

Tham luận

Số 06

CHIẾN LƯỢC TRUYỀN THÔNG: THU HÚT VÀ KẾT NỐI MỌI NGƯỜI

Tháng 1 năm 2005

www.markets4poor.org

Bản quyền: Ngân hàng Phát triển Châu á

Ngân hàng Phát triển Châu á được giữ bản quyền với cuốn sách này

Quan điểm trình bày trong cuốn sách này là quan điểm của các tác giả. Những quan điểm này không nhất thiết phản ánh quan điểm và chính sách của Ngân hàng Phát triển Châu á hay của Ban điều hành Ngân hàng hay của các chính phủ mà các nhà quản lý ngân hàng đại diện.

Ngân hàng Phát triển Châu á không đảm bảo tính chính xác của các dữ liệu được trình bày trong ấn phẩm này và không chịu trách nhiệm về bất cứ hậu quả nào do việc sử dụng các dữ liệu này gây ra.

Việc sử dụng thuật ngữ “đất nước, nước” không hàm ý sự bình luận của các tác giả hoặc của Ngân hàng Phát triển Châu á về tư cách pháp nhân hay các vị thế khác của bất cứ vùng lãnh thổ nào.

Lien he:

NGAN HANG PHAT TRIEN CHAU A
Co quan Dai dien Thuong tru tai Viet Nam
Phong 701-706, Toa nha Mat troi Song Hong
23 Phan Chu Trinh, Ha Noi, Viet Nam
Tel: +(844) 933 1374
Fax: +(844) 933 1373
Website: www.markets4poor.org

MỤC LỤC

| | |
|---|----|
| 1. Các mục đích của chiến lược truyền thông..... | 2 |
| 2. Thông tin chung | 3 |
| 3. Thuyết thay đổi (chính sách): Một công cụ và kết quả | 3 |
| 4. Chiến lược và trọng tâm của dự án..... | 5 |
| Các chính sách | 5 |
| Các cơ quan..... | 5 |
| Con người trong các cơ quan | 6 |
| 5. Thiết lập mối quan hệ..... | 7 |
| Các đối tác của dự án | 7 |
| Các bên quan tâm khác | 9 |
| Tổng quan | 10 |
| 6. Các mục tiêu truyền thông | 11 |
| Nâng cao nhận thức..... | 11 |
| Tuyên truyền | 13 |
| Vận động..... | 13 |
| Xây dựng năng lực | 14 |
| Kết hợp nâng cao nhận thức, tuyên truyền, vận động và xây dựng năng lực..... | 15 |
| 7. Giám sát và đánh giá | 16 |
| Giám sát | 16 |
| Đánh giá | 18 |
| Phụ lục | 20 |
| A. Tài liệu tham khảo..... | 20 |
| B. Quản lý các mối quan hệ | 21 |
| C. Website MM W4P..... | 21 |
| D. Các ấn phẩm của | 23 |
| E. Các đề tài nghiên cứu, các đối tác, các cố vấn, những người đi đầu, và quy chế nghiên cứu..... | 24 |
| F: Sơ đồ quy trình, biểu đồ chuỗi công việc và đồ thị Gantt..... | 25 |
| G: Ma trận các đối tác nghiên cứu, các cố vấn và cơ quan chính phủ | 27 |

Tên viết tắt

| | |
|-------------------|--|
| CIEM | Viện Quản lý Kinh tế Trung ương |
| GoV+ | Chính phủ Việt Nam và các cơ quan của Việt Nam như Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam |
| MARD | Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn |
| MMWB4P | Dự án "Nâng cao hiệu quả thị trường cho người nghèo" |
| MOLISA | Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội |
| MONRE | Bộ Tài nguyên và Môi trường |
| MPDF | Diễn đàn phát triển tư nhân sông Mê công |
| MPI | Bộ Kế hoạch và Đầu tư |
| PC | Ủy ban Nhân dân |
| PO | Văn phòng dự án của MMWB4P |
| Project partners | Các nhà tài trợ, các viện nghiên cứu được tài trợ, các cố vấn của họ, có liên quan tới MMWB4P |
| Research partners | Các viện nghiên cứu được tài trợ bởi MMWB4P |
| ToC | Thuyết về sự thay đổi. Một thuyết về những việc sẽ xảy ra. Lô gích dọc trong một Khung Lô gích |
| VCCI | Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam |

1. Các mục đích của chiến lược truyền thông*

1. Chiến lược truyền thông có ba mục đích:

- Phác thảo các kết quả và mục tiêu mà dự án sẽ đạt được, như được tổng kết trong Khung Lô gích của dự án :
 - Mục đích: Giảm nghèo ở Việt Nam (tốc độ được đẩy mạnh, bền vững và công bằng)
 - Mục tiêu: Tác động tới chính sách và chương trình của chính phủ, các nhà tài trợ,
- Đem lại khung giám sát và đánh giá tiến bộ trong việc đạt được Mục đích và Mục tiêu của dự án
- Rút ra bài học từ loại dự án tài trợ cho nghiên cứu để phục vụ các nhà nghiên cứu và các nhà tài trợ nếu họ tham gia vào thiết kế và quản lý những dự án tương tự.

2. Kết quả dự kiến của dự án này không được thể hiện rõ ràng trong phiên bản hiện nay của Khung Lô gích¹. Các kết quả được diễn giải như sau:

* Tài liệu này do Rick Davies, www.mande.co.uk, Cambridge, U.K., chuẩn bị tháng Mười hai 2004

¹ Có một vài nhầm lẫn giữa ý nghĩa của Hoạt động với Kết quả và Mục tiêu. Kết quả được xác định là một phần của dự án đem lại và sẵn sàng để người khác sử dụng. Còn sự thay đổi Mục tiêu là sự thay đổi ở phía người sử dụng những kết quả này, xuất phát từ việc sử dụng của họ.

- Các nghiên cứu phân tích về các vấn đề hoạt động và chính sách có liên quan đến thị trường và tương tác của nó tới giảm nghèo.
- Truyền bá tới công chúng thông tin về những nghiên cứu này và các vấn đề xung quanh.
- Trợ giúp xây dựng năng lực cho các cơ quan nghiên cứu địa phương tiến hành những phân tích tương tự và ứng dụng kết quả vào đối thoại chính sách với chính phủ.

2. Thông tin chung

3. Các hoạt động truyền thông đã được tiến hành kể từ khi dự án này được thai nghén. Tài liệu này không phải là sự khởi đầu của các hoạt động truyền thông của dự án. Tuy nhiên đây là tuyên bố rõ ràng đầu tiên về chiến lược truyền thông của dự án. Nó được xây dựng dựa trên kinh nghiệm mà dự án có được cho tới nay, nhưng cũng sử dụng những đánh giá mới đây của công trình nghiên cứu về quan hệ giữa nghiên cứu và tiến bộ chính sách.
4. Chiến lược truyền thông này đã được phát triển trên cơ sở nhận định rằng những nguồn lực phục vụ các hoạt động truyền thông trong phạm vi MMWB4P vẫn duy trì ở mức hạn chế như hiện nay. Văn phòng dự án có:
 - Bốn chuyên viên và một quản lý. Các chuyên viên bao gồm một chuyên gia truyền thông, hai chuyên viên kinh tế và một điều phối viên dự án.
 - Một danh mục gồm 12 dự án nghiên cứu, hầu hết trong số đó không kéo dài hơn 12 tháng nhưng một số sẽ được gia hạn và mở rộng phạm vi (Xem danh sách các dự án, các cố vấn và những người lãnh đạo)

3. Thuyết thay đổi (chính sách): Một công cụ và kết quả

5. Trong một dự thảo ban đầu của chiến lược truyền thông có ghi chú rằng cần có "*sự hiểu biết tốt hơn về các trình tự hình thành chính sách...*". Như vậy, nếu dự án hiểu rõ hơn về trình tự chính sách thì nó có nhiều khả năng truyền thông hiệu quả hơn và tác động nhiều hơn tới chính sách.
6. Chính vì thế một trong những kết quả trước mắt của chiến lược truyền thông sẽ là sự hiểu biết trau chuốt hơn về trình tự chính sách. Thuyết về sự thay đổi (ToC) sẽ vừa là công cụ vừa là kết quả của dự án và là giá trị của dự án này khi nó được đưa ra sử dụng bên ngoài. Đó sẽ là một sự phát triển liên tục chứ không phải là một sản phẩm chốc lát.
7. Những kỳ vọng về bản chất của dự hiểu biết được cải thiện cần phải sát thực tế và phù hợp. Sự kỳ vọng đó là:
 - Mức độ cải thiện sự hiểu biết sẽ cụ thể đối với từng thể chế được dự án ưu tiên (xem dưới đây).
 - Dự án sẽ đề cập tới từng công đoạn của trình tự chính sách, chứ không chỉ là hoạch định chính sách, ví dụ như việc lên chương trình từ trước, thực hiện chính sách và đánh giá chính sách. Quan điểm rộng hơn về trình tự chính sách sẽ đem lại cơ hội rộng lớn hơn để kết quả nghiên cứu gây được tác động.
 - Dự án sẽ được phát triển phối hợp với sự tham gia của Văn phòng dự án và các đối tác nghiên cứu.

8. Một khung khái niệm sẽ hữu ích cho việc trình bày những kết quả thu được về trình tự chính sách. Một số công việc đã được dự án Nghiên cứu và Chính sách của ODI (RAPID) tiến hành trong lĩnh vực này và dự án được đăng tải trên mạng². Họ đề xuất sử dụng ba phạm trù rộng lớn để miêu tả trình tự chính sách: (a) Bối cảnh chính trị, (b) Bằng chứng và cách thức truyền thông, (c) Mối liên kết giữa những người tham gia.
9. Bởi vì có một số ý kiến quan tâm đến tính thực tiễn của khung ODI, nên chiến lược truyền thông này đề xuất sử dụng phương pháp phóng tác, tức là sử dụng cấu trúc của RAPID, nhưng kết hợp thêm một số phạm trù khác bao gồm một phạm trù bổ sung. Khung được sửa đổi này bao gồm việc miêu tả:
- Chuỗi các trình tự chính sách (chính thức, không chính thức, được hoạch định hoặc có trên thực tế)
 - Mạng lưới những thành phần tham gia (các tổ chức và cá nhân, chính thức và không chính thức) có liên quan hoặc tham gia vào các trình tự chính sách.
10. Tài liệu về các trình tự và tác động chính sách có hướng giảm bớt mức độ quan trọng của các thủ tục hoạch định chính sách chính thức (ngược với các trình tự chính trị và không chính thức) nhưng trong các trình tự chính thức của chính phủ, như việc xây dựng ngân sách hàng năm, các thủ tục đó vẫn rất quan trọng. Sự liên kết đúng lúc của các trình tự chính sách khác vào trình tự hoạch định ngân sách cũng vậy. Tầm quan trọng thực tiễn không phải là những mối quan tâm duy nhất, sự phát triển và củng cố các quy phạm về các trình tự chính sách cũng rất quan trọng.
11. Các trình tự chính sách chính thức có thể được trình bày thông qua sơ đồ quy trình (nhấn mạnh các mối liên hệ giữa các hoạt động), các biểu đồ chuỗi công việc (nhấn mạnh mối quan hệ giữa những người tham gia vào các hoạt động đó), và đồ thị Gantt sửa đổi (nhấn mạnh thời gian và sự đồng bộ của các trình tự. Dạng thức trình bày cuối cùng này có thể hữu ích nhất cho việc thông báo những hoạt động có tác động tới chính sách. Những ví dụ được giản lược được đưa ra trong Phụ lục F.
12. Các mạng lưới những thành phần tham gia có thể được trình bày bằng các biểu đồ và ma trận, như được thể hiện trong phần 5 dưới đây. Các mạng lưới này có thể bao gồm những mối quan hệ giữa các cơ quan cũng như giữa các cá nhân. Dữ liệu về mạng lưới ở dạng ma trận có thể dễ dàng lưu trữ và rút ra từ các cơ sở dữ liệu. Góc độ mạng lưới các thành phần tham gia có thể giải quyết hai hoặc ba lĩnh vực của RAPID: (a) Các mối liên hệ giữa những thành phần tham gia, (c) Bối cảnh chính trị. Ở đây cũng có một tài liệu mới xuất hiện về vai trò của các mạng lưới trong sự thay đổi chính sách mà mới đây đã được ODI đánh giá (Stone và Maxwell, 2004).
13. Lĩnh vực tập trung thứ ba, về nội dung thông tin và phương tiện được sử dụng để truyền đạt những nội dung này tương ứng rất sát với phạm trù thứ ba của RAPID: "Bằng chứng và phương thức truyền thông". Phần 6 dưới đây giới thiệu và sử dụng một khung để tư duy về những mục tiêu của các hoạt động truyền thông khác nhau và vì sao chúng được xem là một phần của tiếp cận tổng thể và mạch lạc. Không giống như những chiến lược truyền thông, tài liệu này không đi vào chi tiết về các

² Xem <http://www.odi.org.uk/rapid/index.html> Website lớn này bao gồm một tổng kết có thể tiếp cận được với 31 thuyết khác nhau về tác động tới chính sách và một thư mục có liên quan.

tiếp cận với việc đóng gói thông tin và thử nghiệm tính hiệu quả của các phương tiện thông tin khác nhau.

4. Chiến lược và trọng tâm của dự án

14. Phần này xem xét trọng tâm của các hoạt động và đối tượng mà dự án này muốn thay đổi. Sự diễn giải này bao hàm cả các hoạt động truyền thông.

Các chính sách

15. Dự án này tài trợ cho những hoạt động nghiên cứu đa dạng. Dự án đã tài trợ cho hơn 12 công trình nghiên cứu thuộc 5 lĩnh vực đề tài chủ yếu trong năm 2004, và thêm 9 đề tài tiềm năng nữa được xác định trong năm 2005. Phần lớn các nghiên cứu này mang tính khảo sát, mặc dù mỗi đề xuất đều cần trình bày những vấn đề nghiên cứu và những giả thiết có thể thử được giúp tạo sự tập trung cho nghiên cứu. Về đặc thù, những giả thiết này sẽ đề cập tới những quá trình tác động về mặt vật chất tới sự tương tác giữa người nghèo với thị trường. Những hàm ý chính sách cụ thể có thể tập trung vào những thay đổi mang tính thể chế và hệ thống có thể cải thiện kết quả của thị trường vì người nghèo. Bên cạnh hướng đi rộng lớn này, dự án không phải là một bản kế hoạch. Nó không bị thúc đẩy bởi quan điểm đã được xác định trước rằng những chính sách nào của chính phủ và các cơ quan của Việt Nam (gov+) cần phải phát triển hay thay đổi. Sẽ phù hợp hơn nếu xem xét thiết kế của nó trong quá trình phát triển. Hầu hết các hoạt động nghiên cứu chỉ tiến hành trong một năm mà thôi. Được tiến hành bởi nhiều cơ quan nghiên cứu quốc gia với nhiều khả năng khác nhau nhưng không phải tất cả đều thành công. Trong số những điểm thành công, chỉ có một phần nhỏ có thể được tiếp tục và phạm vi được mở rộng. Các ví dụ về điều đó bao gồm công trình nghiên cứu về sự tham gia của người nghèo vào chuỗi giá trị nông nghiệp và công trình về các quy trình thị trường đất. Trong bối cảnh đó, thách thức đối với chiến lược truyền thông là xác định làm thế nào để những công trình nghiên cứu tốt nhất đó ăn khớp giữa sản phẩm nghiên cứu với nhu cầu của các thể chế xung quanh và các thành phần tham gia.
16. Một phép ẩn dụ khác cho chiến lược dự án là danh mục đầu tư. Dự án này không chỉ đầu tư vào những công trình nghiên cứu cụ thể mà còn vào mối quan hệ với các cơ quan quốc gia và các cơ quan khác đang chủ trì và quản lý nghiên cứu. Nguy cơ thất bại được kiểm chế nhờ sự đa dạng và chiến lược được thử nghiệm kỹ càng. Ngân sách của dự án được trải ra 10 cơ quan. Rủi ro cũng được ngăn chặn bởi việc tài trợ cho mối quan hệ với các viện nghiên cứu. Các cơ quan này đến lượt mình lại đầu tư cho mạng lưới quan hệ trong và ngoài các cơ quan nhà nước. Đó là những kênh bổ sung và thay thế mà qua đó việc dự án tác động tới chính sách có thể diễn ra.

Các cơ quan

17. Các cơ quan là những người nắm giữ chính sách và có quyền, cả chính thức và không chính thức đối với các lĩnh vực hoạch định chính sách. Dự án này đã ưu tiên cho một số lượng nhỏ các cơ quan chính phủ mà dự án muốn được thấy họ sử dụng kết quả nghiên cứu của dự án. Dưới đây là danh sách các cơ quan và lý do ưu tiên.

| Các cơ quan] | Lý do ưu tiên |
|--------------|--|
| PMRC/CIEM | PMRC và CIEM được xác định trong giai đoạn thiết kế dự án là những đối tác và người thực hiện dự án tiềm năng. Nhiều mối quan tâm của CIEM và PMRC trùng với mục đích của dự án. Mỗi nhóm có vị trí ảnh hưởng và mạng lưới riêng |
| MARD | Hầu hết người nghèo Việt Nam sống ở vùng nông thôn và sống phụ thuộc vào nông nghiệp. Những mối quan tâm chung trong quá trình thương mại hoá nông nghiệp và giảm nghèo thông qua phát triển các chuỗi giá trị toàn cầu. |
| VCCI | Có mối quan tâm chung tới phát triển doanh nghiệp và mối liên hệ của nó tới giảm nghèo. |
| MONRE | Có mối quan tâm chung tới hoạt động của thị trường đất đai và hàm ý vì người nghèo (chỉ là một tập hợp nhỏ trong chương trình hành động tổng thể của MONRE) |
| MPI | Có mối quan tâm chung tới cải cách cơ cấu nền kinh tế và vai trò ngày càng tăng của thị trường. |
| MOLISA | Có mối quan tâm chung tới hoạt động của thị trường lao động và hàm ý vì người nghèo (một tiếp cận khác với các nhà chính sách phúc lợi chính thống và các chương trình trợ cấp do MOLISA quản lý) |
| UBND Đà Nẵng | Quan tâm đến giảm nghèo và tương tác giữa người nghèo với thị trường |

18. Văn phòng dự án cũng coi các nhà tài trợ là người sử dụng kết quả nghiên cứu của dự án, họ là những người có thể ảnh hưởng đến việc người khác tiếp nhận những kết quả nghiên cứu này như thế nào. ADB giải ngân mỗi năm 300 triệu USD ở Việt Nam, và DFID dự kiến đạt 100 triệu USD tại Việt Nam. Cả hai tổ chức này đều có những mối quan hệ ngược lại với các cơ quan tổ chức của Việt Nam thuộc lĩnh vực của mình và các lĩnh vực khác (xem) dưới đây. Cho tới nay, dự án này có ảnh hưởng tương đối ít đối với những mối quan tâm và chương trình vận động của các nhà tài trợ, nhưng theo đề xuất, việc gây ảnh hưởng sẽ được ưu tiên nhiều hơn trong phần thời gian còn lại của dự án. Mỗi nhà tài trợ sẽ có cơ hội cụ thể để gây ảnh hưởng. Trong trường hợp của ADB, một chiến lược quốc gia mới sẽ được phát triển cho Việt Nam. Có những cơ hội tốt để kết quả của dự án đem lại lợi ích cho quá trình phát triển chiến lược. Cũng tương tự như vậy với DFID Việt Nam, một "tiểu chiến lược" đang được phát triển để thực hiện một trong những "trụ cột" trong Kế hoạch Trợ giúp Quốc gia hỗ trợ quá trình chuyển đổi ở Việt Nam.

Con người trong các cơ quan

19. Tất cả những tương tác với các cơ quan chính phủ sẽ thông qua các cá nhân. Dự án này đã bắt đầu nghĩ về việc xác định những con người cụ thể tại các cơ quan chính phủ mục tiêu, những người có thể được xem là "người đi đầu". Những người đi đầu cũng đã được xác định trong phạm vi PMRC, MARD, MONRE và CIEM, chủ yếu thông qua mối quan tâm của họ đối với các vấn đề của dự án. "Những người đi đầu" không chính thức này bao gồm quyền Bộ trưởng Cao Đức Phát, và Giám đốc của ICARD Đặng Kim Sơn, Thứ trưởng Võ tại MONRE và bà Phạm Chi Lan thuộc Ban nghiên cứu của Thủ tướng. Những người đi đầu được định nghĩa là "người tham gia vào quá trình hoạch định chính sách đồng thời là một nhà cải cách, quan tâm đến thúc đẩy sự thay đổi. Chính vì thế họ có cả khả năng để vừa sử dụng "các

sản phẩm tri thức" từ nghiên cứu của chúng ta để hỗ trợ cho các lập luận tiến tới sự thay đổi, lại vừa giúp chúng ta xác định chương trình nghiên cứu. Bởi vì họ đã tham gia vào quy trình chính sách, nên họ có vị trí tương đối cao vì vậy không có thời gian tham gia chi tiết vào công việc của chúng ta. Tuy nhiên họ lại cần những báo cáo tổng kết tốt về các thông điệp được đưa ra"

20. Khi lựa chọn để tập trung các hoạt động truyền thông vào những con người cụ thể cũng như phạm vi chính sách, dự án này cần có tiếp cận lâu dài hơn và bền vững hơn đối với sự thay đổi chính sách. Những con người trong các cơ quan chính phủ sẽ cống hiến lâu hơn so với hầu hết tài liệu chính sách. Những người đi đầu, với sự hiểu biết sâu sắc có nhiều cơ hội để sử dụng những kết quả nghiên cứu cụ thể, trong những giai đoạn khác nhau của của các vòng quay chính sách và trong những chính sách khác nhau. Họ cũng có khả năng đóng vai trò là những hình mẫu địa phương tốt về việc hoạch định chính sách dựa trên nghiên cứu thực tế, và họ thúc đẩy một khung rộng lớn hơn (về hoạch định chính sách dựa trên thực tế) trong đó các kết quả nghiên cứu có liên quan có thể được chấp nhận.

Bạn cần phải thường xuyên nói chuyện với các nhà hoạch định chính sách, thậm chí khi mà đôi khi điều đó làm cho bạn thấy bức mình. Bạn phải thường xuyên tìm kiếm cơ hội. Có thể bạn sẽ phải nói đi nói lại về một vấn đề trong nhiều năm và dường như không có ai lắng nghe, sau đó những số liệu thực tế xuất hiện hoàn toàn bất ngờ. Khi đó có vấn đề và mọi chuyện đã sẵn sàng. David Halpern, Chính sách dựa vào thực tế: "dựa vào" hay "trùm lên"? trong "Bảng chứng có quan trọng không?", ODI, tháng Chín, 2004

21. Căn cứ vào miêu tả của dự án về những người đi đầu, rất có khả năng nhiều người trong số những người đi đầu này có thể rời khỏi các hoạt động lập kế hoạch và truyền bá của dự án, như hội nghị, hội thảo. Rất có thể những người khác thuộc cùng bộ, cục đến dự, và người đi đầu của chúng ta có hoặc không có mối quan hệ với người đó. Một thách thức đối với dự án sẽ là xác định hoặc khuyến khích sự phát triển của mối liên hệ giữa người tham gia sự kiện với người đi đầu đã được xác định. Điều đó cũng được áp dụng với các nhà tài trợ, những người đi đầu trong các cơ quan tài trợ cũng cần được xác định như với những người đi đầu trong các cơ quan chính phủ.

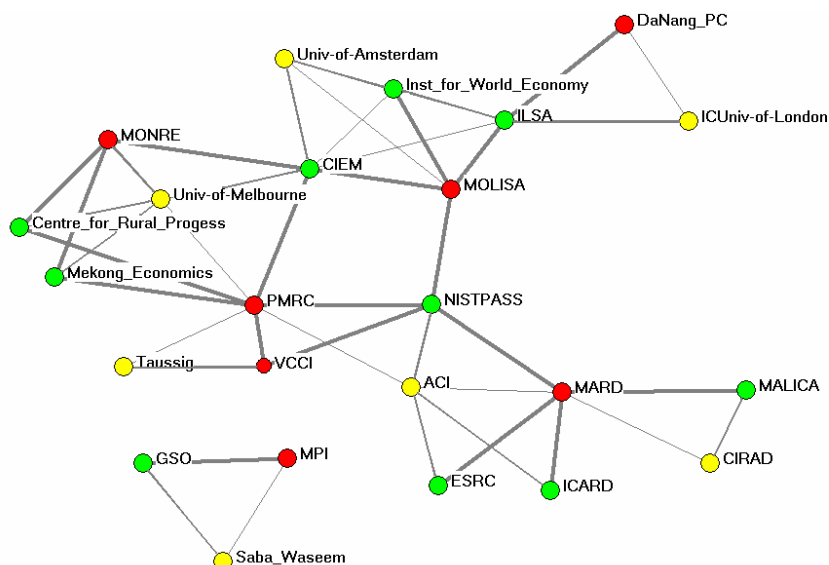
5. Thiết lập mối quan hệ

22. Văn phòng dự án sẽ sử dụng nhiều phương pháp để xác định và làm việc với những người đi đầu trong các cơ quan được ưu tiên. Họ gồm hai nhóm tham gia chính:
- *Các đối tác dự án*, bao gồm các viện nghiên cứu được tài trợ, những cố vấn được tài trợ của họ và các nhà tài trợ cho dự án
 - *Các bên quan tâm khác*, như đã được Văn phòng Dự án xác định và cả người đã tham gia vào các cuộc hội thảo và hội nghị chuyên đề do Văn phòng dự án tổ chức. Các bên này bao gồm các viện nghiên cứu, các trường đại học, các tổ chức phi chính phủ và các hội dân sự, các công ty tư nhân, báo chí và các bộ phận khác của chính phủ.

Các đối tác của dự án

23. Thông qua các hoạt động tài trợ, Văn phòng dự án đã tạo ra những mối quan hệ giữa những viện nghiên cứu, những cố vấn và các cơ quan chính phủ. Trong khi những mối quan hệ này dựa trên mối quan tâm gói lên nhau về đề tài nghiên cứu liên quan, nhiều mối quan hệ được xây dựng trên cơ sở mối quan hệ có từ trước đó, ví dụ như ILSA đã từng hợp tác với UBND Thành phố Đà Nẵng về phân tích nghèo. Công ty tư vấn ACI có nhiều kinh nghiệm làm việc với MARD và ICARD. Một số mối quan hệ đã được chính thức hoá. Ba viện nghiên cứu này trực thuộc bộ (ILSA-MOLISA; ICARD-MARD, GSO-MPI).

24. Những mối quan hệ này được trình bày theo sơ đồ dưới đây. Những chấm đỏ là các cơ quan chính phủ, chấm xanh là các viện nghiên cứu được dự án tài trợ và chấm vàng là những cố vấn được tài trợ đang làm việc cho các viện nghiên cứu. Những nét nổi màu xám đậm và nhạt cho thấy mối quan hệ có chặt chẽ hay không. Mối liên hệ yếu nhất là giữa các cố vấn và các cơ quan của chính phủ. Một ngoại lệ đáng chú ý là mối quan hệ giữa cố vấn (Trường đại học Melbourne) và thứ trưởng Võ của Bộ Tài nguyên và Môi trường có từ trước dự án. Biểu đồ này bước đầu đã được giản lược. Nó chưa được trau chuốt về chi tiết, xây dựng trên việc xem xét những mối quan hệ nào có nhiều hoặc ít khả năng được sử dụng.



Xem phụ lục G để thấy phiên bản ma trận của mạng lưới này

25. Nội dung của biểu đồ này ngay lập tức cho thấy sự cần thiết phải quan tâm đến việc phối hợp mọi nỗ lực của các viện nghiên cứu khác nhau nhằm lôi kéo sự tham gia của các cơ quan chính phủ có liên quan. Có rất nhiều trường hợp nhiều viện nghiên cứu liên hệ với cùng một cơ quan chính phủ. Một số cố vấn như ACI có thể đóng vai trò là cầu nối, giúp các viện nghiên cứu chia sẻ kinh nghiệm làm việc với các cơ quan chính phủ.

Một việc quan trọng khác là có một cách nhìn dài hạn hơn về mối quan hệ giữa các viện nghiên cứu và các cơ quan chính phủ. Các viện nghiên cứu là đối tác dự án có thể nổi bật lên sau khi dự án đã kết thúc. Một điều có thể xảy ra và mong rằng nó sẽ xảy ra là sự tham gia vào dự án sẽ có tác động lâu dài tới bản chất mối quan hệ giữa các viện nghiên cứu và các cơ quan chính phủ. Ví dụ như thông qua mức độ tin cậy vào các cơ quan nghiên cứu tăng lên. Những mối quan hệ mới được thiết lập, ví dụ, giữa các tổ chức phi chính phủ và Bộ Tài nguyên và Môi trường hoặc giữa NISTPASS

và các bộ có liên quan, những mối quan hệ hiện đó được cải thiện và mở rộng. Nếu không.

26. Dự án được tài trợ có thể đem lại cho dự án nhiều mối quan hệ rộng trong phạm vi một bộ. Cả hai nhà tài trợ của MMWB4P hiện nay đều có những mối quan hệ chính thức với ít nhất là vài cơ quan chính phủ và họ sẽ là trọng tâm của các hoạt động truyền thông. Bảng dưới đây cho thấy ưu tiên không chính thức mà hai nhà tài trợ của dự án dành cho các cơ quan này.

| Các cơ quan | Ưu tiên của dự án | Các ưu tiên của nhà tài trợ | |
|-----------------|-------------------|-----------------------------|------|
| | | ADB | DFID |
| PMRC | 1 | 6 | 4 |
| MARD | 2 | 2 | 3 |
| VCCI | 4 | 5 | |
| MONRE | 3 | 4 | |
| MPI | 6 | 1 | 1 |
| MOLISA | 5 | 3 | 2 |
| UBND TP Đà Nẵng | 7 | 7 | |

27. Một mối quan hệ quan trọng tiềm năng nữa làm mối quan hệ giữa các bộ và các uỷ ban khác, trong đó cả nhà tài trợ và các quan chức chính phủ có liên quan là thành viên. Quan trọng nhất trong số đó, với vai trò là các kênh truyền thông tiềm năng có thể là các nhóm đối tác khác nhau:

- " Quan hệ đối tác giúp các xã nghèo "của MPI" (PAC)
- Cuộc họp thường niên của Nhóm Trợ giúp Quốc tế thuộc MARD (ISG).
- Các uỷ ban Quốc hội.

Các nhân viên của dự án cũng đã tham gia vào hai cuộc họp đầu tiên.

28. Việc đưa các nhà tài trợ của dự án tham gia chiến lược truyền thông tăng tầm quan trọng của công tác điều phối mà Văn phòng dự án cần phải tiến hành. Việc phối hợp các thông điệp và trọng tâm của các thông điệp này không chỉ cần thiết được tiến hành giữa các nhà tài trợ mà còn với các viện nghiên cứu khác nhau, những người tham gia cùng bộ phận với các cơ quan chính phủ.

Các bên quan tâm khác

29. Trong hơn 12 tháng qua, Văn phòng dự án đã tổ chức được hơn 11 cuộc hội thảo và hội nghị chuyên đề, tập trung vào dự án và nghiên cứu của nó. Hơn 250 người từ nhiều cơ quan được mời tham gia, vượt ra ngoài danh sách đối tác dự án được nêu trên. Hơn 6 bộ khác cũng tham gia, ngoài ra còn có 9 nhà tài trợ khác và hơn 12 tổ chức phi chính phủ quốc tế. Những người tham gia khác bao gồm các trường đại học Việt Nam và Quốc tế, các công ty khối tư nhân và các hội. Tổng số 95 tổ chức khác nhau cử đại diện tham gia.

30. Tiếp cận được phạm vi rộng lớn những người tham gia khác nhau đem lại cho dự án hai sự lựa chọn bổ sung. Một là sự phát triển của bộ phận rất quan trọng của những người được thông tin, họ sẽ giúp đẩy nhanh việc truyền bá những quan điểm quan trọng về thay đổi chính sách cần thiết. Ngày càng có nhiều tài liệu về việc truyền bá đổi mới, đặc biệt là nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến tốc độ truyền bá, bao gồm những tuýp người rất cần thiết đối với việc tiếp nhận sớm (Gladwell 2002, Rogers 2003). Tri thức này hiện nay được áp dụng trong những chiến dịch truyền truyền miệng trong thương mại³. Ở đây có những bài học hữu ích cho MMWB4P.
31. Phương án khác là sử dụng một nhóm những người tham gia rộng hơn để hỗ trợ và mở rộng tiếp cận có mục tiêu hơn vào việc truyền đạt thông tin tới những người hoạch định chính sách, như đã được nêu ở trên, với trọng tâm nhấn vào những người đi đầu và thiết lập các mối quan hệ. Cần phải nắm bắt thông tin không chỉ về đặc điểm của những người tham gia rộng hơn, mà cả mối quan tâm của họ (các mối quan tâm sẽ gối lên nhau) và sự liên hệ (đặc biệt là công việc của người này có liên quan đến người kia). Các phần giới thiệu tại hội thảo có thể được cơ cấu sao cho quá trình giới thiệu đưa ra được loại thông tin này. Trong trường hợp những người tham gia hội thảo lặp lại thì việc thảo luận tiếp giữa hai người là có thể. Dự án này xác định việc giám sát xem ai là những đại biểu lặp lại, ví dụ họ là những người đến dự hai sự kiện dự án trở lên, và ai là người "lặp lại nhiều lần", ví dụ người đến dự ba sự kiện của dự án trở lên.

Tổng quan

32. Như đã nêu trên, ngoài 7 cơ quan mục tiêu thì còn có 11 viện nghiên cứu và 7 tổ chức cố vấn, ba nhà tài trợ và rất đông những người quan tâm khác. Mật độ⁴ quan hệ của các bên có lẽ khá cao.
33. Một thách thức nổi lên đối với Văn phòng Dự án sẽ là xác định chi tiết hơn nữa chiến lược mạng lưới cho từng cơ quan chính phủ được ưu tiên của mình. Điều đó sẽ bao gồm các những đối tác được lựa chọn của dự án và những người tham gia rộng hơn. Trong từng trường hợp cần phải xác định rõ tầm quan trọng tương đối của những người tham gia khác nhau và mối quan hệ của họ với nhau. Và cũng cần đạt được thoả thuận trong phạm vi này về người đi đầu cần được chú trọng truyền thông.
34. Để đối phó với thách thức này, dự án sẽ cần phải phân cấp phát triển những chiến lược thông tin chi tiết hơn nữa, ít nhất là phải có hai cấp. Thứ nhất là trong phạm vi văn phòng dự án, tới các nhân viên chịu trách nhiệm quản lý từng đề tài chính của dự án⁵. Thứ hai, xuống thấp hơn nữa xuống cấp quản lý của các hoạt động nghiên cứu được tài trợ, trong từng đối tác nghiên cứu. Trong vòng tài trợ thứ nhất, các đơn xin tài trợ không cần phải nêu rõ việc kết quả nghiên cứu sẽ được truyền thông

³ Xem bài báo rất thú vị trên tờ New York Times "Những lời thuyết phục ngầm (đối với mắt thường)" ("The Hidden (in Plain Sight) Persuaders") tại địa chỉ <http://www.nytimes.com/2004/12/05/magazine/05BUZZ.html?oref=regi> và xem bài "Bạn có tin lời tiếp thị miệng hay không?" ("Do You Believe in Word-of-Mouth Marketing?") tại địa chỉ <http://connectedness.blogspot.com/>

⁴ Mật độ= số mối quan hệ/số mối quan hệ tiềm năng

⁵ Hiện nay các điều phối viên của dự án chịu trách nhiệm về việc nghiên cứu các cơ quan, các chuỗi giá trị và phân tích thống kê, một trong số các nhà nghiên cứu chịu trách nhiệm về lao động và một người khác phụ trách vấn đề đất đai, phát triển doanh nghiệp và đánh giá trị trường có sự tham gia của người dân ở Đà Nẵng.

như thế nào. Trong tương lai tất cả các đơn xin tài trợ đều phải bao gồm cả chi tiết về đối tượng độc giả dự kiến và phương thức truyền thông đến độc giả

Sử dụng những người trung gian. Rõ ràng đây là vấn đề rất quan trọng. Một ví dụ tốt là việc tặng vốn và phúc lợi dựa trên cơ sở tài sản. Ackerman ở Mỹ và Le Grand cùng những người khác ở Anh đã lập luận khá rõ ràng về việc tại sao con người cần được tặng vốn ở những lứa tuổi nhất định nhưng thường họ không đem lại được tiến bộ nào. Sau đó, Viện Nghiên cứu Chính sách Công tiếp nhận đề tài này và đặt tên cho nó là "Cửa để dành cho con" và họ đã có những liên hệ rất tốt.

David Halpern, Chính sách dựa vào bằng chứng: "dựa vào" lên hay "trùm lên"? trong "Các bằng chứng có quan trọng không?", ODI, tháng Chín, 2004

6. Các mục tiêu truyền thông

35. Những người tham gia được xác định trên sẽ liên quan đến hàng loạt các hoạt động truyền thông. Các hoạt động đó có thể được phân loại như sau. Mỗi hoạt động trong số đó được chuyên biệt theo nhiều loại mục tiêu có liên quan.

| | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------|--------------|
| Nâng cao nhận thức | Xây dựng năng lực | Vận động | Tuyên truyền |
| | | Vận động ủng hộ | |
| | Tác động | | |
| Tất cả các hoạt động truyền thông | | | |

36. Sự khác biệt lớn nhất giữa các hoạt động này như sau:

- Với việc nâng cao nhận thức, ở đây không có ý định thay đổi hành vi hay thái độ cụ thể. Chỉ cung cấp kiến thức chi tiết hơn trước đây.
- Với việc xây dựng năng lực, một ý kiến được thông qua và đang được nâng cao về việc cần phải có sự thay đổi về hành vi.
- Với việc vận động ủng hộ, cần phải thuyết phục được rằng sự thay đổi là cần thiết.
 - Việc vận động (Lobbying) bao gồm chủ yếu là truyền thông từ người này sang người khác với những thông điệp khá cụ thể và chi tiết, một số để độc giả mà mình hướng tới có thể sử dụng được.
 - Tuyên truyền bao gồm việc truyền thông đại chúng với những thông điệp đơn giản hơn và rộng rãi hơn, ở đây có thể không có một tiếp xúc trực tiếp nào với người nghe mà mình hướng tới.

Nâng cao nhận thức

Trong phạm vi MMWB4P việc nâng cao nhận thức được tiến hành thông qua cả các hoạt động mục tiêu và truyền thông đại chúng. Truyền thông đại chúng bao gồm::

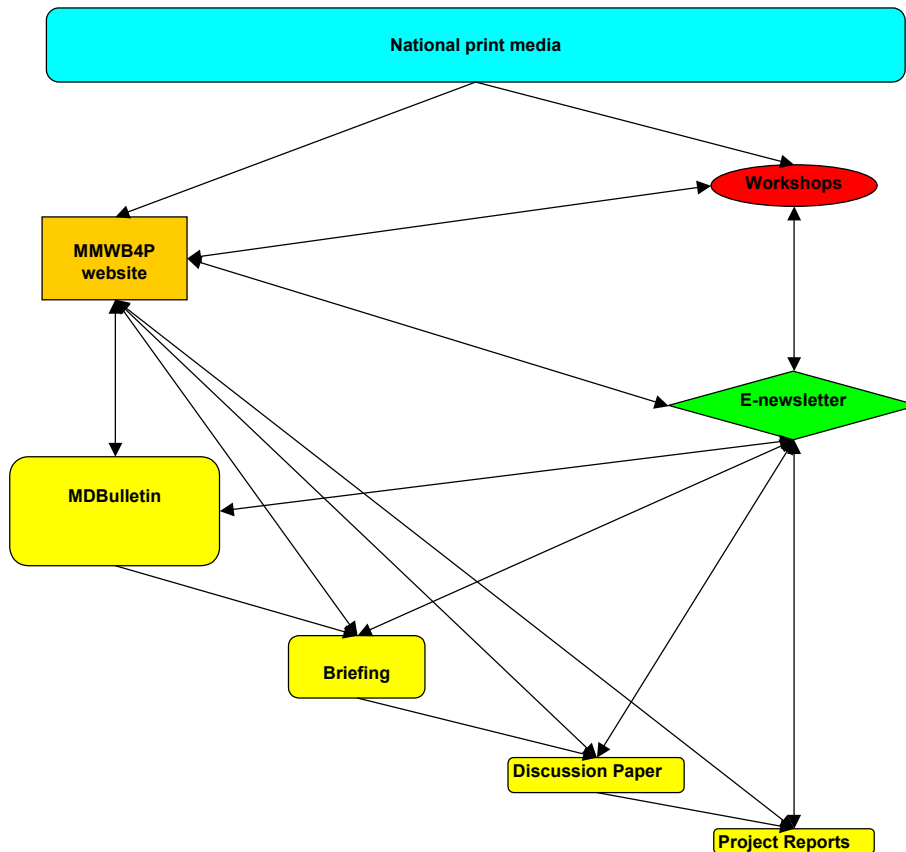
- Các bài trên báo viết như Vietnam News, Thời báo kinh tế Việt Nam, Thời báo Tài chính Việt Nam, Báo Đầu tư Việt Nam, Báo Kinh tế và Đô thị, Báo Thanh niên, Báo Nhân dân, Báo Tiền phong, Báo Lao động và Xã hội, Báo Nông thôn ngày nay, Hà nội mới, Báo Lao động, báo Gia đình và Xã hội, Vietnam Net, VN Media, VNStyle. Trong tương lai bản tin Thị trường và Phát triển có thể được in lại trên Thời báo kinh tế Việt Nam và Thời báo Tài chính Việt Nam

- Website của dự án đã đi vào hoạt động từ tháng Mười một 2003. Trang web đã thu hút được hơn 6000 lượt người vào xem và có hơn 30 tài liệu và bài viết để độc giả có thể tải xuống .

37. Việc nâng cao nhận thức có mục tiêu hơn đã diễn ra thông qua hàng loạt các cuộc hội thảo và hội nghị chuyên đề được Văn phòng Dự án tổ chức và bản tin Thị trường và Phát triển và các ấn phẩm bao gồm tờ thông cáo và tài liệu hội thảo, cùng các báo cáo của dự án được gửi tới những người trong danh sách nhận thư (Xem phụ lục E để biết thêm chi tiết về các ấn phẩm).

38. Khi nào có thể, dự án sẽ xác định những người có thể tiếp cận được thông qua truyền thông đại chúng và đưa họ vào phạm vi truyền thông mục tiêu. Điều này có thể được bổ sung bởi việc bảo đảm rằng tất cả các truyền thông đều có thể tham khảo chéo được (hay nói một cách thương mại hơn là bán lại được). Ví dụ, Bản tin sẽ có Website và địa chỉ email. Những người tự nguyện tham gia hội thảo sẽ được bổ sung vào danh sách nhận thư.

39. Dự án cũng sẽ hướng tới dẫn dắt độc giả từ những truyền thông mục tiêu chung sang những tài liệu chi tiết và cụ thể hơn. Các kênh sẽ sử dụng được trình bày trong biểu đồ dưới đây. Những chấm lớn có số lượng người đọc nhiều hơn. Những ấn phẩm tổng quát hơn ở trên cùng, những ấn phẩm chuyên môn hơn ở cuối. Luồng quan tâm và tham gia của người đọc sẽ không chỉ có tính một chiều. Bất cứ khi nào có thể được, thì sẽ có hình thức "tái sinh" độc giả, bằng cách đưa họ từ chỗ chỉ đọc những ấn phẩm cụ thể quay trở lại với website và danh sách nhận thư, từ đó họ sẽ được thông báo về những ấn phẩm mới mà họ có thể quan tâm.



Thông tin trong biểu đồ:
National print media - báo in quốc gia
MMWB4P - trang web của MMWB4P
MD Bulletin - Bản tin Thị trường và Phát triển
Workshop - hội thảo
Briefing - thông báo ngắn
E-newsletter - bản tin điện tử
Discussion paper - tài liệu hội thảo
Project reports - báo cáo của dự án

Tuyên truyền

40. Trong dự án này cho tới nay chưa có bất cứ hoạt động tuyên truyền nào của Văn phòng Dự án. Hình thức tuyên truyền khả thi nhất có thể tiến hành được là hàng loạt những bài báo nêu quan điểm về những vấn đề chính sách cụ thể. Việc tham gia tuyên truyền của các tổ chức phi chính phủ đã khả thi hơn và cũng đã diễn ra. Hiện nay có hai cách tiếp cận đối với dự án này.

- Một là chọn tài trợ nghiên cứu trong các lĩnh vực nơi đã diễn ra một số hoạt động tuyên truyền, và như vậy có khu vực được quan tâm và một số người tham gia đã sẵn sàng sử dụng những kết quả nghiên cứu. Đó là trường hợp của nghiên cứu Đất, trong đó CRP thúc đẩy chương trình hành động. Ban đầu CRP tiếp cận dự án với phác thảo nghiên cứu sơ bộ tập trung vào vấn đề người nông dân không có đất ở Đồng bằng sông Cửu Long. Ý tưởng ban đầu này sau đó phát triển thành nghiên cứu các quy trình thị trường đất nông thôn. Tương tự như vậy, chúng ta đã hỗ trợ cho công trình IDE, trong đó có mối quan tâm chung tới chương trình nghị sự dựa trên cơ sở nâng cao năng lực để người nghèo sử dụng được các cơ hội thị trường.
- Hai là tìm kiếm Tổ chức phi chính phủ quan tâm đến nghiên cứu đã từng được tài trợ. Cả Oxfam và SCF đều bày tỏ sự quan tâm đến nghiên cứu về vấn đề nghèo và nâng cao năng lực trong bối cảnh đánh giá thị trường tham gia như được đề xuất ("lắng nghe người nghèo").

Trong tương lai, có thể dự án sẽ nhấn mạnh hơn tới các lĩnh vực nghiên cứu trong đó địa phương đã có quan tâm tới sự thay đổi.

Vận động

41. Vận động được hiểu là tiếp xúc nhiều người, bao gồm tất cả những cuộc hội thảo và hội nghị chuyên đề được dự án tổ chức cho tới ngày nay. Những sự kiện này vẫn là phương tiện quan trọng nhất để truyền đạt thông tin về kế hoạch và kết quả nghiên cứu. Do tầm quan trọng này nên nó đã được đưa vào Khung Lô gích của dự án. Những sự kiện này sẽ có hiệu quả nhất khi nó được thiết kế trong phạm vi hiểu biết về mạng lưới các mối quan hệ giữa những người tham gia và được đặt tiền đề bằng những dư luận về mục tiêu và hoạt động của dự án.

"Một phần lớn sự thành công của chiến lược truyền thông không chỉ là việc những bằng chứng được tập hợp lại mà còn là việc tập hợp nó như thế nào. Đây là vấn đề xây dựng một liên minh và sự đồng thuận trong nhiều người tham gia."
David Halpern, Chính sách dựa vào bằng chứng: "dựa vào" hay "trùm lên"? trong "Bằng chứng có quan trọng không", ODI, tháng Chín 2004

42. Bên cạnh những sự kiện được dự án tổ chức còn có những cơ hội truyền thông quan trọng khác trong khuôn khổ những quy trình hoạch định chính thức diễn ra ở những quy mô và tần số khác nhau. Các cơ hội đó bao gồm:
- GoVN (5 năm) hoạch định những sự kiện
 - Các đánh giá của CPRGS
 - Các trình tự thực hiện chiến lược quốc gia
 - Các diễn đàn khu vực tư nhân và Nhóm tư vấn cuối năm
 - "Đợt học tập kinh nghiệm" của ADB-DFID ở Manila như đã lên kế hoạch vào tháng Hai năm 2005, nhằm trao đổi kinh nghiệm về dự án MMW4P tại các bối cảnh khác nhau (Nigeria, Nam Phi, Niger, Bangladesh, CHDCN Lào, Cam-pu-chia và Việt Nam).
43. Để tranh thủ hết tất cả các cơ hội này, dự án sẽ phát triển một đồ thị Gantt trình bày các quy trình chính sách x các giai đoạn thời gian, trong đó những bước chính được đặt trong ô (với các từ tóm tắt). Đặc biệt chú ý tới việc xác định những mối liên kết giữa các sự kiện có liên quan đến các quy trình hoạch định chính sách khác nhau, như vậy bất cứ cơ hội quy tụ và hiệp lực nào cũng sẽ được sử dụng. Đồ thị Gantt sẽ được phát triển với sự trợ giúp của các đối tác nghiên cứu và chia sẻ với họ để sử dụng trong các hoạt động truyền thông cũng như các hoạt động của Văn phòng Dự án.

Xây dựng năng lực

Xây dựng năng lực được đề cập trực tiếp trong dự án này ban đầu thông qua việc hợp đồng với các cố vấn để họ làm việc với các viện nghiên cứu được tài trợ. Bảy cá nhân và tổ chức tư vấn được liệt kê trong phụ lục F cùng với mẫu các điều khoản tham chiếu trong phụ lục D. Các dự án nghiên cứu mới được tài trợ trong năm 2005 sẽ cũng có các cố vấn hỗ trợ. Cũng như với các đối tác nghiên cứu được sử dụng cho tới nay, ở đây cũng có sự chọn lựa, chỉ có một số cố vấn hiện nay được sử dụng trong giai đoạn tiếp theo của nghiên cứu. Các hợp đồng điều chỉnh sự tham gia của họ vào nghiên cứu của các đối tác nghiên cứu sẽ được sửa đổi, để xây dựng dựa trên kinh nghiệm của vòng nghiên cứu đầu tiên. Trách nhiệm hàng đầu đối với việc quản lý và hoàn thiện nghiên cứu rõ ràng vẫn thuộc về các đối tác nghiên cứu. Các cố vấn chịu trách nhiệm báo cáo tiến độ nghiên cứu bao gồm việc đối tác nghiên cứu sử dụng tư vấn của họ như thế nào. Những phát triển khác sẽ bao gồm:

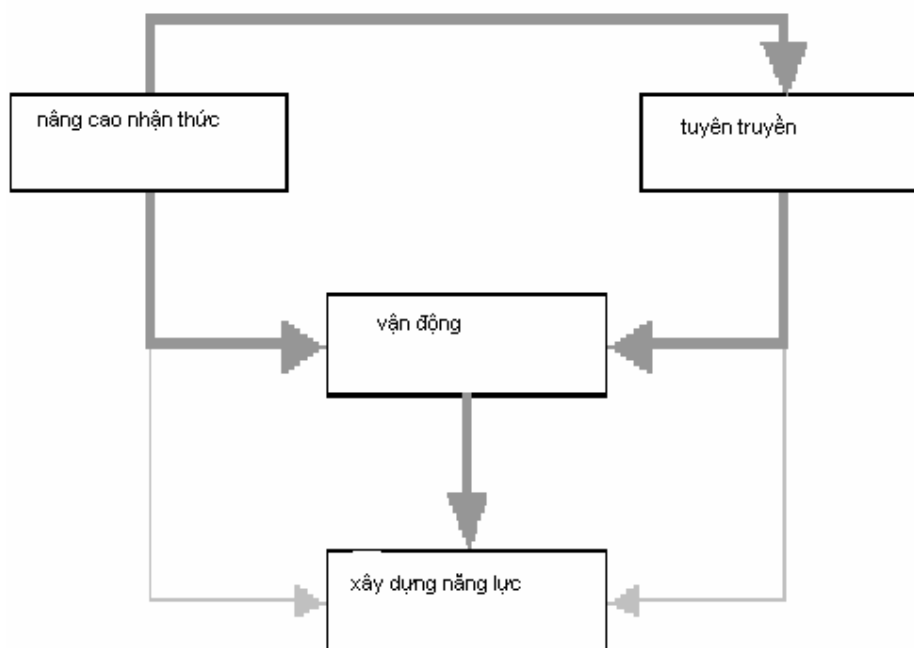
- Một danh sách nhận thư để trao đổi thông tin giữa các cố vấn
- Một cuộc hội thảo với các cố vấn để thảo luận về tương lai vai trò cố vấn trong vòng tài trợ tiếp theo

Tham vọng hơn nữa, hy vọng rằng một trong những thành công của việc truyền đạt kết quả nghiên cứu tới các nhà hoạch định chính sách sẽ là sự gắn bó chặt chẽ giữa các viện nghiên cứu với công việc của các nhà hoạch định chính sách và các cơ quan của họ, trong các giai đoạn khác nhau của các trình tự chính sách có liên quan. Tiếp cận này thấy rằng việc tác động chính sách không phải là một viên đạn bắn trúng đích ngay, hay là một con đường thẳng, mà là một quá trình liên tục liên quan đến sự tương tác giữa các nhà nghiên cứu và các nhà hoạch định chính sách. Điểm này đã được nhắc đến trong website ODI về "nghiên cứu và chính sách trong phát triển". *"Tài liệu về mối quan hệ nghiên cứu-chính sách đang dịch chuyển... tới quan điểm phức tạp và năng động hơn, nhấn mạnh quá trình hai chiều giữa nghiên cứu và chính sách, được hình thành bởi nhiều mối quan hệ và tích lũy tri thức"* (ODI,2004)

44. Cần phải dự tính trước việc các nhà hoạch định chính sách tham gia vào quá trình xây dựng năng lực theo hình thức tương hỗ, thông qua sự tham gia của họ vào dự án MMWB4P, ảnh hưởng đến các ưu tiên nghiên cứu và truyền bá kết quả nghiên cứu. Văn phòng dự án đã dự trù có một ban cố vấn mạnh hơn đóng vai trò thúc đẩy chương trình nghiên cứu. Thách thức ở đây sẽ là dự án phải xác định hàng loạt các phương án để các nhà hoạch định chính sách tham gia vào dự án, trong đó nhận thức rằng các nhà hoạch định chính sách khác nhau muốn tham gia vào dự án theo những cách khác nhau (khác cả về thời lượng và thời điểm).

Kết hợp nâng cao nhận thức, tuyên truyền, vận động và xây dựng năng lực

45. Có 4 loại hoạt động truyền thông được phác hoạ trên đây không nên xem là những hoạt động riêng rẽ. Sơ đồ dưới đây cho thấy một mô hình đơn giản về việc chúng sẽ liên quan với nhau như thế nào. Hướng đi chung sẽ là tiến tới sự gắn kết chặt chẽ hơn, nhưng với trọng tâm vào những hoạt động có khả năng tác động nhất tới các trình tự hoạch định chính sách. Mô hình này sẽ đem lại định hướng nào đó trong việc lên kế hoạch về các hoạt động truyền thông, và một số dự đoán về xu hướng và mối quan hệ có thể tham khảo được cho một trình tự đánh giá nào đó tiếp theo.



46. Mô hình theo hướng "can dự" này cũng có thể giúp tránh một số khía cạnh có thể phiến toái của các chiến lược truyền thông chú trọng vào việc "gây ảnh hưởng", đặc biệt khi có sự liên quan của các tổ chức nước ngoài. Với việc xây dựng năng lực (lẫn nhau) trong giai đoạn cuối cùng, chiến lược MMWB4P hướng tới một kết quả mà công chúng có thể nhìn thấy được và vì thế phải để công chúng chấp nhận

được. Đó cũng sẽ là một kết quả quý giá và là một kết quả mà qua đó người ta thấy sự thay đổi đáng kể thường là một quá trình lâu dài.

7. Giám sát và đánh giá

Giám sát

47. Khung lô gích của dự án đã xác định những tiêu chí khác nhau cần phải bám sát. Ở cấp độ Hành động và Kết quả, những tiêu chí đó tập trung vào số lượng và loại hình báo cáo và các hoạt động truyền thông khác sẽ được tạo ra và số lượng người tham gia sử dụng chúng. Những số liệu này sẽ được giám sát. Tuy nhiên, bản thân những số liệu ấy chưa có ý nghĩa, ngoài việc cho thấy Văn phòng dự án rất bận rộn.
48. Nhiệm vụ giám sát cơ bản nhất sẽ là bám sát tất cả những con người và tổ chức mà dự án có liên quan và cách thức giám sát. Đó là điều mà Văn phòng Dự án đã làm, thông qua danh sách nhận thư trong đó lưu giữ tất cả những người đã tham gia vào các sự kiện do Văn phòng Dự án tổ chức, và tất cả những người nhận được thông cáo của Văn phòng Dự án. Bước tiếp theo là đưa các Viện nghiên cứu tham gia dự án vào trình tự giám sát quan hệ tương tự, ghi lại các hoạt động truyền thông của chính họ. Và sau đó trao đổi thông tin giữa các cơ sở dữ liệu.
49. Các cơ sở dữ liệu của Văn phòng dự án và viện nghiên cứu cần được phân tích định kỳ. Điều cần được quan tâm đặc biệt sẽ là các tổ chức (và cá nhân) tỏ ra quan tâm và tham gia liên tục với dự án, đặc biệt là những người trong nội bộ hoặc có quan hệ với những cơ quan mục tiêu. Ngược lại có những người ít quan tâm hoặc quan tâm ít dần đi, nhưng lại là những người mà chúng ta từng hy vọng là sẽ quan tâm đáng kể. Phân tích này có thể được tiến hành ở cấp vĩ mô và vi mô, coi những tổ chức và cá nhân trong đó như là những đơn vị phân tích. Phần lớn thông tin này có thể là "tri thức chung" của dự án nhưng việc xác nhận nó và tìm kiếm những xu hướng ít rõ ràng hơn vẫn sẽ có giá trị.
50. Phía sau đề xuất này là một nhận định đơn giản nhưng có thể ứng dụng được. Đó là các kết quả nghiên cứu càng quý giá thì càng có nhiều người sử dụng tiềm năng đầu tư thời gian vào để tiếp cận nó, hoặc thậm chí thông tin về việc nó đã được tạo ra và truyền bá như thế nào. Loại hành vi mang tính hiện tượng như vậy sẽ có nhiều hơn nếu như dự án tạo ra được nhiều cơ hội để người ta tham gia vào các giai đoạn khác nhau của quá trình nghiên cứu và các giai đoạn đó khác nhau về thời gian phải bỏ ra cho nó. Văn phòng Dự án cũng đã chuyển dịch theo hướng này bằng cách mời mọi người tham gia vào các giai đoạn khác nhau của dự án và đưa ra những sản phẩm nghiên cứu khác nhau về mức độ phức tạp và chi tiết.
51. Việc phân tích những mối quan hệ tạo dựng được cần chú ý đến những mô hình tham gia của những thành phần khác nhau. Quan hệ của họ đối với các cơ quan chính phủ và với nhau ở mức độ nào? Những mô hình kết hợp này có thể ảnh hưởng tới khả năng cơ quan này nghe hay cơ quan khác nói và chú ý tới nghiên cứu. Những kết quả này cần có quan hệ trở lại với chiến lược mạng lưới của dự án cho từng cơ quan chính phủ được ưu tiên như đã nêu ở trên. Phân tích này đòi hỏi thu thập một số thông tin về việc những người tham gia nào có liên quan tới cơ quan nào và như thế nào. Điều đó khả thi với những đối tác dự án trước mắt nhưng sẽ là thách thức lớn hơn trong trường hợp những người tham gia một cách ít chính thức hơn so với cần thiết. Phương pháp hội thảo đã được nêu ở trên.

52. Dự án này cũng sẽ cần giám sát những thay đổi khi có một người rời khỏi danh sách những người tham gia vào các sự kiện truyền thông của dự án. Như đã nêu ở trên, nhiều người đi đầu quan trọng có thể không tham gia trực tiếp vào các hoạt động của dự án, nhưng cấp dưới hoặc đồng nghiệp của họ có thể tham gia. Trong những trường hợp như vậy, dự án có thể cần phải phỏng vấn có lựa chọn và không chính thức với những người trung gian về bất cứ sự thay đổi nào trong mối quan tâm của những người đi đầu, sự lo ngại, ý định và hoạt động của họ trong lĩnh vực có liên quan đến đề tài nghiên cứu. Hoặc trong một số trường hợp mối quan hệ có thể tồn tại giữa những người đứng đầu. Điều đó cũng cho phép áp dụng biện pháp phỏng vấn. Cũng có thể một lượng đáng kể những thông tin không chính thức được đưa ra trong những câu chuyện hàng ngày. Câu hỏi đặt ra bây giờ là phân tích những thông tin đó như thế nào.

53. Có đề xuất là văn phòng dự án sử dụng phương pháp Những Thay đổi Đáng kể nhất (MSC)⁶ để phân tích những thông tin định tính có thể có được về những thay đổi trong các cơ quan có liên quan. Điều đó có thể được nhân viên Văn phòng Dự án sử dụng làm công cụ báo cáo định kỳ, ít thường xuyên hơn trong những cuộc hội thảo có mục đích đặc biệt với các viện nghiên cứu hoặc các cố vấn. Thay vì những tiêu chí để xác định, việc sử dụng MSC đòi hỏi phải xác định trước "các miền thay đổi" là mối quan tâm đặc biệt đối với dự án (giống như tựa đề chuyên mục trên báo). Có thể những tiêu đề đó như sau:

- Sự thay đổi trong hiểu biết của những người tham gia về dự án
- Sự thay đổi trong các quy trình chính sách có liên quan đến dự án
- Những thay đổi về nội dung của các chính sách có liên quan trên giấy tờ cũng như khi thực hiện.

Tất cả những thay đổi đáng kể sẽ được đưa vào cơ sở dữ liệu của Văn phòng Dự án, chứ không chỉ là những Thay đổi Đáng kể Nhất.

- Những câu chuyện về những Sự thay đổi Đáng kể có giá trị nhất là những câu chuyện có liên quan tới chuỗi những người tham gia để nhận biết nhất từ người báo cáo sự kiện và những người tham gia có liên quan đến sự kiện được báo cáo. Những tiêu chí khác đánh giá mức độ tin cậy của các câu chuyện về Sự thay đổi Đáng kể bao gồm lượng chi tiết có thể xác minh được và mức độ câu chuyện này có thể công bố trước công chúng (làm cho nó được bàn cãi nhiều hơn)

Câu chuyện về sự hiểu biết của một người tham gia về MMWB4P

"Tôi nhận được một bản fax trang của Hansard về một số câu hỏi đáp tại Quốc Hội ngày 29 tháng 11. Có một phần nói về Việt Nam, trong đó ngài Chapman vận hỏi ngài Alexander thuộc FCO về việc Vương Quốc Anh đang làm gì để giúp Việt Nam trở thành một nền kinh tế thị trường. Câu trả lời bao gồm cả một đoạn văn về dự án MMW4P kết thúc bằng câu "Để biết thêm thông tin về can thiệp này, mời người bạn đáng kính của tôi tham khảo trang web Nâng cao hiệu quả thị trường cho người nghèo": www.markets4poor.org".

Alan Johnson. Tháng Mười hai 2004

⁶ Xem <http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> và www.mande.co.uk/ccdb.htm

Đánh giá

54. Dự án này sẽ có bản đánh giá giữa kỳ (Đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu) vào năm 2005 và một bản đánh giá cuối cùng (kết thúc dự án) vào năm 2006/07.

Đạt mục đích

55. Trọng tâm những cố gắng của M&E sẽ là đạt được mục tiêu của dự án: tác động vào việc thay đổi chính sách. Xác định những mối liên hệ được dự đoán trước giữa thay đổi chính sách và những thay đổi trong bản chất và tỷ lệ nghèo đói, hỏi phải có nguồn lực và thời gian những điều đó hiện nay đang ngoài tầm của dự án này.
56. Tuy nhiên những bản báo cáo giữa kỳ và kết thúc dự án sẽ chú ý tới những giả định kết nối giữa những đề xuất về thay đổi chính sách và tác động của nó với nạn nghèo. Những thay đổi chính sách được đề xuất nhiều nhất có thể phải đòi hỏi một số điều kiện liên quan. Điều đó tối quan trọng nếu như chính sách đó có tác động tích cực. Những điều kiện này cần phải được xác định trong quá trình nghiên cứu và được đưa vào quá trình vận động ủng hộ đối với những thay đổi chính sách cụ thể. Nếu những thay đổi chính sách sau đó được thực hiện mà không có những điều kiện liên quan được đáp ứng thì tác động giả định tới nạn nghèo là không thể chấp nhận được.

Đạt được mục tiêu

57. Các hoạt động giám sát dự án bao gồm phân tích về sự tham gia của con người, mối liên hệ giữa họ và bộ sưu tầm những câu chuyện về Những Thay đổi Đáng kể Nhất sẽ đem lại cho người đánh giá chất liệu thô để xác định sự thay đổi cấp độ Mục tiêu. Trong Khung Lô gích, những chỉ số cấp độ Mục tiêu tập trung vào việc sử dụng những đề xuất nghiên cứu trong thiết kế chính sách và chương trình của chính phủ và nhà tài trợ.
58. Thông tin này có thể được bổ sung bởi cuộc phỏng vấn những người đi đầu. Nếu có thể, một cuộc phỏng vấn bán cấu trúc, được thay đổi cho phù hợp có thể được sử dụng để xác định sự thay đổi trong kiến thức, thái độ và hành động của người đi đầu trong các lĩnh vực liên quan đến các hoạt động nghiên cứu và truyền thông của dự án. Sẽ là tốt hơn nếu những cuộc phỏng vấn này dựa trên và tìm cách thử quan điểm của các nhân viên Văn phòng dự án về người đi đầu. Người đi đầu có thể được hỏi nguồn những thông tin quan trọng. Sau đó câu hỏi sẽ là quan điểm này phù hợp như thế nào với quan điểm của chính Văn phòng Dự án về quá trình ảnh hưởng.
59. Một góc độ quy tụ hơn có thể được các nhân viên của dự án phát triển, trong đó xây dựng ưu tiên, sự thành công và thứ hạng công việc của họ với tất cả những người đi đầu được xác định (sau đó là toàn bộ các cơ quan). Nhóm đánh giá sau đó có thể kiểm chứng những lập luận và bằng chứng đằng sau việc xếp hạng đó. Những trường hợp cá biệt khi mà sự thành công vượt quá ưu tiên và ưu tiên vượt quá sự thành công có thể được điều tra chi tiết hơn để rút ra bài học,
60. Vấn đề những tác động bền vững có thể được đề cập đến bằng cách có quan điểm rộng hơn về sự thay đổi diễn ra trong thời gian dự án. Những mối quan hệ mới có thể được thiết lập giữa các cơ quan trong thời gian dự án, ví dụ giữa các cố vấn và các viện nghiên cứu và giữa các viện nghiên cứu với các cơ quan chính phủ. Một số mối quan hệ này có thể được duy trì lâu hơn thời gian dự án, một số thì

không. Một phân tích về sự khác biệt này cũng rất đáng giá và (tham vọng hơn) có thể được thử nghiệm trong một dự án tiếp theo sau này, khi dự án đã hoàn thành.

61. Một số nhà tài trợ như AusAid đã tham gia tài trợ sau khi dự án đã bắt đầu. Những sự kiện như thế là dấu hiệu tiềm năng cho thấy ấn tượng sâu sắc của dự án. Tuy nhiên, những cuộc thẩm tra từng trường hợp là cần thiết để xác lập khía cạnh nào của hoạt động, hay đơn thuần chỉ là lời hứa của dự án đã hấp dẫn các nhà tài trợ và những nhận thức này đã được hỗ trợ đến mức nào bởi kinh nghiệm làm dự án của các nhà tài trợ. Những ranh giới đơn giản về sự kỳ vọng của các nhà tài trợ mới có thể xác định được qua việc ghi chép tài liệu và lưu trữ hồ sơ tất cả các hoạt động truyền thông với nhà tài trợ mới, từ thời điểm lần đầu tiên họ tỏ ra quan tâm.
62. Đã có một số ví dụ về việc các tổ chức khác tham gia vào dự án và có những hợp tác thực sự dưới dạng đóng góp thời gian làm việc của nhân viên và tiền (CIRAD/MALICA (Cơ quan Nghiên cứu của chính phủ Pháp), Diễn đàn Phát triển Khu vực tư nhân sông Mê Công (MPDF), IKEA (Doanh nghiệp Đồ gỗ nội thất của Thụy Điển) and Nhà máy Tre (một doanh nghiệp có lợi nhuận của Pháp). Những điều này đã được chính thức hoá thông qua các biên bản ghi nhớ hoặc hợp đồng. Trong số những đối tác khác nhau, MPDF là đáng kể nhất, bởi vì dự án cùng nhau phát hành Bản tin Thị trường và Phát triển hai tháng một số, cũng như song song tài trợ cho dự án "liên kết kinh doanh" tre với những hộ buôn bán nhỏ ở tỉnh Thanh Hoá.

Những bài học rút ra

63. Các bản báo cáo đánh giá có thể được sử dụng làm công cụ để soạn thảo các bài học về quá trình truyền thông những kết quả nghiên cứu và tác động tới các trình tự chính sách. Cần phải chú ý tới hai lĩnh vực của quy trình chính sách và mối quan hệ giữa chúng.
- Quy trình chính sách chính thức được ghi trong đồ thị Gantt, sơ đồ quá trình như đã nêu.
 - Quy trình thực tế, có thể xác định được từ Những Thay đổi Đáng kể nhất MSC và những bản kê khai định tính và dựa trên cơ sở sự việc khác.

Bạn cần phải khuyến khích những thí điểm và khả năng biến đổi. Để chính sách dựa trên cơ sở bằng chứng phát huy được hiệu quả, vấn đề không chỉ là thuê được những học giả giỏi để họ đánh giá văn bản, mặc dù điều đó rất đáng giá, nhưng trong nhiều lĩnh vực chủ chốt, chỉ hệ thống này không đem lại được bằng chứng thực tiễn vì cần phải có khả năng biến đổi ở bên trong và cần phải phân tích cái gì có hiệu quả và cái gì không, một cách có hệ thống. Điều đó là cực kỳ quan trọng để tạo ra một hệ thống tiếp thu kiến thức.

David Halpern, Chính sách dựa trên bằng chứng: "dựa vào" hay "trùm lên"? Bằng chứng có quan trọng hay không", ODI, Tháng Chín, 2004

Phụ lục

A. Tài liệu tham khảo

Borgatti, S.P., Everett, M.G., Freeman, L.C. (2002) *Ucinet 6 for Windows: Phần mềm Phân tích Mạng lưới xã hội*. Các công nghệ phân tích. Xem <http://www.analytictech.com/downloaduc6.htm>

Davies, R. (2003) Các góc độ mạng lưới trong đánh giá các can thiệp phát triển: không chỉ là phép ẩn dụ. Xem <http://www.enterprise-impact.org.uk/pdf/Davies2.pdf>

Davies, R.J. (2001) Đánh giá tính hiệu quả tác động của DFID cùng với các bên đa phương Phần A A: *Bản đánh giá về tiếp cận của NGO đối với việc đánh giá công việc vận động ủng hộ*. Báo cáo Tư vấn cho DFID. Xem <http://www.mande.co.uk/docs/EEDIMreport.doc>

Gladwell, G. (2002) *Lời khuyên: Làm thế nào để những việc nhỏ có thể tạo ra sự thay đổi lớn*. Abacus.

ODI (2004) website Nghiên cứu và chính sách trong phát triển tại <http://www.odi.org.uk/rapid/>

Rogers, E. (2003) *Truyền bá đổi mới*. Simon and Schuster International.

Stone, D., Maxwell, S. (eds) (2004) *Mạng lưới tri thức toàn cầu và Phát triển quốc tế*. ODI. London

B. Quản lý các mối quan hệ

Đề xuất:

1. Văn phòng dự án sẽ có một cơ sở dữ liệu trung tâm quản lý các mối quan hệ mà tất cả các nhân viên có thể tiếp cận được qua mạng, có thể chạy bằng các phần mềm Excel, Access hay Quản lý Quan hệ chuyên dụng.
2. Có một người quản lý chịu trách nhiệm cập nhật nội dung, bảo đảm cập nhật thường xuyên
3. Cơ sở dữ liệu có khả năng nhập dữ liệu dưới định dạng đơn giản chung như Excel mà các viện nghiên cứu có thể sử dụng.
4. Khi các cơ sở dữ liệu, đối với bất cứ nguồn nào được sát nhập, những thông tin nguồn ban đầu về tên tuổi sẽ được nhập vào như những thông tin liên đới. Lý tưởng là tất cả các tên tuổi đều có một điểm được biết đến bao gồm địa chỉ liên hệ hay các đặc điểm khác.
5. Những đăng nhập cũ về những người không còn quan hệ với dự án sẽ không bị xóa đi. Chúng vẫn thuộc về lịch sử của dự án và vẫn có thể tiếp cận được.
6. Các lĩnh vực quan trọng bao gồm :
 - Địa chỉ liên hệ: số điện thoại, email, địa chỉ bưu điện
 - Trục thuộc tổ chức: bao gồm tên của bộ phận và chức danh
 - Không xóa những mục đăng nhập cũ, tất cả những đăng nhập mới được bổ sung lên trên. Bảo tồn lịch sử.
 - Các mối quan tâm đến nghiên cứu và chính sách. Có thể chia thành các đề tài của các nhà nghiên cứu và các nhà hoạch định chính sách.
 - Mối liên hệ với những câu chuyện về Sự thay đổi Đáng kể nhất MSC (người cung cấp hay người tham gia)
 - Những mối quan hệ với những người tham gia khác trong cơ sở dữ liệu được đánh dấu đặc biệt.

C. Website MMW4P

Kiến nghị

1. Website sẽ tạo điều kiện cho dự án vươn tới những độc giả mà nó chưa biết đến. Liên kết với website được đặt trong các website hợp tác giúp website của dự án thu hút được các đối tượng độc giả cụ thể như những người sử dụng website DFID hay ADB.
2. Những người vào website sẽ được lựa chọn tham gia danh sách những người nhận được thư điện tử thông báo về những cập nhật của website (như tài liệu mới, sự kiện mới) và trao đổi với những người khác về các vấn đề chính sách đang được dự án nghiên cứu. Xem <http://groups.yahoo.com/group/MandENEWS/> để biết danh sách nhận thư tương tự đang hoạt động
 - Lợi thế chính của danh sách nhận thư này là nó giúp dự án biết được những độc giả cụ thể với mối quan tâm cụ thể đến công việc của dự án. Quy trình phê duyệt quy chế thành viên có thể bao gồm 2-3 câu hỏi ngắn về nhân thân và mối quan tâm của thành viên.

3. Một website với cơ sở dữ liệu tài liệu rộng rãi cũng là phương tiện giúp mọi người tải xuống những thông tin họ cần, chứ không ngồi chờ những thông tin mà có thể họ không quan tâm.
- Giám sát những câu hỏi tìm kiếm và trang mà độc giả xem giúp cho ban quản lý dự án nắm được những loại thông tin cần thiết nhất. Ví dụ đơn giản, kích vào mục "View Recent Usage" (Xem sử dụng mới đây) trên Open Forum tại địa chỉ <http://www.mande.co.uk/cgi-bin/www.mande.co.uk/forum.pl>

Một chính sách Tiết lộ thông tin sẽ được phát triển cho dự án, và có thể tiếp cận được trên website. Chính sách này nêu rõ những thông tin nào tiết lộ được cho công chúng và thông tin nào không (ví dụ các hợp đồng thương mại). Thông tin này cho phép công chúng rộng rãi biết họ có thể đề nghị cung cấp, thậm chí ngay cả họ không nhìn thấy trên website của dự án.

Tất cả các hoạt động truyền thông sẽ đan xen với nhau khi nào có thể. Các ấn phẩm của dự án đều tạo ra sự tra chéo tới website của dự án và danh sách nhận thư. Website lại tạo ra sự tra chéo sang các ấn phẩm và các sự kiện. Các sự kiện lại tạo ra sự tra chéo sang website và danh sách nhận thư. Mục đích là tất cả các kênh thông tin hỗ trợ lẫn nhau và tăng cơ hội tiếp xúc với độc giả.

D. Các ấn phẩm của

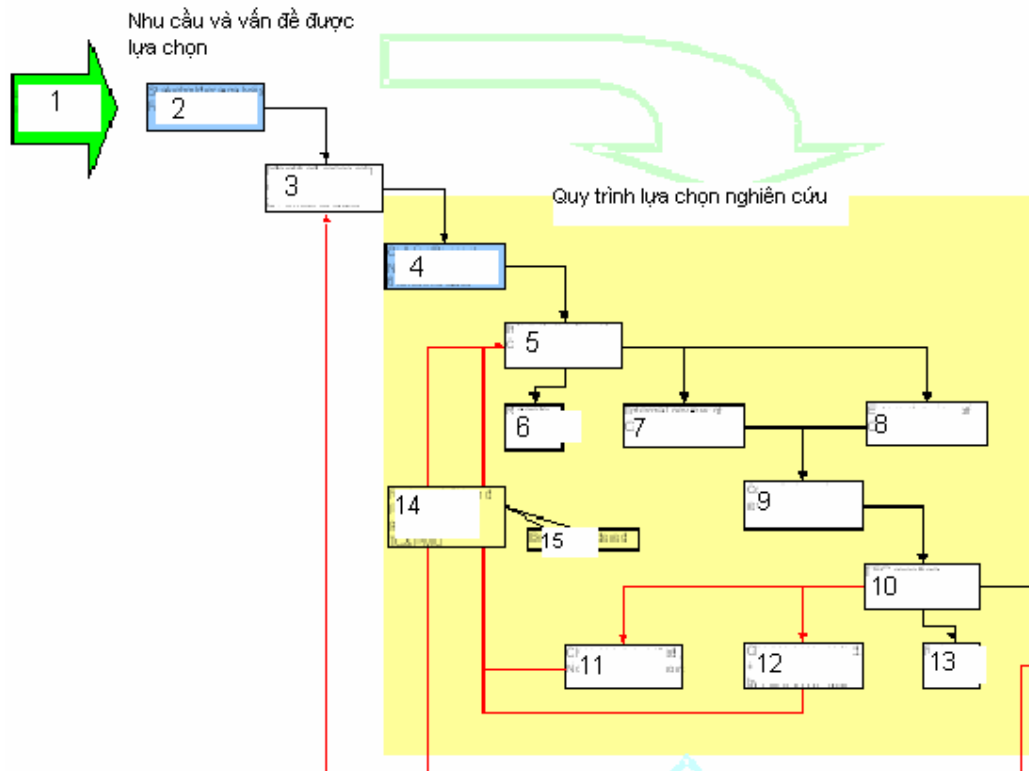
| Loại hình | Đối tượng độc giả | Độ dài | Thể loại | Dự kiến phát hành |
|----------------------------------|---|------------------|---|--|
| Bản tin điện tử | Những nhà hoạt động thực tiễn Phát triển tại GOVN và các nhà tài trợ | 1 trang | Tin về các hoạt động dự án | Qua thư điện tử |
| Website | Công chúng | | * Tin về các hoạt động dự án * Kết quả nghiên cứu | Tất cả độc giả trên mạng tiếp cận dễ dàng |
| Tóm lược tổng quan | Những nhà hoạt động thực tiễn Phát triển tại GOVN và các nhà tài trợ | 4-6 trang | * được đánh số * dựa vào công trình nghiên cứu | 300 bản tiếng Anh 300 bản tiếng Việt |
| Bản tin Thị trường và Phát triển | Công chúng | 4 trang | * hai tháng một số * dựa vào công trình nghiên cứu * văn bản hai trang * đối thoại hai trang | 2000 bản tiếng Anh 15000 bản tiếng Việt |
| Tham luận | Các nhà hoạt động thực tiễn phát triển quan tâm đặc biệt đến đề tài này | 20 – 30 trang | * được đánh số * dựa vào nghiên cứu chính * đề cập sâu hơn về các vấn đề | 200 bản tiếng Anh 200 bản tiếng Việt |
| Các báo cáo của dự án | Các nhà hoạt động thực tiễn phát triển | Độ dài khác nhau | Ví dụ - Khởi động - Chủ đề nào đó - Các hội thảo - Các thị trường yếu tố sản xuất | Số lượng phát hành khác nhau |

E. Các đề tài nghiên cứu, các đối tác, các cố vấn, những người đi đầu, và quy chế nghiên cứu

| Đề tài | Đề tài nhỏ | Các nhà nghiên cứu | Các cố vấn | Những người đi đầu | Quy chế |
|--|---|---|--|--------------------|---|
| Phân tích VHLSS | Công việc định lượng với GSO | Tổng cục thống kê | Saba Waseem (nhà tư vấn) | MPI | Đang tiến hành, hội thảo về kết quả dự kiến vào ngày 04 tháng Mười hai báo cáo dự kiến vào ngày 05 tháng Một |
| Chuỗi giá trị Nông nghiệp: | Chè | ICARD (Trung tâm thông tin, Bộ Nông nghiệp) | ACI (các nhà tư vấn) | MARD | Hội thảo cuối cùng được tổ chức vào ngày 30 tháng Chín 2004, báo cáo dự kiến vào tháng Mười 2004 Dự thảo báo cáo cuối cùng đã có |
| | Sắn | ESRC (Thực thể nghiên cứu độc lập) | ACI (Các nhà tư vấn) | MARD | Khảo sát thực tế đã có |
| | Gạo | ICARD (Trung tâm thông tin Bộ Nông nghiệp) và ACI | ACI (Các nhà tư vấn) | MARD | Hội thảo cuối cùng được tổ chức vào tháng ba năm 2004. Thông báo tóm tắt và Bản tin Thị trường phát hành vào tháng 11 năm 2004 |
| | Siêu thị | MALICA (Tổ hợp Việt Pháp) | CIRAD (Viện nghiên cứu Chính phủ Pháp) | MARD | Hội thảo mở đầu được tổ chức vào tháng Mười 2004 |
| | 50 nghiên cứu tình huống | NISTPASS | ACI (Các nhà tư vấn) | PMRC | Đang thực hiện, báo cáo sẽ có vào tháng Ba 2005 |
| Lắng nghe người nghèo: | Đà Nẵng | ILSA (Viện Khoa học Lao động, Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội) | Trường Imperial, Đại học tổng hợp London | UBND TP Đà Nẵng | Khảo sát thực tế trường đã hoàn thành, hội thảo cuối cùng được tổ chức vào ngày 20 tháng Mười hai 2004 |
| Các yếu tố thị trường phát triển sản xuất | Đất miền Bắc | Kinh tế học Mê Công (Công ty tư vấn tư nhân) | Đại học Tổng hợp Melbourne | PMRC và MONRE | Khảo sát thực tế đã hoàn thành. Hội thảo cuối cùng được tổ chức vào ngày 04 tháng 11, năm 2004. Dự thảo báo cáo cuối cùng đã có. |
| | Đất miền Trung | Viện Quản lý kinh tế Trung ương (CIEM) | | | |
| | Đất miền Nam | Trung tâm Phát triển Nông thôn (CRP) NGO | | | |
| | Lao động | CIEM | Đại học Tổng hợp Amsterdam | MOLISA | Đang thực hiện, hội thảo về kết quả dự kiến vào tháng Ba 2005 |
| Doanh nghiệp vi mô | Hợp thức hoá các doanh nghiệp hộ gia đình | Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) | Markus Taussig (nhà tư vấn) | VCCI/PMRC | Hội thảo cuối cùng được tổ chức vào ngày 1 tháng Mười. Dự thảo báo cáo cuối cùng đã có. |

F: Sơ đồ quy trình, biểu đồ chuỗi công việc và đồ thị Gantt

1. **Sơ đồ quy trình** (bản chưa hoàn chỉnh): Các bước được mô tả trong ô, từ trái sang phải theo trình tự thời gian (đối với những khâu có thể thể hiện được theo trình tự thời gian). Các bước được kết nối bằng những liên hệ xuôi chiều (phía trên bên phải) và các liên hệ phản hồi (phía dưới bên trái). Những người tham gia vào mỗi hoạt động được liệt kê ở phía dưới, cùng cột.



- Bước 1: Xin dự án
- Bước 2: Phân tích những người tham gia từ năm 1999 đến năm 2000
- Bước 3: Những vấn đề nghiên cứu được xác định, cho tới nay trên 3 lần.
- Bước 4: Kêu gọi làm Dự thảo đề cương nghiên cứu
- Bước 5: Giám sát nội bộ đối với dự thảo đề cương nghiên cứu.
- Bước 6: Từ chối .
- Bước 7: Đánh giá nội bộ Dự thảo Đề cương Nghiên cứu.
- Bước 8: Đánh giá từ bên ngoài đối với Dự thảo Đề cương Nghiên cứu.
- Bước 9: Tập hợp các đánh giá.
- Bước 10: Họp TEC.
- Bước 11: Đề nghị sửa đổi, không có sự ủng hộ PETRRA.
- Bước 12: Đề nghị sửa đổi, có sự ủng hộ của PETRRA PMU
- Bước 13: Từ chối
- Bước 14: Hướng dẫn đánh giá của TC và PMU về đánh giá đơn xin dự án và Dự thảo Đề cương Nghiên cứu
- 15: Được xem xét

2. **Phương án khác của sơ đồ quy trình.** Phương án này sử dụng ma trận. Tất cả các bước được đặt vào trong ô theo hàng chéo, từ phía trên bên trái xuống phía dưới bên phải, theo trình tự thời gian (nếu có thể thể hiện được). Các ô bên ngoài hàng chéo có thể là văn bản mô tả mối quan hệ giữa các bước trong hàng và cột. Ô phía

trên bên phải mô tả mối liên hệ xuôi chiều, các ô ở phía dưới bên phải mô tả quan hệ phản hồi. Các đường thẳng cũng có thể được vẽ, như trên, cho thấy mối liên hệ giữa các bước. Những người tham gia và tài liệu có thể được liệt kê bên lề, như giải thích ở trên.

3. **Biểu đồ chuỗi công việc** nhấn mạnh sự chuyển động của thông tin giữa những người tham gia trong một tổ chức. Biểu đồ này sử dụng ma trận "người tham gia x người tham gia", trong đó cùng một bộ những người tham gia được liệt kê theo hàng ngang ở phía trên cùng và theo chiều dọc từ trên xuống dưới ở bên trái. Nội dung của các ô miêu tả mối quan hệ giữa những người tham gia ở *hàng ngang và những người tham gia ở cột dọc*. Ví dụ, người tham gia là BBB tham gia vào cuộc họp hàng tháng cùng với người tham gia CCC.

4. Đồ thị Gantt sửa đổi thể hiện Kết quả x Đơn vị thời gian, trong đó nội dung của các ô được viết tắt mô tả những cột mốc tiến tới đạt được kết quả. Các từ viết tắt được liệt kê và giải thích phía dưới đồ thị Gantt.

G: Ma trận các đối tác nghiên cứu, các cố vấn và cơ quan chính phủ

| Matrix of relationships between Research Institutes, Mentors & Gov bodies | ACI | Centre for Rural Prog | CIEM | CIRAD | DaNang PC | ESRC | GSO | ICARD | ICUniv-of-London | ILSA | Inst for World Econo | MALICA | MARD | Mekong Economics | MOLISA | MONRE | MPI | NISTPASS | PMRC | Saba Waseem | Taussig | Univ-of-Amsterdam | Univ-of-Melbourne | VCCI |
|---|-----|-----------------------|------|-------|-----------|------|-----|-------|------------------|------|----------------------|--------|------|------------------|--------|-------|-----|----------|------|-------------|---------|-------------------|-------------------|------|
| ACI | | | | | 2 | | 2 | | | | | 1 | | | | | | 2 | 1 | | | | | |
| Centre for Rural Proce | | | | | | | | | | | | | | | 3 | | | | 3 | | | | 2 | |
| CIEM | | | | | | | | | | | | | | 3 | 3 | | | | 3 | | | 2 | 2 | |
| CIRAD | | | | | | | | | | | 2 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| DaNang PC | | | | | | | | 1 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESRC | 2 | | | | | | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | |
| GSO | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | | | | 2 | | | | |
| ICARD | 2 | | | | | | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | |
| ICUniv-of-London | | | | | 1 | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| ILSA | | 2 | 3 | | | | 2 | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | |
| Inst for World Economy | | 2 | | | | | | 2 | | | | | | 3 | | | | | | | | 2 | | |
| MALICA | | | 2 | | | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | |
| MARD | 1 | | 1 | | | 3 | 3 | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | |
| Mekong Economics | | | | | | | | | | | | | | 3 | | | | | 3 | | | | 2 | |
| MOLISA | | | 3 | | | | | 3 | 3 | | | | | | | | | 3 | | | | 1 | | |
| MONRE | | 3 | 3 | | | | | | | | | | 3 | | | | | | | | | | 2 | |
| MPI | | | | | | 3 | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | |
| NISTPASS | 2 | | | | | | | | | | | 3 | 3 | | | | | | 3 | | | | | 3 |
| PMRC | 1 | 3 | | | | | | | | | | | 3 | | | | | | 3 | | 1 | 1 | 3 | |
| Saba Waseem | | | | | | 2 | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| Taussig | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 2 |
| Univ-of-Amsterdam | | | 2 | | | | | | 2 | | | | | 1 | | | | | | 1 | | | | |
| Univ-of-Melbourne | 2 | 2 | | | | | | | | | | | 2 | 1 | | | | | 1 | | | | | |
| VCCI | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 3 | | 2 | | | |

3 = strong relationship 2 = medum 3 = weak relationship

3 = mối quan hệ mật thiết

2 = quan hệ vừa phải

1 = quan hệ yếu