

PLANIFICAREA PARTICIPATIVĂ DE PROIECTE

Manual

Viena, septembrie 2004

Conținut

1. Ce este un proiect?	3
2. Actorii implicați și perspectivele asupra proiectului	3
3. Responsabilități.....	4
4. Utilizarea abordării prin cadrul logic a proiectelor	5
5. Atelierul de planificare de proiecte prin cadrul logic	6
5.1. Diagnoza problemelor.....	6
5.2. Arborii problemelor și arborii obiectivelor.....	10
5.3. Matricea logică.....	14
5.4. Planul de implementare a proiectului	18
5.5. Analiza riscurilor	20
6. Monitorizarea.....	21
6.1. Ce este monitorizarea?.....	21
6.2. Câțiva pași fundamentali.....	21
6.3. Tipuri de monitorizare	22

Adaptat de Dukagjin Pupovci din

*MAPA-PROJECT – A practical Guide to Integrated Project
Planning and Evaluation (U. Schiefer & R. Doebel)*

Traducere și adaptare în limba română
Darius Borovic

1. Ce este un proiect?

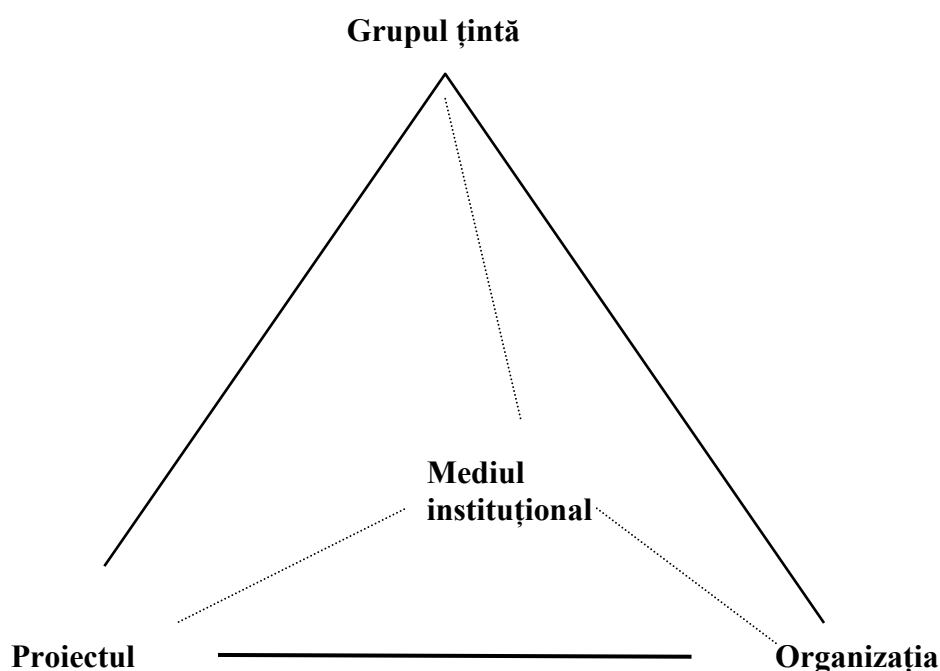
Un proiect include o serie de activități specifice care trebuie realizate de către persoane responsabile pentru a produce anumite rezultate particulare. Proiectul are o dată de început și una de final. Proiectul diferă foarte mult de activitatea de rutină în care muncitorul efectuează același tip de activitate fiecare zi, cu schimbări foarte mărunte. Proiectul produce rezultate concrete care pot fi văzute sau verificate.

Spre exemplu în viața unei școli construirea unei clădiri este un proiect care include o serie de activități: alegerea amplasamentului, proiectul arhitectural, procurarea materialelor, construirea fundației, a pereților, a acoperișului, inspecții tehnice, supravegherea lucrărilor și multe altele. În final avem un rezultat concret, o casă, o școală sau o altă clădire de calitate.

Crearea de material didactic auxiliar pentru o anumită materie dintr-un anumit an de studiu este de asemenea un proiect. În acest caz activitățile includ design-ul, alegerea materialelor și a modului prin care acestea devin material didactic, verificarea, testarea și altele. În final vom avea material didactic de calitate care poate fi utilizat pentru predare și învățare.

2. Actorii implicați și perspectivele asupra proiectului

Fiecare proiect poate fi privit din perspective diferite incluzând-o pe cea a diferiților actori implicați: perspectiva proiectului însuși, perspectiva organizației care derulează proiectul (ex. ONG-ul sau școala), perspectiva grupului țintă (ex. Elevii sau profesorii) și perspectiva diverselor organizații care sunt afectate sau care influențează proiectul într-un fel sau altul. Aceste patru perspective pot fi reprezentate grafic printr-un tetraedru tridimensional. Folosind această imagine devenim conștienți de faptul că acest “tot” (cuprinzând proiectul, organizația, grupul țintă și mediul organizațional) arată de fiecare dată diferit atunci când îl privim dintr-un alt colț.



Proiectul însuși se situează în cadrul unei organizații și privește spre “lume” pentru a folosi resursele disponibile în vederea realizării unui scop formulat în mod precis. Resursele provin nu numai din interiorul organizației dar și din alte părți ale lumii exterioare, cum ar fi celelalte organizații sau grupul țintă. Toate activitățile proiectului se folosesc de aceste resurse pentru a obține rezultate măsurabile într-un segment particular al lumii exterioare. Cel mai relevant aspect al acestui segment este **grupul țintă**. Ținând cont de faptul că proiectul furnizează anumite servicii particulare, grupul țintă este format din acele persoane care ar trebui să beneficieze direct de aceste servicii. Ei sunt utilizatorii proiectului. Distincția aceasta este foarte importantă: interesul celor ce dau banii pentru proiect poate fi diferit de interesele celor care beneficiază direct de serviciile oferite. Proiectul trebuie să satisfacă ambele categorii de intrase fără a le confunda.

Într-o oarecare măsură proiectul trebuie să țină cont și de interesele altor actori și organizații cu care este necesară o anumită formă de colaborare în vederea satisfacerii grupului țintă, dar și de cele ale organizațiilor care furnizează resurse sau servicii contractuale, ale grupurilor sociale care interacționează cu grupul țintă sau sunt afectate de schimbările din cadrul acestuia și ale altor organizații sau instituții active în același domeniu sau care se află în concurență cu proiectul nostru pentru aceleași resurse financiare sau de altă natură. Toate acestea evidențiază importanța analizei **mediului organizațional** și a percepției din cadrul acestui mediu asupra proiectului, a organizațiilor care îl promovează și grupurilor țintă vizate. Acest mediu este compus din diferite organizații, instituții, grupuri sociale, fiecare având o perspectivă proprie specifică.

3. Responsabilități

Toate proiectele trebuie planificate. Planul unui proiect trebuie să fie bine gândit înainte de a fi pus în practică. Sunt necesare foarte multe informații, spre exemplu acorduri între grupul țintă și finanțatori. Planul ar trebui să fie elaborat împreună de către persoanele care au responsabilități în proiect. “Planificare împreună” sau

“planificarea participativă” face ca toate persoanele aflate în legătură cu proiectul și muncile implicate, să înțeleagă și să fie de acord cu privire la ce și cum trebuie făcut. În acest mod punctele de vedere diferite (care adesea sunt conflictuale) pot fi integrate într-un plan cu un grad ridicat de coerență logică. Transparența cu privire la posibile dezacorduri face din punctele de vedere diferite resurse pentru un acord negociat care le poate integra. Astfel, în momentul în care începe implementarea proiectului, vom avea mult mai puține “frecușuri” între diferitele grupuri. Acest mod de abordare aduce odată cu coerența logică și o mai bună utilizare a resurselor disponibile, conducând la o eficacitate generală crescută.

Modalitatea veche de lucru era aceasta: o singură persoană planifică proiectul și un alt grup de persoane sau un alt departament implementează proiectul. Acest mod de lucru unidirecțional conduce la neînțelegeri, generează relații superficiale și cel mai adesea ridică probleme de implementare. Realizarea consensului în grupul de planificare cu privire la diferitele probleme care apar nu este ușor de obținut. Dar odată ce s-a realizat consensul vom avea drept rezultat un proiect de calitate superioară și un plan de implementare mai bun.

4. Utilizarea abordării prin cadrul logic a proiectelor

Abordarea prin cadrul logic (ACL) a proiectelor a fost dezvoltată pentru prima oară la începutul anilor 1970 pentru a sprijini planificarea, managementul și evaluarea proiectelor de dezvoltare. După aceea modelul de abordare a proiectelor a fost preluat de o serie de agenții de dezvoltare care îl folosesc în activitatea lor. ACL reprezintă un set de concepte interconectate care trebuie folosite în mod dinamic pentru producerea unui proiect care poate fi evaluat și descris în mod obiectiv. ACL pune la dispoziție o structură care permite planificatorilor și evaluatorilor de proiecte să precizeze componentele activităților lor și să identifice toate legăturile existente utilizând un set de mijloace și un set de structuri descrise din motive analitice.

Un grup de planificatori poate utiliza ACL pentru a planifica proiectul lor. Acest lucru se face de regulă într-un atelier de 2 zile reunind o echipă de persoane care reprezintă anumite domenii în legătură cu proiectul, incluzând factori de decizie, persoanele care vor implementa proiectul și beneficiarii acestuia.

Atelierul ACL reprezintă o activitate de planificare și nu de rezolvare a problemelor. Scopul acestuia este facilitarea activității de planificare bazată pe interese comune asupra cărora s-a căzut de acord. Cu toate că ACL nu este conceput pentru rezolvarea conflictelor, rezolvare conflictelor poate deveni cu ușurință parte a unui asemenea atelier. Un rol esențial într-un astfel de atelier revine facilitării bune și independente. Oameni cu experiență au scris “Facilitarea este și o artă dar și un meșteșug”. Aceasta înseamnă că există anumite reguli care pot fi formulate cu claritate dar aplicarea lor necesită anumite abilități de observare și interrelaționare care nu pot fi formate decât prin practică constantă și împărtășirea de experiențelor cu alți facilitatori.

Rolul facilitării este de a ușura munca unui grup de persoane pentru obținerea prin colaborare a unui rezultat bazat pe experiența, cunoștințele, capacitatea de raționare și creativitatea tuturor participanților. Prin urmare, proiectul reprezintă efectul unui proces de muncă, de colaborare în echipă, care nu poate fi obținut pe nici o altă cale: dacă dinamica de grup nu conduce la o atmosferă deschisă de încredere, rezultatul cel mai probabil va fi un proiect de calitate inferioară. Pe de altă parte, dacă rezultatul acestui demers în echipă este perceput de participanți ca fiind de calitate inferioară, valoarea procesului în care se discută și se schimbă puncte de vedere diferite va fi diminuată. Este bine ca facilitatorul să aibă în vedere că procesul acesta are un rezultat

suplimentar de mare importanță: schimbă relația reciprocă a participanților. Aceasta este un efect de durată mai mare dar mai greu de perceput decât planul sau raportul de calitate rezultat. Aceste schimbări în relațiile umane se referă atât la schimbările de percepție cât și la construirea mutuală a încrederii, două chestiuni foarte dificil de obținut pe altă cale.

Sumar:

- planificarea proiectelor trebuie să fie în legătură cu domeniul proiectelor
- planificarea proiectelor trebuie să includă reprezentanți ai tuturor părților implicate
- planificarea proiectelor trebuie să se faciliteze în mod neutru față de părți

5. Atelierul de planificare de proiecte prin cadrul logic

Această parte a manualului se dorește a fi un ghid ce cuprinde toți pașii individuali ai atelierelor de planificare ACL, fiind dedicată grupurilor care doresc să aibă succes în misiunea lor de planificare. Un exemplu simplu de planificare de proiect este utilizat pentru descrierea mai detaliată a pașilor.

Exemplu: Reprezentanții a 6 ONG-uri din 6 țări Est Europene s-au reunit pentru a discuta posibilitatea lansării unui proiect comun având ca scop ajutorarea tinerilor din orașele lor de proveniență să participe în procesul de elaborare a politicilor publice. Discuțiile inițiale arată că se împărtășesc aceleași probleme, majoritatea fiind legate de abilități, cunoștințe și motivația tinerilor de a participa la acest proces.

Reprezentanții cad de acord să organizeze un atelier de planificare. Astfel contactează și un facilitator pentru acest atelier.

5.1. Diagnoza problemelor

Diagnoza problemelor cuprinde câteva etape bine determinate:

- a) Prezentarea situației, contextului proiectului
- b) Identificarea tuturor problemelor individuale
- c) Afișarea tuturor problemelor
- d) Identificarea tuturor problemelor adiționale
- e) Afișarea tuturor problemelor adiționale
- f) Organizarea problemelor în arbori sau ciorchini

a) Prezentarea situației, contextului proiectului – Diagnoza problemelor începe prin focalizarea atenției grupului asupra unei întrebări centrale derivate din ideea originală a proiectului, o întrebare care începe de regulă cu “Care sunt problemele de care oamenii(sau voi) se lovesc atunci când...” sau “Care sunt problemele în legătură cu...” urmat de ideea originală a proiectului. Într-un atelier bine pregătit echipa proiectului va chestiona participanții cu privire la situația căreia i se adresează

proiectul. Importanța acesteia activității constă în faptul că furnizează o bază comună care sprijină efortul de analiză în grup a situației și conceperea unui proiect bine structurat care i se adresează. Aceasta activitate nu trebuie să restricționeze gândirea participanților. Esența identificării problemelor constă în modul deschis în care se realizează: o idee care la început pare o problemă trivială, minoră sau periferică poate deveni ulterior problema centrală.

b) Identificarea tuturor problemelor individuale. – După această prezentare (dacă este o parte a atelierului de planificare), se repetă problema centrală iar participanții sunt invitați să noteze problemele pe care fiecare dintre ei le vede în legătură cu aceasta. Fiecare participant primește un marker și cel puțin 10 cartonașe sau foi de hârtie de mărime A5 și este rugat să noteze toate problemele la care se poate gândi, câte una pe o foaie de hârtie. Durata acestei activități depinde de participanți, nu trebuie să-i grăbim să termine prea repede. Calitatea procesului de planificare depinde foarte mult de claritatea cu care sunt formulate problemele vizate de proiect. Problemele trebuie formulate în propoziții scurte de 8 – 10 cuvinte și nu într-un singur cuvânt. Din același motiv, nu trebuie să existe o limită a numărului de probleme pe care un participant le poate furniza grupului. Problema omisă din grabă, din lipsă de hârtie sau din timiditate poate fi problema centrală de care depinde succesul ulterior al proiectului.

Exemplu: Facilitatorul a formulat următoarea întrebare: *Care sunt problemele legate de participarea cetățenilor la procesul de elaborare a politicilor publice?*

Facilitatorului i se oferă multe răspunsuri diferite, fiecare dintre acestea sunt notate sub forma unei probleme pe un cartonaș separat. Iată câteva exemple:

Lipsa de interes cu privire la perspectivele viitoare ale țării.

Participarea cetățenească se acceptă doar la nivelul societății civile.

Nu există consultanță la nivel local.

Cetățenii nu participă la procesul de elaborare a politicilor publice.

Corupția în serviciile publice.

Lipsa de transparență în procesul de elaborare a politicilor publice.

c) Afișarea tuturor problemelor. – Toate hârtiile/cartonașele cu probleme vor fi colectate de facilitator cu fața în jos. Nimeni, nici măcar facilitatorul, nu ar trebui să vadă formularea problemei deoarece fiecare are dreptul de a enunța orice problemă care i se pare relevantă, independent de rangul sau poziția din organizație sau de faptul că ceilalți participanți s-ar putea simți flutați sau răniți de respectiva formulare a problemei. Participanții s-ar putea îndoi de dreptul lor dacă nu se respectă cu strictețe anonimatul enunțurilor problemelor. Din același motiv, trebuie să vă asigurați că nici o problemă nu va fi considerată mai importantă pentru simplul motiv că a fost enunțată de un participant cu poziție sus-pusă. Problemele trebuie luate în considerare ținând cont doar de valoarea lor intrinsecă și logică iar sarcina facilitatorului este să asigure garantarea anonimatului fiecăruia. După colectarea tuturor cartonașelor individuale facilitatorul va citi cu glas tare în fața grupului fiecare enunț de problemă și le va lipi de perete sau de pin-bord. În acest stadiu nu este importantă nici ordinea

problemelor nici repetarea unor probleme. Fiecare enunț va fi tratat în mod egal și va primi un spațiu egal pe panoul de afișaj.

d) Identificarea tuturor problemelor adiționale. – După exercițiul anterior de familiarizare cu problemele, este foarte probabil ca participanții să se fi gândit la alte probleme noi. De aceea participanții vor fi rugați să treacă printr-o a doua rundă de enunțare a problemelor care este facilitată în mod similar cu cea precedentă. Trebuie respectată maniera anterioară de colectare a enunțurilor (cu respect pentru anonimitate), cu toate că acest lucru este mai dificil acum deoarece avem mult mai puține contribuții ale participanților.

e) Afișarea tuturor problemelor adiționale. – Problemele adiționale se afișează în mod similar: se citesc cu glas tare și se adaugă enunțurilor postate anterior.

Cu această activitate se încheie prima etapă majoră obținându-se o listă completă de probleme relevante. Grupul se poate îndrepta acum spre cea de-a doua etapă, gruparea problemelor în norișori sau ciorchini.

f) Organizarea problemelor în grupuri, “norișori” sau “ciorchini”. – Finalitatea diagnozei de probleme este definirea unei ierarhii de scopuri și obiective. Aceste scopuri și obiective se vor adresa unor probleme care sunt prezentate în situația dată. Problemele au fost identificate și afișate în etapa anterioară a diagnozei problemelor. Nu există încă nici o legătură între probleme. Stabilirea unei legături se face prin norișorii de probleme. Norișorii grupează toate problemele individuale în grupe adecvate care primesc un nume specific. Pe măsură ce participanții s-au familiarizat cu problemele ne putem aștepta ca aceștia să emită niște idei despre o posibilă grupare a problemelor. Facilitatorul va pregăti foi de hârtie pe care se va nota o denumire provizorie a grupurilor de probleme, apoi se va iniția o discuție care are ca scop identificarea norișorilor. Facilitatorul trebuie să se asigure să nu apară prea multe grupe de probleme, prea mulți norișori. O chestiune importantă este așa numita “lădiță de comori” care reunește acele idei ale căror loc sau valoare nu poate fi stabilit imediat în contextul general.

Exercițiul continuă până când toate enunțurile cu probleme au fost sortate într-unul dintre norișorii existenți sau în lădița cu comori. Facilitatorul trebuie să țină cont de calitatea procesului (care depinde de atenția participanților) dar și de celelalte etape din agenda de lucru, care îl pot determina să grăbească participanții. Problemele pot fi rearanjate și mai târziu, într-o etapă ulterioară (când o serie de nori se pot reuni cu alții sau separa de aceștia), când relația dintre ele va fi discutată în mod explicit.

Există două dificultăți de care ne putem lovi în procesul de identificare și de analiză a problemelor: probleme caracterizate în mod necorespunzător și enunțarea „absenței oricărei soluții”.

- caracterizarea problemelor în mod necorespunzător apare atunci când o problemă este descrisă cu detalii insuficiente astfel încât acestea nu comunică adevărata natură a problemei. Enunțuri precum „slaba performanță” trebuie detaliate astfel încât să putem înțelege care este problema și să analizăm în mod corespunzător cauza care o produce – de exemplu problema slabei performanțe dintr-o școală poate include capacități scăzute de a aplica metodologii moderne de predare, insuficiența comunicării școlii cu părinții etc.. Stabilirea nivelului la care trebuie să se ajungă cu detaliile este o

chestiune care trebuie gândită de participanți și de facilitator și depinde de extinderea și de natura proiectului.

- Absența soluțiilor se regăsește în enunțuri ale problemelor care în loc să descrie situația negativă existentă descriu absența situației dezirabile. De exemplu “Lipsa profesorilor formați” nu descrie problema specifică (profesorii au abilități insuficient dezvoltate) și duce la riscul de a baza intervenția spre soluția absentă (formarea), cu toate că poate fi vorba și de o problemă de recrutare și management de personal calificat.

Cu toate acestea în viața reală nu pot fi evitate în totdeauna aceste dificultăți. Oamenii formulează adesea probleme care conțin caracteristici necorespunzătoare, soluții absente sau care nu reprezintă probleme, de exemplu: “managementul”, ”profesorii” etc. De fiecare dată când este posibil, aceste situații trebuie tratate astfel încât să se obțină enunțări calitative ale problemelor. O strategie în acest sens este clarificarea și reformularea enunțurilor neadecvate încă din această fază a atelierului, cu toate că aceste lucruri pot fi făcute și ulterior.

5.2 Arborii problemelor și arborii obiectivelor

Arborele problemelor. – Odată ce grupul s-a hotărât să construiască arborii problemelor din norișorii existenți, primul pas care trebuie întreprins este identificarea problemei centrale pentru fiecare norișor (grup de probleme). (Doar în cazuri excepționale vom găsi o singură problemă centrală care se regăsește în toți norișorii și care ne conduce la realizarea unui singur arbore de probleme.) Problema centrală este miezul întregului arbore de probleme. Grupul de participanți va fi invitat să discute toate celelalte probleme conținute în norișor din punct de vedere al legăturii acestora cu problema centrală. Altfel spus, ne interesează dacă o anumită problemă este o cauză sau un efect al problemei centrale. În analogie cu reprezentarea grafică a arborelui, ne putem întreba dacă o anumită problemă este una dintre rădăcinile sale care ne conduce la trunchi, sau una dintre ramurile care cresc din trunchi?

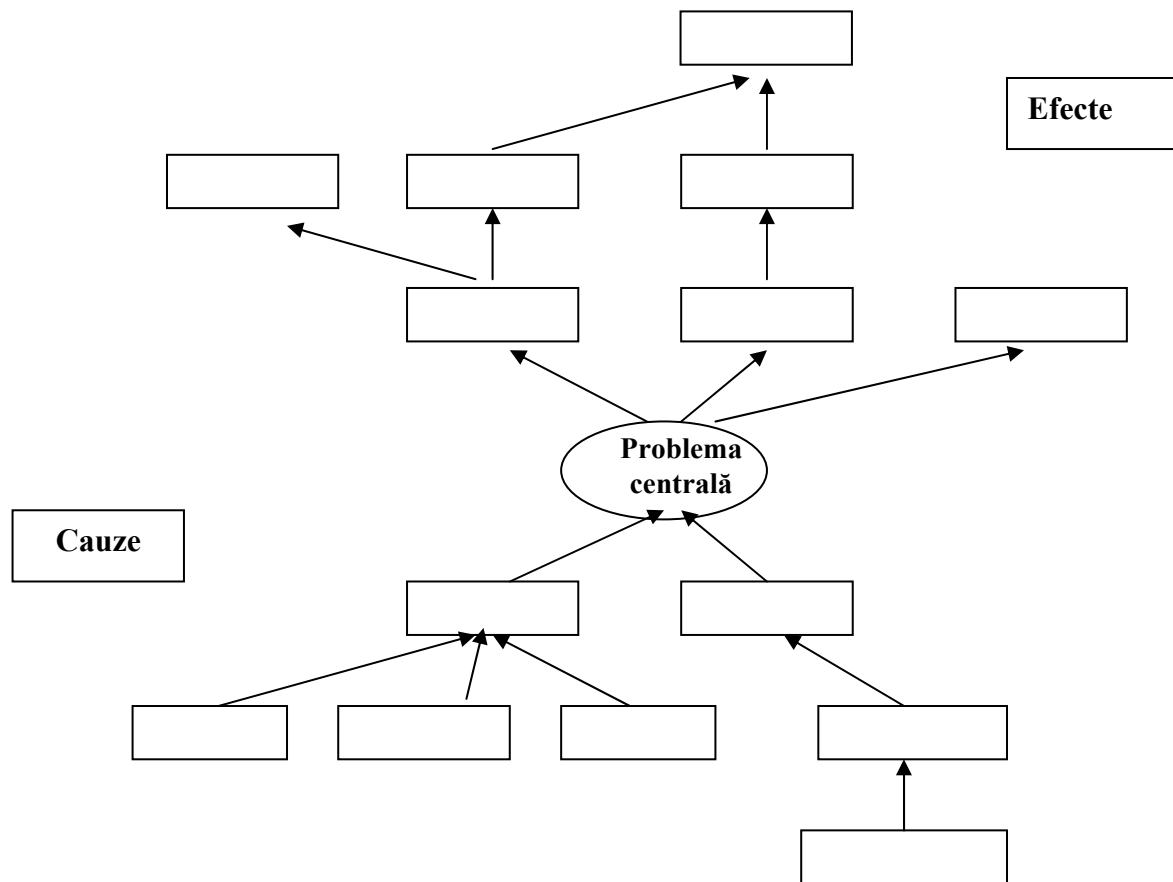


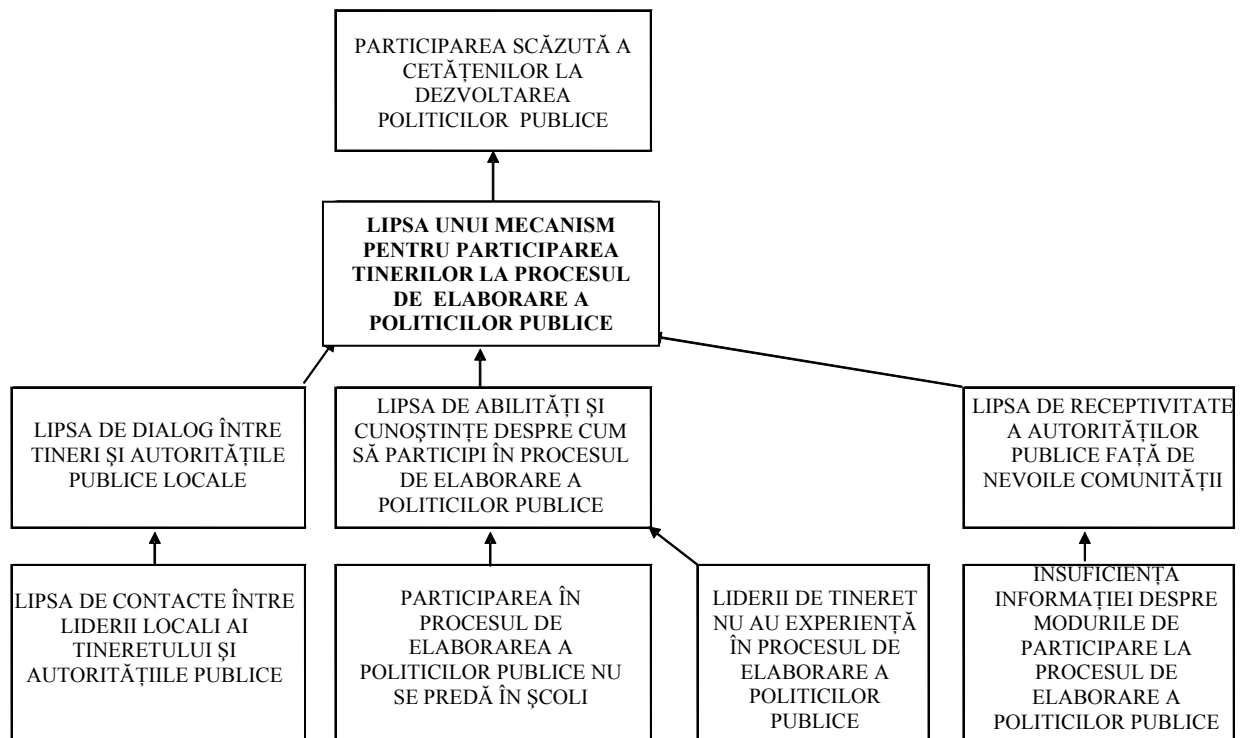
Figura de mai sus ne arată o reprezentare posibilă a unui arbore al problemelor: numărul de ramificații și de nivele sunt doar orientative, ele fiind rezultatul norișorului de probleme. Relația dintre aceste probleme determină numărul necesar de ramificații și de nivele. Arborele trebuie să reprezinte cât mai complet cu putință toate relațiile cauză-efect existente în câmpul problemelor, pe baza informațiilor și perspectivelor disponibile.

Construcția fizică a arborelui se realizează din enunțurile cu probleme afișate pe perete. Hârtiile vor fi mutate de la locul lor existent din norișor și vor fi rearanjate în partea liberă a panoului de afișaj, în funcție de logica arborelui respectiv. Participanții

nu trebuie să se lase descurajați de dificultățile care apar atunci când se dorește construirea unui arbore « complet ». De multe ori se descoperă că există argumente la fel de bune pentru a considera o anumită problemă deopotrivă cauză (deci rădăcină) și efect (creangă). Într-o astfel de situație facilitatorul trebuie să precizeze că este mai important să se scoată la iveală diferitele argumente și perspective decât să se construiască un arbore consistent din punct de vedere formal, deoarece esența unui atelier de planificare ACL este crearea unei atmosfere în care se analizeze în mod colectiv diferitele perspective ale diferitelor părți interesate înainte să înceapă implementarea proiectului. Dacă disputa continuă și în etapa de definire a scopurilor și obiectivelor este util să întrebați dacă punctele de vedere divergente sunt în legătură cu unele interese explicite sau implicite ale părților interesate.

Aceasta poate conduce la descoperirea unui conflict de interese real, care poate apărea de fiecare dată când grupuri cu interese diferite participă la un singur proiect sau proces comun. Întotdeauna însă, este de preferat ca un proiect să scoată în evidență interesele conflictuale de la început, decât la final atunci când acestea pot duce la distrugerea proiectului. Multe conflicte însă, pot fi soluționate de participanții care pot negocia măsura în care se va ține cont de interesele conflictuale în formularea scopurilor și obiectivelor.

Exemplu:



Arborele obiectivelor. – În timp ce analiza problemelor scoate în evidență aspecte negative ale unei situații existente, analiza obiectivelor prezintă aspectele pozitive ale viitoarei situații dezirabile. Aceasta implică reformularea problemelor în obiective. Prin urmare, arborele obiectivelor poate fi conceptualizat ca o imagine în oglindă a arborelui problemelor, în care relațiile de tip cauză-efect devin relații de tip mijloc-finalitate.

Transformarea relațiilor cauză-efect din arborele problemelor în relații de tipul mijloace-finalități nu trebuie să fie un exercițiu mecanic. Cu toate că este posibil să transformăm în mod mecanic arborele problemelor într-un arbore al obiectivelor, foarte rar o asemenea operație va corespunde complexității situației reale și va mulțumi inteligența colectivă a grupurilor părților interesate aflate la atelierul de planificare. Exercițiul pur mecanic nu ne va ajuta nici mai târziu când va trebui să definim ierarhia cu 4 nivele (activități, rezultat, scop, obiectiv general) cerută de matricea logică, decât în cazul în care arborele problemelor ar corespunde acestor 4 nivele.

Este foarte important să găsim obiective corespunzătoare fiecăreia dintre problemele centrale găsite în exercițiul anterior. Aceste obiective trebuie să descrie cu claritate într-o singură propoziție o stare în care respectiva problema centrală nu mai este prezentă sau cel puțin în care este considerabil redusă. În circumstanțe obișnuite aceste obiective devin rezultate în matricea logică. Se poate însă întâmpla ca grupul să considere că unul dintre obiective este suficient de important pentru a i se dedica un proiect în întregime, devenind astfel un scop al proiectului. De asemenea se poate întâmpla ca una dintre soluțiile oferite problemei centrale să presupună realizarea mai multor obiective.

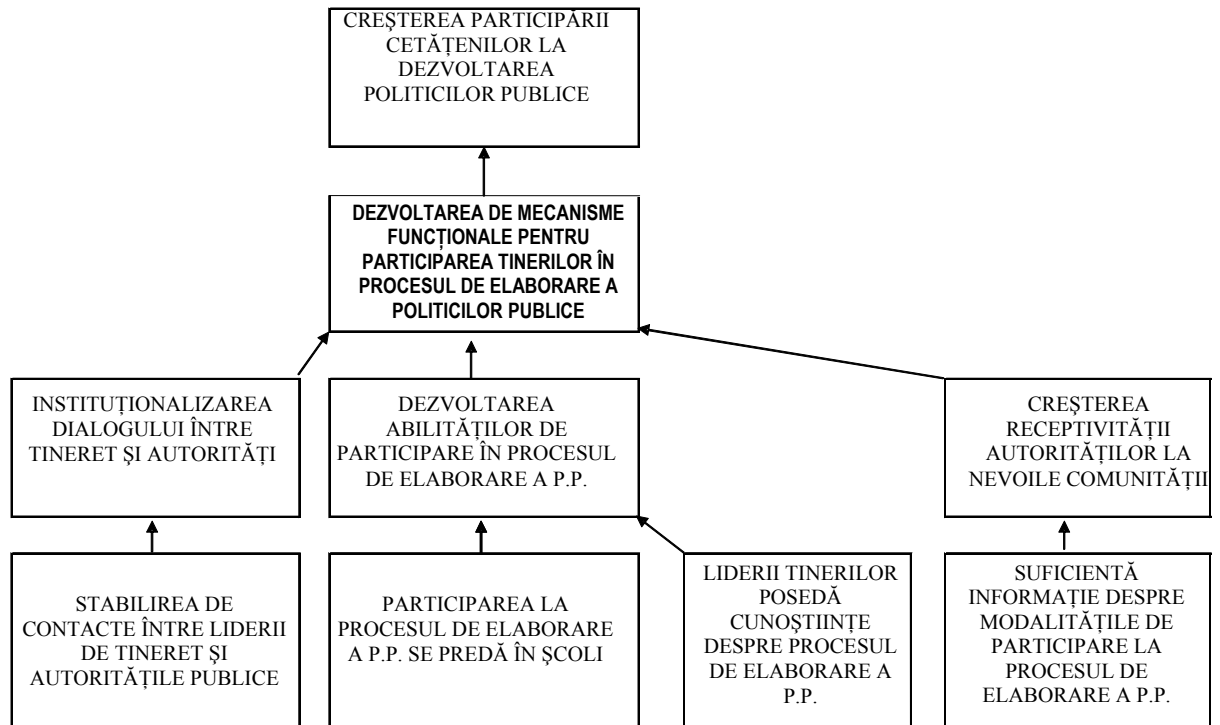
La fel de importantă este găsirea unui teren comun pentru definirea unui scop unificator al proiectului, spre a cărui realizare să se îndrepte toate energiile și care să devină unitatea de măsură a succesului atunci când se ajunge la evaluarea proiectului. Grupul trebuie să fie preocupat să vadă cu claritate relațiile mijloace-finalități dintre rezultate și scopul proiectului. Această relație se traduce în felul următor: odată ce s-au furnizat rezultatele, scopul proiectului a fost realizat.

Arborele problemelor ne este de folos atunci când ne gândim la condițiile preliminare pentru realizarea atât a scopului proiectului cât și a rezultatelor acestuia. Odată ce “problemele rădăcină” au fost rezolvate cu succes, problemele generate de acestea (care apar la nivele mai ridicate în arborele problemelor) sunt și ele rezolvate.

Aceasta implică gândirea asupra modului în care putem ataca problemele. În altă ordine de idei, grupul trebuie să determine acele tipuri de activități pe care un proiect le poate realiza pentru rezolvarea explicită a uneia dintre problemele enunțate sau prin care să contribuie indirect la realizarea unora dintre obiectivele enunțate. În etapele următoare ale proiectului, în faza de implementare, prin intermediul acestor activități proiectul interacționează cu lumea externă.

Grupul de planificare trebuie să definească și un obiectiv general (care este de asemenea măsurabil) care să ne indice contribuția proiectului la alte obiective mai cuprinzătoare, sociale, educaționale și politice (folosind mijloacele limitate existente). În circumstanțe obișnuite problemele aflate în partea superioară (efectele) vor ajuta participanții să identifice un asemenea scop. Obiectivul general asigură legătura dintre strategia generală a organizației care coordonează proiectul și proiectul particular aflat în discuție.

Exemplu:



5.3. Matricea logică

După ce finalizarea cu succes a etapei de diagnoză s-a concretizat în obținerea de obiective și de scopuri, utilizarea matricei logice asigură realizarea unui plan coerent și transparent care include indicatorii pentru monitorizare și evaluare luând în considerare și mediul extern al proiectului. Matricea poate fi privită și ca o vizualizare utilă a structurii interne a proiectului. Matricea este compusă din 4 rânduri și 4 coloane. Cele 4 coloane prezintă *intervenția logică*, *indicatorii verificabili în mod obiectiv*, *sursele verificării*, și *ipotezele aflate la baza intervenției logice* la toate cele 4 nivele din ierarhia scopurilor definite de axa verticală.

	Intervenția logică	Indicatori verificabili obiectiv	Sursele verificării	Ipoteze
Obiectivul general				
Scopul proiectului				
Rezultate				
Activități	Activitatea 1 Activitatea 2 ... Activitatea N	Mijloace	Costuri	

Prima coloană conține intervenția logică a proiectului. Ea ne arată o ierarhie de scopuri având grade diferite de generalitate și modul în care acestea rezultă din relațiile cauzale: în cadrul proiectului se realizează diferite activități specifice care trebuie să ne conducă la rezultate bine definite. *Activitățile* reprezintă *ceea ce se face* în cadrul proiectului, în vreme ce rezultatele reprezintă realizările (output) acestor activități, adică ale întregului proiect. Rezultatele proiectului, luate împreună trebuie să permită proiectului să realizeze scopul proiectului. În prezent tinde să devină un standard internațional acceptarea unui singur scop al proiectului. Aceasta ușurează atât planificarea cât și evaluarea proiectelor deoarece este mai ușor să planifici realizarea unui singur scop decât cea a 2 sau mai multe obiective paralele. Cu atât mai ușoară este măsurarea succesului unui proiect care se raportează la un singur scop față de cele care se raportează la două sau mai multe, ce se pot afla într-un conflict ascuns.

La vârful ierarhiei obiectivelor (capul de coloană în matricea logică) se găsesc obiectivele generale –sau obiectivul general - ale proiectului. Acestea reprezintă

obiective de politică cu un grad mai ridicat de generalitate, la a căror realizare poate *contribui* proiectul, dar pe care proiectul însuși nu le poate realiza. Spre exemplu furnizarea de computere școlilor pentru a le facilita accesul la informații de pe internet, va contribui la obiectivul general de “formarea unui public bine informat” dar nu se va realiza doar printr-un singur proiect, chiar dacă acesta are un succes de 100% și furnizează tuturor școlilor numărul precizat de computere conectate la internet.

Cea de-a doua coloană a matricei logice prezintă *indicatorii obiectiv verificabili* la toate nivelurile ierarhiei obiectivelor (= intervenția logică). Pentru a obține consens între toate părțile interesate despre *cât de plin de succes* a fost proiectul, este foarte important să avem *indicatori obiectiv verificabili* pentru *obiectivul general* al proiectului, pentru *scopul proiectului* dar și pentru *rezultate*. Numai dacă gradul de succes poate fi măsurat prin indicatori asupra cărora toată lumea a căzut de acord, putem spera că va exista consens cu privire la realizările proiectului.

Cu toate că există seturi standard de indicatori pentru numeroase domenii de intervenții, este recomandabil să luăm cât mai în serios problema măsurării și să ne gândim la indicatori pentru fiecare obiectiv general, scop și rezultat (notă: indicatorii pentru *activități* ne arată dacă acestea au fost sau nu *efectuate*). Se acceptă deja ca o convenție standard să nu se permită nici unui obiectiv să rămână în matricea logică dacă nu i se poate găsi nici un indicator rezonabil. Un obiectiv a cărui realizare nu poate fi măsurată nu este un obiectiv valid. În acest sens enunțul anterior “formarea unui public bine informat” nu poate supraviețui ca obiectiv general valid.

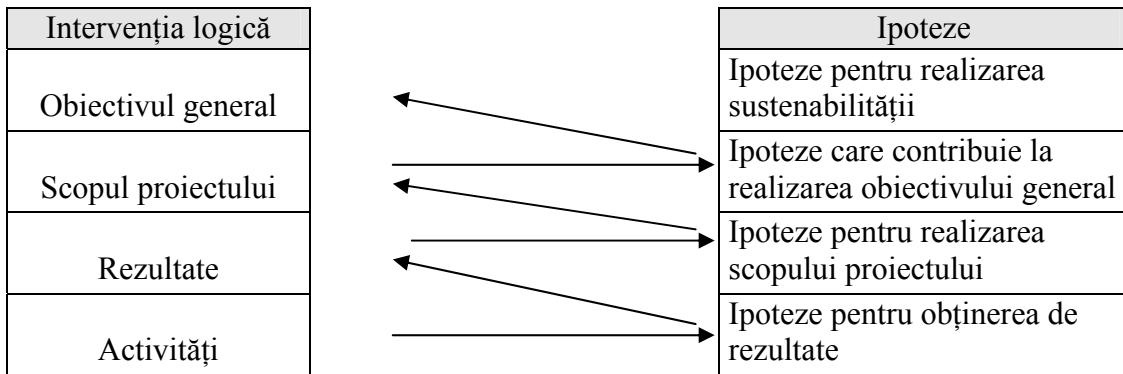
Adesea este însă posibil să dezvoltăm indicatori aproximativi cu ajutorul cărora putem menține drept fezabile obiective care vizează calități aparent nemăsurabile, ca și în exemplul anterior “formarea unui public bine informat”. Se poate sugera că publicul este bine informat atunci când diferite teme de interes național sau internațional (precum cele reflectate de ziare, de exemplu) devin obiectul unor conversații însuflețite în baruri în termen de două zile de la apariția lor. Bine-nțeles că apare astfel întrebarea “de unde știm acest lucru?”

Aceasta face obiectul celei de-a treia coloane, care specifică sursele de verificare pentru fiecare dintre indicatorii obiectiv verificabili. Pentru unii indicatori sursele pot fi documente ale proiectului sau date statistice accesibile publicului. Pentru alți indicatori trebuie specificate atât metoda cât și momentul colectării informației. La acest punct este important să avem în vedere că folosirea surselor existente de informație este mai convenabilă și costă mai puțin decât un studiu special realizat sau elaborarea unui sistem adițional de documentare (pe lângă sistemul existent de documentare pe care proiectul trebuie să-l stabilească pentru controlul intern).

Coloana a patra se referă la *ipotezele* asupra mediului extern, care sunt formulate în procesul de elaborare a *intervenției logice*. În orice proiect de intervenție socială, relația cauză-efect și relația mijloc-finalitate nu sunt atât de precise și de neschimbătoare ca sistemul mecanic al unei mașini. În sistemele sociale aceste relații depind de o constelație de factori externi aflați dincolo de posibilitățile de control ale proiectului. În consecință accesarea de informații pe internet prin calculatoarele din școli depinde de factori adiționali în afara posibilităților de control ale proiectului. Spre exemplu, accesibilitatea linilor telefonice sau a rețelei electrice sunt în multe țări cu infrastructura în curs de dezvoltare, factorii cei mai importanți. Mai mult decât atât, chiar și calculatoarele “conectate” vor contribui la “informarea publicului” doar dacă utilizatorii caută informații și nu le utilizează doar pentru jocuri interactive. Ipoteza în acest caz ar fi: elevii folosesc calculatoarele pentru a se informa.

Se recunoaște în mod general pericolul ca *ipotezele* din coloana a 4-a tind să fie neglijate în atelierelor de planificare rezultând proiecte care nu acordă suficientă atenție mediului extern și *precondițiilor succesului*. Facilitatorul trebuie să fie conștient de pericolul acesta care se accentuează și datorită insuficienței timpului și să aloce de la început suficient timp pentru analizarea ipotezelor.

Importanța ipotezelor devine mai limpede atunci când luăm în considerare relația dintre intervenția logică și ipoteze, după cum urmează:



Intervenția logică urmează un traseu drept: activitățile conduc la rezultate, rezultatele permit proiectului să realizeze scopul proiectului iar scopul realizat contribuie la realizarea obiectivului general. Acest mod liniar de a gândi nu ține cont de mediul extern.

În realitate, activitățile conduc la rezultatele vizate numai dacă anumite condiții externe permit acest lucru. Existența condițiilor externe este determinată prin una sau mai multe ipoteze. Logica generală devine mai complicată: *activitățile plus ipotezele îndeplinite* conduc la *rezultate*.

Același lucru este adevărat și pentru celelalte nivele ale matricei logice. Astfel, rezultate plus ipoteze îndeplinite conduc la realizarea scopului proiectului, iar scopul proiectului plus ipotezele îndeplinite contribuie la realizarea obiectivului general. Această contribuție este sustenabilă dacă se adevăresc ipotezele de la nivelul superior.

Ipotezele care conduc la sustenabilitatea unui proiect sunt deosebit de importante dacă strategia generală a organizației care coordonează proiectul sau a organizației care finanțează proiectul pune accentul în mod direct pe sustenabilitatea (“impact sistemic”, “impact de lungă durată”, etc.)

Exemplu:

	Intervenția logică	Indicatori verificabili obiectiv	Sursele verificării	Ipozeze
Obiectivul general	Creșterea participării cetățenilor la procesul de elaborare a politicilor publice	Creșterea numărului de programe noi inițiate de cetățeni Creșterea participării la vot	Deciziile autorităților publice Statisticile electorale	Democrații funcționale în țările participante Programele noi sunt acceptate bine
Scopul proiectului	Dezvoltarea unor mecanisme funcționale de participare a tinerilor din 6 comunități la procesul de elaborare a politicilor publice	Deciziile consiliului local se bazează pe dialogul cu consiliul consultativ al tinerilor	Rapoarte de la întruniri	Deciziile și mecanismele sunt sustenabile Cetățenii doresc să participe în procesul de elaborare a politicilor publice Comunitatea sprijină participarea tinerilor
Rezultate	1. Instituționalizarea dialogului dintre tineri autoritățile publice	Există 6 consilii consultative Acorduri semnate între consiliile consultative ale tinerilor și consiliul local	Statuturi Liste de membri Acorduri	Autoritățile publice respectă acordul semnat
	2. Dezvoltarea abilităților și cunoștințelor despre participarea la elaborarea politicilor publice	Curriculum implementat în 10 școli Existența unui număr mai mare de tineri care participă la campaniile de politici publice	Rapoarte școlare anuale Liste de participanți	
	3. Creșterea receptivității autorităților publice la nevoile comunității	Existența unui număr mai ridicat de probleme discutate în consiliul local ca urmare a campaniilor de sensibilizare	Media Procesele verbale ale întâlnirilor	
Activități	1.1. Înființarea consiliilor consultative ale tinerilor pe lângă consiliul local	Mijloace 1 expert	Costuri 1,000 EUR	Tinerii doresc să participe la consiliile consultative
	1.2. Crearea unui cadru legal pentru consilii consultative ale tinerilor			
	2.1. Dezvoltarea de curriculum școlar pentru participarea tinerilor la elaborarea politicilor publice	2 experți	3,000 EUR	Școlile doresc să colaboreze
	2.2. Furnizarea de training pentru membri consiliilor consultative ale tinerilor		20,000 EUR	
	3.1. Organizarea unor activități de sensibilizare cu privire la participarea tinerilor la politicile publice		35,000 EUR	Autoritățile publice răspund campaniilor

5.4. Planul de implementare a proiectului

Pentru implementarea proiectelor se utilizează de regulă tehnica “Gantt”. Planul operațional (de implementare) Gantt este un mijloc eficient și utilizat pe scară largă pentru a obține o privire de ansamblu asupra duratei, a momentului de timp, și a relațiilor dintre activități, precum și a responsabilităților și a resurselor necesare derulării acestora. Activitățile sunt listate într-un tabel, fiecare activitate ocupând un rând.

Activități	Calendarul activităților (luni, săptămâni, zile)												Mijloace	Costuri	Persoana responsabilă	
Activitatea 1																
Activitatea 1.1																
Activitatea 1.2																
Activitatea 1.n																
Activitatea 2.1																
...																

Acest mod de planificare ne ajută să luăm în considerare relația dintre activități: dacă începerea activității 2 presupune finalizarea activității 1 iar începerea activității 3 presupune finalizarea activității 2, atunci acestea trebuie să fie secvențiale, succesive, iar între ele trebuie să existe o zonă tampon (de exemplu se poate lăsa o durată liberă între activitatea 1 și activitatea 2) care să țină cont de posibilele decalări ale implementării unei activități.

Activități	Activitatea 1	Mijloace	Costuri	
	Activitatea 2			
			
	Activitatea N			

Într-o manieră simplă, tabelul Gantt listează toate activitățile desfășurându-le. În vreme ce matricea logică menționează doar o singură activitate, planul de implementare divide activitatea în toate sub-activitățile pe care aceasta le include. “Furnizarea școlilor acces la internet prin calculatoare” poate fi divizată în “stabilirea numărului de școli”, “asigurarea legăturii telefonice în toate școlile”, “asigurarea achiziționării și distribuirii calculatoarelor” și “furnizarea de programe de acces la internet și training pentru utilizarea acestora”. Nivelul la care se coboară cu detalierea activităților depinde de complexitatea proiectului (vezi exemplul de pe pagina următoare).

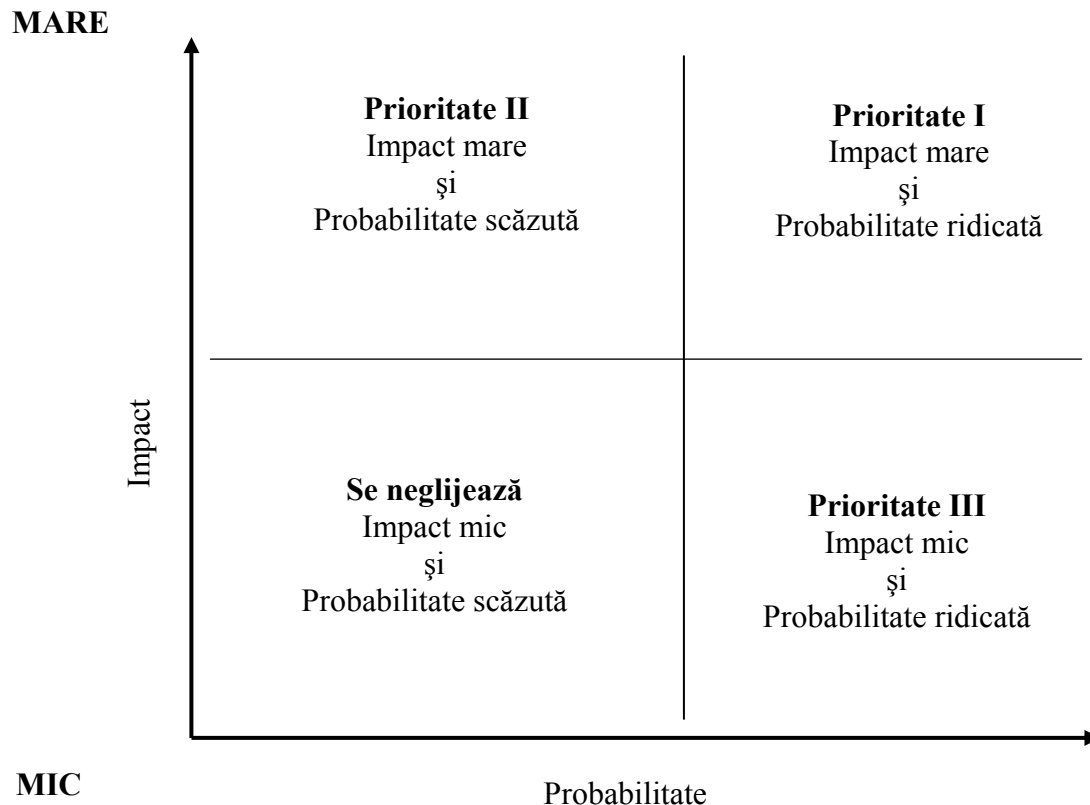
Exemplu:

Activități	2004					2005							Mijloace	Costuri	Persoana responsabilă	
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7				
1.1. Înființarea consiliilor consultative ale tinerilor pe lângă consiliul local	X	X												1expert	1,000 EUR	
1.2. Crearea unui cadru legal pentru consiliile consultative ale tinerilor		X	X													
2.1. Dezvoltarea de curriculum școlar pentru participarea tinerilor la elaborarea politicilor publice			X	X	X	X	X							2 experți	3,000 EUR	
2.2. Furnizarea de training pentru membri consiliilor consultative ale tinerilor				X	X	X									20,000 EUR	
3.1. Organizarea unor activități de sensibilizare cu privire la participarea tinerilor la politicile publice							X	X	X	X	X	X			35,000 EUR	

5.5. Analiza riscurilor

Pentru a vedea cât de realist este un proiect și care sunt șansele lui de succes putem face analiza riscurilor. Analiza riscurilor se aplică ipotezelor din matricea logică (vezi 5.3). Pentru fiecare ipoteză, participanții estimează doi parametri:

- Ce daune vor fi provocate proiectului dacă ipoteza nu se adevărește (ex. “impact mare” în figura de mai jos)?
- Cât de probabil este ca ipoteza să nu se adevărească (“probabilitate ridicată” în figura de mai jos)?



Analiza riscurilor ne furnizează o estimare a importanței ipotezelor listate în coloana 4 a matricei logice. Cu cât crește probabilitatea ca ipoteza să nu se adevărească și cu cât impactul este mai mare conducând la eșecul proiectului, cu atât este mai important să ne gândim la alternative posibile.

Dacă avem ipotezele care sunt de impact mare și au o probabilitate ridicată merită să ne gândim la alternative. Dacă o asemenea ipoteză apare la nivelul *scopului proiectului* sau a *obiectivului general* este cazul să ne gândim la un alt proiect. În grupurile internaționale de proiect asemenea ipoteze sunt denumite “ipoteze ucigașe” deoarece pot ucide un proiect. Să ne gândim la un alt proiect nu înseamnă că abandonăm cu totul proiectul la care am lucrat; o ipoteză este doar o ipoteză și în pofida impactului mare totul poate să meargă bine. În acest caz, este însă mai prudent să avem la dispoziție și “planul B” (sau chiar și “planul C”), pentru situația în scenariul cel mai rău devine realitate. Planurile alternative trebuie să aibă o calitate similară (mai ales în ceea ce privește matricea logică și chiar și planul de

implementare) proiectului original. La organizarea unui atelier de planificare aceste lucruri trebuie luate în considerare.

6. Monitorizarea

6.1. Ce este monitorizarea?

Monitorizarea proiectelor face parte integrantă din activitatea zilnică de management. Ea ne furnizează informații prin care grupul de management poate identifica și rezolva probleme de implementare și să evalueze progresul. Matricea logică și planul de implementare a proiectului ne oferă baza acestei activități. Următoarele aspecte de bază trebuie monitorizate cu regularitate:

- Ce activități se derulează în prezent și ce progres s-a făcut (la intervale săptămânale)?
- La ce nivel sunt utilizate resursele și ce costuri au survenit în legătură cu progresul implementării (ex. lunar)?
- S-au atins rezultatele dorite (ex. În fiecare trimestru)? (eficiență)
- În ce măsură aceste rezultate conduc la realizarea scopului proiectului (ex. Analiza bi-anuală)? (eficacitatea)
- Ce schimbări au survenit în mediul proiectului? Se adevăresc ipotezele noastre?

Echipa de management de proiect verifică modul de realizare a obiectivelor și analizează schimbările din mediul proiectului, incluzând grupurile de părți interesate, strategiile și politicile locale. Dacă nu se înregistrează progresul preconizat trebuie întreprinse acțiuni corective. Detalii ale tuturor acțiunilor de acest fel trebuie incluse în următorul raport de progres.

6.2. Câțiva pași de bază

Monitorizarea construiește baza de informații necesare pentru conducere și pentru luarea deciziilor din timpul implementării. De vreme ce monitorizarea nu se face doar în cadrul proiectului ci la diferitele nivele de decizie, trebuie să știm ce informații sunt necesare pentru controlarea procesului de implementare, cum le putem colecta, analiza și prezenta. De aceea monitorizarea implică de regulă următorii pași:

Pasul	Conținut
1. Colectarea datelor (fapte, observare și măsurare) și documentarea lor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicatori pentru obiectivele de la toate nivelurile matricei logice ▪ Calitatea și caracterul corespunzător al activităților și al utilizării resurselor (performanță) ▪ Mediul proiectului (indicatori pentru ipoteze) ▪ Impactul proiectului ▪ Cooperarea cu grupurile țintă și partenerii
2. Analiza și concluzionarea (interpretare)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparația dintre realizările planificate și realizate (planificate și neprevăzute) și identificarea devierilor (revizuire), concluzii ▪ Schimbări în mediul proiectului și consecințele pentru proiect; concluzii ▪ Comparația dintre mecanismele planificate și cele reale ale organizării proiectului și ale cooperării cu grupurile țintă; identificarea devierilor și concluzii
3. Emiterea de recomandări (judecăți) și întreprinderea de acțiuni corective	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustarea agendei activităților și resurselor ▪ Ajustarea obiectivelor ▪ Ajustarea procedurilor și mecanismelor de cooperare

Documentele de monitorizare internă și rapoartele de progres înregistrează și prezintă rezultatele acestui proces. *Responsabilitatea principală va cădea asupra grupului de management a proiectului.*

6.3. Tipuri de monitorizare

6.3.1. Monitorizarea activităților

Monitorizarea activităților compară timpul planificat pentru îndeplinirea unei activități individuale cu timpul utilizat în realitate. Din acest motiv putem să judecăm modul în care planul de implementare poate fi pus în legătură cu monitorizarea. Unealta principală este planul de implementare care trebuie să fie suficient de detaliat pentru a permite o asemenea judecată. În cadrul propus în manualul de față termenele sunt definite ca punctul de timp până la care trebuie realizată o anumită activitate. „Pietrele kilometrice” sunt evenimente cheie în implementarea activităților, care furnizează o măsură a progresului și o țintă vizată de echipa de proiect. Cele mai simple „pietre kilometrice” sunt termenele limită.

Atât “pietrele kilometrice” cât și termenele limită asigură stau la baza monitorizării cât și a managementului implementării proiectului. De fiecare dată când activitățile individuale deviază de la agenda planificată, trebuie să luăm în considerare consecințele asupra altor activități și resurse. Cauzele acestor devieri trebuie analizate, graficul timpului trebuie ajustat corespunzător.

Dacă termenele limită pentru diverse activități sunt de importanță critică sau dacă influențează timpul începerii altor activități, managerii proiectului trebuie să reacționeze adaptând planul, redistribuind resursele etc.

Resursele trebuie să fie disponibile în calitate și cantitate suficientă la momentul cerut. De multe ori se subestimează timpul pentru procurarea resurselor. Aceasta se întâmplă atât cu resurse umane cât și cele materiale. Pentru a asigura continuitatea proiectului trebuie monitorizată în permanență disponibilitatea fondurilor pentru viitor, incluzând bugetul public, cursurile valutare etc. Dacă grupurile țintă contribuie la finanțarea activităților din proiect, trebuie să se asigure că acestea sunt la nivelul cerințelor. Cumpărarea de echipamente, contractarea lucrărilor și materialelor trebuie să se supună normelor existente. Managerii proiectului trebuie să se asigure ca planificarea activităților să respecte timpul necesar mobilizării resurselor.

Scrierea unui jurnal al activităților proiectului este o parte esențială a sistemului de evaluare și monitorizare. Utilizarea tabelului Gantt ne facilitează găsirea unei perspective asupra conținutului rapoartelor zilnice, săptămânale sau lunare. Datele obținute se rezumă pentru fiecare activitate și se introduc în tabelul Gantt. Astfel devine ușor să comparăm ceea ce s-a realizat cu ceea ce s-a planificat, linie cu linie, activitate cu activitate, incluzând începutul și sfârșitul activității, resursele umane folosite, materialele și echipamentele.

Condensând planul original de implementare și realizările reale într-un singur tabel, obținem un tabel de genul următor:

Activități	Calendarul activităților (luni, săptămâni, zile)	Resurse umane	Resurse materiale	Costuri	Responsabilul organizației	Persoana responsabilă	Comentarii
Activitatea 1		3 pers-luni	1 vehicul	5000			
Act. reală A1		8 pers-luni	2 vehicule	6000			
Activitatea 2		4 pers-luni	Presă tipar	400			
Act. reală A2		4 pers-luni	Presă tipar	600			
Activitatea 3		15 pers-luni		3000			
Act. reală A3		10 pers-luni		2000			
Activitatea 4		10 pers-luni		10000			
Act. reală A4		16 pers-luni		17600			
Activitatea 5		3 pers-luni		1000	EvaLtd		
Act. reală A5		3 pers-luni		5000	PoliTd		

Din acest tabel reies cu ușurință următoarele rezultate:

- Finalizarea primei activități a durat în loc 4 luni numai 3 luni dar au fost angajate 2 persoane în loc de una singură. Cu toate că s-au folosit și 2 mașini în loc de una, costul a crescut doar cu o fracțiune față de cel preconizat.
- Activitatea a doua (probabil din cauza dependenței acesteia de finalizarea primei activități) a început cu o lună mai târziu decât în plan, se folosesc aceleași resurse dar costurile au crescut cu o treime.

- Activitatea a treia este decalată cu o lună și utilizează 2 persoane în loc de 3 (putem specula dacă scăderea continuă a salariilor vine să compenseze creșterea continuă a costurilor altor activități).
- Activitatea 4 începe cu o lună înainte de calendar și durează cu o lună mai puțin decât s-a planificat. Această schimbare se datorează cel mai probabil dublării numărului de persoane angajate pentru aceasta. Costurile reflectă aceste schimbări și o creștere salarială cu 10%.
- Activitatea 5 reprezintă o evoluție ulterioară. Se contractează o altă firmă “PoliTd”(care în mod evident este mai scumpă decât firma inițială) în loc de “EvaLtd”.
- Bugetul total al proiectului a crescut de la 19.400 la 31.200 unități valutare fictive, ceea ce ne arată că este un exemplu pur fictiv. Singurul lucru pe care proiectele nu îl pot schimba în viața reală este bugetul total, deoarece acesta depinde de o organizație finanțatoare și a fost stabilit înainte de începerea proiectului.

6.3.2. Monitorizarea rezultatelor

Monitorizarea rezultatelor se bazează pe indicatorii de rezultate. Acești indicatori reprezintă situația dorită la un anumit moment specific sau la finalul perioadei planificate de proiect. De multe ori aceștia sunt insuficienți pentru managementul de proiect, deoarece prea adesea deciziile trebuie luate în intervale mai scurte de timp pentru a controla implementarea. De aceea rezultatele trebuie fragmentate în rezultate intermediare descrise de indicatori adiționali care acoperă perioada relevantă planificată (ex. Indicatorii se stabilesc pentru planuri de lucru anuale).

Progresul se evaluează comparând o situație inițială cu situația curentă. Atunci când stabilim situația inițială (aceasta trebuie stabilită în timpul perioadei de pregătire a proiectului și trebuie revizuită în timpul perioade de început. Așa numitul sondaj exhaustiv de bază nu furnizează decât foarte rar datele necesare pentru decizii de management ale proiectului. În schimb există alte metode mult mai puțin consumatoare de timp și bani care ne asigură informații suficiente despre situația inițială.

Următorul tabel ne arată un format prin care pot fi sintetizate rezultatele monitorizării (un exemplu este inclus). Acest format tabelar include fragmentări ale indicatorilor pentru o anumită perioadă – monitorizare trimestrială sau cumulativă. Tabelul oferă o perspectivă vizuală asupra progresului de realizare a rezultatelor, conținând remarci relevante și acțiuni corective.

Tabel pentru Monitorizarea rezultatelor

Nr.	Rezultate	Planificare pentru toată durata						Planificare și progres pentru un trimestru						Planificare și progres general până în prezent						Validitatea indicatorilor și		Observații	Acțiuni ce trebuie întreprinse
		Realizat înainte de trimestrul de raportare			Realizat în timpul trimestrului de raportare			Progres planificat al indicatorului pentru întreaga durată la finalul trimestrului de raportare			Progres real al indicatorului pentru întreaga durată			Progres real al indicatorului pentru întreaga durată			Indicator valid (D/N)	Surse valid (D/N)					
		Indicator	Cantitate	Unitate	Cantitate	Unitate	%	Indicator	Cantitate	Unitate	Cantitate	Unitate	%	Cantitate	Unitate	Cantitate			Unitate	%			
1	Accesul îmbunătățit spre școli	Transport regulat de la satul A la B este asigurat	5.000	km	1.250	km	25	Transport regulat de la satul A la B este asigurat	1.400	km	1.100	km	79	2.650	km	2.350	km	47	D	D	Utilizarea redusă a mijloacelor de transport datorită condițiilor meteo nefavorabile	Se sugerează schimbări ale orarului astfel încât orele încep mai târziu	
2	Modul de predare îmbunătățit	Cel puțin 80% dintre profesori aplică cu măiestrie tehnicile moderne de predare	80	%	7	%	9	Profesorii sunt capabili să aplice tehnici de predare interactive la clasele lor	25	%	30	%	120	32	%	37	%	46	D	N	Inspectorii școlari nu monitorizează profesorii cu regularitate	Organizarea monitorizării prin formarea voluntarilor	

6.3.3. Monitorizarea ipotezelor

În timp ce activitățile și rezultatele sunt monitorizate cu regularitate, monitorizarea ipotezelor și a riscurilor nu se face decât foarte rar. Când ne aflăm în rândul rezultatelor, ipotezelor li se pot atașa indicatori și surse de verificare. Următorul tabel ne arată o privire de ansamblu asupra unei fișe de monitorizare a ipotezelor. Acesta formează baza pentru o monitorizare trimestrială a ipotezelor, care va funcționa comparabil cu fișa de monitorizare a rezultatelor, adică, ne oferă o privire de ansamblu asupra adevărului (mersului către progres) ipotezelor, asupra observațiilor relevante și a acțiunilor corective sugerate. Managerii de proiect trebuie să reacționeze imediat, atunci când ipotezele nu se adevăresc și riscă să pericliteze succesul proiectului, de ex, prin ajustarea planificării, întâlniri cu partenerii și cu părțile implicate.

Tabelul poate fi o parte a rapoartelor de progres care trebuie produse în cadrul proiectului. Ipotezele ulterioare trebuie adăugate dacă se cere acest lucru - în cazul în care s-au trecut cu vederea unii factori sau dacă apar riscuri noi din mediul proiectului.

Exercițiu. Elaborați indicatori și surse de verificare apoi scrieți comentarii pentru următoarea situație:

Nivel în ML	Ipoteze	Indicatori	Surse de verificare	Comentarii/ consecințe dacă ipotezele nu se adevăresc
Obiectivul general	Democrații funcționale în țările participante			
	Programe noi sunt bine acceptate			
Scopul proiectului	Deciziile și mecanismele sunt sustenabile			
	Cetățenii doresc să participe în procesul de elaborare a politicilor publice			
	Comunitatea sprijină participarea tinerilor			
Rezultate	Autoritățile publice respectă acordul semnat			
Activități	Tinerii doresc să participe la consiliile consultative			
	Școlile doresc să colaboreze			
	Autoritățile publice răspund campaniilor			

6.3.4. Monitorizarea impactului

Monitorizarea impactului se concentrează asupra:

- eficacitatea proiectului (“a face lucrurile care trebuie”) și dincolo de aceasta ex. Impactul pozitiv și impactul vizat
- efectele secundare care nu sunt incluse în matricea logică
- impactul negativ

Aceste efecte și tipuri de impact pot deveni evidente în timpul derulării unui proiect sau după un timp de la terminarea proiectului. Dincolo de nivelul proiectului, analiza devine de o importanță majoră pentru evaluare, conducerea strategică și formularea de politici pentru întreprinderi viitoare. Monitorizare efectelor și a impactului diferă de celelalte tipuri de monitorizare deoarece:

- perioada lungă de observare. Poate exista un decalaj de timp considerabil între obținerea rezultatelor și apariția beneficiilor și a impactului. În astfel de cazuri este de ajutor să se lucreze cu indicatori orientați către proces, adică indicatori care vor arăta semnele inițiale și cele rezultante ale impactului vizat. Ele ne pot da cel puțin un bun indiciu dacă proiectul este pe calea cea bună. De regulă evaluarea implică feedback-ul direct și evaluarea prin grupurile țintă
- o conexiune strânsă dintre schimbările datorate în mod direct proiectului sau programului și mediul sau contextul acestuia. Adică, este adesea dificil să distingă dintre schimbările care apar direct din proiect și schimbările care ar fi apărut și fără proiectul respectiv (beneficii incrementale). Procedul și instrumentele pentru monitorizarea impactului sunt aceleași ca și în cazul monitorizării rezultatelor: colectarea de informații în formă tabelară, secvențe temporale, etc.