiva del cambiamento che la politica si propone sulla comunità e del modo in cui questo si realizzerà dovrebbe però assicurare sulla credibilità dell'iniziativa. In questo modo il processo di attuazione e di valutazione può essere più trasparente, in modo che tutti sappiano cosa sta succedendo e perché.

Una teoria del cambiamento è il risultato di due processi paralleli e simultanei che implicano ricerca e partecipazione. Il processo di ricerca mira a generare i dati alla base del programma e a verificarne i presupposti. Le aspettative sul fatto che un nuovo intervento porterà al risultato desiderato sono spesso giustificate dalla nostra 'esperienza' o 'buon senso'.

Nella misura del possibile, le valutazioni d'impatto dovrebbero evitare di fare affidamento su tali misure soggettive che sono altamente discutibili e non offrono alcuna garanzia del successo dell'intervento. Per essere veramente dimostrato (*evidence based*), il nesso di causalità tra l'intervento e il risultato dovrebbe contare su una solida base scientifica.

Una buona teoria del cambiamento aiuta a gestire la complessità de modo adeguato senza correre il rischio delle eccessive semplificazioni.

Un intervento efficace richiederà contributi di varie discipline: economia, sociologia, antropologia, psicologia, scienze politiche, etc. È fondamentale che tali competenze siano coinvolte sin dalle fasi preliminari del progetto.

Il processo partecipativo di solito comprende una serie di incontri con tutti i partner coinvolti e con altri *stakeholder*.

L'obiettivo è duplice:

- a) ottenere un feedback sulle conclusioni e le implicazioni della ricerca preliminare;
- b) ottenere il pieno coinvolgimento delle parti interessate, che è un fattore di successo essenziale.

Una adeguata teoria del cambiamento dovrebbe includere sempre una esplicitazione chiara delle ragioni alla base dei cambiamenti reali e duraturi in una specifica area tematica e delle relative *preconditions* (fattori al di fuori del controllo del *management* che possono influenzare il legame causale delle Teoria) .

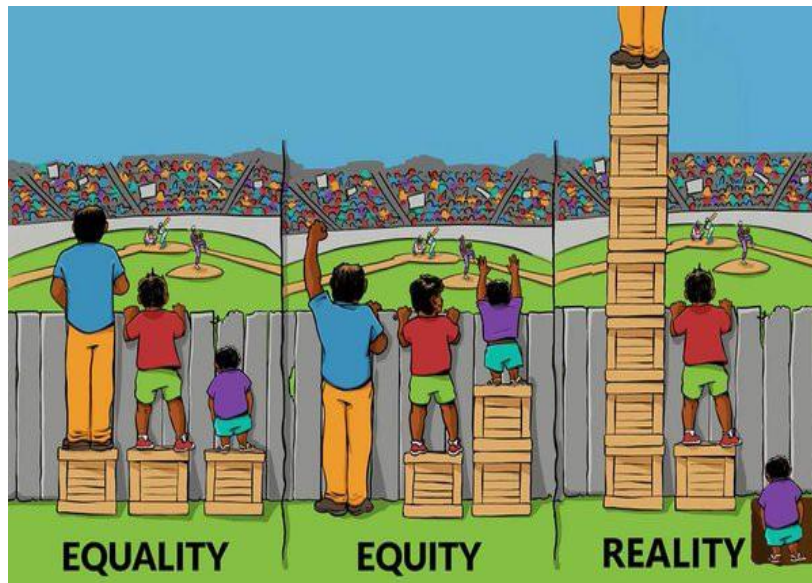
L'articolazione di un percorso che porta a tali cambiamenti attraverso lo sviluppo di strutture e di competenze organizzative specifici e programmi/progetti.

Un sistema di *impact management & evaluation* in grado di implementare quel percorso e di testare i presupposti, le risorse e gli strumenti messi in campo.

Quando affrontiamo la Teoria del Cambiamento in un programma o progetto, l'esplicitazione delle *assumptions* è cruciale. Le *assumptions* riguardano il modo in cui crediamo che le cose possano cambiare e dipendono da ideologie, valori, preconcetti, stereotipi o visioni del mondo. Si tratta quindi di idee che spesso assumiamo in modo implicito, come soggetti singoli o come organizzazione, e che più sono inconsapevoli più sono pericolose poiché "agiscono senza che ce ne rendiamo conto, guidando di fatto le nostre scelte".

La Teoria del Cambiamento è uno strumento fondamentale per rispondere alle seguenti domande:

- Che cosa è cambiato (o no) a livello di *outcomes* e perché?
- Quanto questi risultati sono sostenibili nel tempo?
- Qual'è l'*impact* che questi risultati hanno prodotto?
- Qual'è stato il contributo del programma/intervento/progetto a questi *outcomes* rispetto ad altre cause o influenze?
- Quali sono le implicazioni per le politiche e per le strategie (locali, nazionali, internazionali)?



2. Teoria del cambiamento e strumenti di gestione

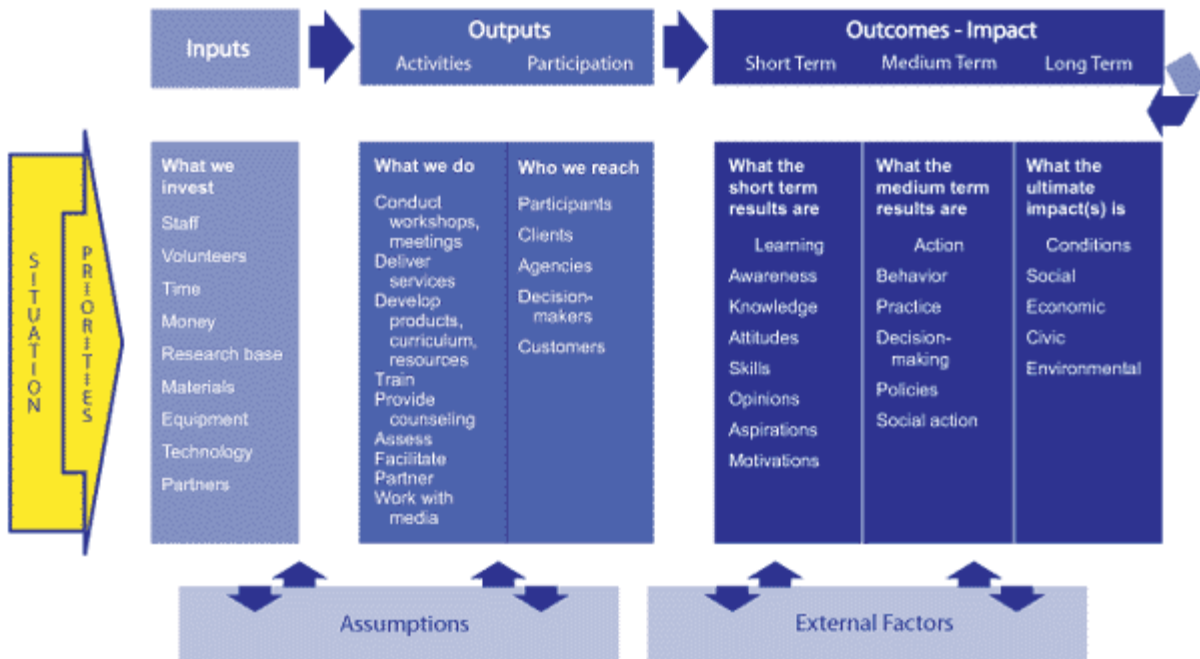
Passare dalla teoria alle pratiche di cambiamento pone il problema di quale siano gli strumenti più adeguati per farlo con coerenza ed efficacia.

Da diverse parti si sottolinea la mancanza di accordo quando dai principi generali si prova a concretizzarne l'applicazione nel campo di specifici programmi di cooperazione internazionale.

L'elaborazione di linee guida condivise e di come aggiornare i diversi strumenti applicativi hanno aperto un dibattito che anche in Italia si è avviato nel sito www.info-cooperazione.it e riassunto da Christian Elevati nella pubblicazione citata.

EuropeAid ha introdotto nel luglio 2015 una nuova tabella di Quadro Logico, che si fa notare non risulta coerente con l'attuale il *Project Cycle Management Manual* proposto dalla Commissione, mentre per altri versi sembra essere in linea con le metodologie utilizzate da altre agenzie di sviluppo, in particolare di matrice anglosassone (USAID, DFID), ambiti nei quali la Teoria del Cambiamento di fatto è nata e si è maggiormente sviluppata.

Logic Model



Si denuncia una fretta nell'introdurre nei nuovi bandi nuovi strumenti non ancora perfezionati e una mancanza di una consultazione previa fra la Commissione Europea e le Organizzazioni di cooperazione internazionale per istruire in maniera condivisa tali innovazioni.

Scrive Elevati. “ A ben vedere, fra la *Theory of Change* e il *Logical Framework (LF)* vi sono dei legami molto forti. Innanzitutto, fanno parte entrambi della più generale famiglia dell'ingegneria gestionale e della teoria della programmazione. Inoltre, fra i due strumenti c'è certamente continuità logica (*intervention logic*), in una catena (la *results chain* appunto, presente nella prima colonna del nuovo LF) che segue una linea causale dal piccolo al grande, dal vicino nel tempo a orizzonti temporali più estesi. D'altra parte, è altrettanto vero che questi due strumenti hanno finalità differenti. Il LF è chiaramente definito nella sua funzione, molto operativa, di strumento obbligatorio per la partecipazione a bandi di numerosi donatori e come base per impostare, attraverso gli indicatori osservabili, un sistema di monitoraggio e di valutazione su progetti specifici”...

Concludendo il riferimento alla Teoria del Cambiamento e i nuovi strumenti applicativi vogliono focalizzare maggiormente la necessità di esplicitare e strutturare il più possibile oggettivamente il processo di cambiamento. Dare maggior attenzione all'impatto (e quindi alla strategia) prevedendo valutazioni finali ed ex post adeguate (con indicatori atualizzati periodicamente da un efficiente monitoraggio). Valorizzare maggiormente gli *outcomes* dando agli *inputs* il ruolo di risultati intermedi inadeguati e poco utili se non contribuiscono a raggiungere l'obiettivo generale e l'impatto auspicato.

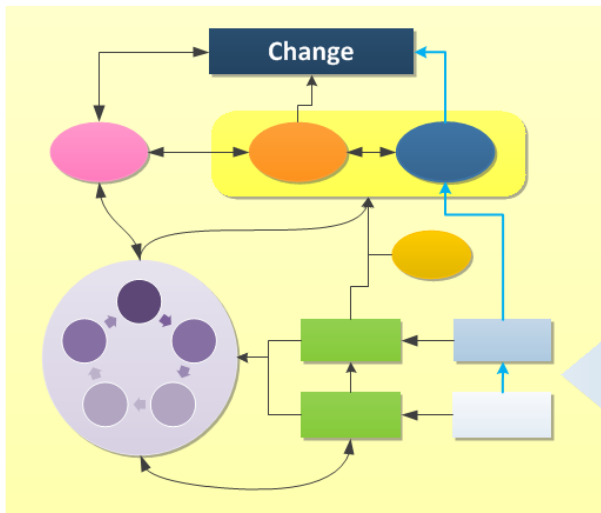
LA NUOVA MATRICE DI LOGICAL FRAMEWORK PROOSTA DA EUROPEAID

La matrice del logical framework può essere aggiornata nel periodo di realizzazione del progetto: è possibile aggiungere nuove righe per l'elenchi di nuove attività e nuove colonne per i target intermedi (punti di riferimento) quando è rilevante e i valori verranno aggiornati regolarmente nella colonna prevista per la funzione di reportistica (vedere la colonna di " Current value").

	Results chain	Indicators	Baseline (incl. reference year)	Current value Reference date	Targets (incl. reference year)	Sources and means of verification	Assumptions
Overall objective: Impact							
Specific objective(s): Outcome(s)							
Outputs							
Activities							

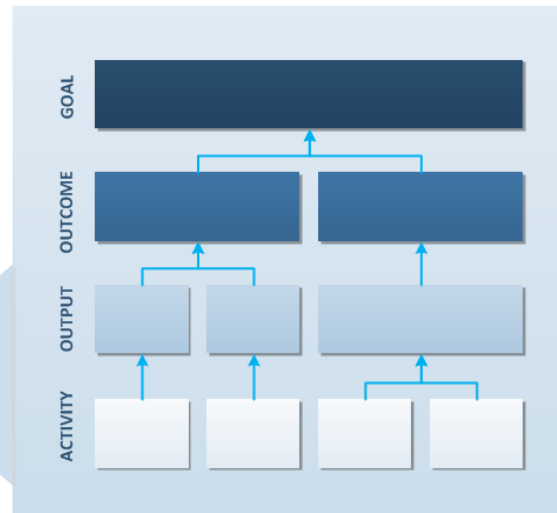
Theory of Change

Shows the big picture with all possible pathways – messy and complex



Logical Framework

Shows just the pathway that your program deals with – neat and tidy



Christian Elevati nel documento citato rileva alcune criticità e contraddizioni aperte che meritano un dovuto approfondimento e chiarimento :

- 1) “In assenza di preparazione ed esperienza pregressa specifica, può risultare estremamente complesso disegnare un’efficace catena di risultati (*results chain*), che integri la funzionalità di un LF con una Teoria del Cambiamento coerente e realistica.
- 2) La complessità della struttura e degli indicatori che disegnano la Teoria del Cambiamento di un programma/progetto è spesso scoraggiante, soprattutto per chi si trova a doverli definire per la prima volta in occasione di un bando. Saranno avvantaggiate ONG con una lunga storia di presenza in un territorio e già in possesso di una analisi di contesto (la fase di *Identification* del PCM) aggiornata, come dimostra anche l’introduzione nel LF di una colonna “baseline” (indicatori di partenza della situazione che si vuole cambiare definendone il periodo). Da informazioni di prima mano di colleghi che in diversi Paesi hanno preso contatto con le Delegazioni per richiedere chiarimenti, soprattutto sulla necessità di inserire i dati di baseline (per alcune aree effettivamente non reperibili) e sull’interpretazione della colonna *Current Value*, risulta che alcune Delegazioni hanno lasciato ai proponenti la possibilità di compilare i dati di baseline dopo l’approvazione del progetto, ammettendo la difficoltà nel reperimento di dati ufficiali. In altri casi, la colonna *Current Value* è stata interpretata come si trattasse dei dati di partenza, che invece dovrebbero essere quelli della colonna baseline. In questa fase di “sperimentazione” del LF si suggerisce dunque di prendere contatto con le Delegazioni UE in fase di progettazione per verificare eventuali specifiche interpretazioni delle voci dello schema da compilare.
- 3) Questa criticità ne porta con sé un’altra, relativa all’aumento di carico di lavoro per chi gestisce sul campo l’operatività, il monitoraggio (organizzativo e finanziario) e la valutazione interna dei programmi/progetti, in particolare, il monitoraggio e la valutazione degli indicatori relativi agli *outcomes* e agli *outputs* (principali ed eventuali intermedi)...
- 4) Un *output* può contribuire a vari *outcomes* (principali o intermedi); come esplicitarlo nella matrice del nuovo LF?

- 5) La forza della Teoria del Cambiamento si basa anche sulla possibilità di premiare la capacità di individuare per tempo che cosa non ha funzionato e di intervenire per correggere la rotta in corsa. Al momento questo tipo di premialità non è presente nei bandi EuropeAid. Il rischio è che, al contrario, la paura di perdere *accountability* nei confronti del *donor* spinga gli operatori e operatrici della cooperazione a evitare in tutti i modi un'ammissione, anche parziale, di fallimento.

3 BIBLIOGRAFIA

European Commission, Nuovo PRAG Gennaio 2016 (<http://ec.europa.eu/europeaid/node/101249>).

DFID, DFID Guidance on using the revised Logical Framework

(https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253881/using-revised-logical-framework-external.pdf).

Massimo Rossi, Design methods and tools: considerations on the revised Logframe presented in the EC PRAG (<http://capacity4dev.ec.europa.eu/t-and-mseries/document/massimo-rossi-design-methods-and-tools-considerations-revisedlogframe-presented-ec-prag-1>).

European Commission, Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines Vol 1, marzo 2004 (https://ec.europa.eu/europeaid/aid-deliverymethods-project-cycle-management-guidelines-vol-1_en).

Piroska Bisits Bullen, "Theory of Change vs Logical Framework: what's the difference?" (<http://www.tools4dev.org/resources/theory-of-change-vs-logicalframework-whats-the-difference-in-practice/>).

Isabel Vogel, "Review of the use of Theory of Change in international development", DFID, 2012 (<https://www.gov.uk/government/news/dfid-researchreview-of-the-use-of-theory-of-change-in-international-development>).

Dana H. Taplin, Heléne Clark , Theory of Change basics, ActKnowledge, New York 2013 (<http://www.theoryofchange.org>).

European Commission, ROM Handbook - Version 2.0 - Instructions and guidance for ROM reviews and support to end-of-project results reporting for projects and programmes financed by the European Union within the framework of its external assistance, marzo 2015

(https://capacity4dev.ec.europa.eu/system/files/file/28/10/2013_1159/ec_rom_handbook2012_en.pdf).

DG ECHO, Logic of intervention

(http://dgecho-partnershelpdesk.eu/action_proposal/fill_in_the_sf/section3).

USAID, The Logical Framework, Technical Note

([https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/2012_12%20Logical%20Framework%20Technical%20Note_final%20\(2\).pdf](https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/2012_12%20Logical%20Framework%20Technical%20Note_final%20(2).pdf)).

DFID, How to note: Guidance on using the revised Logical Framework

(https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253881/using-revised-logical-framework-external.pdf).

European Commission, COMMISSION IMPLEMENTING DECISION of 30.6.2015 on the Multi-Annual Action Programme for years 2015 part II, 2016 and 2017 “Civil Society Organisations and Local Authorities” to be financed from the general budget of the European Union (http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/commissiondecision-cso-las-maap-0062015_en.pdf

EuropeAid, Strengthening project internal monitoring - How to enhance the role of EC task managers (https://ec.europa.eu/europeaid/tools-and-methods-seriesreference-document-no-3-strengthening-project-internal-monitoring_en).

Aspen Institute, 2004, Theory of change as a tool for strategic planning, New York: Aspen Institute

IDS, 2006, Learning for social change. Exploring concepts, methods and practice, Brighton: IDS

Keystone, 2008, Developing a Theory of Change, Johannesburg

www.KeystoneAccountability.org

Reeler D., 2005, A Theory of Social Change and implications for practice, planning, monitoring and evaluation, Cape Town: CDRA, www.cdra.org.za