

MATRICEA CADRULUI LOGIC

Ghid

Introducere

Matricea logică este un instrument care ajută la întărirea capacității de concepție, implementare și evaluare. Aceasta înseamnă că este folosită pe tot ciclul proiectului.

Matricea logică este un instrument simplu care te ajută :

- * să-ți organizezi gândirea;
- * să legi activitățile și investiția de rezultatele așteptate;
- * să fixezi indicatori de performanță;
- * să aloci responsabilități;
- * să comunici informații despre proiect concis și clar.

Avantajele Matricei Logice

Principalele avantaje ale Matricei Logice sunt:

- * *Aduce împreună într-un singur loc o formulare a tuturor componentelor cheie ale proiectului sau programului .*
Având toate componentele proiectului sau programului într-un mod sistematic, concis și coerent poți lămuri și demonstra logica după care sunt așteptate să lucreze proiectele și programele. Schema logică permite de asemenea separarea obiectivelor pe diferite nivele ierarhice, și în același timp asigură că intrările și ieșirile nu sunt confundate unele cu altele sau cu obiectivele. Acest lucru poate fi de ajutor în mod deosebit când are loc o schimbare de personal.
- * *Îndeplinește cerințele unei bune concepții de proiect și asigură răspuns la punctele slabe din trecut în multe alte proiecte.*
Poate ajuta ca să se pună întrebări fundamentale și să se analizeze punctele slabe pentru a furniza informații mai multe și mai relevante factorilor de decizie. Poate să te ghideze în analiza logică și sistematică a elementelor cheie ale unui proiect bine gândit. Această abordare poate să te ajute la planificare prin punerea în evidență a legăturii dintre elementele proiectului și importanți factori externi.
- * *Este ușor de învățat și folosit.*
Instruirea efectivă despre conceptele de bază ale abordării matricei logice poate fi făcută în câteva zile. Dacă aceasta este urmată de un proces de consultanță și instruire care să ajute la eliminarea dificultăților, se poate instrui o echipă de proiect într-o perioadă scurtă de timp.
- * *Nu presupune mai mult timp sau efort pentru managementul proiectului, ci din contră îl reduce.*
Ca orice instrument de management Matricea Logică trebuie mai întâi învățată și apoi folosită. Odată învățată, poate economisi mult timp. Multe echipe de proiect se plâng adesea de lipsă de timp și de faptul că lucrează contra cronometru. De aceea orice economie de timp este de mare importanță pentru managementul proiectului.
- * *Se poate folosi pentru procesele de concepție și evaluare interne dar și în exterior în lucrul cu consultanții care lucrează la dezvoltarea organizației.*

Matricea Logică poate fi folosită intern pentru a ajuta procesele de concepție și evaluare a proiectelor. De asemenea poate fi folosită în lucrul cu consultanții externi care pot fi implicați în procesele de concepție și evaluare. În plus Matricea Logică încurajează o abordare multidisciplinară pentru concepția și supravegherea proiectului.

- * *Anticipă implementarea.*
Matricea Logică ajută la definirea clară a activităților cu un scop precis. Această abordare facilitează aceeași înțelegere și o mai bună comunicare a factorilor de decizie, a managerilor și a altor părți implicate în proiect. De asemenea folosirea Matricei Logice, cu urmărirea sistematică, asigură continuitatea în cazul în care cineva din personalul inițial al proiectului a plecat sau a fost înlocuit.
- * *Ea fixează un cadru pentru activitățile de monitorizare și evaluare planificate, iar rezultatele actuale pot fi comparate.*
Având obiective și indicatori de succes bine definiți înainte de începerea proiectului, această abordare ajută la fixarea unui cadru bine definit pentru evaluare. Este cunoscut cât de dificilă este evaluarea proiectelor dacă obiectivele originale nu au fost bine definite. Matricea Logică poate ajuta la clarificarea relațiilor care susțin raționamentele legate de eficiența proiectelor, în plus poate ajuta la identificarea principalilor factori de succes ai proiectului.
- * *Ajută la comunicarea dintre donatorii și executanții proiectului.*
Cum tot mai multe și mai multe instituții adoptă conceptul Matricei Logice procesul de comunicare dintre donatori și executanți va fi ușurat. Această abordare va avea avantaje majore pentru organizații care prezintă continuu donatorilor proiecte pentru finanțare. Cu mult timp înainte, bugetele aparent creșteau mult mai ușor și mai rapid decât în prezent.

Limitările Matricei Logice

Acestea se referă la :

- * *Ea nu constituie un înlocuitor pentru alte analize tehnice, economice, sociale și de mediu. Nu poate înlocui folosirea personalului calificat cu experiență.*
Matricea Logică poate ajuta la concepția, implementarea și evaluarea proiectului, dar nu poate elimina nevoia de utilizare a altor instrumente ale proiectului, în special cele legate de analiza tehnică, economică, socială și de mediu. În plus această metodă nu poate înlocui nevoia de expertiză și experiență profesională.
- * *Poate apare o anumită rigiditate în managementul proiectului atunci când obiectivele și factorii externi specificați în faza de concepție sunt prea accentuați.*
Rigiditatea în managementul proiectului poate apare atunci când obiectivele și factorii externi specificați în Matricea Logică sunt prea accentuate. De subliniat că, oricum, acest lucru poate fi evitat prin revizuirea regulată a proiectului, unde elementele cheie pot fi reevaluate și ajustate. Dacă se folosește Matricea Logică se recomandă revizuirea regulată a proiectului și păstrarea documentelor actualizate ale proiectului.
- * *Cere lucru în echipă cu capacități de conducere și facilitare pentru a fi cea mai eficientă.*
Pentru a pregăti o bună Matrice Logică, în cadrul căreia se iau în considerare mai multe perspective profesionale, este necesar lucrul în echipă. Pentru ca echipa să lucreze este nevoie atât de talent de conducător cât și de facilitator. Multe organizații care au adoptat Matricea Logică au apelat la consultanți externi care să le instruiască personalul despre această abordare, să faciliteze lucrul în echipe și să le asiste la pregătirea și finalizarea Matricelor Logice. La elaborarea acestora, obiectivele, indicatorii de verificare a obiectivelor, mijloacele de verificare și supozițiile, riscurile au fost agreate de către toți participanții.

- * *Procesul cere talent de facilitator pentru a asigura participarea reală și adecvată a tuturor factorilor interesați.*
Pentru a elabora o Matrice Logică cu participarea activă a factorilor interesați nu este ușor. Participarea cere implicarea activă a factorilor interesați în procesul de luare a deciziei. O astfel de participare va conduce la o mai mare eficacitate, simț de proprietate, operativitate, transparență, imparțialitate și durabilitate. De exemplu, implicarea cu succes în proces a factorilor interesați fără experiență cere un mare efort.
- * *Toată cultura Matricei Logice poate fi străină.*
Jargonul poate intimida până și pe cei familiarizați cu "cultura" Matricei Logice. În anumite culturi Matricea Logică poate fi străină.

Utilizatorii

Majoritatea agențiilor de asistență bilaterală și instituțiile multilaterale folosesc în interiorul lor Matricea Logică. Marea lor majoritate așteaptă acum ca proiectele ce le sunt transmise să fie elaborate conform Matricei Logice.

Agențiile bilaterale care folosesc această abordare sunt:

USAID,
GTZ,
DFID,
NORAD,
DANIDA,
SIDA,
FINNIDA,
JICA.

Instituțiile multilaterale care folosesc această abordare include:

EU,
UNDP,
FAO,
IFAD
ADB.

GHID DE CONSTRUCȚIE PAS CU PAS A MATRICEI LOGICE

Utilizați următoarele etape la elaborarea concepției unui proiect folosind Matricea Logică. De-a lungul procesului urmați tot timpul principiul de lucru pornind de la general la particular.

În prima fază de elaborare a Matricei Logice trebuie pregătit un rezumat al proiectului. Aceasta presupune să :

- 1 definești **Obiectivul general** la care contribuie proiectul;
- 2 definești **Obiectivul** care trebuie îndeplinit de către proiect ;
- 3 definești **Rezultatele** pentru atingerea acestui obiectiv;
- 4 definești **Activitățile** pentru obținerea fiecărui rezultat.

Întrucât aceste afirmații sunt logic legate între ele, este necesar a se confirma că logica este adevărată. Pentru a asigura acest lucru trebuie să:

- 5 verifici logica pe verticală cu **testul Dacă/Atunci**.

Însă nu vei fi capabil să controlezi toți factorii legați de proiect și de aceea trebuie să faci niște supoziții. Următorul pas este să:

- 6 definești **Supozițiile pentru fiecare nivel**.

Este necesar să definești o bază pentru măsurarea eficacității proiectului. Pentru a face acest lucru trebuie să:

- 7 definești **Indicatorii de Verificare a Obiectivelor (IVO)** pentru Obiectivul general, apoi pentru Obiectivul proiectului, apoi pentru Rezultate, apoi pentru nivelul Activităților;
- 8 definești **Mijloacele de Verificare (MV)**.

Astfel ai realizat o descriere a proiectului și poți să treci acum să :

- 9 aloci costuri pentru Activități: pregătești **Budgetul Proiectului**.

În final mai faci încă doi pași pentru a verifica dacă Matricea Logică a fost bine concepută:

- 10 verifică Matricea Logică folosind **Lista de Verificare a Proiectului (Concepției)**;
- 11 revizuește concepția Matricei Logice în lumina experienței precedente .

Matricea Logică se prezintă ca un tabel cu următoarea configurație:

	Rezumat	Indicatori	Mijl. verificare	Supoziții
Ob. general				
Obiectiv				
Rezultate				
Activități				

Pasul 1: Definește Obiectivul General la care contribuie proiectul

	R	I	M	S
Og				
O				
R				
A				

Obiectivul General este cel pe care dorești să-l realizezi cu ajutorul proiectului, adesea în combinație cu alții. De obicei se referă la un program sau la un sector. De exemplu poți avea un program care are ca Obiectiv General creșterea veniturilor familiilor fermierilor. Acesta se poate îndeplini parțial printr-un proiect cu Obiectivul de creștere a producției agricole. Foarte adesea un grup de proiecte au același Obiectiv General.

Pasul 2: Definește Obiectivul de îndeplinit de către proiect

	R	I	M	S
Og				
O				
R				
A				

Aceasta se referă la scopul proiectului. El rezumă impactul pe care crezi că-l va avea proiectul. Ar putea descrie cum se va schimba lumea (situația) ca urmare a obținerii rezultatelor proiectului.

Obiectivul descrie adesea o schimbare în comportamentul beneficiarilor proiectului.

De exemplu, Obiectivul se referă adesea la folosirea Rezultatelor proiectului: "FOLOSIREA a noi metode de producție sau IMPLEMENTAREA de noi sisteme".

În mod normal ar trebui să avem un singur Obiectiv pentru un proiect. Motivul este unul foarte practic. Experiența a demonstrat că este mai ușor să pui accentul pe rezultate având un singur Obiectiv. Dacă ai mai multe Obiective efortul proiectului se difuzează și concepția este mai slabă.

Deși Obiectivul descrie motivele pentru care se obțin rezultatele el este în afara controlului echipei de proiect. Poți face răspunzătoare o echipă de proiect de obținerea anumitor rezultate, dar nu pentru ceea ce vor face oamenii sau instituțiile cu acele rezultate. Aceasta înseamnă că trebuie insistat ca echipa de proiect să obțină anumite Rezultate care să ajute la realizarea impactului dorit, dar că nu poți să-i faci răspunzători de realizarea aceluși impact.

Poți concepe un proiect cu Obiectivul de a îmbunătăți producția agricolă. Poți concepe că va sprijini țăranii cu noi resurse (credite, semințe, unelte, etc.) și capacități. Deși echipa poate obține toate aceste rezultate planificate, ea nu poate fi considerată răspunzătoare dacă țăranii vor hotărî să facă ceva complet diferit.

Pasul 3: Definește Rezultatele pentru îndeplinirea Obiectivului

	R	I	M	S
Og				
O				
R				
A				

Rezultatele descriu CE dorim să livreze proiectul. Ele sunt descrise de obicei în termenii de referință (TOR) ai proiectului. Dacă asiguri resursele necesare, poți face echipa de proiect direct răspunzătoare de obținerea acestor rezultate.

Pasul 4: Definește Activitățile necesare pentru obținerea Rezultatelor

	R	I	M	S
Og				
O				
R				

Activitățile definesc CUM va lucra echipa la proiect. La modul general ar trebui să descri pe scurt între 3 și 7 activități care trebuie realizate pentru a îndeplini fiecare Rezultat propus pentru îndeplinirea obiectivului. Asigură suficiente detalii pentru a defini strategia de realizare a fiecărei Activități, și pentru a asigura baza pentru analiza proiectului (Grafic de lucru, graficul activităților, grafic Gantt).

Amintește-ți că managementul proiectului presupune realizarea mai multor activități. Trebuie să incluzi aceste Activități în Matricea Logică. Prevede un program cu ședințele periodice, evenimentelor de monitorizat și evaluat. Unele echipe de proiect subliniază aceste Activități prin includerea lor în leșiri denumite "Sistemul de Management al Proiectului Instalat și Operațional".

Pasul 5: Verifică Logica Verticală cu testul Dacă-Atunci

	R	I	M	S
Og				
O				
R	↑ Atun ci			
A	Dacă			

Structura Matricei Logice este bazată pe conceptul Cauză și Efect. Dacă se întâmplă ceva sau se obține ceva, atunci altceva va rezulta.

Prin definiție, fiecare proiect descris de o Matrice Logică se bazează pe efectul logic Dacă/Atunci sau Cauză-Efect.

Într-o Matrice Logică bine planificată, la nivelele cele mai de jos ale ei poți spune că dacă au fost făcute anumite Activități atunci este de așteptat obținerea anumitor Rezultate. Aceeași relație logică ar trebui să fie între rezultate și Obiectiv, și între Obiectiv și Obiectivul General.

Ca un exemplu, se poate spune că dacă reușești să asiguri țăranii cu semințe îmbunătățite atunci se va îndeplini Obiectivul de creștere a producției.

Cu cât se reușește realizarea unei legături cauză-efect mai puternică între obiectivele de la diferite nivele, cu atât mai bună va fi concepția proiectului.

Matricea Logică de obligă să explice această logică. Ea nu asigură însă o bună concepție datorită faptului că valabilitatea efectului cauză-efect depinde de calitatea și experiența echipei de concepție a proiectului.

Pasul 6: Definește Supozițiile corespunzătoare fiecărui nivel

	R	I	M	S
Og				
O				
R				
A				

Deși există o legătură logică între afirmațiile cuprinse în coloana Sumar (Rezumat), totuși există posibilitatea ca alți factori să rupă aceste legături. Supozițiile sunt afirmații despre factori incerti care ar putea rupe legătura dintre obiectivele de la diferite nivele. Aceștia ar putea fi factori externi pe care nu-i poți controla în proiect sau aceia pe care ai decis să nu-i controlezi. Aceasta este logica externă a proiectului.

Supozițiile pot descrie condiții naturale importante, cum ar fi ploii cu debite de 20 l/m.p. între lunile Mai și Octombrie. Pot fi factori umani cum ar fi lipsa grevelor pe perioada începerii proiectului, aprobarea bugetului la timp, dorința fermierilor de a încerca metode noi, dorința fermierilor de a utiliza un nou mecanism de credit. Pot fi de asemenea factori externi cum ar fi factorii economici, de exemplu, stabilitatea prețurilor pentru culturile vegetale. Pot fi legați de alte proiecte care se execută în legătură cu acest proiect, de ex. Valabilitatea proiectului Băncii Mondiale în domeniu, sau finalizarea programul Națiunilor Unite în domeniu înainte de începerea proiectului.

În Sumar afirmațiile sunt trecute după logica Dacă/Atunci ca o condiție pentru legăturile dintre nivele. Supozițiile completează logica matricei cu Dacă/Și/Atunci. Ele se referă la condițiile care sunt necesare să susțină legătura cauză/efect între nivele. Ele mai sunt cunoscute ca fiind condiții suficiente.

Dacă cauza și efectul sunt conceptul central de design al unui proiect bun, condițiile necesare și suficiente sunt corolarul. Condițiile necesare descriu relația tip cauză și efect dintre Activitate-la-Rezultat, Rezultat-la-Obiectiv și Obiectiv-la-Obiectiv general pentru realizarea obiectivelor proiectului. Aceasta este logica internă dar nu definește condițiile diferite de la fiecare nivel pentru realizarea nivelului imediat superior.

Aceste alte condiții sunt supozițiile. Aceasta este logica externă. Obiectivele (condițiile necesare) plus supozițiile (condițiile suficiente) ne dau o idee mai clară despre design-ul (concepția) proiectului.

Prin definiție, echipa de proiect nu este responsabilă de supoziții. Acestea se află în afara controlului lor. Echipa este responsabilă de producerea Rezultatelor. Când supozițiile eșuează sau se schimbă, acest acord de management nu se mai aplică. Echipa de proiect agreează să monitorizeze schimbările supozițiilor, iar într-un caz ca acesta supozițiile trebuie să fie cât mai specifice cu putință. Aceasta ar putea însemna plasarea indicatorilor pe supoziții astfel încât să poată fi identificate mai ușor, dar echipa de proiect nu este responsabilă de producerea lor.

În ciuda faptului că ei nu sunt responsabili de Supoziții, membrii echipei de proiect super-performante petrec mult timp încercând să influențeze probabilitatea ca supozițiile proiectului lor să fie adevărate.

Importanța clarificării Supozițiilor

Supozițiile sunt condițiile externe asupra cărora proiectul alege să nu exercite sau să nu dețină controlul, dar de care depinde îndeplinirea obiectivelor.

Puteți determina supozițiile prin întrebarea, “Ce condiții trebuie să existe în plus față de obiectivul meu (la niveluri de Activitate, Rezultat, Obiectiv sau Obiectiv general) pentru a ajunge la nivelul următor?”

În exemplul nostru există supoziția că va cădea suficientă ploaie. Fără această ploaie, noile semințe nu vor da producția mare pe care o așteptăm. Dacă doriți să măsurați gradul de incertitudine, trebuie să cunoașteți probabilitatea ca această supoziție să fie adevărată. Dacă 20 l/m.p. de ploaie în timpul sezonului de plantare este cerința minimă pentru producțiile de recoltă proiectate, și aceasta s-a întâmplat numai în trei ani din ultimii zece, probabilitatea ca această supoziție să fie adevărată pentru acest proiect este mică (30% probabilitate).

Nu putem avea niciodată siguranță 100% că Rezultatele proiectului vor cauza Obiectivul sau că Obiectivul va cauza Obiectivul general. Lucrând cu proiecte facem supoziții despre gradul de incertitudine dintre aceste niveluri de obiective. Cu cât incertitudinea este mai mică cu atât design-ul (concepția) proiectului este mai puternic. Orice manager de proiect experimentat va fi de acord că supozițiile ucigașe, și anume acelea care se vor dovedi fatale unui proiect, pot deraia un proiect la fel de des precum rezultatele slabe obținute.

Step 7: Definirea Indicatorilor de Verificare a Obiectivelor (IVO) pentru Obiective generale, Obiective, Rezultate, și apoi pentru Activități.

	R	I	M	S
Og				
O				
R				
A				

Principiul de bază al coloanei IVO este acela că “dacă îl poți măsura atunci îl poți conduce”. Indicatorii demonstrează rezultate. Ca măsuri de performanță, ele ne spun cum să recunoaștem îndeplinirea cu succes a obiectivelor. Ele nu sunt condiții necesare pentru atingerea acelor rezultate. Nu există o relație cauză și efect. Dar ele definesc în detalii măsurabile nivelurile de performanță cerute de obiective în coloana Rezumat .

Testul necesar și suficient

IVO-urile ne spun nu numai care realizare este necesară, ci și care ar fi performanța suficientă pentru a asigura că putem atinge obiectivele nivelului următor. Din acest motiv este mai bine să începem la sfârșit, și anume să începem cu un obiectiv de la un nivel mai înalt și să lucrăm în descresștere prin lanțul causal. Obiectiv general, apoi Obiectiv, apoi, Rezultate, apoi Activități.

Cantitate, Calitate și Timp (CCT)

În mod normal vom exprima Indicatorii în termeni de Cantitate, Calitate și Timp (și câteodată loc și cost). Operația de a pune numere și date pe indicatoare se numește “Targeting”. Deși se afirmă adesea că obiectivele de la niveluri mai mari nu sunt măsurabile, aceasta nu este adevărat. Putem alege să nu punem “targets” pe ele, dar putem da tuturor Obiectivelor generale, Obiectivelor și Rezultatelor indicatoare măsurabile.

Câți Indicatori?

Cu cât mai puține cu atât mai bine. Folosiți numai numărul de indicatoare cerute pentru a clarifica ce trebuie îndeplinit pentru a satisface obiectivul formulat în coloana de Rezumat .

Cum se construiește un IVO?

Începeți cu indicatorul de bază. Asigurați-vă că este Cuantificabil în sistemul numeric și apoi adăugați Calitatea și apoi dimensiunile de Timp.

$$(Cantitate + Calitate + timp = CCT)$$

Un exemplu:

Pasul 1: Indicatorul de Bază:

Producțiile de orez ale micilor fermieri au crescut

Pasul 2: Adaugă Cantitatea:

Producțiile de orez ale micilor fermieri au crescut cu X banițe

Pasul 3: Adaugă Calitatea:

Producțiile de orez (de o calitate asemănătoare recoltei din 1997) ale micilor fermieri (care dețin 3 hectare sau mai puțin) au crescut cu X banițe.

Pasul 4: Adaugă Timp:

Producțiile de orez (de o calitate asemănătoare recoltei din 1997) ale micilor fermieri (care dețin 3 hectare sau mai puțin) au crescut cu X banițe până la sfârșitul recoltei anului 1998.

Indicatorii nivelului **Obiectiv general**

Indicatorii nivelului Obiectiv general descriu adesea obiectivele de program sau sector spre care acest proiect și alte câteva sunt direcționate. Din acest motiv, Indicatorii nivelului Obiectiv general pot include "dimensiuni" dincolo de scopul acestui proiect, cum ar fi creșterea venitului micului fermier, care poate crește prin rezultatele combinate din câteva proiecte. Recoltele îmbunătățite de orez ar putea fi o condiție necesară; dar politica de prețuri, subvențiile guvernamentale etc. pot fi de asemenea o cerință pentru a atinge niveluri de venituri stabilite la nivelul Obiectivului general.

Exemple de exprimare a **Obiectivului general** pot fi "producția de grâu din nordul provinciei s-a dublat în 1991" sau "venitul micilor fermieri din nordul provinciei a crescut", sau "importul de X produse a scăzut."

Indicatorii nivelului **Obiectiv specific**

Scopul proiectului este motivul principal pentru care se execută proiectul. Este motivul pentru care producem Rezultatele. Dar obiectivul definește deseori schimbarea în comportament a beneficiarilor proiectului sau schimbarea în modul de funcționare a instituțiilor ca rezultat al Rezultatelor proiectului. Ceea ce face definirea IVO-urilor la nivelul Obiectivului dificilă și complexă. Cu toate acestea Sfârșitul Stării Proiectului (SSP), sau IVO-urile pentru Obiectiv, cer dimensiuni (CCT) precum cer Rezultatele. Cu cât se obține o claritate mai mare în definirea nivelului Obiective cu atât se obține mai ușor definirea nivelului Rezultate.

De asemenea când se face o evaluare cost/eficiență a design-ului proiectului, ne uităm la relația dintre (SSP) și costuri în loc de simpla relație dintre Rezultate și costuri.

Este recomandabil să adoptați un singur Obiectiv în coloana de Rezumat

Indicatorii nivelului **Rezultate**

Prin definiție, aceste indicatoare stabilesc termenii de referință pentru proiect. Dacă o echipă de proiect sau un contractor este responsabil(ă) pentru toate Rezultatele, atunci aceste indicatoare definesc livrările pentru care contractorul trebuie să dea socoteală.

Indicatorii nivelului de **Activitate**

IVO-urile la nivelul Activitate sunt de obicei Intrările sau Bugetul. Deseori acestea vor arăta ca un buget al performanței, de vreme ce costurile pot fi legate direct de activități. Unele agenții introduc costurile bugetare folosind categorii standard precum Mărfuri, Servicii Tehnice, Instruire, etc. Exprimarea bugetului este de obicei un rezumat al resurselor descrise în detaliu într-un document anexat. Costul necesar definit în aceste IVO-uri sunt folosite pentru a analiza eficiența costului proiectului prin compararea bugetului cu SSP.

Pasul 8: Definirea Mijloacelor de Verificare (MV)

	R	I	M	S
Og				
O				
R				
A				

În Mijloacele de Verificare (MV) descrieți sursele de informații care vor demonstra ce a fost îndeplinit. Dacă obiectivul dvs. este "Venitul fermierului a crescut cu X% în 19...", de unde veți lua informația pentru a demonstra că acest lucru a avut loc?

Dacă decideți că este necesar un sondaj, atunci puteți adăuga câțiva pași de acțiune pe Lista de Activități. Dacă aceasta costă bani, trebuie să adăugați aceste costuri în buget.

Regula este ca Indicatorii pe care-i alegeți pentru măsurarea obiectivelor dvs. să fie verificabili prin anumite mijloace. Dacă nu sunt, trebuie să găsiți un alt indicator.

Pasul 9: Pregătirea Bugetului de Performanță

Ați văzut deja că IVO-urile la nivelul Activitate sunt de obicei Intrările sau Bugetul. Acum trebuie să pregătiți întreg Bugetul de Performanță. Legați costurile direct de activități. Ați putea folosi categorii standard pentru a întâmpina cerințele agenției pentru care lucrați.

Bugetul de Performanță nu formează o parte din Matricea Logică, dar este un document esențial care este atașat ei. Amintiți-vă că cerințele costului definite în Bugetul de Performanță vor fi folosite pentru a analiza eficiența costului proiectului prin compararea bugetului cu IVO-urile la nivelul de Obiectiv.

Pasul 10: Verifică Matricea Logică folosind Lista de Verificare a Design-ului Proiectului

Lucrați cu Lista de Verificare a Design-ului Proiectului ca un ajutor pentru a asigura că proiectul întrunește toate cerințele unui Cadru Logic bine proiectat. Ar putea fi de folos să tipărim Matricea Logică înainte de a revedea proiectul în lumina listei de verificare.

Pasul 11: Revedeți design-ul Matricei Logice în lumina experienței anterioare

Ar fi trebuit să vă gândiți la experiența dvs. anterioară de proiecte în timpul pregătirii Cadrului Logic. Acum este timpul să faceți o verificare finală a acestuia.

Lista de Verificare a Design-ului Proiectului

Check:

- 1 € Proiectul are un singur *obiectiv*.
- 2 € *Obiectivul* nu este o reformulare a *rezultatelor*.
- 3 € *Obiectivul* se află în afara responsabilității de management a echipei de proiect.
- 4 € *Obiectivul* este clar exprimat.
- 5 € Toate *rezultatele* sunt necesare pentru îndeplinirea *obiectivului*.
- 6 € *Rezultatele* sunt clar exprimate.
- 7 € *Rezultatele* sunt exprimate sub formă de rezultate.
- 8 € *Activitățile* definesc strategia acțiunilor pentru îndeplinirea fiecărui rezultat.
- 9 € *Obiectivul general* este clar exprimat.
- 10 € Relația dacă/atunci dintre *obiectiv* și *obiectiv general* este logică și nu omite pașii importanți.
- 11 € *Supozițiile* la nivelul *activitate* nu includ nici o condiție pre-existentă. (Acestea sunt listate separat).
- 12 € *Rezultatele* plus *supozițiile* la acest nivel produc condițiile necesare și suficiente pentru îndeplinirea scopului.
- 13 € *Obiectivul* plus *supozițiile* la acest nivel descriu condițiile critice pentru îndeplinirea țintei.
- 14 € Relația dintre *intrări/resurse* și *activități* este realistă.
- 15 € Relația dintre *activități* și *rezultate* este realistă.
- 16 € Relația dintre *rezultate* și *obiectiv* este realistă.
- 17 € Logica pe verticală între *activități*, *rezultate*, *obiectiv* și *obiectiv general* este realistă pe ansamblu.
- 18 € *Indicatorii* la nivelul scop sunt independenți de *rezultate*. Ei nu sunt un rezumat al rezultatelor ci o măsură a *obiectivului*.
- 19 € *Indicatorii obiectivului* măsoară ceea ce este important.
- 20 € *Indicatorii obiectivului* au unități de măsurare a cantității, calității și a timpului.
- 21 € *Indicatorii rezultatelor* sunt verificabili obiectiv în termeni de cantitate, calitate și timp.
- 22 € *Indicatorii* nivelului țintă sunt verificabili obiectiv în termeni de cantitate, calitate și timp.
- 23 € *Intrările* descrise la nivelul activitate definesc resurse și costuri cerute pentru îndeplinirea *obiectivului*.
- 24 € Coloana Mijloacele de Verificare identifică locul unde informațiile pentru verificarea fiecărui indicator vor fi găsite.
- 25 € *Activitățile* identifică orice acțiune necesară pentru strângerea Mijloacelor de Verificare.
- 26 € *Rezultatele* definesc responsabilitatea de management a proiectului.
- 27 € Când revedem Matricea Logică, putem defini planul de evaluare al proiectului.
- 28 € *Indicatorii obiectivului* măsoară impactul proiectului ce urmează a fi susținut.
- 29 € Strategia *rezultatelor* include o descriere a sistemelor de management al proiectului.
- 30 € Echipa de design (concepție) a proiectului este total extenuată!