M. Caramihai, © 2022

Management de proiect

Curs 12

Matricea Cadru Logic (MCL)

Ce este MCL?

- □ Este o procedura de planificare sistematica inclusa in complete project cycle management
- ☐ Este o metoda de rezolvare a problemelor de management ce tine cont de viziunea tuturor persoanelor interesate (stakeholders)
- ☐ Stabileste modalitatile de finalizare cu succes a proiectului in raport cu ipotezele de baza.

Ce este MCL?

- ☐ Este o metoda de prezentare a continutului unui proiect intr-un mod in care este posibila stabilirea logica si sistematica a obiectivelor proiectului.
- □ Aceasta este reflectata in relatiile cauzale intre diferitele niveluri ale obiectivelor, pentru a putea verifica daca aceste obiective au fost indeplinite si pentru a stabili ce ipoteze (factori), din afara controlului proiectului, pot influenta succesul său.

Istoria MCL

□ A fost dezvoltata ca raspuns la necesitatile de planificare / monitorizare a proiectelor de dezvoltare

□ Prima MCL a fost dezvoltata pentru USAID la sfarsitul anilor '60.

Matricea cadru logic

Logica intervenției	Indicatori verificabili în mod obiectiv	Surse și mijloace de verificare	Ipoteze
Obiectiv(e) general(e)			
Obiectiv specific (Scopul proiectului)			
Rezultate			
Activități	Mijloace	Costuri	
			Precondiții

- □ Obiective generale explica in ce fel proiectul poate fi important pentru grupul tinta.
- Dobiective specifice (scopul proiectului): sunt obiectivele ce trebuiesc atinse prin implementarea proiectului. Scopul trebuie definit in termeni de beneficii sustenabile pentru grupurile tinta.

- **Rezultate:** sunt "produse" obtinute ca urmare a desfasurarii activitatilor definite in cadrul proiectului.
- ☐ Activitati: Actiunile specifice ce trebuiesc intreprinse pentru a produce rezultate.
- Mijloace: Resurse (intrari) materiale / non-materiale necesare pentru buna desfasurare a activitatilor (i.e. resurse umane si materiale).
- ☐ Costuri: Costurile sunt date de echivalarea financiara a resurselor identificate

- ☐ Indicatori verificabili în mod obiectiv: descrierea operatională a obiectivelor generale, scopului proiectului şi a rezultatelor.
- Surse şi mijloace de verificare: arată unde şi sub ce formă pot fi găsite informaţiile privind realizarea obiectivelor generale, a scopului proiectului şi a rezultatelor.

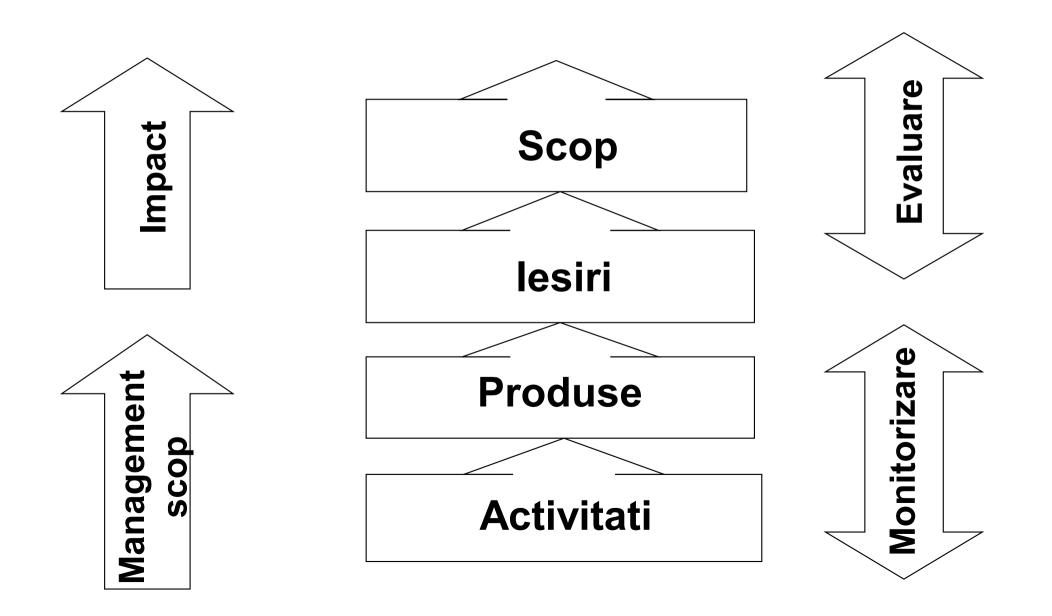
- ☐ **Ipoteze:** sunt acei factori externi (condiţii) care nu sunt influenţaţi de proiect, dar care pot afecta implementarea sa şi sustenbilitatea pe termen lung. Aceste condiţii trebuie îndeplinite pentru ca proiectul să poată reuşi.
- □ Precondiţii: Condiţii care trebuie îndeplinite înainte ca proiectul să înceapă.

- I. Logica verticala (relatia intre coloanele I şi IV):
 - identifica obiectivele (col. I) proiectului
 - clarifica relatia cauzala intre diferitele niveluri ale obiectivelor / logica interventiei proiectului (col. I)
 - specifica principalele ipoteze si incertitudinile in afara posibilitatilor de control a directorului de proiect (col. IV);

- **II. Logica orizontala**, se refera la evaluarea efectelor proiectului si a resurselor folosite de proiect, prin:
 - specificarea indicatorilor cheie (col. II)
 - sursele de informare prin care acesti indicatori pot fi controlati (col. III).

III. Logica verticală:

Coloana I (logica interventiei): Stabileste politica strategica a implementarii proiectului, i.e. nivelul obiectivelor, relaţia si ierarhia dintre ele



■ Interventia: prin folosirea mijloacelor materiale / nemateriale, se vor implementa activitatile si se vor genera rezultatele. Suma (vectoriala a) acestor rezultate va duce la atingerea scopului proiectului, care va contribui la indeplinirea obiectivelor generale.

Coloana IV (Ipoteze si riscuri):

- ☐ Factorii externi au o influenta importanta asupra finalizarii in bune conditiuni a proiectului.
- ☐ La fiecare nivel al matricei vor fi incluse, acele ipoteze ce reprezinta incertitudini, condiţii sau riscuri pentru atingerea obiectivului proiectului (aferent liniei).

Observatie: In cazul in care probabilitatea riscului este redusa, acesta nu se va mai include in MCL, deoarece nu va afecta implementarea proiectului

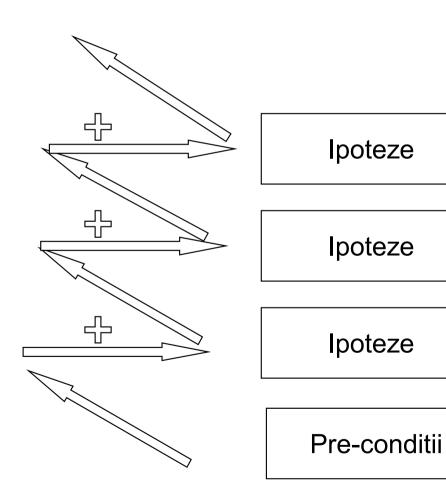
- □ In cazul in care probabilitatea aferenta unui tip de risc este ridicata, riscul trebuie inclus, dar se impune revizuirea proiectului (dpdv strategic)
- → vor fi incluse in MCL numai acele ipoteze/riscuri cu o probabilitate **medie** de indeplinire.

Impact

lesiri

Rezultate

Activitati



- ☐ daca preconditiile sunt indeplinite, atunci activitatile proiectului pot sa inceapa.
- ☐ daca activitatile s'au desfasurat si ipotezele de pe linia IV, coloana IV, sunt indeplinite, atunci pot fi obtinute rezultatele proiectului;
- daca rezultatele proiectului sunt obtinute si ipotezele de pe linia III, coloana IV sunt indeplinite, atunci poate fi atins scopul proiectului;
- ☐ daca scopul proiectului este atins si ipotezele de pe linia II coloana IV sunt indeplinite, proiectul poate contribui la atingerea obiectivelor generale.

Logica orizontala:

Coloana II: Indicatorii de realizare, verificabili în mod obiectiv.

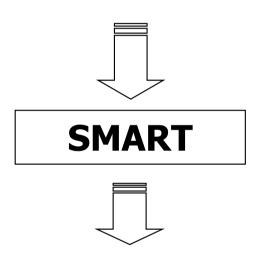
- ☐ Indicatorii permit verificarea şi masurarea gradului in care nivelul corespunzator al logicii interventiei (col.I) a fost sau va fi realizat.
 - ✓ prima linie va contine indicatorii de impact general
 - ✓ a doua linie va contine indicatorii de impact specific;
 - ✓ a treia linie va contine indicatorii de rezultate

Criterii de selectie a indicatorilor

☐ Validitate: reflecta in mod direct objectivul pe care intentioneaza sa il masoare? ☐ Obiectivitate: Definesc precis și fara ambiguitati obiectivul pe care il masoara? ☐ Credibilitate: Sunt datele consecvente sau comparabile în timp? ☐ Accesibilitate: Pot fi datele colectate cu uşurinta, la timp si cu costuri rezonabile? ☐ **Utilitate**: Vor fi datele utile pentru luarea deciziilor sau pentru a invata din experienta? ☐ **Proprietate**: Sunt de acord partenerii si partile interesate ca indicatorul are sens si utilitate pentru ei?

SMART

Un bun indicator trebuie sa fie



S - Specific

M - Measurable

A - Achievable

R - Relevant

T - Timed

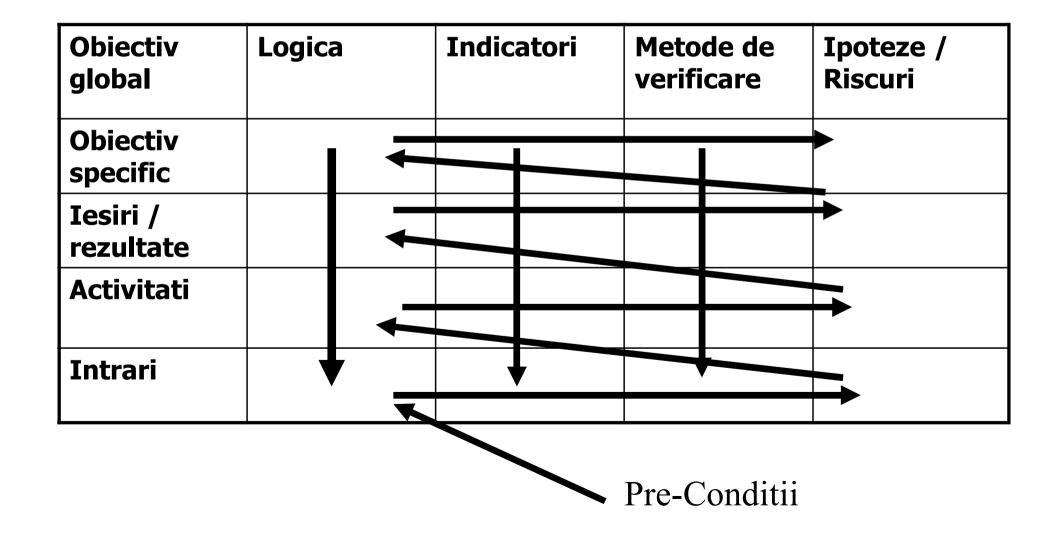
SMART

- Specific in termeni de calitate, cantitate si termene;
- Measurable masurabili la un cost acceptabil;
- Available disponibili din sursele existente;
- Relevant pentru ceea ce intenţioneaza sa masoare si corespunzator cu nivelul obiectivelor din interventia logica;
- □ Timely produsi in momentul cand sunt necesari, pentru a putea fi utili managementului de proiect.

Coloana III: Surse și mijloace de verificare.

Aici trebuie specificat, unde, în ce formă şi cât de des pot fi găsite sau furnizate informaţiile privind gradul de realizare a obiectivelor (descris prin indicatorii verificabili în mod obiectiv).

Cum lucreaza MCL



Verificare finala a MCL

Dupa completare, in cadrul MCL se verifica urmatoarele elemente: ☐ logica verticala este completa / corecta; ☐ indicatorii si sursele de verificare sunt credibile; ☐ ipotezele sunt realiste si complete; ☐ riscurile sunt acceptabile; probabilitatea succesului este suficient de mare; ☐ Costurile sunt justificate prin beneficii

Elemente principale ale ML

Intervention Logic

□ Scop

✓ Obiectivele de nivel inalt in raport cu care proiectul isi va aduce propriile contributii (cu mentionarea grupului tinta)

□ Objective

✓ Elementele finale ce trebuiesc indeplinite ca rezultat a implementarii proiectului.

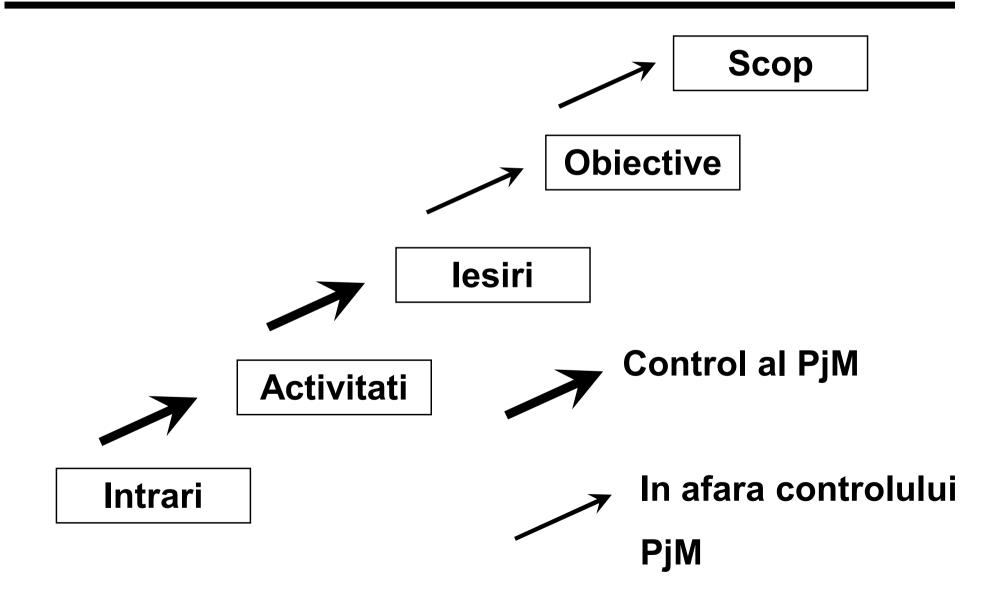
□ Iesiri

✓ Rezultatele pe care managementul proiectului trebuie sa le garanteze (in raport cu grupul tinta)

□ Activitati

✓ Activitatile ce trebuiesc desfasurate in timpul proiectului pentru a obtine iesirile dorite.

Relatii cauza – efect



Assumptions and Preconditions

Ipoteze

- □ Evenimente, conditii si decizii, in afara controlului proiectului, in raport cu care este definit **scopul**.
- □ Evenimente, conditii si decizii, in afara controlului proiectului, necesare pentru atingerea **obiectivelor**.
- □ Evenimente, conditii si decizii, in afara controlului proiectului, necesare pentru obtinerea **iesirilor**.
- □ Evenimente, conditii si decizii, in afara controlului proiectului, necesare pentru **startul proiectului**.

Objectively Verifiable Indicators (OVI)

- □ Scop
 - ✓ Se masoara (direct / indirect) in ce masura scopul este indeplinit.
- □ Objective
 - ✓ Se masoara (direct / indirect) in ce masura obiectivele sunt indeplinite.
- □ Iesiri
 - ✓ Se masoara (direct / indirect) in ce masura iesirile sunt realizate.
- □ Activitati (intrari)

Persoane, bunuri si servicii necesare pentru implementarea activitatilor.

Means of verification (MOV)

☐ Scop

✓ Sursa de date necesare verificarii nivelului de indeplinire a indicatorilor de scop.

□ Objectiv

✓ Sursa de date necesare verificarii nivelului de indeplinire a indicatorilor de obiectiv.

☐ Iesiri

✓ Sursa de date necesare verificarii nivelului de indeplinire a indicatorilor de iesire.

□ Activitati

Sursa de date necesare verificarii nivelului de indeplinire a indicatorilor de activitate.

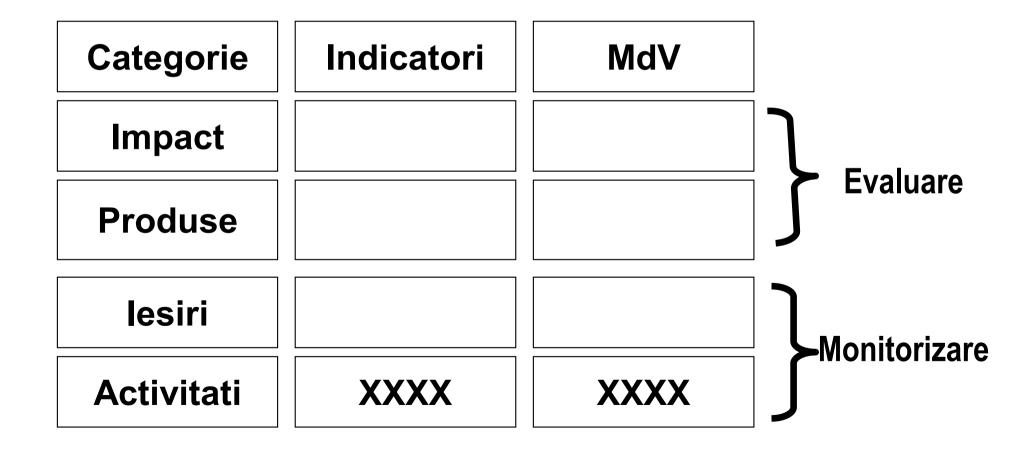
Indicatori

- ☐ Indicatorii trebuie sa fie valizi, consistenti, precisi si masurabili independent de alte nivele de realizare.
- □ Indicatori trebuie sa puna in evidenta in mod clar in ce fel grupurile tinta beneficiaza de realizarea marimilor de iesire.
- ☐ Interpretarea indicatorilor:
 - ✓ Calitate (= ce?)
 - ✓ Cantitate (= cat?)
 - ✓ Timp (= cand, cat timp?)
 - √ Grup tinta (= cine?)
 - ✓ Loc (= unde?)

Indicatori

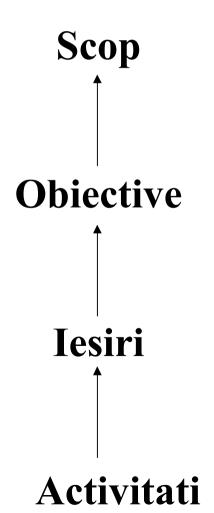
- □ Procesul de definire a indicatorilor conduce la clarificarea obiectivelor → indicatorii trebuie sa fie:
 - **a.** Plauzibil: sa masoare ce este important in proiect
 - **b. Atribuibil**: sa masoare modificarile produse prin implementarea proiectului.
 - **c. Lucrativ**: sa permita colectarea si prelucrarea datelor cu costuri minime
 - **d. Independent**: nu are nici o legatura (i.e. nu este influentat) cu proiectul
 - e. Tintit: cat..., ce fel de..., de catre cine...
 - f. Verificabil: poate fi inteles in raport cu decizia

Utilizarea indicatorilor



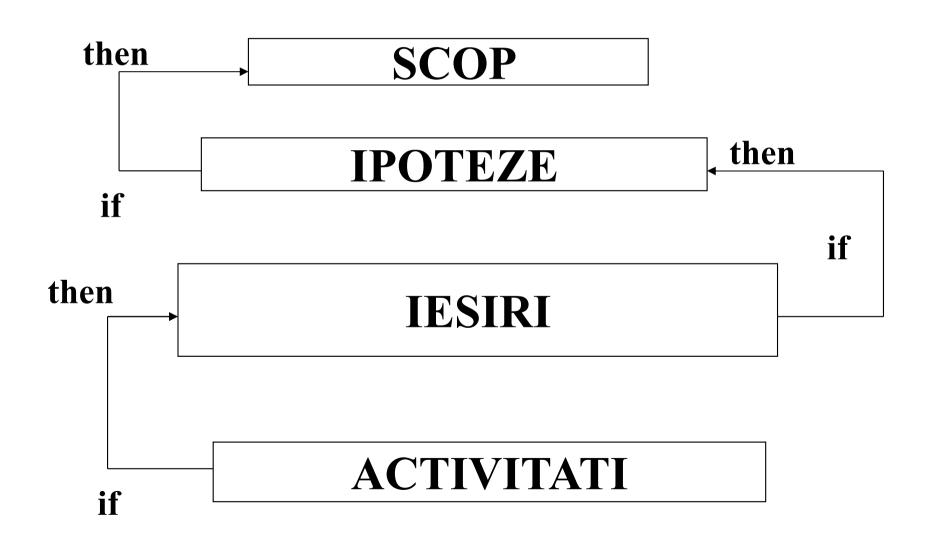
- □ Permite o intelegere mai buna a asteptarilor in raport cu un proiect prin stabilirea unei ierarhii de obiective;
- □ Defineste indicatorii de succes si stabileste o procedura de monitorizare a acestora;
- □ Defineste ipotezele (critice) in raport cu care se strctureaza proiectul;
- □ Defineste modalitati de verificare a gradului de indeplinire a performantelor proiectului.

Un instrument de planificare, revizuire, monitorizare si evaluare a unui proiect → **Logica Verticala**



Logica orizontala

Indeplinirea obiectivelor se masoara cu ajutorul unor indicatori determinati pe baza informatiilor colectate pe un acelasi nivel.



Ipoteze si riscuri

Ipotezele si riscurile reprezinta conditii externe, i.e. se afla in afara posibilitatilor de control aloe managementului de proiect. In plus, indeplinirea obiectivelor depinde de materializarea ipotezelor si de ne-materializarea riscurilor.

Daca efectul si cauza reprezinta principil de baza al proiectarii unei bune gestiuni de proiect, conditiile necesare si suficiente reprezinta corolarul acesteia.

Astfel, conditiile necesare si suficiente de finalizare in bune conditii a unui proiect reprezinta ipotezele, i.e. logica externa a proiectului.

Ipoteze si riscuri

MCL are rolul de a explicita toate ipotezele si riscurile aferente unui proiect.

Implicit, orice actiune (preventiva) in cadrul proiectului trebuie facuta inainte de materializarea unui risc:

- ✓ Cat de importante sunt ipotezele
- ✓ Cat de mari sunt riscurile
- ✓ Trbuie reproiectat MP?
- ✓ Trebuiesc abandonate anumite cai de implementare?

Etapele dezvoltarii ML

- 1. Analiza contextului proiectului
- 2. Analiza grupului de *stakeholders*
- 3. Analiza de problema
- 4. Analiza obiectivelor
- 5. Planificarea activitatilor
- 6. Planificarea resurselor / intrarilor
- 7. Definirea indicatorilor / metodelor de verificare
- 8. Analiza de risc
- 9. Analiza ipotezelor

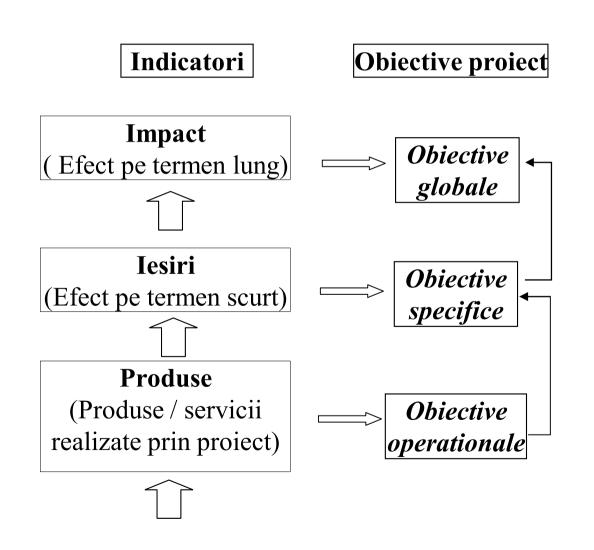
Utilizarea ML

- ☐ Un instrument de planificare a activitatilor
- □Un instrument de evaluare a implementarii proiectului
- ☐ Un sumar al MP
- ☐ Un instrument de evaluare a impactului rezultatelor, i.e. progresul indeplinirii obiectivelor.

Utilizarea ML

Categorie	Descriere	Semnificatie	
Impact	Beneficiile / realizarile grupului	Ce se finalizeaza	
lesiri	Elemente masurabile utilizate de grupul tinta	(:e se obtine	
Produse	Produse / servicii	oduse / servicii Ce se obtine	
Activitati	Activitati desfasurate Ce se executa		
Intrari	Resurse umane / materiale / financiare		

Utilizarea ML



Concluzii

- ☐ Aduce împreună într'un singur loc o formulare a tuturor componentelor cheie ale proiectului / programului .
- ☐ Îndeplineşte cerinţele unei bune concepţii de proiect şi asigură răspuns la punctele slabe din trecut.
- □ Anticipeaza implementarea.
- □ Fixează un cadru pentru activităţile de monitorizare şi evaluare planificate, iar rezultatele actuale pot fi comparate.
- ☐ Ajută la comunicarea dintre stakeholderi