

**“ 프로그램 개발원조 실시를 위한
KOICA의 역량 분석”**

2006년 6월-7월 연구

정책 연구실

목 차

I. 개요

1. 대외원조 역량분석 현황.....	3
2. 연구 목적	4
3. 연구내용 및 분석자료.....	4
4. 분석기법.....	5

II. KOICA 2006년 사업 분석

1. 전체예산 일반분석.....	6
2. 프로젝트/개발조사.....	8
3. 연수사업	12
4. 전문가파견사업.....	13
5. 봉사단사업	14
6. 결론	15

III. SWOT 분석 및 발전 전략 도출

1. 종합 분석 및 정책적 제언.....	16
1.1. 내부역량분석: 강점	20
1.2. 내부역량분석: 약점	20
1.3. 외부환경분석: 기회	22
1.4. 외부환경분석: 위협	22
2. 발전 전략 도출	
2.1. SO 전략	24
2.2. WO 전략	25
2.3. ST 전략	26
2.4. WT 전략	27

I. 개요

1. 대외원조 역량분석 현황

- 선진원조기관들은 개발원조 사업의 원활한 수행을 위해서 3년 혹은 5년을 주기로 자신들이 지닌 사업역량에 대한 종합적인 분석¹⁾을 실시하고 있음.
 - － 사업역량에 대한 분석은 프로그램의 지역별 국가별로 수행되고 있는 사업의 목표, 전략, 투자기준을 재평가하고, 불필요한 전략의 수정과 필요한 새로운 대안 및 신규사업 개발을 제안하는 기법임
- OECD/DAC 회원국²⁾ 및 국제기구, 국제비정부기구들³⁾도 프로젝트 사이클(Project cycle management)에 기초한 사업 분석을 실시하고 있으며, 국제환경의 변화와 더불어 개발원조 사업의 방향을 재조정
- 반면 우리의 경우 해외원조에 대한 단기간 경험으로 ①프로그램 수행에 대한 상황(context) 분석 미비⁴⁾ ② 사업 분석에 필요한 인적 자원(분야 및 지역 전문가)부재 ③ 프로그램에 대한 분석 방식(approach) 확보 부족 등의 문제점을 지니고 있음.
- 그럼으로 우리의 대외원조체제가 선진 원조방식을 채택하기 위해서는 프로그램 개발원조에 대한 단내의 한계 상황 극복 및 역량강화 방안 그리고 내부 및 외부로부터의 장애 극복방안에 대한 대안 모색을 위해 기존의 경험을 분석하고 새로운 발전 전략 창출이 요구됨

1) 종합적인 사업의 분석이란 경제 사회 정치 문화적 측면에서 공여국의 입장과 수여국의 지역 변화, 국제사회의 변화 등을 파악하고, 이를 프로그램 차별화에 어떻게 적용할 것인가를 측정하는 작업임.

2) 독일의 경우 전체 사업 평가를 통해 1997년에 조직개편을 하였으며, 그 외의 캐나다, 영국, 스웨덴, 노르웨이, 호주 등 여러 선진 OECD 개발원조위원회회원국들이 2000년도 MDG를 달성하기 위해 글로벌 협력을 위해 효과적이고 효율적인 프로젝트/프로그램을 수행하기 위해 조직 개편을 하였음. 호주의 경우는 2006년에 부분적인 조직개편을 시도하고 있음.

3) 국제기구와 국제비정부 기구의 프로젝트/프로그램에 대한 평가는 매3년에 한번씩 이루어지며, 지속사업과 단기 사업에 대한 분석을 통해서 투자를 결정함.

4) 1999-2004 외부용역 평가보고서 참조

2. 연구 목적

- KOICA가 지금까지 실시한 사업 및 업무역량에 대한 객관적인 분석을 통해 프로그램방식 전환에 따른 내부 전략수립 시 방향제시
- KOICA가 처한 내적 역량과 외적 환경의 영향을 분석하고, 우수 경험에 대한 확대 및 역량강화에 장애가 되는 단점 보완 방안모색

3. 연구내용 및 분석자료

- 신규사업(2006년) 및 계속 사업에 대한 분야별 분석과 예산 투입별 분석 등 역량분석방법과 일반 통계 분석을 병행 적용하여 현 상태를 파악코자 하며, 본 보고서의 내용은 다음과 같음.

- ① 전체 예산의 비중에 대한 분석
- ② 분야별 사업의 예산 비중 및 사업 형태 분석
- ③ 내부 역량과 외부 환경 요인에 대한 검증
- ④ 결론 및 제안

- 본 연구에서 활용하는 분석 자료는 다음과 같음.

- ① 2006년 프로젝트/개발사업 개요서(개발기획2005-1-20)
- ② 2006년 연수사업 계획서(연수 2006-2-16)
- ③ 2006년 대외무상협력사업 추진계획 및 예산서(2006. 1)
- ④ 대외무상원조사업 평가보고서(2006. 6)
- ⑤ 1999-2004 외부용역사후평가보고서
- ⑥ 대외무상원조사업 추진전략(안)

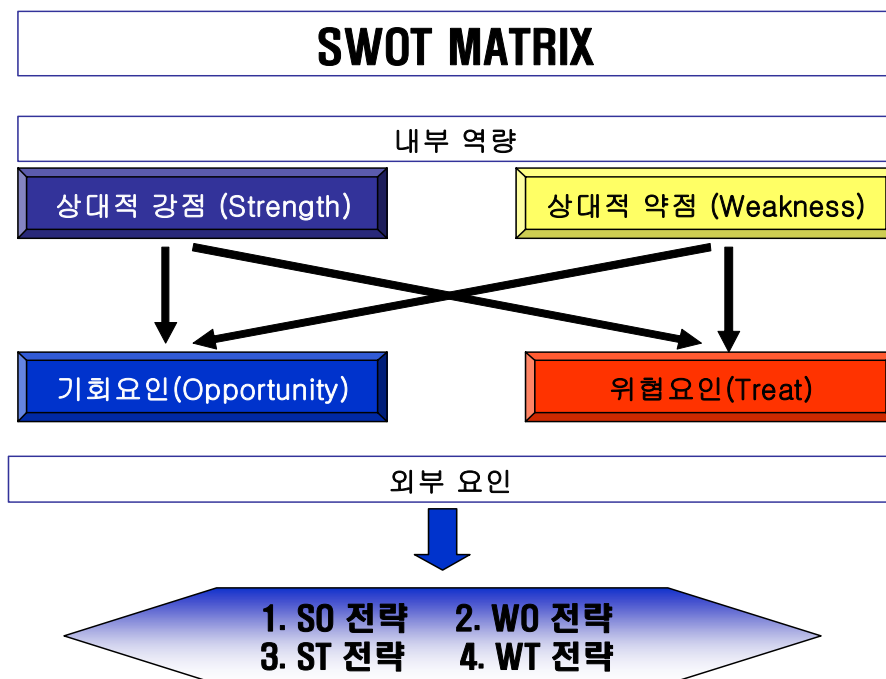
- 그 외 참고 문헌에 대하여는 각주에서 제시함.

4. 분석 기법

- 국제기구, 국제비정부 개발 기구 등은 프로그램의 효율성/효과성을 증가시키고 적절한 사업의 수행을 위해 8-9개 정도의 발전전략모델 (Strategic Development Model)을 활용하고 있으나, 본 연구에서는 KOICA의 2006년 사업별 총괄 및 개별 예산안과 분야별 사업의 형태를 SWOT 분석 방법으로 적용 연구코자 함.

* 참고: SWOT 분석 기법

- SWOT는 특정 사업이나 국가 또는 기업의 경쟁력을 분석하고 경쟁적인 요인을 설명하는데 사용하는 하나의 분석 방법임. 사업이나 조직이 가지고 있는 역량이 무엇인지를 파악하기 위해 4가지 요인을[상대적 강점 (Strength), 상대적 약점 (Weakness), 기회요인 (Opportunity), 위협요인 (Treat)] 설정하고 이를 기준으로 분석함.



III. KOICA 사업 분석(2006년)

1. 전체 예산의 일반 분석

- 해외원조기관의 경우 평균적으로 프로그램 투입 비용이 전체 예산의 85-90%로 규정하고 있으며, 행정 운영비(인건비, 경상비)가 10% (최소)-15%(최대)정도 차지하고 있음⁵⁾
- 협력단의 2006년도 예산 개요를 살펴보면 다음 도표와 같이 사업비가 92%이고 행정(인건, 경상비 포함)경비는 8% 이하임(표1).
 - 일반적으로 사업비중이 92%에 달한다는 점은 ODA 참여 국가들보다 높은 편임
- 반면에, 순수 인건 및 경상비는 4.57%에 불과하다는 점은 인적자원 개발에 어려움이 내재하고 있다는 증거가 될 수 있음
 - 인적자원 개발에 대한 예산부족은 내부 역량 강화에 필수 요소인 인력자원(Human Resources)의 역량과 직결되는 것으로 전문성의 결핍, 행정서비스 불충분 등의 여러 문제점이 발생 할 잠재성을 지님.

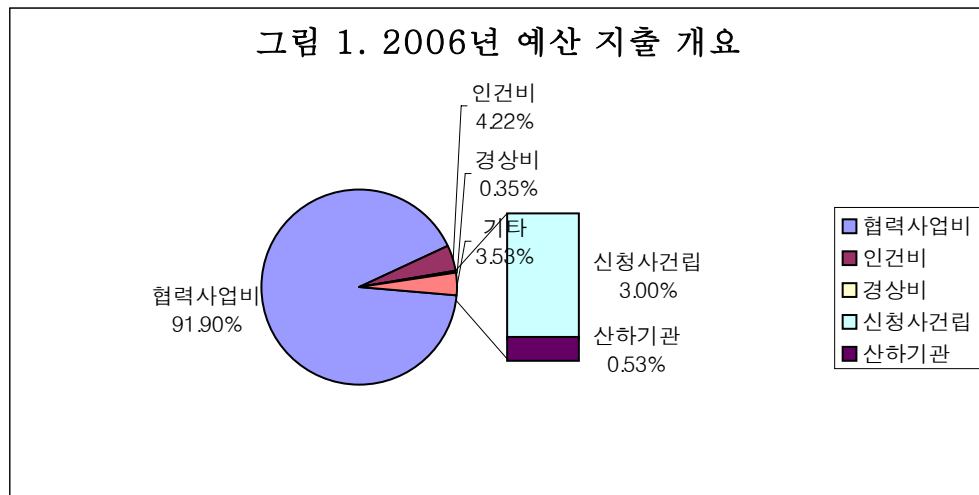
5) 내·외적 예산 활용비율인 행정(경상, 인건비포함)비 10%대에 대하여는 선진공여국 뿐만 아니라 수원국의 해외원조개발 분야에서 관례화 되어 있으며, 이에 대한 명문화된 자료는 제공하지 않음.

<표1. 2006년 예산개요(200,167백만원=200,167천불)>

단위 : 백만원(천불)

구 분		2006 예산	점비율	
수입	출연금	196,971		
	자체수입	3,196		
계		200,167(200,167)		
지출	협력사업비	183,946(183,946)	92%	
	인건비	8,452	4.22%	8%
	경상비	709	0.35%	
	신청사건립	6,000	3%	
	산하기관	1,060	0.53%	

주) 2006년 예산편성기준은 1\$=1,000원임(2005년 1\$=1,150원)



- 아래 표2에서 전체 사업 예산의 배분을 살펴보면, 해외원조 사업의 중요한 부분을 차지할 뿐만 아니라 장기적 목표와 협력이 가능한 프로젝트/개발조사, 전문가파견 및 연수 프로그램 사업들이 차지하는 실제적 예산 비율은 39.2%인 반면에 봉사단 파견과 재난 복구지원사업의 비중이 60.7%로 매우 높은 편임.
- 특히, 프로그램의 성격상 단기(1-3년)협력에 해당하는 사업의 투자의 비율이 60%이상을 차지한다는 점에서 해외원조의 장기적(3년 이

상) 협력관계(양자, 다자 포함) 형성에 장애 요인으로 작용할 수 있음

<표 2. 2006년도 사업계획>

사업명				
	사 업 규 모	백만원	천불	구성비
계	-	183,946	183,946	100.0%
○연수생초청		12,960	12,960	7.0%
○프로젝트	40건(신규21건, 계속19건)	28,055	28,055	15.3%
○개발조사	16건(신규7건, 계속9건)	5,676	5,676	3.1%
○해외봉사단파견	1,982명	40,036	40,036	21.8%
○전문인력파견	73명	4,640	4,640	2.5%
○물자지원		8,538	8,538	4.6%
○민간단체지원	21개사업	2,625	2,625	1.4%
○국제기구	9기구	1,289	1,289	0.7%
○홍보		1,000	1,000	0.5%
○협력사업지원		7,627	7,627	4.1%
○국제재난복구 사업 지원		71,500	71,500	38.9%

- 전체예산의 비중에 있어서는 사업위주형의 예산 분배라는 장점이 있는 반면에 프로그램의 투자비율과 장단기적인 세부적인 목표와 과제에 있어서는 예산의 불균형 상태를 가져오는 단점이 존재함.

2. 프로젝트/개발조사

- 프로젝트/개발조사 사업은 전체예산의 18.4%를 차지하고 있으며, 프로젝트/프로그램유형을 보면 2006년(6월 현재) 계속/신규 사업 총 57개가 수행중인 사업을 분석해보면, 사업의 성격에서 인프라(infrastructure)투자형이 67%, 기술협력(TC)이 33%를 차지함.
- 기술협력은 인프라 구축을 위한 기술협력으로 현재 KOICA 내부에서 프로젝트/개발조사 사업에서 수행하고 있는 연수 및 전문가 파견과 연수와 전문가파견부서에서 수행하는 사업과 동일한 형태로서 중복투

자에 해당함.

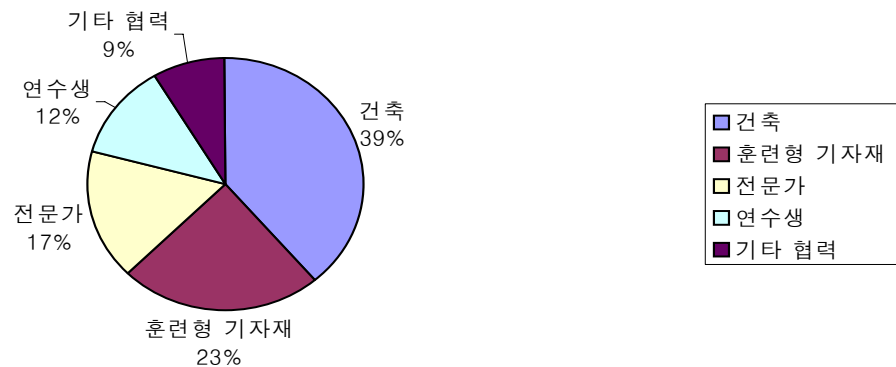
<표 3. 2006년 신규/계속 57개 사업>

인프라투자비율	0.67 (67%)
기술협력(TC)	0.33 (33%)

* 기술협력에 대한 정의는 DAC Principles for Effective Aid(1992)pp.50-64

- 프로젝트/개발조사의 투자 비율을 살펴보면, 건축 39%, 기자재 23%, 전문가 파견 17% 연수생 12% 그리고 기타 기술협력(개발조사포함) 9%에 해당함(표3, 그림2).
- 참고: OECD/DAC⁶⁾에서 제시하는 기술협력(TC) 정의는 인적 자원 개발에 초점을 두고 있으며, 이에 필요한 훈련형 기자재를 지역별 혹은 분야별로 기술 협력분야에 포함하기도 함.

그림 2. 프로젝트사업/개발조사(2006 신규/계속)



6)OECD. 1992. Development Assistance Manual: DAC Principles for Effective Aid. pp.50-64

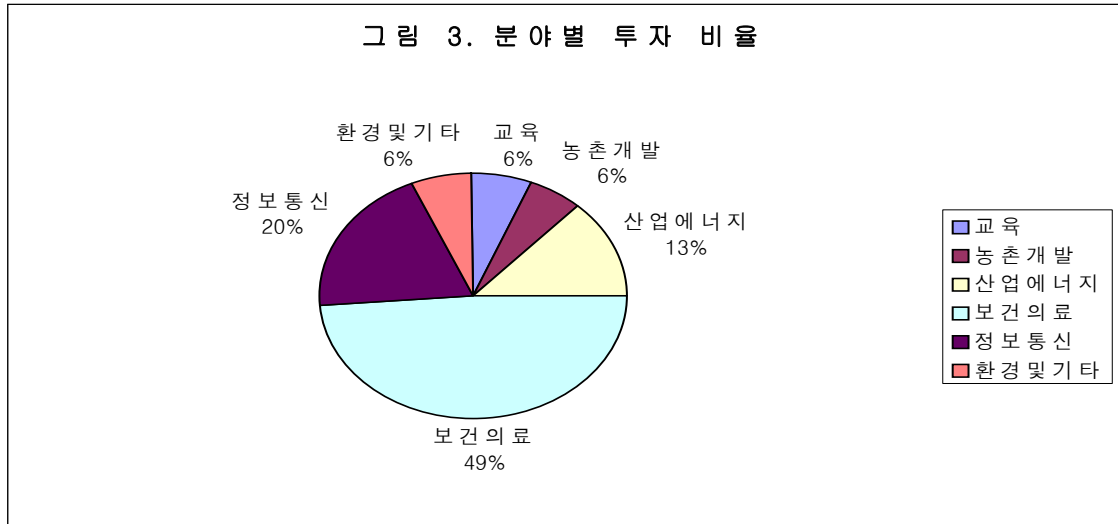
<표 4. 프로젝트사업/개발조사(2006년 계속/신규 사업 기준)>

단위 : 백만원(천불)

구분	건축	기자재	전문가	연수생	기타 협력	총계
교육	3,200	1,937	1,412	1,004	707	8,260
농촌개발	3,373	948	652	563	1,914	7,450
산업에너지	4,581	503	9,764	727	1,055	16,630
보건의료	41,697	3,383	4,614	5,368	6,475	61,537
정보통신	18,085	1,104	2,580	2,296	1,597	25,662
환경및기타	7,250		336		514	8,100
총계	78,186	7,875	19,358	9,958	12,262	127,639
점유율	0.61	0.06	0.15	0.08	0.10	1.00

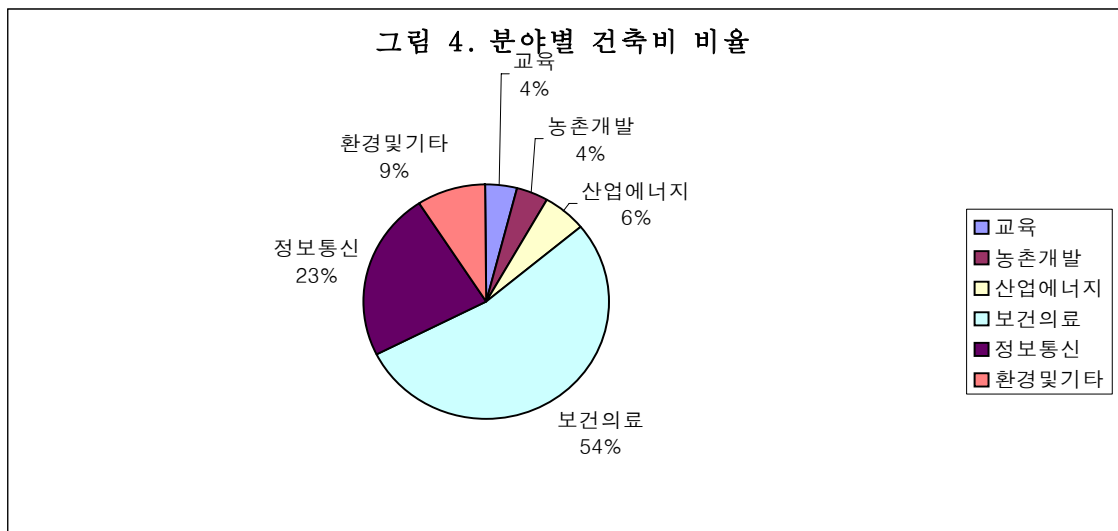
2-1. 프로젝트/개발조사 사업의 분야별 투자 형태

- 프로젝트/개발조사의 분야별 투자 비율을 살펴보면, 보건의료분야가 49%, 정보통신 20%, 산업에너지 13%, 교육, 농촌개발, 환경 및 기타는 각각 6%를 차지하고 있음(그림.3). 보건의료의 투자 비율이 가장 높은 편으로 현재 수행중인 프로젝트/개발조사 사업이 보건 인프라 구축에 초점을 맞추고 있음. (특히 병원설립 분야에 집중됨)
- 정보통신분야도 대부분이 정보화를 위한 인프라 구축 투자이며, 산업에너지 분야도 인프라적 특성의 프로젝트/개발사업을 수행하고 있는 실정임.
- 기타 사업인 농촌개발, 교육과 환경 및 기타 분야는 각각 6%정도에 불과하며 대부분 프로그램적 성향을 띠는 사업들임.



2-2. 분야별 건축투자 비율

- 건축비 투자 비율에서도 보건의료 분야가 54%, 정보통신 23%, 환경 및 기타 9%, 산업에너지 6%, 교육 및 농촌개발 각각 4%를 차지하고 있음(그림4).

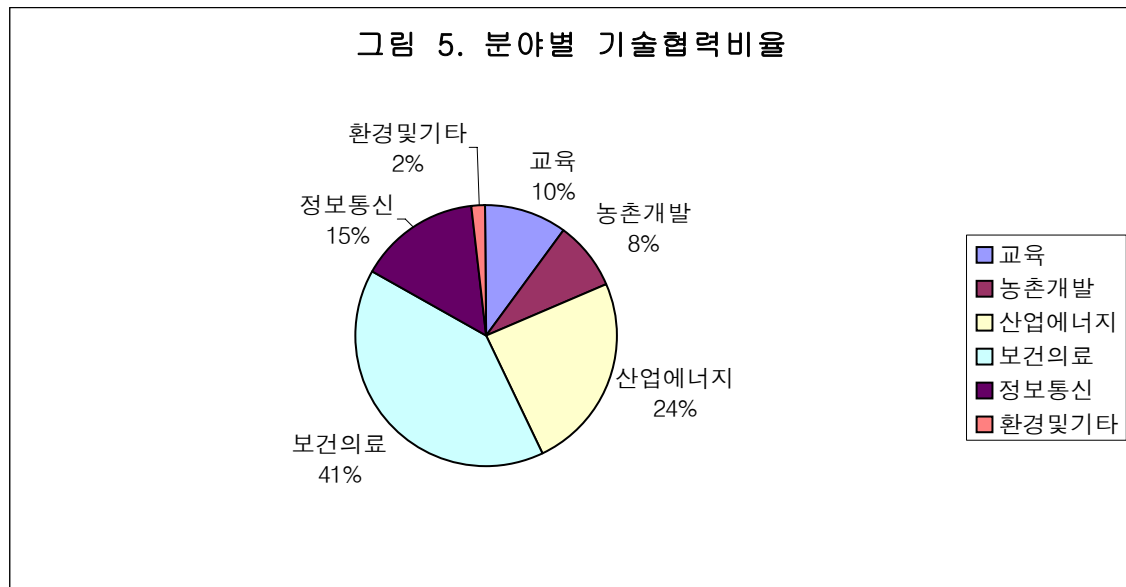


2-3. 분야별 기술협력 투자비율

- 기술협력 투자 비율은 전문가, 연수생, 훈련형 기자재를 모두 포함하고 있으며, 보건의료 41% 산업에너지 24%로서 여기에서는 개발조사

의 기술협력 비용을 포함하고 있어서 그 비중이 높은 편으로 나타남.

- 정보통신 15%, 교육에 10%를 투자하고 있으며, 농촌개발 8%, 환경 및 기타에 2%에 해당하고 있음(그림5).

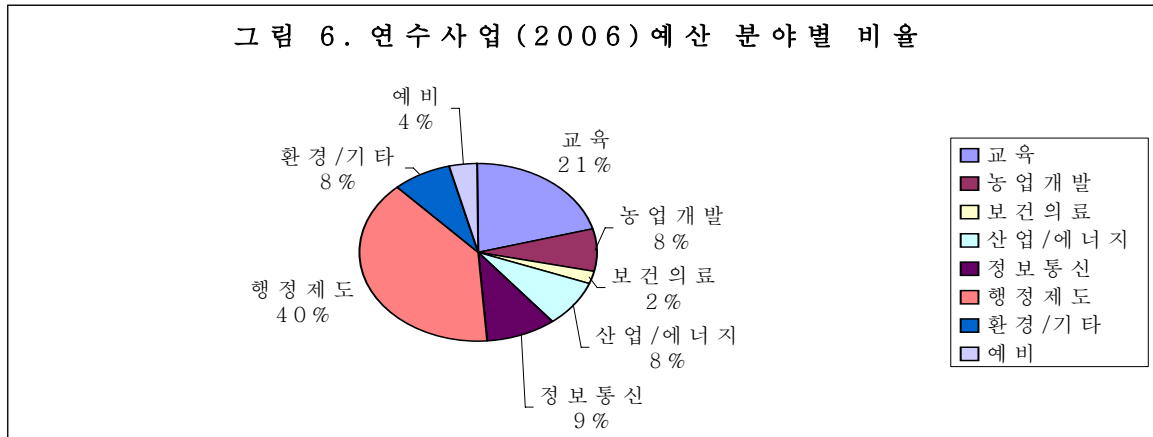


3. 연수사업

- 분야별 연수 프로그램의 비율을 살펴보면(그림7), 행정제도분야의 연수가 40%로 가장 높은 비율이고, 교육 21%, 정보통신 9%, 농촌개발, 산업에너지, 환경 및 기타가 각각 8%, 보건의료 2%를 차지하고 있음.
- 연수사업이 행정제도분야에 치우쳐⁷⁾ 있으며, 인프라 구축에 투자 비율이 높은 보건의료 및 정보통신 분야에 대한 연수비율은 매우 낮은 편임.
- 연수사업의 비중에서, 프로젝트/프로그램 사업과 별도로 운영되는 분야에 대하여 재조정이 필요함.

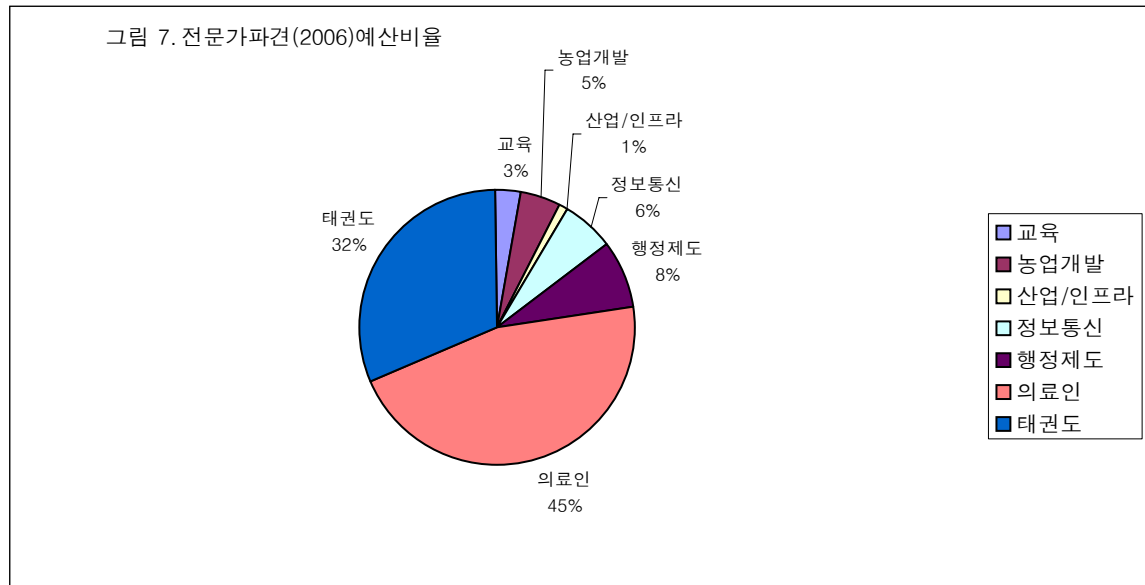
7) 한국국제협력단. 2006.6. “대외무상원조사업 평가보고서”에서도 동일한 문제가 제기됨.

- 새로운 대안에 대한 필요성의 언급은 “KOICA 무상원조사업 평가서 (2006. 6월 사업정책팀 게시)에서 제시 되었으며, 연수 사업에 있어서도 지역별, 분야별로 “선택과 집중”의 원칙에 따라 확대할 필요가 있음.



4. 전문가파견사업

- 전문가 파견사업은 연수사업과 함께 기술협력(TC)에 해당함.
- 전문가 파견 비율은 의사 45%, 태권도 32%, 행정제도 8%, 정보통신 6%, 농업개발 5%, 교육 3%, 산업/인프라 1%로 의사와 태권도 전문가 파견이 전체예산의 77%를 차지함.
- 분야별 투입인원으로 평가해 보면, 의사, 태권도 분야 35명, 교육을 비롯한 다른 분야에서 38명임.
- 전문인력 파견 기준에 있어서 프로젝트/개발 사업과 별도로 운영됨.



<표 5. 전문가 파견 (2006) 예산비율>

구분	예산	인원(명)	총예산(천원)
교육	144	38	1,044
농업개발	214		
산업/인프라	48		
정보통신	286		
행정제도	352		
의료인	2084	16	2,084
태권도	1446	19	1,446
총계		73	4,574

- 전문가 파견예산은 의료진 파견예산이 높은 관계로 기타분야 파견 확대가 불가능한 상황임

5. 봉사단사업과 물자공여 사업에 대한 분석은 제외함.

- 본 사업의 분석을 제외한 원인은 봉사단사업은 이미 독립적인 기능을 하고 있으므로, 본 사업에 대하여는 독립적인 수행 평가 및 성과 분석이 필요함.

- 봉사단 사업의 경우, 기타 공여국의 국가전략적인 개입의 배제한 순수한 원조 목적에 의한 봉사활동이라는 점에서 특성을 지니고 있음.
- 물자공여의 경우 다른 프로젝트/프로그램의 보조 사업으로 편입되어야 하지만, 현재 KOICA의 물자공여의 내용상 국가전략적인 성격을 띄고 있으므로 연구 분석에서 제외함.

6. 결론

- 전체 예산편성 상 사업비가 다른 원조기관에 비해 높은 점은 장점이거나 할 수 있으나, 세부 사업 수행에 있어서는 사업수단 간에 불균형 현상으로 효율적/효과적 수행이 되지 못하고 있음
- 전체 예산편성 상 행정경비(인건비포함)가 8%(실제적인 인건 및 경상비가 4.57% 차지)이며, 특히 예산상 인건비가 저 계상된 것은 여러 가지 잠재적 위기(Potential risk)를 지님.
 - － 인적자원 활용에 있어서의 잠재적 위기는 일반적으로 다양한 형태로 나타남. 첫째, 양질의 인적자원 확보에 어려움. 두 번째, 전문분야의 인적 자원 확보 곤란. 셋째, 내부 인적역량 강화에 어려움.
- 협력단내 인적자원 개발(원조행정전문가, 지역전문가, 분야별전문가)⁸⁾에 대한 투자가 저조함으로, 프로그램 전환 및 개발에 장애를 지니고 있음.
- 프로젝트/개발조사에서는 “현지사정 미흡⁹⁾”의 지적이 지속적으로 나옴에도 불구하고 이에 대한 개선책이나, 행정적 대안이 마련되어 있지 않음.
- 단기 연수 사업의 경우 참가자들이 수원국의 사업에 직접 관련한 연

8) 국내 직원수 250여명에 대비하여 전문인력이 3명으로 매우 낮은 편.

9) 한국국제협력단. 1999. “중남미보건의료지원사업 사후 평가”; 2000. “중남미 식수공급지원사업 사후평가보고서”; 2000. “잠업개발 지원사업 사후평가보고서”.

수 인원인지에 대한 구체적인 파악이 필요함¹⁰⁾.

- 연수 사업 분야에 있어서도 보건의료, 정보통신, 환경 등의 분야에 확대가 필요함.
- 전문가 파견에 있어서도 의료와 태권도 분야의 파견에 집중되어 있으며, 기타 행정제도 정보통신 분야의 확대가 필요함.
- 또한 전문성의 재고와 파견분야에 대한 균형적인 협력이 필요함.
- 결과적으로 예산 편성 상 사업위주의 장점을 강화하기 위해서는 프로그램 수행 상에 지역-분야 연계된 종합적인 수행 시스템을 구축해야 함. < 7월1일자 국제협력단의 구조 개편을 통해서 지역-분야 연계 시스템을 구축되었으나, 지역별 특수성에 적합한 분야별 프로그램 개발 수행을 위한 노력이 필요함.>

VI. SWOT 분석 및 발전 전략 도출

1. 종합 분석 및 정책적 제언

- 한국은 OECD/DAC 회원국들에 비하여 저예산에도 불구하고 인프라 투자성 사업에 집중됨은 장점이기보다는 단점으로 부각되기 쉽고, 사업 수행 성과로 연결되지 못할 가능성이 높음.
- 저예산으로 사업위주의 장점을 살리기 위해서는 “종합적 지원¹¹⁾ 방

10) 수원국의 외교부 산하 직원 혹은 정부부처의 공무원들의 유사한 연수 프로그램에 지속적으로 참가하고, 본국에 돌아가서 연수훈련에 대한 기여를 하지 않음. 이러한 현상은 이미 여러 선진 공여국들이 경험하였으며, 이를 방지하기 위해서 프로젝트와 직접 관련이 있는 스태프들을 대상으로 연수 훈련 사업을 진행하거나, South-south 협력을 통해 프로젝트 관련 스태프를 수원국 근국가에서 교육을 시킴.

11) 종합적 (Integrate based) 패키지형은 소액의 원조기금으로 효율적이고 효과적인 프로그램을 수행하는 한국형 모델로서, 이 원조 방식은 2000-2003년까지 미얀마, 라오스에서 소규모형 30여 원조 프로그램에 적용하여 성공적인 사례를 가지고 있으며, 독일 정부지원단체(EZE)와 영국 Christian Aid에서 캄보디아, 라오스, 미얀마에서 본 원조 방식을 수행하여 성공하고 있음.(정미경. 2003. KSSA 향후 10년 개발 원조 계획서)

식을 선택할 필요가 있음.

- “종합적 지원방식”은 수원국, 수혜지역, 수혜마을 (national, community, village level)단위까지의 상황성(contextual)을 분석하고, 이 분석을 기반으로 한 프로그램의 수행과 동시에 단기성 사업이 아닌 지속가능한 사업에 적용됨을 의미함.
- 상황성(contextual)은 일반적으로 명시되는 경제현황, 정치구조 외에서 역사적인 경험(경험의 시기적인 차이 포함), 사회적 구조 및 환경, 문화적 가치를 모두 포함한 분석임.

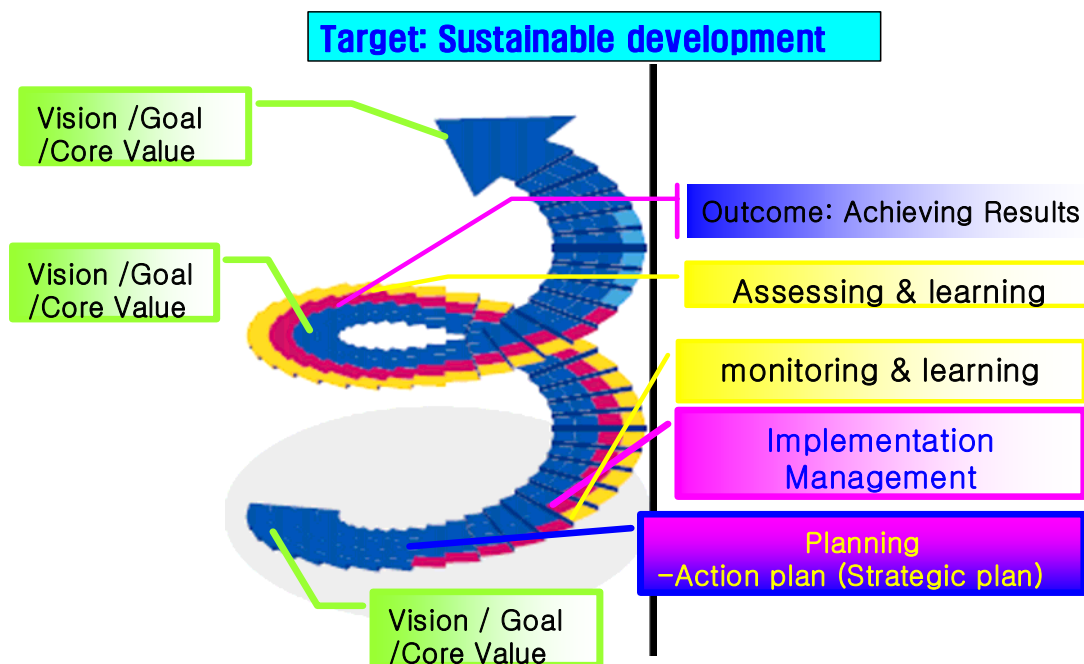
□ 저예산의 단점을 보완방식은 지식성(Knowledge or idea), 경험성(experience), 장기성(sustainable)에 기반을 두고 프로그램을 개발하여야함.

- 국제개발원조 사업에서의 지식성(Knowledge based)은 개발원조를 수행하고 있는 원조기관 직원들과 개발원조 활동의 명확한 개입을 위해서는 국가별, 지역별 정보 및 분야별 활동 정보 등의 지식 확보가 매우 중요한 요소임. 또한 개발 원조를 위한 연구기능은 효율적 효과적인 프로그램 개발을 위한 초석임.
- 경험성(Experience based): 인적 자원에 대한 재활용을 의미함. 이는 단내 혹은 단외에서 개발원조 사업에 개입하였거나, Know-how를 가지고 있는 인적 자원을 지역별 및 분야별 프로그램과 개발원조 정책결정에 재투입하여 개발원조의 전문성 강화를 의미함. 국제사회에서는 일반화된 현상임. <참고 1.>

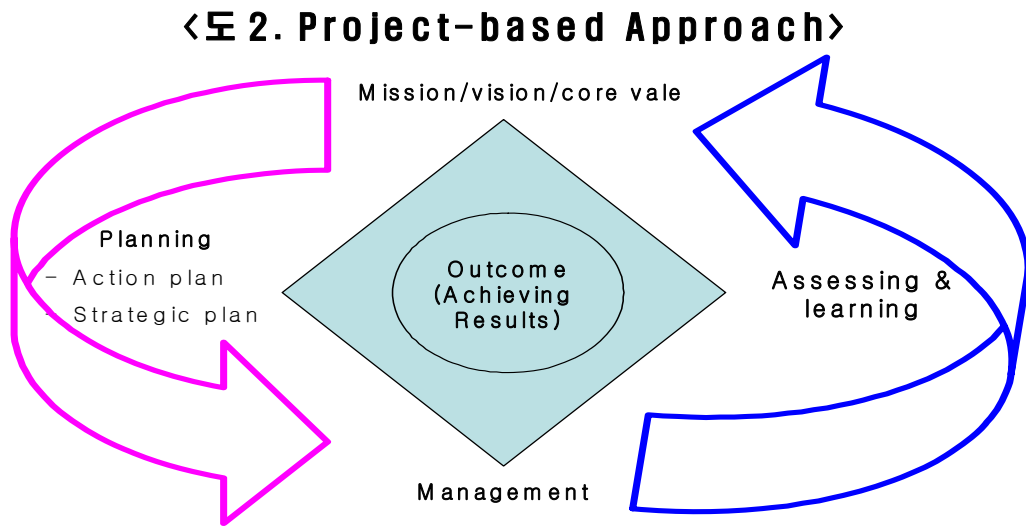
<참고 1.>1995년이후 국제기구, UN 산하기구, 세계은행 및 지역 개발은행, 그리고 원조국의 전담기관들은 개발 현장경험자의 재고용하여 원조행정활동 및 개발원조정책 개입에 직접 활용하고 있음. 예를 들어, 리쿠르트시 현지 및 NGOs 경험 5년 이상인자에게 인센티브를 주면서 재고용함.

- 장기성 (Sustainable): 국제사회는 1990년대 초반부터 “지속가능한 사업 (Sustainable development projects/programmes)” 추진을 주창하였으며, 이에 대한 적극적이고 구체적인 개발협력의 개입을 요구해 왔음.
- 지속가능한 프로그램의 개발 기획 및 수행하기 위해서는 위에서 언급한 지식성과 경험성을 기반으로 해야 하며, 이에 대한 **인적자원의 확보 및 재활용을 위한 노력**이 필요함.
- “지속가능한 프로그램”의 실제적인 적용과 개발을 위해서는 아래 (도1)과 같이 연속성, 장기성의 사업을 발굴하고 이를 확대하는 방안에서 시작됨.
- 아래 <도1.>는 대부분의 유럽 개도국지원 국가들이 활용하는 지속가능한 개발 사업 수행방식이고, Programme-based Approach(PBA)라고 함.

<도1. Programme-based Approach>



- 아래 <도2.>는 긴급구호, 인프라성 및 단기성 사업에서 주로 사용함.



- 협력단의 프로그램 기반으로 하는 사업으로 발전 및 강화하기 위해서는 지역 및 분야별로 <도2.>과 같은 수행방식이 <도1.>와 같은 수행방식으로 전환할 필요가 있음.
- 위에서 언급한 두 가지 수행방식과 SWOT에 의해 분석된 KOICA의 역량을 대비하여 발전 전략을 수립함.
- SWOT 분석 매트릭스를 통해서 분석한 KOICA의 장점과 약점, 기회와 위협 요인을 중심으로 하여 SO(강점-기회)전략, WO(약점-기회)전략, ST(강점-위협)전략, WT(약점-위협)전략을 도출하여 활용할 수 있는 방안을 아래 표로 제시함.
- 각각의 전략을 도출할 때 KOICA의 장점, 약점, 기회, 위협 요인 모두를 포괄적으로 다루려는 노력을 기울였으며, 핵심 전략으로서 다룰 수 있는 요인에 집중한 전략을 도출하였음.

1.1. 내부 역량 분석: 강점

- 사업위주의 예산 편성: 전체 예산에서 사업투자비 92% 점유
- 프로젝트성 사업경험: 협력단의 15년 경력에서 프로젝트성, 단기성, 인프라성 사업에 대한 Know-how를 충분히 습득하고 있음.
- 정보통신분야 인프라 구축 경험: 정보통신 분야의 사업 운영에 있어서 다른 분야에 비해 조직성을 가지고 있음. 또한 한국의 정보통신산업의 발전으로 E-government 조기 발전되어서, 수원국들이 이를 발전의 초석으로 삼고자 하는 의도와 욕구가 있음.
- 행정제도분야 사업 확대 가능성: 한국의 행정제도 분야 발전과정은 발전을 추구하는 개도국 및 저개발 국가들 하나의 지표로 삼고자 하는 욕구가 있고, 이를 수원국에 적합한 제도로 도입할 수 있도록 협력가능.

1.2. 내부 역량 분석: 약점

□ 인적 자원 한계<참조 1.>

- ① 원조행정(Aid administrator) 역량: “개발원조” 사업은 특수성¹²⁾에 맞는 개발 사업 기획 및 평가를 수행할 수 있는 개발 원조 행정 전문 역량 부족¹³⁾
- ② 지식성 부족: 수원국에 대한 상황분석에 필요한 현지 지역 전문가¹⁴⁾ 부재 및 분야별 전문가의 프로그램 개발, 선정, 실행, 평가 과정상 전문적 연계성 개입이 구체적으로 이루어지지 않고¹⁵⁾, 지역 및 분야별

12) development cycle 대한 이론이나 논의는 개발단체, 학계, 국제기구들이 1960-70년대부터 시작되었으며, 이에 대한 이론서 및 연구보고서가 많이 제시되어있으므로 연구에서는 참고자료제시를 생략함.

13) 한국국제협력단. 2006.6. 대외무상원조사업평가서.

14) 현지 상황에 대한 이해부족이라는 지적은 외부전문가 평가서에서 지속적으로 제기되는 문제점임.(1999-20004년 외부전문가 평가보고서 참고)

정책 제언에 대한 연구 기능이 약함.

- ③ 경험성 재활용 부재: KOICA 내부, 외부 인적 자원 개발 및 재활용 부족.

□ 단기성 사업에 집중

- ① 인프라 투자성 프로그램에 국한됨: 프로젝트/개발사업의 50%이상이 단기(3년 이내)성에 해당함.
- ② 전체 예산이 단기성 사업에 편중됨: 긴급구호(예산의 38.9%), 해외봉사단¹⁶⁾ 파견 사업(예산의 21.8%)은 단기성 사업으로 전체 예산의 60%이상을 차지하고 있음.
- ③ 인프라 프로그램의 노하우에 있어서도 단기성으로 국한됨.
- ④ “지속가능한 사업”에 대한 발굴에 장애 요소를 작용함.

□ 국제개발 협력에 대한 역할 분담

- ① 국제사회의 협력 하에 추진되는 사업의 지역별, 분야별 분담에서 한국의 정책적 전문적 개입 역량
- ② 국내에서 각 정부부처, 시민 사회 및 원조 단체들의 사업 수행에 있어서 지역별 분야별 프로그램 진행에 있어서 정책적 전문적 참여 및 개입 역량

15) 외부용역평가보고서(최종보고발표회분). 2006.6.“거버넌스 관점에서 본 한국 국제개발 협력 사업:베트남 협력사업 및 인적교류 사업을 중심으로”, 글로벌 거버넌스와 사회발전 연구센터, 성균관대학교

16) 기간 상으로는 2년이내의 단기성이고, 지속가능한 사업에 투입 여부에 따라서 평가가 필요함.

1.3. 외부 환경 분석: 기회

□ ODA 중요성 부각

- ① 대내외(정부각 부처 및 NGO, 국민 등)관심이 증진됨.

□ ODA 규모 확대 가능성

- ① 국가적 차원의 ODA 예산 확대 결정

□ 정보통신 사업에 다원화 가능성

- ① 정보통신 사업에 대한 수원국의 기대와 이에 대한 사업 투자 요청
- ② 정보통신 사업의 분야(sector)간에 다원적 활용에 대한 확대 가능성 보유.(예, 농촌개발을 위한 정보통신의 활용 방안)

□ 행정제도 분야에 대한 경험 공유 요구

- ① 한국의 행정제도 분야에서의 성공적 발전경험(정치, 경제, 사회, 문화적인 구조 변화)공유 가능성 높음.

1.4. 외부 환경 분석: 위협

□ ODA 실시기관의 다원화

- ① ODA를 실시하는 정부 각 부처 간에 경쟁적으로 개발 협력사업 추진. “조화와 경쟁”의 유기적인 관계가 아닌 산발적인 활동. 예) 정보통신부, 문화관광부, 보건복지부

□ 사업 선정의 타당성 전문성

① 수원국내에서 전문성에 의거한 사업의 수요 조사활동보다는 형식성¹⁷⁾에 의존한 사업 선정이 우선됨.

② 사업 타당성에서 객관적, 전문적 조사활동 및 분석을 배제한 형식적 사업 결정¹⁸⁾

□ 시민사회단체들의 개입 및 요구

① 개발원조민간단체를 비롯한 시민사회 단체의 ODA 사업 수행에 직접 참여 요구

□ 양자/다자 협력에 대한 요구

① 수원국/공여국간의 양자 협력 증진과 공여국간의 다자 협력 확대에 대한 요구에 제한적 대응

② 양자/다자 협력에 대한 구체적 정책 부재

표6. SWOT 분석 매트릭스

S(강점)	W(약점)
1. 사업우선주의 2. 프로젝트성 사업 경험 3. 정보통신분야 인프라 구축 경험 4. 행정 및 농촌개발사업 가능성	1. 인적 자원 부재 2. 단기성 사업에 집중됨. 3. 대내외적 협력상의 한계(조화와 경쟁) 4. 국제개발협력의 역할분담
O(기회)	T(위협)
1. ODA 중요성 부각 2. ODA 규모 확대 가능성 3. 정보통신분야의 다원화 가능성 4. 행정 및 농촌개발사업의 수원국 요구	1. ODA 실시기관의 다원화 2. 사업 선정의 타당성 전문성 3. 시민사회단체들의 개입 및 요구 4. 양자/다자 협력의 요구

17) 정부 고위인사 방문 시 약속사업이 우선됨. 예, 2006 아프리카 및 중남미 지역 추가 사업.

18) 2006년 사업심의소위원회 개최 관련 보고서 및 평가 문건

2. 발전 전략 도출

2.1. SO(강점-기회) 전략

Goal	SO 전략
사업우선주의-ODA 중요성 부각	
“지속가능한 사업” 개발	☐ ODA 수행 전담 기관으로서 성장할 수 있는 사업수행 경험을 전략화시킴. ☐ 현재 수행중인 사업 중에서 우선순위에 맞추어 시험적으로 위 <도1.>에서 제시하는 방식을 분야별, 지역별로 수행하고 이를 평가하여(1 or 2년 시험 운영)지속가능한 사업으로 발전시킴.
프로젝트성 사업 경험-행정 및 농촌개발사업 요구	
프로젝트성 사업의 프로그램성 우선 사업에 적절히 접목시킴.	☐ 기존의 프로젝트성 사업의 경험을 행정제도 사업과 농촌개발사업에서 응용시킴. ☐ 단, 모든 프로젝트가 단기성으로 이루어지지 않고 우수 사업의 경우 지속가능한 사업으로 확대시킴.
행정 및 농촌 개발 사업-ODA 정부예산 증가 가능성	
행정제도 및 농촌 개발 사업에 대한 특화	☐ 행정제도분야와 농촌개발 사업 특화를 위해, 종합적이고, 전략적인 확대 방안 모색 ☐ 현재 우수 사업으로 평가된 사업을 확대 적용시키고, 새로운 운영 방안을 모색하며, 이에 필요한 예산을 충분히 투자할 수 있도록 함. ☐ village, community level로 구체적으로 접근하고, 인력자원에 대한 투자도 확대함.
정보통신분야 인프라 구축 경험-정보통신분야의 다원화 가능성	
정보통신 분야의 다원화를 통한 프로그램개발	☐ 정보통신의 기술 및 경험을 다른 분야로 확대재생산함.(ref. 개도국원조국가들 중에는 이미 정보통신 분야와 기타 프로그램과 연계하여 운영하는 방안을 실행 중에 있음.) ☐ 시험적으로 일부의 성공적 프로그램과 정보통신사업의 연계를 시도하여, 이를 확대함.

2.2. WO(약점-기회) 전략

Goal	WO 전략
인적자원- ODA 예산 증가	
단내 직원의 전문성 강화 및 지식성 경험성의 확보를 통한 지속가능한 프로그램 개발	☐ 사업에 직접적인 개입과 결정권을 가지고 있는 단내 인적자원 준전문화의 추진. ☐ 지식성 확보를 위한 연구 기능 강화 및 지역 및 분야별 전문가들의 사업 결정 개입 추진. ☐ 경험성의 강화를 위한 단내·외 인적 자원의 재 활용 및 개발 방안 모색
단기성 사업-ODA 중요성	
단기성 (project approach)를 기반한 장기성 (programm approach)으로 전환의 기회	☐ ODA의 중요성이 강조됨으로 장기적 사업에 대한 요구와 인식을 수용. ☐ 기존의 단기성 사업 중에서 장기성 사업으로 확대 전환 가능한 사업의 선정. ☐ ODA 사업의 "종합개발형" ¹⁹⁾ 사업이 분야별로 이루어질 수 있도록 집중 연구
대내·외 협력-ODA 중요성 부각	
“조화와 경쟁”의 유기적 관계 형성을 통한 효율적/효과적 개발원조 실현	☐ 개발원조의 필요성, 효율/효과성, 지속가능성을 위한 대내외적인 “선의를 경쟁” 시도 ☐ 전문성, 지역성, 개발 기획 분야의 기능 방법에 대한 지식, 경험 공유를 협력안 마련
국제사회에서의 역할 분담-정보통신, 행정 및 농촌개발 사업	
선택과 집중원칙	☐ 국제사회에서의 역할 분담에 대하여 구체적인 사업 분야를 제시함. ☐ 한국이 가지고 있는 사업 분야에 대한 특화 ☐ “정보통신의 다원화”를 추구하여 행정 및 농촌 개발 사업에 적용 시도. ☐ 현재 우수한 사업을 선정 접목을 시도함.

19) "종합개발형"은 "Integrated approach"(통합적 수행방식)과 맥을 같이하며, 이는 선진국이 수행하는

3. ST(강점-위협) 전략

Goal	ST 전략
사업우선주의-국가전략부재 및 개입	
사업의 전문성을 확대하여 국가전략 주도	☐ 개발원조사업의 전문성을 확보하여 국가전략을 주도할 수 있도록 인적자원의 역량 강화 ☐ 개발원조사업의 객관성, 타당성, 합리성에 의거한 원조정책을 실천함으로써 불필요한 개입과 간섭을 최소화함.
사업 우선주의-시민사회단체들의 참여 요구	
사업의 전문성 확대를 통해서 협력 강화	☐ 사업의 지역성 및 분야별 특성에 따라서 전문성을 보유하고 있는 시민사회단체 혹은 민간개발단체들과 협력 강화 ☐ 프로그램 개발 수행 기획 평가 능력에 있어서 투명성, 공정성 보유하고 있으며, 현장에서 직접적으로 프로그램의 수행 경험이 있는 시민사회단체 및 민간개발단체 지원의 폭을 확대함. ☐ 협력단의 인프라 구축 경험 및 능력과 시민사회단체와 연대하여 지속가능한 프로그램화 모색.
행정제도 및 농촌개발사업-국제개발협력 역할 분담	
지역별, 분야별 특수성을 고려한 개발협력에 참여	☐ 행정제도 및 농촌개발사업 분야의 다자협력체의 지역별 사업 분배를 우선 조사함. ☐ 지역별 사업의 형태를 구체적으로 파악함. ☐ 위에서 언급한 조사를 통해서 경험과 창의성을 기초한 행정제도 및 농촌개발 분야의 Niche (틈새)분야에서 프로그램 개발을 모색함.

프로젝트/프로그램에 모두 적용되는 approach중에 핵심임.

4. WT(약점-위협) 전략

Goal	WT 전략
인적자원 부재-국가전략부재 및 개입	
직원 능력 강화와 ODA 국가전략수립의 전문적 개입	☐ 직원의 전문성 제고를 통해 기존의 경험들을 재평가하여, 인적자원의 재활용 모색. ☐ 단내 인적 자원의 전문성 강화를 위한 교육프로그램의 지속적 개발 ²⁰⁾ . ☐ 단내 인적 자원의 전문화는 국가 ODA전략을 주도할 수 있는 기초임.
단기성 사업 집중-사업 선정의 타당성 전문성	
사업 선정의 타당성 및 전문적 평가 기재를 통한 단기성 사업 의 지양	☐ 단기성 사업 치중은 사업 선정의 타당성 전문성과 부재와 밀접한 관계성을 가지고 있음. ☐ 장기성 사업 확대를 사업 선정 시 타당성 조사 및 사업의 지속 가능성에 대한 분석 체계 강화 필요.
대내외협력-시민사회단체들의 개입과 요구	
조화와 경쟁을 통해서 발전 지향	☐ 지역별, 분야별 사업의 특수성을 고려하여 시민사회단체 및 개발 단체들과 적극 협력 추진 ☐ 지역별, 분야별 사업에서 “선의의 경쟁”을 통해 전문성을 확보하여 상호 발전 지향적 협력이 필요성 강조.
국제개발협력의 역할분담-양자/다자 협력 강화	
국제개발협력 역할의 구체성을 기반으로 한 양자/다자 협력 강화	☐ 국제사회가 개발 협력에 참여하고 있는 방식에 대하여 해외사무소 및 봉사단을 통해 적극적인 자료수집 ☐ 국제사회의 지역별, 분야별 사업 집중도를 현장에서 파악하여 본부에 보고되어야함. ☐ 수집된 자료 분석을 통해서 협력단의 특화 모델에 따라서 지역별, 분야별 양자/다자 협력관계를 강화함.

20) 현재 단내에서 수행하고 있는 PM 교육은 프로젝트 기초 교육이므로, 개발원조 프로그램의 개발 수행 평가에 필요한 교육으로의 전환이 필요함.