

# KOICA 프로젝트 사업의 성과관리 방안과 사례

박 숙 현, 조 정 명 KOICA 평가실 과장, 대리

## 목 차

1. 프로젝트단위 성과관리의 필요성과 현황
2. 성과관리 제도개선 방안
3. 실제 적용 사례
4. 결론 및 시사점
5. 향후 과제

## 들어가며

최근 KOICA는 여러 내·외부적 환경변화를 겪고 있으며, 이러한 변화에 대처하기 위해 자의든 타의든 기존 사업수행방식과 관리에 대한 점검이 이루어지고 있다. 그 중에 가장 화두가 되고 있는 이슈는 바로 “원조사업의 성과관리”이다. KOICA 조직단위의 성과관리, 국별 원조사업단위의 성과관리, 개별 사업단위의 성과관리 등 그 차원과 요구 범위도 점차 다양해지고 있다. 개별사업관련, 가장 많은 비중을 차지하는 형태는 바로 프로젝트이다. 프로젝트는 1991년 이래 20년간 총지원액의 32%로 형태별지원실적 중 1위를 기록하고 있고, 수행건수 또한 2008년도 128건, 2011년도 225건, 2012년도 318건(계획)으로 점차 증가하고 있다. 최근 들어 매년 감사, 국회, 시민, 방송 및 미디어, 국제사회로부터 KOICA사업, 특히 프로젝트단위 성공사례와 실패사례에 대한 요구 또한 급증하고 있다.

본 글은 바로 개별사업단위 성과관리, 특히 프로젝트 사업단위의 성과관리에 대해서 논의하고자 한다. 먼저 성과관리의 개념과 배경, 그 필요성에 대해 간략히 살펴보기로 하겠다. 그간 성과관리에 대한 개념과 인식이 KOICA내부에 없었던 것은 아니었으나, 이를 체계적이고 조직적으로 강화시키는 제도적부분이 미흡했었던 점에 착안하여 KOICA에 실제 적용 가능한 제도개선방안 위주로 접근하였다. 또한 KOICA의 프로젝트 성과관리 시범사업으로 선정된 가나의 보건사업의 실제 적용사례를 추가하였으며, 마지막으로 향후 보완점과 시사점을 제시하는 것으로 매듭짓고자 한다.

# 1. 프로젝트단위 성과관리의 필요성과 현황

## 1.1 성과관리 정의 및 개념

“A broad management strategy aimed at achieving important changes in the way government agencies operate, with improving performance(achieving better results) as the central orientation”(OECD, DAC Working Party on Aid –Evaluation, 2000)

성과중심관리(Results-Based Management, RBM)란 성과 및 산출물, 결과물, 영향력의 달성에 중점을 둔 관리전략을 의미한다(OECD, 2002)<sup>1)</sup>. 한 가지 주안점은 관리의 톨로서 성과관리의 개념과 방식을 동일하나 성과(Result)의 정의는 기관마다 상이하다는 점이다. 기관성과의 경우는 기관의 설립목적과 특화된 강점, 역할에 따라 성과로 측정되는 것이 달라진다. 마찬가지로 프로젝트 단위로 범위를 좁혔을 때, 개별 프로젝트가 이루고자 하는 성과는 그 내용이나 특성에 따라 달라진다. 따라서 프로젝트의 성과관리는 동일한 국가와 분야라 할지라도 “무엇을 성과로 볼 것이냐”는 매번 수원국과 협의하는 과정을 겪게 된다.

성과관리가 국제개발협력에서 대두되기 시작한 배경은 1980년대 원조피로현상(Aid fatigue), 원조 예산 하향세, 원조프로그램이 개발성과생산에 실패했다는 대중의 인식 확산, 책임성에 대한 요구 증가 등이 있었다. 공공재원으로 개발협력사업을 수행하는 원조기관들은 이러한 배경하에 성과관리를 도입하게 되었으며, 이로 인해 국내적으로 책임성 있는 보고가 가능함과 동시에 내부적인 학습관리가 가능하게 되었다. 세계은행(WB)의 경우는 분권화를 추진하던 80년대 후반 및 90년대에 성과관리 도입이 일관성 있는 정책 및 전략결정의 프레임워크를 제공하였다.(World Bank, 1997)

성과관리를 수행하는 일반적인 절차는 ①사전평가 수행 ② 성과를 체계적으로 설정하고 합의 ③ 모니터링 대상이 될 지표를 선정 ④ 현재의 상태를 나타내는 기준치(Baseline) 정보를 수집 ⑤ 달성하고자 하는 구체적 타겟과 날짜 선정 ⑥ 정기적 모니터링 및 결과수집 ⑦ 평가 ⑧결과보고 ⑨제언 활용 ⑩기관내 활용 순으로 설명할 수 있다<sup>2)</sup>.

1) Results-based management 라는 용어는 Performance Management, Results-Focus, Result-Oriented Approach 등 다양한 용어들과 함께 사용되고 있음.

2) World Bank의 10단계(Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System)적용 하였으나 기관마다 단계가 줄어들기도 함.

## 1.2 프로젝트 단위 성과관리 필요성과 그 현황

앞서 살펴본 국제개발협력의 성과관리는 KOICA 프로젝트 수행단위로 정착시켜야 한다. 먼저, 프로젝트 단위 성과관리가 시급히 이루어져야 하는 이유는 아래와 같다.

첫째, KOICA사업의 성과관리는 전략, 정책, 프로그램, 프로젝트 단위로 세분화할 수 있다. 먼저 프로젝트 단계에서 성과관리가 이루어지지 않을 경우 상위프로그램, 정책, 나아가 국별 종합성과를 측정하기가 어렵다. 국별 종합성과를 측정하지 못하면 KOICA 종합적인 무상원조사업의 성과측정도 부정적인 영향을 미치게 된다.

둘째, 프로젝트 성과관리를 효과적으로 하는 경우 KOICA사업의 성과관리의 대표성이 확립된다. 앞서 머리말에서 언급한 바와 같이 프로젝트 사업형태는 KOICA지원 중 가장 큰 비중을 차지하고 있으므로, 프로젝트 성과관리가 잘 이루어지면 KOICA사업의 성과관리의 확산 및 보급이 훨씬 용이하다. 이는 급증하고 있는 무상원조사업의 규모와 프로젝트 수행비율을 감안할 때 가장 긴급하고 효율적인 방안일 것이다.

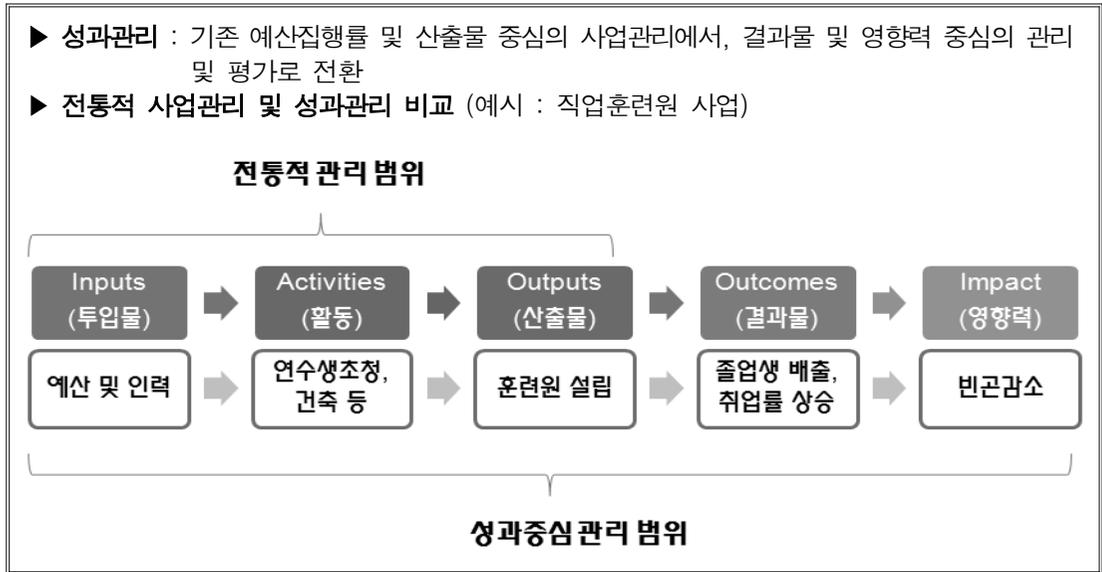
하지만 아직까지 대다수의 KOICA 프로젝트는 접근방식, 수행방식, 평가방식측면에서 성과관리를 수행하기 위한 한계점을 가지고 있다. 먼저 전통적인 접근방식으로 관리되고 있다. 전통적인 관리는 즉각적으로 생산되는 산출물 단위까지만 고려하는 실행주의 방식이다. 이러한 방식은 약속한 투입물과 활동수행에 중점을 두고 프로젝트 수행기간동안에는 산출물단위의 점검에만 몰두한다. 이러한 접근은 공여국 중심으로 약속한 사업을 수행했다는데 초점을 두고 있는 것으로, 실제 상위단계의 궁극적인 목적이 달성되었는지, 장기적인 관점에서 수원국의 발전에 도움이 되었는지 파악하기 어려운 문제를 안고 있다. 반면 성과관리에 중점을 두는 경우는 산출물 이상의 결과물과 영향력까지 관리의 대상으로 보고 사업의 궁극적 목적을 달성하는데 중점을 둬으로써 최종 성과 추적이 가능하고, 보다 수원국 중심으로 무게중심이 이동하게 된다. 아래 그림은 전통적 관리방법과 성과관리의 범위를 나타낸 것이다.

또한 범위측면에서 결과물과 영향력까지 고려한 사업들이라 할지라도, 이를 측정하기 위한 성과지표와 사전조사(Baseline)가 수행되지 않아, 사업전과 후를 측정하기 불가능한 경우가 종종 있다. 이렇다보니 평가방식에도 객관적 지표와 계량적 접근보다는 평가자의 주관이 개입될 수 있는 정성적 방법들이 주를 이루고 있어 무상원조 평가결과의 신뢰성에 비판을 받기도 한다<sup>3)</sup>. 물론 개발사업의 경우 자료의 접근성과 이용폭이 극히 제한적이나 중요성과지표의 경우만큼은 프로젝트 예산내 일부

3) 총리실 국제개발협력위원회산하 통합평가위원회는 원소수행기관의 평가방법에 정량적기법을 더욱 증점적으로 할 것을 권고(2011년) 한 바 있으며 협력단은 이를 반영하여 정량부분을 강화하되, 무상원조 특성상 정량 및 정성의 혼합방식(Mixed Method)를 강화하려고 노력중이다.

를 배정<sup>4)</sup>하여 측정하는 것이 성과관리에서는 필수적이라고 할 수 있다.

〈그림 1. 전통적 사업관리와 성과관리범위 비교〉



## 2. KOICA 성과관리 제도개선 방안

### 2.1 기본방향

효과적인 성과관리 도입을 위해서는 성과관리의 수요와 공급측면에서 접근이 필요하다<sup>5)</sup>. 즉 조직적 차원, 인적자원측면, 기술적인 측면, 재정적 측면에서 수요와 공급을 체계적으로 개선하는 방안을 기본으로 하였다. KOICA 프로젝트 성과관리의 여러 측면을 진단한 결과는 아래 표와 같다. 각 부문의 변화를 위해서는 성과사례들을 적용해보고 이를 수정작업하고 매뉴얼화하기 위해서는 최소 3년 이상<sup>6)</sup>이 소요될 것으로 예상하고 있으며, 전반적인 안정화는 5년 이상이 소요될 것이다.

〈표 1〉 KOICA 프로젝트 성과관리를 위한 진단들

구분	조직적 지원	인적자원	기술적 지원	재정적 지원
수요	• 성과관리(M&E)규정화·제도화	• 필요성 인식		• 사업별 성과관

4) 선진원조기관은 프로젝트 예산내 5%~10%이내를 M&E관련 수행으로 권고하고 있다.

5) Ray, Marie-Helene and Frederic. 2011, Influencing Change, Building Evaluation Capacity to Strengthen Governance, The World Bank. P6,(성과관리를 위한 역량직단 및 접근방식 파악에 유용하다).

6) 성과관리분야에 가장 모범사례로 평가받는 캐나다 원조기관인 CIDA의 경우도 조직전체 성과관리에 40년이상(1977년-2009년)이 소요됨.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과관리(M&amp;E)정책 보유</li> <li>품질관리 전담부서 신설</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영층의 관심</li> </ul>		리비용 배분
공급	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOICA 담당자 인센티브 제공</li> <li>외부수행자 및 전문가 향후 참여시 사업결과반영</li> <li>수원국 2차 및 3차 연계시 사업결과 반영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과관리 전문인력보강</li> <li>KOICA직원 및 외부사업수행자 정기교육 실시</li> <li>성과관리문화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과관리 가이드라인 제공</li> <li>데이터관리 시스템 구축</li> <li>기초조사 방법, 절차, 자료분석 기법 매뉴얼 제공</li> <li>분야별 성과지표표 개발</li> </ul>	

또한 성과관리는 수행을 위해 요구되는 조직문화, 가치관, 태도, 근무자의 행동이 필수적이라는 점 때문에 규정화나 제도화 이전에 적용방안에 대한 충분한 사례검토가 필요하다. 이를 위해 KOICA 사업의 중점분야별 보건, 교육, 농촌분야별 성과관리 시범사례를 적용해 보기로 하고 향후 일정규모 신규사업(예:500만불 이상)에 의무적용, 그 이후는 KOICA 모든 신규사업에 일괄 의무적용하는 것으로 계획하고 있다. 특히 2011년도는 8개 사업을 대상으로 사전조사 시부터 성과관리를 위한 분석과 목표치 및 지표합의, 양국간 업무분담 등을 추진하고 있다. 이러한 사례를 바탕으로 차후연도 제도화 반영과 매뉴얼에 쓰일 사례로 활용할 계획이다.

〈표 2〉 2011년도 성과사업 시범사례 리스트

분야	사업명(기간)	규모(만불)
보건	필리핀 일로일로주 공중보건 역량강화사업('12-'14)	460
교육	베트남 중부고원 소수민족 청소년 직업대학 향상사업('12-'16)	500
보건	네팔 티카폴지역 보건의료 환경개선사업 ('11-'14)	550
산업에너지	몽골 울란바타르시 지역난방 및 용수공급시스템 개선사업(2차)('11-'14)	500
교육	르완다 키추키로 종합기술훈련원 2차지원사업(v12-'14)	500
보건	가나 볼타지역 동서크라치군 식수위생 개선사업('11-'13)	400
보건	볼리비아 오루로 보건의료시스템 향상 및 의료인력 역량강화사업 ('10-'16)	1000
교육	이라크 도훅 시범학교 건립사업('11-'13)	550

## 2.2 세부개선 방안

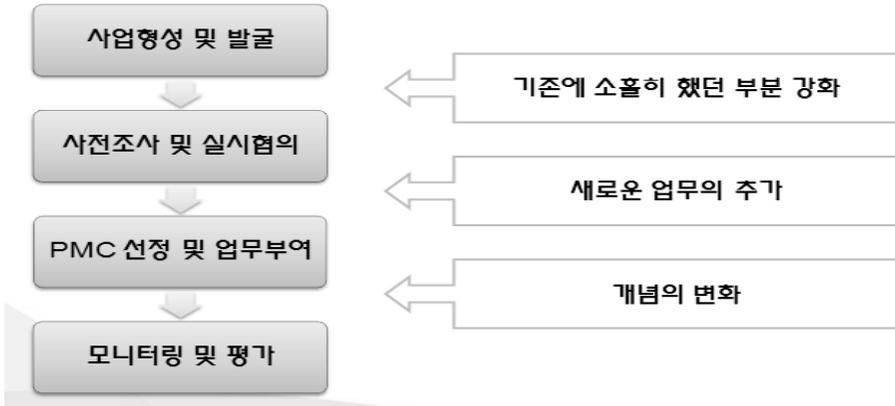
### ◆ 프로젝트 전 과정에 성과관리 강화

변화에 대한 반발을 최소화하고 축적된 경험과 지식을 최대한 활용하기 위하여 기존사업수행 절차에 성과관리를 접목시키고 이를 전 프로젝트 수행과정에 반영해 나갈 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

KOICA 프로젝트는 사업형성 및 발굴, 사전타당성 조사 및 실시협의, 세부집행계획 수립 및 사업수행자 선정, 사업 진행, 모니터링 및 평가업무의 사이클로 수행되고 있다. 사업의 기획단계인 형성

과 조사단계에서부터 그간 소홀했던 부분에 대한 인식 및 접근방법 전환, 성과관리를 위한 업무부분 강화를 유도한다.

〈그림 2〉 사업수행절차 및 성과관리 업무의 통합 방향)



수원국의 사업요청서 접수 시 투입내역위주의 조사보다는 대상지의 현황과 핵심문제를 파악하고, 궁극적으로 달성하고자 하는 목표를 찾아낸다. 사전타당성 조사 시 목표와 지표를 수립하고, 기준치조사 (Baseline Survey)를 실시하여 이를 토대로 목표치를 잠정적으로 설정한다. 이러한 업무를 수행하기 위해서는 세부 분야에 대한 전문지식보다는 해당지역의 개발사업 수행경험과 수원국의 개발문제 인식, 수행과정을 꿰 뚫는 종합적 분석력과 통찰력이 요구된다고 할 수 있다. 세부실험의 및 R/D체결 과정에서는 수원국과 성과목표 및 지표를 최종확인하고 양국간 성과관리를 위한 업무를 부담하여 공식문서(R/D)에 반영토록 한다. 이때 수원국의 부담사항에 명시하는 항목 중 사업종료 후 성과지표수집과 평가는 매우 중요한 항목으로서, 성과관리에서 강조하는 산출물 이상의 결과의 추적과 측정과 직결되어 있다.

세부집행계획 수립 시에는 성과관리를 위한 별도의 PMC업무와 수행예산, 방법, 보고주기, 관리방안 등에 대한 사항을 추가한다. 이때 고려해야할 사항은 바로 PMC의 성과관리역량이다. 일반적으로는 프로젝트를 현장에서 총괄하는 PM의 경우 지속적으로 성과지표를 수집하고, 분석하고, 보고하기에 가장 적임이다. PM의 위치상 KOICA 및 수원국에게 정기적으로 성과를 보고할 수 있고, 문제 발생 시 해결할 권한과 책임이 주어져 있기 때문이다. 하지만 별도의 성과관리 교육을 받지 않은 경우는 성과관리업무에 대한 이해도와 인식이 낮아 오히려 이를 부수적으로 처리하고 원하는 결과를 얻지 못하는 위험이 있다.

중간 및 종료평가시에는 사업의 진도관리 성격의 요소와 성과관리 요소 점검이 간략히 이루어 질 수

7) KOICA 평가실 제3차 개발협력세미나 자료 활용

있도록 하고, 사후평가 시에는 산출물 단계 이상의 결과와 영향을 집중분석 한다. 다만 KOICA사업은 현재 PMC는 산출물단계까지 인력을 파견하는 것으로 업무범위가 한정되어있다. 산출물 이상단계를 측정하기 위해서는 수원국이 측정, KOICA 현지사무소 측정, 사후평가팀이 측정, PMC 또는 제 3자가 측정하는 방법이 있다. 앞서 R/D체결시 수원국이 측정하는 것이 가장 이상적이지만, 수원국의 예산제약 및 행정력 등을 감안하였을 시 점검이 되지 못하는 경우가 있다. KOICA 현지사무소의 경우는 제한된 파견인력으로 무리가 있을 것이다. KOICA는 사후평가를 프로젝트사업 중 일부만 한정하여 수행하고 있기 때문에 측정되지 못한 사업수가 많아지는 단점이 있다. PMC 또는 제3자가 별도로 측정하는 경우 사후관리와 함께 KOICA사업의 성과를 제고한다는 측면에서 현실적인 대안이 될 수 있을 것이다.

◆ 성과관리 업무분담

KOICA 프로젝트는 여러 관계자가 포함되어 있으므로 성과관리를 위해서는 단계별 명확한 업무분담이 필요하다. 따라서 KOICA, 수원국, PMC간 업무분담이 설정되어야 하며, KOICA내에서도 프로젝트에 관여하는 관계팀간(평가실, 지역팀, 경제 및 사회개발팀)의 각 역할분담이 필요하다.

〈표 3〉 성과관리를 위한 KOICA, PMC, 수원국간 업무분담(안)

구분	KOICA	PMC (또는 PI)	수원국
사업설계	기획 및 검토	실무 (조사/조안작성)	기획 및 실무에 참여
사업집행 및 모니터링	PMC 보고 검토, 성과관리 지원 (예산 및 사업변경 등)	지표 모니터링, 성과관리, 결과보고	지표 모니터링
사후평가	기준지/목표치 대비 최종 성과측정 및 분석	사후 지표 모니터링	사후 지표 모니터링

제시안에 따르면 사업설계단계에서는 KOICA가 수원국 원조총괄기관과 함께 주도적으로 성과관리 기획에 참여한다. 사업요청서에서부터 정부간 공식합의문 서명절차까지, 사업의 개입논리, 목표설정, 기초조사, 목표치 및 지표설정, 양국간 업무분담 등은 성과관리의 기획에 해당된다. 세부사업내역이 확정되면 PMC차원에서 점검하고, 본격적 추진을 위한 마무리 실무점검을 하게 된다. 모니터링 단계에서는 수원국과 함께 PMC차원에서 지표 모니터링을 수행하고 보고서를 제출하면 KOICA는 여타 용역범위 업무와 함께 성과관리를 검토한다. 사후평가지 KOICA는 기획대비 실제 성과관리 결과를 분석하고 향후 유사사업의 목표치설정, 지표설정, 주기 등의 교훈으로 활용한다.

◆ 프로젝트 성과관리 매뉴얼 및 성과지표 풀(Pool) 구성

KOICA는 프로젝트 업무매뉴얼<sup>8)</sup>이 존재하지만, 내부직원을 위한 프로젝트 일반 절차와 양식, 행정사항 등 종합적인 수행측면을 중심으로 구성되어 있다. 하지만 성과관리를 위해 필수적인 환경분석, 목표설정, 기초조사 수행방법, 분야별 적용가능한 지표풀(Pool)등에 대한 매뉴얼은 부재한 상태이다. 예를 들어 성과관리의 대표적인 도구중에 하나인 PDM(Project Design Matrix)의 작성방법과 구성에 대한 설명은 존재하지만, 사전 PDM작성을 위해 필요한 개념적 틀(Conceptual Framework), PDM작성 후 필요한 성과모니터링(M&E)세부 정보, 지표정보 등은 체계적인 매뉴얼화 작업이 필요하다. 특히 국제원조기구의 양식과 샘플을 그대로 적용하기보다는 KOICA사업과 구조에 적용해보고 이를 일반화시켜 매뉴얼화하는 작업이 필수적이다.

성과지표(Indicator)는 프로젝트를 둘러싼 환경, 측정하고자 하는 내용 등에 따라 달라질 수 있으나, 주요 국제기구의 경우는 분야(Sector)별로 유사한 사업들의 성과지표 샘플(Pool)을 제시하고, 모범사례(Best practice)를 찾아내어 성과지표풀을 지속적으로 조정하고 점검해 나아가고 있다. 다만 유의할 사항은 성과지표의 경우 기관 및 조직의 지원형태에 맞게 조정되어야 한다는 것이다. KOICA는 성과관리를 위해 중점지원분야인 교육, 보건, 농촌분야의 각 단계별 성과지표사례와 범위를 제시하고 이를 지속적으로 보완 및 수정해나갈 계획이다.

〈표 4〉 KOICA 분야별 성과지표 풀(Pool) 예시

분야	사업 요소	성과 지표 Result Indicators			
		산출물 Output	결과물 Outcome		영향 Impact
1. 교육			Initial Outcome	Intermediate Outcome	Ultimate Outcome
	1) 초등교육 a. 인프라	학교신축 / 개선 교실신축 / 개선 기숙사신축 / 개선	교실당 학생수 학생 1,000명당 학교 수 학교시설기준에 부합하는 학교 수	사업대상지 초등학교의 등록비율 출석 및 졸업률 자퇴비율 중등교육진학률	문맹률 빈곤률
	b. 교육과정	교과서 개발 개수 교과서 발간 / 구매수 교육과정 개발	학생당 보유 교과서 권수		
	c. 교사역량	연수받은 교사의 수 개정된 교과서에 기반해 연수를 받은 교사의 수 교사별 교육시수	교사자격증을 보유한 교사의 수 학생/교사 비율 교사의 absenteeism 비율		
	d. 학교운영	학교관리위원회 설립	학교 재정관리의 개선		

8) KOICA, 2009, 「프로젝트 업무매뉴얼」

#### ◆ 성과관리 규정화 및 기타 조직적 차원의 개선방안

성과관리가 지속되기 위해서는 이를 체계화하고 규정화해야 한다. 하지만 준비가 미흡한 상태에서 일방적으로 성과관리를 강조하는 경우 실패하는 사례가 종종 있다. 앞서 성과관리 개념에서 설명하였듯이 성과관리는 조직원의 가치관, 업무태도, 행동을 궁극적으로 성과 중심으로 변화하는 행위이므로, 직원의 동의와 이해를 구하지 않으면 효과적인 성과관리를 달성하기 힘들다. 직원의 동의와 이해를 구하기 위한 기본적인 방안은 기술적인 지원과 안내, 가이드라인의 작성에 있다. 따라서 KOICA사업 성과관리는 시범적으로 제도화·확대화해 나갈 예정이다.

그 밖에 성과관리를 위해 KOICA내부직원의 지속적인 성과관리 교육, ODA교육원을 통한 사업수행자교육을 실시해 나갈 예정이다. 또한 성과관리가 제도적으로 확장되고 일반화되기 전까지는 성과관리참여 담당자 및 사업수행자, 수원국에게 인센티브를 제공하여 양질의 사례가 도출될 수 있도록 해야 한다. 실제 2011년도 성과관리 시범사업의 경우 해당팀의 인사관리인 MBO(목표에 의한 관리제)와 연계하여 추진하고 있다.

### 3. 실제적용 사례(‘가나 불타지역 식수위생 개선사업’을 중심으로)

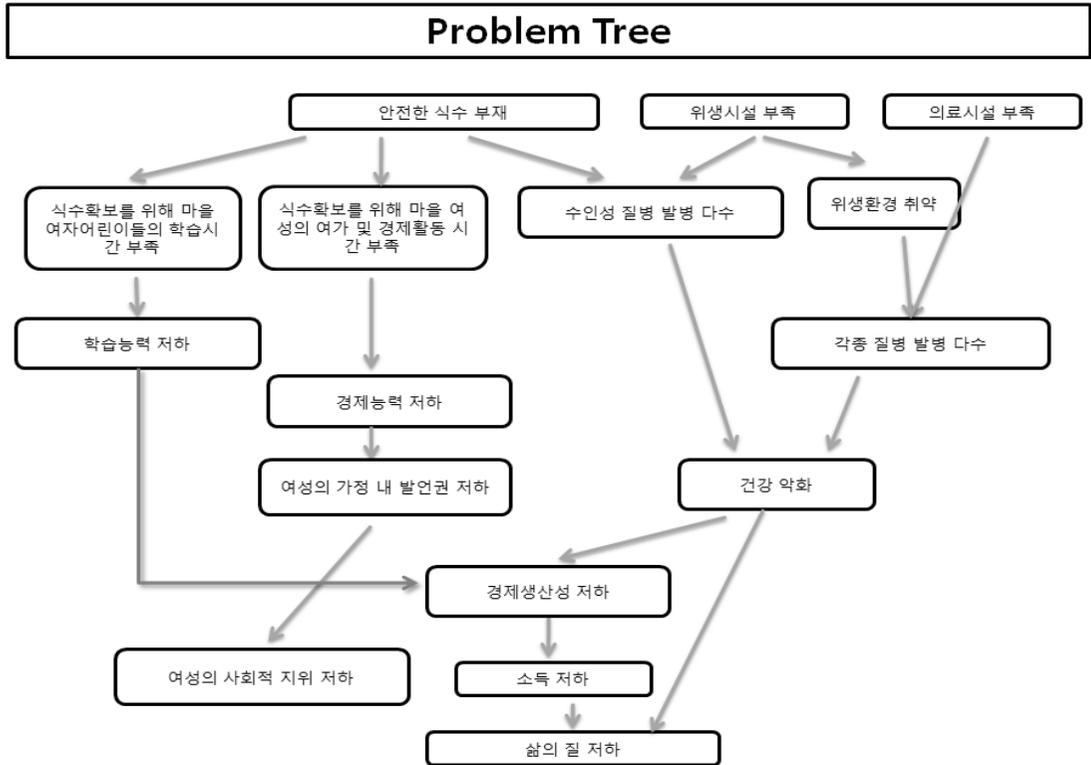
지금까지 프로젝트단위 성과관리의 필요성과 방안에 대해 알아보았다. 이제 위에서 설명한 이론적 배경을 바탕으로, 실제 KOICA 사업 사례를 통해 성과관리 방안에 대한 이해를 돕고자 한다. ‘가나 불타지역 식수위생 개선사업(11-13/400만불)’은 2011년 보건분야 성과관리 시범사업으로, 관정 및 위생시설을 설치함과 동시에 구충사업 및 주민 의식증진 사업을 병행하여, 가나 불타지역의 보건환경을 개선하고 나아가 지역주민의 건강증진을 도모하는 것을 최종 목표로 한다. 평가실에서는 동 사업의 실시협의 준비 단계에서부터 소관부서와 협력하여, 사업 형성 단계에서 부터 성과관리계획 수립할 수 있도록 지원하였다.

#### 3.1 성과관리 계획 수립 절차

성과관리 계획 수립에 있어 가장 먼저 선행되어야 할 것은 달성 가능한 **성과목표 설정**이다. 이를 위해서는 사업을 통해 해결하고자 하는 주요 문제를 파악하고, 그와 관련된 제반 환경을 분석하는 것이 핵심적이다. 이상적으로 이러한 작업은 사전타당성조사 준비과정 또는 사전타당성조사를 통해 이루어져야 한다. 그러나 동 사업의 경우, 사전타당성조사가 완료된 후에 성과관리 시범사업으로 선정되어 사업타당성조사에서 수집된 자료를 근거로 실시협의 준비 단계에서 재분석이 이루어 졌다.

문제분석에는 여러 가지 도구(tool)를 사용할 수 있다. 가장 흔히 사용되는 도구 중 하나는 **Problem Tree**이다.

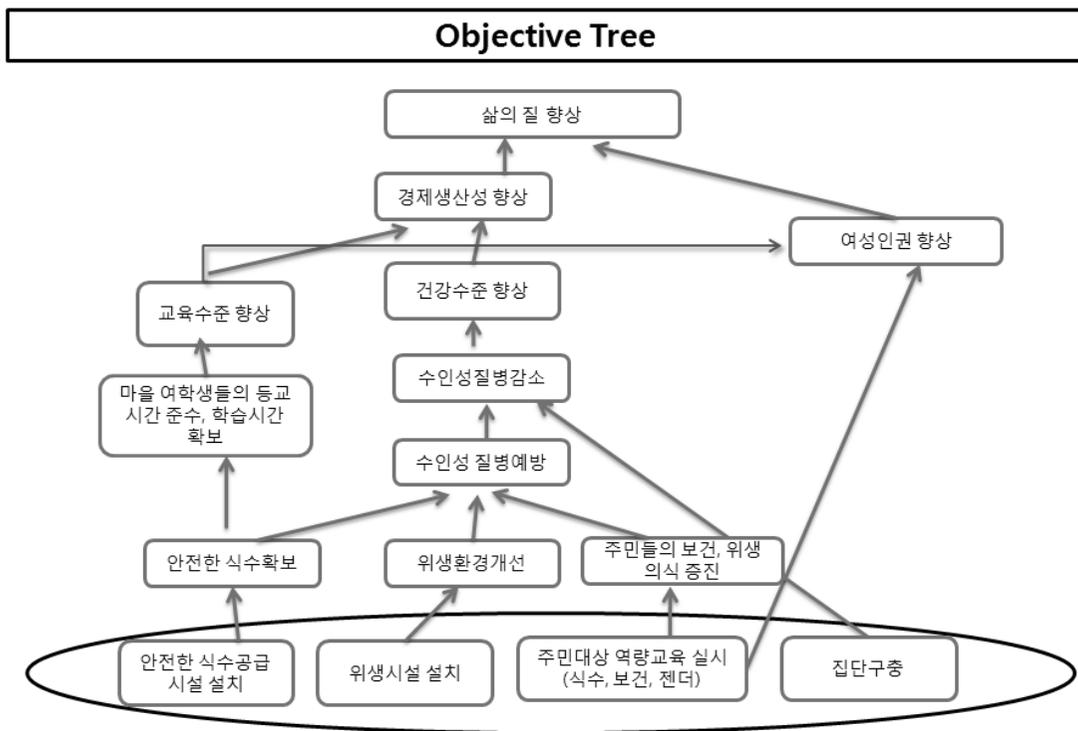
〈그림 3〉 가나 볼타지역 식수위생 개선사업 Problem Tree 예시



Problem Tree를 작성함으로써 주요 문제가 무엇이고, 그것으로 인해 나타나는 파급 현상이 무엇인지 파악할 수 있다. 또한 문제점을 나열해 봄으로써 우리가 사업을 통해 관여하고자 하는 범위를 가늠해 볼 수도 있다.

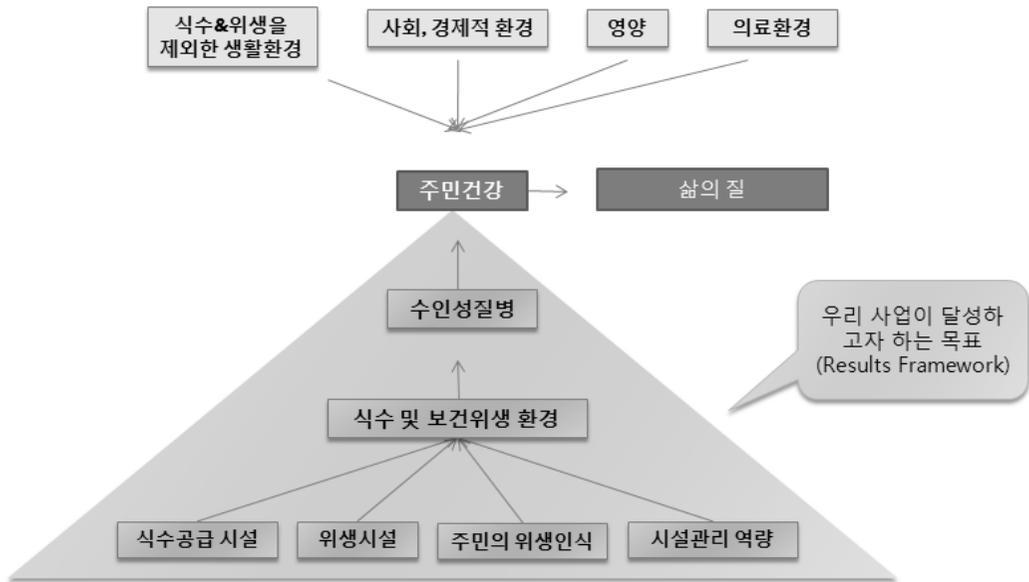
Problem Tree에 나열된 문제가 이상적으로 해결된 상태로 나타내면, 이것이 **Objective Tree**가 되는데, 이를 통해 우리는 사업이 포함해야 하는 주요 활동을 결정할 수 있다. 예를 들어, 동 사업의 경우에는 안전한 식수 및 위생시설 설치, 주민 역량강화교육, 집단구충 등을 통해 보건위생 환경 및 주민의식을 개선하고, 이를 통해 주민 건강을 증진 시키며 나아가 주민의 삶의 질 향상에 이르는 파급 효과를 기대할 수 있다. 사업 구성 요소와 목표를 그림으로 연결시켜 봄으로써, 사업 내용과 성과와의 인과 관계를 보다 명확히 할 수 있다.

〈그림 4〉 가나 불타지역 식수위생 개선사업 Objective Tree 예시



이러한 문제 분석과 목표분석의 결과를 보다 간략히 정리하여 **사업환경구조화(Conceptual Framework)**로 나타낼 수 있는데, 이를 통해 사업이 관여하고자 하는 범위와 궁극적인 목표를 한 눈에 파악할 수 있다. 사업환경구조화를 작성할 때 주의해야 할 것은 이는 각 요소간의 논리적 관계를 파악하기 위한 것이므로, ‘증진’, ‘감소’ 등 상태를 나타내는 단어는 포함하지 않아야 한다는 것이다. 주민의 건강에 영향을 미치는 요소에는 영양, 생활환경, 의료환경, 사회·경제적 환경 등 여러 가지가 있으나, 동 사업은 그 중에서 식수 및 보건위생 환경 개선을 사업 범위로 한다. 주민 건강을 판단하는 기준에도 여러 가지가 있으나, 여기에서는 그 기준을 수인성 질병 여부로 한다. 또한 식수 및 보건위생 환경과 관련 있는 주요 요소로는 식수 및 위생시설, 주민 위생의식, 시설관리 역량으로 한정하고, 이를 주요 통제 대상으로 한다.

〈그림 5〉 가나 볼타지역 식수위생 개선사업 사업환경구조화 (Conceptual Framework)



사업 요소와 성과 목표 간에 논리적 인과관계를 명확히 하고난 후에, 사업 활동에서 성과에 이르는 과정 및 관계를 아래와 같이 단계별로 나타낼 수 있다.

〈표 5〉 가나 볼타지역 식수위생 개선사업 논리모형(Logical Framework)

Ultimate Outcome	1000 사업대상지역 주민 생활환경 개선 및 수인성 질병 발생률 감소					
Intermediate Outcomes	1100 주민 식수 및 위생환경 개선		1200 주민역량 강화		1300 기생충 질환 질병 관리 향상	
Immediate Outcomes	1110 안전한 식수 접근성 향상	1120 안전한 위생시설에 대한 접근성 향상	1210 주민의 식수 및 위생 시설 관리역량 향상	1220 주민의 보건위생 인식 향상	1310 집단투약 증가	1320 기생충 질환 검사 증가
Outputs	1111 식수시설 확충	1121 위생시설 확충	1211 주민의 식수 및 위생 시설 관리역량 향상	1221 주민의 보건위생 인식 향상	1311 집단구충	1321 기생충 유병률 검사
Activities	1111 식수시설 개보수 1111 신규 관정 개발	1121 위생시설 설치	1211 식수시설 관리 교육 1211 국내조정연수	1221 보건위생교육 1221 국내조정연수	1311 구충제 투약	1321 검사장비와 소모품 지원

이때 유념해야 할 것은 사업성과의 선후관계에 맞게 작성해야 한다는 것이다.

위와 같은 사업의 논리(성과)모형을 작성하고 난 후에는 사업의 성과를 무엇으로 어떻게 측정할 것인지 결정해야 한다. 이때 '무엇으로'에 해당하는 것이 성과지표(Indicator)이며, '어떻게'에 해당하는 것이 지표입증수단(Means of Verification)이다.

지표를 설정할 때에는 가급적 수원국의 성과관리 시스템에서 활용하고 있는 대표성 있는 지표를 활용하는 것이 용이하다. 대부분의 협력단 사업이 지역사회를 기반으로 하고 있어, 수원국에서 생산하는 국가차원의 지표나 주정부 차원의 지표를 활용하여 성과를 대변하기 어려운 경우가 많다. 가나 사업의 경우에도 사업의 커버 범위는 두 구역(district)에 지나지 않아, 주(Region)정부 또는 중앙(National) 정부에서 생산하는 자료를 활용하는 것은 적합하지 않다. 그리하여 당초에는 한국측 전문가를 파견하여 사업대상 지역의 성과지표 자료를 직접 수집할 계획이었다. 가령 한국측 전문가를 6개월 단위로 현장에 파견하여, 동 지역에 가장 많이 발생하는 수인성 질병인 주혈흡충의 양성률에 대한 데이터를 소변검사를 통해 직접 수집할 계획이었다. 그런데 사업대상지인 볼타 지역 Krachi East 및 Krachi West District는 가나의 수도 아크라로부터 6~8시간 떨어져 있으며, Krachi West는 하루 두 번 배를 타고 이동해야 하는 곳에 위치해 있다. 한국측 전문가들의 실질적인 1회 출장 기간이 최대 5일임을 감안했을 때, 현지에서 면밀한 조사 및 데이터 수집이 이루어 질수 있을지 의문이었으며, 업무의 효율성이 우려되었다. 이에 실시협약단은 현지조사시 수원국의 질병관리 시스템 내에서 관리하고 있는 질병의 종류와 관리 수단을 관계부처 면담을 통해 조사하였다. 협의단은 조사를 통해 가나 보건부 산하 GHS(Ghana Health Service)의 열대소외질병관리팀의 역량 있는 전문가들이 현재 주혈흡충, 장내기생충, 설사병 등 주요 수인성질환에 대한 가나 전국단위의 데이터를 작성중이며, 그들이 생산하는 자료가 아직 공공에 공표할 단계는 아니지만 정확한 방법으로 신뢰할 만한 자료를 수집, 정리중임을 발견하였다. 또한 재정적 지원이 동반될 경우 우리 사업대상지의 관련 데이터 수집을 위한 인력지원이 가능하도록 협의하였다. 결론적으로 협의단은 수원국의 기존 시스템을 활용할 수 있는 성과지표를 설정함으로써 보다 효율적인 성과관리 방안을 도출할 수 있었을 뿐만 아니라, 모니터링 예산을 절감하여 식수개발 시설 지원예산을 확대할 수 있었다. 성과지표를 설정할 때에는 이와 같이 현장 조사를 통해 수원국의 기존 시스템을 파악함으로써 효율적이고 대표성 있는 지표를 설정할 수 있다.

또한 지표 작성시에 지표의 정의와 계산법 등을 명확히 하는 것이 중요하다. 사업관리 담당자가 변동 가능함을 감안할 때, 누구나 이해할 수 있는 명확한 지표 정의를 통해 혼선을 방지할 필요가 있다.

〈표 6〉 가나 볼타지역 식수위생 개선사업 PDM 예시

프로젝트 성과목표	지표	지표 입증수단	가정 및 위험요소
<b>&lt;Initial Outcome&gt;</b> 1. 안전한 식수 및 위생시설에 대한 접근성 향상	1. 식수 보급률 (식수시설 사용률) - 여성/아동의 식수채집 소요시간 및 거리 감소율	PMC가 DA 통계자료 조사를 통해 작성한 최종 결과 보고서 (식수시설 사용률): 기계식 펌프에 계량기를 설치하여 PMC가 반기별로 사용량 점검	4. 급격한 가뭄으로 인한 지하수 고갈 5. 가나 정권 교체로 인한 가나정부의 협조 지연 6. 지방정부, 지역사회의 원활한 협조 7. 사회, 문화적 습성으로 인한 지속적인 강령 사용
	1. 위생시설 증가율 - 사업 전후 위생시설 개수비교		
	1. 여성/아동의 식수채집 소요시간 및 거리 감소율 - 사업 전후 여성/아동의 식수채집 소요시간 및 거리 감소여부 비교	PMC가 총 600명(각 디스트릭트당 300명)에 대한 직접 표본설문조사 및 표적 집단면담(Focus Group Interview)	

지표 입증수단은 누가, 무엇을, 어떻게 수집할 것인지 빈도, 출처, 방법 등을 최대한 구체적으로 작성해야 한다. 이를 구체화하기 위해서도 현장 조사시 수원국 관계기관에서 어떠한 자료를 생성하는지 파악해야 한다. 지표나 지표 입증수단을 설정하는데 있어 여타 기관에서 수행한 유사사업의 사례를 참고하는 것도 큰 도움이 된다.

성과지표 및 성과지표 수집방법을 확정하였으면, **지표의 목표, 수집 빈도 등도 구체화** 하도록 한다. 사전조사 또는 실시협의시 파악한 기준치 자료를 기입하고, 지표의 목표는 사업의 실제 착수시점에 기초조사(baseline survey)를 근거로 설정하는 것이 바람직하다. 특히 시간의 흐름에 따라 변동 가능성이 큰 지표의 경우 더욱 그러하다.

〈표 7〉 가나 불타지역 식수위생 개선사업 성과측정표(Performance Indicator)

성과	지표	기준치 자료		목표	자료 출처	자료 수집 방법	빈도	책임(담당)					
중장기 결과물 주민 생활환경 개선	지역주민의 삶의 만족도	동	N/A		수혜자 만족도 직접정기조사 (DA 협조)	군 당 300명 기준, 삶 의 만족도 (psychological well- being) 모델에 근거한 직접 표본설문조사 및 표적집단면접(Focus Group Interview)	기준지, 사업종료 시 점	PMC, DA					
		서	N/A										
기생충 및 수인성 질병 발병을 감소	주혈흡충 양성률	동	76%						기준치 대 비 1/30이하	직접정기조사 (GHS 협조)	1) 기준지 : 군당300명 기준 -대변검사(가투가츠 법), 소변검사(침전법) 2) 모니터링 : 군당 300명 기준 3) 추적 : 동, 서크라지 600명 기준	1) 기준지 : 연2회 (전기,우기) 2) 모니터링 : 사업 시행 1년 경과 후 1회 3) 추적 : 사업종료 1년 경과 후 1회	PMC, GHS
		서	N/A										
	장내기생충 양성률	동	20%										
		서	N/A										
	설사질환 환자수	동	N/A										
		서	N/A										
결과물 주민 식수 및 위생환경 개선	식수보급률	동	42.99%	동	50%	DA 통계자료, PMC 보고서	문헌조사	기준지, 사업종료 시 점	PMC, DA				
		서	71.99%	서	85%								
	식수시설 사용률	동	N/A	동		직접정기조사, PMC 보고서	기계식 펌프에 계량기를 설치하여 식수시설 사용 률을 직접 점검	기준지, 분기별 조사	PMC, DA				
		서	N/A	서									
	위생시설 보급률	동	N/A	동		DA 통계자료, PMC 보고서	문헌조사	기준지, 사업종료 시 점	PMC, DA				
		서	N/A	서									
주민역량 강화	보건위생의식 향상	동	N/A	보건위생의 식 자가진 단 80점 이 상 비율 70% 이상 달성	직접정기조사 (DA 협조)	군당 200명 기준*** 역 량에 대한 자가진단 (capacity self- assessment)	기준지, 사업 중간 및 종료평가 시점	PMC, DA					
		서	N/A										
	WSB(water and sanitation boards) 활동	동	N/A		WSB 미팅 기록	문헌조사	기준지, 사업 중간 및 종료평가 시점	PMC, DA					
		서	N/A										
기생충 질환 관리 질병관리 향상	중관양성을 40% 이상 지 역중 집단투약 마을 비율	동	N/A		GHS, DA 통계 자료	사업 보고 자료	기준지, 사업 중간 및 종료평가 시점	PMC, GHS, DA					
		서	N/A										
	기생충 질환 검사 시행 마을 비율	동	N/A										
		서	N/A										

사업의 논리(성과)모형, 성과측정표 등이 1차적으로 작성되고 난 후에는 이를 반드시 **수원국과 협의하여 확정**해야 한다. 가나 사업의 경우, 실시협의시 수원국 관계자와의 최종 협의과정에서 조사결과 및 사업 내용을 설명함과 동시에, 사업의 성과관리 계획(안)을 공유하였다. 양국은 이를 바탕으로

성과관리 계획 및 모니터링에 관한 상호 업무분담 사항을 포함한 실시협의의사록(Record of Discussion, R/D)을 체결 하였다. R/D에 포함된 성과관리 계획 및 양국간 분담사항은 아래와 같다. 여타 사업에 비해 모니터링의 범위, 주체 등을 구체적으로 명시하였으며, 사업 종료 후에도 사업성과 추적을 위해 가나측의 관련 자료 수집을 의무화 하였다.

### 〈그림 7〉 가나 볼타지역 식수위생 개선사업 실시협의의사록(R/D) 성과관리 계획

#### VI. Monitoring and Evaluation of the Project

A baseline survey of the two districts will be undertaken to establish concrete benchmarks for future monitoring and evaluation of the project. A joint team appointed by both sides will undertake evaluations of the results of the Project and present results of the evaluations. Each side will take necessary measures in accordance with the results of the evaluations.

1. The Government of Ghana shall be responsible for monitoring of the Project results after the completion of the Project.
2. The Government of Ghana shall continue to collect data on initial outcome indicators (namely, the prevalence of schistosomiasis, the prevalence of intestinal nematode infections, and the number of diarrhea patients) for 3 years after the completion of the Project.
3. The Government of Ghana shall support evaluations of the Project by providing relevant data on the Project.
4. At all levels, gender-balanced samples and sex-disaggregated data shall be collected.

수원국과의 협의가 완료 되고 난 후에는 사업추진 절차에 따라 집행계획을 확정한다. 집행계획 수립 시에도 평가실에서는 사업 소관부서와 협력해 성과관리 부문을 구체화 하였다. 성과관리의 상당 부분이 사업수행기관(PMC)의 협조 하에 사업관리 부문에서 이루어져야 하는 점을 감안하여, 사업관리 부문에 성과관리 계획을 포함하도록 하고, PMC가 수행해야할 데이터 수집 등에 관한 모니터링 사항을 상세히 작성하도록 하였다. 또한 PMC의 용역 세부 내용 및 산출물에도 성과관리계획 및 모니터링 결과 보고를 포함하도록 하였으며, 이를 위한 인력(M/M)을 고려하여 사업 예산계획을 수립하도록 했다.

〈표 8〉 가나 볼타지역 식수위생 개선사업 모니터링 관련 양국 간 분담사항

구분	업무분담사항
한국측	재원, 장비 등 제공
<p><b>C. Diseases Monitoring and Deworming</b></p> <p>1) KOICA will support regular monitoring and deworming of schistosomiasis and intestinal worms in Krachi East and West districts in collaboration with Ghana Health Service/MOH.</p> <p>2) KOICA will provide expenses, equipment/materials, and antihelmintics (praziquantel and albendazole) necessary for monitoring and deworming activities by Ghana Health Service.</p> <p>3) The details will be decided later by further consultations among authorities concerned.</p>	
가나측	인력 제공
<p><b>E. Measures for Diseases Monitoring and Deworming</b></p> <p>1) Conduct regular surveys on prevalence of schistosomiasis and intestinal worms of selected Project sites, in consultation with PMC according to the Project schedule.</p> <p>2) Distribute antihelmintics in communities according to WHO guidelines.</p>	

〈표 9〉 가나 볼타지역 식수위생 개선사업 집행계획의 성과관리 추가사항

구분	내역
성과관리 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 동 사업관리를 총괄하는 PMC가 성과관리 계획을 구체화 하도록 함</li> <li>○ 착수조사시 성과 목표 및 지표확정, 모니터링 표본 커뮤니티 선정, 모니터링 계획 등 성과관리계획 확정*               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과지표는 가급적 정기적으로 갱신되는 가나 정부 통계를 활용, 사업 종료 후에도 지속적인 모니터링이 가능토록 하며, 필요시 직접 측정</li> </ul> </li> <li>* <b>성과관리계획 확정</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 수원국과 최종 목표치 합의</li> <li>· 수원국과 최종 지표치 합의</li> <li>· 지표 점검을 위한 수혜대상자(표본) 합의</li> <li>· 운영팀 및 수원국내 세부 업무분담 합의</li> <li>· 주기 및 소요비용 산정 및 합의</li> <li>· KOICA 본부 및 사무소와 최종 성과계획 확정</li> </ul> </li> </ul>
수행체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사업 착수시 가나측과 협조체계를 구축하고, 업무범위 및 분담사항 확정               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기초조사(baseline survey), 분석, 모니터링 등 공동 실시</li> </ul> </li> <li>○ 사업 수행시 사업 성과관리 계획에 따라, 약속된 시점에 성과지표 관련 데이터 수집               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1차 자료 측정 및 제공은 가나측이 담당</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· DA, GHS, CWSA 등 가나측 조직, 인력, 자료, 지표 등 기존 M&amp;E 체계를 활용하고, 조 사경비는 사업비에서 지원</li> <li>· 수인성 질병관련 현지 검사는 GHS NTD Control Programme 소속인원 5명 1팀이 실시 하고, PMC, DA가 모니터링 및 인력 지원</li> <li>- 2차 자료 수집 및 관리는 PMC가 담당</li> </ul>
데이터 수집	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기초조사                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조사대상 : 식수 및 위생시설 보급률, 식수시설 사용률, 주민 보건위생의식 현황, WSB(Water and Sanitation Board) 활동 현황 등 성과지표</li> <li>- 실시시기 : 사업착수 조사시 실시</li> </ul> </li> <li>○ 모니터링                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조사대상 : 성과지표</li> <li>- 실시시기 : 상시실시</li> </ul> </li> <li>○ 중간 및 종료조사                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조사대상 : 성과지표</li> <li>- 실시시기                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>· 사업수행 지역에서 사업시행 1년 경과 후 / 사업 종료 후</li> <li>· 기초조사와 같은 지역을 대상으로 군당 300명 기준으로 시행</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

이를 통해 동 사업은 협력단 소관부서가 성과관리를 총괄하고 PMC는 현장에서 관련 성과지표를 수집하는 역할을 담당하며, 수원국에 제반 자료수집에 적극 협조하는 업무체계를 형성하였다.

〈표 10〉 가나 볼타지역 식수위생 개선사업 사업참여 주체간 업무분담

KOICA	“성과관리 총괄”
PMC	“성과지표 수집” <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1차 지표 모니터링</li> <li>- 2차 관련 자료수집</li> <li>- 성과관리 계획에 따른 모니터링, 보고</li> </ul>
수원국	“관련 자료제공” <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1차 자료 수집을 위한 인력 협조</li> <li>- 2차 자료 제공</li> <li>- 사업 종료 후 지속적인 지표 모니터링</li> </ul>

현재 동 사업은 PMC 선정 절차에 있으며, 역량 있는 PMC를 선정하여 사업 계획에 따라 성과관리를 추진할 예정이다.

#### 4. 결론 및 시사점

이상으로 KOICA가 프로젝트 단위로 추진하고자 하는 성과관리 제도개선방안과 실제적용사례를 살펴보았다. 이제 성과시범사례로 추진하는 사업들을 대상으로 지속적으로 모니터링하고 성과를 추적하면서 사업이 종료된 후, 2~3년이 지나 사후평가까지 점검하는 작업이 남아있다. 이와 동시에 성과관리를 신규사업대상으로 더욱 확장하고, 기술적으로 지원하고, 관련 교육을 하고 KOICA조직내 제도화하는 작업이 2012년도의 주요작업이 될 것이다.

KOICA가 추진하고자 하는 성과관리 기법이 제약사항이 없는 것은 아니다. 실제 수십년간 적용해 본 국제원조기관들의 사례에서 발견한 성과관리기법의 한계는 여러 가지가 있다. 먼저 진정한 의미의 성과관리가 이루어지기 위해서는 성과결과가 단순한 인센티브 차원이 아닌 조직자원의 배분, 인사관리 등과 연계되어야 한다. 하지만 개발프로젝트 사업을 수행하는데 다수의 다양한 국가와 배경 하에서 추진되는 관계로 사업의결과가 외부의 통제 불가능한 요소에 영향을 받는 경우가 있다. 복잡한 형태의 여러 프로그램을 수행하는 경우는 성과측정과 인과관계가 불명확해지면서 성과관리의 적용이 어려운 경우가 있다. 또한 프로젝트 대상이 되는 파트너 국가의 정보수집과 관련한 통계역량, 기술적 평가역량 등이 한정적이라서 성과관리를 위한 정보수집이 제한되는 경우가 있다. 가장 중요한 비판론은 아마도 수원국의 수혜자에게 보다 더 많은 혜택과 관심을 쏟기보다는 성과측정을 위한 비용과 노력의 부담이 사업수행에 큰 비중을 차지하는 경우이다.

하지만 이러한 성과관리제도의 제약점에도 불구하고 KOICA의 프로젝트 성과관리는 하루라도 빨리 제도적으로 정착되고 체계화해 나아가야 할것이다. 국내적으로는 부처간 원조분절화가 지속되고 있으며 KOICA의 성과입증에 대한 요구와 비판이 지속적으로 증가하고 있는 가운데, 국외적으로는 DAC가입 등으로 인해 원조성과사례에 동참해야하는 의무가 부과되고 있다. 이와 같은 상황속에서 KOICA가 20년간 최다 수행해 온 프로젝트의 성과관리를 조직 내 조속히 정착시키고 개발효과를 증진시키려고 노력할 때, 개발원조전문기관으로서 더욱 인정받을 수 있을 것이다.

#### 5. 향후 과제

향후, KOICA의 프로젝트 성과관리 차원을 넘어서 프로그램, 정책, 전략단위로 성과별 연계하는 작업이 필요하다. 최근 지원국가별 CPS를 작성하고 있지만, 각 단계별로 성과관리를 적용하고 이를 서로 연계시키는 작업은 경험이 미비하기 때문에 도전적인 작업이 될 것이다. 앞으로 5년간 국별 지원방향의 초석이 될 CPS의 수립과정은 초기설계단계부터 성과별 연계가 면밀히 분석되고 포함되어져야 하며, 프로젝트 성과관리 수행방식을 확장·적용하여야 할 것이다.

또한 KOICA의 프로젝트 단위뿐만 아니라 다른 형태의 KOICA 사업에 대해서도 성과관리기법의 확장이 향후 필요할 것이다. 국내연수초청사업, 민간지원사업, 봉사단 지원사업 등 세부단위별로 성과관리방식을 확대함으로써, 각각의 KOICA사업이 하부단계에서 성과를 측정하고 관리할 수 있도록 하여야 종합적인 기관성과와도 연계가 될 것이다.

마지막으로 개발협력분야 성과관리는 주요 개발이슈와도 연계하려는 노력이 필요할 것이다. 근래에는 범분야(Cross-cutting)이슈인 환경과 여성이 대두되고 있다. 범분야 이슈를 주류화 하기위한 방안으로 사업의 성과에 이를 포함시키거나 주요성과와 연계시키는 노력들이 활발히 진행 중이며, KOICA의 경우 여성분야는 성과관리시범사업들과 연계하여 추진하고 있다. 가나 사례와 같이 사업의 주요 수혜자 그룹이 여성일 경우, 성과관리 계획 수립시 사업을 통한 여성의 생활양식 변화를 관찰할 수 있는 성과목표를 수립하는 것이 중요하다. 다만 수혜자가 오직 여성에 한정되지 않음에도 불구하고, 젠더적인 요소를 사업의 주요 목표로 설정할 경우 본래 사업의 목적에 혼란을 야기할 수 있으므로 이를 주의하면서 추진해야한다. 끝.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

KOICA, 가나 불타지역 식수위생 개선사업(11-13/400만불) 집행계획(안)

### 2. 국외문헌

Ray, Marie-Helene and Frederic. 2011, Influencing Change, Building Evaluation Capacity to Strengthen Governance, The World Bank

Jody and Ray, Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, The World Bank

Roberto and Leigh, 1996, Performance Monitoring Indicators Handbook, The World Bank