

# **M**ANAGEMENTUL PROIECTELOR PRIN METODA ABORDARII LOGICE DE ANSAMBLU - LFA (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)

***Abordarea logică de ansamblu - LFA (Logical Framework Approach)*** s-a constituit ca o metodologie având la bază conceptul de *schema proiectului*, și care urmărește să faciliteze o serie de eforturi pe care trebuie să le desfășoare managerii de proiecte, cum ar fi:

- clarificarea scopului și a motivului unui proiect;
- identificarea cerințelor privind informațiile;
- definirea clară a principalelor elemente ale proiectului;
- analiza de bază a proiectului în faza de început;
- facilitarea comunicării între persoanele implicate în realizarea proiectului;
- determinarea modului de măsurare a succesului sau eșecului unui proiect.

Abordarea logică de ansamblu - LFA (Logical Framework Approach) este un instrument analitic pentru planificarea și managementul proiectelor orientate spre realizarea unor obiective.

Etapele demersului LFA sunt grupate în două stadii (***I*** și ***II***), constând în ***analiza situației existente*** și ***întocmirea proiectului*** și asigurând condițiile de concordanță între componentele proiectului și situația care a cerut proiectul (program, proces de dezvoltare, cerință de schimbare).

## ***Stadiul I. ANALIZAREA SITUAȚIEI EXISTENTE***

***Etapa 1. Analiza participanților.*** Se analizează grupurile de interes: furnizorii, beneficiarii, partenerii, susținătorii, dușmanii etc., explicându-se motivele poziției lor și ce pot da și ce vor în schimb.

**Etapa 2. Analiza problemelor.** Prezentarea lor, complexitatea și ierarhia în importanța.

**Etapa 3. Analiza obiectivelor.** Definirea, fixarea în timp, măsurabilitatea, moduri de evaluare.

**Etapa 4. Analiza alternativelor.**

## **Stadiul II. ÎNTOCMIREA PROIECTULUI.**

**Etapa 5. Elementele proiectului.** (conform cu Matricea Proiectului).

**Etapa 6. Analiza factorilor externi.** (conform cu Matricea Proiectului).

**Etapa 7. Stabilirea indicatorilor.** (conform cu Matricea Proiectului).

În vederea operaționalizării metodologiei Abordării logice de ansamblu – LFA, regăsită de altfel și în recomandări ale multor programe de dezvoltare interne și internaționale, de cooperare economică și socială, este necesară o detaliere a conținutului etapelor acesteia.

### **Etapa 1. Analiza participanților**

1. Listarea persoanelor, grupurilor și instituțiilor afectate pozitiv și/sau negativ de problema analizată ce urmează să fie rezolvată de proiect.
2. Clasificarea persoanelor, grupurilor și instituțiilor, după diferite criterii.
3. Stabilirea intereselor și opiniilor care vor avea prioritate în faza de analiză a problemelor.
4. Selectarea celor mai importante grupuri.
5. Analiza detaliată a grupurilor importante, în funcție de:
  - probleme: problemele majore care afectează grupul (economice, culturale etc.);
  - interese: identificarea nevoilor și intereselor din punctul de vedere al fiecărui grup;
  - potențial: identificarea punctelor forte și a slăbiciunilor fiecărui grup;

- conexiuni: identificarea conflictelor de interese principale, a modurilor de cooperare sau a dependențelor între grupurile importante.

6. Decizia asupra grupului a cărui interese și scopuri trebuie să aibă prioritate în faza de analiza a problemelor.

## **Etapa 2. Analiza problemelor.**

### **A. Formularea problemelor**

1. Identificarea problemelor existente, potențiale sau viitoare.
2. Lipsa unei soluții nu este o problemă în sine, ci dovada existenței unei stări negative.

Abordarea corectă a procesului de formulare a problemei, conduce la definirea problemei astfel încât să admită, mai degrabă, o soluție pozitivă.

### **B. Evaluarea problemelor**

Fiecare participant sugerează o problemă asupra căreia să se concentreze discuția. Tema care ghidează discuția și selectarea problemei de urmărit a fi rezolvată, sunt interesele și problemele grupurilor de interes, persoanelor și situațiilor implicate.

1. Identificarea problemelor majore existente, pe baza informațiilor existente.
2. Selectarea unei singure probleme, esențială, ce trebuie analizată.
  - se aranjează problemele propuse într-un arbore al problemelor, în funcție de legăturile cauzale dintre ele;
  - se încearcă după această structurare, luarea unei decizii cu privire la stabilirea problemei esențiale.

Când nu se ajunge la consens în alegerea problemei esențiale, se vor încerca:

- organizarea unei ședințe de Brainstorming,
- întocmirea unui tabel de decizie cu note,
- stabilirea unei alte întâlniri,
- punerea altui subiect în discuție,

**TREBUIE ÎNCERCAT SĂ SE OBTINĂ  
O DECIZIE PRIN UNANIMITATE**

3. Identificarea cauzelor importante și directe ale problemei principale.

4. Identificarea efectelor importante si directe ale problemei principale.
5. Construirea unui arbore al problemelor ce evidentiaza relatia cauza - efect între problemele ridicate in discutie.
6. Revederea si verificarea arborelui problemelor si ajustarea lui, daca este cazul.

### ***Etapa 3. Analiza obiectivelor.***

În cadrul acestei etape, arborele problemelor este transformat într-un arbore al obiectivelor si este analizat.

Acest lucru se face prin:

1. Reformularea tuturor elementelor din arborele problemelor, în termenii condițiilor pozitive dorite.
2. Reevaluarea relațiilor între mijloace și finalitate, cu scopul asigurării validității, consistenței și completitudinii arborelui problemelor.
3. Dacă este necesar, mai trebuie făcută reevaluarea afirmațiilor, eliminarea obiectivele ce nu sunt realiste sau necesare, adăugarea obiectivelor noi.
4. Identificarea și trasarea conexiunilor pentru găsirea relațiilor între mijloace și finalitate.

### ***Etapa 4. Analiza alternativelor.***

#### **A. Selectarea alternativelor.**

Selectarea alternativelor are drept scop identificarea optiunilor alternative posibile, stabilirea fezabilitatii acestora si luarea deciziei asupra strategiei proiectului.

#### **B. Identificarea opțiunilor alternative.**

1. Identificarea diferitelor moduri de atingere a obiectivelor, ca opțiuni alternative posibile sau componente ale proiectului.
2. Eliminarea obiectivelor ce nu sunt dorite sau posibil de atins.
3. Păstrarea obiectivelor ce sunt urmărite sau posibil de atins.
4. Discutarea implicațiilor asupra grupurilor afectate.

#### **C. Selectarea strategiei proiectului**

5. Aprecierea fezabilității diferitelor alternative.
6. Selectarea uneia din alternative ca strategie a proiectului.

7. Introducerea unor criterii de decizie suplimentare în cazul neajungerii la o înțelegere.

D. Alegerea celei mai viabile strategii

Selectarea celei mai viabile strategii trebuie făcută în concordanță cu următoarele criterii:

- costul total,
- beneficii ale grupurilor prioritare,
- probabilitatea de îndeplinire a obiectivelor,
- riscurile sociale.

Se mai pot folosi și alte criterii, cum ar fi:

- tehnice,
- financiare,
- economice,
- instituționale,
- sociale,
- ecologice

### ***Etapa 5. Identificarea elementelor principale ale proiectului.***

După alegerea strategiei proiectului, elementele principale ale acestuia derivă din arborele obiectivelor și sunt transferate în prima coloană a matricei proiectului.

A. Definirea principalelor elemente ale proiectului.

#### **1. Obiectivul dezvoltării.**

Acesta este anticipat pe termen lung. Odată acest obiectiv fiind stabilit, trebuie să existe siguranța că obiectivul dezvoltării:

- nu este nici o contradicție cu politica de dezvoltare a României, sau a țării partenere, dacă este cazul;
- este consecvent cu politica sponsorului;
- reprezintă o justificare suficientă pentru proiect;
- nu este prea ambițios, adică realizarea obiectivului imediat nu va contribui în mod semnificativ la îndeplinirea obiectivului de dezvoltare;
- grupurile țintă sunt explicit definite;
- este exprimat ca un final dorit, nu ca un mijloc (un proces);
- este exprimat în termeni posibil de verificat;

- nu conține două sau mai multe obiective legate cauzal.

## 2. Obiectivul imediat.

Acesta cuprinde efectele proiectului, efectele dorite pentru beneficiarii proiectului, cuprinzând o formulare precisă a condițiilor viitoare. După stabilirea acestui obiectiv trebuie să avem siguranța că:

- acesta constă dintr-un singur obiectiv;
- grupurile țintă sunt specificate;
- poate contribui la îndeplinirea obiectivului de dezvoltare;
- este realist;
- este formulat ca un stadiu dorit, nu ca un proces;
- este definit precis și posibil de verificat.

## 3. Rezultate / Realizari.

Acestea reprezintă obiective pe care proiectul trebuie să le atingă și susține pe întreaga viață a proiectului. Realizările sunt rezultate ce pot fi garantate de proiect ca o consecință a activităților sale. După identificarea rezultatelor trebuie să avem siguranța că:

- sunt incluse toate rezultatele esențiale necesare realizării obiectivului de dezvoltare;
- sunt incluse doar realizările ce pot fi garantate de proiect;
- fiecare realizare poate fi văzută ca un mijloc necesar pentru realizarea obiectivului imediat;
- toate rezultatele pot fi obținute cu resursele disponibile;
- realizările sunt definite precis și se pot verifica.

## 4. Activități.

Acestea trebuie exprimate ca procese - sa indice structura și strategia de bază a proiectului.

*Activitatea reprezintă o acțiune necesară pentru a transforma resursele mobilizate, în rezultate planificate, într-o anumită perioadă de timp.*

După stabilirea și descrierea activităților ce trebuie desfășurate, trebuie să avem siguranța că:

- sunt cuprinse toate activitățile esențiale necesare pentru a atinge rezultatele dorite;
- toate activitățile contribuie direct la atingerea unui nivel de performanță stabilit pentru realizări;

- sunt incluse doar acele activități ce fac parte integrantă din proiect;
- activitățile sunt descrise în principal în termeni de acțiuni ce trebuie să aibă un sfârșit clar; nu prin realizări îndeplinite.
- timpul alocat fiecărei activități este realist;
- activitățile sunt în concordanță cu situația reală din țara noastră și din țara parteneră, în funcție de instituții, ecologie, tehnologie, cultură etc.

## 5. Resurse.

Acestea trebuie exprimate în termeni de fonduri, număr de personal și bunuri aflate în proprietate

***Resursele reprezintă "materile prime" ale unui proiect, necesare pentru producerea realizărilor dorite: fonduri, personal, materiale, servicii***

După stabilirea și descrierea resurselor necesare unui proiect, trebuie să avem siguranța că:

- resursele se pot corela direct cu activitățile specificate;
- resursele sunt condiții necesare și suficiente pentru a îndeplini activitățile planificate;
- nivelul de detaliu este adecvat, fiind ușor de înțeles;
- resursele sunt definite precis și într-o manieră verificabilă (cantitate, calitate, cost);
- resursele sunt în concordanță cu situația reală din țara noastră și din țara de unde se află partenerul, funcție de organizare, cultură, tehnologie, mediu, etc.
- s-a evitat supraspecificarea resurselor în contradicție cu o descriere relativ neclară a obiectivelor.

## ***Etapa 6. Analiza factorilor externi.***

Factorii externi reprezintă situațiile, întâmplările, condițiile sau deciziile care au impact asupra proiectului, dar care sunt mult sau complet în afara zonei de control a managementului proiectului.

Este foarte important ca acești factori să fie cât mai devreme identificați și luați în considerare pentru a se putea:

- determina probabilitatea de succes sau riscul asumat;
- evita riscuri mari ce pot apărea prin refacerea proiectului;
- clarifica zonele și limitele responsabilităților managementului proiectului;
- indica zonele în care sunt necesare mai multe informații sau este nevoie să fie efectuate cercetări mai în profunzime.

Identificarea factorilor externi importanți se poate face prin:

- deducerea din arborele obiectivelor;
- precizarea lor ca niște condiții favorabile;
- identificarea în *matricea proiectului*; ei apar ca niște elemente legate de diferite nivele;
- aprecierea în funcție de importanța și probabilitatea lor de apariție.

Verificarea impactului factorilor externi se face prin eliminarea factorilor care sunt în mod evident neimportanți pentru rezultate sau practic este improbabil să apară. Aprecierea probabilității de apariție a factorilor rămași în analiză se face astfel:

- dacă factorii sunt probabili se includ în *matricea proiectului* și se asigură monitorizarea lor, raportarea schimbărilor și gradul de influențare al lor.
- dacă factorii sunt puțin probabil să apară, dar sunt "mortali" atunci se refacă proiectul.
- dacă refacerea proiectului nu este posibilă atunci se respinge propunerea de proiect.

Un principiu de bază în toate proiectele este acela că trebuie făcute astfel încât să satisfacă nevoile beneficiarilor, nu pe cele interne ale furnizorului. După ce proiectul a fost formulat, trebuie să avem siguranța că grupurile țintă sunt:

- specificate în *matricea proiectului* la nivelul obiectivului de dezvoltare, obiectivului imediat și al rezultatelor;
- precis definite după deferite criterii
- specificate la nivelul corect al proiectului.

### ***Etapa 7. Stabilirea indicatorilor.***

Indicatorii arată cum se poate verifica gradul de atingere a obiectivelor. În contextul tehnicii LFA, indicatorii specifică performanța standard ce trebuie



atinsă pentru a se asigura obiectivul de dezvoltare, obiectivele imediate și rezultatele dorite. Indicatorii ar trebui să specifice:

- grupul țintă (Pentru cine?);
- cantitatea (Cât de mult?);
- calitatea (Cât de bine?);
- timpul (Când?);
- locul (Unde?).

Indicatorii asigură baza pentru monitorizare și evaluare. Pentru formularea unui indicator este necesar să fie parcurse următoarele etape:

- identificarea indicatorului; (numărul de proiecte crește sau scade)
- specificarea grupului țintă; (potențiali utilizatori de produse);
- cantitatea (trei organizații doresc să se aboneze pentru întreținere și reparații);
- stabilirea calității; (menținerea calității lucrărilor pe o perioadă de un an, monitorizată prin număr de intervenții în perioada de garanție);
- specificarea perioadei de timp;
- stabilirea locului.

Un indicator bine formulat trebuie să fie:

- substantial - reflectă un aspect esențial al unui obiectiv în termeni precisi;
- independent - la nivele diferite. Din moment ce obiectivele de dezvoltare și cele imediate sunt diferite și de la fiecare indicator se așteaptă să reflecte evidența rezultatelor, nu se poate folosi decât un singur indicator pentru un obiectiv.
- faptic - fiecare indicator trebuie să reflecte realitatea, nu impresii subiective.
- plauzibil - schimbările înregistrate pot fi direct atribuite proiectului.
- obținabil - indicatorii trebuie să poată fi calculați în funcție de datele deja disponibile sau colectabile cu un efort suplimentar rezonabil, ca parte integrantă a administrării proiectelor.

Se va presupune existența în cadrul proiectului a unei legături cauzale în succesiunea întâmplărilor (ordine cronologică). Datorită faptului că nu este sigur că o astfel de relație să apară în realitate, proiectul apare ca o ipoteză ce poate fi analizată. Presupunem că:

1. Dacă toate condițiile și mărimile de intrare există, atunci activitățile vor avea loc;
2. Dacă activitățile au loc, atunci apar și rezultate;

3. Dacă există rezultate, atunci obiectivele imediate sunt atinse;  
 4. Dacă obiectivele imediate sunt realizate, atunci acestea contribuie la îndeplinirea obiectivului major al proiectului.

<p><b>1. Obiectiv de dezvoltare</b>                  Obiectivul cel mai important, de cel mai înalt nivel, la a cărui realizare se aștepta ca proiectul să contribuie.  <i>Mentionarea grupurilor tinta</i></p>	<p><b>1. Indicatori</b>                  Măsuri (directe sau indirecte) pentru a verifica proporția în care obiectivul de dezvoltare este îndeplinit.  <i>Mijloacele de verificare trebuie să fie specifice.</i></p>	<p><b>1. Factori externi</b>                  Condiții importante sau decizii, din afara proiectului, necesare pentru a susține realizarea obiectivului de dezvoltare.</p>
<p><b>2. Obiectiv imediat</b>                  Efectul (efectele) care se aștepta să fie obținut ca rezultat al proiectului.  <i>Mentionarea grupurilor tinta</i></p>	<p><b>2. Indicatori</b>                  Măsuri pentru verificarea proporției în care obiectivul imediat este îndeplinit.  <i>Mijloacele de verificare trebuie să fie specifice.</i></p>	<p><b>2 Factori externi</b>                  Condiții importante sau decizii, din afara controlului proiectului, care influențează în mod predominant atingerea obiectivului imediat.</p>
<p><b>3. Rezultate</b>                  Rezultatele pe care managementul proiectului ar fi capabil să le asigure  <i>Mentionarea grupurilor tinta</i></p>	<p><b>3. Indicatori</b>                  Măsuri care verifică în ce proporții sunt produse rezultatele.  <i>Mijloacele de verificare trebuie să fie specifice.</i></p>	<p><b>3. Factori externi</b>                  Condiții importante sau decizii, din afara controlului managementului proiectului, necesare pentru obținerea rezultatelor.</p>
<p><b>4. Activități</b>                  Activitățile ce trebuie incluse în proiect pentru a se face posibilă producerea de rezultate</p>	<p><b>4. Indicatori</b>                  Se stabilesc numai dacă este cazul</p>	<p><b>4. Factori externi</b>                  Condiții importante sau decizii din afara managementului proiectului necesare pentru îndeplinirea activităților.</p>
<p><b>5. Resurse</b>                  Bunurile și serviciile necesare pentru a susține activitățile</p>	<p><b>5. Indicatori</b>                  Dacă este cazul</p>	<p><b>5. Factori externi</b>                  Condiții inițiale: condiții importante din afara managementului proiectului.</p>