

## Mục lục

PHẦN 1: GIỚI THIỆU .....	2
PHẦN 2: QUẢN LÝ DỰ ÁN VỚI CÔNG CỤ KHUNG LOGIC.....	4
PHẦN 3: TỔNG QUAN-CÁC BƯỚC XÂY DỰNG DỰ ÁN .....	5
PHẦN 3: TỔNG QUAN-CÁC BƯỚC XÂY DỰNG DỰ ÁN .....	6
PHẦN 4: PHÂN TÍCH CÁC BÊN LIÊN QUAN (BƯỚC 1) .....	7
PHẦN 5: PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ (BƯỚC 2) .....	10
PHẦN 6: PHÂN TÍCH MỤC TIÊU (BƯỚC 3) .....	13
PHẦN 7: LỰA CHỌN DỰ ÁN (BƯỚC 4) .....	16
PHẦN 8: XÂY DỰNG KHUNG LÔGÍC.....	21
PHẦN TÓM TẮT (BƯỚC 5-1) .....	21
PHẦN 9: XÂY DỰNG KHUNG LÔGÍC.....	24
NHỮNG GIẢ ĐỊNH CHÍNH (BƯỚC 5-2) .....	24
PHẦN 10: XÂY DỰNG KHUNG LÔGÍC.....	27
THIẾT LẬP CÁC CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG (BƯỚC 5-3) .....	27
PHẦN 11: TỰ ĐÁNH GIÁ KHUNG LOGIC.....	29
5 TIÊU CHÍ (BƯỚC 6-1) .....	29
PHẦN 12: KIỂM TRA TÍNH PHÙ HỢP CỦA ĐỀ XUẤT DỰ ÁN VỚI CÁC CHÍNH SÁCH VÀ ƯU TIÊN CỦA CHÍNH PHỦ VÀ CỦA NHÀ TÀI TRỢ .....	33
PHẦN 13: CHUẨN BỊ ĐỀ XUẤT DỰ ÁN (BƯỚC 7).....	37
PHẦN 14: QUY TRÌNH CHUẨN BỊ VÀ ĐỀ TRÌNH DỰ ÁN.....	42

# PHẦN 1: GIỚI THIỆU

*Nội dung của khoá học này là gì?*

## **I. MỤC TIÊU**

Chúng ta sẽ hiểu được những thông tin chính về khoá học để sẵn sàng cho các học phần tiếp theo. Những nội dung chính bao gồm:



- Mục tiêu khoá học
- Kết cấu tổng thể khoá học
- Chúng ta có khả năng làm được gì/ thay đổi như thế nào sau khi hoàn thành khoá học này

## **II. THÔNG TIN CƠ SỞ**

**A. Mục đích của khoá học:** Giúp người học chuẩn bị tốt hơn bộ hồ sơ/ đề xuất dự án để có thể nhận được hỗ trợ từ các nhà tài trợ quốc tế



**B. Các nội dung chính của khoá học:**

Phần 1:

- Giới thiệu và các kiến thức cơ bản: chu trình dự án, các bước lập kế hoạch
- Giai đoạn phân tích: phân tích các bên liên quan, phân tích vấn đề và phân tích mục tiêu
- Giai đoạn lập kế hoạch: xây dựng khung logic và tự đánh giá đề xuất dự án
- Chuẩn bị đề xuất dự án

Phần 2:

- Các kỹ năng hướng dẫn, điều hành khóa học

Trong khóa học này, học viên sẽ được làm quen với một công cụ lập kế hoạch là khung logic.

**C. Phương pháp học tập của khóa học**

Khóa học sẽ sử dụng phương pháp tiếp cận có sự tham gia. Các học viên được khuyến khích trình bày các ý kiến của mình và tham gia trực tiếp vào các bài tập thảo luận nhóm và thực hành. Làm việc nhóm và thực hành là đặc điểm được nhấn mạnh trong khóa học.

**D. Sau khóa học,** học viên sẽ có các kỹ năng phân tích và xây dựng khung logic cũng như các kỹ năng viết đề xuất dự án. Học viên có thể viết được một đề xuất dự án cụ thể, chính xác và logic hơn, có tính thuyết phục cao đối với người đọc.

Kết thúc khóa học, học viên sẽ tự xây dựng một đề xuất dự án theo mẫu, chẳng hạn phụ lục 2 và phụ lục 3 trong Thông tư 06/2001.

### **E. Hướng dẫn**

Mỗi học phần trong khóa học sẽ bao gồm những nội dung được ký hiệu như sau:

**Câu hỏi chính**

Câu hỏi chính



**Mục tiêu** của học phần,



**Thông tin cơ sở** về học phần



**Bài tập thực hành** để đạt được mục tiêu của bài học

**Lưu ý:** Một số điểm cần chú ý trong mỗi bài học

***Sự nhất trí quan điểm giữa các thành viên trong nhóm làm việc là yếu tố không thể thiếu trong phần thực hành tất cả các học phần của khoá học này.***

## PHẦN 2: QUẢN LÝ DỰ ÁN VỚI CÔNG CỤ KHUNG LOGIC

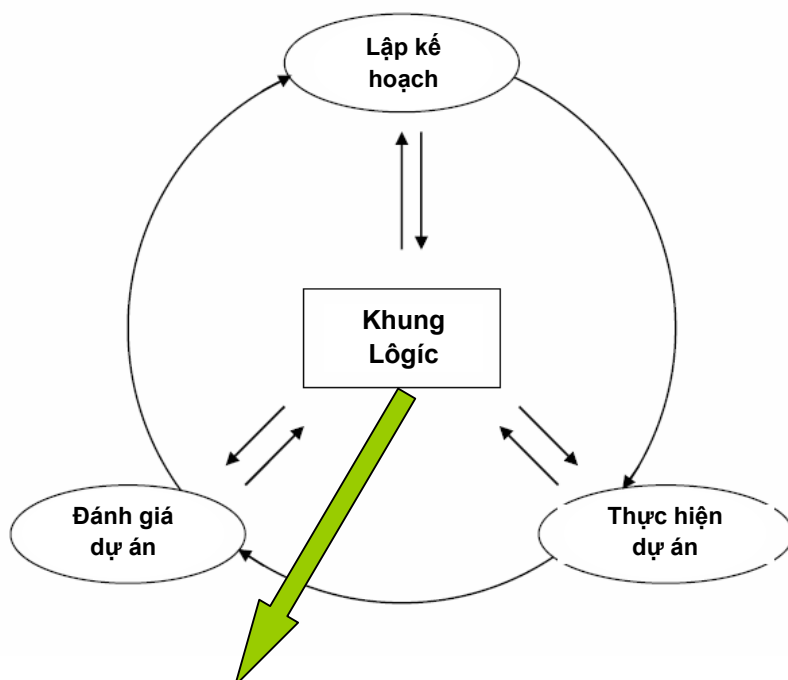
### I. MỤC TIÊU

- Bạn sẽ hiểu được một cách tổng thể về quản lý chu trình dự án
- Bạn sẽ hiểu được tầm quan trọng của giai đoạn lập kế hoạch trong toàn bộ quá trình quản lý chu trình dự án.



### II. THÔNG TIN CƠ SỞ

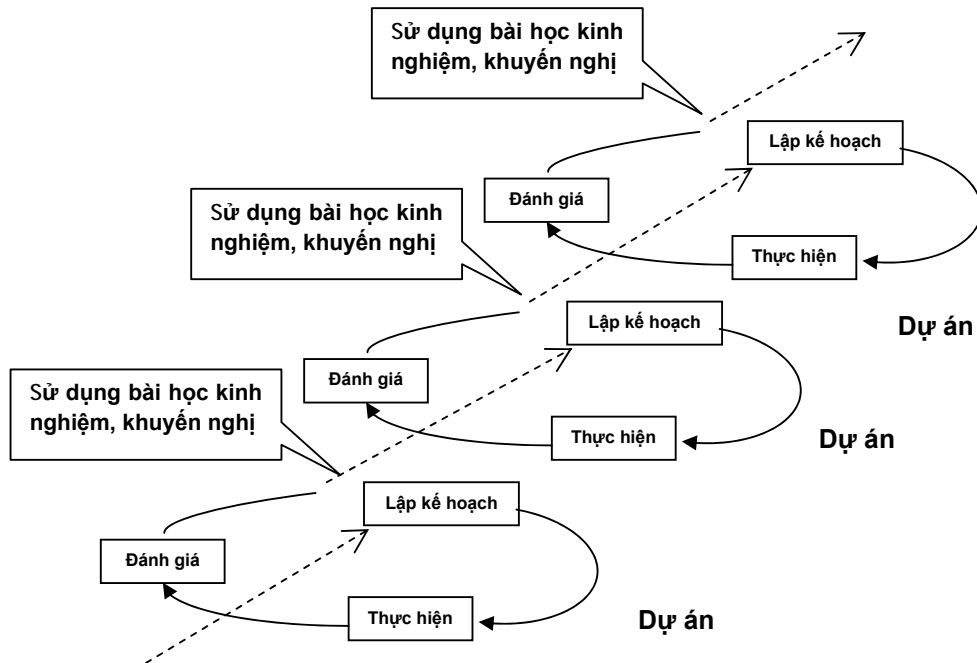
Quản lý chu trình dự án là một công cụ quản lý toàn bộ vòng đời của một dự án. Vòng đời của dự án bao gồm 3 giai đoạn chính: lập kế hoạch, thực hiện dự án và theo dõi, đánh giá. Cả ba giai đoạn này đều sử dụng phương pháp tiếp cận khung logic.



Tóm tắt	Chỉ số đo lường	Phương tiện và nguồn kiểm chứng	Các giả định chính
Mục tiêu tổng thể			
Mục đích dự án			
Kết quả			
Đầu ra			
Hoạt động			
Đầu vào			

**Chu trình dự án và sử dụng các bài học kinh nghiệm:**

Tất cả các giai đoạn trong chu trình dự án: lập kế hoạch, thực hiện và theo dõi, đánh giá đều có mối liên quan tương hỗ chặt chẽ với nhau để tạo thành một chu trình hoàn chỉnh. Các bài học kinh nghiệm từ những dự án đã thực hiện có thể được sử dụng cho việc lập kế hoạch, thực hiện và theo dõi, đánh giá các dự án tiếp theo.



## PHẦN 3: TỔNG QUAN-CÁC BƯỚC XÂY DỰNG DỰ ÁN

### Các bước xây dựng một dự án là gì?

#### I. MỤC TIÊU

Bạn sẽ hiểu được tổng thể tất cả các bước để xây dựng một bộ hồ sơ dự án chuẩn.



#### II. THÔNG TIN CƠ SỞ

Trọng tâm của khóa học này là hướng dẫn phương pháp xây dựng một kế hoạch dự án hoàn chỉnh và phù hợp dựa vào phương pháp tiếp cận khung logic có sự tham gia.



Quá trình xây dựng bắt đầu với việc xác định một lĩnh vực có khả năng can thiệp và kết thúc với việc hoàn thiện và đệ trình đề xuất dự án.

#### 2.1. Quá trình này bao gồm những giai đoạn chính như sau:

Giai đoạn phân tích:

- Bước 1: Phân tích các bên liên quan
- Bước 2: Phân tích vấn đề
- Bước 3: Phân tích mục tiêu
- Bước 4: Lựa chọn phương án can thiệp

Giai đoạn lập kế hoạch:

- Bước 5: Xây dựng khung logic
- Bước 6: Tự đánh giá

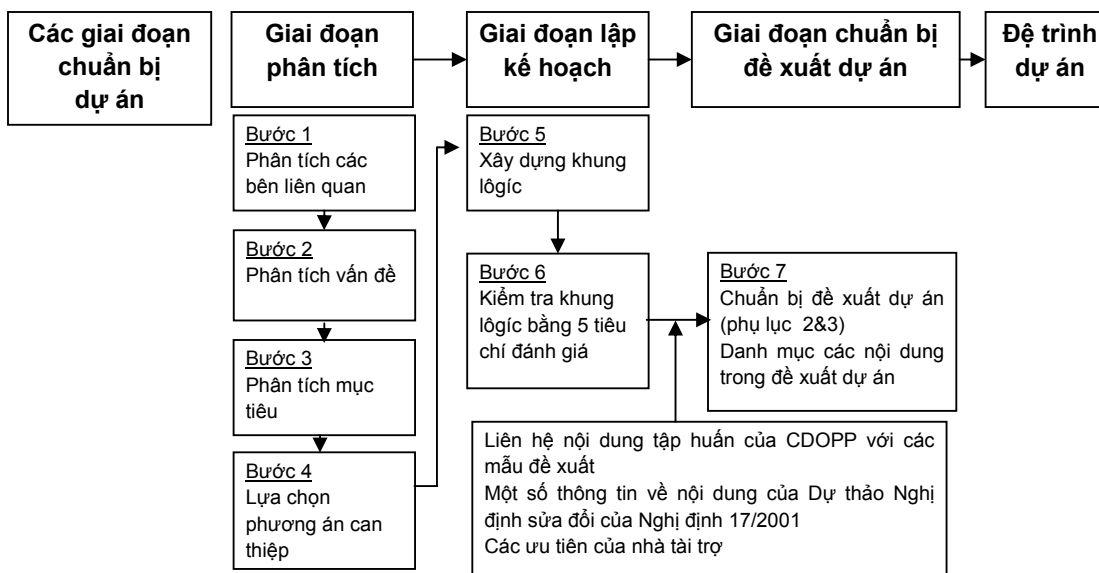
Giai đoạn chuẩn bị đề xuất dự án

- Bước 7: Chuẩn bị đề xuất dự án

Đệ trình đề xuất dự án

#### 2.2. Lập kế hoạch một cách hệ thống

Hình 3.1: Chu trình lập kế hoạch một cách hệ thống



## PHẦN 4: PHÂN TÍCH CÁC BÊN LIÊN QUAN (BƯỚC 1)

### *Những đối tượng nào là các bên có liên quan của một dự án?*

#### I. MỤC TIÊU

- Bạn sẽ xác định xem những đối tượng nào có liên quan đến dự án sắp xây dựng
- Bạn sẽ xác định được các thông tin cơ bản của các đối tượng trên như các vấn đề gặp phải, tiềm năng, điểm mạnh, điểm yếu, vv...
- Bạn sẽ có thể xác định được nhóm đối tượng mục tiêu dự kiến của dự án



#### II. THÔNG TIN CƠ SỞ

Khi bắt tay vào xây dựng một dự án, việc đầu tiên cần làm là xác định lĩnh vực mục tiêu và tình trạng hiện tại của lĩnh vực cũng như khả năng can thiệp vào lĩnh vực đó.

Sau đó bạn có thể tiến hành Phân tích các bên có liên quan, nghĩa là phân tích và tìm hiểu hiện trạng của những người, tổ chức, cơ quan có tham gia hoặc liên hệ đến dự án.

Các bên/các đối tượng có liên quan là những người có quyền lợi bị ảnh hưởng hoặc tác động đến dự án. Họ có thể là các cá nhân, nhóm người, cộng đồng, các tổ chức hoặc cơ quan,...

Phân tích các bên liên quan là liệt kê và vẽ ra mối quan hệ tương tác của tất cả các bên có liên quan cần thiết và đảm bảo rằng họ không bị loại trừ trong quá trình thảo luận. Sự phân tích các bên liên quan được thực hiện đúng cách và đầy đủ sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho tiến trình xây dựng dự án.

#### **2.1. Để thực hiện Phân tích các bên có liên quan, bạn có thể theo quy trình mô tả dưới đây:**

##### **Quy trình phân tích các bên có liên quan:**

1. Xác định lĩnh vực mục tiêu có thể can thiệp
2. Viết ra thẻ giấy tất cả các cá nhân, nhóm người, tổ chức, cơ quan có liên quan đến dự án
3. Sắp xếp, phân loại các đối tượng theo nhóm
4. Chọn các nhóm đối tượng quan trọng
5. Phân tích chi tiết nhóm đối tượng quan trọng đó
6. Chọn nhóm đối tượng mục tiêu dự kiến

#### **2.2. Nhóm “Đối tượng mục tiêu” là gì?**

Nhóm đối tượng mục tiêu là nhóm đối tượng chính được nhắm tới, sẽ có những thay đổi/chuyển biến tích cực khi dự án được triển khai.

Lựa chọn nhóm đối tượng mục tiêu dự kiến là xác định xem vấn đề của nhóm đối tượng nào sẽ được dự án lựa chọn giải quyết.

(Xem thêm hình 7.3, trang 19 để có thêm thông tin về cách xác định nhóm Đối tượng mục tiêu)

Bảng 4.1: Ví dụ về cách chia nhóm các bên có liên quan

Các nhóm	Diễn giải
Người thụ hưởng	Những người có nhiều khả năng sẽ được hưởng lợi từ dự án
Nhóm bị ảnh hưởng tiêu cực	Những người có khả năng sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực từ dự án
Những người ra quyết định	Những bên/cơ quan có quyền ra quyết định
Cơ quan tài trợ	Các cơ quan sẽ tài trợ chi phí
Cơ quan thực hiện	Cơ quan sẽ thực hiện dự án
Lãnh đạo cộng đồng	Những người đại diện cho cộng đồng
Những người có khả năng phản đối	Những người có thể phản đối hoặc gây cản trở dự án
Nhóm ủng hộ	Bên có thể hợp tác thực hiện dự án
Các cơ quan khác hoạt động trong cùng lĩnh vực	

Nguồn: FASID ( 2004 )

### III. BÀI TẬP THỰC HÀNH

#### BÀI TẬP 4.1: Liệt kê các bên có liên quan đến dự án

Thảo luận với những người trong nhóm của bạn để liệt kê hết những bên liên quan chủ yếu có liên quan đến dự án, sau đó sắp xếp phân nhóm theo vai trò của họ đối với dự án như ví dụ sau:



Bảng 4.1: Phân tích bên liên quan (Ví dụ về các bên liên quan của một trường học)

CÁC BÊN HƯỞNG LỢI	CÁC NHÀ RA QUYẾT ĐỊNH	CÁC CƠ QUAN THỰC HIỆN	NHỮNG NGƯỜI BỊ TÁC ĐỘNG TIÊU CỰC	NHỮNG NHÓM ỦNG HỘ
TRẺ EM Ở ĐỘ TUỔI ĐI HỌC	ỦY BAN NHÂN DÂN	SỞ GIÁO DỤC ĐT	Phụ huynh của trẻ em trong độ tuổi đi học	CÁC TỔ CHỨC PHI CHÍNH PHỦ
Học sinh		Trường	Trẻ ngoài trường học	Các tổ chức quốc tế
Giáo viên		Hội đồng nhà trường		Hội khuyến học
Phụ huynh học sinh		Phòng giáo dục đào tạo		
Trẻ ngoài trường học		Làng xã		

Dựa trên tài liệu FASID (2000)

#### BÀI TẬP 4.2: Phân tích chi tiết các bên liên quan

Phân tích, tìm hiểu các thông tin chi tiết của mỗi nhóm đối tượng liên quan như đặc tính của nhóm, các vấn đề, nhu cầu, điểm mạnh điểm yếu của họ,...

Bạn nên chọn một số nhóm đối tượng chính yếu để phân tích chi tiết.

Trong Phân tích bên liên quan, việc phân loại đối tượng rộng hay hẹp tùy thuộc vào tình thế và nhu cầu. Hãy luôn đảm bảo thu thập được những thông tin **cơ bản**.





Bảng 4.2 : Phân tích chi tiết về nhóm đối tượng là trẻ em bỏ học

THÔNG TIN CƠ BẢN	CÁC VẤN ĐỀ/ ĐIỂM YẾU	CÁC ĐIỂM MẠNH/ TIỀM NĂNG	CÁC HÀNH ĐỘNG CẦN LÀM
Phần lớn số trẻ là từ các gia đình nghèo	Không nhận được sự chăm sóc của bố mẹ	Muốn đi học nếu được khuyến khích	Thảo luận với cha mẹ để ủng hộ trẻ quay lại
Tuổi từ 13-18	Dễ bị bạn xấu lôi kéo	Có thể tiến bộ nếu được thầy cô quan tâm	Khuyến khích trẻ quay lại trường học
Phần lớn là con gái	Gặp nhiều khó khăn trong học hành	Ham học	Cải thiện môi trường học đường hấp dẫn hơn
Nhiều em có xu hướng lập gia đình sớm	Gặp nhiều khó khăn trong việc kết bạn trong trường		

**BÀI TẬP 4.3: Lựa chọn nhóm đối tượng mục tiêu dự kiến**

Thảo luận với những người trong nhóm của bạn để chọn nhóm đối tượng mục tiêu dự kiến cho dự án mà nhóm bạn sẽ xây dựng.

## PHẦN 5: PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ (BƯỚC 2)

**Vấn đề của nhóm đối tượng/lĩnh vực can thiệp mục tiêu là gì?  
Đâu là nguyên nhân và hậu quả của vấn đề đó?**

### I. MỤC TIÊU

- Bạn sẽ có thể xác định được các vấn đề/khó khăn mà sẽ dự án định giải quyết
- Bạn sẽ có thể xây dựng một bức tranh toàn cảnh về cấu trúc của “vấn đề cốt lõi” và các “nguyên nhân”, “hậu quả” của nó mà có thể sẽ được xử lý trong dự án sắp xây dựng.



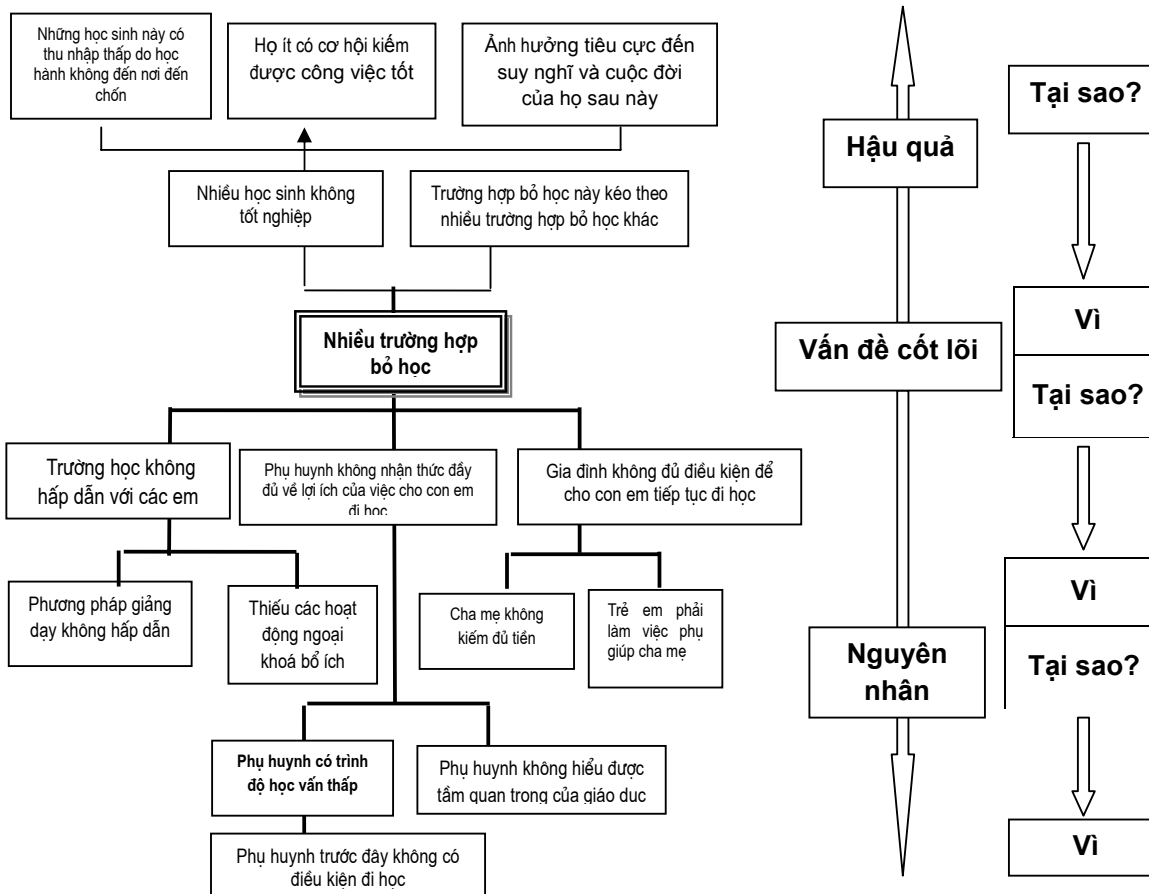
### II. THÔNG TIN CƠ SỞ

Phương pháp Phân tích vấn đề được sử dụng để xác định và xây dựng một bức tranh toàn cảnh về cấu trúc của vấn đề. Cây vấn đề được sử dụng để minh họa, vẽ ra cấu trúc của “vấn đề cốt lõi” và các “nguyên nhân” và “hậu quả” của nó. Phần rễ cây minh họa các nguyên nhân và phần cành cây minh họa các hậu quả. Một vấn đề được thể hiện trong Cây vấn đề là một trong các nguyên nhân của vấn đề đặt ở tầng trên cũng như là hậu quả của vấn đề được đặt ở tầng dưới.



#### 2.1. Cấu trúc Cây vấn đề

VD: Cây vấn đề về Tình trạng bỏ học



## 2.2 Quy trình xây dựng Cây vấn đề được thực hiện theo các bước như sau:

1. Xác định các vấn đề chính đang tồn tại trong phạm vi lĩnh vực mục tiêu có khả năng can thiệp đã chọn. Mỗi một thành viên viết một vấn đề vào phiếu và trao đổi với các thành viên khác.
2. Các thành viên xem xét các vấn đề được nêu xem có phù hợp với dự án không
3. Các thành viên cùng nhất trí lựa chọn một vấn đề để làm "vấn đề cốt lõi"
4. Phân tích các nguyên nhân dẫn tới "vấn đề cốt lõi"
5. Phân tích các hậu quả gây ra bởi "vấn đề cốt lõi"
6. Các thành viên làm rõ cấu trúc mối quan hệ "nhân-quả" xung quanh "vấn đề cốt lõi" để lập ra cây vấn đề
7. Các thành viên thống nhất về cây vấn đề

Tham khảo từ [www.tokyopcm.tripod.jp](http://www.tokyopcm.tripod.jp)

## 2.3 Các quy tắc khi xây dựng Cây vấn đề

### a. Quy tắc viết lời trình bày về vấn đề

- ✧ *Chỉ rõ vấn đề hiện hữu:* Hãy viết các vấn đề hiện tồn tại – không phải vấn đề có thể dự đoán hoặc có thể xảy ra trong tương lai. Cố gắng tránh các thành kiến hay dự đoán trong phân tích.
- ✧ *Nêu vấn đề- tình trạng tiêu cực:* VD : chẳng hạn một thẻ nêu vấn đề được ghi là "Xe máy thường được sử dụng ở thành phố A". Đây là một thực tế nhưng nó không phải là một vấn đề. Mặt khác, lời phát biểu vấn đề "Đường xá ở thành phố A không đủ đáp ứng cho xe máy tham gia giao thông" là một câu phản ánh tình trạng tiêu cực và là một vấn đề gây ra một số hiện tượng.
- ✧ *Mỗi vấn đề trong một thẻ phải là một câu, không được là một danh từ :*
  - X"Thiếu ngân sách"
  - ✓ "Phân bổ ngân sách không đủ cho ...."
- ✧ *Tránh viết "Không có giải pháp (hoặc nguồn lực)"*
  - X"Không có bệnh viện"
  - ✓ "Không có dịch vụ chăm sóc y tế phù hợp cho XXX"

Thông thường mọi người có xu hướng nghĩ rằng nguyên nhân là sự thiếu hụt nguồn lực hay giải pháp, nhưng cách đó không hề giúp ích trong phân tích vấn đề. Ví dụ, lý do đưa ra cho việc rất nhiều người bị ốm là "Không có bệnh viện", do vậy dễ có xu hướng cho rằng việc thiếu bệnh viện là nguyên nhân duy nhất và đi trước cả việc xem xét các nguyên nhân khác. Thế nên điều quan trọng trước hết là phải xác định tình trạng tiêu cực là kết quả của việc thiếu giải pháp hay nguồn lực. Ví dụ, một người có thể xác định một vấn đề như sau "Nhân dân không được điều trị y tế hợp lý" sau đó xem xét các nguyên nhân của vấn đề này. Suy nghĩ theo cách này, người ta sẽ nhận thấy rằng còn có những giải pháp tiềm ẩn khác ngoài việc xây dựng thêm bệnh viện.
- ✧ Không được ghi cả nguyên nhân và hậu quả vào một thẻ
- ✧ Mỗi vấn đề viết vào một thẻ

### b. Cần phải có sự đồng thuận giữa các thành viên tham gia để tránh hiểu nhầm khi

- ✧ Một thẻ bị huỷ
- ✧ Một câu phát biểu bị sửa đổi

- c. **Chú ý rằng nguyên nhân và hậu quả trong thực tế không phải luôn xứng hợp từng cặp trong thực tế.**
- d. **Chú ý nguồn thông tin:** Ai đưa ra lời phát biểu và đại diện cho ai? Luôn lưu ý về nguy cơ tiềm ẩn là thiếu hiểu biết thực tế hoặc thiên kiến.
- e. **Những điểm khác cần lưu ý trong phân tích vấn đề**
- ✧ **Tránh phân tích luẩn quẩn, bó hẹp,** đảm bảo là không có chỗ nào bị luẩn quẩn trong phân tích mối liên hệ nhân quả: Trong thực tiễn, một vấn đề có nhiều nguyên nhân. Sau khi các thể trong cây vấn đề được sắp xếp theo chiều dọc, hãy kiểm tra xem phân tích có bị bó hẹp không (một nguyên nhân nhất định đã được tập trung phân tích do có định kiến), và xem có hiện tượng là cùng một nội dung được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau xuất hiện ở các thể khác nhau hay không. Cây vấn đề phải được phát triển theo chiều càng rộng càng tốt để dễ xem xét phạm vi của các nguyên nhân.
  - ✧ **Thể giống nhau:** Đôi khi một thể có thể xuất hiện hai lần theo chiều dọc trên cây, tạo ra vòng lặp "nhân-quả". Những vòng lặp này có thể xảy ra với bất kỳ thể nào. Tuy nhiên khi các thể có cùng nội dung nằm gần nhau và có vẻ như vòng lặp này sẽ xuất hiện một cách nhanh chóng, các thành viên nên coi đó là dấu hiệu của một phân tích không chưa được đầy đủ.
  - ✧ **Tính rõ ràng và cụ thể của lời phát biểu:** Viết phiếu phát biểu vấn đề càng rõ ràng càng tốt sẽ tạo điều kiện cho phân tích tốt. Ví dụ thay vì dùng "Hiệu suất lao động thấp" hãy dùng lời phát biểu "Công việc nghề nông phụ thuộc vào lao động chân tay" sẽ dễ hiểu hơn.
  - ✧ **Tóm tắt cây vấn đề:** Có thể tóm tắt những thể có nội dung giống nhau. Tương tự như đã đề cập trong "vòng lặp phiếu giống nhau", thể cùng nội dung có thể sẽ xuất hiện trên hàng ngang của cây vấn đề. Ví dụ, nếu được tất cả các thành viên tham gia đồng ý, phiếu 'Nhân dân thiếu kiến thức về chăm sóc sức khỏe' và 'Người dân không rửa tay trước khi ăn' có thể hợp nhất để cây trở nên dễ hiểu hơn. Tuy nhiên cũng phải chú ý vì chúng có thể ở những bối cảnh khác nhau.

### III. BÀI TẬP THỰC HÀNH

#### **BÀI TẬP 5.1: Xây dựng cây vấn đề**

Xây dựng một cây vấn đề cho dự án của bạn qua thảo luận với các thành viên trong nhóm.



#### **IV. LƯU Ý**

##### **1. Cách thức để thu thập các thông tin đáng tin cậy cho quá trình phân tích vấn đề:**

- Để đảm bảo có thể xây dựng được một Cây vấn đề phản ánh được đúng thực trạng và sự kiện thực tế, bạn nên mời tất cả các bên có liên quan tham gia vào quá trình phân tích vấn đề. Đặc biệt một số nhóm đối tượng có liên quan như người hưởng lợi, nhóm ủng hộ và những người ở cấp cơ sở cần được mời tham gia.
- Để thu thập được nhiều thông tin nhất từ các thành viên, một số công cụ/biện pháp thường được dùng để thúc đẩy sự tham gia tích cực là thể thông tin, thảo luận nhóm, ...

##### **2. Rút kinh nghiệm từ các dự án:**

- Học hỏi từ các dự án đang được thực hiện hoặc từ các kinh nghiệm trước đây sẽ rút ra được nhiều bài học bổ ích.
- Cho đến nay những vấn đề tương tự gì đã được giải quyết? Giải quyết như thế nào? chúng ta có thể học được gì từ những kinh nghiệm đó cho dự án trong tương lai?

## PHẦN 6: PHÂN TÍCH MỤC TIÊU (BƯỚC 3)

*Tình hình sẽ như thế nào sau khi đạt được các mục tiêu?*

### I. MỤC TIÊU

- Bạn sẽ xác định được các tình trạng mong muốn và các giải pháp có thể để giải quyết vấn đề dựa trên kết quả phân tích trong các bước trước đó.
- Bạn sẽ có thể hiểu được mối quan hệ “biện pháp-kết quả” giữa tình trạng mong muốn trong tương lai và các biện pháp để đạt được điều đó



### II. THÔNG TIN CƠ SỞ

Phân tích mục tiêu mô tả tình trạng trong tương lai sẽ có thể đạt được khi giải quyết được các vấn đề đã lựa chọn và các biện pháp để thực hiện.



Quá trình phân tích này được minh họa thành Cây mục tiêu, vẽ ra mối quan hệ giữa “Mục tiêu cốt lõi” và các “biện pháp”, “kết quả” của nó, với phần rễ thể hiện “phương tiện” và phần cành thể hiện “kết quả”. Một mục tiêu trên Cây mục tiêu là một trong các phương tiện của mục tiêu đặt ở tầng trên đó, và cũng là kết quả của các mục tiêu đặt ở tầng dưới. Nói cách khác, logic để hình thành nên cây mục tiêu là logic “nếu-thì”, có nghĩa là *nếu* các mục tiêu ở tầng dưới được hoàn thành, *thì* mục tiêu ở tầng trên sẽ có thể đạt được.

Bạn có thể xây dựng “Cây mục tiêu” bằng cách viết lại những phát biểu tiêu cực trong “Cây vấn đề” thành các phát biểu tích cực. Bằng cách viết lại các phát biểu như trên, mối quan hệ nguyên nhân-hậu quả trong Cây vấn đề chuyển thành mối quan hệ biện pháp- kết quả trong Cây mục tiêu.

#### 2.1 Quy trình phân tích mục tiêu được thực hiện như sau:

1. Chuyển đổi “vấn đề cốt lõi” thành “mục tiêu cốt lõi”.
2. Chuyển đổi các phát biểu tiêu cực ở **phía dưới** “vấn đề cốt lõi” thành các phát biểu tích cực mô tả tình trạng mong muốn và có thể đạt được trên thực tế và đặt chúng theo hàng ngang ở dưới mục tiêu cốt lõi. Bằng cách đó, các “nguyên nhân” trong cây vấn đề sẽ trở thành “phương tiện” trong cây mục tiêu.
3. Chuyển đổi các phát biểu tiêu cực ở **phía trên** “vấn đề cốt lõi” thành các phát biểu tích cực mô tả tình trạng mong muốn và có thể đạt được trên thực tế, và đặt chúng theo hàng ngang ở trên mục tiêu cốt lõi. Bằng cách đó, các “hậu quả” trong cây vấn đề sẽ trở thành “kết quả” trong cây mục tiêu.
4. Xem xét lại các quan hệ giữa biện pháp và kết quả đã xây dựng để đảm bảo tính hợp lý và hoàn chỉnh của sơ đồ.
5. Nếu cần thiết có thể chỉnh sửa các phát biểu, bổ sung thêm mục tiêu mới hoặc loại bỏ những mục tiêu không khả thi.
6. Thống nhất về Cây mục tiêu

## 2.2. Các quy tắc khi xây dựng Cây mục tiêu:

### **a. Cách thức viết phát biểu trong Cây mục tiêu**

- ✧ Phát biểu ghi trên thẻ phải là một câu đầy đủ, chứ không phải một cụm từ.

Ví dụ về cách chuyển các phát biểu từ trạng thái tiêu cực sang trạng thái tích cực:

Phát biểu trong cây vấn đề    Phát biểu trong cây mục tiêu  
**Trường học không hấp dẫn với học sinh**    →→→    **Trường học hấp dẫn với học sinh**

- ✧ Luôn nhớ rằng không phải tất cả các phát biểu tiêu cực đều có thể “tự động” chuyển thành phát biểu tích cực. Do đó bạn phải kiểm tra lại ngữ nghĩa của câu xem có hợp lý không.

### **b. Kiểm tra tính khả thi của mỗi “biện pháp” mà bạn đưa ra trong Cây mục tiêu**

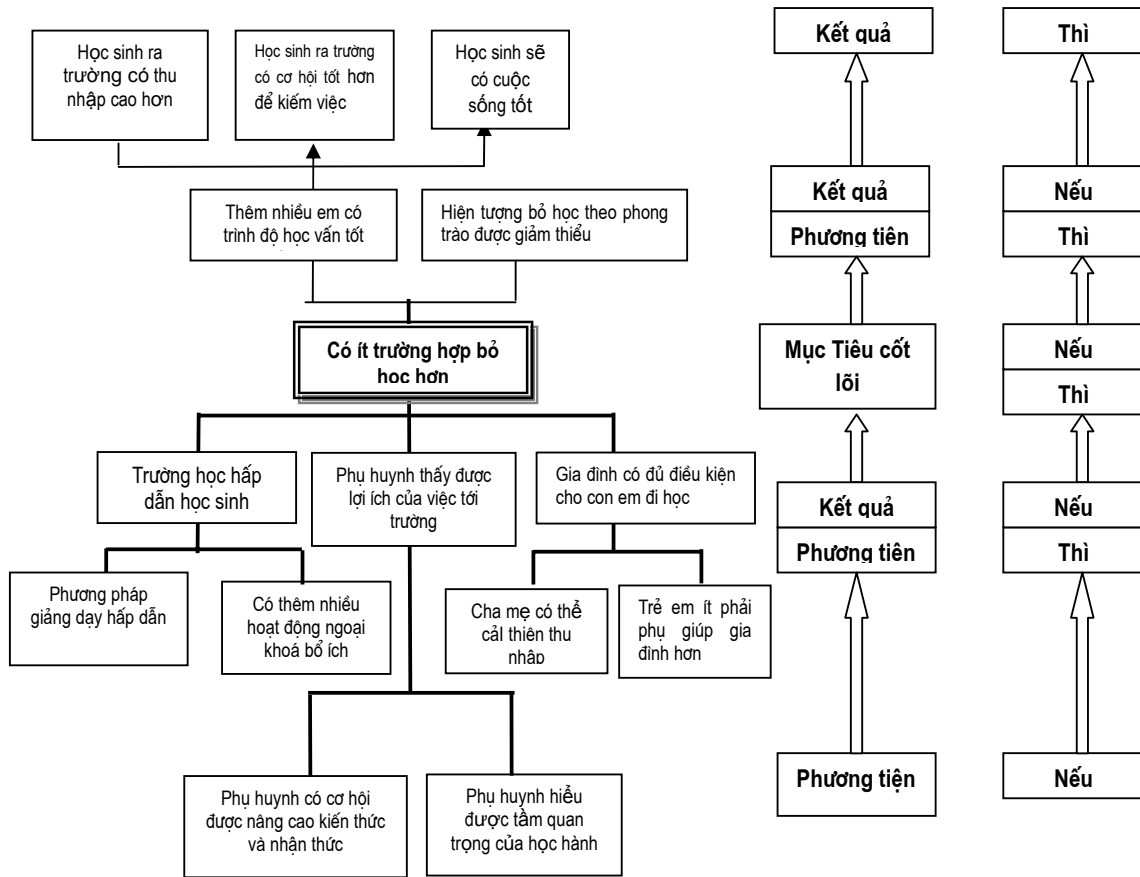
- ✧ Mỗi biện pháp cần phải được kiểm tra xem liệu nó có khả thi hay không
- ✧ Sau đó cần kiểm tra xem liệu tất cả các “biện pháp” ở một cấp nào đó có đủ để đạt được tình trạng mong muốn được mô tả trong thẻ ở tầng trên đó không. Các thẻ mục tiêu được viết ra bằng cách khẳng định rằng tất cả các biện pháp cần thiết để đạt được mục tiêu đã được đưa vào các thẻ ở tầng phía dưới. Khi không có đủ biện pháp, bổ sung thêm các biện pháp cần thiết. Không phải tất cả các biện pháp trên cùng một hàng là hoàn toàn cần thiết để đạt được các kết quả ngay phía trên. Có thể có những phương án khác. Khi có nhiều phương án cùng tồn tại, trình bày theo cây và tiếp tục xem xét thêm trong bước tiếp theo, Lựa Chọn Phương án can thiệp (phần 7). Cũng phải chú ý rằng một thẻ vấn đề trên Cây vấn đề không nhất thiết phải tạo ra một thẻ mục tiêu trên Cây mục tiêu nếu ta cho rằng nó không phù hợp hay không cần thiết trên cây mục tiêu.
- ✧ Nghiên cứu xem liệu việc thực hiện các biện pháp hay việc đạt được các mục tiêu đã nêu ra có gây ra những hậu quả tiêu cực nào không. Trong trường hợp có những hậu quả tiêu cực xác định các hậu quả và xem xét các biện pháp khác.

### **c. Sử dụng các thông tin bạn thu thập được trong phần “Phân tích các bên liên quan” trong quá trình xây dựng Cây mục tiêu**

- ✧ Các thông tin như điểm mạnh, điểm yếu của Nhóm đối tượng liên quan quan trọng nhất; tiềm năng và các thông tin cơ bản về nhu cầu của họ có thể được sử dụng khi xây dựng cây mục tiêu.

### 2.3 . Cấu trúc Cây mục tiêu

Ví dụ: Cây mục tiêu về Giảm tình trạng bỏ học



### III. BÀI TẬP THỰC HÀNH

#### BÀI TẬP 6.1: Xây dựng Cây Mục Tiêu

Xây dựng một Cây Mục Tiêu về dự án bạn chọn thông qua thảo luận với các thành viên trong nhóm.



## PHẦN 7: LỰA CHỌN DỰ ÁN (BƯỚC 4)

### *Các phương án can thiệp có thể để giải quyết vấn đề là gì?*

#### I. MỤC TIÊU

- Bạn sẽ xác định các phương án can thiệp có thể, phân tích và sắp xếp ưu tiên để lựa chọn phương án phù hợp nhất cho dự án của mình.



#### II. THÔNG TIN CƠ SỞ

Lựa chọn phương án can thiệp của dự án là một quá trình xác định các cấu phần của dự án, các phương án có thể can thiệp, đánh giá các lợi thế cạnh tranh và lợi thế so sánh của các phương án đó và thống nhất lựa chọn một chiến lược dự án cụ thể.



Cây mục tiêu được xây dựng dựa trên mối quan hệ biện pháp-kết quả, bằng cách thiết lập một hệ thống phân cấp các mục tiêu với một số các nhánh, phản ánh cấu trúc logic giữa các cấu phần của dự án. Một nhóm các nhánh hội tụ hướng tới trung tâm gọi là "Phương án". Lựa chọn phương án dự án bắt đầu từ xác định các phương án can thiệp và vẽ một đường bao xung quanh chúng. Cây vấn đề bao gồm toàn bộ các phương tiện đã được thảo luận, là những phương tiện cần thiết để đạt được mục tiêu. Trong thực tế, không phải tất cả các phương tiện thể hiện trên Cây mục tiêu đều có thể thực hiện trong một dự án riêng. Do vậy, cần phải xây dựng dự án từ một phần của cây mục tiêu.

Đôi khi, hai hay ba nhánh có thể được kết hợp lại, hoặc chỉ một phần của nhánh trở thành một phương án can thiệp độc lập. Mỗi phương án can thiệp đều có thể phát triển thành một dự án độc lập. Ngoài ra cũng có thể kết hợp hai hay nhiều hơn các phương án thành một phương án lớn hơn, hoặc phát triển một dự án bằng cách lựa chọn một phần của phương án can thiệp.

Khi xem xét kết hợp các phương án, điều quan trọng là phải luôn nhớ kết hợp để đạt được gì. Mục đích của việc kết hợp các phương án là để đạt được mục tiêu mà một phương án đơn lẻ không thể tạo ra. Việc kết hợp các mục tiêu và các thể mà chỉ vì chúng tương tự nhau sẽ làm cho mục tiêu của dự án trở nên mơ hồ, do đó cần phải tránh cách làm này.

Các phương án cần phải được đặt tên, chẳng hạn như "Phương án can thiệp cải tiến phương pháp giảng dạy" hay "Phương án can thiệp nâng cao năng lực" cho thấy rõ sẽ đạt được gì với mỗi phương án.

#### **2.1. Các bước lựa chọn phương án can thiệp được mô tả như sau:**

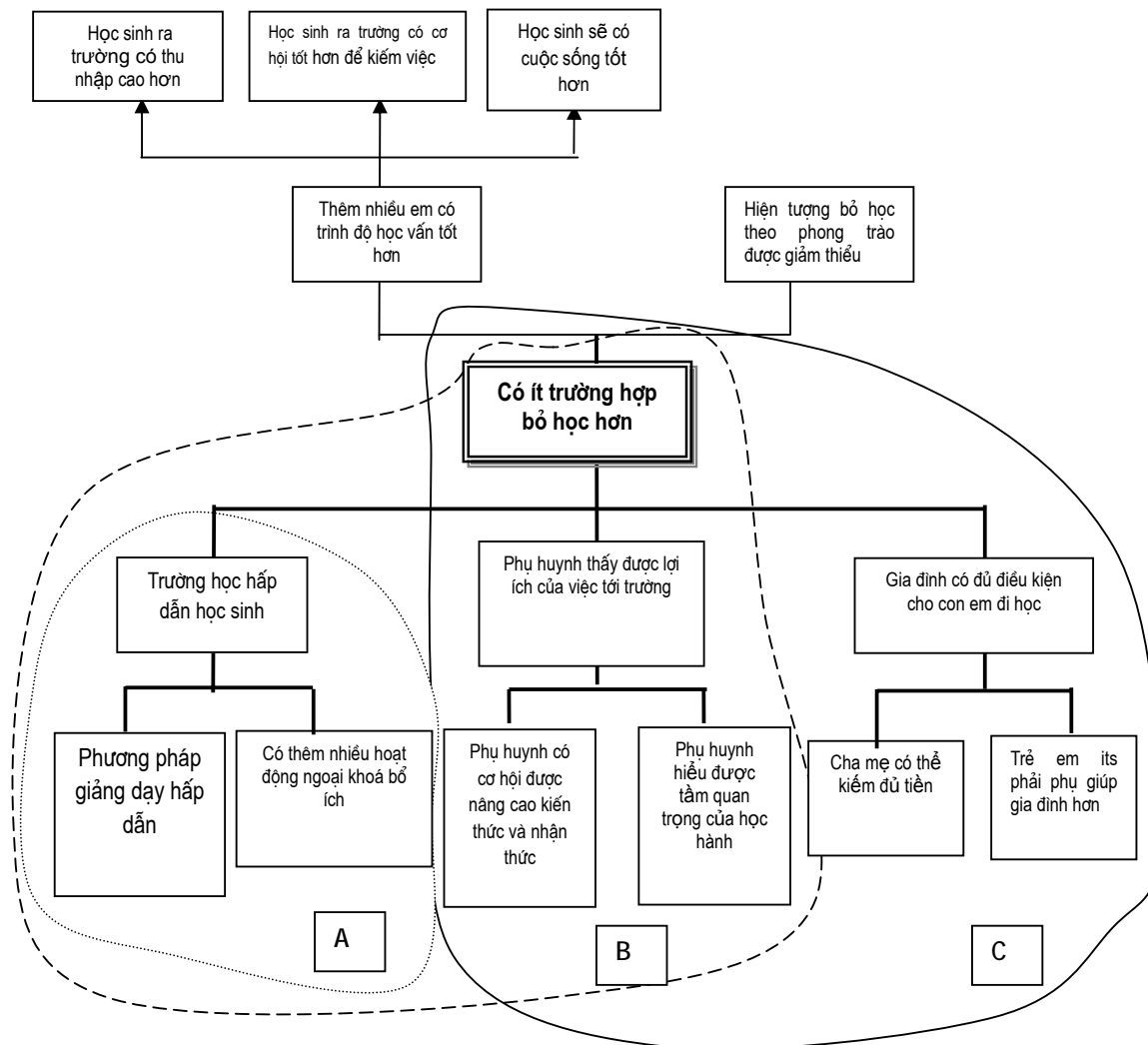
- Khẳng định lại lĩnh vực mục tiêu và các yếu tố khác của dự án
- Chọn một vài phương án có thể can thiệp trên cây mục tiêu và khoanh tròn lại
- Làm rõ mục tiêu tổng thể và các chiến lược của từng phương án đã khoanh
- Tóm tắt và khẳng định các ý chính\* của mỗi phương án và thống nhất về các phương án đã chọn để phân tích.
- Thống nhất về các tiêu chí đánh giá để so sánh các phương án
- So sánh các phương án dựa trên các tiêu chí đã nêu
- Chọn phương án thích hợp nhất
- Thống nhất về phương án can thiệp đã chọn để phát triển thành dự án.

(\*) Liên quan tới việc xác định nhiều phương án can thiệp có thể trong Cây Mục Tiêu, cần xem xét những điểm cơ bản như (1) Nhóm đối tượng mục tiêu và số người trong nhóm đó, (2) lĩnh vực mục tiêu, (3) chi tiết về các hoạt động mang tính nguyên tắc và các tác nhân chính của chúng, và (4) chủng loại và khối lượng vật tư và trang bị cần thiết. Sau đó xem xét các phương án có thể can thiệp khác nhau dựa trên các tiêu chí lựa chọn rồi lựa chọn một phương án để xây dựng thành dự án.



## 2.2. Ví dụ: Lựa chọn các phương án can thiệp có thể

Hình 7.1: Lựa chọn dự án: Giảm thiểu tình trạng trẻ em bỏ học



## 2.3. Ví dụ về các tiêu chí lựa chọn

- **Nhóm đối tượng mục tiêu:** Tên nhóm, số người, tỉ lệ nam/ nữ.
  - ✧ Nhóm mục tiêu có phù hợp với nhóm đã lựa chọn sơ bộ trong phân tích Bền Liên Quan không?
  - ✧ Tỉ lệ nam /nữ có nói lên vấn đề gì không?
  - ✧ Cách tiếp cận nào tác động được nhiều người nhất?
- **Địa bàn dự án:** Tên địa bàn dự án, số thành phố, thị xã, làng....
  - ✧ Địa bàn dự án đã được xác định phù hợp chưa?
- **Các cơ quan liên quan:** Đặc điểm, ảnh hưởng thế nào đến cơ quan thực hiện hoặc cơ quan hợp tác thực hiện dự án.
  - ✧ Họ có đủ nguồn lực tài chính, nguồn nhân lực, năng lực kỹ thuật công nghệ, khả năng lãnh đạo không?

- ✧ Có điểm nào cần phải ghi chú không?
- **Đầu vào:** Chúng loại, số lượng và chất lượng các đầu vào...
  - ✧ Nguồn nhân lực, tài lực và vật lực có đủ không?
  - ✧ Có trở ngại nào đối với các đầu vào về phía bên tài trợ hoặc bên nhận tài trợ không?
  - ✧ Cách tiếp cận nào kinh tế hơn xét trên các kết quả mong đợi?
- **Nhu cầu:** Nhóm đối tượng mục tiêu mong muốn gì
- **Ưu tiên về mặt chính sách:** Các biện pháp chính trị và chính sách của chính phủ và nhà tài trợ.
- **Những tác động tiêu cực có thể có:** Khả năng có các tác động tiêu cực do thực hiện dự án.
- **Tính khả thi:** Triển vọng đạt được mục tiêu của cách tiếp cận
- **Tính bền vững:** Tác động của dự án có được duy trì bền vững không?

## 2.4. Phân tích các phương án can thiệp:

Bảng 7.1: Phân tích các phương án can thiệp

Phương án	Phương án A Cải tiến phương pháp giảng dạy	Phương án B Nâng cao sự hợp tác giữa gia đình và nhà trường	Phương án C Tăng cơ hội được đến trường cho trẻ em
<b>Đối tượng mục tiêu</b>	Các trường PTCS ở nông thôn	Học sinh của các trường PTCS ở nông thôn	Học sinh của các trường PTCS ở nông thôn
<b>Các cơ quan có liên quan</b>	Các trường PTCS nông thôn, Sở GD-ĐT, Bộ GD - ĐT <b>KHÓ</b>	Các trường PTCS nông thôn, Sở GD-ĐT, Bộ GD - ĐT, phụ huynh, ban phụ huynh, cộng đồng <b>KHÓ</b>	Phụ huynh, cộng đồng, UBND, NGOs, Ngân hàng chính sách,... <b>DỄ</b>
<b>Nhu cầu của đối tượng mục tiêu</b>	Các trường muốn có phương pháp giảng dạy hay hơn Các trường mong muốn thu hút được nhiều học sinh tới trường <b>CAO</b>	Học sinh muốn có phương pháp giảng dạy hay Học sinh muốn có môi trường học đường hấp dẫn Phụ huynh muốn thấy được nhưng thay đổi tích cực của con em mình khi được đi học <b>CAO</b>	Cha mẹ muốn tăng được thu nhập và cơ hội học hành tốt hơn cho con em mình Trẻ em muốn được đến trường <b>CAO</b>
<b>Các đầu vào</b>	Chi phí sách giáo khoa mới, chi phí chuyên gia, chi phí đào tạo lại... <b>CHI PHÍ TRUNG BÌNH</b>	Chi phí sách giáo khoa mới, chi phí chuyên gia, chi phí đào tạo lại Chi phí in ấn tài liệu, tờ rơi, poster, Chi phí hội thảo,... <b>CHI PHÍ TRUNG BÌNH</b>	Chi phí in ấn tài liệu, tờ rơi, poster, Chi phí hội thảo,... Cung cấp các môn vay, đào tạo kỹ năng sản xuất, ..... <b>CHI PHÍ CAO</b>
<b>Các ưu tiên về chính sách</b>	Các chính sách ưu tiên của chính phủ <b>CAO</b>	Các chính sách ưu tiên của chính phủ <b>CAO</b>	Các chính sách ưu tiên của chính phủ <b>CAO</b>
<b>Các tác động tiêu cực có thể</b>	Cải tổ lại biên chế và đội ngũ giáo viên, quản lý trường học; Khó khăn cho học sinh; Phụ huynh phải đóng góp nhiều hơn <b>Có một số tác động tiêu cực</b>	Cải tổ lại biên chế và đội ngũ giáo viên, quản lý trường học; Khó khăn cho học sinh; Phụ huynh phải đóng góp nhiều hơn Mất thời gian của phụ huynh và cộng đồng <b>Có một số tác động tiêu cực</b>	Phụ huynh phải dành thời gian để tham gia tập huấn; Phụ huynh phải làm thêm việc cho con em <b>Không có tác động tiêu, nhiều tác động tích cực</b>

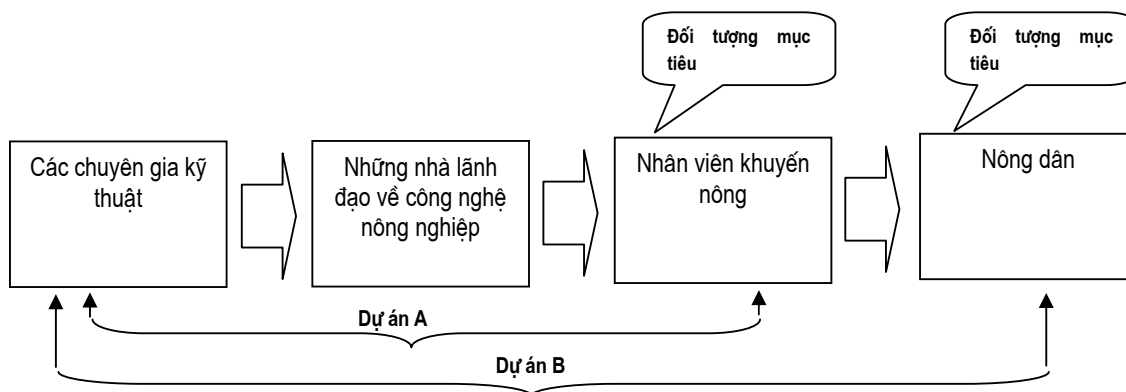
Phương án	Phương án A Cải tiến phương pháp giảng dạy	Phương án B Nâng cao sự hợp tác giữa gia đình và nhà trường	Phương án C Tăng cơ hội được đến trường cho trẻ em
<b>Tính khả thi</b>	Nhận được sự ủng hộ lớn của xã hội và các nhà tài trợ; Đội ngũ giảng viên đủ năng lực để tiếp nhận phương pháp đào tạo mới; ..... <b>TRUNG BÌNH</b>	Nhận được sự ủng hộ lớn của xã hội và các nhà tài trợ; Đội ngũ giảng viên đủ năng lực để tiếp nhận phương pháp đào tạo mới; Phụ huynh và cộng đồng có thể miễn cưỡng tham gia các hoạt động của dự án <b>TRUNG BÌNH</b>	Liên quan đến nhiều đối tượng, cơ quan, hoạt động,... Đòi hỏi ngân sách lớn ..... <b>CAO</b>
<b>Tính bền vững</b>	Có thể sử dụng các ý tưởng của từng địa phương để tiếp tục cải thiện tình hình; Không đòi hỏi chi phí lớn để tiếp tục các hoạt động ngoại khoá <b>TRUNG BÌNH</b>	Có thể sử dụng các ý tưởng của từng địa phương để tiếp tục cải thiện tình hình; Không đòi hỏi chi phí lớn để tiếp tục các hoạt động ngoại khoá Phụ huynh và cộng đồng sẽ tiếp tục ủng hộ sau khi hiểu rõ lợi ích của việc đi học <b>CAO</b>	Phụ huynh và cộng đồng sẽ tiếp tục ủng hộ sau khi hiểu rõ lợi ích của việc đi học Cần những hỗ trợ dài hạn để tăng thu nhập cho các gia đình khó khăn ..... <b>CAO</b>
v.v.....			

### 2.5. Thay đổi nhóm đối tượng mục tiêu:

Đôi khi, các thảo luận khi lựa chọn dự án có thể dẫn đến chọn một nhóm đối tượng mục tiêu khác so với nhóm đối tượng mục tiêu dự kiến đã lựa chọn trong phần Phân Tích các Bên Liên Quan. Các thay đổi này có thể là:

- **Trọng tâm hơn:** Ví dụ, sau khi Phân Tích các Bên Liên Quan, cư dân của cả một thành phố được lựa chọn là nhóm đối tượng mục tiêu dự kiến. Nhưng khi phân tích kỹ hơn lại đi đến kết luận rằng nên tập trung vào trẻ em là nhóm có tình trạng sức khoẻ kém nhất làm đối tượng mục tiêu.
- **Giải pháp không khả thi.** Một trường hợp khác đó là khi chúng ta thấy rõ rằng không thể có giải pháp nào giải quyết được vấn đề của nhóm đối tượng mục tiêu dự kiến và không thể mang lại bất cứ một cải thiện tích cực nào khi kết thúc dự án. Ví dụ, phân tích làm thế nào để tăng năng suất thu hoạch cho nông dân, kết quả cho thấy dường như chỉ có cán bộ khuyến nông mới có thể học được cải tiến công nghệ nông nghiệp do thời gian của dự án cũng như một số ràng buộc khác. Trong trường hợp này, nhóm nào nên là nhóm đối tượng mục tiêu của dự án phải được cân nhắc theo mục tiêu lựa chọn phương án can thiệp. Nếu nhóm đối tượng mục tiêu của phương án được lựa chọn khác với nhóm lựa chọn sơ bộ ban đầu, các thành viên phải thảo luận xem tại sao nhóm đối tượng mục tiêu lại phải thay đổi và sự thay đổi này có phù hợp không.

Hình 7.3: Dòng lợi ích tiến triển như thế nào? Dự án của bạn có nhằm đúng đối tượng không?



### **III. BÀI TẬP THỰC HÀNH**

#### **BÀI TẬP 7.1: Xác định các phương án can thiệp có thể**

Hãy xác định các phương án can thiệp có thể trên cây mục tiêu mà nhóm bạn đã xây dựng trong phần trước thông qua thảo luận với các thành viên khác. Sau khi xác định xong, thảo luận để thống nhất về một số điểm cơ bản của từng phương án.



#### **BÀI TẬP 7.2: Phân tích và lựa chọn phương án can thiệp phù hợp nhất**

Dựa theo ví dụ trong hình 7.2, hãy thảo luận với các thành viên trong nhóm để so sánh và lựa chọn phương án phù hợp để xây dựng dự án.

## PHẦN 8: XÂY DỰNG KHUNG LÔGÍC

### PHẦN TÓM TẮT (BƯỚC 5-1)

*Bạn sẽ xây dựng khuôn khổ dự án như thế nào?*

#### I. MỤC TIÊU

Sau học phần này, bạn sẽ hiểu được thế nào là khung logic: cấu trúc của khung, trình tự logic, và cách xây dựng một khung logic.



#### II. THÔNG TIN CƠ SỞ

Khung logic (Logframe) được xây dựng trong quá trình lập kế hoạch và được sử dụng trong quá trình thực hiện, theo dõi và đánh giá dự án vì đây là cách trình bày dễ hiểu về các nội dung của dự án. Tất cả các nhà tài trợ ODA quốc tế đều sử dụng khung logic trong quá trình xây dựng, thực hiện và đánh giá các dự án ODA.



Khung logic được thiết lập bằng cách xây dựng chi tiết các kế hoạch và hợp phần chính của dự án dựa trên phương án can thiệp đã được lựa chọn trong phần “Lựa chọn phương án can thiệp dự án”. Mối quan hệ logic “nếu-thì” của các mục tiêu dự án (Phần tóm tắt dự án) sẽ được xây dựng dựa trên mối quan hệ logic theo chiều dọc “nếu-thì” của Cây mục tiêu. Tiếp đó, các giả định (Phần các giả định quan trọng) sẽ hoàn thiện nốt mối quan hệ logic (theo chiều dọc) “nếu-thì” bằng cách mô tả các điều kiện cần thiết trong liên hệ giữa các cấp độ của khung logic (liên hệ logic theo chiều ngang). Các điều kiện cần thiết này cần được đưa vào khung logic.

Dưới đây là một mẫu khung logic.

Bảng 8.1: Khung logic

Tên dự án	Thời kỳ dự án	Phiên bản	
Lĩnh vực mục tiêu	Nhóm đối tượng mục tiêu	Ngày	
<b>Tóm tắt</b>	<b>Chỉ số đo lường</b>	<b>Phương tiện và nguồn kiểm chứng</b>	<b>Giả định chính</b>
Mục tiêu tổng thể Cần đạt được điều gì sau khi mục đích dự án đã đạt được?	Các tiêu chuẩn để đo lường mức độ thành công của dự án	Các nguồn dữ liệu để thu thập các chỉ số	Những điều kiện quan trọng đối với dự án, ngoài tầm kiểm soát và không chắc chắn về khả năng thực hiện.
Mục đích Dự án cần đạt được điều gì trong thời hạn dự án?			
Kết quả Tác động, ảnh hưởng ở tầm ngắn hạn và trung hạn của Đầu ra			
Đầu ra Sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ là kết quả của các hoạt động			
Các hoạt động Cụ thể cần làm gì?			
Đầu vào Nhân sự, vật tư, thiết bị và các nguồn tài trợ cần thiết để thực hiện dự án.			

### Tóm tắt

Nội dung chính của phần tóm tắt dự án có thể rút ra từ phương án can thiệp đã được lựa chọn trong phần 7. Như ở bảng 8.1, có thể dựa vào các tầng của Cây Mục Tiêu cũng như quan hệ của chúng để điền thông tin vào mỗi cột trong phần Tóm tắt của Khung logic.

### Thông tin xác định dự án

Điền tên dự án, thời hạn, lĩnh vực mục tiêu, nhóm đối tượng mục tiêu, ngày tháng vào những chỗ trống đã được thiết kế sẵn ở phần trên trong mẫu khung logic.

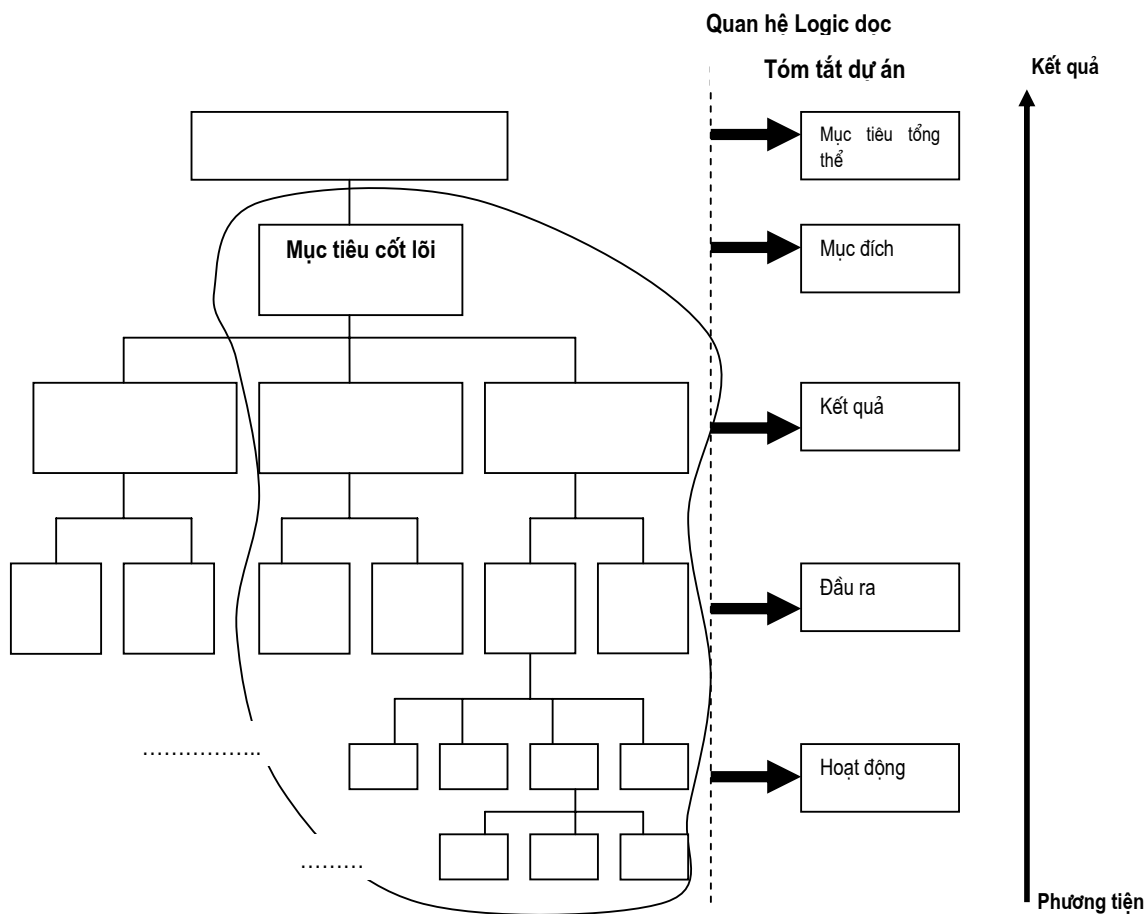
### Mục tiêu tổng thể

Mục tiêu tổng thể là ảnh hưởng phát triển – những tác động tích cực - được coi là kết quả của việc đạt được Mục đích. Mục tiêu tổng thể được lựa chọn từ một trong số các phát biểu ghi trong thẻ ở một tầng bên trên lời phát biểu về Mục tiêu cốt lõi trong Cây Mục Tiêu. Câu diễn tả Mục tiêu tổng thể cần là một câu miêu tả điều mong muốn ở trạng thái đã đạt được.

### Mục đích

Mục đích là mục tiêu hi vọng đạt được khi dự án hoàn thành. Mục đích được mô tả là một lợi ích cụ thể hoặc ảnh hưởng đến nhóm đối tượng mục tiêu. Do đó, Mục đích dự án có thể đạt được một cách hiệu quả trong thời kỳ dự án. Trong khung logic chỉ có **một** Mục đích dự án.

Hình 8.3: Xây dựng khung logic từ cây mục tiêu:



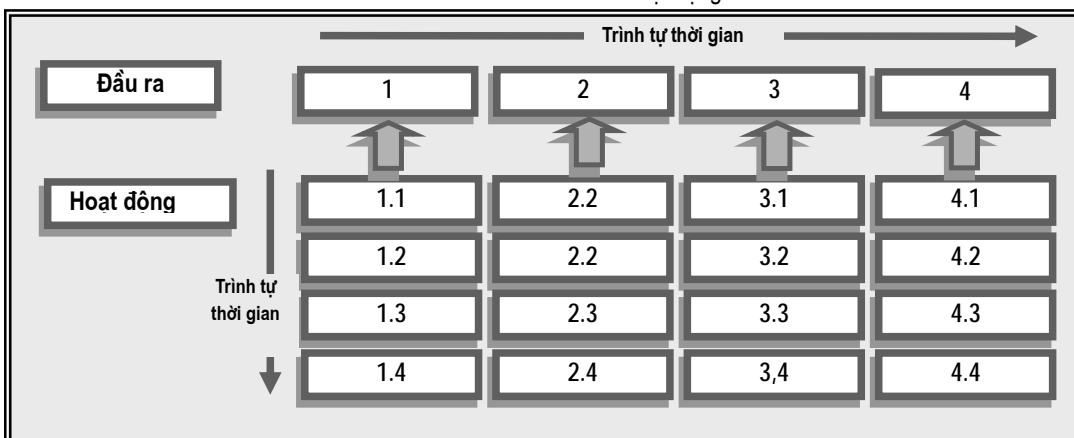
### Kết quả

Tác động ngắn hạn và trung hạn đạt được hoặc có khả năng đạt được do kết quả những đầu ra của một hoạt động can thiệp.

### Đầu ra

Đầu ra là các sản phẩm, hàng hóa và dịch vụ là kết quả của một hoạt động phát triển, có thể bao gồm cả những thay đổi bất nguồn từ hoạt động liên quan đến việc đạt được các Kết quả. (S. Molund & G. Schill, 2004). Đầu ra liên quan đến việc hoàn thành hơn là việc thực hiện hoạt động.

**Hình 8.2** Đánh số các hoạt động



### Hoạt động

Hoạt động là những hành động cụ thể nhằm mục đích tạo các Đầu ra thông qua việc sử dụng hiệu quả các Đầu vào. Do một dự án bao gồm nhiều Hoạt động khác nhau nên cần viết ra những hoạt động chính chỉ rõ việc đạt được từng Đầu ra là rất cần thiết. Hoạt động quản lí, theo dõi dự án và thu thập thông tin cũng cần được đưa vào.

Theo như minh họa dưới đây, nếu có thể thì nên liệt kê các hoạt động và các Đầu ra tương ứng theo thứ tự.

Hoạt động không phải là mô tả tình huống và cần được mô tả với các hành động cụ thể. Khi cần thiết, cũng nên xác định rõ người chịu trách nhiệm thực hiện hoạt động đó.

### Đầu vào

Đầu vào là nhân sự, trang thiết bị và nguồn lực tài chính cần thiết để thực hiện được các Hoạt động đã đề ra trong khung logic.

## III. BÀI TẬP THỰC HÀNH

### BÀI TẬP 8.1 : Trò chơi khung logic

### BÀI TẬP 8.2: Xây dựng phần tóm tắt dự án

Xây dựng phần Tóm tắt dự án của bạn qua thảo luận.



## PHẦN 9: XÂY DỰNG KHUNG LÔGÍC NHỮNG GIẢ ĐỊNH CHÍNH (BƯỚC 5-2)

***Những giả định chính nào là điều kiện để dự án của bạn thành công?***

### **I. MỤC TIÊU**

Bạn sẽ hiểu được những Giả định quan trọng đối với dự án của bạn và có thể xác định được chúng.



### **II. THÔNG TIN CƠ SỞ**

Những giả định chính là những điều kiện cần thiết để dự án đạt được mục tiêu đã đề ra ở cột Tóm tắt. Giả định chính có đặc điểm:

- (i) Quan trọng đối với sự thành công của dự án (để đạt được mục tiêu)
- (ii) Ngoài tầm kiểm soát của dự án, và
- (iii) Không chắc chắn về khả năng xảy ra.



Các giả định này là các rủi ro vì chúng đe dọa sự thành công của dự án nếu chúng không được thỏa mãn. Chính vì thế, các giả định quan trọng cần phải được theo dõi. Mối quan hệ giữa các Giả định và Phần tóm tắt dự án thể hiện logic theo chiều ngang của khung logic.

#### **2.1. Mối quan hệ logic chiều ngang của Khung logic**

Các Giả định chính gắn kết với các phần của cột Tóm tắt bằng mối quan hệ logic. Ví dụ, người ta hi vọng sẽ đạt được các Đầu ra khi các hoạt động được hoàn thành. Để đảm bảo thoả mãn lô gíc này thì các Giả định chính cùng tầng với các Hoạt động đều phải được thoả mãn. Mối quan hệ này áp dụng ở mọi cấp độ và tiếp tục di chuyển lên các cấp độ cao hơn trong Khung logic và được thể hiện bằng mũi tên ở sơ đồ dưới đây. Trong khung logic, mối quan hệ này được gọi là “quan hệ logic ngang”.



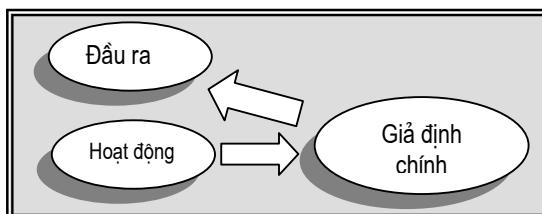
Bảng 9.1 Mẫu khung logic (Logic theo chiều ngang)

Tên dự án	Thời hạn	Phiên bản	
Lĩnh vực mục tiêu	Nhóm đối tượng mục tiêu	Ngày	
Tóm tắt	Các chỉ số đo lường	Phương tiện và nguồn kiểm chứng	Giả định chính
Mục tiêu tổng thể Việc đạt được Mục đích dự án sẽ đóng góp vào điều gì?	Các tiêu chuẩn để đo lường mức độ thành công của dự án	Các nguồn dữ liệu để thu thập các chỉ số	Những điều kiện quan trọng đối với dự án, nằm ngoài tầm kiểm soát và không chắc chắn về khả năng thực hiện.
Mục đích Dự án cần đạt được điều gì trong thời hạn dự án?			
Kết quả Làm thế nào để dự án đạt được mục đích?			
Đầu ra Làm thế nào để dự án đạt được mục đích đã đề ra?			
Các hoạt động Cụ thể cần làm gì?	THÌ		
Đầu vào Nhân lực, nguyên vật liệu, trang thiết bị và các nguồn lực tài chính cần thiết để thực hiện dự án.	NẾU		VÀ

## 2.2. Ví dụ về một số giả định chính

Bảng 9.2: Ví dụ một số giả định chính

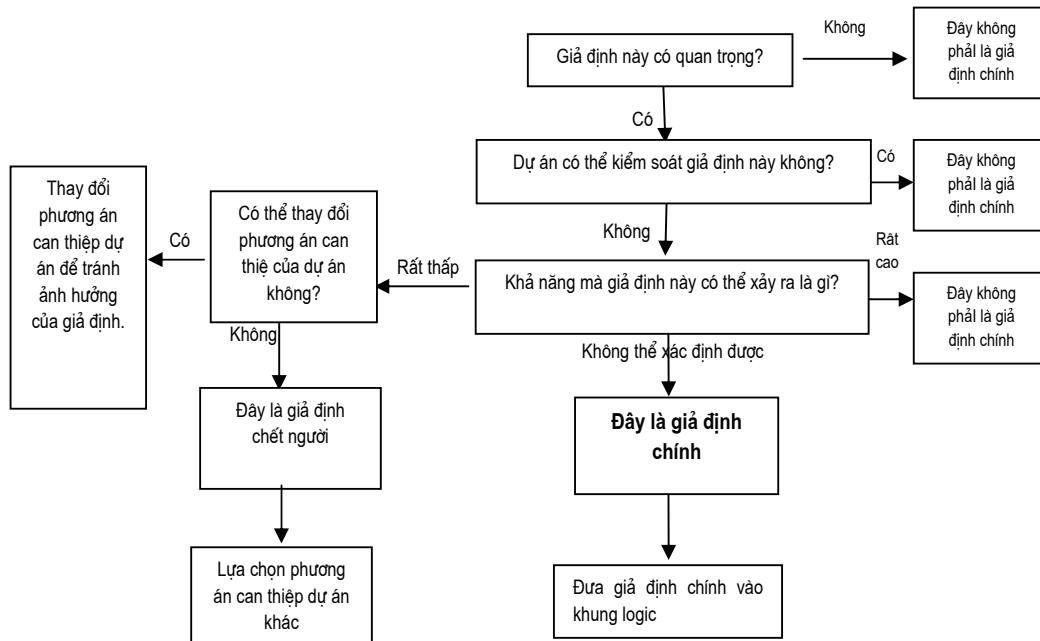
Khía cạnh	Ví dụ
Kinh tế (Giá /Phân phối)	"Giá gạo không giảm" (Về Mục tiêu tăng doanh thu bán gạo)
Chính sách /Quy định	"Bộ Y tế không thay đổi các chính sách đối với thuốc nhi khoa" (Về Mục tiêu Tổng thể của dự án thuốc nhi khoa bền vững)
Môi trường	"Lượng nước mưa hàng năm đạt ít nhất 1000mm" (Về Mục đích dự án tăng thu hoạch trong sản xuất nông nghiệp)
Văn hoá - xã hội	"Số lượng lớn nam giới (chồng và con trai) không rời bỏ làng để đi làm việc nơi khác" (Về Đầu ra giảm nhẹ gánh nặng công việc đối với phụ nữ)
Ổn định đội ngũ nhân viên	"Nhân viên đã qua đào tạo tiếp tục ở lại làm việc." (Về Đầu ra nâng cao kỹ năng của nhân viên)
Dự án khác	"Tiêm chủng đúng lịch." (Về dự án sức khoẻ trẻ em ở khu vực có cùng mục đích là tăng cường chế độ dinh dưỡng cho trẻ em)



**Giả định chết người:** Giả định chết người là một Giả định quan trọng mà không thể thực hiện được, do đó dự án không thể đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Nếu bạn tìm được một giả định chết người thì hãy nghĩ đến chuyện thay đổi phương pháp tiếp cận dự án.

Nhìn chung, Đầu ra sẽ phải đạt được khi các Hoạt động được hoàn thành. Để đảm bảo tính logic này, các Giả định chính cần ở cùng cấp độ với các hoạt động được hoàn thành. Tính logic này tiếp tục thể hiện ở từng cấp độ của phần Tóm tắt như trong mẫu dưới đây.

### 2.3 Quy trình xác định các giả định chính



#### Lưu ý:

- Khi xác định các Giả định chính, nên chú ý đến những thể mục tiêu không được bao gồm trong Phương án can thiệp đã được lựa chọn.
- Khi không có kế hoạch cụ thể để xử lý những mục tiêu này thì hãy xây dựng Giả định chính dưới dạng, “**Điều kiện của XX không trở nên xấu hơn**”.
- Mặt khác, khi có những kế hoạch đã được xây dựng để giải quyết các mục tiêu đó, các Giả định chính sẽ có dạng “**Kế hoạch YY được thực hiện đúng tiến độ**”

### III. BÀI TẬP THỰC HÀNH

#### BÀI TẬP 9: Làm rõ các Giả định chính trong dự án

Xây dựng giả định chính của dự án thông qua thảo luận.



## PHẦN 10: XÂY DỰNG KHUNG LÔGÍC THIẾT LẬP CÁC CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG (BƯỚC 5-3)

**Bạn làm thế nào để đo lường tiến trình và mức độ thành công của dự án ?**

### MỤC TIÊU

Bạn sẽ có thể:

- Hiểu được các chỉ số đo lường và cách xây dựng các chỉ số đó
- Xác định phương tiện và nguồn kiểm chứng của các chỉ số đo lường.



### THÔNG TIN CƠ SỞ

Xây dựng chỉ số là một quá trình làm rõ những điều được mô tả trong phần Tóm tắt. Ở đây, tất cả những phát biểu trừu tượng sẽ được định lượng bằng việc xây dựng các chỉ số đo lường.



#### **2.1. Các chỉ số kiểm chứng khách quan:**

Cho phép chúng ta đặt mục tiêu cho những gì được mô tả trong phần Tóm tắt dự án, ví dụ như Đầu vào, Hoạt động, Đầu ra, Mục đích và Mục tiêu. Những chỉ số này thể hiện các giá trị mục tiêu đạt được hoặc mức độ đạt được của từng mục tiêu. Việc thiết lập những chỉ số này cho phép quyết định rõ ràng những mục tiêu cần đạt được và việc kiểm chứng được khách quan hơn. Những chỉ số này bao gồm các yếu tố như loại, số lượng, chất lượng dữ liệu cần thu thập, thời gian và địa điểm thu thập dữ liệu. Đôi khi những đối tượng cần thu thập dữ liệu cũng được đề cập đến. Các chỉ số về Mục đích dự án thường bao gồm cả việc chỉ ra nhóm đối tượng mục tiêu. Trong phạm vi cho phép, các chỉ số này nên là những chỉ số định lượng. Điều đó giúp xác định rõ các tiêu chuẩn cần đạt được.

Xây dựng chỉ số là quá trình quyết định sự thành công của dự án. Việc thiết lập các chỉ số kiểm chứng cho phép định lượng các phần trình bày định tính trong phần Tóm tắt.

Xây dựng chỉ số đo lường giúp làm sáng tỏ phần tóm tắt và đôi khi phần Tóm tắt được sửa đổi sau khi những chỉ số này được thiết lập. Do Đầu ra, Mục đích và Mục tiêu tổng thể có mối quan hệ "nhân-quả", do đó thông thường về mặt lôgic, các chỉ số của chúng không giống nhau. Và cuối cùng, cần thu thập dữ liệu cơ sở để có thể tiến hành so sánh trước-sau dự án.

#### **Xây dựng chỉ số SMART (thông minh)**

- |          |   |
|----------|---|
| <b>S</b> | Đơn giản, cụ thể (Simple, Specific)   |
| <b>M</b> | Đo lường được (Measurable)  |
| <b>A</b> | Có thể đạt được, có thể kiểm soát được (Attributable, Attainable, Achievable) |
| <b>R</b> | Đáng tin cậy, thực tế, phù hợp (Reliable, Releastic, Relevant)                |
| <b>T</b> | Đúng hạn và trong khuôn khổ thời gian cho phép (Timely, Time-bound)           |

- ✓ Một chỉ số tốt là một chỉ số SMART. Nhưng thực tế không thể có một chỉ số hoàn hảo
- ✓ Xây dựng chỉ số là một quá trình đàm phán và thỏa thuận
- ✓ Hãy đặt các câu hỏi trước, sau đó hãy xây dựng chỉ số



**Mẹo**

**2.2. Phương tiện và nguồn kiểm chứng:** đề cập đến nguồn dữ kiện của các Chỉ số đo lường. Nó đề cập đến nơi lấy dữ liệu, tổ chức cung cấp dữ liệu, dữ liệu được lấy ở tài liệu nào và phương pháp thu thập dữ liệu. Các con số thống kê và dữ liệu thu thập được từ mọi nguồn đều được coi là Phương tiện và nguồn kiểm chứng. Khi xác định nguồn để thu thập các dữ liệu cần thiết, cần chú ý các điểm sau:

- **Độ tin cậy** là yếu tố đầu tiên cần cân nhắc. Để thu thập được dữ liệu có độ chính xác cao, cần cẩn thận trong việc chọn nguồn cung cấp và phương pháp thu thập dữ liệu.
- **Mức độ khó khăn khi thu thập dữ liệu:** Những dữ liệu khó thu thập thì không sử dụng làm Phương tiện và nguồn kiểm chứng.
- **Yếu tố chi phí.** Những chi phí liên quan đến các Chỉ số đo lường cho Đầu ra và Mục đích dự án phải được liên tục theo dõi trong khi thực hiện dự án. Chi phí thu thập dữ liệu cao có thể dẫn đến những vấn đề về ngân sách.

Xét đến Phương tiện và nguồn kiểm chứng các chỉ số đo lường, nếu không có nguồn dữ liệu bên ngoài, cần thu thập và lưu giữ các dữ liệu trong nội bộ. Trong trường hợp cần thiết, việc thu thập dữ liệu có thể được coi là một Hoạt động của dự án và cần được đưa vào trong phần Hoạt động của khung logic.

Trong giai đoạn đầu lập kế hoạch dự án, thường khó có thể xác định các Chỉ số đo lường và Phương tiện và nguồn kiểm chứng do thiếu thông tin. Trong trường hợp này, chỉ cần chọn những chỉ số, phương tiện và nguồn đơn giản rồi phát triển chúng sau.

### III. BÀI TẬP THỰC HÀNH

**BÀI TẬP 10.1:** Chỉ số nào là chỉ số SMART

**BÀI TẬP 10.2:** Quyết định các chỉ số đo lường, Phương tiện và nguồn kiểm chứng  
Quyết định các chỉ số đo lường, Phương tiện và nguồn kiểm chứng cùng với nhóm của bạn.

Bảng 10.1 Mẫu khung logic (Các chỉ số đo lường, phương tiện và nguồn kiểm chứng)



Tên dự án	Thời hạn	Phiên bản	
Lĩnh vực mục tiêu	Nhóm đối tượng mục tiêu	Ngày	
Tóm lược	Các chỉ số đo lường	Phương tiện và nguồn kiểm chứng	Giả định chính
Mục tiêu tổng thể			
Mục đích			
Kết quả			
Đầu ra			
Các hoạt động			
Đầu vào			

## PHẦN 11: TỰ ĐÁNH GIÁ KHUNG LOGIC

### 5 TIÊU CHÍ (BƯỚC 6-1)

***Làm thế nào để kiểm tra xem dự án đã được xây dựng đúng cách hay chưa?***

#### **MỤC TIÊU**

Bạn có thể hiểu được “5 tiêu chí” của đánh giá dự án để kiểm tra xem dự án bạn xây dựng đã phù hợp chưa.



#### **THÔNG TIN CƠ SỞ**

2.1 Bây giờ bạn có thể phác thảo một khung logic cho dự án bạn muốn đệ trình. Điều quan trọng là phải đảm bảo dự án của bạn được chuẩn bị một cách tốt nhất trước khi đưa khung logic vào bộ tài liệu chính thức nộp cho Bộ Kế hoạch và Đầu Tư/nhà tài trợ.



Việc đánh giá cần bao gồm những điểm sau:

- (1) Kiểm tra thứ tự logic của những điều trình bày trong khung logic
- (2) Kiểm tra lại quá trình phát triển khung logic
- (3) Kiểm tra theo khía cạnh của 5 tiêu chí đánh giá:

(a) Tính phù hợp (b) Hiệu quả (c) Hiệu suất (d) Tác động (e) Tính bền vững

Về điểm (1) và (2), xin mời xem lại học phần trước có đề cập đến những vấn đề này.

##### (a) Tính phù hợp

Tính phù hợp nghĩa là kiểm tra xem các mục tiêu và Mục đích của dự án có phù hợp với các yêu cầu của các đối tượng hưởng lợi và chính sách phát triển không. Định hướng của dự án thể hiện ở Mục đích dự án và mục tiêu cũng cần được thẩm định.

##### (b) Hiệu quả

Hiệu quả được kiểm tra bằng cách đánh giá khả năng đạt được Mục đích dự án. Cần đặc biệt chú ý khẳng định Mục đích của dự án có thể đạt được dựa trên việc đạt được các Đầu ra và Kết Quả. Một số vấn đề khác cũng cần được xem xét như phân tích phù hợp của Giá định chính và liệu có cần thêm Đầu ra để đạt được Mục đích dự án không.

##### (c) Hiệu suất

Hiệu suất đánh giá xem liệu các Đầu vào có được sử dụng một cách hiệu quả và có đạt được các Đầu ra không dựa trên số lượng, chất lượng và xác định thời gian Đầu vào. Điều quan trọng là phải đánh giá được xu hướng của chúng trong tương lai xem có giữ nguyên được như thế không. Cũng cần chú ý đến định hướng dự án thể hiện ở Mục đích và Mục tiêu dự án.

##### (d) Tác động

Tác động được đánh giá bằng cách dự đoán những ảnh hưởng của việc thực hiện dự án lên xã hội. Việc đạt được Mục tiêu tổng thể là điều đầu tiên cần xem xét. Cần kiểm tra xem ngoài các tác động tích cực thì có tác động tiêu cực nào không, có biện pháp nào để ngăn ngừa các tác động tiêu cực không hoặc có thể đưa các biện pháp đó vào trong kế hoạch dự án ngay từ đầu không.

##### (e) Tính bền vững

Tính bền vững được kiểm tra bằng cách xem xét xem dự án có tiếp tục mang lại lợi ích sau khi hoàn thành không, và đặc biệt chú ý đến tính độc lập của dự án. Một dự án được đánh giá từ các khía cạnh chính trị, kỹ thuật, môi trường, văn hoá/xã hội, hoạt động/tổ chức và kinh tế/tài chính. Khi không còn nghi ngại gì về tính độc lập của dự án, cần chú ý đến phân mô tả Tóm tắt để tăng cường tính bền vững.

2.2. Những câu hỏi chính cho 5 tiêu chí đánh giá

Bảng 11.1: 5 tiêu chí đánh giá

	Tính phù hợp	Hiệu quả	Hiệu suất	Tác động	Tính bền vững
Mục tiêu tổng thể	Mức độ liên quan của dự án đối với các ưu tiên phát triển của địa phương và quốc gia, nhà tài trợ	Mức độ mà Mục đích của dự án có thể đạt được; và liệu điều này có thể đạt được trên cơ sở Đầu ra của dự án	Các đầu vào sẽ được chuyển thành Đầu ra như thế nào. Liệu có thể đạt được kết quả Đầu ra tương tự bằng một cách khác tốt hơn hay không?	Các thay đổi và ảnh hưởng cả tích cực và tiêu cực, đã dự tính trước hay ngoài dự kiến của dự án, xem xét trong mối quan hệ với Nhóm đối tượng Mục tiêu của dự án và các nhóm khác bị ảnh hưởng bởi dự án	Khả năng, phạm vi mà các ảnh hưởng tích cực của dự án có thể tiếp tục được duy trì sau khi nguồn tài trợ từ bên ngoài chấm dứt.
Mục đích dự án					
Kết quả					
Đầu ra					
Đầu vào					

Bảng 11.2: Câu hỏi chính liên quan đến 5 tiêu chí đánh giá

Tiêu chí	Câu hỏi chính
Tính phù hợp	Dự án có đáp ứng nhu cầu của các đối tượng thụ hưởng không? Đây có phải là một dự án vì người nghèo không? Các mục tiêu của dự án có phù hợp với các mục tiêu phát triển/xoá đói giảm nghèo của Chính phủ và các nhà tài trợ không? Lĩnh vực của dự án có nằm trong ưu tiên của các nhà tài trợ ODA quốc tế không? Dự án có phản ánh được những bài học kinh nghiệm từ những dự án tương tự không?
Hiệu quả	Mục đích đặt ra ban đầu có đạt được không? Liệu các mục đích của dự án có đạt được không nếu đạt được tất cả các kết quả? Các mục tiêu được định lượng có đủ để chứng minh các phương tiện là đúng không? Đã xác định được các yếu tố quan trọng bên ngoài chưa? Cuối dự án có hy vọng đạt được mục đích dự án hay không? Có đầu ra nào cần được củng cố để đạt được mục đích của dự án không? Liệu có thể giảm đầu ra mà không ảnh hưởng đến việc đạt được mục đích không? Các bên liên quan chính có được xác định và mô tả rõ không? Các đối tượng thụ hưởng có được xác định rõ không? Những vấn đề của các đối tượng thụ hưởng có được mô tả đầy đủ không? Mục tiêu tổng thể có giải thích tại sao dự án lại quan trọng đối với sự phát triển của quốc gia/khu vực/ngành không? Các mục đích của dự án có thể hiện lợi ích trực tiếp của các nhóm đối tượng mục tiêu không?
Hiệu suất	Làm thế nào để giảm lượng đầu vào mà vẫn giữ nguyên lượng đầu ra? Các đầu vào có được sử dụng đúng cách để tạo ra các đầu ra không?
Tác động	Có tác động tiêu cực nào không – nếu có thì làm thế nào để giảm thiểu chúng? Có tác động tích cực nào không – nếu có thì làm thế nào để tối đa hoá chúng? Ở mức độ nào thì dự án ODA tiếp tục hướng tới mục tiêu dài hạn? Mục đích dự án có đóng góp vào các mục tiêu tổng thể không?
Tính bền vững	Cơ quan thực hiện dự án có khả năng thực hiện dự án không? Các tổ chức Việt Nam tham gia dự án có tiếp tục thực hiện các hoạt động một cách độc lập sau khi dự án kết thúc không? Những người trong cộng đồng tham gia dự án có tiếp tục thực hiện các hoạt động một cách độc lập sau khi dự án kết thúc không? Có hoạt động nào cần thay đổi cho tốt hơn để tăng cường tính tự lực không? (Đưa ra các câu hỏi ví dụ) Các bên liên quan có coi dự án là một phần công việc của họ một cách đầy đủ không? Các cơ quan chủ quản có chính sách tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình thực hiện và sau khi hoàn thành dự án không? Phương pháp tiếp cận về mặt kỹ thuật có phù hợp với điều kiện địa phương không? Môi trường sinh thái có được bảo vệ trong quá trình thực hiện và sau khi hoàn thành dự án không? Dự án có đóng góp gì vào vấn đề bình đẳng giới không? Tất cả các đối tượng thụ hưởng có được tiếp cận một cách đầy đủ đến các lợi ích, sản phẩm và dịch vụ do dự án mang lại trong suốt quá trình thực hiện và sau khi dự án kết thúc không? Các đơn vị tham gia dự án có khả năng tiếp nối hoạt động dự án sau khi dự án kết thúc không?

Hầu hết các nhà tài trợ ODA (và Bộ Kế hoạch và Đầu tư) đều dùng những tiêu chí này để thẩm định /đánh giá dự án được đề xuất đang hoạt động.

**Lưu ý :** Ở giai đoạn lập kế hoạch dự án, **Tính phù hợp** thường được lựa chọn là tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá dự án. Trong học phần tiếp theo, chúng ta sẽ thảo luận kỹ hơn về tiêu chí này.

### 2.3 Mối quan hệ giữa các loại hình đánh giá và 5 tiêu chí

Bảng 11.3: Mối quan hệ giữa các loại hình đánh giá và 5 tiêu chí

	Đánh giá ban đầu	Theo dõi	Đánh giá giữa kỳ	Đánh giá kết thúc	Đánh giá tác động
Tính phù hợp	●	●	●	●	○
Tính hiệu quả	◆	●	○	●	●
Hiệu suất	◆	●	●	●	●
Tác động	◆	●	○	○	●
Tính bền vững	◆	●	◆	◆	●

**Lưu ý:** ◆= kiểm chứng dựa trên việc dự báo và các triển vọng; ●=kiểm chứng dựa trên tình hình hoạt động; ○=kiểm chứng được thực hiện một cách có lựa chọn theo nhu cầu.

Nguồn: JICA (2000) Hội thảo về đánh giá dự án và tài liệu tập huấn của VAMESP

<sup>13</sup> Tại thời điểm chuẩn bị tài liệu đào tạo này, Dự thảo Nghị định 17 sửa đổi đang trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.



## PHẦN 12: KIỂM TRA TÍNH PHÙ HỢP CỦA ĐỀ XUẤT DỰ ÁN VỚI CÁC CHÍNH SÁCH VÀ ƯU TIÊN CỦA CHÍNH PHỦ VÀ CỦA NHÀ TÀI TRỢ

*Làm thế nào để đảm bảo chắc chắn dự án của chúng ta phù hợp với các chính sách/ kế hoạch phát triển của Chính phủ và những chính sách/ ưu tiên của các nhà tài trợ?*

### I. MỤC TIÊU

Bạn sẽ tìm hiểu xem đề xuất dự án có phù hợp với các chính sách và ưu tiên vận động và sử dụng ODA của Chính phủ và các lĩnh vực ưu tiên của các Nhà tài trợ.



### II. THÔNG TIN CƠ SỞ

Trong các phần 4 “Phân tích các bên liên quan” và phần 8 “Lựa chọn phương án can thiệp”, các bạn đã lựa chọn một lĩnh vực rộng và một số lĩnh vực cụ thể để can thiệp và xây dựng dự án. Các bạn cũng đã đề xuất nguồn vốn sử dụng cho dự án đang đề xuất.



Nói chung, nếu dự án đang đề xuất muốn vận động ODA, các lĩnh vực can thiệp của dự án cần phải nằm trong lĩnh vực ưu tiên vận động ODA của Chính phủ và các lĩnh vực ưu tiên tài trợ của nhà tài trợ mà dự án đang hướng tới. Học phần này sẽ cung cấp một số thông tin để kiểm tra sơ bộ tính phù hợp của dự án đối với các lĩnh vực ưu tiên. Sau khi thực hiện việc kiểm tra, nếu bạn nhận thấy dự án đang đề xuất không nằm trong các lĩnh vực ưu tiên của Chính phủ hoặc của Nhà tài trợ đang đề xuất, bạn nên nghĩ đến việc:

- Tìm kiếm các nhà tài trợ khác có lĩnh vực ưu tiên trùng hợp với lĩnh vực mà dự án dự định can thiệp nếu lĩnh vực can thiệp của dự án vẫn thuộc vào các ưu tiên vận động ODA của Chính phủ
- Tìm kiếm các nguồn tài chính khác cho dự án. Không nhất thiết lúc nào cũng cần ODA để thực hiện được dự án
- Lựa chọn lĩnh vực can thiệp cụ thể khác nếu bạn vẫn muốn sử dụng ODA. Chú ý rằng trong cả lĩnh vực rộng mà dự án định can thiệp, có thể vẫn có các lĩnh vực cụ thể mà nhà tài trợ và Chính phủ quan tâm và ưu tiên sử dụng ODA.

Trong rất nhiều trường hợp, nhu cầu hoặc các vấn đề trong lĩnh vực mà dự án muốn can thiệp hoàn toàn không phải là lĩnh vực ưu tiên của một số nhà tài trợ nhất định, và cũng không phải là lĩnh vực ưu tiên của Chính phủ trong thời điểm dự án được đề xuất. Khi đó, cơ quan bạn nên thảo luận với Bộ Kế hoạch và Đầu tư – cơ quan đầu mối trong thu hút và sử dụng ODA của Việt Nam – để xác định liệu dự án đang đề xuất có nên vận động ODA hay không.

Để có thể kiểm tra được tính phù hợp của dự án với các ưu tiên và chính sách của Chính phủ và nhà tài trợ, bạn cần phải trả lời một số câu hỏi chính sau:

- Các mục tiêu của dự án có phù hợp với những mục tiêu phát triển của Chính phủ hay không?
  - ✧ Bạn sẽ kiểm tra trong các văn kiện kế hoạch của Chính phủ (ví dụ như Kế hoạch phát triển kinh tế xã hội 5 năm, Chiến lược toàn diện về tăng trưởng và xóa đói giảm nghèo, v.v) xem các lĩnh vực ưu tiên phát triển của Việt Nam là gì, và những lĩnh vực nào ưu tiên thu hút ODA. Các bạn sẽ xem xét lĩnh vực đề xuất trong dự án của mình có nằm trong những lĩnh vực ưu tiên đó hay không.
- Có cần phải huy động nguồn viện trợ phát triển chính thức ODA để thực hiện dự án không?

- ✧ Bạn sẽ xem xét liệu các nguồn lực trong nước có đủ để phân bổ cho dự án hay không? Để làm được việc này, cần thiết phải tham khảo kế hoạch phân bổ ngân sách hàng năm, danh sách các dự án đang hoặc chuẩn bị thực hiện để biết được các nguồn vốn có thể sử dụng cho dự án.
- ✧ Bạn sẽ đánh giá xem liệu nguồn vốn ODA có những ưu điểm và nhược điểm gì so với các nguồn vốn khác (chẳng hạn như nguồn vốn trong nước hoặc nguồn vốn từ các tổ chức phi chính phủ) cho việc thực hiện dự án, ví dụ chuyển giao hàng hóa và dịch vụ mà Việt Nam hiện chưa có khả năng sản xuất một cách hiệu quả, chuyển giao công nghệ và kiến thức để góp phần phát triển ngành hoặc vùng.
- Các mục tiêu của dự án có phù hợp với những mục tiêu phát triển và các lĩnh vực ưu tiên của nhà tài trợ đang đề xuất hay không?
  - Bạn cũng sẽ tham khảo chiến lược và kế hoạch hỗ trợ quốc gia của nhà tài trợ mà dự án định vận động ODA để xem liệu lĩnh vực dự án đề xuất có phù hợp với các lĩnh vực ưu tiên và chính sách của nhà tài trợ đó hay không. Một số nhà tài trợ tập trung vào phát triển hạ tầng cơ sở, các nhà tài trợ khác quan tâm đến phát triển năng lực, giáo dục, y tế hoặc là môi trường sinh thái. Rất nhiều nhà tài trợ bao quát hầu hết các lĩnh vực nhưng bạn không nên ngầm định rằng lĩnh vực dự án quan tâm luôn luôn nằm trong danh sách các ưu tiên của nhà tài trợ.

Bảng 12.1. Nguồn thông tin cho việc đánh giá tình phù hợp của đề xuất dự án

Câu hỏi	Tài liệu/ Thông tin cần đề cập đến	Nguồn thông tin
Các mục tiêu của dự án có phù hợp với những mục tiêu phát triển của Chính phủ hay không?	<p><b>Những lĩnh vực ưu tiên cho các dự án/chương trình ODA được qui định trong Dự thảo nghị định 17/2001/ND-CP sửa đổi như sau:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Phát triển nông nghiệp và nông thôn (bao gồm nông nghiệp, thủy lợi, lâm nghiệp, thủy sản) kết hợp xóa đói giảm nghèo;</li> <li>2. Xây dựng hạ tầng kinh tế đồng bộ theo hướng hiện đại;</li> <li>3. Phát triển hạ tầng cơ sở xã hội (y tế, giáo dục đào tạo, dân số và phát triển...);</li> <li>4. Bảo vệ môi trường và các nguồn tài nguyên thiên nhiên;</li> <li>5. Tăng cường năng lực thể chế và phát triển nguồn nhân lực; chuyển giao công nghệ, nâng cao năng lực nghiên cứu và triển khai;</li> <li>6. Một số những lĩnh vực khác theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ.</li> </ol> <p><b>Các tài liệu về kế hoạch và chính sách của Chính phủ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tài liệu cấp nhà nước: Kế hoạch phát triển kinh tế xã hội 5 năm (SEDP), Chiến lược toàn diện về tăng trưởng và xóa đói giảm nghèo (CPRGS), Mục tiêu phát triển thiên niên kỷ Việt Nam (VDGs), kế hoạch phát triển kinh tế xã hội hàng năm, Đề án thu hút và sử dụng ODA, danh mục các chương trình/dự án đầu tư công, Tuyên bố Hà Nội, v.v.</li> <li>2. Các tài liệu ngành: Kế hoạch phát triển ngành 5 năm, kế hoạch phát triển ngành hàng năm, các chương trình trong ngành, danh mục các dự án trong ngành;</li> <li>3. Các tài liệu cấp tỉnh: kế hoạch phát triển kinh tế xã hội 5 năm của tỉnh, các kế hoạch phát triển hàng năm của tỉnh, danh mục các chương trình/dự án ưu đãi đầu tư của tỉnh, danh mục phân bổ ngân sách cho các dự án/chương trình</li> </ol>	<p>Nhiều tài liệu được xuất bản rộng rãi như Chiến lược toàn diện về tăng trưởng và xóa đói giảm nghèo (CPRGS), Kế hoạch phát triển kinh tế xã hội (SEDP) Mục tiêu phát triển thiên niên kỷ của Việt Nam (VDGs)</p> <p>Các tài liệu chính sách cấp quốc gia khác có ở Bộ KH&amp;ĐT (trên trang web hoặc tại văn phòng Bộ)</p> <p>Các tài liệu chính sách cấp Tỉnh có ở Ủy ban Nhân dân Tỉnh hoặc Sở KH&amp;ĐT của tỉnh (trên trang web hoặc tại văn phòng)</p> <p>Các tài liệu chính sách ngành có ở các Bộ ngành liên quan (trên trang web hoặc tại văn phòng) và/hoặc Sở ban ngành cấp Tỉnh.</p>
Có cần phải huy động nguồn viện trợ phát triển chính thức ODA để	<p><b>Đánh giá các nguồn lực sẵn có trong nước để thực hiện dự án dựa vào:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Danh mục phân bổ ngân sách cho các chương trình/ dự án, bao gồm cả các dự án đang thực hiện và những dự án mới được đề xuất.</li> <li>2. Phần đóng góp của các đối tượng thụ hưởng</li> </ol>	

Câu hỏi	Tài liệu/ Thông tin cần đề cập đến	Nguồn thông tin
Thực hiện dự án không?	<p>3. Sự tham dự của các khu vực kinh tế tư nhân hoặc các cơ quan khác trong việc cung cấp tài chính cho dự án.</p> <p><b>Điểm lợi thế khi sử dụng nguồn vốn ODA để thực hiện dự án:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chuyển giao nguồn vốn (nguồn lực tài chính)</li> <li>• Chuyển giao hàng hoá và dịch vụ không thể sản xuất trong nước với chi phí hợp lý</li> <li>• Chuyển giao công nghệ tiên tiến để góp phần vào sự phát triển của ngành</li> <li>• Chuyển giao tri thức để nâng cao năng lực của các đối tượng thụ hưởng hoặc phát triển nguồn vốn nhân lực nói chung.</li> </ul>	
Các mục tiêu của dự án có phù hợp với những mục tiêu phát triển và các lĩnh vực ưu tiên của nhà tài trợ đang đề xuất hay không?	<p><b>Các tài liệu chính sách của nhà tài trợ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiến lược hỗ trợ quốc gia (CAS), khuôn khổ các chương trình quốc gia, kế hoạch trợ giúp quốc gia, khuôn khổ hợp tác quốc gia</li> <li>• Thủ tục và chính sách cấp vốn của các nhà tài trợ</li> <li>• Phương thức hỗ trợ</li> <li>• Thế mạnh hoặc lợi thế cạnh tranh của nhà tài trợ về mặt công nghệ, nguồn lực tài chính, kinh nghiệm quản lý trong lĩnh vực liên quan</li> </ul>	<p>Trang web và tại văn phòng của các nhà tài trợ (trung tâm thông tin)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chiến lược hỗ trợ quốc gia (CAS): ADB, AusAid,</li> <li>▪ Khuôn khổ các chương trình quốc gia: CIDA</li> <li>▪ Kế hoạch trợ giúp quốc gia : WB, DFID</li> <li>▪ khuôn khổ hợp tác quốc gia: UNDP</li> <li>▪ Các tài liệu chiến lược quốc gia: EU</li> </ul>

### BÀI TẬP 12.1: Kiểm tra tính phù hợp của lĩnh vực dự án đề xuất với chính sách và ưu tiên của Chính phủ và nhà tài trợ

Hãy thảo luận với các thành viên trong nhóm về tính phù hợp của dự án với chính sách của Chính phủ Việt Nam và các lĩnh vực ưu tiên của nhà tài trợ.



Bảng 12.2: Kiểm tra tính phù hợp của lĩnh vực đề xuất

Chủ đề thảo luận	Giải thích chi tiết
(a) Lĩnh vực mục tiêu của dự án	
(b) Liệt kê các lĩnh vực ưu tiên thu hút ODA của Chính phủ Việt Nam	
(c) Kiểm tra xem (a) có phù hợp với (b) hay không	

<p>(d) Liệt kê các lĩnh vực ưu tiên của các nhà tài trợ đang đề xuất</p>	<p>Nhà tài trợ tiềm năng (1): Các lĩnh vực ưu tiên:</p> <p>Nhà tài trợ tiềm năng (2): Các lĩnh vực ưu tiên:</p> <p>Nhà tài trợ tiềm năng (3): Các lĩnh vực ưu tiên:</p>
<p>(e) Check if (a) matches with prioritized area of donors</p>	

## PHẦN 13: CHUẨN BỊ ĐỀ XUẤT DỰ ÁN (BƯỚC 7)

**Những nội dung chính của một đề xuất dự án?  
Cách điền các thông tin đã có được vào đề xuất dự án?**

### I. MỤC TIÊU

Bạn sẽ hiểu được:

- Những nội dung chính của đề xuất dự án
- Làm thế nào để điền các thông tin đã có được từ các học phần trên vào đề xuất dự án



### II. THÔNG TIN CƠ SỞ

Sau khi đã tiến hành đánh giá nội bộ và kiểm tra tính phù hợp của lĩnh vực dự án đề xuất với các chính sách và lĩnh vực ưu tiên của nhà tài trợ và quyết định sẽ vận động ODA cho dự án này, bạn sẽ tiến hành việc chuẩn bị đề xuất dự án. Học phần này sẽ cung cấp cho bạn các thông tin để hoàn thành mẫu đề xuất dự án với các thông tin đã có được từ những học phần trước.



Trên thực tế, các nhà tài trợ thường có các mẫu đề xuất dự án tương đối khác nhau. Tuy nhiên, các mẫu đề xuất này chủ yếu khác về hình thức thể hiện các nội dung tương tự.

Đề xuất dự án ODA cho Chính phủ Việt Nam được chuẩn bị dựa trên mẫu Đề cương sơ bộ (phụ lục 2) và Đề cương chi tiết (phụ lục 3) quy định tại Thông tư 06/2001/TT-BKH. Dự thảo Nghị định sửa đổi của Nghị định 17/2001/ND-CP<sup>3</sup> cũng có quy định mẫu đề xuất dự án: Đề cương chi tiết.

Bạn có thể sử dụng những thông tin có được từ phần phân tích (bao gồm phân tích các bên liên quan, phân tích vấn đề, phân tích mục tiêu và khung logic cùng với những thông tin về ưu tiên của Chính phủ và Nhà tài trợ) để hoàn thành một số phần trong các mẫu đề xuất dự án, bao gồm mẫu đề xuất dự án theo quy định của Chính phủ Việt Nam và mẫu đề xuất của nhà tài trợ.

Bảng 13.1. Điền thông tin gì và vào những phần nào của Phụ lục 3 - Đề cương chi tiết

Các mục trong đề cương chi tiết	Bước tương ứng trong học phần này
<b>Phần I. Thông tin cơ sở của chương trình/dự án</b>	
1. Tên chương trình/dự án:	Thống nhất Tên dự án
2. Cơ quan chủ quản: a) Địa chỉ liên lạc: b) Số điện thoại/fax:	Đề cử một Người đại diện trong cơ quan làm đầu mối liên lạc
3. Chủ chương trình/dự án: a) Địa chỉ liên lạc: b) Số điện thoại/fax:	
4. Cơ quan đề xuất chương trình/dự án: a) Địa chỉ liên lạc: b) Số điện thoại/fax:	Phần 7: Lựa chọn dự án (Bước 4)
5. Thời gian dự kiến bắt đầu và kết thúc chương trình/dự án:	
6. Địa điểm thực hiện chương trình/dự án:	
7. Tổng vốn cho chương trình/dự án: ..... USD (Dựa trên tỉ giá hối đoái của ngân hàng thương mại Việt Nam tại thời điểm chuẩn bị đề cương chi tiết của chương trình/ dự án) bao gồm:	Phần 7: Lựa chọn dự án (Bước 4)
7.1 – Vốn ODA: .....USD	

Các mục trong đề cương chi tiết	Bước tương ứng trong học phần này
<p>7.2 - Vốn trong nước: ..... VND, tương đương với ..... USD</p> <p>8. Hình thức cung cấp ODA: (vốn vay ODA hay ODA không hoàn lại)</p>	
<b>Phần II. Nội dung chương trình/dự án</b>	
<p>1. Sự cần thiết phải có chương trình/ dự án</p> <p>1.1. Bối cảnh</p> <p>1.2. Chiến lược của Chính phủ hay của ngành, của địa phương về ngành, lĩnh vực hay vấn đề mà chương trình, dự án quan tâm</p>	<p>Phần 7: Lựa chọn dự án (Bước4)</p> <p>Phần 12: Kiểm tra tính phù hợp của dự án với Chính sách và ưu tiên của Chính phủ và nhà tài trợ (Bước6-2)</p>
<p>1.3. Khái quát về những vấn đề cần giải quyết</p>	<p>Phần 4: Phân tích Các bên liên quan (Bước1)</p> <p>Phần 5: Phân tích vấn đề (Bước2)</p>
<p>2. Các mục tiêu của chương trình/dự án</p> <p>2.1. Các mục tiêu dài hạn:</p> <p>2.2. Các mục tiêu ngắn hạn</p> <p>3. Năng lực, quy mô dự án hay những đầu ra chủ yếu của chương trình, dự án</p> <p>4. Nội dung cụ thể của chương trình/dự án</p> <p>4.1. Mô tả sơ bộ hiện trạng các đối tượng cần giải quyết trong khuôn khổ chương trình/ dự án</p> <p>4.2. Những vấn đề cần giải quyết trong khuôn khổ chương trình, dự án</p> <p>4.3. Các hạng mục hay các hoạt động chủ yếu</p>	<p>Phần 6: Phân tích mục tiêu (Bước3)</p> <p>Phần 7: Lựa chọn dự án (Bước4)</p> <p>Phần 8: Xây dựng khung lôgic: Phần tóm tắt (Bước5-1)</p> <p>Phần 9: Xây dựng khung lôgic: Những giả định chính (Bước5-2)</p> <p>Phần 10: Xây dựng khung lôgic: Thiết lập các chỉ số đo lường (Bước5-3)</p> <p>Phần 11: Tự đánh giá khung lôgic: 5 tiêu chí (Bước6)</p>
<p>5. Cơ sở đề xuất nhà tài trợ</p> <p>5.1. Tính hợp lý của mục tiêu chương trình, dự án đối với các lĩnh vực quan tâm của nhà tài trợ</p> <p>5.2. Thế mạnh (Lợi thế so sánh) của nhà tài trợ về công nghệ, tài chính, kinh nghiệm quản lý...</p>	<p>Phần 12: Kiểm tra tính phù hợp của dự án với Chính sách và ưu tiên của Chính phủ và nhà tài trợ (Bước6-2)</p>
<p>6. Đề xuất cơ chế tài chính trong nước</p> <p>6.1. Đối với vốn ODA : sử dụng ODA theo một hoặc một số trong các hình thức sau:</p> <p>a) Ngân sách cấp phát xây dựng cơ bản.....% tổng vốn ODA</p> <p>b) Ngân sách cấp phát hành chính sự nghiệp:.....% tổng vốn ODA</p> <p>c) Vay lại.....% tổng vốn ODA</p> <p>6.2. Vốn trong nước: Nguồn vốn được huy động theo một hoặc một số trong các hình thức sau:</p> <p>a) Vốn ngân sách Nhà nước cấp phát:.....% tổng vốn trong nước (trong đó: Vốn ngân sách trung ương.....%; Vốn ngân sách địa phương...%)</p> <p>b) Vốn vay tín dụng ưu đãi: :.....% tổng vốn trong nước</p> <p>c) Vốn tự cân đối của chủ dự án:.....% tổng vốn trong nước</p>	<p>Phần 7: Lựa chọn dự án (Bước4)</p> <p>Phần 12: Kiểm tra tính phù hợp của dự án với Chính sách và ưu tiên của Chính phủ và nhà tài trợ (Bước6-2)</p>

Các mục trong đề cương chi tiết	Bước tương ứng trong học phần này
d) Vốn đóng góp của các đối tượng được thụ hưởng( nếu có) :...% tổng vốn trong nước	
<b>III. Phân tích chi phí - lợi ích hoặc chi phí – hiệu quả của chương trình/ dự án</b>	
1. Sơ bộ đánh giá hiệu quả về kinh tế - tài chính 2. Sơ bộ đánh giá hiệu quả về xã hội 3. Sơ bộ đánh giá tác động đối với môi trường 4. Sơ bộ đánh giá tính bền vững của chương trình, dự án	Phần 12: Tự đánh giá trước khi đệ trình (1) – 5 tiêu chí đánh giá

Dự thảo Nghị định sửa đổi Nghị định 17/2001/ND-CP đã quy định những nội dung cần phải có trong một bản đề xuất dự án (hay đề cương chi tiết)<sup>4</sup>. Các nội dung này có tính bao quát hơn và cũng có tính thống nhất cao hơn với các nội dung thường xuất hiện trong đề xuất dự án và văn kiện dự án của các nhà tài trợ. Ngoài mục đích hài hòa hóa, việc quy định các nội dung này cũng nhằm đáp ứng các yêu cầu đặt ra trong thu hút và sử dụng ODA giai đoạn tới của Việt Nam: nâng cao chất lượng quá trình chuẩn bị dự án và văn kiện dự án. Các dự án sẽ cần được chuẩn bị chu đáo hơn, và được lựa chọn một cách sáng suốt và hiệu quả hơn để tạo điều kiện thuận lợi cho giai đoạn thực hiện dự án, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng ODA phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội và xóa đói giảm nghèo của Việt Nam.

Những thông tin có được từ các học phần trước (phân tích các bên liên quan, phân tích vấn đề, phân tích mục tiêu và xây dựng khung lôgic) sẽ được sử dụng để hình thành đề cương chi tiết. Bảng 13.2 sẽ liên hệ giữa các nội dung trong đề cương chi tiết và những thông tin từ các học phần trước.

Bảng 13.2. Điền thông tin gì và vào phần nào trong Đề cương chi tiết sẽ được?

Các mục trong Đề cương chi tiết	Các bước liên quan trong phần này
1. Bối cảnh và sự cần thiết của chương trình/ dự án	Phần 7: Lựa chọn dự án (Bước4) Phần 12: Kiểm tra tính phù hợp của dự án với Chính sách và ưu tiên của Chính phủ và nhà tài trợ (Bước6-2)
2. Mục tiêu, quy mô và phạm vi	Phần 6: Phân tích mục tiêu (Bước3) Phần 7: Lựa chọn dự án (Bước4)
3. Nội dung các hợp phần, hoạt động và hạng mục chính	Phần 8: Xây dựng khung lôgic: Phần tóm tắt (Bước5-1) Phần 9: Xây dựng khung lôgic: Những giả định chính (Bước5-2) Phần 10: Xây dựng khung lôgic: Thiết lập các chỉ số đo lường (Bước5-3) Phần 11: Tự đánh giá khung lôgic: 5 tiêu chí (Bước6)
4. Phân tích và quyết định sơ bộ về kế hoạch xây dựng và kỹ thuật (nếu có)	Không có
5. Phân tích sơ bộ về tính khả thi của chương trình/ dự án (ví dụ: tính kinh tế, khả năng tổ chức thực hiện, kỹ	Phần 11: Tự đánh giá khung lôgic: 5 tiêu chí (Bước6)***

<sup>4</sup> Mẫu đề cương chi tiết theo quy định tại Dự thảo đang trong quá trình chuẩn bị.

Các mục trong Đề cương chi tiết	Các bước liên quan trong phần này
thuật, tài chính)	
6. Đề xuất về cơ cấu hệ thống tài chính nội bộ áp dụng cho chương trình/ dự án; đề xuất các mô hình ODA phù hợp	Phần 7: Lựa chọn dự án (Bước4) Phần 12: Kiểm tra tính phù hợp của dự án với Chính sách và ưu tiên của Chính phủ và nhà tài trợ (Bước6-2)
7. Phân tích sơ bộ về tính hiệu quả và các ảnh hưởng của chương trình/ dự án (bằng các tiêu chuẩn và chỉ tiêu theo đối , đánh giá và kiểm chứng)	Phần 10: Xây dựng khung logic: Thiết lập các chỉ số đo lường (Bước5-3) Phần 11: Tự đánh giá khung logic: 5 tiêu chí (Bước6)
8. Năng lực thực hiện chương trình/ dự án của cơ quan bao gồm cả năng lực về tài chính (đối với các chương trình/ dự án ODA cho vay, thì yêu cầu phải có miêu tả về năng lực và kế hoạch trả nợ của cơ quan thực hiện chương trình/ dự án)	Không có
9. Tổng dự toán của chương trình/ kế hoạch, bao gồm cả ngân sách ODA	Phần 7: Lựa chọn dự án (Bước4)
10. Thời gian bắt đầu và thực hiện dự tính của chương trình/ dự án	Phần 7: Lựa chọn dự án (Bước4)
11. Tính bền vững của dự án trong quá trình khai thác và sử dụng.	Phần 11: Tự đánh giá khung logic: 5 tiêu chí (Bước6)

\*\*\*Ghi chú: Khóa học không tập trung vào các kỹ năng phân tích chi tiết về chi phí – lợi ích tài chính và kinh tế, phân tích kỹ thuật, phân tích đánh giá tác động môi trường và xã hội

## II. BÀI TẬP

### BÀI TẬP 13.1: Chuẩn bị phụ lục 3 - đề xuất dự án

Hãy thảo luận với các thành viên trong nhóm và chuẩn bị đề xuất dự án theo Phụ lục 3. Sử dụng dự án bạn đã xây dựng vào cuối Học phần 11.



### BÀI TẬP 13.2: Kiểm tra đề xuất dự án trước khi đệ trình

Bản liệt kê các mục cần kiểm tra dưới đây được xây dựng để đánh giá chất lượng của đề xuất dự án, và mỗi mục trong bản liệt kê này được tham chiếu đến phần tương ứng của Phụ lục 3 – Đề cương chi tiết.

Hãy thảo luận với các thành viên trong nhóm và sử dụng bản liệt kê các mục cần kiểm tra dưới đây để kiểm tra xem các tài liệu dự án đã được chuẩn bị đầy đủ và cẩn thận hay chưa.



Bảng 13.3: Bản liệt kê các mục cần kiểm tra trong đề xuất dự án

Mục		Tham chiếu trong Phụ lục 3	Kết quả	
			Đạt	Chưa đạt
<b>I. Những vấn đề chung</b>				
1	Các thông tin cơ sở về dự án được điền đầy đủ và chính xác	Phần I: 1-6		
2	Trình bày theo đúng Mẫu	Toàn bộ		
3	Ngôn ngữ phù hợp	Toàn bộ		
<b>II. Giải trình Dự án</b>				
4	Bối cảnh xây dựng dự án phân tích rõ ràng	Phần II:1.1		
5	Các vấn đề cần giải quyết của lĩnh vực dự án dự định can thiệp được xác định và phân tích cụ thể	Phần II:1.3		
6	Dự án đóng góp thực hiện mục tiêu phát triển của Việt Nam	Phần II:2		
7	Các kế hoạch và dự án liên quan được tham chiếu và phân tích cụ thể	Phần II:1.2		
8	Các bài học kinh nghiệm rút ra từ những dự án khác được tích hợp vào dự án	Phần II:1.2		
<b>III. Chính phủ Việt Nam</b>				
9	Các lĩnh vực ưu tiên thu hút và sử dụng ODA của Chính phủ được xác định; dự án có nằm trong lĩnh vực ưu tiên	Phần II:1.2		
<b>III. Nhà tài trợ</b>				
10	Các lĩnh vực nhà tài trợ quan tâm được xác định rõ ràng; các tiêu chí lựa chọn dự án của nhà tài trợ (nếu có) được đánh giá cẩn thận; dự án có nằm trong lĩnh vực ưu tiên	Phần II:5.1		
11	Các điểm mạnh và điểm yếu của việc sử dụng ODA từ nhà tài trợ đang đề xuất được phân tích cụ thể	Phần II:5.2		
<b>III. Lập kế hoạch và khung logic</b>				
12	Các đối tượng thụ hưởng được xác định rõ ràng và phân tích cụ thể	Phần II:4.1		
13	Các mục tiêu và đầu ra của dự án được xác định rõ ràng với những chỉ số đo lường phù hợp	Phần II:2&4.2		
14	Các hoạt động của dự án được lên kế hoạch một cách hợp lý	Phần II:4.3		
15	Tính logic giữa các mục tiêu, đầu ra và các hoạt động của dự án rõ ràng	Phần II: 3&4		
<b>IV. Vấn đề tài chính</b>				
16	Nguồn vốn được xác định cụ thể (bao gồm cả ODA và vốn đối ứng)	Phần I:7		
17	Cơ chế tài chính cho việc sử dụng vốn ODA và vốn đối ứng xác định rõ ràng	Phần I:7 và Phần II:6		
<b>V. Phân tích chi phí lợi ích và tác động</b>				
18	Phân tích tài chính và kinh tế được thực hiện hợp lý	Phần III:1		
19	Đánh giá tác động môi trường được phân tích rõ ràng	Phần III:2		
20	Đánh giá tác động xã hội được phân tích rõ ràng	Phần III:3		

## PHẦN 14: QUY TRÌNH CHUẨN BỊ VÀ ĐỆ TRÌNH DỰ ÁN

### *Những giai đoạn chính của quá trình chuẩn bị và đệ trình dự án ODA?*

#### **I. MỤC TIÊU**

- Bạn sẽ hiểu được quy trình mà đề xuất dự án phải đi qua để có thể nhận được ODA
- Bạn sẽ được giới thiệu một số thông tin để xác định được vào những thời điểm nào trong năm, đề xuất dự án cần phải được hoàn thành và đệ trình để vận động ODA.



#### **II. THÔNG TIN CƠ SỞ**

Thông thường, một dự án cần phải trải qua 4 giai đoạn chính trước khi chính thức được phê duyệt và đưa vào thực hiện. Thực tế thu hút ODA cho thấy, có nhiều dự án không lần lượt trải qua các giai đoạn này, phụ thuộc vào đặc điểm của dự án, hình thức viện trợ, tính khẩn cấp của dự án/ khoản viện trợ và mối quan hệ giữa nhà tài trợ và các đơn vị đề xuất dự án của Việt Nam.



Các giai đoạn đó bao gồm:

#### ***A. Giai đoạn 1: Xác định dự án và chuẩn bị đề xuất dự án***

Đây là giai đoạn mà cơ quan đề xuất dự án sẽ xác định ý tưởng dự án và chuẩn bị đề xuất. Các học phần trước đã cung cấp cho bạn các kiến thức cơ bản để có thể chuẩn bị một đề xuất dự án phù hợp và có tính thuyết phục, đồng thời cũng đã hướng dẫn bạn chuẩn bị đề xuất dự án theo Mẫu đề xuất dự án (Đề cương chi tiết – Phụ lục 3 trong Thông tư 06/2001/TT-BKH). Trong một số trường hợp, đề xuất dự án có thể yêu cầu mức độ chi tiết ở mức một báo cáo nghiên cứu tiền khả thi.

Ở cấp Tỉnh, Sở Kế hoạch và Đầu tư là cơ quan đầu mối về ODA. Trong các Bộ, đơn vị đầu mối về ODA là các Vụ Hợp tác Quốc tế hoặc Kinh tế đối ngoại. Các cơ quan/ đơn vị đầu mối này có trách nhiệm thu nhận các đề xuất dự án xin vận động ODA từ các Sở ngành khác trong Tỉnh hoặc đơn vị trong Bộ, sau đó xem xét và tổng hợp danh mục các dự án xin vận động ODA để gửi lên Bộ Kế hoạch và Đầu tư. Quá trình này yêu cầu sự hợp tác chặt chẽ (trong trao đổi thông tin và cùng làm việc) giữa cơ quan/ đơn vị đề xuất dự án và các cơ quan đầu mối. Danh sách dự án đề xuất cho từng Nhà tài trợ được chuẩn bị.

Danh sách này sẽ được đệ trình lên Bộ Kế hoạch và Đầu tư vào những thời điểm nhất định trong năm, phụ thuộc vào thông báo và hướng dẫn của Bộ.

#### ***B. Giai đoạn 2: Đệ trình đề xuất dự án và danh sách của các dự án ưu tiên vận động ODA để đưa vào danh sách dự án vận động ODA theo yêu cầu của Thủ tướng Chính Phủ***

Bộ Kế hoạch và Đầu tư nhận danh sách các dự án (kèm theo đề xuất dự án) từ các Bộ ngành và Tỉnh (các cơ quan chủ quản), xem xét và chuẩn bị danh sách các dự án vận động ODA để trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt xin tài trợ. Danh sách dự án vận động ODA được chuẩn bị cho từng nhà tài trợ. Sau khi được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, các danh sách này sẽ được gửi đến các nhà tài trợ tương ứng. Các dự án kèm theo danh sách này được chuẩn bị theo mẫu đề xuất dự án của Chính phủ Việt Nam (phụ lục 3) hoặc Mẫu của nhà tài trợ (nếu nhà tài trợ có yêu cầu sử dụng mẫu đề xuất của họ).

Hàng năm, Bộ Kế hoạch và Đầu tư tổ chức các cuộc đối thoại với nhà tài trợ, trong đó có thảo luận về các khoản viện trợ và các dự án mới mà nhà tài trợ dự định dành cho Việt Nam trong các năm tiếp theo. Thông thường, các cuộc học này thường có thời điểm khác nhau trong một năm.

### **C. Giai đoạn 3: Vận động ODA cho các dự án ưu tiên và ký kết Điều ước quốc tế khung về ODA**

Cuộc đối thoại giữa nhà tài trợ và Chính phủ Việt Nam (đại diện là Bộ Kế hoạch và Đầu tư) sẽ quyết định các dự án được nhà tài trợ chấp thuận tài trợ trong các năm tài chính tiếp theo. Sau khi đã có thỏa thuận, hai bên sẽ ký Điều ước quốc tế khung về ODA cho những dự án đó.

Bộ Kế hoạch và Đầu tư sau đó thông báo đến Cơ quan chủ quản và cơ quan đề xuất dự án về các dự án đã được chấp thuận tài trợ để các cơ quan này chuẩn bị tiến hành các bước tiếp theo.

Trong một số trường hợp, Cơ quan chủ quản dự án được yêu cầu cung cấp các thông tin bổ sung về dự án, chuẩn bị đề xuất dự án theo mẫu của nhà tài trợ hoặc tham dự vào các cuộc đối thoại vận động ODA.

### **D. Giai đoạn 4: Chuẩn bị văn kiện dự án**

Sau khi nhận được thông báo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, các cơ quan chủ quản có dự án được chấp thuận tài trợ sẽ thông báo với cơ quan đề xuất dự án để tiến hành chuẩn bị xây dựng văn kiện dự án.

Văn kiện dự án là một tài liệu dự án chi tiết hơn và được phát triển từ đề xuất dự án. Quá trình xây dựng văn kiện dự án không chỉ bao gồm các bước lập kế hoạch dự án mà bạn đã được tìm hiểu trong các học phần trước mà còn bao gồm các những bước phân tích kỹ thuật, phân tích tài chính và kinh tế, đánh giá tác động môi trường, tác động xã hội (nếu có) và phân tích rủi ro, v.v. Các chuyên gia trong lĩnh vực tương ứng sẽ chuẩn bị những phần có tính chất kỹ thuật/ chuyên môn này còn các phần lập kế hoạch là do cơ quan đề xuất dự án thực hiện hoặc chỉ đạo thực hiện.

Văn kiện dự án ODA hiện có 3 loại khác nhau:

- Văn kiện dự án TA: dành cho dự án TA (theo Nghị định 17/2001/ND-CP và Dự thảo Nghị định sửa đổi Nghị định 17/2001/ND-CP)
- Báo cáo nghiên cứu khả thi: đối với các dự án đầu tư không có cấu phần xây dựng (theo Nghị định 52/1999 và Dự thảo Nghị định sửa đổi Nghị định 17/2001/ND-CP)
- Dự án đầu tư xây dựng công trình: đối với dự án đầu tư: đối với các dự án đầu tư có cấu phần xây dựng (theo Nghị định 16/2005/ND-CP và Dự thảo Nghị định sửa đổi Nghị định 17/2001/ND-CP)

Văn kiện dự án sau khi hoàn thành sẽ được đệ trình lên Cơ quan có thẩm quyền để thẩm định và phê duyệt. Cấp có thẩm quyền đó có thể là Cơ quan chủ quản, hoặc là Thủ tướng Chính phủ:

- Dự án thuộc thẩm quyền phê duyệt của Thủ tướng Chính phủ: đệ trình dự án lên Bộ Kế hoạch và Đầu tư
- Dự án thuộc thẩm quyền phê duyệt của cơ quan chủ quản: đệ trình dự án lên Cơ quan chủ quản; cơ quan chủ quản có trách nhiệm chỉ định một đơn vị/ tổ chức trực thuộc tổ chức thẩm định và sau đó trình lên để phê duyệt

Văn kiện dự án đồng thời được gửi đến nhà tài trợ để phê duyệt.

Dựa trên văn kiện dự án đã được phê duyệt của cả nhà tài trợ và Chính phủ Việt Nam, hai bên sẽ ký Điều ước quốc tế cụ thể về ODA cho dự án. Sau khi Điều ước được ký kết, dự án sẵn sàng đi vào giai đoạn thực hiện.

Hình 14.1 minh họa quá trình này.

Hình 14.1: Quy trình đề trình và phê duyệt dự án ODA

