

MCD

PED

Tài liệu tập huấn

Quản lý Dự án Phát triển

Hà Nội, tháng 9/2009

Giảng Viên: ThS. Đỗ Đức Khôi

GD Trung tâm Dân số, Môi trường và Phát triển (PED)

DD: 0913 540 129; Tel: 04 -3872 4509; Fax: 04 3872 4508

Email: khoi.ped@vusta.vn; ped@vussta.vn; pedhanoi@fpt.vn;

Số 58, ngõ 162, Nguyễn Văn Cừ, Long Biên, Hà Nội

Hà Nội, tháng 9/2009

Phần 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN

1. ĐỊNH NGHĨA VỀ DỰ ÁN

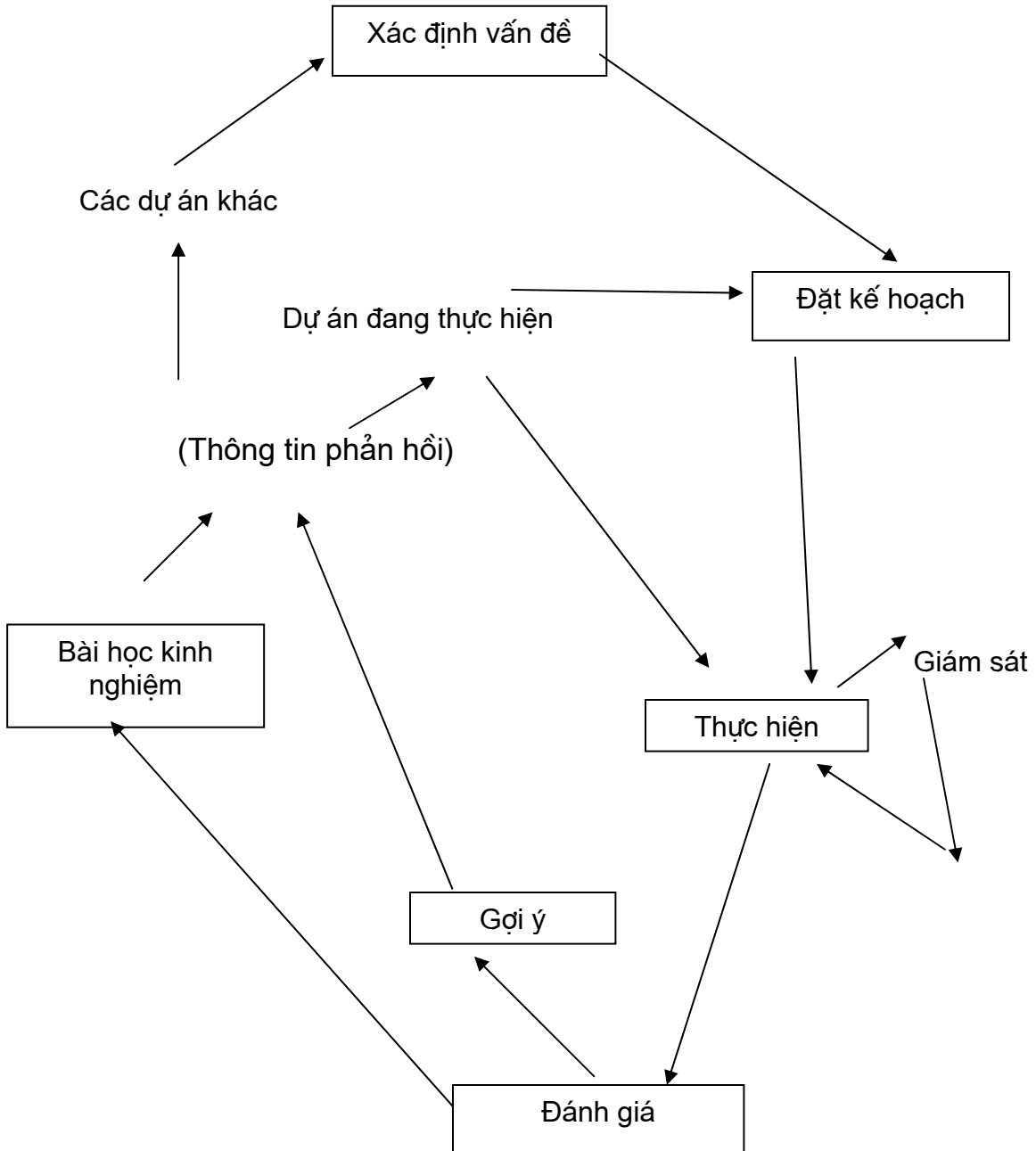
Dự án là tập hợp các hoạt động liên quan với nhau nhằm đạt được các mục tiêu đã định trước với khoảng thời gian và nguồn lực đầu vào đã định trước.

2. CÁCH TIẾP CẬN CỦA CÁC DỰ ÁN PHÁT TRIỂN

Các cách tiếp cận và phương châm hành động của dự án phát triển	Hành động của dự án mà anh/ chị đã biết
Các cách tiếp cận của các dự án phát triển	
1. Tiếp cận từ dưới lên	
2. Tiếp cận mang tính tham gia	
3. Tiếp cận theo hướng đa ngành/ đa mục tiêu	
Một số phương châm hành động của các dự án phát triển	
1. Đáp ứng đúng nhu cầu và nguyện vọng của cộng đồng.	
2. Tuân thủ tiến trình phát triển cộng đồng (Thức tỉnh/ tăng năng lực/ tự lực)	
3. Trao quyền để quản lý từ cấp thấp nhất	
4. Các bên cùng đóng góp	
5. Lồng ghép với chương trình dự án khác	
6. Đảm bảo hiệu quả và tính bền vững	
7. Cần cầu mà không phải là xâu cá	
8. Thực hiện dân chủ cơ sở	
9. Bảo vệ tài nguyên thiên nhiên và môi trường sinh thái để phát triển bền vững	
10. Giảm dần sự hỗ trợ	
11. Không làm hộ/ không làm thay mà chỉ hỗ trợ	
12. Chú trọng vấn đề giới và đảm bảo bình đẳng giới	
13. Chú trọng đến người nghèo và vì người nghèo	
14. Chú trọng đến đồng bào Dân tộc thiểu số	

3. XÂY DỰNG VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN THEO CHU TRÌNH

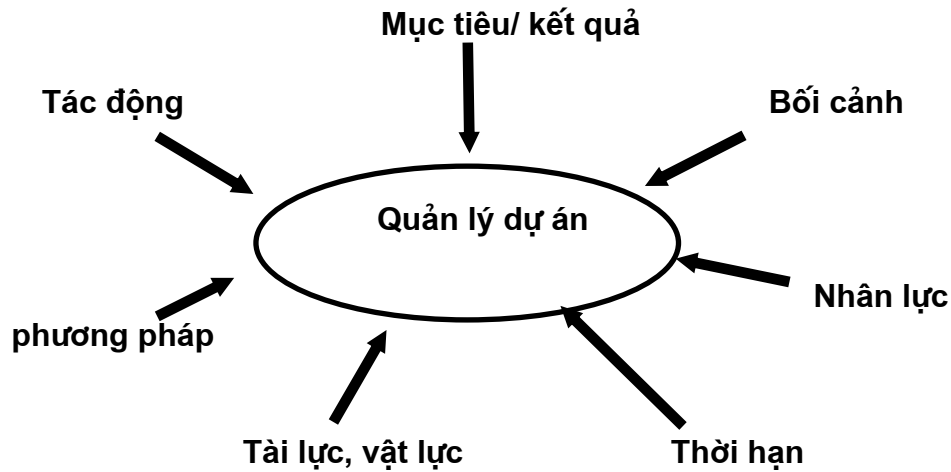
Chu trình của dự án và quản lý dự án theo chu trình



4. ĐỊNH NGHĨA VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

Quản lý dự án là tiến trình tổ chức và sử dụng các nguồn lực nhằm đạt mục tiêu tổng quát và những mục tiêu cụ thể của dự án.

5. CÁC YẾU TỐ CỦA QUẢN LÝ DỰ ÁN



Phần 2:

PHƯƠNG PHÁP KHUNG LÔGIC VÀ CÁC ỨNG DỤNG

1. KHÁI NIỆM

Phương pháp khung Logic -LFA là một thuật ngữ:

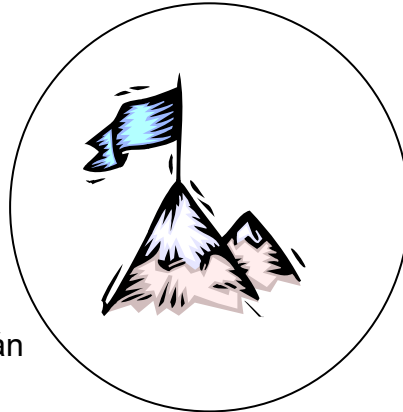
- Logical Framework Approach (LFA)
- Objectives Oriented Project planning (OOPP)
- Project Cycle Management (PCM)
- Ziel Orientier Projekt Planung (ZOPP)

LFA là một tập hợp của

- Công cụ và thủ tục

LFA là một phương pháp

- Trình bày dự án
- Lập kế hoạch của dự án
- Quản lý, điều hành dự án
- Là cơ sở để Giám sát, đánh giá dự án



LFA là một phương pháp

- Đã được chuẩn hoá.
- Đã được nhiều tổ chức, nhà tài trợ, chương trình, dự án sử dụng.

2. CÁC MỤC TIÊU CỦA LFA

1. Xác định các mục tiêu thiết thực và rõ ràng, có thể bền vững trong thời gian dài
2. Cải tiến công tác thông tin và sự hợp tác giữa dự án và các cơ quan đối tác bằng cách cùng nhau lập kế hoạch và bằng việc cung cấp thông tin/ các định nghĩa rõ ràng
3. Làm rõ phạm vi trách nhiệm của các nhóm tham gia công việc của dự án
4. Cung cấp các chỉ số nhằm làm cơ sở cho công tác kiểm tra, giám sát và đánh giá dự án.
5. Xác định rõ cơ sở dữ liệu và phương pháp giám sát đánh giá.
6. Nhận ra các giả định để kiểm soát và điều hành dự án theo đúng mục tiêu.

3. ĐẶC ĐIỂM CỦA LFA

1. Trình tự tiến dần qua một loạt các bước vạch kế hoạch nối tiếp nhau

2. Cung cấp thông tin và trực quan hoá một cách liên tục trong suốt các bước vạch kế hoạch
3. Cách tiếp cận được tiến hành theo nhóm.
4. áp dụng trực tiếp cho việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, điều hành, giám sát và đánh giá dự án.

4. KẾT LUẬN

4.1. Khung Logic là công cụ để cải thiện chất lượng dự án

Khung Logic, cách tiếp cận khung Logic là công cụ cho việc lập kế hoạch và quản lý dự án theo định hướng mục tiêu.

Khung Logic:

- Định hướng mục tiêu
- Định hướng nhóm đối tượng
- Xác định rõ thành phần và sự tham gia

4.2. Khung Logic thúc đẩy quá trình lập kế hoạch, phân tích và trao đổi thông tin giữa các bên tham gia

1. Tiếp cận khung Logic cho phép làm rõ hơn mục đích và yêu cầu của dự án.
2. Trợ giúp xác định các thông tin cần thiết.
3. Trợ giúp xác định rõ ràng các yếu tố chủ chốt của dự án.
4. Trợ giúp phân tích sự thiết lập hình thành dự án ở ngay giai đoạn đầu chu kỳ dự án.
5. Trợ giúp thúc đẩy trao đổi thông tin giữa tất cả các bên tham gia dự án.
6. Trợ giúp xác định những căn cứ đo lường sự thành công hay thất bại của dự án.

5. CÁC BƯỚC CHỦ YẾU CỦA LFA

5.1. Các bước phân tích

1. Phân tích vấn đề
2. Phân tích các mục tiêu
3. Phân tích các khả năng / phương án
4. Phân tích thành phần tham gia

5.2 . Xây dựng khung kế hoạch dự án

1. Các mục tiêu / các hoạt động
2. Các chỉ số xác minh khách quan
3. Phương thức / căn cứ để xác minh chỉ số
4. Các giả định quan trọng

5.3. Kế hoạch thực hiện dự án

1. Hệ thống các mục tiêu và Thời gian biểu của dự án
2. Đầu vào và đầu ra cho các hoạt động của dự án...
3. Kinh phí/ Ngân sách

6. CÁC BƯỚC PHÂN TÍCH

Bước 1. PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ

1. Phương pháp phân tích vấn đề bằng ” Cây vấn đề “

- Bước 1:** Tìm ra các vấn đề cơ bản tồn tại trong thực trạng khó khăn. (bằng phương pháp động não / phương pháp khuyến khích các thành viên trong nhóm đưa ra các ý kiến khác nhau sau đó cùng nhau tranh luận)
Liên quan đến chọn lựa vấn đề cốt lõi là **vấn đề** quan tâm nhất của các nhóm lợi ích và các tổ chức, cá nhân có liên quan.
- Bước 2:** Viết ra một câu ngắn gọn về vấn đề cốt lõi
- Bước 3:** Viết ra các nguyên nhân của vấn đề cốt lõi, mỗi nguyên nhân được viết trên 1 tờ bìa.
- Bước 4:** Viết ra những ảnh hưởng gây nên bởi vấn đề cốt lõi này, mỗi ảnh hưởng được viết trên 1 tờ bìa.
- Bước 5:** Lập nên một biểu đồ chỉ rõ mối quan hệ **nhân - quả** theo dạng một biểu đồ hình cây- cây vấn đề (problem tree)
- Bước 6:** Xem xét lại toàn bộ biểu đồ và kiểm tra tính có căn cứ và sự hoàn thiện của cây vấn đề.

2. Một số lưu ý khi Phân tích vấn đề

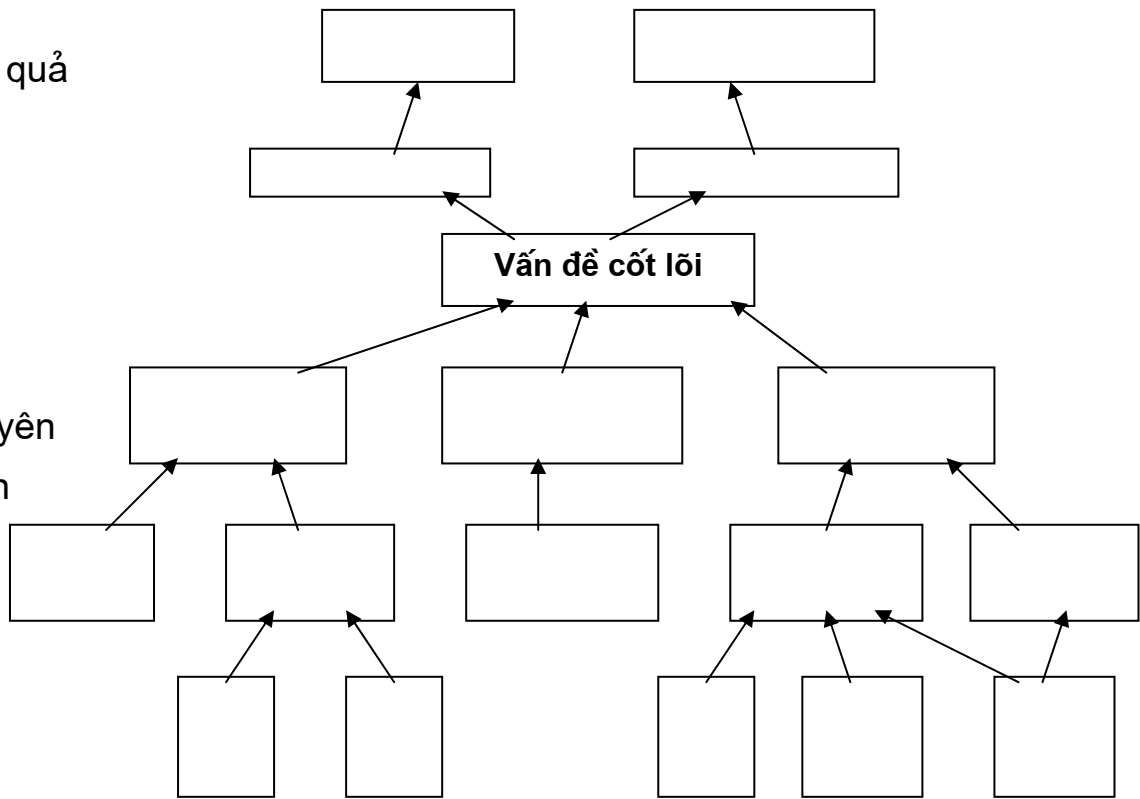
1. Xem các vấn đề này như những điều kiện bất lợi
2. Một vấn đề trên một mảnh giấy
3. Tìm ra các vấn đề hiện có, chứ không phải các vấn đề tưởng tượng ra, hoặc các vấn đề giả thử có
4. Một vấn đề không phải là thiếu lời giải đáp mà đó là một tình trạng khó khăn, một tình trạng tiêu cực thật sự đang tồn tại
5. Vị trí trên sơ đồ không chỉ ra tầm quan trọng của các vấn đề.

Bài tập thảo luận nhóm: Anh Chị hãy xây dựng 1 cây vấn đề cho một vấn đề mà anh chị quan tâm

Cây vấn đề

Hậu quả

Nguyên nhân



Bước 2. PHÂN TÍCH MỤC TIÊU

1. Phương pháp phân tích bằng “Cây mục tiêu”

Cây mục tiêu là một tập hợp kỹ thuật để

- Mô tả tình hình trong tương lai, sẽ đạt được bằng cách giải quyết vấn đề
- Là cơ sở để lựa chọn, xác định những khả năng can thiệp của dự án

2. Các bước tiến hành lập Cây mục tiêu

Bước 1: Chuyển tất cả những điều kiện **bất lợi** trong biểu đồ **cây vấn đề** thành những điều kiện **có lợi**:

- Cần thiết, và
- Có thể thực sự đạt được

Bước 2: Kiểm tra mối quan hệ phương tiện - mục đích từ đó đảm bảo tính có căn cứ và sự hoàn thiện trong biểu đồ

Bước 3: Nếu thấy cần:

- Xem lại câu cú
- Thêm vào các mục tiêu mới nếu thấy những mục tiêu này cần thiết và xác đáng để đạt được mục tiêu được đề cập trước đó ở mức cao hơn.
- Loại bỏ những mục tiêu mà ta cảm thấy không cần thiết và không xác đáng.

Bước 3. PHÂN TÍCH LỰA CHỌN

1. Phân tích khả năng/ lựa chọn

Là một tập hợp kỹ thuật để

- Lựa chọn và xác định những mục tiêu, giải pháp có thể đưa vào kế hoạch của dự án
- Quyết định chọn lấy những mục tiêu nào mà dự án có thể chấp nhận/ theo đuổi.

2. Các bước tiến hành khả năng và lựa chọn chiến lược

Bước 1 : Xác định những mục tiêu mà bạn

- Không muốn theo đuổi,
- Không mong muốn
- Không thể đạt được,
- Trùng lặp với các dự án khác trong vùng dự án (dự án khác cùng nằm trong vùng dự án cũng theo đuổi mục tiêu này).

Bước 2 : Xác định từng mảng vấn đề, coi chúng như những chiến lược có thể lựa chọn hoặc là các hợp phần của dự án.

Bước 3 : Bằng những tiêu chí dưới đây, đánh giá xem những khả năng nào phù hợp với chiến lược của dự án.

Các tiêu chí đó là:

1. Các nguồn lực sẵn có
2. Khả năng đạt tới mục tiêu
3. Tính khả thi về kỹ thuật, tính phù hợp, sử dụng các nguồn lực của địa phương, tính đến sự phù hợp về thị trường.
4. Tỷ lệ chi phí - lợi ích, lợi ích hoặc tác động cho nhóm ưu tiên
5. Hiệu quả kinh tế đem lại, hiệu quả chi phí.
6. Các nguy cơ xã hội, giới, trở ngại về văn hóa – xã hội, tham gia của địa phương và động lực.
7. Thể chế: Năng lực, khả năng, hỗ trợ kỹ thuật,...
8. Môi trường, tác động môi trường, chi phí môi trường.
9. Phạm vi thời gian, Tính bền vững...

Bước 4. PHÂN TÍCH THÀNH PHẦN THAM GIA

1. Mục đích Phân tích các thành phần tham gia

1. Đưa ra một cái nhìn tổng quát về tất cả những người, những nhóm, những tổ chức và những cơ quan có quan hệ với dự án.
2. Kết hợp các mối quan tâm và sự trông đợi của những người, những tổ chức cần thiết cho dự án.

2. Các bước Tiến hành phân tích các bên liên quan/ thành phần tham gia

1. Viết tên tất cả những người và những nhóm người có liên quan tới hoặc bị ảnh hưởng bởi dự án.
2. Tiến hành phân nhóm họ (VD: những người được hưởng lợi, các nhóm bị ảnh hưởng, những người tiến hành công việc, những nhóm lãnh đạo v.v.)
3. Miêu tả đặc điểm và phân tích để tìm ra các ảnh hưởng tới công việc của dự án

Bài tập thảo luận nhóm:

- Anh Chị hãy phân tích thành phần tham gia dự án của nhóm anh chị.
- Bài tập về sơ đồ VENN

7. Xây dựng khung logic của dự án

7.1. Khung Logic

Khung Logic là một bảng, trong đó các câu hỏi sau đây được trả lời

- | | |
|-------------------------|---|
| 1. Tại sao | Tiến hành một dự án |
| 2. Điều gì | Mà dự án muốn đạt được |
| 3. Làm thế nào | Để dự án đạt được kết quả đó |
| 4. Những cái nào | Là những nhân tố bên ngoài quyết định đến sự thành công của dự án |
| 5. Làm thế nào | Để chúng ta có thể đánh giá được sự thành công của dự án |
| 6. Ở đâu | Chúng ta sẽ tìm được những dữ liệu cần thiết để đánh giá thành công của dự án |
| 7. Cái gì | Sẽ phải chi phí cho dự án (Nguồn lực, đầu vào của dự án) |

7.2. Khung logic của dự án

Tóm tắt các mục tiêu/ hoạt động	Các chỉ số/ chỉ báo	Nguồn dữ liệu để xác minh chỉ số	Các giả định
Mục đích chung			
Mục tiêu của dự án			
Các kết quả/ đầu ra			
Các hoạt động			

Tóm tắt mục tiêu và các hoạt động	Chỉ số	Nguồn dữ liệu để xác minh chỉ số	Giả định
<p>Mục đích/ Mục tiêu tổng thể của dự án:</p> <p>Mức độ cao hơn của mục tiêu ngắn hạn mà dự án theo đuổi, hay là mục tiêu dài hạn, tác động dài hạn của dự án</p>			
<p>Mục tiêu dự án:</p> <p>Mục tiêu ngắn hạn, trước mắt của dự án, hay là kết quả của dự án</p>	<p>Kết quả dự kiến có thể đo lường được (để kiểm tra mức độ hoàn thành của mục tiêu tổng thể của dự án).</p>	<p>Căn cứ, nguồn dữ liệu, cách thức và phương tiện để thẩm tra chỉ số</p>	<p>Các sự kiện quan trọng, các điều kiện nằm ngoài tầm kiểm soát của dự án nhưng cần thiết để cho các mục tiêu dự án đạt được</p>
<p>Các đầu ra/ Kết quả của dự án:</p> <p>Kết quả của dự án mà việc quản lý dự án phải đảm bảo hoàn thành các kết quả này.</p>	<p>Kết quả dự kiến có thể đo lường (trực tiếp hoặc gián tiếp) để thẩm tra mức độ hoàn thành các đầu ra của dự án.</p>	<p>Căn cứ, nguồn dữ liệu, cách thức và phương tiện để thẩm tra chỉ số</p>	<p>Các sự kiện quan trọng, các điều kiện nằm ngoài tầm kiểm soát của dự án nhưng cần thiết để cho các đầu ra dự án đạt được</p>
<p>Các hoạt động:</p> <p>Hoạt động cần thiết phải được thực hiện để có được đầu ra của dự án</p>	<p>Hàng hóa và dịch vụ cần thiết để thực hiện các hoạt động</p>	<p>Căn cứ, nguồn dữ liệu, cách thức và phương tiện để thẩm tra chỉ số</p>	<p>Các sự kiện quan trọng, các điều kiện nằm ngoài tầm kiểm soát của dự án nhưng cần thiết để cho các hoạt động của dự án đạt được</p>

7.3. Logic dọc trong khung Logic

Tóm tắt các mục tiêu/ hoạt động	Các chỉ số/ chỉ báo	Nguồn dữ liệu để xác minh chỉ số	Các giả định
Mục đích chung của dự án			
Các mục tiêu của dự án			Các giả định
Các kết quả/ đầu ra			Các giả định
Các hoạt động			Các giả định

Diagram illustrating vertical logic flow: Upward arrows on the left indicate that activities lead to results, results lead to objectives, and objectives lead to the overall project purpose. Horizontal arrows on the right indicate that assumptions are linked to each level of the logic model.

7.4. Logic ngang trong khung Logic

Tóm tắt các mục tiêu/ hoạt động	Các chỉ số/ chỉ báo	Nguồn dữ liệu để xác minh chỉ số	Các giả định
Mục đích của dự án			
Mục tiêu của dự án	Chỉ số/ Chỉ báo	Nguồn dữ liệu xác minh	
Các thành quả / đầu ra	Chỉ số/ Chỉ báo	Nguồn dữ liệu xác minh	

Diagram illustrating horizontal logic flow: Horizontal arrows show the relationship between objectives, indicators, and data sources for both the project's purpose and its results.

7.5. Chỉ báo / chỉ số có thể xác minh một cách khách quan

- Những chỉ báo/ chỉ số có thể xác minh một cách khách quan là các kết quả/ tiêu chuẩn cần phải phấn đấu đạt được.
- Các chỉ báo/ chỉ số này cho ta thấy kết quả/ tiêu chuẩn mà mục tiêu và các kết quả, đầu ra của dự án cần đạt được
- Nội dung của một chỉ số đầy đủ gồm:

1. **Đối tượng đích** : *Đối tượng nào? Ai? Cái gì ?*
2. **Số lượng** : *Bao nhiêu?*
3. **Chất lượng** : *Như thế nào?*
4. **Thời gian** : *Đến bao giờ? Chừng nào?*
5. **Địa điểm/ vùng** : *Ở đâu ?*

- Các chỉ báo/ chỉ số cần tập chung vào các điểm quan trọng của mục tiêu cần đạt tới.

- Chúng cung cấp cơ sở cho việc theo dõi, giám sát, quản lý và đánh giá dự án.

- Tiêu chí của một chỉ số tốt là: **(SMART)**

1. Cần cụ thể (Specific)
2. Có thể đo lường được (Measurable)
3. Có thể đạt được (Achievable)
4. Thực hiện được, có tính khả thi (Realistic)
5. Thời gian, thời điểm cụ thể (Timeframe)

- Các chỉ số lý tưởng là chỉ số thiết thực. Lý tưởng là toàn bộ các kiểm tra sau đây phải là khả quan.

- **Thích hợp:** Liệu chỉ số có liên quan đến các mục tiêu hoặc nhiệm vụ cụ thể và liệu nó có phù hợp với những người sẽ sử dụng nó.
- **Được xác định rõ ràng:** Chỉ số phải được xác định theo cách mà mọi người sử dụng có thể dùng nó và báo cáo cùng một kết quả. Quan trọng là phải đảm bảo rằng các số liệu này không thay đổi và có thể so sánh được.
- **Dễ hiểu và dễ thực hiện:** Đảm bảo rằng những người thực hiện dự án có thể hiểu rõ và theo dõi được.
- **Có thể so sánh được:** Các chỉ số phải là không đổi giữa các cơ quan khác nhau, các hệ thống thu thập khác nhau và giữ ổn định qua thời gian. Nếu có thể các định nghĩa của quốc gia sẽ được sử dụng.
- **Có thể thẩm tra được:** Số liệu và các tính toán có thể được kiểm tra. Một số chỉ số có thể là các số liệu tập hợp lại và hệ thống giám sát sẽ cần duy trì chi tiết các thành phần.
- **Hiệu quả-chi phí:** Sử dụng dễ dàng các số liệu đã thu thập được hoặc đang tồn tại ở những cơ quan chức năng. Tránh thu thập các hệ thống số liệu tốn

kém ngoại trừ những thông số này là quá chuyên sâu và then chốt. Trong trường hợp này, việc thu thập số liệu cần tính đến các lợi ích và chi phí bỏ ra.

- **Đáp ứng:** Chỉ số phải có thể thay đổi trong giai đoạn đang báo cáo. Một chỉ số về sự nghèo nàn thông thường được sử dụng trong các dự án nông nghiệp là “Tăng sản lượng” có thể được chỉ ra là không thể đo được trong vòng dưới 10 năm do sự đa dạng về xu hướng.
- **Tránh các khuyến khích vô lý:** Những người thực hiện có thể cố gắng mềm dẻo để đạt được các mục tiêu đạt ra một cách không hữu hiệu. Thí dụ: nếu một chỉ số là “số nông dân được đào tạo” thì công tác đào tạo có thể được tiến hành để đảm bảo hơn là đảm bảo rằng các nông dân có được kỹ năng họ cần.
- **Mềm dẻo:** Có thể chấp nhận sự thay đổi kế hoạch và thực tiễn. Chỉ số dựa trên kết quả còn hơn là các quá trình.
- **Có giá trị thống kê:**
- **Đúng thời hạn:** Số liệu có được đúng hạn để cho phép thực hiện các thay đổi. Số liệu có được theo định kỳ tuần/tháng/quý phải đầy đủ.

6. Ví dụ về các thành phần của Chỉ số / Chỉ báo

Mục tiêu: Nâng cao năng lực đánh bắt thủy sản

Bước 1: Tìm ra chỉ báo:

VD:

Bước 2: Xác định số lượng:

VD:

Bước 3: Xác định chất lượng

VD:

Bước 4: Xác định cơ cấu thời gian:

VD:

Bước 5: Chọn vị trí:

VD:

Kết hợp

.....

7.7. Nguồn dữ liệu, căn cứ để thẩm tra, xác minh các chỉ số/ chỉ báo

7.7.1. Nhằm xác định :

Nơi nào? bằng cách nào?/ căn cứ vào đâu (Nguồn dữ liệu) để chúng ta có thể có được bằng chứng để thẩm tra, đánh giá mức độ đạt được của các chỉ số/ chỉ báo một cách khách quan.

7.7.2. Một số câu hỏi cần làm rõ:

- Nguồn dữ liệu đó có sẵn không ?
- Nguồn dữ liệu đó có cập nhật? đáng tin cậy tới mức nào?
- Có cần thu thập thêm các thông tin bổ sung không? Có đòi hỏi một phương pháp thu thập số liệu đặc biệt không?
- Nếu cần thì việc đó sẽ thực hiện như thế nào? Khi nào?....
- Có cần phải tạo ra một nguồn dữ liệu mới không? Chi phí cho việc đó là bao nhiêu...

Nếu chúng ta không thể tìm được cơ sở dữ liệu, phương pháp, căn cứ để xác minh một cách khách quan các chỉ số, chỉ báo đã nêu ra thì cần xem lại và có thể thay đổi chỉ báo/ chỉ số khác !

Bài tập: Xác định căn cứ kiểm tra/ xác minh chỉ số

7.8. Các giả định/ Điều kiện tiên quyết/ rủi ro

7.8.1. Định nghĩa về giả định:

Các giả định là những điều kiện bắt buộc phải có, nếu dự án muốn thành công, nhưng không nằm trong phạm vi kiểm soát trực tiếp của dự án

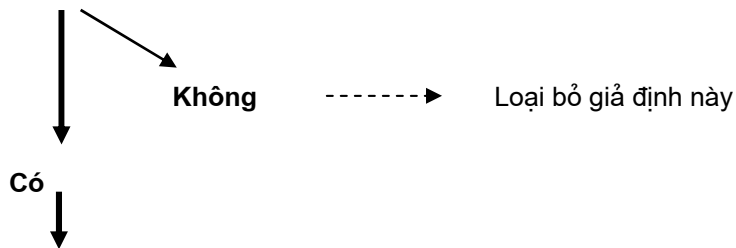
Các giả định luôn được đặt ở trạng thái khả quan / tích cực.

7.8.2. Tiến hành đưa ra các giả định như thế nào

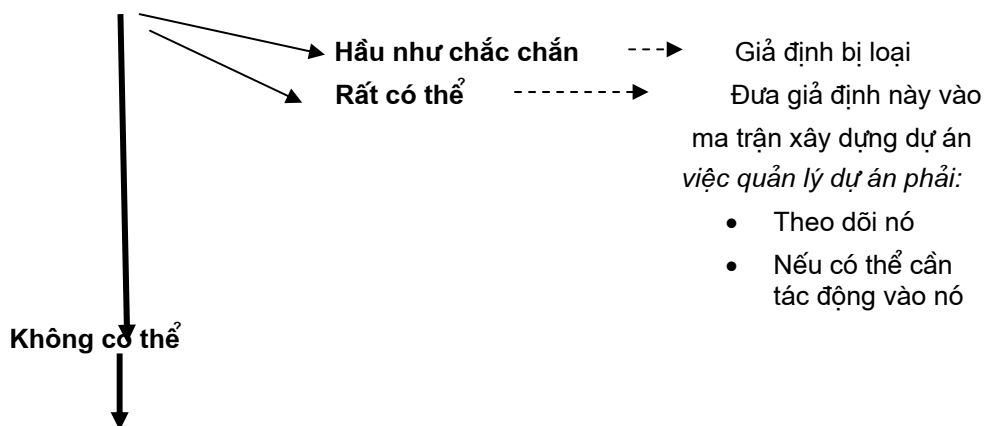
- Các giả định có thể được lấy ra từ biểu đồ các mục tiêu (Cây mục tiêu)
- Các giả định được xác định từ các điều kiện bên ngoài ảnh hưởng tới dự án.
- Các giả định sẽ được coi trọng tùy theo tầm quan trọng và khả năng có thể xảy ra của nó

7.9. Các bước phân tích, đánh giá các giả định

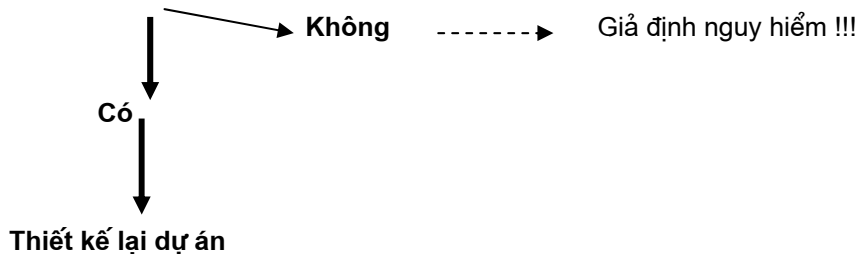
Câu hỏi 1: Giả định này có quan trọng không?



Câu hỏi 2: Khả năng giả định này xảy ra như thế nào?



Câu hỏi 3: Liệu kế hoạch của dự án có phải thiết kế lại nhằm làm cho giả định này trở nên không cần thiết không?



**Vạch ra các hoạt động nhằm gây ảnh hưởng tới các giả định
hoặc làm cho chúng trở nên không cần thiết hoặc thừa**

Xây dựng kế hoạch hoạt động của dự án

1. Kế hoạch hoạt động của dự án

Kế hoạch hoạt động của dự án thường được biểu hiện bằng biểu đồ Grannt.

Ví dụ 1: Bảng kế hoạch thực hiện dự án

Mục tiêu/ Hoạt động	Kết quả cần đạt được / chỉ số	Thời gian												Ghi chú	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Mục tiêu 1:...															
HĐ 1.1.....															
HĐ 1.2.....															
HĐ 1.3.....															
2. Mục tiêu 2:.....															
HĐ 2.1.....															
HĐ 2.2.....															
3.															
4.															

2. Kinh phí cho dự án

Mục chi (Dòng ngân sách)	Ngân sách	Ghi chú

3. Phân bổ kinh phí qua các Năm/ Quý

Mục chi (Dòng ngân sách)	Ngân sách	Phân bổ ngân sách			
		Q1	Q2	Q3	Q4

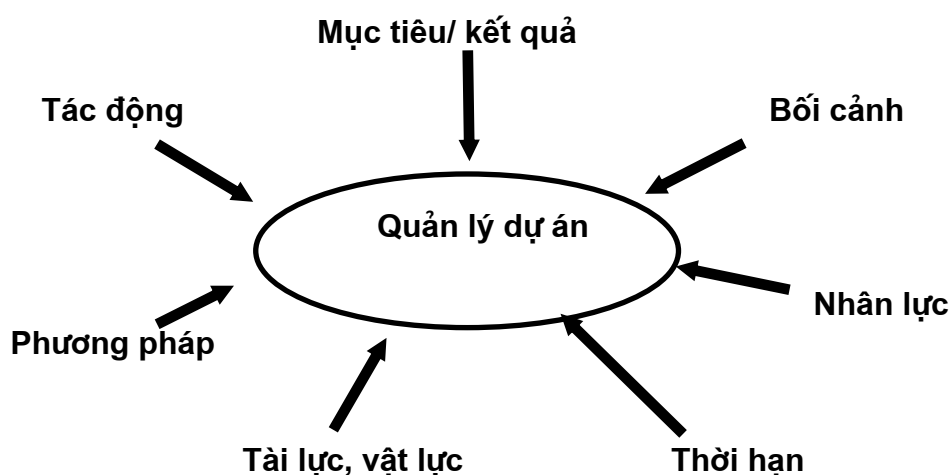
Phần 3

MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA QUẢN LÝ DỰ ÁN

I. Khái niệm về quản lý dự án

Quản lý dự án là tiến trình tổ chức và sử dụng các nguồn lực nhằm đạt mục tiêu tổng quát và những mục tiêu cụ thể của dự án.

II. Các nội dung của quản lý Dự án



III. Mục tiêu của từng nội dung quản lý Dự án

1. Quản lý mục tiêu/ kết quả

1.1. Nguyên tắc:

- Phải đảm bảo hoàn thành các mục tiêu của Dự án.
- Mục tiêu được thông suốt ở các cấp quản lý, thực hiện và hưởng lợi Dự án.

1.2. Các câu hỏi kiểm tra việc xây dựng mục tiêu

1. Mục tiêu có được xây dựng một cách đúng đắn?
2. Mục tiêu có thể đo lường được và kiểm tra được? (Giám sát và đánh giá)
3. Những người tham gia thực hiện Dự án đều hiểu rõ mục tiêu ?
4. Khi đạt được kết quả, kết quả này có tương xứng với thời gian và nguồn lực bỏ ra?

5. Những chỉ báo/ chỉ số về các kết quả cuối cùng của Dự án có được xác lập rõ ràng ?
6. Giữa các Kết quả/ đầu ra và các mục tiêu cụ thể có liên hệ nhân quả với nhau hay không ?

2. Quản lý hoàn cảnh, thông tin

2.1 Nguyên tắc

- Sự thay đổi hoàn cảnh cần được cập nhật, phân tích và xử lý để Dự án đạt được mục tiêu.
- Thông tin được cập nhật, phân cấp quản lý và xử lý

2.2. Các câu hỏi cần làm rõ (Liên hệ với dự án của MCD)

- Sự thay đổi về môi trường tự nhiên, kinh tế, xã hội, chính sách đang diễn ra ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực đến mục tiêu Dự án.
- Sự thay đổi đó cần được thông báo đến ai, cơ quan nào (Luồng thông tin).
- Cần có các giải pháp gì, hoạt động gì để đáp ứng tốt nhất với sự thay đổi đó.
- Lưu trữ thông tin thế nào.

3. Quản lý nhân lực và tổ chức thực hiện Dự án

3.1. Nguyên tắc

- Sử dụng tối đa nguồn nhân lực sẵn có.
- Phát huy hết khả năng của các nguồn nhân lực

3.2. Các câu hỏi cần làm rõ (Liên hệ với dự án của MCD)

- Hoạch định về tổ chức : Cơ cấu tổ chức của Dự án (Sơ đồ tổ chức Dự án), cơ chế điều hành, chức năng nhiệm vụ của các đơn vị tham gia.
- Các địa chỉ liên hệ/ giao dịch
- Hoạch định về nhân sự: Mô tả công việc của từng tổ chức, cá nhân và mối quan hệ trong công tác của từng cá nhân.
- Hoạch định về thủ tục và lề lối làm việc
- Hoạch định về thông tin và quản lý thông tin.
- Hợp đồng và hồ sơ, các quyết định nhân sự

4. Quản lý thời hạn, thời gian

4.1. Nguyên tắc

- Các mục tiêu và hoạt động cần được hoàn thành đúng thời hạn.

- Quản lý được thời gian của các bên tham gia/ người tham gia Dự án.

4.2. Các câu hỏi cần làm rõ (Liên hệ với dự án của MCD)

- Thời hạn (Lịch) đặt ra cho mục tiêu và các hoạt động có logic với nhau không. (Trình tự công việc)
- Thời hạn (Lịch) đặt ra có tính khả thi không.
- Đã sử dụng các công cụ gì để quản lý thời gian của các hoạt động/ của người tham gia.

5. Quản lý tài chính, phương tiện, trang thiết bị, vật tư

5.1. Nguyên tắc

- Kinh phí được sử dụng có hiệu quả, đúng mục đích, đúng dòng (Dòng ngân sách)
- Kinh phí được quản lý theo chế độ tài chính của nhà nước và của cơ quan tài trợ.
- Đảm bảo sự minh bạch, chống được tham ô, thất thoát.
- Các phương tiện, trang thiết bị và vật tư phải được sử dụng đúng mục đích, có hiệu quả cao nhất.
- Quản lý, sử dụng, chi phí hợp lý.

5.2. Các câu hỏi cần làm rõ (Liên hệ với dự án của MCD)

- Hoạch định về tài chính: Luồng tiền, quy chế tài chính, thủ tục giải ngân, thanh toán?
- Quy định về thủ tục chi trả, chứng từ, biểu mẫu?
- Kế hoạch tài chính và báo cáo tài chính?
- Hoạch định về thủ tục mua bán, quản lý và sử dụng?
- Hoạch định về duy tu, bảo dưỡng và quy trình sử dụng?
- Có kế hoạch sử dụng và hồ sơ sổ sách quản lý, giao nhận.

6. Quản lý về phương pháp

6.1. Nguyên tắc

- Phương pháp và tiến trình đảm bảo đến được mục tiêu trước mắt và lâu dài.
- Các phương pháp và tiến trình đảm bảo tính khả thi (về kỹ thuật, kinh phí, xã hội, văn hóa, và có hiệu quả...)
- Các ToR và quản lý chuyên gia về phương pháp được thực hiện.

6.2. Các câu hỏi cần làm rõ (Liên hệ với dự án của MCD)

- Phương pháp đã được lựa chọn?

- Phương pháp đã được thử nghiệm?
- Việc áp dụng có các trở ngại khó khăn gì?
- Liệu có phương pháp khác hay cần sửa đổi gì không?

7. Quản lý tác động

7.1. Nguyên tắc

- Các tác động tích cực và tiêu cực được phát hiện sớm
- Các tác động trước mắt và lâu dài cần được kiểm soát

7.2. Các câu hỏi cần làm rõ (Liên hệ với dự án của MCD)

- Dự án đã chẩn đoán được các tác động trước mắt (Tích cực và tiêu cực)
- Dự án đã chẩn đoán được các tác động lâu dài (Tích cực và tiêu cực)
- Dự án đã làm gì trong việc quản lý các tác động tiêu cực (Trước mắt và lâu dài)

IV. Những khó khăn trong quản lý Dự án

1. Dự án có những đặc điểm riêng (Trong phần 1)
2. Mục tiêu Dự án: Một số mục tiêu khó định lượng
3. Dự án có nhiều mục tiêu, nhiều kết quả, nhiều hoạt động lồng ghép, có liên quan lẫn nhau.
4. Nhân sự thường không được đào tạo chính quy, có thể có nhiều thay đổi.
5. Các quy định, quyết định khó được vận dụng đầy đủ.
6. Tổ chức thực hiện Dự án: có nhiều cơ quan tham gia, kể cả dân tham gia, dân vừa là người tổ chức, người thực hiện và là người hưởng lợi.
7. Sự thành công của Dự án phụ thuộc nhiều vào môi trường tự nhiên, xã hội, kinh tế và người hưởng lợi. Hiệu quả khó đo lường chuẩn xác.
8. Thông tin thường hay bị chậm, không đồng bộ

V. Điều kiện để quản lý Dự án có hiệu quả

Điều kiện 8 - S	Câu hỏi kiểm tra Hiện trạng của MCD
<p>1. Phải có chiến lược quản lý có hiệu quả (Strategy).</p> <p>Điều đó nghĩa là phải có kế hoạch sát đúng, khoa học.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anh chị có trong tay bản kế hoạch của Dự án? 2. Anh/ chị có hiểu được bản kế hoạch của Dự án? 3. Bản kế hoạch này làm từ bao giờ. 4. Anh chị có tham gia soạn thảo bản kế hoạch này không. 5. Khi nào thì bản kế hoạch này được chỉnh sửa. 6. Ai sẽ chịu trách nhiệm chỉnh sửa bản kế hoạch này?

Điều kiện 8 - S	Câu hỏi kiểm tra Hiện trạng của MCD
<p>2. Phải có một cơ cấu tổ chức thích hợp để đảm đương tất cả các hoạt động của Dự án (Structure).</p> <p>Nguyên tắc này đòi hỏi phải làm tốt công tác tổ chức</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Các bên tham gia Dự án (Sơ đồ VENN) có chức năng và nhiệm vụ rõ ràng không? 2. Phân công trách nhiệm cá nhân trong các ban QL có đảm bảo cho công việc thông suốt? 3. Sự tham gia của các ban ngành sẽ được điều phối thế nào? 4. Các đối tác/ Các bên tham gia dự án xã có đảm nhiệm được các chức năng nhiệm vụ? 5. Từng người tham gia có những nhiệm vụ cụ thể nào?
<p>3. Phải có hệ thống rõ ràng (Systems):.</p> <p>Nguyên tắc này chỉ rõ phương pháp tiến hành để các hoạt động được thực hiện, được giám sát và kiểm tra.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hệ thống các biểu mẫu 2. Luồng đi của các giấy tờ và chữ ký. 3. Phương pháp lập kế hoạch 4. Phương pháp tổ chức thực hiện. 5. Phân công công việc 6. Phân công giám sát 7. Các chỉ số giám sát cho từng hoạt động.
<p>4. Phải có đủ cán bộ có năng lực thực hiện công việc (Staff).</p> <p>Nguyên tắc này có liên quan đến tuyển chọn, sử dụng cán bộ Dự án một cách phù hợp.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Số lượng cán bộ đã đủ để điều hành và tổ chức thực hiện Dự án có hiệu quả. 2. Năng lực đội ngũ cán bộ. 3. Trang thiết bị phục vụ cho công việc. 4. Động lực để cán bộ làm việc. 5. Cách thức tuyển dụng
<p>5. Cán bộ quản lý phải có kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng quản lý (Skills)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Các vị trí có đảm bảo đáp ứng được đòi hỏi công việc. 2. Có kế hoạch nâng cao năng lực cho đội ngũ 3. Các phương pháp hỗ trợ
<p>6. Cán bộ Dự án phải có năng lực làm việc với cộng đồng, phù hợp với đặc điểm văn hoá, xã hội của cộng đồng, am hiểu nông thôn</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Có kỹ năng công tác cộng đồng tốt 2. Tiếp cận từ dưới lên 3. Tôn trọng/ lắng nghe dân

Điều kiện 8 - S	Câu hỏi kiểm tra Hiện trạng của MCD
(Style / culture)	
<p>7. Công việc quản lý phải được xã hội hoá (Socialisation). Nghĩa là việc Quản lý phải có sự tham gia của cộng đồng, nhất là cộng đồng hưởng lợi.</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>
<p>8. Phải tính đến lợi ích của các bên liên đới. (Stakeholders)</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>

Phần 4

MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN

1. KHÁI NIỆM GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN

Thuật ngữ "Giám sát" và "Đánh giá" thường được sử dụng trong hoạt động của các dự án phát triển.

Một số cơ quan viện trợ phát triển thậm chí sử dụng thuật ngữ kết hợp "giám sát và đánh giá" hay "M & E".

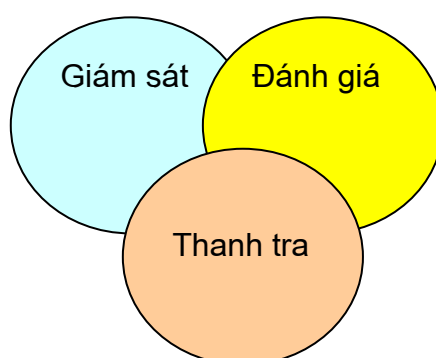
Trong phương pháp Quản lý chu trình dự án (PCM), khái niệm giám sát và đánh giá được định nghĩa như sau:

Giám sát:

Là hoạt động kiểm tra, theo dõi các hoạt động của dự án nhằm làm cho các hoạt động được tiến hành theo tiến độ và chuẩn mực đặt ra.

Đánh giá:

Là hoạt động nhằm xem xét sự thành công, tính hiệu quả, mức độ ảnh hưởng, tính phù hợp và tính bền vững của dự án khi dự án đang tiến hành, sắp kết thúc hoặc sau khi dự án hoàn thành, để đưa ra những gợi ý nhằm nâng cao chất lượng dự án và rút ra bài học kinh nghiệm cho các dự án đang thực hiện hoặc trong tương lai.



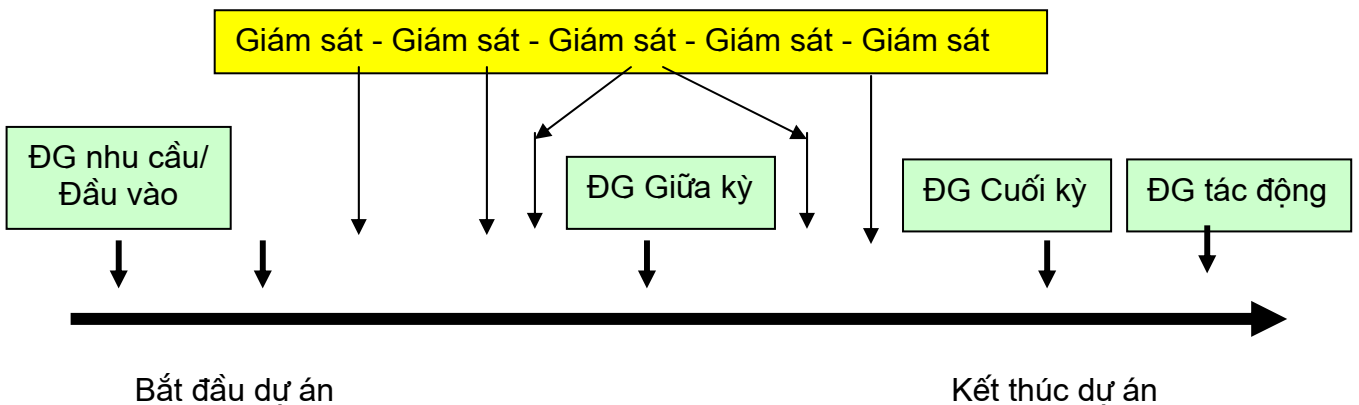
2. GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ - SỰ GIỐNG NHAU VÀ KHÁC NHAU

- ☞ Cả hai thuật ngữ được sử dụng để kiểm tra tiến độ hay sự thành công của dự án.
- ☞ Giám sát thường diễn ra trong giai đoạn thực hiện dự án ở mức các **hoạt động và kết quả**.
- ☞ Đánh giá thường diễn ra giữa kì, cuối kì hoặc sau khi dự án hoàn thành ở mức **kết quả, mục tiêu và mục đích dự án**.
- ☞ Mục đích quan trọng nhất của giám sát và đánh giá là để phản hồi thông tin cho dự án và cho các dự án khác để nâng cao chất lượng quản lý và thực hiện các dự án.
- ☞ Giám sát và Đánh giá đều không nhằm mục đích phê phán dự án vì những khuyết điểm mà nó mắc phải.

2.1. Sự khác nhau của giám sát và đánh giá nhìn từ khung Logic

Tóm tắt các mục tiêu/ hoạt động	Các chỉ số/ chỉ báo	Nguồn dữ liệu để xác minh chỉ số	Các giả định
Mục đích chung	}	}	
Mục tiêu của dự án			
Các kết quả/ đầu ra	}	}	
Các hoạt động			

2.2. Sự khác nhau giám sát và đánh giá nhìn theo trình tự thời gian



3. MỤC ĐÍCH CỦA GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ

Mục đích giám sát

1. Làm cho các hoạt động của dự án đạt được tiến độ và tiêu chuẩn đặt ra.
2. Nhằm có sự hướng dẫn điều phối để thực hiện các hoạt động dự án tốt hơn.
3. Nhằm hạn chế và kiểm soát những rủi ro có thể xảy ra cho dự án.

Mục đích của đánh giá dự án

1. Đánh giá đầu vào: Thu thập thông tin ban đầu cho dự án
2. Đánh giá giữa kỳ: Điều chỉnh dự án
3. Đánh giá cuối kỳ: Kết quả; Tác động trước mắt, Bài học kinh nghiệm
4. Đánh giá ảnh hưởng/ tác động: Tác động lâu dài; Bài học kinh nghiệm

4. LÝ DO CẦN GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN

- ☞ Giám sát và Đánh giá là các hoạt động của quản lý dự án.
- ☞ Được thông tin đầy đủ, rõ ràng và thường xuyên về mức độ tiến độ và biết được những khó khăn cản trở tiến độ của dự án vừa là nhu cầu vừa là đòi hỏi trong cơ quan quản lý, điều hành dự án.
- ☞ Kết quả giám sát tạo điều kiện áp dụng các biện pháp thích hợp khắc phục khó khăn.
- ☞ Đối với các nhà tài trợ: Các cán bộ hoạch định chính sách của nước tài trợ có quyền được biết tiến độ, hiệu quả của dự án.
- ☞ Đối với các cơ quan Thực hiện: Có nghĩa vụ báo cáo với nhà tài trợ, các cơ quan liên quan về tình hình hoạt động/ kết quả của dự án. Việc chia sẻ thông tin và giải trình trước công chúng và nhà tài trợ là quan trọng.
- ☞ Đối với người hưởng lợi: Muốn được biết kết quả, khó khăn, mức độ thành công của dự án.
- ☞ Để rút ra và phổ biến bài học kinh nghiệm của dự án. Do vậy cần đánh giá toàn diện, và kết quả đánh giá phải được lưu giữ có tổ chức và dễ dàng tiếp cận.

5. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN.

5.1. Năm tiêu chí đánh giá dự án

	Hiệu suất	Hiệu quả	ảnh hưởng	Phù hợp	Bền vững
Mục đích dự án			Những thay đổi tích cực và tiêu cực phát sinh do việc thực hiện dự án được biểu hiện trực tiếp và gián tiếp	Tính phù hợp của kết quả, mục tiêu dự án và mục đích đối với nhu cầu ưu tiên và quan tâm của địa phương hưởng lợi và của nơi tiếp nhận tại thời điểm đánh giá	Khả năng tổ chức hưởng lợi của nơi thực hiện dự án có thể tiếp tục duy trì lợi ích của dự án sau khi dự án kết thúc
Mục tiêu dự án		Đo lường mức độ thành công của mục đích dự án tương đương mức độ các kết quả tạo nên sự thành công này			
Kết quả	Đo lường hiệu suất thực hiện : Đầu vào được chuyển hoá thành kết quả hữu hiệu như thế nào				
Hoạt động					
Đầu vào					

5.2. Các khía cạnh đánh giá dự án

1. Bối cảnh dự án
2. Thiết kế và kế hoạch dự án (Tính Logic, sự phù hợp)
3. Các kết quả/ mục tiêu/ mục đích của dự án.
4. Phương pháp luận của dự án. (Sự tham gia; tiếp cận giới)
5. Quản lý và điều hành dự án (các bên tham gia và cơ chế điều hành)
6. Tiến độ thực hiện dự án.
7. Kết quả của dự án
8. Các tác động hiện tại và tiềm tàng của dự án.
9. Tính bền vững của dự án.
10. Hệ thống giám sát dự án.
11. Các bài học kinh nghiệm thu được.

*Chúng ta cùng nhau chia sẻ kinh nghiệm
Trong đánh giá dự án phát triển!*

6. CÁC CĂN CỨ LẬP KẾ HOẠCH ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN

Các căn cứ chủ yếu để lập kế hoạch đánh giá dự án:

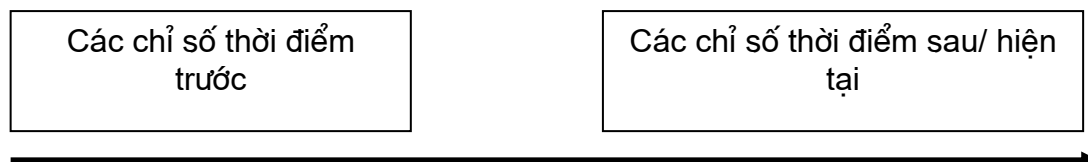
1. Khung Logic của dự án
2. Biểu đồ Grannt
3. Sơ đồ Venn
4. Kế hoạch hoạt động của dự án
5. Các báo cáo giám sát
6. Khía cạnh quan tâm của các bên liên quan

7. LẬP KẾ HOẠCH GIÁM SÁT, ĐÁNH GIÁ

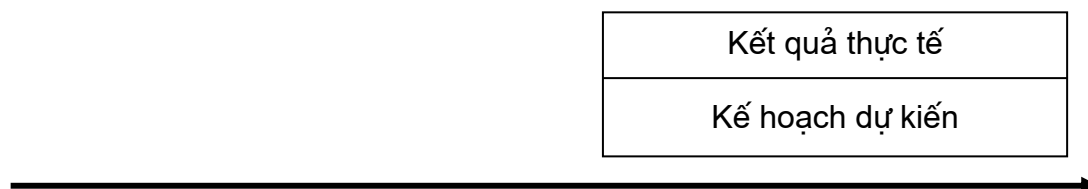
7.1. Các hình thức so sánh trong giám sát và đánh giá

- Phân tích và so sánh trong báo cáo giám sát và đánh giá
- Thông tin định lượng: Số tương đối; Số tuyệt đối
- Thông tin định tính và định lượng hoá thông tin định tính.

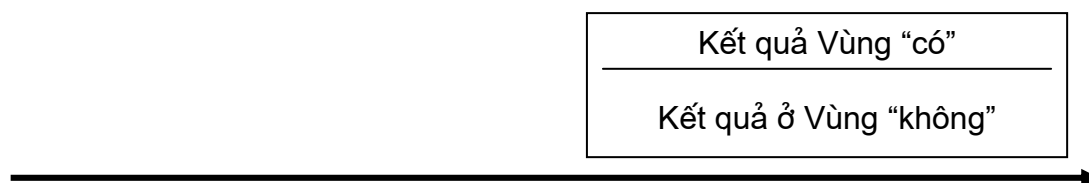
7.1.1. So sánh Trước - Sau:



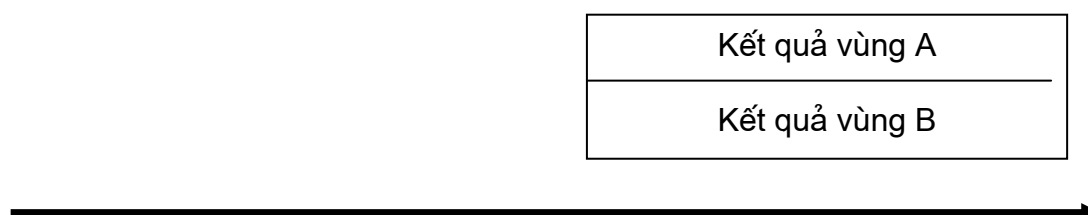
7.1.2. So sánh Kết quả thực tế với Kế hoạch (các chỉ số trong kế hoạch)



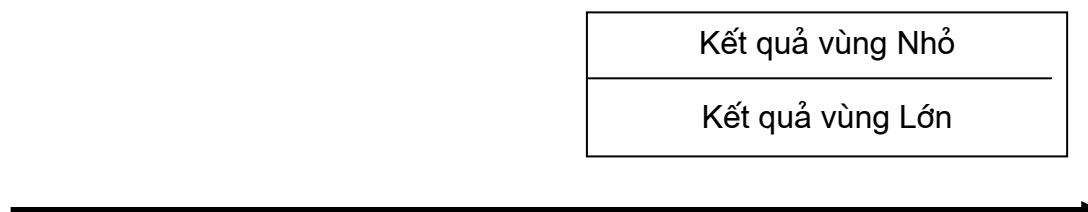
7.1.3. So sánh “Vùng có” và “Vùng không” - Đối chứng



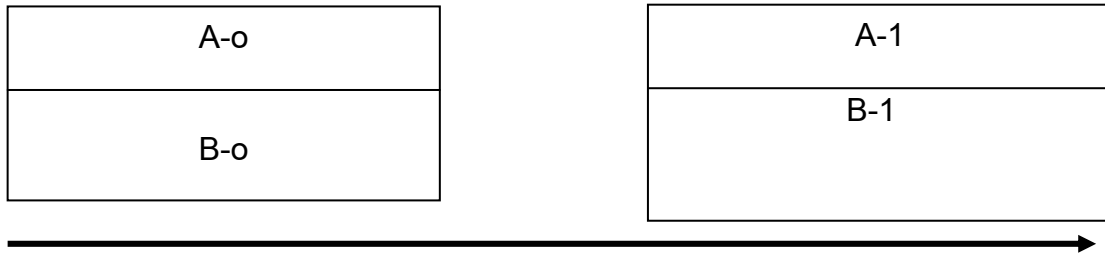
7.1.4. So sánh Vùng này với Vùng khác



7.1.5. So sánh Vùng nhỏ với Vùng lớn



7.1.6. So sánh Trước- Sau và Vùng có - Vùng không (Song hành)



$$A1- A_o = A^*$$

$$B1- B_o = B^*$$

So sánh A^* với B^*

7.2. Khung giám sát dự án

- Khung giám sát dự án là công cụ giám sát không thể thiếu trong kế hoạch giám sát.
- Khung giám sát đặc biệt quan trọng trong các dự án dài hơi, các chỉ số của kết quả/ đầu ra.
- Tần số, thời gian giám sát rất quan trọng đối với các chỉ số cộng dồn và các chỉ số được tính trung bình.

Chỉ số	Căn cứ kiểm tra	Phương pháp/ phương tiện	Tần số/ thời gian	Địa điểm/ Lượng mẫu	Trách nhiệm	Ghi chú/ Dòng kinh phí

8. PHƯƠNG PHÁP THU THẬP THÔNG TIN DỮ LIỆU

Đánh giá một dự án phát triển cần phải áp dụng phương pháp thu thập dữ liệu nào có khả năng cung cấp thông tin cập nhật và tin cậy trong một khoảng thời gian nhất định.

Dưới đây là tóm tắt một số phương pháp thu thập thông tin thường được dùng.

Phương pháp thu thập thông tin	Ưu điểm	Hạn chế
1. Nghiên cứu văn bản Nghiên cứu các tài liệu, số liệu có sẵn liên quan đến dự án.	Phương pháp thu thập thông tin tiết kiệm và hữu hiệu	Khó đánh giá tính hiện thực và độ tin cậy của thông tin bậc hai (Thông tin thứ cấp)

Phương pháp thu thập thông tin	Ưu điểm	Hạn chế
<p>2. Điều tra không chính thức (Điều tra thử nghiệm)</p> <p>Điều tra định lượng trên số lượng mẫu nhỏ</p>	Phương pháp nhanh và thích hợp để thu thập dữ liệu định lượng.	Nguy cơ sai sót biểu mẫu, không phù hợp với đồng đảo quần chúng.
<p>3. Điều tra chính thức</p> <p>Sử dụng phương pháp phỏng vấn hay bảng hỏi đối với các mẫu đại diện.</p>	Thông tin tin cậy.	Phương pháp này đòi hỏi sự chuẩn bị, huấn luyện cán bộ phỏng vấn, thực địa và phân tích thông tin.
<p>4. Nghiên cứu trường hợp điển hình.</p> <p>Nghiên cứu sâu một hay số lượng ít các trường hợp nhất định.</p>	Mô tả toàn diện và chi tiết. (Nguyên tắc Rừng – Cây)	Hạn chế phổ biến rộng
<p>5. Quan sát trực tiếp:</p> <p>Tổ chức đi thực địa, quan sát, sử dụng bảng kiểm hay mẫu lưu kết quả quan sát, phỏng vấn đơn giản.</p>	Không phải chuẩn bị nhiều, thích hợp với nghiên cứu chuẩn bị.	Phụ thuộc và hiểu biết và quan niệm chủ quan của cán bộ quan sát.
<p>6. Phỏng vấn những người có vai trò và hiểu biết về dự án:</p> <p>Được áp dụng nhiều nhất trong nghiên cứu đánh giá. Thực hiện phỏng vấn chi tiết với từng cá nhân có hiểu biết về chủ đề nghiên cứu</p>	Tiết kiệm, dễ thực hiện, dễ thu thập thông tin sâu và thông tin và ảnh hưởng không dự kiến	<p>Nguy cơ sai lầm trong tiêu chí chọn Đối tượng phỏng vấn.</p> <p>Nguy cơ nguồn thông tin thu được là một chiều từ phía cán bộ phỏng vấn.</p> <p>Hạn chế tính phổ biến, không thực hiện được nhiều cuộc phỏng vấn trong thời gian ngắn.</p>
<p>7. Phỏng vấn nhóm/ Thảo luận nhóm:</p> <p>Thực hiện phỏng vấn với đại diện cộng đồng hay nhóm (khoảng 5-6 người) dưới hình thức hội họp.</p>	<p>Thu nhận được thông tin phổ biến về quan điểm thái độ, phản ứng và hội viên tham gia có thể tự kiểm tra thông tin lẫn nhau.</p> <p>Khuyến khích đóng góp thông tin rộng rãi qua sự năng động của từng nhóm.</p>	<p>Không thích hợp với những vấn đề tế nhị, dễ bị tổn thương do việc lựa chọn người tham gia.</p> <p>Đòi hỏi cán bộ điều phối phải có hiểu biết và kinh nghiệm thực hiện thảo luận nhóm.</p>

Phương pháp thu thập thông tin	Ưu điểm	Hạn chế
8. Phương pháp SWOL/T Là phương pháp tập trung vào: Các điểm mạnh; Các điểm yếu; Các cơ hội; Các hạn chế/ Rủi ro	Gọn và rõ trong thu thập thông tin	Đôi khi không phản ánh hết tình hình, các khía cạnh. Có thể nhầm lẫn các nội dung
9. Phương pháp SWAP Là phương pháp tập trung vào các điểm: Các thành công, kết quả; Các điểm yếu; So với mục tiêu; Các vấn đề còn tồn tại	Gọn và rõ trong thu thập thông tin	Đôi khi không phản ánh hết tình hình, các khía cạnh. Có thể nhầm lẫn các nội dung

9. CÁC BÊN LIÊN QUAN VÀ MỐI LIÊN HỆ VỚI VIỆC GIÁM SÁT, ĐÁNH GIÁ

1. Sơ đồ Venn

- Sơ đồ Venn cho ta biết được các cơ quan liên quan đến dự án.
- Sơ đồ Venn cho ta biết được các cơ quan nào quan trọng hơn
- Sơ đồ Venn cho ta biết được các cơ quan nào cần quan hệ chặt chẽ và trực tiếp.

2. Phân tích mối quan tâm/ khía cạnh quan tâm của từng cơ quan tổ chức đối với dự án.

- ☞ Mỗi cơ quan, tổ chức liên quan có khía cạnh quan tâm khác nhau.
- ☞ Công tác giám sát và đánh giá cần đáp ứng những khía cạnh chính, chủ chốt của sự quan tâm đó. Một số khía cạnh quan tâm đặc thù cũng cần được đáp ứng.

Hãy xác định khía cạnh/ Tiêu chí quan tâm của các tổ chức, cơ quan liên quan đến công tác giám sát và đánh giá trong phạm vi dự án do MCD hỗ trợ!

Tên cơ quan/ Tổ chức/ Cá nhân	Khía cạnh quan tâm trong giám sát / đánh giá	Hành động đáp ứng