P 187 | 2014. 1.

농업분야 ODA 사업 평가지침 작성을 위한 연구

허 장 연구위원
지 성 태 부연구위원

한국농촌경제연구원

연구 담당

허　　장　연구위원　연구 총괄
지 성 태　부연구위원　제1장, 제5장 집필

머 리 말

2013년 우리나라의 공적개발원조(ODA) 규모는 약 2조 원에 달했고, 국민총소득(GNI)에서 차지하는 비중은 0.15%인 것으로 나타났다. 물론 이는 선진공여국의 평균 수준에 미치지 못하지만 빠른 증가 추세를 보이고 있는 것은 사실이다. 이와 같은 양적 성장과 더불어 ODA 발전의 기반조성을 위한 노력도 병행하고 있다. 즉, 2010년 OECD 개발협력위원회(DAC) 가입과 동시에「국제개발협력기본법」을 제정하였고, '국제개발협력 선진화 방안'과 'ODA 5개년(2011~2015) 기본계획' 수립을 통해 우리나라 ODA 발전을 위한 기틀을 마련하였다. 또한 2011년에는 부산에서 세계개발원조총회를 개최함으로써 개발아젠다 선도국으로서의 역할을 성공적으로 수행하였다.

그러나 우리나라가 선진공여국 대열에 진입하기 위해 해결해야 할 과제들이 여전히 많다. 무엇보다 국제사회의 ODA 발전 패러다임에 빠르게 편승하고 ODA 관련 국제규범을 충실히 이행할 필요가 있다. 그 일환으로 부산 세계개발원조총회에서 제기되었던 '원조효과성'에서 '개발효과성'으로 변화하는 원조정책 패러다임에 주목해야 한다. 2012년 실시한 동료평가(Peer Review)에서 지적된 ODA 사업의 개발효과성 제고를 위한 사업성과평가 강화도 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

이처럼 ODA 사업의 질적 개선 차원에서 평가의 역할과 중요성이 강조됨에 따라 정부는「국제개발협력기본법」개정을 통해 기관별 자체평가계획 수립 및 결과보고를 의무화하였다. 이를 위해서는 기관별 내부 ODA 사업 평가지침 마련이 시급하다. 이 연구는 농림축산식품부에서 추진하는 농업분야 ODA 사업의 평가지침 작성에 필요한 정보 제공을 그 목적으로 한다. 이 연구가 향후 우리나라 농업분야 ODA 사업의 질적 제고에 큰 보탬이 되길 바란다.

2014. 1.

한국농촌경제연구원장 **최 세 균**

요 약

□ 농림축산식품부(이하 '농식품부') 국제개발협력사업의 품질 제고를 위해서는 성과관리 및 이를 위한 평가제도 도입이 필요

- 이는 국무조정실의 기관별 내부 ODA 사업평가 지침과 정책제언에 대한 이행담보 방안 마련 요구에 부응하는 것임.
- 농식품부는「국제농업협력사업 발전방안 : 농림분야 ODA 중심으로」에서 평가 가이드라인 개발을 추진하기로 함.

□ 국제개발협력사업 평가의 목적은 환류와 책임성 확보이고, 평가의 원칙은 OECD DAC에서 제시한 공정성(impartiality), 독립성(independence), 신뢰성(credibility), 유용성(usefulness), 파트너십(partnership) 등임.

□ 평가 대상의 범위는 농식품부 본부와 소속기관(국립종자원, 농림축산검역본부, 국립농산물품질관리원 등)이 시행하는 ODA 사업으로 함.

- 평가 대상의 선정기준은 정책연관성, 개혁성, 확대적용 가능성, 유용성, 평가 가능성, 비용 대비 타당성 등이 있음.
- 평가는 정책 및 전략 평가, 국별 평가, 분야별 평가, 주제별 평가, 형태별 평가, 프로젝트/프로그램 평가 등으로 구분됨.
- 사업의 종료 시점을 기준으로 할 때, 2014~2018년 기간 17건의 농식품부 국제협력사업이 종료평가 및 사후평가 대상임.

□ 평가예산의 가용 여부, 사업의 규모, 그리고 정책적 중요성 등을 종합적으로 고려하여 실제 평가 대상 사업을 선정

- 사업비 규모가 큰 사업부터 평가를 위해 확보한 예산이 허용하는 범위 내에서 선정하는 것을 원칙으로 함.
- 국제협력사업 예산의 일정 비율을 평가업무에 사용하도록 하고, 평가예

산의 규모를 점진적으로 확대할 필요가 있음.

□ 농식품부 국제협력사업(프로젝트) 평가는 한국농어촌공사, 나머지(국별, 주제별, 형태별, 정책/전략 등) 평가는 농식품부 자체에서 관리
- 농어촌공사가 사업시행자인 경우 해당 사업은 농식품부가 평가관리
- 평가관리 기관으로서의 농식품부나 농어촌공사에서 평가시행기관을 선정하며, 농어촌공사가 평가시행기관이 될 수도 있음.

□ 농식품부의 국제협력사업에 대한 평가를 위하여 평가위원회를 설치하고 주요 의사결정을 수행하도록 함.
- 평가위원회의 역할은 연간 평가계획 심의, 평가 대상 사업 선정, 평가시행기관 선정 및 평가결과보고서 심의를 위한 심의위원 위촉 등임.
- 평가위원회 위원장은 외부인사를 위촉하되, 간사는 농식품부 국제개발협력과장이 맡음.

□ 평가의 효율성과 객관성 제고 차원에서 성과관리 모형과 논리모형(logical framework)을 활용할 필요
- 일반적으로 성과관리 모형은 투입(input), 활동(activities), 산출(outputs), 효과(outcomes), 영향(impact) 등으로 구성됨.
- 사업계획서(제안서) 제출 시 기초선 지표(baseline data)를 제시하고 이를 성과평가의 주요 지표로 활용할 수 있도록 PDM(Project Design Matrix) 작성을 의무화 혹은 권고하도록 함.

□ 평가지표 개발에 앞서 평가 기준을 설정하고 평가 매트릭스를 작성할 필요
- 일반적으로 OECD DAC의 가이드라인에서 제시한 적절성, 효율성, 효과성, 영향력, 지속가능성 등 5대 평가 기준을 사용함.
- 평가 매트릭스는 이 5대 평가 기준을 세분화하여 평가를 위한 질문을 작성하고 질문별 자료수집 방법을 제시하는 것임.

- 평가지표는 평가질문을 보다 체계화하고 계량화하기 위한 것이며, 이를 위해서는 사업형성, 사업시행 초기에 기초선 조사(baseline survey)를 통한 자료 수집이 필요함.

□ 다양한 평가방법, 분석방법 및 등급화를 통해 평가 결과를 도출
- 자료수집 방법은 문헌조사, 직접관찰, 설문조사, 인터뷰, 그룹토의, 사례조사 등임.
- 분석방법은 지수조사, SWOT 분석, 위험분석, 사례분석, 비용편익 분석, 비용효과 분석, 투입-산출 분석, 기타 수리경제적 분석 등임.
- 등급 부여는 동 사업을 시행한 기관에 대한 페널티 혹은 인센티브를 부여하기 위한 근거로 활용하기 위함임.

□ 평가결과는 국제개발협력위원회의 평가소위원회와 국제개발협력위원회에서의 심의와 보고 이후 1개월 이내에 공개하는 것을 원칙
- 농식품부, 국무조정실, 농어촌공사, 평가시행기관 등의 웹사이트를 통해 공개하며, 사업이 시행된 대상국에도 통보하는 것이 바람직함.
- 평가결과 보고서에 대한 영문초록을 작성하여 OECD DAC의 개발평가네트워크(Network on Development Evaluation)를 통해 공개함.

□ 평가 결과의 환류 차원에서 이행과제를 설정하고 이행 결과를 반영할 필요
- 농식품부는 제도개선과 사후관리로 구분된 이행과제를 확정하고, 그 중 제도개선의 계획을 수립, 이행하며, 사업관리기관은 사후관리의 계획과 이행을 담당하도록 함.
- 이행결과 반영에 대한 인센티브 부여를 통해 평가의 실효성 제고 필요

□ 위의 분석 결과를 기초로 농림축산식품부의 국제개발협력사업 평가지침(안)을 작성함.

ABSTRACT

A Study on the Establishment of Evaluation Guidelines for Agricultural ODA Projects

Following the recommendation from the Prime Minister's Office, this study introduces evaluation guidelines for agricultural ODA projects to enhance and improve their quality. The main objectives to evaluate the agricultural ODA projects are feedback and accountability, and the evaluation principles are impartiality, independence, credibility, usefulness, and partnership.

Targets of these guidelines are the projects implemented by the Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs (MAFRA) and its affiliated organizations. In selecting projects to be evaluated, budget availability, the scale of the projects, and political consideration need to be addressed. The managing body for evaluation will be either MAFRA (in case the projects have been implemented by the Korea Rural Community Corporation or KRC), or the KRC (in case the projects have been implemented by other agents).

Considering that the evaluation in the agricultural sector is only at its beginning stage, it is recommended to focus for now on evaluations which will be performed at the project's closing period and expost evaluations.

An Evaluation Committee headed by a Director General of International Cooperation of MAFRA needs to be set up to discuss and decide on key issues including deliberation of annual evaluation plans, selection of projects to be evaluated and an evaluation agency, and so on.

This study also introduces some of evaluation or result-based management models as well as guidelines on setting up evaluation indicators to be used in the evaluation process. It is recommended to use a Project Design Matrix (PDM) when a project initiating document is prepared so that the results of the projects can be easily compared with the original status. A baseline survey will be of tremendous importance for this.

Evaluation results need to be reported to the Prime Minister's Office which takes charge of managing the International Development Cooperation Committee headed by the Prime Minister, and then open to the public through websites. The English abstracts of the reports can be sent to the Network on Development Evaluation of OECD so as to be open to the wider public.

Two levels of tasks will be derived from the evaluations: tasks to be institutionally improved and follow-up management tasks. MAFRA and a project management agent (e.g. the KRC) will work on the former and the latter, respectively.

Researchers: Jang Heo, Seong-Tae Ji
Research period: 2013. 11. ~ 2014. 1.
E-mail address: heojang@krei.re.kr

차 례

제1장 서 론

1. 연구의 배경 및 필요성 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 5
3. 연구의 범위와 내용, 방법 ····· 5
   3.1. 범위 ····· 5
   3.2. 내용 ····· 7
   3.3. 방법 ····· 7
4. 선행연구 검토 및 연구의 차별성 ····· 8

제2장 평가기획, 시행 및 결과보고

1. 개요 ····· 11
   1.1. 용어의 정의 ····· 11
   1.2. 평가기획 : 연간 평가계획의 수립 ····· 12
2. 평가의 기획 ····· 13
   2.1. 평가의 목적과 원칙 ····· 13
   2.2. 평가 대상 ····· 16
   2.3. 평가 기간 ····· 29
3. 평가관리 및 시행, 결과보고 ····· 30
   3.1. 평가의 주체 ····· 30
   3.2. 평가의 관리 ····· 32
   3.3. 평가시행기관 선정 ····· 34
   3.4. 평가보고서 작성 및 제출, 보고 ····· 36
   3.5. 평가품질 관리 및 평가 ····· 37
   3.6. 평가위원회 ····· 39

3.7. 평가 품질 제고를 위한 교육 등 ····· 40

제3장 평가모형, 평가지표 및 평가방법

1. 평가모형 ····· 43
1.1. 결과사슬 및 성과관리 모형 ····· 43
1.2. 논리모형과 PDM ····· 47
2. 평가지표 개발 ····· 49
2.1. 평가의 기준 ····· 49
2.2. 평가 매트릭스 작성 ····· 52
2.3. 평가지표의 개발 ····· 64
3. 평가방법, 분석방법 및 등급화 ····· 73
3.1. 평가방법 ····· 73
3.2. 분석방법 ····· 77
3.3. 등급화 ····· 77

제4장 평가 결과의 활용

1. 평가결과의 공개 ····· 81
2. 평가결과의 환류 ····· 84
2.1. 이행과제의 설정 ····· 84
2.2. 이행과제의 수행 ····· 85

제5장 평가지침(안)

1. 평가지침의 목차 ····· 87
2. 주요 내용 ····· 88

부록 1 : 용역제안서(TOR) 목차 표준 ····· 95
2 : 용역제안서(TOR) 점검 목록 ····· 101
3 : 평가보고서 목차 표준 ····· 102

4 : 평가보고서 품질관리 점검 목록 ····· 110
5 : 국제개발협력 평가윤리지침 ····· 113
6 : 국제개발협력 평가지침 ····· 119

참고 문헌 ····· 125

표 차 례

제1장

표 1- 1. ODA 사업에 대한 메타평가 결과(국무조정실) ····· 2

제2장

표 2- 1. 평가 대상 선정기준(통합평가 매뉴얼) ····· 17
표 2- 2. 평가의 종류(통합평가 매뉴얼) ····· 18
표 2- 3. 농업분야 평가종류별 시행 방향 ····· 19
표 2- 4. 평가시기별 평가의 종류(통합평가 매뉴얼) 및 메타평가 ····· 20
표 2- 5. 모니터링과 중간평가의 차이 ····· 22
표 2- 6. EDCF 완공(종료)평가와 사후평가 실적(2006~2013) ····· 23
표 2- 7. KOICA 평가종류별 실적(2008~2013) ····· 24
표 2- 8. 농업분야 평가종류별 평가 대상 사업 선정 원칙(안) ····· 25
표 2- 9. 연도별 종료사업 및 2, 3년 경과 사업 수(2014~2018) ····· 26
표 2-10. 2013년 시행기관별 자체평가 계획 분석결과 ····· 27
표 2-11. 일본의 평가일정 사례 ····· 30
표 2-12. 평가주체에 근거한 평가 분류(통합평가 매뉴얼) ····· 31
표 2-13. 농업분야 평가 종류 및 시기별 평가관리 주체(안) ····· 33
표 2-14. 평가윤리 지침 주요 내용 ····· 35
표 2-15. 평가보고서 목차 표준안(통합평가 매뉴얼) ····· 37
표 2-16. 품질관리 점검 목록 ····· 38
표 2-17. 보고서 심사 절차 및 후속조치 ····· 38

제3장

표 3- 1. PDM 기본 구조 ····· 48
표 3- 2. 5대 평가 기준 ····· 50
표 3- 3. 평가 매트릭스 양식(통합평가 매뉴얼) ····· 53
표 3- 4. 성과평가 매트릭스(미얀마 평가사례) ····· 54
표 3- 5. 과정평가 매트릭스(미얀마 평가사례) ····· 55
표 3- 6. 평가 매트릭스의 평가질문 사례1 ····· 59
표 3- 7. 평가 매트릭스의 평가질문 사례2 ····· 61
표 3- 8. 평가 매트리스의 평가질문 사례3 ····· 63
표 3- 9. EDCF 보건분야 표준 평가지표 사례 ····· 65
표 3-10. KOICA 농업분야 표준 평가지표 사례 ····· 67
표 3-11. EDCF 교육분야 성과지표 사례 ····· 70
표 3-12. 농업분야 성과지표, 기준치, 목표치 제시 사례 ····· 71
표 3-13. 평가방법(통합평가 매뉴얼) ····· 73
표 3-14. EDCF 사후평가 종합평가표 ····· 78

제4장

표 4- 1. KOICA의 「2012년도 평가연보」 목차 사례 ····· 83

그 림 차 례

제2장

그림 2-1. 한국(KOICA)과 일본의 평가관리 사례 ····· 32

제3장

그림 3-1. 개발협력사업의 결과사슬 ····· 43
그림 3-2. 성과평가를 위한 모델 ····· 44
그림 3-3. 성과모델의 적용 사례 - 과테말라 사업 사후평가 ····· 46
그림 3-4. 성과모델의 적용 사례 - 농업기술협력사업 평가 ····· 46
그림 3-5. 성과모델의 적용 사례 - 보건 관련 국가목표 ····· 47
그림 3-6. 자료수집 방법 ····· 76

제4장

그림 4-1. KOICA의 환류시스템 ····· 85

제 1 장

서 론

1. 연구의 배경 및 필요성

□ 농식품부 국제협력사업에 대한 성과관리 및 이를 위한 평가제도 도입 필요

○ 1990년대 이후 공공부문에 도입되기 시작한 결과기반 관리(Result-Based Managmenet: RBM)를 국제협력 분야에도 도입하여야 함.

- 기존의 집행기반(Implementation-Based) 관리와 달리 결과기반 관리는 "명확하게 정의된 목표의 달성을 위해 조직의 모든 역량을 집중하고 그 결과를 측정하여 의사결정에 반영하는 과정"(강경재 2012, 18)
- RBM은 국제협력 분야에는 '개발결과를 위한 관리(Management for Development Results: MfDR)'로 지칭됨.

○ 개발결과를 위한 관리는 2005년 파리선언에서의 5대 원칙의 하나로 국제사회가 지향하는 성과관리 방식임.

- 파리선언에서의 MfDR의 개념은 "원조를 통해 달성하고자 하는 결과에 초점을 맞추어 원조를 관리하고 실행함을 의미"(43항)(임정빈 등 2012,

26에서 재인용).

○ 이러한 결과와 성과는 해당 사업의 목표, 국제협력사업 수행기관의 목표, 궁극적으로는 국가적 정책목표와 정합성을 가질 수 있어야 함.

○ 뿐만 아니라 이렇게 결과 단위에서 사업의 효과와 성과를 측정하여 이를 향후 사업자 선정 등과 연계시키는 등 페널티나 인센티브로 활용할 경우 활동, 투입 등의 과정을 효과적·효율적으로 이행할 수 있도록 담보할 수 있음.

○ 이것이 반드시 결과의 성취 여부에 근거하여 페널티, 인센티브를 부여한다는 것은 아니며, 규정된 결과를 달성하기 위하여 사업 혹은 기관이 얼마나 노력하였는지를 보고자 함(강경재 2012, 18-19, 33-34).
- 이는 달성하기 쉬운 지표만을 선정하는 것을 막고자 하는 것임.
- 즉 정부 혹은 기관이 “무엇을 얼마만큼 제공하였는가” 혹은 “사업이나 프로그램을 성공적으로 집행하였는가”보다는 “문제를 해결하였는가”, “이해당사자들에게 약속했던 그것을 실제로 제공하였는가”가 중요(Kusek and Rist 2004, xi)함.

□ 국무조정실은 **ODA** 사업에 대한 ‘메타평가’ 실시

○ 각 부처별로 시행하는 ODA 사업에 대한 평가결과를 평가시스템, 평가과정, 평가보고서 등 세가지 측면에서 평가하고 그 결과를 발표(제14차 국제개발협력위원회 2012. 12).

표 1-1. ODA 사업에 대한 메타평가 결과(국무조정실)

○ 평가시스템 측면 - 평가정책 존재 여부 불확실, 평가위원회 운영 미흡 - 평가예산 비중이 낮고 평가담당 독립부서 부재, 평가인력 및 전문성 부족 - 평가결과 이행의 구속력 및 인센티브 미흡

○ 평가과정 측면
- 평가용역을 시행하는 경우 용역제안서의 구체성 부족, 품질체크 리스트 부재
- 평가팀은 사업분야별 전문가로만 구성되어 평가전문성에는 한계
- 평가수행의 독립성·자율성에 제한
- 수원국의 참여가 제한적, 평가참여자 익명성 및 개인정보 보호 미흡

○ 평가보고서 측면
- 평가배경, 목적 서술이 추상적이며 방법론에 대한 설명 불충분
- DAC 5대 기준 중 영향력, 효율성, 지속가능성에 대한 분석 미흡
- 평가자료 수집방법 설명 부족, 분석내용과 결론 및 정책제언 연계 미흡
- 범분야 이슈에 대한 분석 미흡

○ 이에 따라 평가품질 개선과제 도출

< 평가품질 개선과제(붙임1) >

· 【과제1】 기관별 내부 ODA 사업평가 지침 마련(관계 기관 / 추진 중)
· 【과제2】 정책제언에 대한 이행담보 방안 마련(관계 기관·국조실 / 추진 중)
· 【과제3】 용역제안서 작성 가이드라인 마련(국조실 / 추진 중)
· 【과제4】 평가보고서 가이드라인 마련(국조실 / 추진 중)
· 【과제5】 ODA 평가윤리지침 마련(국조실 / 추진 중)
· 【과제6】 ODA 평가전문가 Pool 마련(관계 기관·국조실 / 완료)
· 【과제7】 주기적 메타평가 실시(국조실 / 계속)
· 【과제8】 관계 기관 합동 ODA 평가 워크숍 개최(국조실 / 계속)

○ 농식품부 등 관계기관은 이 가운데 과제1과 과제2를 수행하여야 하며, 이는 '13 하반기가 기한으로 되어 있음.

① 기관별 내부 ODA 사업평가 지침 마련

- 자체평가 의무실시 사업기준, 공동평가 기준, 평가위원회 구성·운영, 내·외부 평가기준 등을 포함한 지침 마련

② 정책제언에 대한 이행담보 방안 마련

- 평가결과와 함께 정책제언에 대한 이행계획을 공개하고 이행점검 결과를 평가소위에 보고
- 관계기관(부처)은 정책제언 이행결과를 개인 및 부서 성과평가에 반영하는 등 구속력 확보방안 및 인센티브 체계 마련(평가소위는 관계기관의 이행계획 공개 및 이행점검 결과보고 의무규정을 신설하는 등 통합평가지침 개정)

○ 이에 따라 농림축산식품부는 한국농촌경제연구원에게 농림분야 ODA 사업 평가 지침 수립을 요청

□ 농식품부 중장기 로드맵에서 평가 가이드라인 개발 추진

○「국제농업협력사업 발전방안 : 농림분야 ODA 중심으로」(2013. 8.)를 통해 평가 가이드라인 개발을 추진하기로 함.

■ 사업모니터링 및 사업 완료후 평가 강화

○ 사업평가의 객관성 확보 및 환류 강화를 위해 전문평가기관의 평가 과정에 재외공관, 수원국, KOICA 등 참여 추진

○ 평가지표, 기준 및 방법 등을 포괄하는 농림분야 ODA 평가 가이드라인 개발

□ 농업분야 ODA 평가지침을 작성할 필요성 대두

○ 결과기반 사업관리, 부처별 평가지침의 수립, 평가 가이드라인 개발 등을 위해 평가지침 수립 필요

2. 연구의 목적

○ 이 연구의 목적은 국무조정실의 요구에 따라 농식품부가 수행하여야 하는 ① 내부 ODA 사업의 평가지침, ② 정책제언에 대한 이행담보 방안 등을 제시하는 것임.

- 따라서 농식품부가 이 연구의 성과를 통해 평가지침을 제정·시행할 수 있도록 지원하는 것이 이 연구의 목적임.
- 평가지침 이외에 평가과정에 대한 상세한 해설이 담긴 평가 "가이드라인"은 별도의 연구를 통해 작성하는 것으로 함.

  * 국제개발협력 일반 분야에서는 국제개발협력위원회의 「국제개발협력 평가지침」 이외에 한국국제협력단의 「평가업무수행 길라잡이」(2012), 「사업관리자를 위한 개발협력사업평가 가이드라인」(2008) 등이 있음.

3. 연구의 범위와 내용, 방법

3.1. 범위

□ 국제개발협력위원회의 요구사항

○ 제17차 국제개발협력위원회('14. 1. 13.)에서 의결된 평가지침 개정안에 따르면 농식품부의 내부 평가지침은 국제개발협력기본법 및 국제개발협력 평가지침에 지정된 사항들에 한하여 마련되어야 함.

■ 평가지침 조항

제7조(사업시행기관별 내부 평가지침) ① 모든 사업시행기관은 국제개발협력기본법 및 이 지침이 정한 사항 이외에 다음 각 호의 사항을 포함하여 평가의 시행에 필요한 사항을 규정하는 기관별 내부 평가지침을 마련한다.

가. 연간 자체평가계획 수립에 관한 사항(자체평가 대상, 자체평가계획 수립 관련 내부절차 등)

나. 자체평가위원회 구성·운영에 관한 사항

다. 평가결과 도출된 제언사항 등의 이행을 담보하기 위해 필요한 사항(제언사항 등의 이행결과를 개인 및 부서 성과평가에 반영하는 등 구속력 확보 방안과 인센티브 체계 마련 등)

라. 그 밖에 자체평가 시행을 위해 필요한 사항

제11조(평가결과반영계획의 수립) ① 평가실시기관은 평가를 통하여 도출된 교훈과 제언사항의 타당성, 이행가능성 등을 검토하여 평가결과반영계획을 수립한다.

제13조(평가결과의 반영) ① 사업시행기관은 평가결과반영계획의 이행상황을 반기별로 점검하여 그 결과를 협조기관에 제출하고, 협조기관은 기관별 이행점검결과를 종합하여 평가소위에 제출한다.

□ **이에 따라 본 연구는 평가지침(안)의 작성이 주된 연구의 범위로, 다음과 같은 내용을 포함하도록 함.**

○ 연간 자체평가계획 수립에 관한 사항 : 자체평가 대상, 자체평가계획 수립 관련 내부절차 등

○ 평과결과 도출된 제언사항 등의 이행을 담보하기 위해 필요한 사항

3.2. 내용

□ 구체적인 연구의 내용은 다음과 같음.

○ 평가지침 마련 관련 검토
- 평가기획 : 평가의 목적과 원칙, 평가 대상, 평가 일정
- 평가관리 및 시행, 결과보고 : 평가주체, 평가관리, 평가시행기관 선정, 평가 보고서 작성 및 제출, 보고, 평가품질 관리 및 평가, 평가위원회 구성, 평가품질 제고 방안

○ 평가모형과 지표 및 평가방법 관련 내용
- 평가모형 : 성과관리 모형, 논리모형과 PDM
- 평가지표 개발을 위한 방법 : 평가기준, 평가 매트릭스, 평가지표 개발 방법
- 평가 및 분석방법, 등급화
  * 평가지표는 평가 대상 사업별로 특성을 고려하여 평가수행기관이 작성하여야 할 것이므로, 본 연구에서는 표준지표만 제시하는 것으로 함.

○ 평가결과의 활용 : 이행담보 방안 마련
- 평가결과의 공개
- 평가결과의 환류 : 이행과제 설정 및 반영 방안

3.3. 방법

□ 문헌 연구

○ 해외 평가체계에 대한 분석 : OECD DAC, 세계은행, JICA 등 ODA 선진 공여기관의 사례 분석

○ KOICA, EDCF 등 국내 ODA 주관기관의 선행사례 분석

○ 공공기관의 보고서, 회의자료 등 수집 및 분석
- 국제개발협력위원회에 제출된 시행기관별 자체평가계획(안) 등 분석
- 국제개발협력 평가지침, 평가윤리지침 등

□ **관련 공공기관, 전문가 등과의 협의회 개최**

○ 농식품부, 한국농어촌공사 등 사업수행기관 대상 정책협의회 겸 KOICA 평가실 전문가 초청 자문회의 개최

4. 선행연구 검토 및 연구의 차별성

□ **관련 문헌**

○ 국무조정실은 「국제개발협력 통합평가매뉴얼」(2009)을 작성하여 평가 시스템, 평가기준, 평가방법 등을 제시함.
- 이 매뉴얼은 제17차 국제개발협력위원회(2014. 1. 13.)에서 개정됨.

○ 「국제개발협력기본법」 제13조에 의거한 「국제개발협력 평가지침」(2011)이 마련되어 국제개발협력을 시행하는 사업시행기관의 관련 사업 평가에 관한 기본적인 사항을 정함.
- 매년 국제개발협력위원회 주재로 이루어지고 있는 국제개발협력 통합 평가는 본 지침에 의거한 것임.
- 그러나 농림분야를 포함한 세부 분야에 대한 구체적인 평가지침은 마련되어 있지 않음.

○ KOICA, EDCF는 자체 평가조직의 구비, 평가절차의 규정 등 평가체계를 갖추고 있음.
- EDCF 평가팀(EDCF), ODA 평가실(KOICA) 등이 주관하여 평가절차에

따라 진행(국무조정실 등, 2013)

- 두 기관은 사업평가를 위한 별도의 가이드라인을 마련하고 있음(한국국제협력단 2008).
- 이는 무상, 유상원조의 성과에 대한 평가체계로, 농림분야에서 시행되는 사업의 특수성을 반영한 지침이 별도로 필요함.

○ 농식품부의 국제협력사업을 대상으로 하는 평가체계, 평가지침은 제정되어 있지 않음.

- 농식품부는 '국제농업개발협력사업 발전방안'(2013. 8.)에 평가지표, 기준 및 방법 등을 포괄하는 농림분야 ODA 평가 가이드라인을 개발할 것이라고 명시함(농림축산식품부 2013).

○ OECD DAC는 자체 평가지침을 마련하는 한편 회원국과 다자원조기구의 평가 관련 성과 및 정보를 공유할 수 있는 플랫폼을 구축하고 있음.

- 자체 평가지침에서는 평가의 목적, 기획과 설계, 실시와 보고, 사후관리와 활용 등 실질적인 내용을 담고 있음(OECD 2010).
- OECD DAC은 평가체계의 관리, 제도적 틀(management and institutional setup)에 초점을 맞추는 기존의 5대 원칙(principles) 이외에 평가과정과 결과(processes and products)의 도출을 안내해 주는 기준(standards)을 제시함.
- 또한, 평가자원센터(DEReC)를 통해 회원국(24개)과 다자원조기구(8개)의 평가지침, 평가사례 및 결과를 공유하고 있음.
- 그러나 농림분야를 비롯한 분야별 평가지침은 따로 마련되어 있지 않음.

○ 세계은행은 평가조직인 독립평가그룹(IEG)을 운영하고 있으며, 평가지침에 따라 자체 사업을 평가하고 그 결과를 웹사이트에 공개하고 있음.

- 평가지침에서는 방법론측면을 특히 강조(World Bank 2004)
- 개별 사업에 대한 평가 외에도 분야별 우수사례를 발굴하여 공유하기도 함. 예를 들어, 농업기술 연구 보급 관련 사업에 대한 평가(World Bank 2005)

- 또한 협력사업에 대해서는 해당 협력기관과 공동으로 평가를 수행하고 그에 따른 별도의 지침을 마련하기도 함(FAO 2010).

○ 일본(JICA)은 계획(plan)-실행(do)-점검(check)-환류(action)로 이어지는 'PDCA Cycle' 평가시스템을 운영하고 있음.

- 즉, 계획단계의 사전평가, 실행단계의 중간평가와 최종평가, 점검단계의 사후평가와 사후모니터링, 환류단계로 구분됨(JICA 2013).
- 이러한 시스템에 근거하여 특정 사업 혹은 농업을 비롯한 특정 분야에 대한 평가를 실시함(JICA 2007).

○ 미국(USAID)은 평가원칙을 수립하여 절차(procedure), 투명성(transparency), 유용성(utilization), 자원(resources)을 평가의 필요요건으로 강조함(USAID 2011).

- 농업분야를 포함한 특정 분야에 대한 평가지침이 별도로 마련되어 있지 않음.

□ 함의

○ 국내 국제개발협력 담당 기관 뿐만 아니라 국제원조기구 대부분이 통합평가지침을 마련하고 있으나 농업분야를 포함한 세부 분야별 평가지침은 별도로 구비하고 있지 않음.

○ 그러나 분야별로 평가를 수행할 때 통합평가지침을 기초로 분야별 국제개발협력사업의 특징을 고려한 가이드라인은 필요할 것임.

□ 기대 효과

○ 농업분야 평가지침을 마련하여 체계적인 평가수행의 기반을 확립할 수 있을 것임.

○ 평가수행을 위한 기본절차를 제시함에 따라 평가지표의 개발 등 평가제도의 질적인 수준 향상에 집중할 수 있을 것임.

제 2 장

평가기획, 시행 및 결과보고

1. 개요

1.1. 용어의 정의

□ 용어

○ 이 보고서에서 사용하는 주요 용어의 의미는 다음과 같음.

- 그 밖의 용어의 의미는 문장 속에서 설명하도록 함.
- (평가)협조기관 등은 국제개발협력 평가지침에 지정되어 있는 기관임.

용 어	의 미
사업시행기관	농식품부
사업관리기관	부처를 대신하여 ODA 사업을 관리하는 기관(가령, 농어촌공사)
사업자	사업관리기관의 관리 아래 실제로 사업을 실시하는 기관(사업관리기관이 직접 수행하는 경우 사업관리기관이 사업자가 됨)
(평가)협조기관	외교부(무상원조), 기획재정부(유상원조)
평가실시기관	실제로 평가를 담당하는 기관 혹은 조직이나 전문가 집단

□ 평가(evaluation)의 정의

○ 평가에 대한 OECD DAC, USAID의 정의는 다음과 같음.

■ OECD DAC의 정의

"평가란 진행 중이거나 완료된 프로젝트, 프로그램, 정책의 기획, 집행과 결과에 대해 가능한 체계적이고 객관적으로 심사하는 것을 말한다. 평가의 목적은 개발 목표에 대한 충실성과 연관성, 개발의 효율성, 효과성, 영향력과 지속가능성을 측정하는 것이다. 평가는 유용하고 신뢰할만한 정보를 제공하여 수원국과 공여국의 정책결정과정에 교훈을 제공할 수 있어야 한다"(OECD DAC 1991).

■ USAID의 정의

"평가는 효과성을 개선하고 현재 및 향후 계획수립에 관한 의사결정에 도움이 되는 판단을 내릴 수 있는 기초를 제공하기 위하여 프로그램 및 프로젝트의 성격과 결과에 관하여 체계적으로 정보를 수집하고 분석하는 것을 말한다"(USAID 2011, 2).

□ 평가의 절차

○ 평가는 대체로 목적 설정, 평가계획 수립, 평가 구상, 시행, 결과보고, 학습(즉, 환류)의 과정으로 절차가 진행되는 것이 보통임(OECD DAC 2010, 5)

1.2. 평가기획 : 연간 평가계획의 수립

□ 연간 평가계획의 수립

○ 연간 평가계획은 성과관리계획(performance management plans) 수립의 일환이며, 이는 연도 말에 작성될 연간 결과보고서(Annual Performance Plan and Report: PPR)의 기초자료가 됨.

○ 연간 평가계획은 평가협조기관에 제출됨.
- 매년 2월 중 협조기관(무상원조는 외교부, 유상원조는 기획재정부)에 제출

□ 연간 평가계획의 주요 내용

○ 평가 대상의 결정 : 사업, 국가, 정책, 사업분야, 사업형태 등 고려하여 선정(세부 내용은 아래 참조)

○ 연간 평가계획의 주요 목차는 다음과 같이 구성할 수 있음(통합평가 매뉴얼; 국제개발협력위원회 2014).
- 이하에서는 이러한 연간 평가계획 수립을 위한 관련 사항 및 세부 내용을 정리, 제시하도록 함.

1. 개요 : 기본정책 방향 및 전략 설명
2. 평가내용 : 각 평가 대상건별 수행 취지 및 평가 대상 설명
3. 예산 : 평가수행내역에 따른 예상 소요예산 기입
4. 평가수행기간

2. 평가의 기획

2.1. 평가의 목적과 원칙

□ 평가의 목적

○ 일반적으로 평가의 목적은 다음 두 가지로 제시되고 있음(USAID 2011, 3; ODA Evaluation Division 2012, 4; OECD DAC 2010, OECD DAC,

1991).

① 학습(learning) 혹은 관리(management)

* 일본은 '관리', OECD DAC에서는 '학습'으로 표기

- 사업의 성취 정도 및 그것을 결정한 요인을 체계적으로 파악함으로써 향후 사업의 설계와 추진을 개선하고자 함. 평가 결과 도출되는 사업의 교훈을 환류함으로써 향후의 원조 정책, 프로그램, 프로젝트를 개선함.

② 책무성(accountability)

- 국민의 세금으로 시행하는 공공사업의 효과성·적합성·효율성 등을 측정하여 그 결과를 평가하고 공개하는 것은 공공기관의 핵심적 의무(responsibility of a government)라는 측면임. 일반인에게 정보를 제공하는 것을 포함하여 책무성의 근거를 제공하도록 함.

○ 일본의 경우 1980년대까지는 주로 관리를 통한 환류(feedback)에 초점을 맞추었다가 1990년대 ODA가 확대되면서 책무성을 중요한 목적으로 설정하게 됨(ODA Evaluation Division 2012, 8-9).

- 2010년 6월 일본 외무성이 발표한 "ODA 리뷰 최종보고서"에서는 일본 ODA는 "일본의 외교적 도구의 하나(one of Japan's diplomatic tools)" 임을 명백히 밝힘.
- 이에 따라 평가 역시 "외교적 측면에서의 평가(evaluation from the aspect of diplomacy)"로 규정함(ODA Evaluation Division 2012, 26).

○ 우리나라도 통합평가 매뉴얼을 통해 평가의 목적을 환류와 책임성 확보에 두고 있음을 밝힘(국제개발협력위원회 2014).

□ 평가의 원칙

○ 평가원칙(principles)에 관해서는 OECD DAC의 5대 원칙이 가장 보편적으로 활용되고 있음(OECD DAC 1991).

- 공정성(impartiality), 독립성(independence), 신뢰성(credibility), 유용성

(usefulness), 공여 및 수혜자의 참여 혹은 파트너십(participation of donors and recipients or partnership)

- 이들 원칙은 평가체계의 관리와 제도적 틀을 수립하기 위한 목적에 따라 적용됨. 아울러 DAC 회원국에 대한 동료평가 시에도 이를 적용함(OECD DAC 2010, 5).

○ USAID도 이와 비슷한 원칙을 가지고 있음(USAID 2011, 8).

- 신뢰성(credibility), 불편성(unbiasedness), 투명성(transparency), 고급정보와 지식의 생성

○ OECD DAC는 이와는 별도로 평가 시 일반적으로 고려하여야 할 사항들에 관하여 다음과 같이 언급하고 있음(OECD DAC 2010, 6-7).

① 평가 과정은 자유롭고 개방되어야 함.
② 평가윤리를 준수하여야 함.
③ 다양한 이해당사자를 포함하는 접근이어야 함.
④ 다른 평가계획이나 사업, 정책과 조화 및 일치하여야 함.
⑤ 대상국 평가역량 개발에 긍정적인 영향을 주어야 함.
⑥ 평가의 품질에 대한 관리를 하여야 함.

○ 우리나라는 통합평가 매뉴얼에서 OECD DAC의 5원칙을 그대로 수용하고 있음(국제개발협력위원회 2014).

- 공정성(impartiality), 독립성(independence), 신뢰성(credibility), 유용성(usefulness), 파트너십(partnership)

○ 농식품부의 평가지침은 국제개발협력 평가지침의 목적을 그대로 따르되 농업분야의 사업에 대한 평가를 위한 지침임을 명시하면 될 것임.

2.2. 평가 대상

2.2.1. 대상의 범위

□ 평가지침의 적용 대상

○ 농식품부의 평가지침은 농식품부 본부와 소속기관(국립종자원, 농림축산검역본부, 국립농산물품질관리원 등)에서 시행하는 국제협력사업에 대하여 적용하는 것으로 함.

- 농촌진흥청과 산림청 등에서 별도의 예산을 확보하여 시행되는 사업은 제외

○ 아울러 평가 대상 사업에서 사전조사 실시사업, 타당성 조사사업 등 협력사업의 발굴과 형성을 위한 활동은 제외

2.2.2. 사업의 분류 및 대상사업 선정방법

가. 평가 대상 사업 선정의 원칙

□ 사업선정 원칙

○ 통합평가 매뉴얼에서는 다음과 같은 원칙을 제시하고 있어서 참고로 할 필요가 있음.

- 기존의 평가 결과와 국가적, 기관별 전략 등을 고려하여 선정하도록 권유
- 농업분야에서는 이러한 선정기준의 원칙을 그대로 적용할 수 있을 것임.

표 2-1. 평가 대상 선정기준(통합평가 매뉴얼)

○ ① 전년도의 사업수행 및 평가 결과, ② 국별 지원전략 및 분야별 지원전략 등 개발협력 관련 전략을 검토하고 ③ 우선지원 분야, 기관별 중기 또는 연도별 전략 또는 정책, ④ 국제개발협력 동향 등 종합적 고려 ○ 평가 대상 선정 기준 - 정책연관성 : 평가실시기관 및 상위기관의 전략, 정책, 사업목표와의 연관성 - 개혁성 : 평가실시기관의 사업수행방식을 변화시킬 혁신적 가치를 갖고 있는지 여부 - 확대적용 가능성 : 평가 결과가 다른 환경에서 확대 적용될 가능성 정도 - 유용성 : 평가실시기관 또는 협력 대상국의 관심분야 및 계획·우선순위와의 연관성, 평가제언 및 결과를 활용할 사용자의 유무 - 평가 가능성 : 평가에 필요한 지표나 데이터 보유 여부(확실한 판단이 어려울 경우 평가예비조사 수행) - 비용대비 타당성 : 평가 결과가 평가에 필요한 비용대비 평가실시기관에 더 나은 가치를 도출할 가능성

나. 평가의 종류별 대상사업 선정

□ 평가 대상의 성격에 따른 구분

○ 통합평가 매뉴얼에서는 평가 대상의 성격에 따라 개별사업(project), 국별, 분야별, 형태별, 주제별, 정책(혹은 전략) 등으로 그 종류를 구분함.

표 2-2. 평가의 종류(통합평가 매뉴얼)

① 정책 및 전략 평가(Policy & Strategy Evaluation)
- ODA 기본계획 등 관련한 정책 및 전략의 적절성, 효율성, 효과성 등을 평가
- 정책 및 전략의 ⅰ) 국제개발협력 동향 및 협력 대상지역 개발정책 및 과제 반영 여부, ⅱ) 목표의 명확성, ⅲ) 목표달성 여부, ⅳ) 향후 정책 및 전략과의 연관성 및 지속가능성 등을 평가

② 국별 평가(Country Programme Evaluation)
- 특정 협력대상국에 대한 국제개발협력사업 전반을 평가
- 국별지원전략 등 해당 국가에 대한 전략이 있는 경우 동 전략 평가
- 그렇지 않은 경우에는 해당 국가에 수행된 협력사업을 종합 진단

③ 분야별 평가(Sector Evaluation)
- 특정 분야의 국제개발협력사업 전반을 평가

④ 주제별 평가(Thematic Evaluation)
- 양성평등, 환경, 인권, 제도개선 등 특정 주제와 관련된 사업에 대한 평가로, 정형화된 형식 없이 다양한 방식으로 진행

⑤ 형태별 평가(Modality Evaluation)
- 사업수행 방식(가령 프로젝트, 국내초청연수, 전문가 파견, 해외봉사단파견, 지식공유사업, 개발조사 사업 등)별 평가

⑥ 프로젝트/프로그램 평가(Project/Programme Evaluation)
- 국제개발협력 개별 프로젝트 또는 특정 프로그램을 평가

○ 이를 참고로 하여 농업분야에 대해서는 이 분야의 특징을 고려하여 평가 종류별로 다음과 같이 시행 방향을 마련하는 것이 바람직함.

표 2-3. 농업분야 평가종류별 시행 방향

평가 종류	시행 방향	시행 시기		
		2014년 부터	2015~16년부터	2017년 이후
정책 및 전략 평가	농식품부가 수립한 「국제농업협력사업 발전방안 : 농림분야 ODA 중심으로」(2013. 8.)를 농업분야의 정책 혹은 전략으로 볼 수 있음. 추후 동 발전방안을 재수립할 때 평가를 시행할 수 있을 것임.			√
국별 평가	농업 분야는 별도의 국별협력전략이 없으므로 해당 국가에 실시된 농업 협력사업을 종합하여 평가하는 것으로 함. 특정 국가에 다수의 사업이 축적되어야 하므로 장기적으로 고려함.			√
분야별 평가	농업 분야 내에서 세부 분야로 나누어 세부 분야별 평가는 필요하지 않을 것임. 분야별 평가는 위의 정책 및 전략 평가에서 대신할 수 있을 것임.			√
주제별 평가	농업 분야의 경우 관심 대상이 될 일부 주제를 선정하여 그것을 사업의 주목적으로 시행된 사업들을 종합 평가할 수 있을 것임(가령, 농업용 수자원 개발, 농촌종합개발 등). 단, 바로 시행하여야 할 평가 대상사업 수와 예산을 고려하여 중기적으로 시행함.		√	
형태별 평가	단위사업이 사업형태별로 분화되어 있지 않고 대부분 프로젝트 사업이어서 현재로서는 사업형태별 평가가 가능하지 않음. 최근 컨설팅, 국제기구 공동사업, PPP 등 다양한 형태의 사업을 도입하고 있는데, 다수의 사업이 축적되어야 하므로 다양한 형태별 평가는 장기적으로 고려함. 따라서 프로젝트 형태가 아닌 사업들은 당분간은 프로젝트에 준하여(즉, 프로젝트 방식으로) 평가를 시행하도록 함.			√
프로젝트/프로그램 평가	농업분야에서 프로그램 기반 접근방식(Program-Based Approach)에 의한 사업은 없으므로 개별 프로젝트 평가 위주로 시행하여야 할 것임.	√ (프로젝트)		

다. 평가시기별 대상사업의 선정

□ 평가시기별 평가의 구분

○ 일반적으로 평가시기에 따라 중간평가, 종료평가, 사후평가로 구분함.
- 평가에 대한 평가인 '메타평가'를 별도로 구분하기도 함.

표 2-4. 평가시기별 평가의 종류(통합평가 매뉴얼) 및 메타평가

○ 사전평가(Ex-ante Evaluation)
- 협력사업 기획 단계에서부터 평가에 대한 상황을 염두에 두고 성과평가지표 개발 등 평가계획을 포함하여 사업계획을 수립하는 것

○ 중간평가(Interim Evaluation)
- 협력사업 진행 중에 수행되는 평가
- 사업기간이 일정 기간 이상인 사업에 대해 점검 등의 형식으로 선별적 실시

○ 종료평가(End-of-project Evaluation)
- 협력사업 종료시점에서 이루어지는 평가
- 사업종료보고서 등에 대한 서면 점검 형식으로 이루어질 수도 있으며, 현지조사를 통해 보다 면밀한 조사를 실시할 수도 있음.

○ 사후평가(Ex-post Evaluation)
- 협력사업 종료 후 일정 기간 뒤에 수행하는 평가
- 주로 사업의 효과성, 영향력, 지속가능성 등을 측정하여 유사사업에 대한 제언이나 전략적 교훈을 얻기 위해 사용됨.

○ 메타평가(ODA Evaluation Division 2012, 2)
- 여러 평가들로부터의 평가 결과를 평가하거나 평가자의 수행 혹은 평가 자체의 품질에 대한 평가로, 평가에 대한 평가임.

□ 사전평가

○ 사전평가는 사업성과지표, 기초선 자료(baseline data) 작성 등을 위해 중요한 과정임.

- 기준조사 혹은 기초선 조사(baseline survey)를 통해 성과지표를 구성하는 것이 사업평가를 위한 첫 단계라고 할 수 있음(이상준 2013).

■ **기초선 조사(baseline survey)의 필요성(임정빈 등 2012, 41에서 재인용)**

- 개발사업 실시 전 기획단계에서 해당 지역이나 사업 대상 지역의 상황을 조사하여 기준치 정보를 파악하는 연구. 파악된 기준치 정보는 향후 평가 시에 개발사업의 성취도를 판단하는 근거로 활용된다. 따라서 기준치 정보가 없는 경우에는 효과성과 영향력 판단에 한계가 크다.

■ **기준조사 혹은 타당성 조사 단계에서 해야 할 일(Kusek and Rist 2004, 23)**

① 조사목표와 조사의 결과물이 무엇인지를 설정
② 모니터링을 할 결과지표를 선정
③ 현황에 관한 기초 정보를 수집
④ 달성하여야 할 특정 목표치들과 목표치별로 달성기한을 설정
⑤ 그 목표치들이 달성되었는지를 평가할 수 있도록 정기적으로 자료수집
⑥ 분석 및 결과보고

○ 사전평가는 성과지표 작성을 위한 기준치 자료의 수집 목적으로 타당성조사 혹은 기초선 구상 조사(Baseline Design Survey: BDS) 단계에서 시행하는 것이 바람직함.

- 따라서 사전평가는 사업발굴 및 형성단계를 수행하는 주체(가령 사업관리기관 혹은 타당성 조사를 수행할 전문가)가 담당하면 효과적일 것임.

□ 모니터링과 중간평가

○ 사업의 원활한 추진을 위하여 진행과정에서 모니터링과 중간평가를 수행할 수 있을 것임.

표 2-5. 모니터링과 중간평가의 차이

구 분	설 명	문 헌
모니터링	일련의 지표에 대하여 지속적으로 측정하거나 전반적인 성과를 검토	ODA Evaluation Division (2012, 3)
평가	한 사물에 대하여 포괄적으로 시행되는 과정이며, 모니터링을 통해 축적된 자료에 대한 분석을 포함	
모니터링	모니터링은 해당 사업의 기획단계에서 설정된 활동에 대한 이행 점검과 예산집행 과정을 의미함. 사업의 이행과정을 추적하여 효율성을 측정함.	임정빈 등 (2012, 38)
평가	평가는 모니터링을 통해 수집된 이행 관련 정보를 분석하여 그 원인(why)을 분석하는 것을 의미함. 사업 종료 이후 사업 효과성과 영향에 대해 점검하여 목표 달성 여부 및 영향을 측정함.	
모니터링	모니터링은 어떤 정책, 프로그램, 사업이 그 목표와 성과를 이루기 위하여 현재 혹은 어느 기간 동안에 어느 지점까지(where) 도달하였는지를 알아보는 것으로, 상태를 기술(description)하는 것임.	Kusek and Rist (2004, 13)
평가	평가는 그 목표나 성과에 왜(why) 도달하지 못하였는지, 혹은 도달할 수 있었는지를 알아보는 것으로, 인과관계(causality)를 찾고자 함.	

□ 종료평가 및 사후평가

○ 평가는 대체로 사업의 성과(performance), 즉 단기적으로는 결과(outcome)와 중장기적 영향(impact)을 측정하는 것이므로 종료 및 사후평가가 가장 중요함.

○ 사후평가의 시기와 관련하여 EDCF는 완공(종료)후 2년 이상 경과한 사업에 대하여 사후평가 실시(국무조정실 등 2013, 98, 100)

□ **종료 및 사후평가 관련 타 기관의 사례(국무조정실 등 2013, 93, 116)**

○ EDCF는 2013년까지 총 202건의 완공(종료)평가와 사후평가를 실시하였는데, 주로 완공평가 위주로 시행되었음.

- 2006년까지는 사후평가가 83건 중 9건으로 전체의 10.8%에 불과하여 평가가 주로 완공(종료)평가 위주로 시행된 것을 알 수 있음.
- 이후 2013년까지 사후평가 건수가 꾸준히 늘어나 사업(프로젝트) 사후평가는 40건으로 19.8%, 국별·주제별·분야별 평가는 10건으로 5.0%이어서 전체 평가 중 사후평가가 24.8%를 차지할 정도로 늘어났음.
- 평가종류별로 보면 국별 평가, 분야별 평가, 주제별 평가는 각각 2010년, 2011년, 2012년도 이후에야 시행되기 시작함.

표 2-6. EDCF 완공(종료)평가와 사후평가 실적(2006~2013)

종 류		~'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	합계
완공평가		74	5	1	2	16	12	19	23	152
사후평가		9	2	6	2	4	8	9	10	50
	사업	9	2	6	2	3	6	6	6	40
	국별	-	-	-	-	1	1	1	1	4
	분야	-	-	-	-	-	1	1	1	3
	주제	-	-	-	-	-	-	1	2	3
합 계		83	7	7	4	20	20	28	33	202

자료: 국무조정실 등(2013, 93).

○ KOICA는 2008~2013년 기간에 총 743건의 평가를 실시(중간평가 포함)하였는데 마찬가지로 사후평가는 최근에야 늘어나고 있는 추세임.

- 국별·주제별·형태별 정책평가는 40건으로 5.4%, 프로젝트 사후평가는 58건으로 7.8%를 차지함. 이 58건 가운데 45건은 2011년 이후에 수행되었음.
- 중간평가 건수를 제외한 총 403건의 평가 중 국별·주제별·형태별 정책평가와 프로젝트 사후평가를 합하면 98건, 24.3%로 EDCF와 비슷함.

표 2-7. KOICA 평가종류별 실적(2008~2013)

연도	국별·주제별·형태별 정책평가	프로젝트 사후평가	프로젝트 종료평가	프로젝트 중간평가	계
2013	7	19	91	77	194
2012	6	13	44	54	117
2011	4	13	32	35	84
2010	7	0	52	54	113
2009	9	0	49	67	125
2008	7	13	37	53	110
계	40	58	305	340	743

자료: 국무조정실 등(2013, 116).

○ 결과 정리

- EDCF와 KOICA 모두 종료(완공)평가 위주로 평가를 하였고, 최근 들어 프로젝트(사업) 사후평가가 늘어나는 추세임.
- 국별·주제별·분야별 형태별 평가 등이 활발하게 추진되지는 않았는데, KOICA는 적은 숫자이지만 꾸준히 시행해 왔고 EDCF는 최근에야 해마다 1~4건 정도씩 시행하기 시작함.

2.2.3. 평가종류별, 시기별 선정

□ 평가종류별, 시기별 평가 대상 사업 선정의 원칙

○ 중간평가는 사업시행기관인 농식품부(농어촌공사가 사업자인 경우) 혹은

사업관리기관인 농어촌공사(농어촌공사가 사업자가 아닌 경우)가 필요하다고 판단하는 경우 일부 사업에 대해서 외부평가로 실시하도록 함.

- 자체평가로 시행하는 경우 객관성, 공정성 등에서 문제가 있을 수 있으므로 자체평가인 경우에는 중간점검, 즉 모니터링으로 대체하는 것이 현실적임.

○ 프로젝트 종료평가와 사후평가 위주로 시행하고 구체적으로는 아래 표와 같이 평가 대상 사업 선정 원칙을 설정함.

- 평가예산의 가용 여부, 사업의 규모, 그리고 정책적 중요성 등을 고려하여 실제 평가 대상 사업을 선정함.

표 2-8. 농업분야 평가종류별 평가 대상 사업 선정 원칙(안)

평 가	의무/임의	평가주체	비 고
프로젝트 중간평가	진행 중인 모든 사업	사업자에 의한 자체평가를 하는 경우 중간점검(monitoring)으로 시행 모니터링을 외부에 의한 중간평가로 하는 경우 가산점 부여(단, 이 경우 평가비용은 평가사업 비용에서 충당) 일부 사업에 대해서는 농식품부 판단하에 외부기관에 의한 중간평가 시행	자체평가에 의한 중간평가는 모니터링으로 대신하는 것이 현실적
프로젝트 종료평가	종료된 모든 사업 대상	사업관리기관(농어촌공사), 단 농어촌공사가 사업자가 되어 시행한 사업에 대해서는 외부평가로 시행	
프로젝트 사후평가	선정	사업수행기관(농식품부), 단 외주 가능	
국별·주제별 평가	선정	사업수행기관(농식품부), 단 외주 가능	중장기 추진

○ 농식품부에서의 종료평가는 사업종료 시기에 수행하도록 하며, 사후평가는 종료 후 3년이 적절할 것으로 판단함.

- 농업분야의 특성상 결과(outcome) 이외에도 영향(impact)의 정도를 파악하는 데는 시일이 더 소요될 수 있음(가령, 농산물 생산성의 변화 등).
- 아울러 종료 후 2년으로 할 경우 잠재적인 평가 대상 사업 수가 연도별로 크게 차이가 날 수 있음(<표 2-9> 참조).

표 2-9. 연도별 종료사업 및 2, 3년 경과 사업 수(2014~2018)

구 분		2014	2015	2016	2017	2018
종료사업(A)		3	5	2	5	2
종료 후 2년 경과사업(B)		3	6	3	5	2
종료 후 3년 경과사업(C)		0	3	6	3	5
종료 및 사후평가 대상사업 수	계(A+B)	6	11	5	10	4
	계(A+C)	3	8	8	8	4

주: 농식품부 2014 예산(안) 기준이며, 프로젝트 사업만 포함하였음(즉, 개발컨설팅, 기술협력, 초청연수, 행정비용과 프로젝트 사업 중 타당성조사, 사후관리 및 평가는 제외).

2.2.4. 연간 대상사업의 선정

가. 평가예산, 기간을 고려한 사업 선정의 방향

□ 기존 부처별 자체평가 사례

○ 구체적으로 평가 대상 사업을 선정하는 경우 기존 부처별 사례를 고려해 볼 필요가 있음.

○ 2013년에 7개 시행기관이 제출한 총 41개 사업에 대한 자체평가 계획을 분석하면 다음과 같음.

- 평가예산은 평가 건당 평균 4,654만 원, 평가기간은 평가 건당 평균 6.7개월임.

표 2-10. 2013년 시행기관별 자체평가 계획 분석결과

구 분	분석결과
대상기관	KOICA, EDCF, 기획재정부(KSP 사업), 농림수산식품부, 보건복지부, 행정안전부, 농촌진흥청 등 7개 기관
평가사업 수	총 41개 KOICA 26 EDCF 10 기타 5개 기관은 기관별 1
실시방법별	외부평가 38 공동평가 3(공동평가는 모두 KOICA 사업)
평가시기별	중간평가 2 종료평가 7 사후평가 32
평가종류별	정책 및 전략평가 2(보건의료 성과관리 가이드라인, KSP) 국별평가 1(EDCF 스리랑카) 분야별 평가 1(EDCF 교통분야) 주제별 평가 5(수원국 만족도, 가나 식수위생, 직업훈련 종합, 베트남 보건분야, 캄보디아 직업훈련) 형태별 평가 1(개발컨설팅) 프로젝트/프로그램 평가 31
평가예산	평가건당 평균 4,654만 원
평가수행기간	평가건당 평균 6.7개월

주: 일부 사업에서는 2~3개의 사업을 묶어서 한번에 평가를 수행하고자 한 경우가 있음(가령 KOICA의 「미얀마 홀레구지역 농업 및 농촌개발 사업 사후평가」와 「미얀마 농업관개기술 교육훈련 역량강화 사업 사후평가」는 두 사업을 합하여 6,000만 원에 7개월간 평가). 이 경우 평가예산은 각 사업으로 배분하고 평가수행기간은 전체 기간을 적용함(즉, 위 사례의 경우 사업별 평가예산은 3,000만 원이고 평가기간은 두 사업 모두 각 7개월 수행한 것으로 함).

자료: 국제개발협력위원회(2013).

○ KOICA는 자체 산정기준에서 평가 대상 사업 1건당 약 5,000~6,000만 원의 평가예산을 권고함.

- 2012년도에 발간된 「KOICA 평가 소요 용역비 산정기준」에 따름 (KOICA 2012, 11).

□ 기타 사례

○ 사업의 규모(사업비)를 고려한 평가 대상 사업 선정기준 사례
- 미국 USAID : 각 대형사업마다 1개 이상의 성과평가(performance evaluation)를 시행하며, '대형'사업이란 평균 사업비 이상의 사업을 말함 (USAID 2011, 8).
- EDCF의 사례 : 완공 후 2년 이상 경과한 사업에 대하여 사후평가를 실시하며, 대상은 "한정된 예산 내 비용 대비 효과성이 높은 대규모 사업 위주로 선별하여 실시"(국무조정실 등 2013, 98, 100)

○ 한편 협력사업 예산 대비 평가에 배정되는 예산 현황에 관한 자료를 보면 다음과 같음.
- USAID는 보통 최소한 사업예산의 3%는 외부평가를 위해 배정하는 것을 목표로 하며, 이는 모니터링 비용과는 별도임(USAID 2011, 4, 10).
- KOICA의 2013년 평가예산(ODA 평가실 예산)은 전체 KOICA 예산대비 0.24%이며, 평가용역 예산은 0.18% 정도로 매우 적은 편임(국무조정실 등 2013, 115).

□ 함의

○ 기존 사례를 보면, 예산의 범위 내에서 가급적 대형사업, 즉 사업비 규모가 큰 사업을 중심으로 사업수행기관이 판단하여 평가 대상 사업 및 대상 사업 수를 결정하는 것이 보통임.

○ 따라서 예산, 평가의 필요성 등을 고려하여 평가위원회 등을 통하여 평가 대상 사업을 선정하면 될 것임.

□ 농식품부의 방향

○ 사업의 규모, 즉 사업비를 고려한 대상사업의 선정
- 일단 대상에 들어가는 사업을 모두 평가 대상 사업 목록에 올려놓고 예산의 범위 내에서 선정하는 것으로 함.
- 사업비 규모가 큰 사업부터 평가를 위해 확보한 예산이 허용하는 범위까지 선정하는 것을 원칙으로 설정
- 평가위원회에서 최종 선정

○ 평가예산의 확보
- 현재 농식품부는 ODA예산으로 평가예산(2014년 1.3억 원) 이외에 각 사업별로 사업비 내 일부를 모니터링 용도로 확보하고 있는 상태임.
- 2015년부터는 협력사업 예산의 일정 비율을 평가업무에 사용할 수 있도록 추진할 필요가 있음.
- 이를 위해 평가예산의 규모를 늘리거나, 협력사업의 사업비 내에 포함되어 있는 모니터링 예산을 평가예산으로 사용하도록 하는 것이 바람직함.

2.3. 평가 기간

□ 중간평가

○ 사업시행 기간 내에 실시하는 평가이므로 단기간(2~3개월)에 시행

□ 종료평가 및 사후평가

○ 평가 대상에 따라 달라질 수 있겠으나 자체평가계획에 따르면 평가 건당 6~7개월 소요되는 것을 참고
- 평가시행기관과의 계약 체결 이후 7개월을 최대기한으로 설정함. 단, 종료평가의 경우 사후관리 방안 마련에 참고하기 위하여 평가 기간을 최

소화하는 것이 바람직할 수 있음.

- 일본의 사례를 보면 평가단 선정 이후 보고서 완료까지 9개월 정도 소요

표 2-11. 일본의 평가일정 사례

- 평가수행계획의 수립(4월) - 평가단 선정(4~5월) - 평가설계(evaluation design)(6~7월) - 평가 수행(6~12월) - 현장평가 결과보고회(10~12월) - 보고서 초안 작성(12~1월) - 보고서 완료(1~2월)

자료: ODA Evaluation Division(2012, 23).

3. 평가관리 및 시행, 결과보고

3.1. 평가의 주체

□ 평가주체의 구분

○ 평가주체는 내부평가(자가 혹은 자체평가), 외부평가, 공동평가로 구분됨.

- 수혜자가 함께 하는 참여평가는 공동평가의 개념에 포함할 수 있음.

○ 참여평가를 포함한 공동평가가 수혜자 중심의 평가 등에 기여한다는 측면에서 장려되고 있음.

- 국제개발협력위원회는 수혜자 중심평가와 평가효과성 제고를 위해 수

표 2-12. 평가주체에 근거한 평가 분류(통합평가 매뉴얼)

① 내부평가(Internal Evaluation, Self-Evaluation) : 내부평가는 국제개발협력 사업수행기관의 관계자들이, 해당기관이 수행하거나 해당 기관과 관련된 국제개발협력사업에 대하여 직접 평가하는 것을 의미한다. 자기평가(Self Evaluation)라고도 한다.
② 외부평가(External Evaluation, 3rd-party Evaluation) : 외부평가는 사업수행기관이 외부전문기관 또는 전문가(이하 '외부기관')에 위탁하여 실시하는 평가를 말한다.
③ 공동평가(Joint Evaluation) : 공동평가는 다수의 공여국과 기관이 참여한 국제개발협력사업에 대해, 관련 이해당사자들이 합의한 하나의 평가방식을 적용하여 공동으로 수행하는 평가를 말한다. 공동평가는 원래 '공여국 간 공동평가'를 의미했으나, 현재는 국제개발협력 관련 기관(NGO, 협력 대상국 등)이 평가에 참여하는 경우를 모두 포함한다.
④ 참여평가(Participatory Evaluation) : 수혜자와 원조기구가 공동으로 수행하는 평가(ODA Evaluation Division 2012, 2)

원국, 관계기관과 공동평가를 확대하는 것이 바람직하다고 판단(국제개발협력위원회 2013, 8, 10)

- OECD DAC은 1개 이상의 국가 혹은 기관(수원국 포함)이 공동으로 수행하는 공동평가는 조화, 일치성, 효율적 분업에 기여한다고 주장(OECD DAC 2010, 9)

○ 이에 따라 농식품부 등 평가관리 기관은 평가시행기관으로 하여금 공동평가를 장려하도록 하며, 일정 수의 평가에 대해서는 공동평가를 의무적으로 시행하도록 하는 것도 고려할 만함.

3.2. 평가의 관리

□ 평가종류별 평가관리 조직의 분화

○ 평가관리라고 함은 선정된 평가 대상 사업을 대상으로 평가를 위한 세부 활동을 수행하는 활동을 말하며, 구체적으로는 평가시행기관의 선정, 평가과업의 부과 및 계약체결, 평가결과의 수령 등을 담당하는 것임.

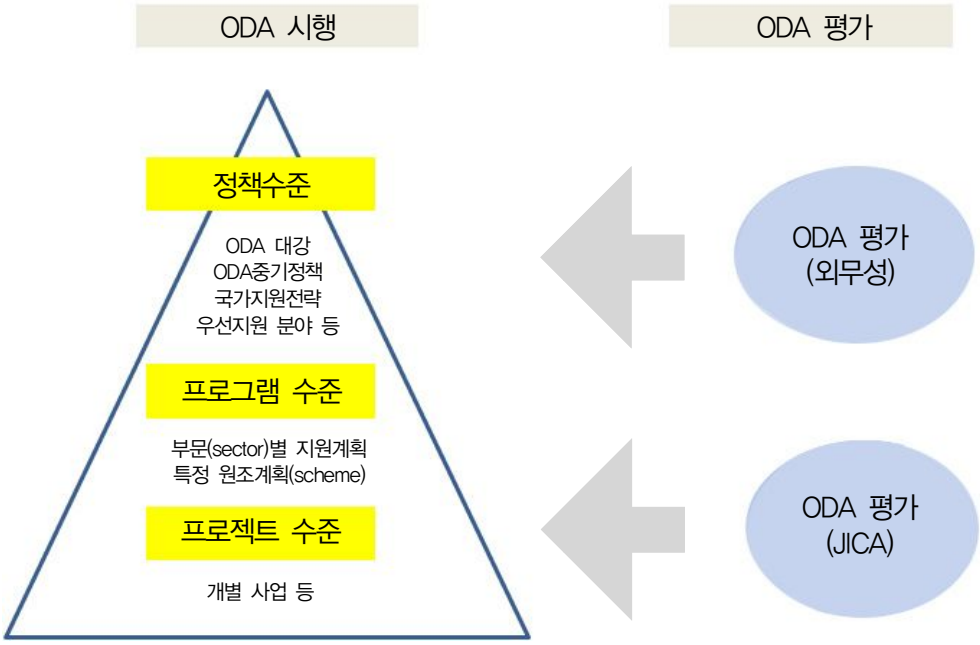
그림 2-1. 한국(KOICA)과 일본의 평가관리 사례

■ **KOICA(국무조정실 등 2013, 115)**

- 정책, 전략평가 및 사업별 사후평가는 기관장 직속의 ODA 평가실, 사업별 중간 및 종료평가는 사업부서에서 담당

■ **일본(ODA Evaluation Division 2012, 11)**

- 정책(policy) 혹은 프로그램(program) 차원에서의 평가는 외무성(MOFA), 사업(project)에 대한 평가는 JICA가 담당



○ 보통 국별, 주제별, 형태별, 정책/전략, 프로젝트 등 평가의 종류에 따라 관리조직을 달리하고 있음.

- 정책/전략 평가는 개발협력사업을 총괄하는 조직/부서가, 프로젝트 등 사업에 대한 평가는 실제로 개별 사업을 관리하는 조직/부서가 담당하는 경향임.

□ 농식품부 협력사업에 대한 평가관리

○ 평가의 종류, 시기에 따라 평가관리 기관은 다음과 같이 구분하는 것이 바람직함.

- 원칙적으로는 프로젝트 평가는 농어촌공사, 나머지(국별, 주제별, 형태별, 정책/전략 등 평가)는 농식품부가 평가관리
- 사업관리기관인 농어촌공사 자신이 프로젝트에 대한 사업자인 경우가 있으므로, 이 경우 프로젝트 평가는 농식품부가 평가관리하여야 할 것임.
- 평가관리 기관으로서의 농식품부나 농어촌공사가 평가시행기관을 선정하며, 농어촌공사가 평가관리를 위해 평가시행기관을 선정하는 경우에는 스스로 평가시행기관이 될 수도 있을 것임.

표 2-13. 농업분야 평가 종류 및 시기별 평가관리 주체(안)

<table>
<tr><th colspan="2">평가의 종류/시기</th><th>평가관리</th><th>평가시행</th></tr>
<tr><td colspan="2">정책/전략</td><td rowspan="4">농식품부</td><td rowspan="4">외부평가</td></tr>
<tr><td colspan="2">국별</td></tr>
<tr><td colspan="2">주제별</td></tr>
<tr><td colspan="2">형태별</td></tr>
<tr><td rowspan="4">프로젝트</td><td>모니터링</td><td>사업자</td><td>사업자 자체</td></tr>
<tr><td>중간평가</td><td rowspan="3">농식품부(사업자가 농어촌공사인 경우)/농어촌공사(사업자가 농어촌공사가 아닌 경우)</td><td rowspan="3">외부평가 혹은 농어촌공사</td></tr>
<tr><td>종료평가</td></tr>
<tr><td>사후평가</td></tr>
</table>

3.3. 평가시행기관 선정

□ 평가시행기관 선정을 위한 공고 및 입찰방식

○ 국가계약법에 따라 나라장터를 통한 일반경쟁입찰의 과정을 따라 진행하면 될 것임.

□ 평가용역을 위한 과업지시

○ 과업지시 내용을 담고 있는 제안서(Terms of Reference: TOR)의 표준 양식은 국제개발협력위원회(2014)에서 제시한 것을 활용(용역 표준제안서는 부록 참조)

□ 시행기관 선정을 위한 심의(국무조정실 등 2013, 100, 122)

○ EDCF는 입찰평가위원회에서 심의, 선정

○ 심의를 위한 평가의 경우 KOICA는 2012년까지는 기술평가 80%, 가격평가 20%이었다가 2013년부터는 90%, 10%로 함으로써 평가의 질적 수준 제고를 위해 노력

○ 한편 평가 시행기관 선정을 위한 심의위원회의 구성은 평가위원회와 달라야 함. 이는 평가위원회와 달리 익명이어야 하기 때문임.

- 심의를 위한 심사항목은 “첨부 2. 용역제안서(TOR) 점검 목록(안)”을 참고하여 작성하되 심사의 주안점에 따라 항목별 가중치를 조정할 필요가 있음.

○ 평가시행기관은 다음과 같이 국제개발협력위원회(2014)가 제정한 평가윤리 지침을 준수하도록 함(평가윤리 지침의 전문은 <부록> 참조).

표 2-14. 평가윤리 지침 주요 내용

□ **목적(제1조)**

○ 평가과정에서 평가자가 준수해야할 **윤리기준과 행동준칙을 제시**함으로써 **평가의 신뢰성과 책임성 제고**에 기여

□ **적용범위 등(제2~3조)**

○ 윤리지침은 **평가실시기관**(평가소위 및 사업수행기관)과 외부평가의 경우 평가용역을 수행하는 **평가수탁기관에 적용**

○ 평가자*는 **국제개발협력기본법령**이 정하는 **평가원칙과 기준, 절차에 따라 성실히 평가를 수행**

* 평가실시기관과 평가수탁기관을 평가자로 정의

□ **평가수행 원칙(제4~10조)**

○ 독립성, 공정성, 신뢰성, 책임성, 정확성, 완결성, 투명성 등 평가수행과정에서 **평가자가 준수하여야 할 원칙을** 규정

□ **평가참여자 보호(제11~13조)**

○ **적절한 평가참여자의 선정**과 평가참여자의 **사생활 침해 방지**

○ 평가참여자 보호를 위한 **익명성 보장**

○ 평가가 평가참여자 등에 미치는 **부정적 영향의 최소화**

□ **평가실시기관의 의무(제14~19조)**

○ 비용-효과성 등을 고려한 **적절한 평가 대상 선정**과 외부평가시 **공정·투명한 평가수탁기관 선정**

○ 평가수탁기관에게 **평가 방향과 주안점을 명확히 제시**하고 필요한 **정보·자료 제공 등 적절한 행정적 지원**

표 2-14. 평가윤리 지침 주요 내용(계속)

○ 평가결과에 대한 **부당한 개입을 금지**하고, 평가수탁기관의 **독립적·자율적 평가수행을 보장** ○ 평가보고서 등 **평가결과는 원칙적으로 공개** □ **평가수탁기관의 의무(제20~21조)** ○ **평가역량의 명확한 공개**와 **평가역량 범위 내에서 평가수행** ○ 평가수행과정에서 알게된 **불법적·비윤리적 행위에 대한 보고** □ **평가윤리 준수 의무(제22~23조)** ○ 평가자는 평가과정에서 **평가윤리 지침을 준수** ○ 평가실시기관장은 평가과정에서 발생한 **불법적·비윤리적 행위에 대한 조사**와 이에 대한 **적절한 조치 실시**

3.4. 평가보고서 작성 및 제출, 보고

□ 평가시행기관에 작성, 제출하는 평가보고서의 양식 및 내용

○ OECD DAC은 보고서에 수록되어야 할 내용을 다음과 같이 열거하고 있음(OECD DAC 2010, 12-13).

- 요약(executive summary), 사업의 배경(context), 사업의 근거(logic), 자료 혹은 정보원의 타당성과 신뢰성, 방법론 설명, 분석(주요 발견, 결론, 제언, 교훈 등), 기타 과업지시서에서의 모든 과업 이행, 평가의 한계, 평가팀 내에서의 의견 불일치 사항 보고, 이해당사자들의 코멘트 보고 등

○ 평가보고서에 수록되어야 할 내용은 통합평가 매뉴얼 상에 목차 표준안이 제시되어 있음(국제개발협력위원회 2014, 세부 내용은 <부록> 참조).

표 2-15. 평가보고서 목차 표준안(통합평가 매뉴얼)

· 표지(Title Page)
· 목차(Contents)
· 평가보고서 요약(Executive Summary)
· 평가의 개요 및 배경(Introduction with Background)
· 평가방법론(Methodology used)
· 평가 대상 분석(Evaluation Object Description and Analysis)
· 평가 내용(Evaluation and Conclusion)
· 교훈 및 제언(Lessons Learned and Recommendation)
· 부록(Appendices)

□ 평가 결과의 보고 방식

○ 내부 보고회의 / 정책 워크숍 / 세미나 등 다양한 방식을 고려할 수 있음.
- 중간보고는 내부 보고회의로 갈음하고 최종보고는 여러 개의 평가를 묶어 내부 보고회의, 워크숍, 혹은 세미나의 형태로 보고할 수 있음.
- 세부 보고방식은 평가위원회에서 정함.

3.5. 평가품질 관리 및 평가

□ 보고서 품질평가 방안

○ 평가보고서 품질 제고를 위하여 각 기관은 평가보고서에 대한 평가, 즉 메타평가를 실시함.
- 통합평가 매뉴얼에서는 보고서 품질관리를 위한 점검 시 중점 점검항목들을 제시하고 있음.

표 2-16. 품질관리 점검 목록

- 평가보고서(안)이 계약서 및 상세 평가계획서에 따라 적절히 작성되었는지 확인 - 평가보고서(안)이 평가실시기관이 제시한 보고서 양식에 맞추어 적절히 구성되었는지 여부 확인 - 평가보고서(안)의 내용이 평가실시기관이 제시한 보고서 양식에 제시된 내용 기준에 맞추어 적절히 기술되었는지 확인 - 평가보고서(안)이 상세 평가계획 상의 평가질문들에 대해 정량적 또는 정성적으로 타당한 근거를 제시하며 적절한 답변을 제시하고 있는지 확인

자료: 국제개발협력위원회(2014).

○ 보고서 품질을 평가하는 과정에 대한 사례는 다음과 같음(국무조정실 등 2013, 103, 119, 121).

- EDCF는 평가 최종보고서에 대하여 EDCF 평가심의회를 열어 결과를 확정하고 기획재정부, 국무조정실에 보고
- KOICA는 평가보고서에 대하여 심사위원회를 개최, 80점 이상을 득하도록 하여 품질을 검증함. 심사위원회는 평가위원회와 별도로 구성함. 내부, 외부위원으로 구성함. 심의는 서면으로 실시함.

표 2-17. 보고서 심사 절차 및 후속조치

구분	내 용
1차 심사	· 심사 결과 80점 이상 보고서 발간 추진 · 심사 결과 80점 미만 2차 심사 실시
2차 심사	· 심사 결과 80점 이상 보고서 발간 추진 · 심사 결과 80점 미만 불이익 부과 - 경고조치 - 2년 이내 경고조치 2회 누적, 계약금 최대 10% 미지급 - 3년 이내 경고조치 3회 누적, 입찰참가 제한 등

자료: 한국국제협력단(2012, 52).

○ 한편 기존 평가보고서들에서 제시된 교훈이 일반적, 추상적이고 범분야(cross-cutting) 이슈에 대한 분석이 누락되었다는 지적이 있음(국제개발협력위원회 2012, 9).

- 이에 따라 보고서 품질관리 목록에서 빈곤감소, 범분야 및 원조효과성 분석, 유용한 교훈과 제언에 대한 가중치를 높게 설정하는 등의 조치가 필요할 것임.

□ 농식품부

○ 농식품부는 평가위원회에서 보고서 품질평가 심의위원을 위촉하여 평가보고서 심의과정을 거치도록 함.

- 평가보고서 심사를 위한 심사표는 보고서 품질관리 점검 목록(통합평가 매뉴얼)을 참고하여 작성
- 심사표 작성 시 교훈과 제언, 범분야 등 항목에 대한 특별 고려
- 심사 결과 발간기준 혹은 보고서 수정 후 재심사 등에 관한 세부기준은 평가위원회에서 별도로 정하도록 함.

3.6. 평가위원회

□ 평가위원회의 설치

○ 농식품부의 국제협력사업에 대한 평가업무를 전반적으로 관리하는 기구로 평가위원회를 설치하고 주요한 의사결정을 수행하도록 함.

○ 평가업무의 객관성과 전문성을 유지할 수 있도록 운영

○ 평가위원회의 설치는 부령으로 시행

□ 평가위원회의 설치 목적 등

○ 평가위원회의 설치 목적
- 농식품부와 소속기관의 국제협력사업에 대한 평가 관련 업무에 관하여 심의하고 이와 관련하여 농식품부 장관을 자문하는 역할 담당

○ 평가위원회의 역할
- 연간 평가계획의 심의
- 평가 대상 사업의 선정
- 평가시행기관 선정을 위한 심의위원회의 구성
- 평가결과보고서(안)의 심의를 위한 심의위원회의 구성
- 평가결과보고서의 최종 발간 여부 결정
- 기타 필요한 사항

○ 평가위원회의 구성
- 위원장 : 외부인사로 위촉
- 위원 : 외부인사로 총 10명 이내로 구성(농식품부 국제개발협력과장이 간사 역할 수행),

○ 평가위원회의 운영
- 정기회의 연 2회(연간 평가계획 심의, 평가결과보고서 발간 여부 결정 등) 및 부정기회의 개최

○ 기타 평가위원회 운영에 관한 사항은 평가위원회에서 논의

3.7. 평가품질 제고를 위한 교육 등

□ 워크숍, 세미나 등을 통한 교육

○ KOICA는 개발평가세미나를 개최하고 국내외 최신 평가이슈를 공유하는

등 평가역량 강화 노력 중(국무조정실 등 2013, 121)

○ 평가전문기관이 시행하는 국내외 회의에 적극 참여하도록 권고

□ 평가담당자, 시행기관 대상 교육

○ KOICA는 평가교육모듈 4개 과정을 개발하고, ODA 교육원을 통해 외부인 대상 평가교육 실시(국무조정실 등 2013, 121)

○ 농식품부의 경우 교육 관련 사항은 KOICA 등에서의 교육활동에 적극 참여하도록 하고, 평가수행인력 중 교육이수자가 있는 경우 평가시행기관 선정을 위한 입찰에서 가산점을 부여하는 방안을 모색할 필요 있음.

□ 평가업무를 위한 매뉴얼 작성

○ KOICA는 “평가업무수행 길라잡이”, “5대 중점분야 성과지표 풀(pool)” 등 평가수행을 지원하는 매뉴얼 작성(국무조정실 등 2013, 121)

○ 농식품부의 경우 평가지침 이외에 평가수행기관이 참고할 수 있도록 매뉴얼을 별도로 발간하는 방안을 추진할 필요가 있음.

제 3 장

평가모형, 평가지표 및 평가방법

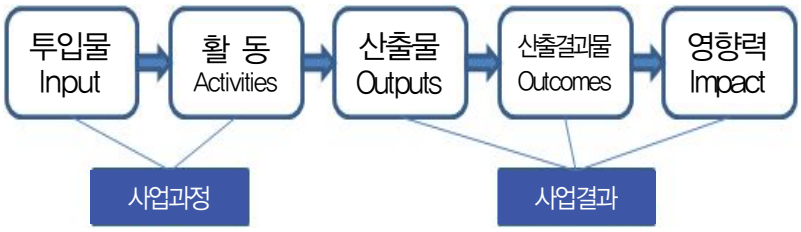
1. 평가모형

1.1. 결과사슬 및 성과관리 모형

□ **개발협력사업의 결과사슬(result chain)**

○ 일반적으로 개발협력사업은 투입, 산출 등 일련의 과정이 사슬처럼 연계되어 진행됨.

그림 3-1. 개발협력사업의 결과사슬



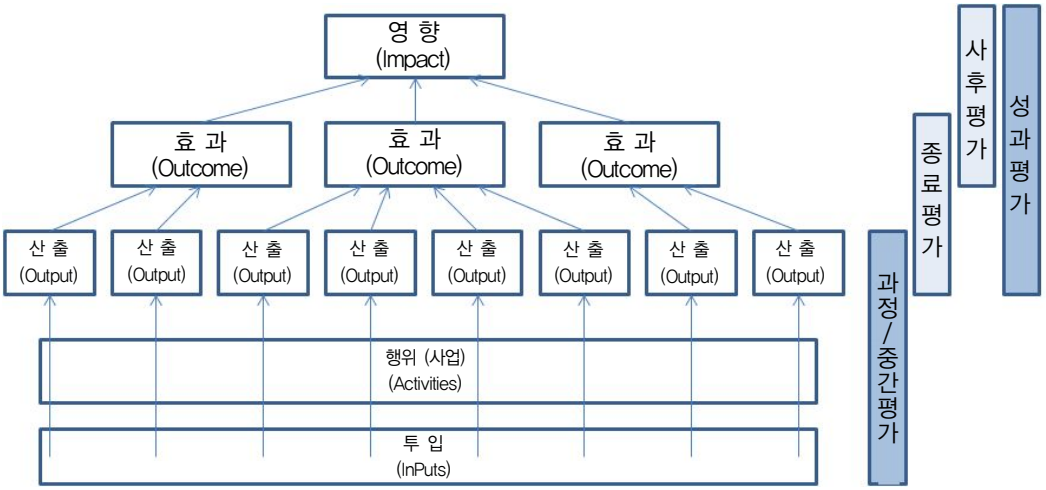
자료: 강경재(2012, 19, 67)에서 정리.

○ 결과사슬을 구성하는 요소들은 다음과 같음(임정빈 등 2012, 33).[1]
- 투입: 협력사업을 통해 공여되는 자금, 인력, 기술 등
- 활동: 투입물에 일정하게 계획된 행위를 통해 산출물로 전환시키는 것
- 산출: 투입물에 대한 활동을 통해 산출된 상품, 서비스(그 이용 가능성 포함), 기술, 역량 등의 변화
- 효과(혹은 결과): 산출로 인한 해당국 및 지역에서의 제도적·행위적 변화
- 영향: 효과가 중장기적으로 지속적으로 나타나는 결과

□ 결과사슬과 시기별 평가의 초점

○ 중간, 종료, 사후평가는 결과사슬상 서로 다른 부분에 초점을 맞추는 평가임.
- 과정평가(process evaluation)는 투입 대비 산출의 효율성에 초점을 맞추며 사업의 수행 도중에 이루어지는 경우 중간평가가 됨.

그림 3-2. 성과평가를 위한 모델



자료: 글로벌발전연구원(2011, 19)을 참고하여 필자 작성.

[1] output은 '단기산출물', outcome은 '효과'로 번역하기도 함(임정빈 등 2012, 3).

- 성과평가(performance evaluation)는 종료평가와 사후평가를 말하며, 단기적인 산출물과 중기 산출물인 효과, 그리고 중장기적 효과인 영향을 측정하는 것이라고 볼 수 있음.
- 그 중에서도 종료평가는 산출과 초기 성과를 통한 효과(서비스에 대한 수혜자의 접근성, 사용 여부, 만족도 등)를 평가함.
- 사후평가는 효과(outcome)와 영향(impact)을 위주로 평가함.

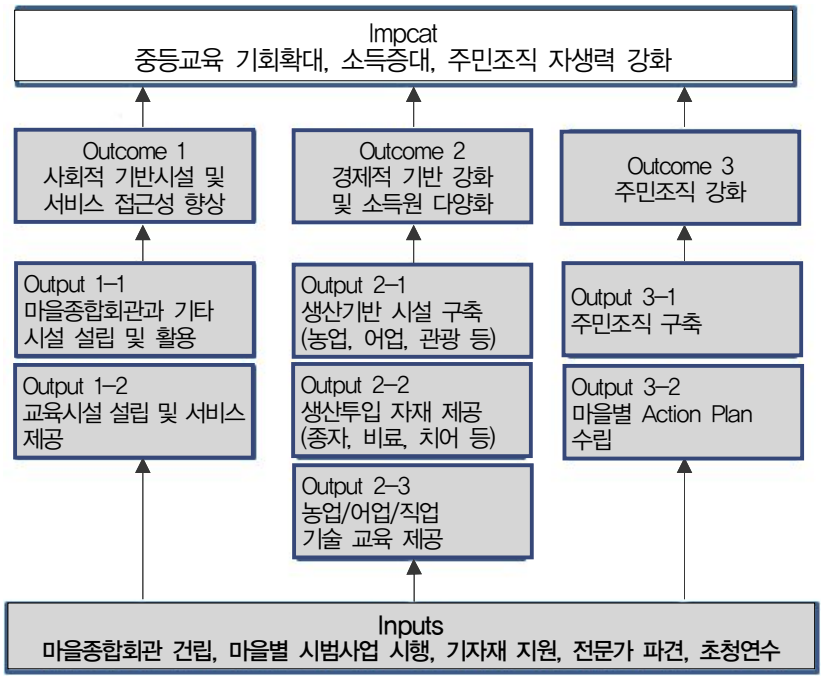
□ 성과관리를 위한 종료 및 사후평가

○ 성과관리 모형으로서의 개발결과를 위한 관리(Management for Development Results)는 개발협력사업의 결과사슬상에서 과정(process)이 아닌 산출물과 산출결과(혹은 효과), 영향 등 결과와 성과(performance)에 초점을 맞춤.
- 따라서 종료 및 사후평가가 MfDR를 위한 실천 방안이 됨.
- 가령 직업훈련 사업에서 자재, 재정 등을 투입하여 훈련원을 건축하고 교육을 실시하는 등 산출물을 중시하기보다는 훈련생 배출로 인한 취업률 상승 등 성과에 초점을 맞춘다는 것임(강경재 2012, 59).

□ 성과관리 모형의 적용

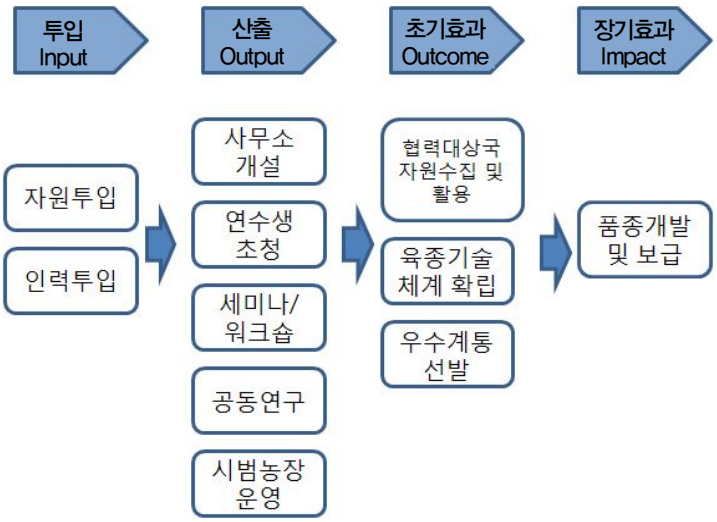
○ 결과중심의 관리, 즉 성과관리 방식의 모형을 적용하여 평가한 사례는 다음과 같음.
- 과테말라 난민정착지원 및 교육강화사업에 대한 사후평가 시 적용한 모형(글로벌발전연구원 2011)
- 농촌진흥청의 개발도상국 농업기술협력사업 성과지표 개발과 평가연구 시 적용한 모형(임정빈 등, 2012)
- 비농업 분야에서는 세계은행 전문가들이 작성한 성과관리 방식의 모니터링 및 평가를 위한 사례(Kusek and Rist 2004)

그림 3-3. 성과모델의 적용 사례 - 과테말라 사업 사후평가



자료: 글로벌발전연구원(2011, 23).

그림 3-4. 성과모델의 적용 사례 - 농업기술협력사업 평가



자료: 임정빈 등(2012, 10).

그림 3-5. 성과모델의 적용 사례 - 보건 관련 국가목표

자료: Kusek and Rist(2004, 18, 99).

1.2. 논리모형과 PDM

□ 논리모형의 구성

○ 성과중심 관리를 위해 정형화된 틀이 개발되었는데 이것이 논리모형(Logical Framework 혹은 Logframe)임.

- 1980년대 이후 사업평가나 측정의 도구뿐만 아니라 사업의 디자인, 성과관리의 방법 등으로 그 용도를 넓혀가면서 광범위하게 사용되어 왔음(강경재 2012, 23).
- 논리모형은 투입에서 영향에 이르기까지의 층위를 논리적으로 배치한 것이며, 사업의 각 단계를 나열하여 보여줌으로써 전반적인 논리적 문제의 여부도 파악할 수 있게 해 줌(임정빈 등 2012, 34; 강경재

2012, 155).

- 논리모형은 사업 설계를 위한 도구로 특히 프로젝트 수준에서 장점이 있음(Kusek and Rist 2004, 227).

○ KOICA는 2007년부터 사업설계 시 이를 활용하도록 도입하였으나 모니터링 및 평가에서는 활용되지 않고 있음.

□ PDM의 구성

○ 논리모형을 문서작성을 위한 양식으로 만든 것이 사업구상 매트릭스(Project Design Matrix: PDM)임.

표 3-1. PDM 기본 구조

□ 사 업 명 : □ 수혜국가 :	□ 사업기간 : □ 사업예산 : □ 수 혜 자 :	
사업 요약 (Narrative Summary)	지 표 (Verifiable Indicators)	지표데이터 입수수단 (Means of Verification)
사업목표(Project Purpose)		
성과(Outputs)		
활동(Activities)	Input(투입)	

□ 논리모형과 PDM의 한계

○ 단일 프로젝트 사업에서는 효과적이지만 프로젝트 사이의 상호 연관을 보아야 하는 프로그램 사업이나 개발조사사업, 역량개발 사업, 그리고 협력사업 수행기관 단위에서의 성과관리를 위한 도구로서는 사용할 수 없음(조소희 2013).

○ 아울러 이해당사자의 참여 아래 성과지표의 설정 등이 이루어져야 하므로 PDM의 작성에 많은 시간이 소요된다는 문제도 있음.

○ 이러한 이유로 인해 현재는 일부 사업 설계단계를 제외하고는 PDM의 활용도가 낮음(강경재 2012, 24, 155).

□ 농식품부 지침

○ 개별 사업 위주로 평가를 하는 경우 사업의 기획단계에서 PDM이 작성되어 있는 경우 이를 기초 자료로 활용하면 좋을 수 있음.

○ 따라서 사업계획서(제안서) 제출 시 기초선 지표(baseline data)를 밝히고 이를 성과평가의 주요 지표로 활용할 수 있도록 PDM 작성을 의무화 혹은 권고하는 것이 필요함.

2. 평가지표 개발

2.1. 평가의 기준

□ 평가 5개 기준(criteria)에 입각한 지표의 개발

○ 각종 평가에서 평가지표는 일반적으로 OECD DAC의 가이드라인에서 제시된 5개 기준에 입각하여 개발하고 있음.

- 동 5개 기준을 우리나라도 통합평가 매뉴얼을 통해 받아들여 활용하고 있음.

표 3-2. 5대 평가 기준

1. 적절성(Relevance)
   - 적절성이라 함은 국제개발협력사업이 협력 대상국의 필요와 정책적 우선순위 및 우리 정부의 정책에 부합하는 정도를 나타내는 것으로, 평가 대상이 협력 대상국의 관련 정책 및 우선개발순위, 우리 정부의 관련 정책 및 우선순위, MDGs 및 파리선언 등 국제개발협력을 위한 공동 목표 및 전략을 반영하여 수행되었는지를 평가하는 기준이 된다.
   - 적절성에 관한 표준 질문들은 아래와 같다.
   · 평가 대상이 협력 대상국의 개발필요, 개발목표, 국가개발전략, 정책 및 우선순위에 부합하는 정도
   · 평가 대상이 우리 정부의 정책 및 우선순위에 부합하는 정도
   · 평가 대상이 MDGs, 파리선언 등 국제개발협력 동향 및 전략과 부합하는 정도
   · 평가 대상의 내용이 문제의 주요 원인을 해결할 수 있는 방향으로 구성되었는지, 이에 비추어 관련 계획 및 추진 방법은 적절하였는지 여부

2. 효율성(Efficiency)
   - 효율성이라 함은 투입된 자원 대비 국제개발협력의 성과가 경제적 의미에서 얼마나 효율적으로 나타났는가의 정도를 표시하는 것으로, 투입자원 대비 성과가 클수록 효율성이 높다고 판단한다. 사업의 비용이 얼마나 되는가, 목표가 계획된 시간 내에 달성되었는가, 다른 대안들보다 적은 비용으로 큰 성과를 거두었는가 등이 효율성을 측정하는 기준이 된다.
   - 효율성 평가는 경제성 평가방식을 사용하며, 대표적인 방식으로는 비용-편익분석(Cost-Benefit Analysis), 비용-효과분석(Cost-Effectiveness Analysis) 등이 있다.
   - 효율성에 관한 표준 질문들은 아래와 같다.

표 3-2. 5대 평가 기준(계속)

·평가 대상이 달성한 성과를 다른 방법으로, 더 적은 예산으로 수행할 수 있는가? ·동일한 자원으로 보다 많은 성과를 낼 수 있었겠는가? ·평가 대상이 당초 계획한 기간 이내에 완료되었는가? ·사업 수행단계에서 실시체계를 얼마나 효율적으로 운영하였는가? 3. 효과성(Effectiveness) - 효과성이라 함은 국제개발협력사업의 목표 달성도를 의미하는 것으로, 사업 초기에 설정된 객관적 평가기준에 따라 평가 대상이 초기에 수립된 목표를 얼마나 달성했는지 측정하여 평가한다. 사업완공시점에 실시하는 종료평가 시에는 산출물(output) 분석을, 사후평가 시에는 결과물(outcome) 분석을 통해 효과성 측정이 가능하다. - 효과성에 관한 표준 질문들은 아래와 같다. ·평가 대상이 의도한 산출물(output), 결과물(outcome)을 달성한 정도 ·의도한 목표 달성의 성공 혹은 실패 이유 4. 영향력(Impact) - 영향력이라 함은 국제개발협력의 결과 직·간접적으로 초래된 지역적·사회적·경제적·환경적·문화적 변화를 의미하는 것으로, 긍정적 변화와 부정적 변화, 의도한 결과와 의도하지 않은 결과를 모두 포함한다. - 영향력에 관한 표준 질문들은 아래와 같다. ·평가 대상이 지역, 사회, 경제, 환경, 문화 등에 끼친 영향이 무엇인가? ·평가 대상의 직·간접적 수혜자들이 동 사업의 영향에 대해 어떻게 평가하는가? ·평가 대상이 협력 대상국의 역량개발과 제도 강화에 기여하였는가? ·평가 대상이 수행되지 않았다면 어떤 상황이 일어났을 것인가?

표 3-2. 5대 평가 기준(계속)

· 사업 수행 중 발생했던 변화들이 어느 정도 확인 및 측정되는가?
5. 지속가능성(Sustainability)
- 지속가능성이라 함은 국제개발협력사업이 종결된 후에도 사업의 효과가 지속되는 정도를 의미한다. 즉, 국제개발협력사업이 향후에도 유지될 잠재성이 있는지, 사업의 긍정적 영향력이 지속적일 것인지에 대한 평가이다.
- 지속가능성에 관한 표준 질문들은 아래와 같다.
· 평가 대상이 여전히 협력 대상국 수요와 우선순위에 부합하는가?
· 협력 대상국이 평가 대상에 대해 주인의식을 가지고 있는가?
· 협력 대상국의 사회·문화적 조건이 평가 대상과 잘 조화되는가?
· 사업에 적용된 기술이 협력 대상국의 교육·기술 조건에 부합하는가?
· 평가 대상이 협력대상국의 자연 환경에 부정적 영향을 줄 가능성은 없는가?
· 협력 대상국이 평가 대상을 지속적으로 추진할 수 있는 재정을 보유하고 있는가?
· 협력 대상국 내에 평가 대상을 운영·관리할 수 있는 제도와 조직이 있는가?

자료: 국제개발협력위원회(2014).

2.2. 평가 매트릭스 작성

□ 평가를 위한 매트릭스

○ 평가 매트릭스는 이러한 평가 5기준별로 세분화하여 평가를 위한 질문을 작성하고 질문별 자료수집 방법을 제시한 것임.

- 통합평가 매뉴얼에서 제시된 표준 질문을 평가 대상에 적합하게 응용

○ 평가 매트릭스를 통해 평가를 위한 자료, 통계 등의 수집을 체계적으로 수행할 수 있음.

○ 통합평가 매뉴얼은 평가 매트릭스의 양식을 다음과 같이 예시하고 있음.
- 평가질문은 평가지표를 현실적으로 파악해내기 위한 방편이라고 할 수 있음.

표 3-3. 평가 매트릭스 양식(통합평가 매뉴얼)

평가기준 (Evaluation Criteria)	하부카테고리 (Sub-categories)	평가질문 및 범위 (Evaluation Questions)	조사방법 (Method)
적절성	협력 대상국 개발정책과의 부합도	· 협력 대상국 국가개발전략과 어떻게 연계되는가 · 협력 대상국 정책 및 우선순위와 얼마나 부합하는가	인터뷰 문헌조사
	우리 정부의 정책 우선순위와의 부합도	· 평가 대상과 ODA 기본계획 등과는 얼마나 연관성이 있는가 · 평가 대상이 우리 정부의 국별지원전략 및 분야별 추진전략을 반영하고 있는가	문헌조사 인터뷰 문헌조사 통계조사
	국제개발협력 규범과의 부합도	· 평가 대상은 MDGs 달성 과제를 얼마나 반영하고 있는가 · 파리선언 및 AAA 이행을 위한 노력에 어느 정도 기여하고 있는가	비교조사 문헌조사

□ 평가 매트릭스의 평가질문 기존 사례

○ 농업 분야 사례
- KOICA 사업으로 시행된 「미얀마 북부지역 관개기술 역량강화 사업」(2008~2010)

표 3-4. 성과평가 매트릭스(미얀마 평가사례)

평가문항	평가지표	확인 수단	가정 및 고려사항
산출물 (Output)	1. 건축된 실험동의 질적 수준 2. 제공된 기자재를 활용한 기술지도 실적 3. 교육프로그램의 질적 수준 및 운영성과 4. 기술지도에 따른 인력의 기술습득 수준 5. 기술지원 및 훈련기간 6. 제공된 소프트웨어의 활용능력 7. 교육 프로그램에 참여한 인력의 수	사업보고서 중간 및 최종 평가보고서 설문조사 면담조사	사업계획서에 근거하여 사업이 정상적으로 완료 수원국에서 당 사업을 위한 지원이 적정히 이루어짐 참여인력의 기술지도 교육에 관심을 갖고 참여
결과물 (Outcome)	1. 기술지도 훈련 등으로 수원국 내에서 실무에 적용 가능성 2. 관개시설 설계 및 당 사업과 관련된 업무 수행에 있어서 실험동 및 당 사업에서 제공된 기자재를 정상적으로 활용 3. 당 사업 교육훈련을 통한 실무 적용 사례	사업보고서 중간 및 최종 평가보고서 설문조사 면담조사	사업계획서에 근거하여 기술지도 교육이 정상적으로 이루어짐 실험동과 기자재는 정상적으로 제공되어 활용되고 있음 수원국에서 관개면적 확대를 위하여 지속적인 노력이 이루어지고 있음
영향력 (Impact)	1. 관개시설 설계와 관련 업무에서 당 사업의 산출물과 결과물을 활용 2. 제공된 기자재를 이용한 시험분석 업무가 지속적으로 발생 3. 시험분석 업무 지원으로 댐건설 및 관개시설 건설사업이 원활하게 진행	사업보고서 중간 및 최종 평가보고서 설문조사 면담조사	수원국에서 용수공급 여건의 개선은 관개면적의 확대와 농업생산성 향상으로 연결 수원국에서 농업 및 관개면적 정책을 지속적으로 추구함

표 3-5. 과정평가 매트릭스(미얀마 평가사례)

평가 대상	평가문항	세부 평가 질문	평가 자료	확인 수단 및 분석방법
적 절 성				
정부 수준 우선 순위	1. 아국 우선 순위 부합 성	사업의 목표, 계획 및 실행과정이 아국의 해당분야 우선순위 및 전략, 정책 방향에 부합되는가?	아국 미얀마 지원 현황, 원조 예산 비율 및 추이, 정책문서 및 전략문건 내용	· 무상원조 계획안 검토 · KOICA 대 미얀마 무상원조 지원전략 검토 · 미얀마 관련 정책 및 계획 검토 · KOICA 무상원조 통계활용
	2. 수원국 우선 순위 부합 성	사업이 수원국의 해당분야 우선순위 및 전략, 정책 방향에 부합하는가?	수원국의 ODA 수원 현황, 섹터별 비중 및 변화추이, 정책문서 및 전략문건 내용	· 미얀마 국가개발전략 계획안 등의 검토 · 국가식량안보계획 등의 검토 · 식량농업부 관련 문서 및 계획의 검토 · OECD/DAC 국별 통계 활용
지역 및 섹터 정책	3. 해당 지역 지방 정부 섹터 정책 과의 연관 성	해당지역 지방정부가 우선시하는 섹터인가?	동 섹터에 대한 해당 지역정부의 정책/전략보유 여부	· 미얀마 북부지역의 전략적 중요성 검토
		사업의 목적과 내용이 지방정부 섹터 정책 및 전략에 부합하는가?	사업계획서 상 동정책 및 전략에 대한 이해 및 반영 여부	· 실시협의 결과보고서 검토 · 수행기관 사업 담당자 면담
		사업계획 단계에서 지방정부와의 정책협의가 있었는가?	사업계획 단계에서 정책협의를 위한 회의 내용(횟수, 시기, 아젠다 등 포함)	· 지방정부 관계자 면담 · 수행기관 사업 담당자 면담
		지방정부와 사업수행 환경 개선을 위한 협의체를 구성하고 상시적인 협의를 진행하고 있는가?	협의체 구성여부 및 운영 현황 (구성원, 횟수, 시기, 아젠다 등)	· 주요 공여국 자료 및 전략서 검토 · 협의체 관계자 면담

표 3-5. 과정평가 매트릭스(미얀마 평가사례) (계속)

평가 대상	평가문항	세부 평가 질문	평가 자료	확인 수단 및 분석방법
적 절 성				
사업 구성 요소	4. 아국과 수원국의 수행 기관 선정의 적절성	수행기관의 비전 및 사업계획과 동 사업과의 연관성은 충분한가?	비전과 사업계획서 상의 내용, 전체 예산 중 동 사업의 비율	
		수행기관은 동 지역 혹은 섹터에서 사업수행 실적있는가?	동 지역 및 섹터에서의 사업수행 내역	· 수행기관 자료 검토
		동 사업이 수행기관의 전문성과 경험에 부합하는가?	수행기관의 집중분야 및 성과내용	· 수행기관 자료 검토 및 면담
	5. 대상 지역 선정의 적절성	타지역에 비해 동 섹터의 개발원조가 필요한 지역인가?	지역레벨의 섹터별 지표	· 해당 지역의 농업분야 개발 계획 · 농업개발에 따른 파급효과
		동지역에 동 섹터에 지원하고 있는 타공여기관들이 있는가?	타 공여기관 수, 지원규모, 활동 내용 및 목적	· 중앙정부 수원 총괄청 혹은 지방정부 면담 · 주요 공여기관 국별지원전략, 사업계획, 지원현황 분석 및 면담
	6. 대상지 선정의 적절성	대상지 선정의 기준 및 절차는 적절한가?	선정 기준의 유무, 조사방법론(데이터의 범위 및 수집정도), 조사 대상지의 개수, 기준에 의거한 분석자료의 유무	· 사전조사/실시협의 보고서 검토 · 수행기관 면담
	7. 대상 수혜자 선정의 적절성	대상 수혜자 선정의 기준	선정기준의 유무, 기준에 의거한 분석자료의 유무	· 사전조사/실시협의 보고서 검토 · 관계자 면담

표 3-5. 과정평가 매트릭스(미얀마 평가사례) (계속)

평가 대상	평가문항	세부 평가 질문	평가 자료	확인 수단 및 분석방법
적 절 성				
기타 사항	8. 목표 설정 타당성	사업의 투입요소와 산출목표(output), 성과목표(outcome), 목적(goal) 사이 유기적 연결성이 존재하는가?	활동을 통한 목표달성 과정 사이의 논리적 오류 및 비약의 유무, 외부요인의 영향 여부	· PDM 검토 · 사전조사/실시협의 보고서 검토
	9. 계획의 타당성	사업계획에 있어 그 시기, 기간, 예산, 규모가 사업 목표의 달성에 적합하였는가?	목표달성을 위한 시기, 기간, 예산, 규모의 부족 여부	· PDM 검토 · 사전조사/실시협의 보고서 검토
	10. 수혜자 필요 반영 여부	수혜자 및 시행기관의 필요(needs)를 적절히 반영하였는가?	의견개진 채널 의견수렴 절차 유무 및 활용 정도	· PDM 검토 · 현지관계자 면담
효 율 성				
투입 요소	11. 소요 기간	산출(Outputs)은 적시에 달성되었는가?	사업 기간 변동 유무	현장 실사
	12. 투입 예산	계획된 예산하에서 사업을 완료하였는가?	예산 변동(증감) 유무	예산 대비 결산서 검토
	13. 투입 인력	계획된 투입 인력 수준하에서 사업을 완료하였는가?	투입 인력 변동 유무(횟수 및 사유)	수행기관면담
	14. 투입 요소	계획된 실험동 및 기자재 등의 제공이 적절한 시기에 이루어졌는가?	투입요소의 제공 시기 등	수행기관 면담 현지 참여인력 면담
	15. 투입 활동	기술지도 교육 및 훈련이 적절한 내용과 시간 동안 이루어졌는가?	교육 훈련의 내용의 질적 수준 및 횟수와 기간	수행기관 면담 현지 참여인력 면담

표 3-5. 과정평가 매트릭스(미얀마 평가사례) (계속)

평가 대상	평가문항	세부 평가 질문	평가 자료	확인 수단 및 분석방법
효 율 성				
매커니즘	16. 사업 관리 매커니즘의 효율성	KOICA 본부, 미얀마 사무소, PMC 간의 소통은 원활한가?	보고체계유무(횟수, 기간, 내용), 피드백유무(횟수, 기간, 내용)	수행기관면담
		PMC와 수원국 정보, 시행기관, 각 수혜자, 그룹 간의 소통은 원활한가?	공식적인 협의 채널유무(횟수, 기간, 내용)	수행기관 및 수혜자 면담
		PMC와 시행기관 간의 소통은 원활한가?	공식적인 협의 채널 유무(횟수, 기간, 내용)	수행기관면담
		시행기관과 각 수혜자 그룹 간의 소통은 원활한가?	수행기간 내 수혜자 의견반영 채널유무(횟수, 기간, 내용)	수행기관 및 수혜자 면담
	17. 문제 해결 구조	예상치 못한 문제 발생 시 문제 해결 구조가 있는가?	문제발생빈도, 해결에 소요되는 기간, 문제 해결 주체	수행기관, 수혜자, 미얀마 사무소 면담
지속가능성				
관리 전략	18. 출구 전략	수행기관은 출구전략이 있는가? 있다면 적합한 전략인가?	출구전략 유무 및 타당성 출구전략 실천을 위한 준비작업 진척도	수행기관 면담, 출구전략 검토
	19. 사후 관리 및 후속조치	사업효과의 지속을 위해 수원국과 적정규모예산, 적합한 인력 투입 방안에 대해 협의하였는가?	인력투입계획유무 예산배정여부	정부관계자 면담
		현재까지 사업의 긍정적 효과 지속 및 후속계획의 실현을위해 실제 집행된 예산은 얼마인가?	예산집행 내역	정부 자료 검토 및 정부 관계자 면담

표 3-5. 과정평가 매트릭스(미얀마 평가사례) (계속)

평가 대상	평가문항	세부 평가 질문	평가 자료	확인 수단 및 분석방법
지속가능성				
의지 및 역량	20. 주인 의식	수혜자들은 동 사업의 성과를 인지하고 있는가?	사업성과 인지도 및 만족도	수혜자설문조사 수혜자 면담
		성과를 유지하기 위한 지방정부/시행기관의 후속계획이 있는가?	후속계획유무 예산배정여부 예산집행내역	주민/주민조직, 지방정부 면담
	21. 역량 강화	후속계획의 실현을 위해 동 사업 수행과정에서 수혜자와 시행기관의 역량강화가 이루어졌는가?	후속계획의 타당성 및 실현 가능성 역량강화 여부	주민/주민조직, 지방정부 면담
기 타				
환경	23. 환경 고려	사업수행 과정에서 환경에 영향을 미칠 수 있는 부분이 고려되었는가?	지역의 환경규제 정책 고려 여부(건축물 지원 시), 주민의 환경 관련 불만접수 여부	수행기관 면담 지방정부 면담 수혜자 면담

○ 비농업 분야 사례

- KOICA가 시행한 '과테말라 난민정착지원 및 교육강화 사업'에 대한 사후평가의 평가 매트릭스(글로벌발전연구원 2011, 29)

표 3-6. 평가 매트릭스의 평가질문 사례 1

평가 기준	평가 항목	비 고
적절성	▪ 해당 사업의 목표, 선정, 계획, 실행 과정이 수원국 및 아국의 우선순위와 해당 분야 정책에 부합하는가? ▪ 수원기관과 아국의 수행기관 선정이 적절했는가? ▪ 대상 지역 및 대상 수혜자 선정이 적절했는가? ▪ 수혜자의 필요(needs)를 적절히 반영하였는가? ▪ 사업계획에 있어 그 시기, 기간, 예산, 규모가 사업 목표의 달성에 적합하였는가?	국내문헌 조사 및 인터뷰

표 3-6. 평가 매트릭스의 평가질문 사례 1 (계속)

효율성		▪ 각 사업의 목표는 연계성을 가지고 있는가? ▪ 각 사업의 목표는 현실적으로 달성 가능했는가? ▪ 효율성을 증진시킨 구조적 원인은 무엇인가? ▪ 효율성을 저하한 구조적 원인은 무엇인가?	국내문헌조사 및 인터뷰
효과성	(Output 평가)	▪ 계획 대비 산출이 일치하는가? ▪ 시설물은 지속적으로 활용되고 있는가? ▪ 수혜자들은 제공된 시설과 서비스에 만족하고 있는가?	현지조사
	(Outcome 평가)	▪ (Outcome 1) 사회적 기반시설 및 사회적 서비스에 대한 접근성은 향상되었는가? ▪ (Outcome 2) 경제적 기반이 강화되고 소득원이 다양화 되었는가? ▪ (Outcome 3) 주민조직이 강화되었는가?	현지조사
영향		▪ 중등교육 기회가 확대되었는가? ▪ 소득이 증대되었는가? ▪ 주민조직의 자생력이 강화되었는가?	현지조사
지속가능성		▪ 적절한 출구전략(exit strategy) 및 후속조치 계획에 대한 협의가 있었는가? ▪ 사업종료 이후 지속적인 효과를 위해 수원국의 적정규모 예산, 적합한 인력 투입방안에 대해 협의하였는가? ▪ 지속가능성에 영향을 미칠 수 있는 주요 요인들에 대해 적절한 고려가 있었는가? ▪ 지속가능성을 저해하는 요인은 무엇인가?	국내문헌조사 및 현지조사
크로스커팅 이슈		▪ (성인지적 요소) 사업의 전 단계에 걸쳐 젠더 관계 및 성평등에 대한 고려가 있었는가? ▪ (젠더 영향) 동 사업이 젠더 관계 및 성평등에 영향을 미쳤는가? (의도한 혹은 의도하지 않은 영향) ▪ (사회문화적 요소) 사업의 전 단계에 걸쳐 사회문화적 요소에 대한 고려가 있었는가? ▪ (사회문화적 영향) 동 사업이 수혜자의 사회문화적 환경에 영향을 미쳤는가?	국내문헌조사 및 인터뷰, 현지조사

- KOICA의 대(對) 몽골 협력사업에 대한 평가 매트릭스 : “몽골 정부통합 데이터센터 구축사업(2007~2009, 520만 불)”, “몽골 전자관세통관시스템 구축사업(2008~2009, 250만 불)” 사업(국무조정실 등 2013, 123-124)

표 3-7. 평가 매트릭스의 평가질문 사례 2

평가 기준	평가항목	평가질문	평가근거 및 평가지표	조사방법
적절성	ODA 사업의 수원국 수요 및 여건	몽골에서 NDC에 대한 정책적 수요가 있었는가?	몽골정부 IT정책	문헌조사
		몽골의 요구가 NDC 구축사업에 적절히 반영되었는가?	사업요청서와 실시협의 보고서	문헌조사
		몽골정부의 NDC 구축사업을 추진할 만한 조직을 갖추었는가?	몽골정부 IT 관련 조직도	문헌조사
		몽골정부의 NDC 구축사업 집행과정에 문제는 없었는가?	몽골정부 정치적 상황	문헌조사
		몽골정부의 정보화 수준이 NDC 사업을 추진하기에 적절하였는가?	몽골정보의 정보화 수준	문헌조사
	ODA 사업의 공여국 전략	NDC 구축사업이 한국의 대 몽골 ODA 지원전략과 일치하였는가?	한국정부의 ODA 지원전략	문헌조사
	ODA 사업의 MDGs 관련성	NDC 구축사업이 MDGs와 관련성이 있는가?	사업목표/MDGs	문헌조사
	ODA 사업의 추진과정	NDC 구축사업의 계획수립이 적절하게 이루어졌는가?	보고서(타당성조사, 실시협의)	문헌조사
		NDC 구축사업의 집행이 적절하게 이루어졌는가?	중간평가보고서	문헌조사
		NDC 구축사업의 완료가 적절하게 이루어졌는가?	종료평가보고서	문헌조사
효율성	ODA 사업의 인적자원 활용	NDC 구축사업에 참여한 인력이 효율적으로 활용되었는가?	보고서(중간평가, 종료평가)	문헌조사
	ODA 사업의 예산절감	NDC 구축사업의 집행과정에서 예산이 효율적으로 사용되었는가?	보고서(중간평가, 종료평가)	문헌조사
	ODA 사업의 기간단축	NDC 구축사업의 집행과정에서 기간이 효율적으로 사용되었는가?	보고서(중간평가, 종료평가)	문헌조사
효과성	ODA 사업의 목표달성	건축물이 NDC로서 기능하도록 건축되었는가?	관련 문서 및 건물	현물조사

표 3-7. 평가 매트릭스의 평가질문 사례 2 (계속)

평가 기준	평가항목	평가질문	평가근거 및 평가지표	조사방법
효과성	ODA 사업의 목표달성	기자재는 NDC가 운영하기에 효과적으로 제공되었는가?	관련 문서 및 제품	현물조사
		전문가는 NDC 운영에 효과적으로 파견되었는가?	관련 문서 및 인터뷰	면접조사
		초청연수는 NDC 운영에 도움이 되는 내용이었는가?	관련 문서 및 인터뷰	면접조사
	ODA 사업의 효과개선 활동	NDC 구축사업의 효과를 높이기 위해 어떠한 노력을 하였는가?	관련 문서 및 인터뷰	면접조사
	NDC의 성과	몽골 중앙정부 기관의 NDC 이용률은 얼마인가?	중앙정부 기관 이용률	자료조사
		NDC에서 보안 관련 투자는 어느 정도하였는가?	보안예산 지출 비율	자료조사
		NDC에 정보보안 사고 대응 매뉴얼이 있는가?	정보보안 사고 대응 매뉴얼	문헌조사
		NDC 직원에게 보안 관련 교육은 얼마나 시키고 있는가?	보안교육시간 비율	자료조사
	NDC의 고객만족	NDC를 이용하는 정부기관의 만족도는 어느 정도인가?*	고객만족도	면접조사
영향력	NDC의 긍정적 영향	NDC 사업은 어떠한 긍정적 영향을 주었는가?	관련 문서 및 인터뷰	면접조사
	NDC의 부정적 영향	NDC 사업은 어떠한 부정적 영향을 주었는가?	관련 문서 및 인터뷰	면접조사
지속 가능성	NDC의 수요 발생	NDC에 대한 수요는 어느 정도 발생하는가?	관련 문서 및 인터뷰	면접조사
		NDC 사용자 교육 수강생은 얼마인가?	사용자 교육 참가자 수	자료조사
	몽골정부의 지원제도	몽골정부가 NDC를 위한 법률적 지원제도를 마련하였는가?	몽골정부 법률 및 정책	면접조사
범분야 이슈	환경/성평등/인권	NDC 사업으로 인해 범분야 이슈(환경문제, 성평등문제, 인권문제)가 발생하였는가?	관련 문서 및 인터뷰	면접조사

■ ODA 성과지표 설정 관련 주요 고려사항(예시)(권 율 2011, 40-41)

- 아래는 단위 사업에 대한 평가질문이라기보다 정책/프로젝트를 포괄하는 중점검토사항을 계획성, 효율성, 효과성으로 구분하여 제시한 것임.
- OECD DAC의 5개 기준에 입각한 평가 매트릭스와는 다른 형식을 가지고 있음.

표 3-8. 평가 매트리스의 평가질문 사례3

구분	항목	중점검토사항	근거 및 자료
계획성	1-1. 목적의 명확성 및 추진 근거가 있는가	· 정책/프로젝트의 계획이 타당한가, 정책적 일관성이 확보되어 있는가 · 성과목표와 측정지표가 명확한 인과관계를 가지고 추진되었는가 · 사업실시자 간에 정책/프로젝트에 대한 인식이 명확한가	CPS 수립 건수
	1-2. 성과목표와 측정지표가 구체적으로 설정		중점협력국, 중점부문 지원 실적
	1-3. 수원국의 필요 및 우선순위에 부합		PDM 작성 건수
	1-4. 우리나라의 국익 또는 상위정책목표에 부합		
	1-5. 다른 정책/프로젝트와의 중복성 여부		사전평가, 타당성 조사 건수
효율성	2-1. 정책/프로젝트 추진실태를 정기적으로 모니터링	· 투입된 자원이 효율적으로 집행되었는가 · 각 사업의 실시순서는 적절하였는가 · 더 효율적인 정책/프로젝트의 추진방식은 없었는가	모니터링, 중간평가 추진 건수
	2-2. 정책/프로젝트 추진 중 발생한 문제 해결		집행률, 자금협력과 기술협력 연계 건수
	2-3. 정책/프로젝트가 계획대로 집행		경쟁입찰 건수
	2-4. 예산절감 혹은 집행의 효율성을 제고한 실적		프로젝트 추진기간
효과성	3-1. 객관적, 종합적인 정책/프로젝트 평가 실시	· 각 사업 중 효과가 높았던 사업은, 혹은 효과가 낮은 사업은 무엇인가 · 정책/프로젝트의 지속성에 가장 큰 영향을 미친 사업은 무엇인가 · 평가 결과를 제도개선에 활용하였는가	원조분업 참여빈도 사후평가 피드백
	3-2. 계획된 성과를 달성		목표 달성도
	3-3. 수원국 및 이해관계자의 만족		수원국 만족도
	3-4. 정책/프로젝트의 지속가능성		재정자립도, 사후관리 여부

2.3. 평가지표의 개발

□ 평가지표와 평가질문, 성과지표

○ 평가질문을 보다 체계화하고 가급적 계량화할 수 있도록 하는 것이 평가지표임.

○ 사업이 도달하여야 하는 성과목표를 지표화한 것은 성과지표이며, 이 성과지표에 따라 사업의 진도와 성과를 평가한다면, 성과지표를 평가지표로 활용할 수 있을 것임.
- 따라서 이하에서는 평가지표와 성과지표를 혼용하기로 함.

□ 평가지표의 구분

○ 일반 평가지표 혹은 표준지표: 일반적으로 점검, 평가하여야 할 사항에 대해서는 통합평가 매뉴얼에서 권고하는 표준질문에 입각하여 평가지표를 개발
- 이 밖에 사업 간 비교의 목적에서도 일반 평가지표를 사용할 필요 있음.

■ **강경재(2012, 71-72)**

○ 표준지표의 활용 이유
- 동일 혹은 유사한 목적을 가진 사업, 동일한 주제, 분야의 사업임에도 사업시행기관이 서로 다른 경우, 대상국 파트너에 따라(통계자료 작성 시스템의 차이 등의 이유로) 성과측정을 위한 지표가 달라질 수 있음.
- 이렇게 되면 사업 간 비교 혹은 해당 주제, 분야에서 시행된 사업을 종합하는 것이 어렵게 될 수 있음.
- 따라서 동일한 방식의 측정이 가능하고 보다 일반화되어 있는 지표를 측정할 필요가 있음.

○ 사업별 평가지표 : 평가 대상 사업의 목표, 특성 등을 반영하여 사업별로 적용되는 지표 혹은 특별 점검사항
- 사업별 평가지표는 평가시행기관에 의해 설정

□ 타 분야 성과지표 구성의 사례

○ EDCF는 2007년 이후 7개 분야(교육, 도로, 상수도, 철도, 통신, 송배전, 보건)에 대한 표준 평가지표를 설정함.
- 아래 표는 보건분야 표준 평가지표 사례임.

표 3-9. EDCF 보건분야 표준 평가지표 사례

디자인 요약 (Design Summary)	사업수행 목표/지표 (Performance Targets/Indicators)	출처 (Data Sources)
중장기성과 (Impact) • 사업지역 주민 (특히 빈곤층)의 건강상태 호전	· 5세 이하 사망률 __% 감소	· 사업 초기, 중기, 완공시점별 가구 조사 · 사업수행감사보고서
	· 임산부 사망률 __% 감소	
	· 유산 __% 감소	
	· 유아기 영양실조 __% 감소	
	· 고소득자와 저소득자 간 사망률 격차 __% 감소	
	· 성병 감염 __% 감소	
단기성과 (Outcomes) • 사업지역 빈곤층, 특히 여성의 기본 의료서비스 사용 증가 및 효율적 이용	· 빈곤층 의료서비스 __% 증가	· 사업 초기, 중기 완공시점별 가구 조사
	· 빈곤층에 대한 에이즈 및 감염성 질병 무료 검진 __% 실시	
	· 여성에 대한 기본 의료서비스 최소 __% 제공	
	· 가임여성에 대한 피임법 __% 전파	
	· 사업완공 후 2년 이내 면역성 갖춘 유아 최소 __% 증가	· 건강 및 가구 조사 · 의료서비스 조사 · 사업 관련 연구
	· 결핵 검출 __% 증가 및 단기 화학요법 치료 __% 증가	
	· 의료서비스에 대한 환자의 만족도 __% 증가	

표 3-9. EDCF 보건분야 표준 평가지표 사례 (계속)

디자인 요약 (Design Summary)	사업수행 목표/지표 (Performance Targets/Indicators)	출처 (Data Sources)
<u>단기성과</u> <u>(Outcomes)</u> • 사업지역 빈곤층, 특히 여성의 기본 의료서비스 사용 증가 및 효율적 이용	· 모든 의료서비스 센터에서 전염병 및 성병 치료 제공	
	· 의료서비스 총비용의 최소 __% 서비스 이용자 지출	· 사업관리부서의 의료서비스 비용 및 정보 이용 분석
	· 지방자치단체 예산 중 __% 의료서비스 배정	· 지방자치단체 예산 결산서
<u>산출물(Outputs)</u> · 파트너 NGO를 통한 의료서비스 제공	· 차관계약 발효 후 __월 이내 최소 __개 기관과 파트너십 체결	· 사업진행보고서 · 사업검토보고서
	· 임산부 및 유아(취약계층)에게 영양제 제공	· 사업진행보고서
	· 파트너십 체결 지역당 최소 __곳 이상 에이즈 프로그램 운영	· 의료감독기구
· 기본의료서비스 인프라 강화	· 의료센터 최소 __곳 건설	· 사업진행보고서 · 사업검토보고서
	· 파트너십 체결 지역별 공용화장실 최소 __곳 설치	
	· 사업완공 __년 이내 의료 폐기물 시설 건립	
· 기본의료서비스를 위한 능력 배양 및 정책 지원	· 매년 __명 이상 교육 및 연수	· 사업진행보고서 · 사업검토보고서
	· 여성에 대한 동등한 교육 및 연수 기회 제공	
	· 직원 중 여성 비율 __% 이상	
· 사업 실시 및 운영 관련 연구	· 사업실시관련 연구기관과 사업운영에 대한 연구계약 체결	· 사업진행보고서 · 사업검토보고서

<u>수행활동(Activities with Milestones)</u>

· 사업수행을 위한 컨설팅 서비스 : __년 __월 착수

· 도시 간 파트너십 __년 __월까지 수립 · __월 이내 단계별 사업 계획 수립

· __년 __월까지 사업 계약 체결, __년 __월까지 사업 완공

· 모든 사업시설 __년 __월부터 운영 · 연간 교육 프로그램 __년 __월까지 수립

<u>투입액(Inputs)</u>

· 정 부 : __백만 불 · EDCF : __백만 불 · 기 타 : __백만 불

자료: 국무조정실(2013, 96).

○ 국제개발협력실무위원회(2013)에서는 국가협력전략(CPS)이 종료되는 시점에 종료평가를 수행하기 위하여 평가틀을 작성하였는데 이를 참고할 수도 있을 것임.

○ 한편, KOICA는 5대 중점분야별로 표준 성과지표 풀(result indicators Pool)을 작성하였으며, 농업분야의 표준지표는 다음과 같음.

- 세부 분야별로 다양하지 못하다는 단점이 있으나, 이를 기초로 사업별 특징을 반영한 평가지표를 개발할 수 있을 것임.

표 3-10. KOICA 농업분야 표준 평가지표 사례

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">사업요소 구분</th><th colspan="3">성과지표(Result Indicators)</th><th>영향 (Impact)</th></tr>
<tr><th>산출물(Output)</th><th>초기결과 (Initial Outcome)</th><th>중기결과 (Intermediate Outcome)</th><th>최종결과 (Ultimate Outcome)</th></tr>
<tr><td rowspan="9">생산기반시설 접근성 강화</td><td rowspan="2">생산기반</td><td>신축 토목/시설/시범포 등의 수/면적/길이</td><td rowspan="5">· 해당 면적 총생산량(ha)
· 해당시설 생산용량/수량
· 대상지역 기계화 비율
· 농기계 활용률/빈도 수/이용자 수</td><td rowspan="9">· 단위면적당 생산성 증가율
· 생산품목 판매가격 상승률
· 수혜자 만족도
· 노동생산성 상승률</td><td rowspan="9">· 빈곤율 감소
· 수혜 농가 소득 증가
· 수혜 지역 질병 발생율 감소</td></tr>
<tr><td>보수/증축 토목/시설/시범포 등의 수/면적/길이/용량/규모</td></tr>
<tr><td rowspan="2">기자재</td><td>신규 농기계/관련 장비/운송수단/보급 대수</td></tr>
<tr><td>농기계/관련 장비/운송수단 보유 수</td></tr>
<tr><td rowspan="3">생활환경 개선</td><td>마을안길 진입로 길이</td><td rowspan="3">· 도로포장률
· 시장접근성 단축
· 수질오염 경감</td></tr>
<tr><td>신축 교량/상하수도/축사 개수</td></tr>
<tr><td>주택/부엌/화장실/지붕 등 개량 개수</td></tr>
<tr><td rowspan="2">기타</td><td>신규 마을회관 수</td><td rowspan="2">· 마을회관시설 활용도/빈도/이용자 수</td></tr>
<tr><td>마을회관 시설 수/보유 기자재 수</td></tr>
</table>

표 3-10. KOICA 농업분야 표준 평가지표 사례(계속)

사업요소 구분		성과지표(Result Indicators)			영향 (Impact)
		산출물(Output)	초기결과 (Initial Outcome)	중기결과 (Intermediate Outcome)	최종결과 (Ultimate Outcome)
기술 이전	영농 및 재배	신규 종자 보급 개수/회수	· 신규기술 활용률 · 신규기술 활용한 생산량		
		신규 기술 소개 수			
		교육훈련 횟수/훈련받은 농민 수			
	운영 및 유지 관리	(현지어) 매뉴얼 작성 여부	· 시설물 유지보수 건수		
		훈련 횟수/교육생 수			
		공공기관의 지원자금 여부			
주민 역량 강화	조직 구성	마을개발위원회 조직 구성 여부	· 조직 모임 횟수/빈도/대상자 수		
		부녀회/청년회/장로회/작목반 등 조직 구성 여부			
		신규조직 수/신규 기능 추가 수			
	기금 운용	마을기금 신설 여부	· 기금액 상승 및 활용도 · 가입농가 또는 농민 수		
		기금 액수/대출자 수/납세자 수			
		기금 활용 목적 및 용도 수			

자료: KOICA 내부자료.

□ 목표치의 설정(KOICA 내부자료)

○ 한편 성과지표를 평가지표로 사용하기 위해서는 목표치를 설정할 필요가 있음.

○ KOICA는 성과지표의 적용방법을 다음과 같이 설정함.

- ① 사업의 목표설정 → ② 목표간 단계 설정 → ③ 성과지표 설정 → ④

목표치(Target) 설정 → ⑤ 기초선 조사(baseline survey) 및 비교 대상 선정

○ 성과지표 및 목표치를 설정하는 과정에서는 지표를 명확히 정의하고 측정방법론을 밝히며, 수원국과의 협의를 거쳐 지표의 적합성·타당성을 검증할 필요가 있음.

- ① 성과지표 상세 정의 → ② 지표 측정방법론 기술 → ③ 지표의 적합성 및 타당성 검증(수원국과 협의) → ④ 최종 확정

① 사업 대상지 수혜자 범위 - 잘못된 예: 000 지역 주민 → 잘된 예 : 000 지역 마을주민 245가구 3,000명 ② 사업 대상지와 가장 가까운 행정단위 성과 - 잘못된 예: 000 국가 빈곤율 감소 → 잘된 예 : 헤토사 보레다 245가구의 빈곤율 감소 ③ 사업단위 성과를 비교할 대상 선정 - 잘못된 예: 000 직업훈련원 취업률 90% 상승 → 잘된 예 : 유사 직업훈련원 80% 상승 대비 000 직업훈련원 취업률 90% 상승

○ 성과지표를 설정할 때에는 다음과 같은 점에 주의하여야 함.

□ 기초조사를 통한 자료수집의 필요성

○ 이와 같이 성과지표에 의한 효과적인 평가를 위해서는 사업형성, 사업시행 초기에 기초선 조사를 통해 자료(baseline data)를 수집할 필요가 있음.

- 핵심적인 성과(outcomes)와 영향(impacts)에 관련된 항목들에 대한 자료, 즉 성과지표(특히 계량적 지표)를 설정하여 객관적 모니터링, 평가가 가능하도록 하여야 함(권 율 2011, 38).

○ 기초조사는 사전평가를 통해, 혹은 타당성 조사 등 사업발굴 단계에서 추진할 수 있음.

- 통합평가 매뉴얼에서는 사전평가(Ex-ante Evaluation)를 “사전평가는 결과 중심 평가(result-based evaluation)를 위해 국제개발협력사업 기획 단계에서부터 평가에 대한 상황을 염두에 두고 성과평가지표 개발 등 평가계획을 포함하여 사업계획을 수립하는 것을 말한다”고 언급함.
- EDCF의 경우 사업발굴 및 심사단계에서 수원국 정부와 협의하여 성과평가지표를 수립 후 심사보고서에 명시함. EDCF는 이를 위해 성과평가 표준지표를 제정하고 모든 사업에 평가지표를 설정하도록 의무화함(아래 표 참조, 국무조정실 등 2013, 95-96).

표 3-11. EDCF 교육분야 성과지표 사례

결 과	지 표	기초선(baseline)	목표치
아동들이 취학 전 프로그램을 더 많이 이용	취학 전 교육에 등록한 도시아동 비율	1999년, 3~5세 아동의 75%	2006년까지 3~5세 아동의 85%
	취학 전 교육에 등록한 농촌아동 비율	2000년, 3~5세 아동의 40%	2006년까지 3~5세 아동의 60%
초등교육 성과의 개선	표준 수학, 과학시험에서 70점 이상을 받은 6학년 학생의 비율	2002년, 수학에서 70점 이상이 75%, 과학에서 70점 이상이 61%	2006년까지 수학에서 70점 이상이 80%, 과학에서 70점 이상이 67%

자료: Kusek and Rist(2004, 95).

□ 농업분야 성과지표, 기준치, 목표치 제시 사례

○ 아래는 성과지표를 구성하면서 기준치, 목표치도 함께 제시된 사례임(임정빈 등 2012, 130-131).

표 3-12. 농업분야 성과지표, 기준치, 목표치 제시 사례

결과체인 (Results Chain)	지표 (Indicators)	기준치 (Baseline)	목표치 (Targets)	확인수단 (Means of Verification)
활동(Activities) - 사무소 개설 - 연수생 초청 - 세미나/워크숍 - 공동연구 - 시범농장 운영	투입(Inputs) - 예산 - 인력 - 기자재			
산출물 Outputs				
1. 전문 인력 파견	1-1. 파견인력에 의한 기술교육 횟수	N/A	30회	사업보고서 검토 관계자 면담
	1-2. 파견인력에 의한 자문 제공 횟수		10회	사업보고서 검토 관계자 면담
	1-3. 기술/자문과 연구 결과물의 연관성		정성평가	관계자 면담
2. 연수생 초청	2-1. 초청연수 횟수		5회	사업보고서 검토
	2-2. 초청연수 기간		3주	사업보고서 검토
	2-3. 참여자 수		10명	사업보고서 검토
	2-4. 내용에 대한 참여자의 이해도		정성평가	설문조사
3. 세미나/ 워크샵 개최	3-1. 세미나 개최 횟수		3회	사업보고서 검토
	3-2. 워크숍 개최 횟수		5회	사업보고서 검토
	3-3. 참석자 수		20명	사업보고서 검토
	3-4. 참석자의 내용에 대한 이해도		정성평가	설문조사
4. 공동연구	4-1. 연구결과물의 수		3건	연구보고서 검토
	4-2. 연구결과물의 질		정성평가	연구보고서 검토

표 3-12. 농업분야 성과지표, 기준치, 목표치 제시 사례 (계속)

결과체인 (Results Chain)	지표 (Indicators)	기준치 (Baseline)	목표치 (Targets)	확인수단 (Means of Verification)
	4-3. 현지 전문 인력 참여도		3명/3개월 이상	사업보고서 검토 관계자 면담
5. 시범농장운영	5-1. 시범농장 구축 건수		2개소	사업보고서 검토
	5-2. 시범농장 종사자 수		10명	사업보고서 검토
	5-3. 시범농장 활용도		실험진행 횟수 10회	사업보고서 검토 관계자 면담
초기효과(Early Outcome)				
1. 협력 대상국 자원 활용도	1-1. 수집된 자원 건수	10	50	사업보고서 검토 관계자 면담 수혜자 면담
	1-2. 평가된 자원 건수	5	30	
2. 육종기술체계 확립 정도	2-1. 육종기술 체계 확립 정도(인지 농민 수)	10	30	사업보고서 검토 관계자 면담 수혜자 면담 설문조사
	2-2. 육종기술 전파 정도 (활용 농민 수)	10	40	
3. 우수계통 선발 여부	3-1. 우수 계통 선발 건수	20	60	사업보고서 검토 관계자 면담 수혜자 면담 설문조사
	3-2. 선발 후 시험재배, 비교시험 건수	10	25	
장기효과(Long-Term Outcome)				
1. 품종개발 및 보급 정도	1.1 수혜농민 개량품종 취득 건수	5	30	사업보고서 검토 관계자 면담 수혜자 면담 설문조사
	1.2 수혜농민 개량품종 재배 면적	1ha	3ha	

자료: 임정빈 등(2012, 130-131).

3. 평가방법, 분석방법 및 등급화

3.1. 평가방법

□ 통합평가 매뉴얼에서의 평가방법의 구분

○ 매뉴얼에서는 평가방법을 여러 가지로 구분하고 아래와 같이 설명함.

표 3-13. 평가방법(통합평가 매뉴얼)

(1) 문헌조사 평가 대상 관련 서류는 물론, 관련 분야의 문헌, 통계·데이터, 타 공여기관에서 수행한 유사 사업 자료 등 다양한 문헌자료를 연구, 분석하여 필요한 정보를 수집하는 방법을 말한다. 모든 평가를 실시할 때 가장 먼저 사용되는 방법으로, 기초 정보 수집에는 유용하나 평가와 직접 연관성이 결여되어 신뢰성의 검증이 어려우므로 다른 방법들과 보완하여 사용한다. (2) 직접관찰 사업 대상 지역을 직접 방문하여 산출물(output)을 직접 확인하고 정보를 수집하는 방법이다. 시간과 비용이 많이 소요되는 등의 사유로 관찰 범위 및 내용에 한계가 있으나, 사업의 효과와 지속가능성을 분석하는 데 있어서 좀 더 실제적이고 생생한 결론을 도출할 수 있다는 장점이 있다. (3) 설문조사 조사 대상을 설정해 설문지를 주고 회신을 받는 방법과 조사자가 대상자에게 질문을 하면서 답을 바로 기입하는 방법이 있다. 설문조사에 의해 수집한 데이터는 퍼센트나 순위 집계 등으로 수치화할 수 있지만, 모집단이 작거나 시간적 제약이 있는 경우 정보의 신뢰성에 문제가 생긴다. 또한, 설문지 회수여부가 불확실하고, 문항 작성 방식, 응답형식 등에 따라 정보의 왜곡이

표 3-13. 평가방법(통합평가 매뉴얼)(계속)

발생할 수 있다는 단점이 있다. 설문지 조사 시에는 불특정 다수의 수익자나 관계자에 대한 조사와 같이 조사 대상이 되는 모든 사람을 조사하는 전수조사와 그 일부를 조사하는 표본조사 중 하나를 선택하여야 하며, 어느 방법을 선택할지는 조사의 목적·대상자나 대상지역의 규모·예산이나 시간의 제약·요구되는 데이터의 정밀도 등을 검토해 결정한다.

(4) 인터뷰

인터뷰는 해당 사업에 대해 핵심적인 정보를 제공할 수 있는 사람들을 대상으로 실시하게 된다. 응답자의 상황이나 반응에 따라 유연한 대응이 가능하고 응답자의 비언어적인 커뮤니케이션으로부터 상황을 읽어낼 수 있으며, 즉석에서 추가질문을 할 수 있는 등의 장점이 있다. 반면, 조사자의 역량에 따라 결과가 많이 좌우되고, 조사자와 응답자의 개인적 편견이 작용할 가능성이 있으며, 수치화된 데이터로서 일반화할 수 없기 때문에 정리하기가 어렵다는 등의 단점이 있다.

(5) 그룹토의

그룹토의는 그룹을 대상으로 특정 주제(질문)에 대해 논의하도록 한 뒤, 토의 중 나온 의견으로부터 정보를 수집하는 방법이다. 특정 주제에 관해서 응답자가 어떠한 인식을 가지고 있는지를 아는 데 적합하며, 보다 다면적인 측면에서의 정보를 얻을 수 있다는 장점이 있으나, 인터뷰와 비교하여 응답에 대한 책임의식이 약해진다는 단점도 있다. 또한, 민감한 주제에 대해 토의하기가 어렵고 소수의 응답자가 논의를 주도할 가능성이 높다. 그룹토의는 진행 능력에 따라 결과가 크게 좌우되므로, 적절한 진행자 선정이 중요하다.

* 그룹토의의 한 가지 방법으로 '초점집단 토의'(Focus Group Discussion)가 많이 사용되는데, 특정한 주제에 관하여 대략 10명 내외의 사람들이 모여 하는 그룹토의를 말한다(ODA Evaluation Division 2012, 5).

(6) 사례조사

표 3-13. 평가방법(통합평가 매뉴얼)(계속)

사례조사는 평가 대상에 대한 보다 심도 있는 정보수집을 위해 몇 개의 실제 사례를 조사하는 것을 말하며, 목적성·개연성·편이성을 고려하여 사례를 선택한다. 사례조사는 정책 및 전략 평가와 같은 상위개념의 평가에서는 평가목표와 관련된 실질적인 조사를 가능하게 해준다는 이점이 있다. 예를 들어, 식수 및 위생 관련 개발전략 평가를 위해서 특정 지역에서 실시한 사업을 사례로 조사하거나, 타 공여기관의 유사전략 실행과정을 사례로 연구하는 경우 평가를 조금 더 구체화할 수 있다. 사례조사는 상대적으로 간단하고 다양한 상황에서 사용이 가능하며 심도 있는 정보수집이 가능하다는 장점이 있으나, 적합한 유사사례를 선정하는 데 어려움이 있을 수 있고 특정한 사례를 일반화시킬 때 논리적 비약이 수반될 수 있으며 평가자의 판단에 의존한다는 등의 단점이 있다.

(7) 지수조사

지수조사는 평가 대상과 관련된 지수나 데이터를 수집·분석하는 방법을 의미하며, 문헌조사의 하부 방법으로도 사용될 수 있다. 특히 국별·분야별·주제별 평가에 많이 사용되며, 프로젝트/프로그램 평가에서도 세부평가를 위한 배경자료로 활용된다. 자주 사용되는 지수들은 아래와 같다.

- 경제지수 : GDP, 경제성장률, 국제수지
- 사회지수 : 인구, 실업률, 교육·보건 관련 지수
- 정부서비스지수 : 교육·보건 관련 지수, 식수공급·전기보급률 등
- 기타 : 빈곤 관련 지수 등

(8) SWOT 분석

SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 분석은 경영전략 분석에서 유래한 방법으로, 국제개발협력에서는 주로 공여국의 정책 및 전략 평가에 사용된다. SWOT 분석을 위해서는 문헌조사, 인터뷰 및 그룹토의 등의 방법이 주로 사용되며, 분석을 통해 강점을 활용하고 기회를 활용하며, 약점을

표 3-13. 평가방법(통합평가 매뉴얼)(계속)

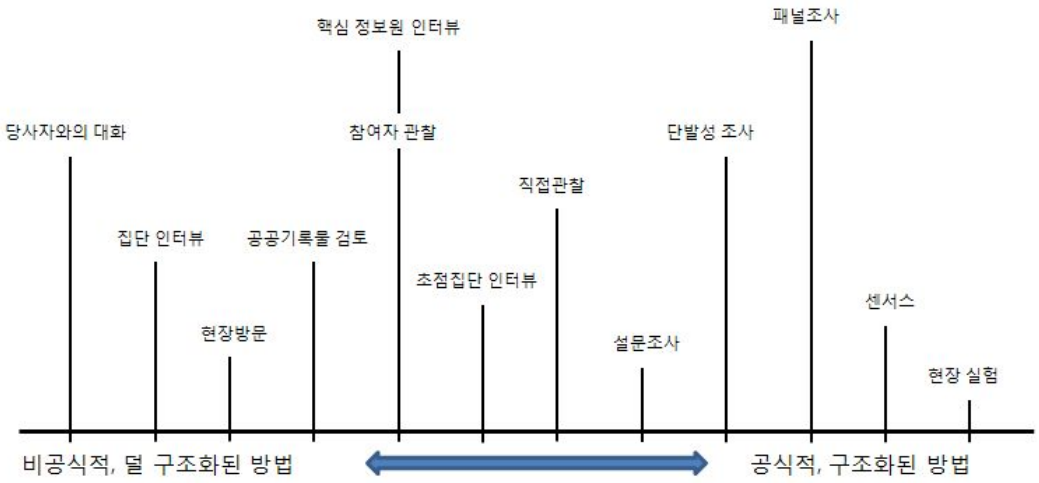
보완하고 위협에 대처하여 정책 및 전략을 검토·개선하는 방향으로 주로 활용된다. SWOT 분석은 주변 환경에 비추어 정책 및 전략의 적절성을 짧은 시간 내에 분석할 수 있다는 장점이 있으나, 주관적 판단에 의존하는 편이며 내부와 외부 요소들의 분리가 어렵다는 단점도 있다.

Strength	(내부강점)	Weakness	(내부약점)
Opportunity	(외부기회)	Threat	(외부위협)

○ 그런데 통합평가 매뉴얼에서의 이러한 구분은 자료수집 방식과 분석방식을 혼합함으로써 혼동을 초래할 수 있음.

- 문헌조사, 직접관찰, 설문조사, 인터뷰, 그룹토의, 사례조사 등은 자료수집 방식이며, 지수조사, SWOT 분석은 이와 같이 수집된 자료에 대한 분석방식이라고 할 수 있음.

그림 3-6. 자료수집 방법



자료: Kusek and Rist(2004, 85)

3.2. 분석방법

□ 국제개발협력에서 사용할 수 있는 추가적인 분석방식

○ 위험분석(risk analysis), 사례분석(case analysis), 비용편익 분석(cost-benefit analysis), 비용효과 분석(cost-effectiveness analysis), 투입-산출 분석(input-output analysis), 기타 수리경제적(econometric) 방법에 의한 분석 등이 있음(자세한 사항은 ODA Evaluation Division 2012, 6-7 참조).

○ 또한 World Bank(2004) 역시 몇 가지 자료수집 및 분석방식의 장단점 등을 소개함.

3.3. 등급화

□ 평가등급화의 의의

○ 사업결과에 대한 평가 후 사업에 대한 등급부여는 동 사업을 시행한 기관에 대한 페널티 혹은 인센티브를 부여하기 위한 근거로 활용할 수 있을 것임.

○ 따라서 평가결과가 등급에 정확하고 공정하게 반영되어야 함.

□ 등급화 방법

○ 등급화 방식은 점수부여(scoring) 방식, 서열화 방식(가령, A~F 등급 부여) 등이 있음.

○ 가중치(weight) 부여
- 평가에 중점을 두어야 하는 평가항목이 있는 경우 가중치를 부여할 수 있을 것임.

□ EDCF, KOICA의 사례

○ EDCF의 경우(국무조정실 등, 2013, 98-99)

- 5대 평가기준별 세부항목을 4단계(1~4점, 가령 적절성의 경우 매우 적절, 적절, 일부 적절, 미흡)로 구분
- 각 기준은 20%로 동일한 가중치 부여
- 최종적으로 종합점수별 등급은 매우 성공적(3.7 이상), 성공적(2.6~3.7), 일부 성공적(1.8~2.6), 미흡(1.8 미만)으로 산정

표 3-14. EDCF 사후평가 종합평가표

기준	가중치	항 목	평가구분	점수
적절성	20%	- 협력대상국 개발정책과의 일관성 - EDCF 지원전략과의 일관성 - 사업설계(디자인)의 적절성 - 이해관계자들의 주인의식 등	매우 적절 적절 일부 적절 미흡	4 3 2 1
효율성	20%	- 자원투입과 성과달성 사이의 관계 - 사업비용의 효율성 - 사업기간의 효율성	매우 효율적 효율적 일부 효율적 미흡	4 3 2 1
효과성	20%	- 단기적 사업목적의 달성 여부 - 사업성과의 활용 및 운용의 정도 등	매우 효과적 효과적 일부 효과적 미흡	4 3 2 1
영향력	20%	- 사회·경제적 영향력 - 제도적 영향력 - 환경적 영향력 - 기타 부정적 영향력 등	높은 영향력 보통 영향력 일부 영향력 미흡	4 3 2 1
지속 가능성	20%	- 인력·제도·재정의 지속가능성 - 유지·관리 체계의 적합성 등	매우 지속가능 지속가능 일부 지속가능 미흡	4 3 2 1

○ KOICA의 경우(국무조정실 등 2013, 119)

- 평가의 공정성을 위해 평가전문기관에게 사후평가에 대한 등급을 의뢰함.
- 각 평가기준별로 4단계 절대등급으로 구분하여 등급화

제 4 장

평가결과의 활용

1. 평가결과의 공개

□ **평가결과의 원칙적 공개**

○ 통합평가 매뉴얼에서 평가결과는 원칙적으로 공개하도록 되어 있음.
- 평가소위, 국제개발협력위원회 심의와 보고 이후 1개월 이내에 공개

■ **평가결과의 공개**(국제개발협력위원회 2014)

○ 평가실시기관은 평가소위가 평가보고서에 대한 심의결과를 국제개발협력위원회에 보고한 후 1개월 이내에 평가결과를 홈페이지, 보도자료 등의 방법을 통해 국민, 협력 대상국 등 이해관계자에게 공개한다.

○ 평가결과의 공개가 진행 중이거나 향후 추진될 국제개발협력사업의 원활한 추진을 저해하는 경우, 또는, 협력 대상국 정부에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다고 판단되는 경우에는 공개하지 않을 수 있다. 평가결과

공개의 예외 사항은 평가실시기관의 건의를 평가소위가 심의하여 결정한다. 단, 비공개 대상으로 구분된 사업이라 하더라도 추후 상황의 변경으로 공개가능하다고 판단되면 이를 공개한다.

○ 평가실시기관은 정기적으로 세미나, 간담회, 토론회 등의 형식으로 평가보고회의를 개최하여 평가결과를 대외적으로 공개하고, 국제개발협력사업의 성과향상과 동 사업의 제도개선을 위해 필요한 의견을 수렴한다. 평가실시기관은 동 회의 개최 후 그 결과를 공개한다.

□ 공개방법

○ 평가결과는 웹사이트를 활용하여 공개하도록 함.
- 농식품부, 국무조정실, 농어촌공사, 평가시행기관 등의 웹사이트 활용

○ 또한 평가결과 보고서에 대한 영문초록(abstract)을 작성하여 OECD DAC의 개발평가네트워크(Network on Development Evaluation)를 통해 공개

○ 평가결과는 사업이 시행된 대상국의 관련 부처, 부서에도 전달하는 것이 바람직함.
- 일본의 경우 평가보고서는 주재국 공관을 통해 수원국의 담당자들에게도 전달하고 있음(ODA Evaluation Division 2012, 22).

□ 연간 평가결과의 발표

○ 연간 국제개발협력사업 평가결과를 백서형태로 발간하여 체계적으로 평가결과를 정리하도록 추진
- 평가계획 수행결과, 주요 평가결과 요약, 환류계획 등 소개

○ KOICA는 평가연보(국문 및 영문) 형식으로 연간 평가결과를 발표하고 있음.

표 4-1. KOICA의 「2012년도 평가연보」 목차 사례

서문

I. 코이카 평가 조직현황 및 체계

1. 코이카 평가 조직현황
2. 코이카 평가체계
3. 평가 중기전략(2011~2013)

* 중기전략 기본방향은 평가의 신뢰성 강화, 평가결과의 활용도 제고, 평가 파트너십 강화 등 3가지로 설정

II. 2012년도 평가결과

1. 평가개요
2. 국별 평가 및 정책 평가 결과

* 각 평가는 평가 대상 소개, 평가목적, 평가결과, 제언사항, 평가결과 활용 등과 같이 여러 항목으로 나누어 요약, 소개됨.

3. 주제별평가 및 형태별 평가결과
4. 사후평가결과

III. 2013년도 평가계획

1. 평가목표
2. 평가추진 및 대상선정 기본방향
3. 2013년도 평가과제

부록

자료: <http://www.koica.go.kr/download/2012evaluation_kor.pdf>.

2. 평가결과의 환류

2.1. 이행과제의 설정

□ 이행과제의 구분

○ KOICA의 경우 제도개선, 사후관리, 수원국 만족도 조사 등 세 가지로 환류과제를 분류함(국무조정실 등 2013, 120; 연구자문회의 결과(2014. 1. 15. 농촌경제연구원 중회의실)).
- 과제별로 중장기, 단기과제로 구분
- 설정된 과제에 대하여 담당부서 지정, 이행계획서 제출, 이행계획서 내용에 따른 이행 여부를 모니터링

○ 농식품부의 경우 제도개선과 사후관리로 이행과제를 구분하도록 함.
- 수원국 만족도 조사는 평가과정에서 일부 시행한 것으로 보아 이행과제로 다시 추진하는 것은 생략함.
- 제도개선 : 사업관리 방식을 포함하여 전략, 프로그램 등 농림분야 국제협력 관련 제도적 차원에서의 개선이 필요한 사항
- 사후관리 : 사업별 사후관리 및 출구전략(exit strategy) 수립을 위해 필요한 사항

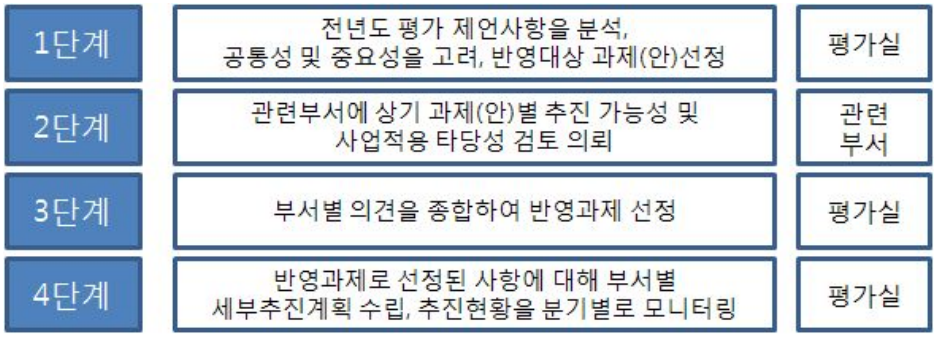
□ 이행과제 수행 업무의 담당

○ 이행과제가 설정된 경우 그 이행을 위한 업무 수행의 주체는 과제의 성격에 따라 달라질 것임.

○ EDCF와 KOICA의 사례(국무조정실 등 2013, 93, 115)
- EDCF의 경우 환류 중 제도개선과 관련된 사항은 EDCF 기획실 담당, 나머지는 사업부에서 담당
- KOICA의 경우도 이와 유사함. 즉, 환류에 대한 관리, 제도개선과 관련

된 사항은 기관장 직속의 ODA 평가실, 개별 사업에서의 환류과제에 대한 이행은 사업부서가 담당

그림 4-1. KOICA의 환류시스템



자료: 강경재(2012, 106).

○ 농식품부의 경우 본부와 사업관리기관이 환류과제의 이행을 분담할 수 있을 것임.

- 농식품부: ① 제도개선 이행과제 확정, 계획수립 및 이행, ② 사후관리 이행과제 확정
- 사업관리기관은 사후관리 이행과제별 계획수립 및 이행

2.2. 이행과제의 수행

□ 이행과제의 수행

○ 평가지침 제13조(평가결과의 반영)

- ① 사업시행기관은 평가결과반영계획의 이행상황을 반기별로 점검하여 그 결과를 협조기관에 제출하고, 협조기관은 기관별 이행점검결과를 종합하여 평가소위에 제출한다.

○ 평가지침의 규정에 따라 농식품부는 반기별 점검을 이행

○ 이행과제의 성실한 수행 여부에 따른 인센티브 부여 여부는 농식품부 자체의 부서별·개인별 평가에 반영하는 것으로 설정

제 5 장

평가지침(안)

※ 이하는 앞서 분석한 결과를 바탕으로 농림축산식품부 국제농업협력사업 평가지침에 포함되어야 할 내용을 정리한 것임.

1. 평가지침의 목차

제1장 총칙
제2장 용어, 평가지침의 적용 대상, 평가의 원칙과 기준
제3장 평가 대상 사업 선정 원칙, 평가의 종류
제4장 평가시기별 평가
제5장 평가의 관리 및 시행
제6장 평가위원회
제7장 평가업무 질적 수준의 제고
제8장 평가결과의 활용

2. 주요 내용

제1장 총 칙

제1조(목적) 농업분야 국제개발협력 평가지침(이하 “지침”)은 국제개발협력기본법 제13조에 따라 농림축산식품부의 국제개발협력 평가에 관한 기본적인 사항을 정함으로써 국제개발협력 정책, 전략, 프로그램, 프로젝트 등(이하 “국제개발협력사업”)의 효과성과 효율성을 제고하고 국제개발협력의 책임 있는 이행과 국민의 지지기반 확보를 목적으로 한다.

제2장 용어, 평가지침의 적용 대상, 평가의 원칙과 기준

제2조(용어) ‘사업수행기관’은 농림축산식품부, ‘사업관리기관’은 부처를 대신하여 국제개발협력사업을 관리하는 기관, ‘사업자’는 사업관리기관의 관리 아래 실제로 사업을 실시하는 기관이나 개인, ‘(평가)협조기관’은 무상원조의 경우는 외교부, 유상원조의 경우는 기획재정부, ‘평가시행기관’은 실제로 평가를 담당하는 기관 혹은 조직이나 전문가 집단 등을 가리킨다.

제3조(평가지침의 적용 대상) ① 농림축산식품부 본부와 소속기관(국립종자원, 농림축산검역본부, 국립농산물품질관리원 등)에서 시행하는 국제개발협력사업 및 관련 정책, 전략, 프로그램 등을 대상으로 한다.

② 농촌진흥청과 산림청 등에서 별도의 예산을 확보하여 시행되는 사업은 제외한다.

③ 사전조사 실시사업, 타당성 조사사업 등 협력사업의 발굴과 형성을 위한 활동은 제외한다.

제4조(평가의 원칙) 농림축산식품부는 다음 각 호의 원칙에 따라 평가를 실시

한다.

가. 공정성 : 평가과정 중에 편견을 피하고 신뢰성을 기할 수 있도록 평가를 실시하여야 한다.

나. 독립성 : 정책결정 및 사업시행과정으로부터 독립하여 평가를 실시하여야 한다.

다. 신뢰성 : 전문성 및 독립성을 가진 평가자가 투명한 과정을 통해 평가를 실시하여야 한다.

라. 유용성 : 평가결과는 다양한 이해관계자의 관심 및 필요성을 충분히 반영하여 국제개발협력 정책결정과정에 유용하게 활용되어야 한다.

마. 파트너십 : 국제개발협력대상국(이하 "협력대상국") 및 타 공여국·기관 등의 평가 참여를 장려한다.

제5조(평가의 기준) 평가실시기관은 다음 각 호의 평가기준에 따라 평가를 실시한다.

가. 적절성 : 협력 대상국의 개발정책 우선순위, 우리 정부의 정책 우선순위 및 국제적 개발과제와 우리 국제개발협력사업의 부합 정도를 평가

나. 효율성 : 국제개발협력사업의 지원규모(투입자원) 대비 지원성과 평가

다. 효과성 : 국제개발협력사업의 목적이나 목표의 달성 정도 평가

라. 영향력 : 완료되거나 수행 중인 국제개발협력사업이 협력 대상국의 사회, 경제, 환경 등에 직·간접적으로 미친 긍정적 또는 부정적 효과 평가

마. 지속가능성 : 국제개발협력사업 완료 이후 효과 및 혜택의 지속가능 여부 평가

제3장 평가 대상 사업 선정 원칙, 평가의 종류

제6조(평가 대상 사업 선정 원칙) 전년도의 사업수행 및 평가결과, 국별지원전략 및 분야별지원전략 등 개발협력 관련 전략을 검토하고 우선지원 분야, 기관별 중기 또는 연도별 전략 또는 정책, 국제개발협력 동향 등을 종합적

으로 고려하여 선정한다.

가. 평가예산의 가용 여부, 사업의 규모, 그리고 정책적 중요성 등을 고려하여 실제 평가 대상 사업을 선정한다.

나. 사업비 규모가 큰 사업부터 평가를 위해 확보한 예산이 허용하는 범위까지 선정한다.

다. 이를 위해 협력사업 예산의 일정 비율을 평가업무에 사용할 수 있도록 한다.

제7조(평가의 종류) ① 농업분야 국제개발협력 사업에 대한 평가의 종류는 아래와 같다.

가. 정책 및 전략평가 : 국제개발협력 관련 정책 및 전략의 유용성 및 타당성 등을 평가

나. 국별 평가 : 특정국가에 대한 지원 전략 및 사업 등을 종합적으로 평가

다. 분야별 평가 : 국제개발협력사업의 각 분야에 대한 정책 및 사업성과 등에 대한 총괄 평가

라. 주제별 평가 : 양성평등, 인권, 제도개선 등 국제개발협력 관련 특정 주제와 관련된 사업에 대한 평가

마. 형태별 평가 : 국제개발협력사업 추진 형태에 대한 평가

바. 프로젝트/프로그램 평가 : 국제개발협력 개별 사업 또는 프로그램 등을 평가

사. 평가실시기관이 필요하다고 판단하는 평가

② 평가 종류별 시행시기는 아래와 같이 정할 수 있다.

가. 프로젝트/ 프로그램 평가 : 2014년부터

나. 주제별 평가 : 2015년부터

다. 정책 및 전략평가, 국별 평가, 분야별 평가, 형태별 평가 : 2017년부터

제4장 평가시기별 평가

제8조(평가시기별 평가) ① 모니터링은 모든 사업에 대해 사업자가 자체적으로 실시하도록 한다.

② 모니터링을 외부에 의한 중간평가로 실시하는 경우 사업자에 대하여 차후 사업시행기관 선정 등에서 가산점을 부여한다(이 경우 평가비용은 평가사업 비용에서 충당).

③ 중간평가는 모든 사업을 대상으로 실시하되 사업시행기관인 농림축산식품부(농어촌공사가 사업자인 경우) 혹은 사업관리기관인 농어촌공사(농어촌공사가 사업자가 아닌 경우)가 필요하다고 판단하는 경우 일부 외부평가에 의해 실시한다. 단, 자체평가로 하는 경우에는 모니터링으로 대체한다.

④ 종료평가는 종료된 모든 사업을 대상으로 사업종료 시기에 실시한다.

⑤ 사후평가는 종료 후 3년이 경과한 사업을 대상으로 실시한다.

제5장 평가의 관리 및 시행

제9조(평가의 관리) ① 평가관리기관은 평가시행기관을 선정하고 평가과정을 관리한다.

② 모니터링을 제외한 프로젝트 평가는 사업관리기관, 나머지(국별, 주제별, 형태별, 정책/전략 등 평가)는 농림축산식품부가 평가관리기관이 된다.

③ 사업관리기관 자신이 사업자인 경우 농림축산식품부가 평가관리기관이 된다.

④ 평가관리기관은 평가시행기관으로 하여금 공동평가를 장려한다.

제10조(평가의 시행) ① 평가시행기관 선정을 위한 공고 및 입찰은 국가계약법에 근거하여 나라장터를 통한 일반경쟁입찰의 과정에 따라 진행한다.

② 평가용역을 위한 과업지시서는 국무조정실의 용역 표준제안서 양식을

준용한다.

③ 평가시행기관 선정을 위한 심의 시 유의사항은 아래와 같다.

가. 심의위원회의 구성은 평가위원회와 별도로 구성하고 익명을 보장한다.

나. 심의를 위한 심사항목은 국무조정실의 용역제안서 점검 목록(안)을 준용할 수 있다.

다. 심사의 주안점에 따라 항목별 가중치를 조정할 수 있다.

④ 평가시행기관은 국무조정실의 평가윤리 지침을 준수하여야 한다.

제11조(평가보고서 작성 및 보고) ① 평가보고서의 목차는 통합평가 매뉴얼 상의 목차 표준안을 준용한다.

② 중간보고는 내부 보고회의로 갈음하고 최종보고는 여러 개의 평가를 묶어 내부 보고회의, 워크숍, 혹은 세미나의 형태로 보고한다.

③ 세부 보고방식은 평가위원회에서 정한다.

제12조(평가보고서에 대한 심의) ① 평가위원회에서 보고서 품질평가 심의위원을 위촉하여 평가보고서를 심의한다.

② 평가보고서 심사를 위한 심사표는 평가위원회가 통합평가 매뉴얼의 보고서 품질관리 점검 목록을 참고하여 작성하며, 교훈과 제언, 범분야 등 항목에 대해 특별히 고려한다.

③ 심사결과 발간기준 혹은 보고서 수정 후 재심사 등에 관한 세부기준은 평가위원회에서 별도로 정한다.

제6장 평가위원회

제13조(평가위원회의 목적) 평가위원회는 농림축산식품부와 소속기관의 국제개발협력사업에 대한 평가 관련 업무에 관하여 심의하고 이와 관련하여 농림축산식품부 장관을 자문하는 역할을 담당한다.

제14조(평가위원회의 역할) ① 연간 평가계획을 심의한다.
② 평가 대상 사업을 선정한다.
③ 평가시행기관 선정을 위한 심의위원회를 구성한다.
④ 평가결과보고서(안)의 심의를 위한 심의위원회를 구성한다.
⑤ 평가결과 보고서의 최종 발간 여부를 결정한다.
⑥ 기타 필요한 사항을 결정한다.

제15조(평가위원회의 구성) ① 평가위원회 위원장은 객관성 확보를 위하여 외부인사를 위촉한다.
② 평가위원회 위원은 민간위원 등 외부인사 총 10명 이내로 구성한다. 단, 농림축산식품부 국제개발협력과장이 간사를 맡을 수 있다.

제16조(평가위원회의 운영) ① 정기회의 연 2회(연간 평가계획 심의, 평가결과 보고서 발간 여부 결정 등) 및 부정기회의를 개최한다.
② 기타 평가위원회 운영에 관한 사항은 별도로 정한다.

제7장 평가업무 질적 수준의 제고

제17조(평가업무의 질적 수준 제고를 위한 조치) ① 평가전문기관이 시행하는 국내외 회의, 교육활동에 적극 참여하도록 권고한다(가령, KOICA의 개발평가세미나 등).
② 평가수행인력 중 평가전문기관(KOICA ODA 교육원 등)이 시행하는 평가관련 교육의 이수자가 있는 경우 평가시행기관 선정을 위한 입찰에서 가산점을 부여한다.

제18조(평가 매뉴얼 제작) 평가지침 이외에 평가수행기관이 참고할 수 있도록 매뉴얼을 별도로 마련하도록 한다.

제8장 평가결과의 활용

제19조(평가결과의 공개) ① 평가결과는 공개를 원칙으로 하며, 평가소위, 국제개발협력위원회 심의와 보고 뒤 1개월 이내에 공개한다.

② 농림축산식품부, 국무조정실, 농어촌공사, 평가시행기관 등의 웹사이트를 통해 공개한다.

③ 평가결과 보고서에 대한 영문초록(abstract)을 작성하여 OECD DAC의 개발평가네트워크(Network on Development Evaluation)를 통해 공개한다.

④ 사업이 시행된 대상국의 관련 부처, 부서와도 평가결과를 공유한다.

제20조(연간 국제개발협력사업 평가결과 이행과제 도출) ① 사업관리 방식을 포함하여 전략, 프로그램 등 농업분야 국제협력 관련 제도적 차원에서의 개선이 필요한 사항 등의 제도개선 과제를 도출한다.

② 사업별 사후관리 및 출구전략 수립을 위해 필요한 사항 등의 사후관리 과제를 도출한다.

제21조(이행과제 수행 업무의 담당) ① 농림축산식품부는 제도개선과 사후관리의 이행과제 확정, 제도개선의 계획수립 및 이행을 담당한다.

② 사업관리기관은 사후관리의 이행과제별 계획수립 및 이행을 담당한다.

제22조(이행결과 반영 방안) ① 국무조정실의 평가지침 제13조(평가결과의 반영)에 따라 평가결과 반영계획의 이행상황을 반기별로 점검하여 그 결과를 협조기관에 제출한다.

② 동기부여 차원에서 이행결과 반영에 대한 인센티브(개인 및 부서 성과평가에 반영하는 방안 등)를 제공한다.

부록 1

용역제안서(TOR) 목차 표준

표 지

용역제안서 제목

예 : 베트남 상수도사업 사후평가 용역제안서(TOR)

예 : 탄자니아 국별평가 용역제안서(TOR)

예 : 보건분야 ODA('05～'09) 평가 용역제안서(TOR)

작 성 기 관 명

년 월

목 차

Ⅰ. 평가배경(평가 대상사업 소개)

Ⅱ. 평가의 필요성 및 목적

Ⅲ. 평가 범위

1. 평가 범위
2. 평가 질문

Ⅳ. 평가 기준 및 방법

1. 평가 기준
2. 평가 방법

Ⅴ. 역할과 책임

1. 평가팀 역할
2. 평가실시기관 및 담당자 역할
3. 평가팀 구성
4. 품질관리 방법
5. 평가결과 보고 및 확산

Ⅵ. 평가의 산출물

1. 착수보고서
2. 중간보고서
3. 최종보고서
4. 협력국과의 워크샵

Ⅶ. 평가일정과 예산

1. 평가 일정
2. 평가예산

Ⅰ. 평가배경(평가 대상사업 소개)

○ 평가의뢰자 또는 발주기관 소개

○ 평가 대상 프로그램/프로젝트 소개

- 평가 대상사업의 목적 및 범위 : 평가 대상사업의 목표, 기간, 예산, 활동 내용 등을 포함한 사업의 추진경과 및 현황을 간단히 서술
- 평가 대상사업 주체 및 역할
- 평가 대상과 관련된 국가협력전략 등 정책적 요소
- 평가 대상사업의 주요 이해관계자 분석 (공여기관, 협력대상국, 이행기관 등)
- 평가 대상사업과 협력국/해당 분야의 타 사업과의 연관성
- 평가실시시점 및 평가의 중점사항에 영향을 주는 외부요인
- 기준정보출처 명시 : 평가 대상사업과 관련된 협력대상국의 개발계획 문서, 유사사업에 대한 과거 평가결과, 타 공여기관의 평가결과 등 기존에 존재하는 정보에 대한 출처를 조사·정리

Ⅱ. 평가의 필요성 및 목적

○ 평가의 필요성과 시점 결정에 대한 이유

○ 평가의 목적

- 평가 대상사업의 과거 성과에 관한 정보 제공, 교훈 도출, 사후 조치에 대한 제언, 사업자금이 효율적/경제적으로 활용되었는지 여부 판단, 기금의 연장운영 결정 등

○ 평가의 주요용도 및 사용자, 주요 이해관계자

Ⅲ. 평가 범위

1. 업무 범위

○ 평가 대상사업 전반에 대한 평가인지, 일부 요소에 대한 평가인지 혹은 사업 전 기간에 대한 평가인지, 일부 기간에 대한 평가인지, 어느 지역이 평가 대상으로 포함되는지 등을 명시

2. 평가 질문

○ 질문들은 평가목적에 부합하고, 평가팀이 필요한 정보 수집에 활용할 수 있도록 명확히 기술해야 함. 작성된 질문들은 분류하여 우선순위를 정하도록 함.

Ⅳ. 평가 기준 및 방법

1. 평가 기준

○ DAC 5대 평가기준 외에도 시행기관의 성과, 사회/경제적 영향, 환경적 영향 등 추가적 평가기준을 고려하도록 함. 또한 적절성 평가에 사용되는 주요 정책 참고자료를 구체화함.

2. 평가 방법

○ 평가절차의 주요 단계를 정하고, 평가에 대한 접근 방식, 정보수집방법에 대한 개요를 서술(새로운 데이터 수집출처, 평가방법별 표본 추출계획; 대표지역, 인구 및 표본 규모, 요구되는 정확도 수준, 정보수집 및 분석방법, 성과에 대해 참조할 수 있는 지표 등)

○ 평가 절차 및 방법 서술시 다양한 이해관계자 그룹 간(특히 협력대상국과) 네트워크 강화, 의사소통 구조 수립, 공동분석 수행 등에 대한 절차도 포함

- 언론 또는 보안과 관련된 특이사항, 작업시간 및 휴일에 대한 요구조건, 정보수집에 영향을 미칠 수 있는 날씨, 여행, 사회/문화적 조건, 현지 컨설턴트 고용, 활용가능서비스(지역 통역사, 인터뷰 수행자, 정보 수집자, 운전기사 등), 사무실공간/자동차/노트북/녹음기 등 평가에 필요한 환경 및 회의준

비(일정협의 등), 평가결과물 및 결과보고, 공개 요건 등을 고려하여 평가절차 구체화

Ⅴ. 역할과 책임

1. 평가팀 역할

○ 평가팀의 책임과 각각의 팀원 뿐 아니라 기타 이해관계자, 자문기구의 역할과 책임 등을 명시

2. 평가실시기관 및 담당자 역할

○ 평가실시기관 및 담당자 역할과 업무분장, 평가팀에 대한 지원사항 명시

3. 평가팀 구성

○ 평가 중점사항, 방법, 분석기법에 따라 요구되는 평가팀의 역량 명시
- 특정분야 및 이슈에 대한 전문성, 필요 언어에 대한 유창성, 해당 나라 또는 지역에서의 업무 경험, 평가방법 및 정보수집능력, 해당이슈에 대한 분석 능력, 절차 관리(촉진) 능력 등

4. 품질관리 방법

○ 품질관리를 위한 메커니즘, 도구, 항목 및 품질점검 시기 등에 대해 명시

5. 평가결과 보고 및 확산

○ 평과 결과의 공개여부와 공개 대상, 보고체계, 확산 및 활용 방법, 주요 사용자에 대해 기술

Ⅵ. 평가의 산출물

1. 착수보고서

○ 평가이해관계자 분석, 평가 대상 분석, 평가개요 및 방법론, 평가틀 및 평가 매트릭스

2. 중간보고서

○ 현지조사 준비 및 결과물(설문지, 수집 완료된 데이터, 분석내용 등)

3. 최종보고서

○ 평가결과 및 평가결과 공개에 사용할 자료(보도자료, 요약본, 발표자료 등)와 결론 및 제언
- 발간보고서 종류 및 국·영문 발간 부수 등 명기

4. 협력국과의 워크숍, 보고회 등

Ⅶ. 평가일정과 예산

1. 평가 일정

○ 활동별 일정 및 기한

2. 평가예산

○ 평가의 주요 활동 중심으로 비용산정(출장, 평가팀 구성원 인건비 등)

부록 2

용역제안서(TOR) 점검 목록

1. 요 소	2. 항 목
3. 평가배경, 평가 목적, 평가질문의 명확성과 논리적 연결성	4. 평가의 취지와 목적의 명확성
	5. 평가 대상사업 설명과 사업수행근거 설명의 명확성
	6. 평가의 주요 용도와 사용자의 규정
7. 평가기준 선정과 적용 (방법론) 제시	8. 주요 평가 질문 제시
	9. 평가 목적에 부합하게 평가 기준 제시
	10. 평가목적와 질문에 부합하게 평가의 수행 방향을 제시
	11. 범분야 이슈(성주류화, 환경, 인권, 빈곤 등) 고려 여부
12. 과업과 예산, 시간, 기술의 부합도	13. 평가의 목표 및 범위에 준하게 예산이 수립되었는지 타당성
	14. 평가의 세부일정제시 여부 및 세부일정의 타당성
	15. 구체적인 평가 산출물과 milestone 제시 여부
16. 이해관계자 참여	17. 주요평가질문 작성 및 평가범위 규정에 있어 이해관계자 및 기타 평가전문인력들과 사전에 논의를 수행하고 의견을 반영했는지 여부
	18. 평가 이해관계자들의 평가 참여 방식 제시
19. 평가산출물	20. 보고서 서식 명시(페이지 수, 틀 등)
	21. 동 평가를 통해 어떠한 제언과 교훈을 도출하고자 하는지를 구체적으로 명시했는지 여부
	22. 보고서의 확산 방식 명시 여부
23. 평가팀 선정	24. 평가자의 자격요건 명시 여부
25. 품질관리	26. 품질관리 방법의 제시 여부

부록 3

평가보고서 목차 표준

표 지

평가제목

예 : 베트남 상수도사업 사후평가보고서

예 : 탄자니아 국별평가보고서

예 : 보건분야 ODA 평가보고서 ('05～'09)

평가팀(책임연구원 및 공동연구원 성명)

제 출 기 관 명

년 월

목 차

Ⅰ. 평가보고서 요약

Ⅱ. 평가의 개요 및 배경

Ⅲ. 평가방법론
1. 평가기간
2. 평가방법
3. 평가수행의 어려움

Ⅳ. 평가 대상 분석
1. 추진배경
2. 평가 대상 개요

Ⅴ. 평가내용
1. 주요 평가결과(findings)
2. 평가기준별 평가
3. 평가 결론

Ⅵ. 교훈 및 제언
1. 교훈사항
2. 제언사항

부록
1. 지도(필요시)
2. 약어
3. 기타 평가 관련 문서(필요시)

Ⅰ. 평가보고서 요약(Executive summary)

ㅇ 2~3 페이지
- 가능한 간결하게 평가목적, 배경, 평가범위 및 방법론 설명
- 주요 결과, 교훈 및 제언 부분을 요약 설명

Ⅱ. 평가의 개요 및 배경(Introduction with background)

ㅇ 평가의 배경
ㅇ 평가의 목적, 범위 및 초점
ㅇ 평가 질문
ㅇ 평가의 주요 사용자
ㅇ 평가계획의 한계
ㅇ 평가 대상 관련 정책
ㅇ 평가팀

Ⅲ. 평가방법론(Methodology used)

1. 평가기간

2. 평가방법

ㅇ 평가모델 및 평가 매트릭스 제시
ㅇ 데이터 및 정보수집 방법 설명 (desk study, field visits, interview, questionnaires, official data, workshops, etc.)
ㅇ 문헌조사, case study, 설문지 분석 등 사용방법 설명 (각 사용방법별로 검토 문헌, 인터뷰 대상자 및 내용, 설문지 문항 및 설문내용, 설문 대상 등 구체 방법론 설명)

3. 평가수행의 어려움

ㅇ 평가 시 문제점들(정보수집상의 어려움, 주요 이해대상자 부재 등)
- 평가 시 문제점들로 인한 평가결과의 신뢰도에 미치는 영향, 평가 해석 시 유의점, 평가방법론의 한계 등 논의

Ⅳ. 평가 대상 분석(Evaluation Object Description and Analysis)

1. 추진배경

ㅇ 평가 대상 사업의 추진 배경, 평가 대상 정책 및 전략 추진 배경 등 각 평가 대상별 배경 및 현황 설명

2. 평가 대상 개요

ㅇ 평가 대상이 정책 및 전략 등인 경우

1) 평가 대상명, 평가 대상의 주요 내용 요약
2) 주요내용
3) 수립시기
4) 수립기관 또는 전문가
5) 평가 대상관련 사업, 상/하위 정책 및 전략
6) 평가 대상관련 지역 또는 국가, 분야
7) 평가 대상관련 기대효과
8) 평가 대상관련 추진체계(전략 및 정책의 수립 및 실행과 관련된 일체의 국·내외 기관 및 전략 및 정책의 영향을 받는 그룹 모두 포함)
ㅇ 집행기관
ㅇ 관련 협력대상국 기관 등

ㅇ 관계도

ㅇ 평가 대상이 사업인 경우(무상)

1) 사업명: 국문(영문)
2) 사업기간
3) 사업국가 및 지역
4) 사업비 : 천불(연도별 예산 :)
5) 개발목표(상위 목표)
6) 사업목표
7) 사업의 주요 산출물 :
8) 사업의 수혜자
9) 주요 투입(사업활동)
   ㅇ 협력대상국
     –
     –
   ㅇ 우리측
     –
10) 기대성과
11) 평가 대상관련 추진체계 (사업수행관련 기관 및 업체들 (국내 및 협력대상국 모두 포함), 수원기관 및 수혜자 등 사업관련자 일체)
   ㅇ 협력대상국 :
   ㅇ 우리측 참여기관:
     –
     –

ㅇ 관계도

13) 상위 프로그램명

○ 평가 대상이 사업인 경우(유상)

1) 사업명: 국문(영문)
2) 사업기본정보(차관정보, 사업비용, 추진경위, 사업수행기관 등)
3) 사업구성(목적, 지역, 내용 및 범위 등)
4) 추진배경
5) 사업실행
   ○ 소요비용, 조달
   ○ 사업실행체계 (조직도 포함)
   ○ 컨설턴트
   ○ 구매, 시공
6) 사업의 주요 산출물
7) 기대성과
8) 기타

Ⅴ. 평가내용(Evaluation and Conclusion)

1. 주요 평가결과(findings) 또는 평가결과 종합등급

○ 주요결과(무상)

- 평가질문에 맞춰 평가팀이 발견한 사실을 체계적으로 기술
- 발견결과의 질(정확성 및 적절성)에 대한 평가도 함께 기술

○ 평가결과 종합등급(유상)

2. 평가기준별 평가

○ OECD/DAC의 5대원칙 및 젠더, 환경 등 평가관련 원칙에 따라 평가계획상의 주요 이슈 등에 맞춰 Ⅴ. 주요결과사항에 대한 평가 결과 기술

○ 평가 대상 수행 또는 집행시의 문제점과 그 이유들

ㅇ 빈곤, MDGs 및 cross-cutting issues와의 관계 및 그에 대한 영향
ㅇ 사업계획상의 가정, 기획, 수행, 관리 및 협력대상국과의 파트너십에 대한 점검 결과
(필요시 V-1. 주요결과와 함께 한 장으로 통합기술 가능)

1) 적절성 평가
2) 효율성 평가
3) 효과성 평가
4) 영향력 평가
5) 지속가능성 평가

3. 평가 결론(총평)

ㅇ 평가와 분석을 통해 발견된 객관적 사실을 총괄적으로 정리
- 가치판단이 개입되지 않는 사실 위주로 요약

Ⅵ. 교훈 및 제언(Lessons Learned and Recommendation)

1. 교훈사항
ㅇ 평가자의 가치판단과 해석을 제시
ㅇ 평가로 도출된 결과 중 향후 정책, 전략, 계획, 사업수행, 관리단계별로 참고할 만한 사항 기술
2. 제언사항

○ 결론 및 교훈과 연계되는 구체적인 행동계획 제시

○ 사업관리체계 및 관련 정책 개선 등을 위해 향후 평가실시기관이 취해야 할 정책, 전략 등과 관련된 제언을 기술하되, 아래와 같은 항목을 고려하여 작성

- 5개 내외의 항목별로 그룹화하여 핵심 메시지를 줄 수 있도록 작성
- 정책 단계에서부터 실제 사업 단계까지 취해져야 할 조치를 일정 기간 내 '투입-활동-예상산출물'의 구조로 논리적으로 실제 적용이 가능하도록 작성
- 주요 이해관계자별로 해당 부분에 대해 향후 과업 내용을 설명할 수 있도록 작성
- 항목별 우선순위를 명시

부록(Appendices)

1. 지도(필요 시)
2. 약어
3. 기타 평가 관련 문서(필요 시)
   - 평가일정
   - 평가매트릭스
   - 평가관련 참가자 목록
   - 검토된 문서 목록
   - 하부평가 대상 평가보고서(프로젝트 등, 해당 시) 등

부록 4

평가보고서 품질관리 점검 목록

요 소	항 목
ToR 부합성	ToR 부합여부 및 부합되지 않을 경우 정당한 이유가 명시되어 있는지 여부
평가배경 및 목적	평가배경 및 목적이 명확하게 제시되었는지 여부
	평가목적과 평가질문이 유기적으로 연계되었는지 여부
	평가보고서의 주요사용자와 용도가 명확히 제시되었는지 여부
평가팀의 책무성 및 전문성	평가자의 이름과 소속의 명시 여부
	각 평가자의 역할 및 전문분야에 대한 명확한 설명 여부
평가 대상분석	평가 대상과 범위의 명확히 규정되었는지 여부
	PDM의 논리성 및 이를 뒷받침하는 이론, 가정에 대한 검토 여부
	기존의 평가목적과 PDM이 부재하거나 적절치 않을 경우 평가팀이 (재)구성하여 제시했는지 여부
평가방법 및 디자인	평가디자인 설계, 데이터 수집 기술과 분석에 대한 설명의 타당성 평가
	평가 매트릭스와 지표 선정의 타당성 평가
	평가 방법의 한계와 위험, 편파성에 대한 논의의 타당성 평가
적절성 분석	수원국 개발정책과 전략문서 및 국제적 개발목표 우선순위, 공여국 정책 및 우선순위 부합도 평가
	타 공여국과의 원조 분업, 유사사업과의 보완성과 차별성 분석의 타당성 평가
	협력대상 지역의 특수성에 대한 상황분석의 타당성

요 소	항 목
효율성 분석	정해진 예산과 기간 안에 사업이 수행되었는지 여부
	자원이 효율적으로 사용되기 위해 계획과 수행 시 사용된 전략의 타당성 평가
	동일한 개발문제가 더 비용효과적인 대안적 접근법을 통해 해결될 수 있는지에 대한 논의의 적절성 평가
효과성 분석	평가 대상이 의도한 산출물(output)과 장·단기적 결과물(outcome)을 달성한 정도 평가
	의도한 목표 달성의 성공 혹은 실패 이유 평가
	외부효과가 아닌 사업으로부터의 효과 평가
	계획된 수혜자와 실제 수혜자의 동일성 평가
영향력 분석	사업으로 인한 계획된 혹은 미 계획된 변화와 영향 평가
	사업이 직접적으로 수혜자 및 수혜기관에 미친 변화와 영향 평가
	사업이 간접적으로 미친 변화와 영향 평가
지속가능성 분석	재정적 지속가능성 평가
	사업 관리적 지속가능성 평가
	협력국 내에 평가 대상을 운영·관리할 수 있는 인적자원과 조직, 제도(정부지원) 존재에 대한 분석 여부
	지속가능성에 영향을 줄 수 있는 요인 분석 여부
빈곤감소, 범분야 및 원조효과성 분석	범분야 이슈가 사업목적, 예산, 활동 등에 고려되었는지 평가
	원조효과에 관한 파리선언 및 아크라 행동계획 등과 같은 원조효과성 의제와 관련한 용어사용, 해석 및 분석의 적절성 평가
사업집행 분석	평가 대상사업의 리더십과 거버넌스에 대한 분석의 타당성
	사업 재정관리에 대한 분석 수행의 적절성

요 소	항 목
	수원국과의 네트워크, 한국 개발협력 유관기관과의 정책일관성, 공여국과의 파트너십에 대한 분석의 적절성
	사업수행 조직 구조에 대한 분석의 타당성
신뢰할 수 있는 데이터	데이터 수집 방법과 전체적 평가 설계의 부합성
	자료 수집의 한계와 편파성이 논의
	데이터가 교차 검증(triangulization)되었는지 여부
	정보의 출처가 개인의 사생활과 비밀보장원칙이 충돌하지 않는 범위 내에서 표기되었는지 여부
명확한 분석	주장이 논리와 증거, 데이터로 뒷받침되었는지 여부
	분석의 종합성 평가
	페이지 수 제한을 넘지 않는지 여부
객관적 결과 및 타당한 결론제시	평가의 주요 발견점과 결과의 논리적 연계 여부
	결과를 뒷받침하는 증거의 객관성 평가
유용한 교훈과 제언	교훈에 평가자의 해석과 가치판단이 명확히 제시되었는지 여부
	결론과 교훈 및 행동계획 유기적 연계 여부
	행동계획이 이행가능하고 구체적인 형태로 도출되었는지 여부
	주요 이해관계자별 제언사항의 제시 여부
	제언사항의 그룹화 및 우선순위 제시 여부
보고서 명료성	요약의 명료성 및 포괄성(평가 목적, 배경, 범위, 방법, 주요 발견점, 교훈 및 제언 등 핵심내용 포함) 평가
	목차의 명료성(통합평가 매뉴얼과의 부합성) 평가
	보고서가 이해하기 쉽게 쓰여졌는지 여부

부록 5

국제개발협력 평가윤리지침

제1장 총 칙

제1조(목적) 이 지침은 국제개발협력 평가를 수행함에 있어 준수해야할 윤리기준과 행동준칙을 정함으로써 평가의 신뢰성과 책임성 제고 등에 기여함을 목적으로 한다.

제2조(용어의 정의) ① "평가실시기관"이라 함은 국제개발협력 평가소위원회 및 국제개발협력을 시행하는 중앙행정기관, 지방자치단체 및 공공기관 등 사업시행기관을 말한다.

② "평가수탁기관"이라 함은 평가실시기관으로부터 평가용역을 위탁받은 기관을 말한다.

③ "평가 대상"이라 함은 평가를 받게 되는 진행 중이거나 완료된 국제개발협력의 정책 및 전략, 협력국가, 사업 분야 및 형태, 개별 프로젝트 또는 프로그램 등을 말한다.

④ "이해관계자"라 함은 국제개발협력사업과 직·간접적으로 관련된 협력국 및 수혜자, 타 공여국 및 기관, 국제개발협력 관련 정부기관 및 단체, 민간단체 및 학계, 국회 등을 말한다.

⑤ "평가참여자"라 함은 직접 평가과정에 참여하여 의견을 제시하거나 정보 또는 자료를 제공하는 등의 역할과 활동을 하는 자를 말한다.

제3조(적용범위) 이 지침은 평가실시기관 및 평가수탁기관(이하 '평가자')이 수행하는 국제개발협력 평가의 모든 과정에 적용한다.

제4조(다른 법령과의 관계) 평가자는 국제개발협력기본법령에 따른 평가 원칙과 기준, 절차에 따라 성실히 평가를 수행하여야 하며, 평가와 관련하여 다른 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 이 지침에 따른다.

제2장 평가수행 원칙

제5조(독립성) ① 평가자는 정책결정 및 사업시행과정으로부터 독립하여 평가를 수행하여야 하며, 평가결과를 왜곡할 수 있는 내·외부의 부당한 압력이 있는 경우에도 평가수행의 독립성을 유지하여야 한다.

② 평가자는 독립성이 훼손될 여지가 있는 경우 이를 평가실시기관의 장에게 보고하여야 한다.

제6조(공정성) ① 평가자는 다양한 이해관계자의 입장과 의견을 고려하여 평가 대상에 대해 포괄적이고 균형적으로 평가하여야 하며, 공평하고 편견이 없는 태도로 평가를 수행하여야 한다.

② 평가자는 자신이 관여한 평가 대상에 대한 평가수행을 회피하여야 하며, 회피가 불가능한 경우 이를 평가보고서에 명시하여야 한다.

③ 평가자는 자신뿐 아니라 평가자의 가족, 친인척, 지인 중에서도 평가 대상과 관련하여 이해관계 갈등을 일으킬 수 있는 요소가 있는 경우 이를 평가보고서에 명시하여야 한다.

제7조(신뢰성) ① 평가자는 신뢰할 수 있는 객관적 자료와 관찰, 일관성 있는 방법론 및 분석방법과 평가절차에 근거하여 평가를 수행하여야 한다.

② 평가자는 평가과정에서 이루어진 조사결과, 판단 및 그에 따른 결론을 정당화하는 충분한 증거를 제시하여야 한다.

제8조(책임성) 평가자는 계획된 일정과 예산 범위 내에서 평가를 완수하여야 하며, 평가예산의 지출과 관련하여 관계 법령과 일반적으로 인정된 회계원칙에 따라 사실에 근거하여 투명하게 기록·관리하여야 한다.

제9조(정확성) 평가자는 평가 대상의 목적과 내용에 대해 명확하고 정확하게 기술하고, 적절한 평가방법론과 기술의 채택, 다각적인 방법을 통한 정보의 검증 등을 통해 철저한 조사를 수행하여야 한다.

제10조(완결성) ① 평가자는 평가에 중대한 영향을 미칠 수 있는 가치판단, 가정, 이론, 방법론 등을 공개적으로 제시하여야 한다.

② 평가자는 평가 대상의 강점이 강화되고 문제점이 밝혀질 수 있도록 강점과 약점을 기록함으로써 완결적이고 공정한 평가를 수행하여야 한다.

제11조(투명성) ① 평가자는 평가의 목적, 적용된 기준 및 평가결과의 활용 등에 대해 이해관계자에게 명확히 알려야 한다.

② 평가자는 평가실시 전에 평가방법론을 공개하고, 평가과정에서 사용된 가정, 평가자의 가치판단 등과 함께 이를 평가보고서에 명확히 기술하여야 한다.

제3장 평가참여자 보호

제12조(평가참여자에 대한 배려) ① 평가자는 참여의 가능성 또는 용이성이 아니라 평가목적에 맞는 참여자를 선택하여야 하고, 사회적 약자 또는 소외계층의 참여를 배려하도록 노력하여야 한다.

② 평가자는 평가수행 과정에서 다양한 문화, 언어, 현지 관습, 종교적 신념, 성별에 따른 역할, 장애, 연령, 인종 등의 차이를 존중하고, 각 문화적 환경에 적합한 평가도구를 사용하여야 한다.

③ 평가자는 평가참여자로부터 필요한 정보를 습득하는 동안 평가참여자의 불편을 최소화하고, 사생활 침해가 발생하지 않도록 하여야 한다.

제13조(익명성의 보장) ① 평가자는 평가참여자에게 익명성 보장의 범위와 한계에 대해 충분히 알려야 하고, 익명성이 유지될 수 있도록 노력하여야 한다.

② 평가자는 평가참여자의 신원에 관한 사항 등 민감한 정보가 추적되지 않도록 하여야 한다.

제14조(부정적 영향의 최소화) 평가자는 평가가 평가 대상 또는 평가참여자에게 불필요한 부정적 영향을 미칠 수 있음을 인식하고, 모든 평가과정에서 이를 최소화하도록 노력하여야 한다.

제4장 평가실시기관의 의무

제15조(평가 대상의 선정) 평가실시기관은 국제개발협력 정책 및 전략, 평가결과의 활용 가능성 및 유용성, 비용 대비 타당성 등을 고려하여 평가 대상을 선정하여야 한다.

제16조(평가수탁기관 선정) 평가실시기관은 평가수행을 위탁하고자 하는 경우 평가용역의 계약 및 계약이행에 있어서 관계 법령에 따라 공정하고 투명하게 평가수탁기관을 선정하여야 하며, 불공정한 거래조건의 강요 등 부당한 요구를 하여서는 아니 된다.

제17조(평가방향 등의 제시) 평가실시기관은 평가의 배경과 목적, 평가결과의 주요 사용자 등을 명확히 제시하여 평가수탁기관이 평가방향과 주안점을 명확히 파악할 수 있도록 하여야 한다.

제18조(정보 등의 제공) 평가실시기관은 평가수탁기관의 평가수행에 필요한 정보와 자료를 가능한 범위에서 모두 제공하여야 하며, 적절한 행정적 지원이 이루어질 수 있도록 노력하여야 한다.

제19조(평가수행의 독립성 보장) 평가실시기관은 평가수탁기관의 독립적·자율적 평가수행을 보장하고, 평가보고서의 특정내용에 대한 수정·삭제·추가 등 부당한 요구를 하여서는 아니 된다.

제20조(평가결과 공개) 평가실시기관은 평가보고서의 출판, 홈페이지에 게재 등의 방법을 통해 평가결과를 공개하여야 한다. 다만, 국제개발협력기본법 시행령 제13조 단서에 해당되거나 공공기관의 정보공개에 관한 법률 제9조에 따른 비공개 대상 정보에 해당하는 경우 공개하지 아니할 수 있다.

제5장 평가수탁기관의 의무

제21조(평가역량의 공개) 평가수탁기관은 평가와 관련된 경험, 전문성, 지식과 기술 수준 등 평가역량을 정확하게 밝혀야 하며, 평가역량의 범위 내에서 평가를 수행하여야 한다.

제22조(불법행위에 대한 보고) 평가수탁기관은 평가수행과정에서 불법행위 또는 비윤리적 행위를 발견한 경우 그에 대한 상세한 내용을 평가실시기관에 보고하여야 한다.

제23조 (비밀엄수 및 소유권) ① 평가수탁기관은 평가수행 과정에서 취득한 비밀을 계약기간 중은 물론 계약이 해지된 경우 및 계약기간 만료 후에도 평가를 위탁한 평가실시기관의 사전 승인 없이 타인 또는 외부에 누설하여서는 아니 된다.

② 평가수탁기관은 평가보고서 등 모든 평가결과물에 대한 지적재산권 등의 권리가 평가를 위탁한 평가실시기관에 있음을 인식하고, 평가실시기관의 사전 승인 없이 이를 타인에게 제공하거나 여타 목적으로 사용하여서는 아니 된다.

제6장 평가윤리 준수 의무 등

제24조(평가윤리 준수) 평가자는 평가수행 과정에서 이 지침을 성실하게 준수하여야 하고, 그에 따른 의무와 책임을 진다.

제25조(평가윤리 등 위반행위에 대한 조치) ① 평가실시기관의 장은 평가수행 과정에서 관계 법령 및 이 지침을 위반하여 불법행위 또는 비윤리적 행위가 발생했다고 의심되거나 평가자 등으로부터 불법행위 또는 비윤리적 행위에 대한 보고 또는 제보를 받은 경우 이에 대한 조사를 실시하여야 한다.
② 평가실시기관의 장은 조사결과 위반사항이 확인된 경우 위반행위 관련자에 대해 인사상 불이익, 평가용역 참여 제한 등 관계 법령에 따라 적절한 조치를 취하여야 한다.
③ 평가실시기관의 장은 불법행위 또는 비윤리적 행위를 보고하거나 제보한 자가 그 보고 또는 제보로 인해 불이익을 받지 않도록 보호하여야 한다.

부 칙

제1조(시행일) 동 지침은 위원회에서 의결한 날부터 시행한다.

부록 6

국제개발협력 평가지침

제1장 총 칙

제1조(목적) 국제개발협력 평가지침(이하 "지침")은 국제개발협력기본법 제13조에 따라 국제개발협력을 시행하는 중앙행정기관, 지방자치단체 및 공공기관(이하 "사업시행기관")의 국제개발협력 평가에 관한 기본적인 사항을 정함으로써 국제개발협력 정책, 전략, 프로그램, 프로젝트 등(이하 "국제개발협력사업")의 효과성과 효율성을 제고하고 국제개발협력의 책임 있는 이행과 국민의 지지기반 확보를 목적으로 한다.

제2장 평가의 정의, 원칙 및 기준

제2조(평가의 정의) "평가"라 함은 현재 진행 중이거나 완료된 국제개발협력사업에 대한 계획, 실행 및 결과에 대한 체계적이고 객관적인 분석을 통해 국제개발협력사업의 성과를 측정하는 것을 말한다.

제3조(평가실시기관) 제12조에 따른 평가소위원회(이하 "평가소위") 및 사업시행기관이 지침에 따른 평가실시기관이 된다.

제4조(평가의 원칙) 평가실시기관은 다음 각 호의 원칙에 따라 평가를 실시한다.[1]

가. 공정성 : 평가과정 중에 편견을 피하고 신뢰성을 기할 수 있도록 평가를 실시하여야 한다.

나. 독립성 : 정책결정 및 사업시행과정으로부터 독립하여 평가를 실시하여야 한다.

다. 신뢰성 : 전문성 및 독립성을 가진 평가자가 투명한 과정을 통해 평가를 실시하여야 한다.

라. 유용성 : 평가결과는 다양한 이해관계자의 관심 및 필요성을 충분히 반영하여 국제개발협력 정책결정과정에 유용하게 활용되어야 한다.

마. 파트너십 : 국제개발협력대상국(이하 "협력대상국") 및 타 공여국·기관 등의 평가 참여를 장려한다.

제5조(평가의 기준) 평가실시기관은 다음 각 호의 평가기준에 따라 평가를 실시한다.[2]

가. 적절성 : 협력대상국의 개발정책 우선순위, 우리 정부의 정책 우선순위 및 국제적 개발과제와 우리 국제개발협력사업의 부합정도를 평가

나. 효율성 : 국제개발협력사업의 지원규모(투입자원) 대비 지원성과 평가

다. 효과성 : 국제개발협력사업의 목적이나 목표의 달성 정도 평가

라. 영향력 : 완료되거나 수행 중인 국제개발협력사업이 협력대상국의 사회, 경제, 환경 등에 직·간접적으로 미친 긍정적 또는 부정적 효과 평가

마. 지속가능성 : 국제개발협력사업 완료 이후 효과 및 혜택의 지속가능 여부 평가

---

1 경제협력개발기구(OECD) 개발원조위원회(DAC)가 1991년 채택한 개발원조 평가원칙(principles for evaluation of development assistance)을 준용

2 경제협력개발기구(OECD) 개발원조위원회(DAC)가 1991년 채택한 개발원조 평가원칙(principles for evaluation of development assistance)을 준용

제3장 평가의 종류

제6조(평가의 종류) ① 평가실시기관 중 사업시행기관별로 소관 사업에 대해 자체적으로 평가하는 것을 “자체평가”라 하고, 평가소위가 정책·전략·국별·분야별·주제별·형태별·프로젝트·프로그램별로 대표성 있는 사업을 선정하여 평가하는 것을 “소위평가”라 한다.

② 평가실시기관은 국제개발협력사업에 대해 아래와 같은 평가를 실시할 수 있다.

가. 정책 및 전략평가 : 국제개발협력 관련 정책 및 전략의 유용성 및 타당성 등을 평가

나. 국별 평가 : 특정국가에 대한 지원 전략 및 사업 등을 종합적으로 평가

다. 분야별 평가 : 국제개발협력사업의 각 분야에 대한 정책 및 사업성과 등에 대한 총괄 평가

라. 주제별 평가 : 양성평등, 인권, 제도개선 등 국제개발협력 관련 특정 주제와 관련된 사업에 대한 평가

마. 형태별 평가 : 국제개발협력사업 추진 형태에 대한 평가

바. 프로젝트/프로그램 평가 : 국제개발협력 개별 사업 또는 프로그램 등을 평가

사. 평가실시기관이 필요하다고 판단하는 평가

제4장 평가의 시행

제7조(사업시행기관별 내부 평가지침) ① 모든 사업시행기관은 국제개발협력기본법 및 이 지침이 정한 사항 이외에 다음 각 호의 사항을 포함하여 평가의 시행에 필요한 사항을 규정하는 기관별 내부 평가지침을 마련한다.

가. 연간 자체평가계획 수립에 관한 사항[3]

나. 자체평가위원회 구성·운영에 관한 사항

---

[3] 자체평가 대상, 자체평가계획 수립 관련 내부절차 등

다. 평과결과 도출된 제언사항 등의 이행을 담보하기 위해 필요한 사항[4]
라. 그 밖에 자체평가 시행을 위해 필요한 사항

② 사업시행기관은 제1항에 따른 기관별 내부 평가지침을 협조기관에 제출하고, 협조기관은 이를 종합하여 평가소위에 제출한다.

③ 평가소위는 필요한 경우 각 시행기관에 기관별 내부 평가지침의 보완 또는 관련 자료의 제출을 요청할 수 있다.

④ 제2항 및 제3항은 기관별 내부 평가지침의 개정에 관하여 준용한다.

제8조(연간통합평가계획의 수립) ① 모든 사업시행기관은 제7조에 따른 기관별 내부 평가지침에 따라 연간 자체평가계획을 수립한다.

② 제1항에 따라 연간 자체평가계획을 수립한 사업시행기관은 평가소위 운영규정 제13조에 따른 평가협조기관(이하 "협조기관")에 연간 자체평가계획을 제출하고, 협조기관은 기관별 자체평가계획을 종합하여 평가소위에 제출한다.

③ 평가소위는 협조기관이 제출한 연간 자체평가계획과 소위의 연간 소위평가계획을 종합하여 연간 통합평가계획을 수립한다.

④ 평가소위는 수립한 연간 통합평가계획을 국제개발협력위원회(이하 "위원회")에 보고한다.

제9조(평가의 실시) ① 평가실시기관은 이 지침, 제7조의 연간 통합평가계획에 따라 평가를 실시한다.

② 평가실시기관은 국제개발협력사업의 평가를 외부전문기관 또는 전문가(이하 "외부기관")에게 의뢰할 수 있다.

③ 평가실시기관은 협력대상국 또는 타 공여기관과 공동으로 평가를 실시할 수 있다.

---

[4] 제언사항 등의 이행결과를 개인 및 부서 성과평가에 반영하는 등 구속력 확보 방안과 인센티브 체계 마련 등.

제10조(평가결과 제출 및 심의) ① 사업시행기관은 자체평가결과보고서를 협조기관에 제출하고, 협조기관은 이를 종합하여 평가소위에 제출한다.

② 평가소위는 협조기관이 제출한 자체평가 결과를 심의하고, 동 심의결과를 위원회에 보고한다.

③ 평가소위의 평가결과보고서는 위원회에 상정하여 심의·확정한다.

제5장 평가결과의 활용

제11조(평가결과반영계획의 수립) ① 평가실시기관은 평가를 통하여 도출된 교훈과 제언사항의 타당성, 이행가능성 등을 검토하여 평가결과반영계획을 수립한다.

② 사업시행기관은 평가결과반영계획을 협조기관에 제출하고, 협조기관은 기관별 평가결과반영계획을 종합하여 평가소위에 제출한다.

제12조(평가결과의 공개) 위원회는 국제개발협력사업의 평가결과를 인터넷 홈페이지, 보도자료 등의 방법을 통해 국민에게 공개한다.

제13조(평가결과의 반영) ① 사업시행기관은 평가결과반영계획의 이행상황을 반기별로 점검하여 그 결과를 협조기관에 제출하고, 협조기관은 기관별 이행점검결과를 종합하여 평가소위에 제출한다.

② 기획재정부 장관은 평가결과가 다음 연도 국제개발협력 예산 편성 시 반영될 수 있도록 하여야 한다.

제14조(평가보고회의 개최) 평가실시기관은 세미나, 간담회, 토론회 형식의 평가보고회의를 개최하여 평가결과를 대외적으로 공개하고, 국제개발협력사업의 성과향상과 동 사업의 제도개선을 위해 필요한 의견을 수렴할 수 있다.

부 칙

제1조(시행일) 동 지침은 위원회에서 의결한 날부터 시행한다.

참고 문헌

강경재. 2012. 「KOICA 기관 성과관리 개선방안 연구: 개발협력 사업 성과관리를 중심으로」. 한국국제협력단.

국무조정실, 기획재정부, 외교부. 2013. 「2013년 ODA 합동 워크숍 자료집」.

국제개발협력실무위원회. 2013. 「'13년 국제개발협력 소위평가 결과(안)(제17차 국제개발협력 실무위원회 안건 제17-2호)」.

국제개발협력위원회. 2014. 「국제개발협력 평가관련 규정 제·개정(안)(제17차 국제개발협력위원회 안건 제17-3호)」.

국제개발협력위원회. 2013. 「국제개발협력 '12년 통합평가 결과 및 '13년 통합평가 계획(안)」. (2013. 2. 15).

권 율. 2011. "ODA 중기재정 운용방향." 국가재정운용계획 ODA 분야 작업반. 「2011~2015년 국가재정운용계획 : ODA 분야」. 공개토론회(2011. 6. 23.) 자료.

글로벌발전연구원. 2011. 「과테말라 난민정착지원 및 교육강화 사업 사후평가 보고서」. 한국국제협력단.

농림축산식품부. 2013. 「국제농업개발협력사업 발전방안 : 농림분야 ODA 중심으로」.

영남대학교. 2013. 「미얀마 북부지역 관개기술 역량강화 사업 사후평가 보고서」.

이상준. 2013. 「기초선조사(Baseline Survey) 수행체계와 활성화 방안 연구」. 한국국제협력단.

임정빈, 양태진, 김현정, 강하니, 봉소윤. 2012. 「개발도상국 농업기술협력사업의 성과지표 개발과 평가연구」. 농촌진흥청·글로벌발전연구원.

한국국제협력단. 2012.「평가업무수행 길라잡이」. 한국국제협력단.

한국국제협력단. 2008.「사업관리자를 위한 개발협력사업평가 가이드라인」. 한국국제협력단.

FAO. 2010. *The Use of Monitoring and Evaluation in Agriculture and Rural Development Projects*.

JICA. 2013. *2012 Annual Evaluation Report*.

JICA. 2007. *Evaluation of Japan's ODA for Agriculture and Rural Development*.

Kusek, Jody Zall, and Ray C. Rist. 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. The World Bank.

ODA Evaluation Division. 2012. *ODA Evaluation Guidelines (7th Edition)*. Ministry of

Foreign Affairs of Japan.

OECD. 2010. *Quality Standards for Development Evaluation.*

USAID. 2011. *Evaluation: Learning from Experience.* USAID.

World Bank. 2005. *Monitoring and Evaluation for World Bank Agricultural Research and Extension Projects: A Good Practice.*

World Bank. 2004. *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches.*

정책연구보고 P 187

농업분야 ODA 사업 평가지침 작성을 위한 연구

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)
인 쇄 2014. 1.
발 행 2014. 1.
발행인 최세균
발행처 한국농촌경제연구원
130-710 서울특별시 동대문구 회기로 117-3
02-3299-4000 http://www.krei.re.kr
인 쇄 동양문화인쇄포럼
전화 02-2242-7120 e-mail: dongyt@chol.com

ISBN 978-89-6013-585-7 93520

• 이 책에 실린 내용은 한국농촌경제연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.
• 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다. 무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.