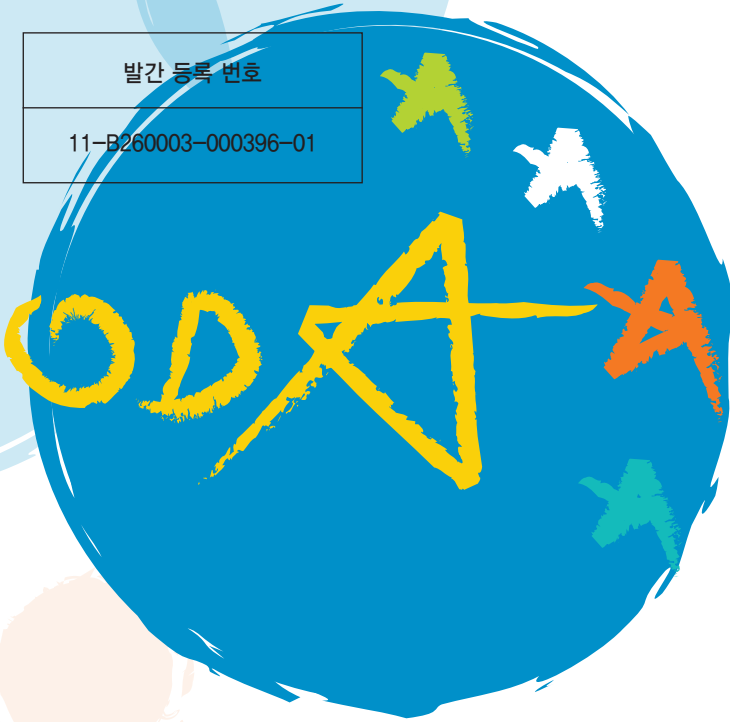


발간 등록 번호

11-B260003-000396-01



국가협력전략 (CPS) 수원국 개발환경 분석과 역량진단

2014. 5



국가협력전략(CPS) 수원국 개발환경 분석과 역량진단

2014. 5

ODA연구팀
임소진

저자

임 소 진

現 한국국제협력단 ODA연구실 상임연구원 (Email: sjlim@koica.go.kr)

영국 University of Manchester 개발정책학 박사

▶ 주요 정책연구 실적

- 21세기 국제사회의 개발협력 규범과 동향 : 제1차 부산 글로벌 파트너십 이행 모니터링과 2014년 멕시코 고위급 회의를 중심으로, 한국국제협력단, 2014.
- 모두를 위한 품위있는 삶 : Post-2015 개발의제를 위한 UN 사무총장 보고서, 개발협력 정책과 이슈 12호, 한국국제협력단, 2013.
- 공여국의 개도국 정부 역량개발 지원체제, 한국국제협력단, 2013.
- Post-2015 개발 프레임워크와 UN 고위급패널 보고서, 개발협력 정책과 이슈 10호, 한국국제협력단, 2013.
- 국제개발협력 패러다임 변화에 따른 2012년 한국의 OECD DAC 동료검토 결과와 함의, 개발협력 정책과 이슈 8호, 한국국제협력단, 2013.
- 한국 ODA의 부산 글로벌 파트너십 평가지표 이행방안, KOICA 개발정책 포커스 제15호, 한국국제협력단, 2012.
- 국제사회의 Post-2015 개발 프레임워크 수립동향 및 한국 ODA의 기여방안, KOICA 개발정책 포커스 제14호, 한국국제협력단, 2012.
- 부산파트너십 이행 평가지표 수립방향 및 전략 연구, KOICA 개발정책 포커스 제10호, 한국국제협력단, 2012.
- 부산 세계개발원조총회의 성과와 한국 ODA의 과제, 개발협력 정책과 이슈 3호, 한국국제협력단, 2011.

▶ 주요 학술연구 실적

- Compliance with International Norms: Implementing OECD DAC Principles in South Korea, Globalizations, 2014: 1-17, 2014.
- Forging 'Soft' Accountability in Unlikely Settings: The Prospects of Mutual Accountability in South-South Cooperation, KOICA Working Paper No. 2014-1, 2014, (공저)
- 동유럽과 동아시아 공여국의 원조정책 비교에 대한 소고, 동유럽발칸연구, 37: 339-369, 2013.
- Donor Behavior Change in Implementing the Paris Declaration and its Implication for the Global Partnership for Effective Development Cooperation: A Comparative Study of Sweden and China in Tanzania, The Korean Journal of Area Studies, 31(2): 209-232, 2013.

- Post-2015 글로벌 목표 이행체제 논의와 부산 글로벌 파트너십. 한국의 개발협력. 2013. 2호, pp. 53-69. 한국수출입은행. 2013
- Can There Be An East Asian Donor Model? A Comparative Study of South Korea, China and Japan. 국제개발협력지 2013. 4호, pp. 120-137. 한국국제협력단. 2013.
- OECD DAC 동료검토의 이해 및 의의. 국제개발협력지 2013. 1호, pp. 11-27. 한국국제협력단. 2013.
- 부산 글로벌 파트너십과 한국 ODA의 전략적 이행방안. 국제개발협력지 2012. 3호, pp. 22-40. 한국국제협력단. 2012.
- 원조효과성에서 개발협력효과성으로. 국제개발협력지 2012. 2호, pp. 11-30. 한국국제협력단. 2012.
- 부산총회의 결과와 KOICA 개발협력 사업에 대한 함의. 국제개발협력지 2011. 4호, pp. 105-119. 한국국제협력단. 2011.

본 연구 보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다. 본 연구의 내용은 출처 및 집필자를 명시하는 한 인용할 수 있습니다.

※ 본 자료는 KOICA 홈페이지(<http://www.koica.go.kr>)를 통해서도 볼 수 있습니다.

목 차

1. 국가협력전략과 역량진단	1
2. 역량진단과 역량진단법	9
3. 역량진단 과정	11
4. 역량진단 결과의 국가협력전략 적용과 성과평가	26
참고문헌	28
첨부 : 역량진단용 질문지 예시	29

표 목차

▶ 표 1.1. 원조기관별 정치경제 분석방법	5
▶ 표 3.1. 역량진단 시행단계	14
▶ 표 3.2. 역량진단 정량적 등급제 예시	16
▶ 표 3.3. 역량진단 결과 정리표 예시	18
▶ 표 3.4. 역량진단 결과 요약문 예시	18
▶ 표 3.5. 한국 범정부 1기 CPS 구성 및 제한점	19
▶ 표 3.6. 한국 범정부 2기 CPS 구성안	23

그림 목차

▶ 그림 1.1. 역량개발 3단계 접근법	2
▶ 그림 1.2. CPS 수립을 위한 준비단계 세부절차	4
▶ 그림 2.1. 역량개발을 위한 전략적 프레임워크	10
▶ 그림 3.1. UNDP 역량개발 프레임워크	12
▶ 그림 3.2. 개별 역량진단 결과표 예시	17
▶ 그림 3.3. CPS 수원국 개발환경 분석을 위한 역량진단 과정	22

Box 목차

Box 1.1. 역량의 정의	1
Box 1.2. 역량개발 3단계	2

1. 국가협력전략과 역량진단

본 보고서는 ‘공여국의 개도국 정부 역량개발 지원체제’¹⁾ 연구의 제언사항에 따른 후속과제로써, 국가협력전략(Country Partnership Strategy, 이후 CPS) 수립 단계 중 수원국의 개발환경 분석 과정에서 수원국의 역량개발을 내재화 한 접근법을 도입하기 위한 기초자료로 작성되었다. 단, 여기서 역량개발이란 단순한 개인 차원의 연수과정이 아닌 수원국 정부의 제도적 환경, 관련 기관, 그리고 담당자의 역량을 모두 포함하는 의미이다.

Box 1.1. 역량의 정의

일반적으로 역량은 의도하는 목적 달성에 필요한 기술과 재능, 자원과 관계 그리고 용이한 조건 등을 포함한다. 역량은 다음의 그림 1.1 및 Box 1.2에 나와있는 것과 같은 개인, 조직, 환경의 세 가지 요소로 생각되어 질 수 있다.

세가지 요소의 역량은 서로 연결되어 있고 서로 의존한다. 개인은 임무를 효과적으로 수행하기 위해 적절한 기술, 지식 그리고 경험을 필요로 하지만, 그들은 개인에게 충분한 자원과 인센티브를 제공하는 (공식 또는 비공식) 조직상 구조에서 작업을 할 때에만 필요로 하는 것을 사용하여 임무를 달성할 수 있다.

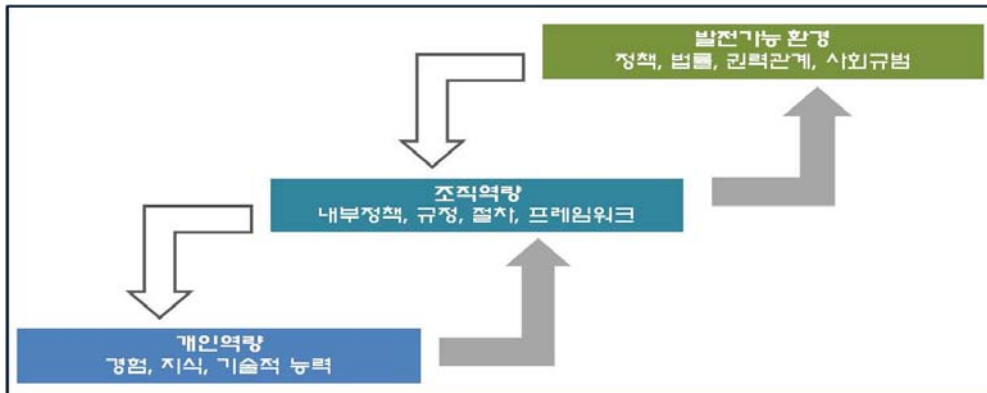
반면에 조직은 목적이 없는 상태에서 운영될 수 없다. 조직은 스스로가 효과적으로 운영하게 하는 조직의 역량을 제한하거나 용이하게 하는 외부의 상황에 영향을 받는다. 긍정적이 요소가 개인과 조직 모두가 결과를 위해 행동하고 성취하도록 조성될 때 용이한 상황을 환경조성이라 한다.

역량개발은 정부가 정부의 역량을 이행하는 능력을 강화하고, 정부의 능력을 증명함으로써 국가와 국민의 관계 향상을 도울 수 있다. 세 가지 요소의 연결성 때문에 다른 두 가지 요소를 무시하고 한 가지를 강화하기 위한 노력은 제한적인 그리고/또는 지탱할 수 없는 결과로 이끈다.

출처 : 배성기, 2011: 63

1) 임소진 (2013). 공여국의 개도국 정부 역량개발 지원체제. 한국국제협력단.

▶ 그림 1.1. 역량개발 3단계 접근법



출처 : 임소진, 2013: 15

Box 1.2. 역량개발 3단계

제도적 역량 (발전가능환경/시스템역량)

제도적 역량 또는 환경역량 또는 시스템역량이라 알려진 이 단계의 역량은 관련 조직이 일정 목표를 달성하기 위해 필요한 법적 프레임워크, 정책, 제도적 조건 등의 존재 여부 및 적절성 등을 의미한다.

조직역량 (기관역량)

조직역량이란 목표로 한 커뮤니티에 대한 광범위한 환경과 세부 문제 분석을 위한 역량과, 분석내용을 바탕으로 한 개념화, 조직화, 효과적 이행을 위한 역량을 의미한다. 따라서 조직역량의 진단은 조직의 구조, 조직 내 의사결정 과정과 절차 및 작동 기제, 경영방법, 조직간 관계 및 네트워크의 역량을 분석하는 과정에서 이루어진다. 나아가 조직역량을 평가하는 또 다른 기준은 적절한 구조와 필요한 시스템을 갖추고, 장기적으로 지속가능한 학습이 이루어지는 기제를 갖추고 있는지의 여부이다. 예를 들어 조직에 있어 하나의 사업의 성공사례를 환경 및 목표 그룹의 변화를 고려하지 않고 지속적으로 반복하는 것은 지속적으로 변화하는 환경에 대한 분석 및 학습이 이루어지지 않는다는 점에서 조직역량이 부족하다고 판단할 수 있다.

개인역량 (담당자역량)

개인역량은 그림 3.2와 같이 조직역량의 하위개념으로, 조직역량을 분석하는 과정에서 개인의 능력 및 자질, 지식, 태도, 업무윤리 그리고 동기 등과 같은 개인의 관리역량을 측정하게 된다.

출처 : 저자작성

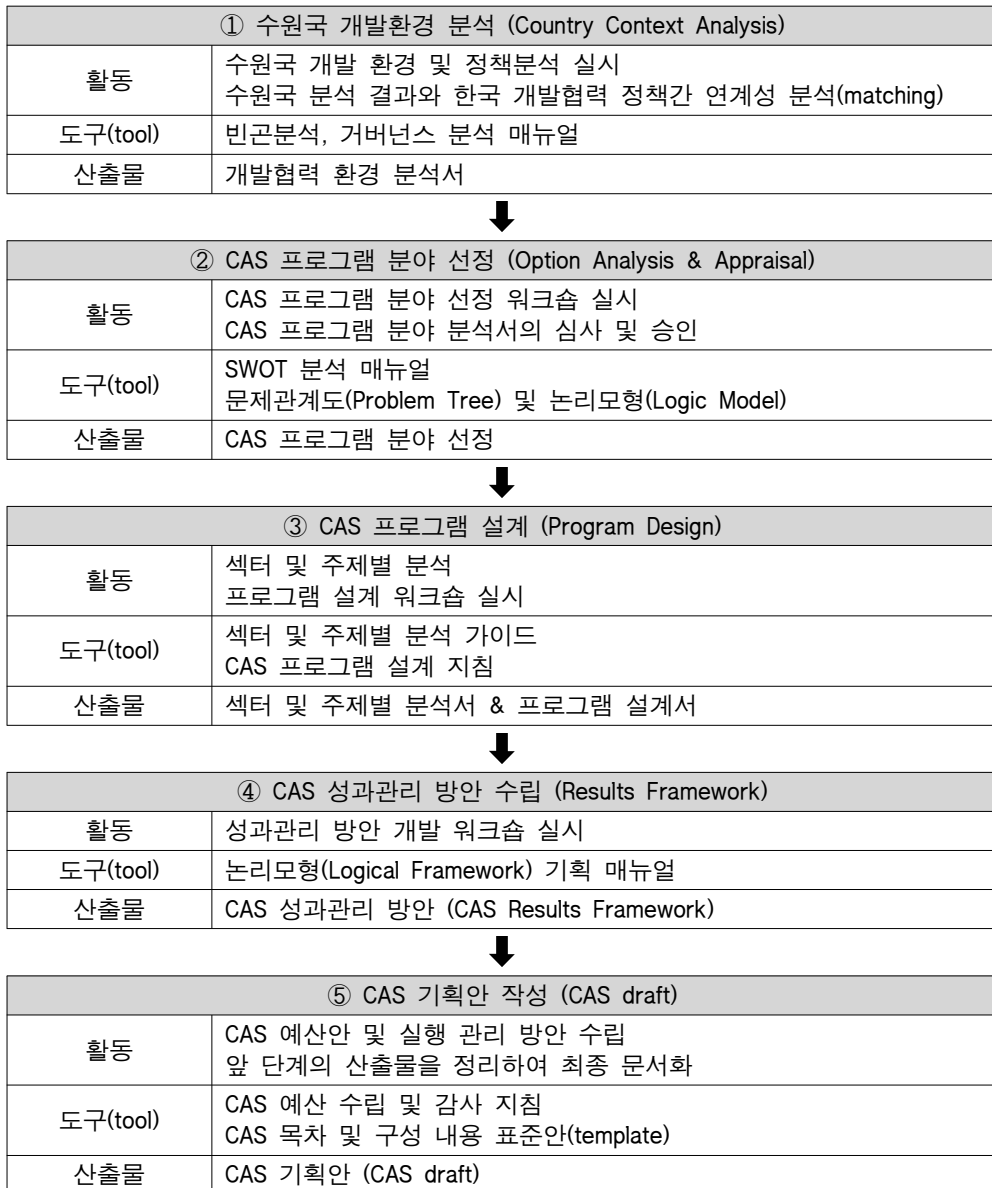
CPS란 각 수원국에 대한 일정기간 동안의 공여국의 지원계획 및 전략을 제시하는 문서이며, 영국의 경우 CPS를 국가지원전략(Country Assistance Strategy, 이후 CAS)으로, 미국의 경우는 국가개발협력전략(Country Development Cooperation Strategy, CDCS)으로 명명하기도 한다. 한국 정부는 2006년 CAS를 수립하여 적용해 왔으며, 2011년 이후 현재의 CPS로 명칭을 바꾸어 사용하기 시작하였다. 한국의 범정부 1기 CPS는 총 26개국을 대상으로 수립되었으며, 이 중 24개국²⁾에 해당하는 CPS는 2015년에 종료될 예정이고 나머지 2개국³⁾에 해당하는 CPS는 2016년에 종료될 예정이다. 제2기 CPS는 2014년 하반기 중점협력국 조정 과정을 거쳐 2014년 말 또는 2015년 초부터 본격적으로 수립이 착수될 예정이다.

타 공여국의 경우 일반적으로 그림 1.2와 같은 준비과정과 표 1.1과 같은 정치경제분석, 거시경제분석, 빈곤분석, 역량개발 분석, 거버넌스 분석과 같은 방법론을 사용하여 CPS를 작성하고 있다 (ADB, 2007). CPS 작성을 위한 분석 방법론은 다양한 방법(tool)들로 구성되어 사용되는데, 예를 들어, 최근 OECD DAC의 조사에 따르면 총 11개 공여기관에서 30개의 거버넌스 분석방법(analysis tool)을 사용하고 있는 것을 알 수 있다 (OECD, 2008).

2) 베트남, 네팔, 동티모르, 라오스, 몽골, 방글라데시, 인도네시아, 캄보디아, 파키스탄, 솔로몬군도, 가나, 나이지리아, 르완다, 모잠비크, 에티오피아, 우간다, 카메룬, DR콩고, 볼리비아, 콜롬비아, 파라과이, 페루, 아제르바이잔, 우즈베키스탄

3) 필리핀, 스리랑카

▶ 그림 1.2. CPS 수립을 위한 준비단계 세부절차



출처 : 정유아, 2010: 8

▶ 표 1.1. 원조기관별 정치경제 분석방법

종류	기관명	내용	강점	약점
가시적 방법	변화의 동인 (Drivers of Change, DoC)	영국 DFID ■ 구조, 제도 및 기관의 상호작용의 결과로써 친빈곤 변화가 일어나는 방법을 설명하기 위한 개념적 모델	■ 사용자들로 하여금 한 국가 내 정치경제적 시스템이 작동하는 과정에 대한 넓은 시각을 제공할 수 있음 ■ 장기간 친빈곤적 변화를 이끌 수 있는 과정과 공여국이 이를 지원할 수 있는 최선의 방법에 대한 새로운 사고를 촉진시킬 수 있음 ■ 국가전략과 프로그램 디자인에 대한 사고의 시작점을 제공함 ■ DFID 내에서 이 분석을 수행하고 이용한 상당한 경험이 축적되어 있음	■ 이 접근법은 광범위한 장기적 변화의 동인을 확인하는데 도움이 될 수 있지만, 정치적 시스템이 현실적으로 운영되는 과정을 이해하는 것에는 제한적임 ■ 다양한 방법론이 존재하나, 간혹 부적절한 방법론 또는 개념적 범주가 적용되는 경우도 있음 ■ 분석 단계와 DFID 운영 과정에서 분석의 결과의 연계를 강화하는 방법 모색이 필요함
	전략적 거버넌스와 부패진단 (Strategic Governance and Corruption Assessment, SGACA)	네덜란드 외교부 ■ '변화의 동인'과 유사한 개념적 프레임워크이나, 네덜란드의 계획 과정에 적합한 형태로 제한되어 있음	■ 일관된 표준 방법론 적용 ■ 그 과정은 세밀하게 구조화되고 국가계획에 직접적으로 반영됨	■ 이 과정은 단기간 내 수행되기 때문에 깊이 있고 세로운 분석에는 제한적임 ■ 2차 자료에 강하게 의존
	권력 분석 (Power Analysis)	스웨덴 SIDA ■ '전략적 거버넌스'와 부패진단'과 유사하지만, 권력 관계를 분석하는데 초점이 있음 ■ 주요 질문은 실권(real power)의 위치, 권력의 분배과정, 배제집단의 종류, 친빈곤 개혁을 위한 인센티브의 종류 등에서 찾아볼 수 있음	■ 이 접근법은 권력 관계의 범위를 분석하기 위한 범위를 제공하며, 사회적 배제의 형태와 이를 유지하는 과정에 집중	■ 연속된 유도 질문(guidance questions)을 제공하는 것을 제외하면, 이 접근법은 개념 및 방법적 내용이 부족함 ■ '권력'에 대한 공통된 정의가 없으며, 담당자별로 각기 다른 이슈에 초점을 맞추는 경향이 있음

종류	기관명	내용	강점	약점
분야별 방법 방법	분야 및 정책 영역에서 정치경제적 이해를 위한 분석적 프레임워크	■ 분야 매핑, 분야의 정치적 분석, 행위자들이 정책과정에 영향을 미치는 방법, 집행과 정의 함의	■ 한 특정 분야에서 인센티브, 이해관계, 행위자들에 대한 세부적 지식을 생산 ■ 분야 프로그램을 디자인하고 전략을 지원하는데 매우 적합	■ 특정 문제 혹은 이슈에 제한된 집중은 정치·경제적 맥락과 사회·문화적 요소의 역할을 등한시 할 수 있음 ■ ADDI 프레임워크는 국가적 맥락에 대한 연구를 선행하기를 권고함
	분야 집행과정의 거버넌스	■ 분야의 내용 분석, 다양한 행위자들의 이해관계, 권력, 인센티브 매핑, 거버넌스와 책임관계 분석, 거버넌스 개혁에 대한 준비성 분석	■ 이해관계자의 이해와 관계에 대한 세부적 이해 생산 ■ 분야 프로그램을 디자인하고 전략을 지원하는데 매우 적합	■ 분야 거버넌스를 강조하지만, 정치경제적 이슈와도 관련이 있음
문제 중심 방법	세계은행 문제 중심 거버넌스 및 정치경제 분석, 정책개혁의 정치 경제, DFID의 성장과 예산과정의 정치경제 연구 등 다양	■ 특정 정책 또는 운영 문제가 가진 이해관계, 인센티브, 제도 분석에 초점을 맞춘 다양한 도구들이 있음	■ 문제 중심 분석은 집행과정에 대한 질문(operational questions)에 매우 적합	■ 이 도구들의 상당수는 아직 완전히 개발되지 않았으며 더 많은 연구 및 시도가 필요함 ■ 특정 문제 혹은 이슈에 제한된 집중은 정치·경제적 맥락과 사회·문화적 요소의 역할을 등한시 할 수 있음
다목적 방법	개발의 정치	■ 정치시스템에 대한 아이디어를 정책결정 과정 설명에 적용하여 설명하는 접근법	■ 개념적인 요소접근법(elegant approach)은 다양한 결친 '변화의 동인' 연구에 비해 분석적으로 엄격함	■ '개발의 정치'는 실제적 사용과 집행과정의 문제에 적용하기 복잡하고 어려운 것으로 증명됨 ■ 체계에 대한 집중은 다소 정적일 수 있으며, 시간에 따라 체계적 변화가 일어나는 방법 설명에는 적절하지 않을 수 있음

출처 : 저자재작성 / 참고문헌 : McLoughlin, 2009: 3-4

한국의 경우, 이러한 준비과정에서 필요로 하는 방법론 또는 명확한 가이드라인이 미흡하여 CPS 수립 담당자의 개별 역량에 따라 국가별 CPS의 질적 차이가 야기되고 있다는 비판이 있다. 또한 ‘수원국의 개발환경 분석 - 수원국 국가개발계획 - 한국의 대 수원국 지원현황 및 협력전략’간의 연계가 부족한 상황이며, 무엇보다도 CPS의 명확한 정체성이 정립되지 않은 상황이다. 현재의 한국 범정부 CPS의 수원국 개발환경 분석은 다소 일반적으로 기술되어 있어 CPS를 통한 집중과 선택이 불분명하다고 할 수 있다. 나아가 CPS 내 중점 지원 분야 선정과정에서 실제 수원국에서 개발이 필요한 분야에 대한 고민이 충분히 이루어지지 않고 있다는 비판도 있다.

예를 들어, 현재 한국의 범정부 CPS 수립을 위한 중점 지원 분야 선정과정을 살펴보면, 수원국 정부가 요구하는 분야와 각 관계부처가 제시한 우선분야를 종합적으로 고려하여 중점 지원 분야가 선정된다. 그러나 이때, 수원국이 요구하는 분야의 경우, 보건 분야 또는 인프라 분야와 같이 광범위한 범위의 분야가 제시되기 때문에 원조지원에 있어서 선택과 집중을 위한 범위 결정이 쉽지 않은 것이 현실이다. 나아가 개발을 위한 수원국 정부의 역량수준에 대한 분석이 아닌 한국 내 관계부처가 제시하는 우선분야를 해당 수원국 CPS의 중점분야 선정 시 고려하는 것 역시 향후 수원국에 필요한 개발 프로그램 수립을 위해 바람직하지 않은 현상이라 할 수 있다.

따라서 CPS의 중점분야 선정 시 수원국 정부가 제시한 중점분야 중 타 공여국의 지원현황 뿐 아니라 실제 수원국 정부의 각 분야에 대한 개발가능한 역량수준을 파악하여 실제 수원국 내 개발이 가능한 프로그램이 제시될 수 있도록 할 필요가 있다. 이와 관련하여 한국 정부는 한국 CPS의 정체성 정립과 CPS 작성에 필요한 분석 가이드라인의 수립이 필요한 시점이라고 할 수 있다. 이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 CPS 수립 준비단계의 분석과정 중 ‘수원국 개발환경 분석 과정’에서 수원국 정부의 현재 역량수준을 파악하고, 이를 토대로 향후 해당 수원국의 개발에 필요한 프로그램 또는 프로젝트 형성이 가능할 수 있도록 방향성을 제시할 수 있는 방법론을 고민해보고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 수원국 개발환경 분석 과정에 도입이 가능한 ‘역량진단 (Capacity Assessment)’이라는 개념과 방법을 소개하고, 향후 한국의 CPS 수립의 체계화를 위한 방향성을 제시하고자 한다.

본 연구에서 일반적인 정치경제 분석, 빈곤분석, 거버넌스 분석 등이 아닌 역량진단법을 도입하는 이유는 우선 한국 CPS의 방향성을 확고히 하고자 하는데 있다. 본 보고서에서 의미하는 ‘역량’이란 결국 CPS의 ‘성과’라 할 수 있는데, 수원국의 개발환경 분석과정에서 현재 수원국의 개발수준(현재 역량수준)을 파악하고, 이를 토대로 향후 개발에 필요한 중점분야를 선정, 관련 프로그램 및 프로젝트를 수립하여, 이러한 개발 프로그램 및 프로젝트 수립 후 목표한 개발수준(역량개발)을 달성하였는지 여부가 CPS의 성과로 결부되는 것이다. 수원국 정부의 현재 역량수준을 파악하고 이를 중심으로 발전을 위한 역량개발을 목표로 하는 CPS의 특성은 수원국의 중장기 개발목표와 중점분야를 모두 다룰 수 없는 공여국이 수원국의 개발목표 중 어느 정도를 달성하기 위해 어떠한 중점분야를 중심으로 지원해야 할지를 판단하는 데에 용이하게 활용될 수 있다.

다시 말하면, CPS 작성을 위한 분석과정에서 역량개발의 개념을 내재화하여 ① 수원국 정부의 중점분야와 관련된 국가제도와 관련조직 및 담당자의 역량진단을 시행하고, ② 현재의 역량수준을 측정한 후, ③ 이를 바탕으로 현재의 역량수준을 높일 수 있도록 해당 분야에 필요한 프로그램 또는 프로젝트를 기획 및 형성할 수 있다. 즉, 현재 역량수준을 토대로 향후 필요한 개발과제를 제시할 수 있는 것이다. 나아가 CPS 준비단계에서 역량진단법을 활용함으로써 ④ 현재의 역량수준과 CPS를 기반으로 기획·형성된 프로그램 또는 프로젝트 이행 이후의 역량수준의 발전 정도를 측정하는 방법으로 CPS의 성과평가까지도 가능하다. 다시 말해, 수원국의 역량개발을 목표로 한 CPS 작성은 한국의 CPS는 수원국 역량개발에 기반을 둔 성과관리를 추구할 수 있다는 것이다.

이를 위해 본 연구는 우선 다음 장에서 역량진단과 역량진단법에 대해 간단히 알아보고, 제3장을 통해 역량진단법 활용을 위한 구체적 과정에 대해 논의하였다. 본 보고서는 제4장을 끝으로 역량진단법을 활용하여 작성한 CPS의 성과평가 방안을 간략히 제시하였다. 다만, 본 연구는 한국 CPS 수립을 위해 제공되어야 할 가이드라인 및 명확한 방향성 필요와 같은 문제의식을 제시하는 기초자료로 향후 한국 실정에 적합한 방법론의 개발을 위한 초석의 역할을 할 것으로 기대된다.

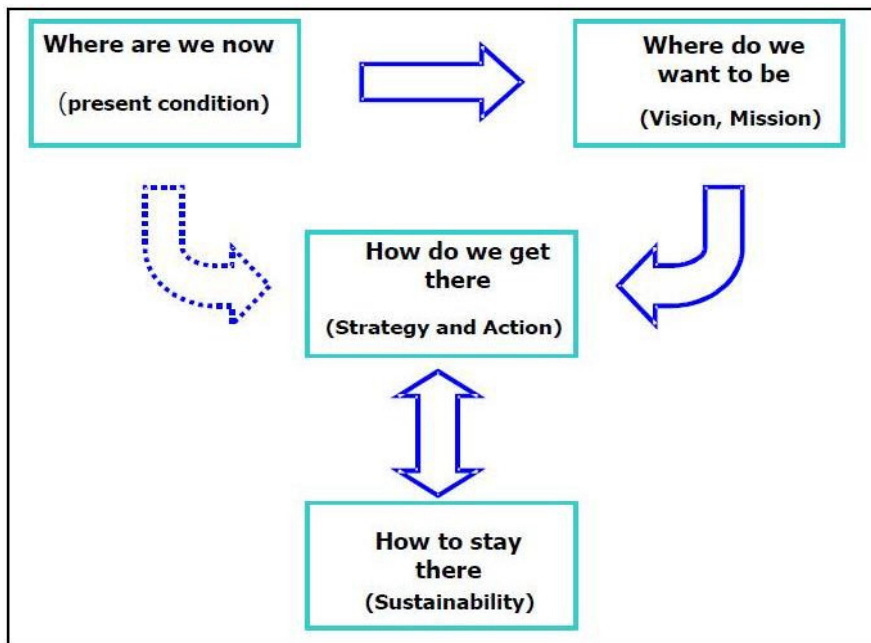
2. 역량진단과 역량진단법

역량진단은 국가의 개발전략 및 새천년개발목표(Millennium Development Goals, MDGs)를 달성하기 위해 중요한 요소는 ‘역량개발’이라는 관점에서 시작한다. 역량개발에 대한 최근의 패러다임은 기존의 인적자원개발 중심을 탈피하여 사회 및 조직 변화, 그리고 국가의 주인의식 및 정책단계의 영향력과 지속가능성과 같은 측면의 역량개발로 확대되었다. 동시에 역량개발이란 결과(outputs)를 넘어서, 결과를 도출하는 과정(processes)과 기제(mechanisms)에 초점을 둔다. 나아가 역량개발은 국가와 정부 활동의 핵심이 되고 있다 (UNDG, 2008).

이러한 맥락을 중심으로 개발된 **역량진단이란 수원국 정부의 역량 자산(assets) 및 필요(needs)를 파악하는 것**을 의미한다. 즉, 역량진단은 수원국 정부의 현재 역량수준을 측정하고, 이를 토대로 향후 필요한 개발과제를 제시하기 위한 방법론인 것이다. 역량진단은 또한 수원국의 국가 개발전략 및 개발계획에 적용하여 개발 프로그램이 국가의 역량개발로 이어질 수 있도록 하는 데 유용하게 활용된다 (UNDG, 2008). 이는 그림 2.1에서 다시 확인할 수 있는데, 수원국의 ① 현재의 개발 상황(present condition)에 대한 역량진단을 통해 측정하고, 이를 바탕으로 ② 개발의 비전(vision/mission) 및 목표를 수립, ③ 이를 CPS에 반영한다. 이 과정에서 목표 달성을 위한 전략 및 행동계획을 수립하게 되는데, 이렇게 마련된 전략 및 행동계획이 공여국의 CPS와 프로그램 또는 프로젝트 기획·형성 과정에 도움을 주게 된다.

이러한 역량진단은 ‘역량진단법’이라는 방법(tool)을 사용하여 개도국 정부의 제도/환경, 관련 기관/조직 및 담당자/수혜자의 현재 역량수준을 측정, 이를 바탕으로 부족한 역량을 강화할 수 있는 전략 수립과 프로그램 및 프로젝트 기획·형성에 그 목적이 있다고 할 수 있다 (임소진, 2014). 역량진단법을 이용한 역량진단 과정에 대한 자세한 내용은 본 연구의 다음 장에서 찾아볼 수 있다.

▶ 그림 2.1. 역량개발을 위한 전략적 프레임워크



출처 : GTZ, 2005b: 12

3. 역량진단 과정

역량진단의 방법(tool)은 다양하며, 각 기관별로 다양한 역량진단법을 개발하여 사용하고 있다. 역량진단법의 활용 범위도 CPS 분석과정에서 프로그램 및 프로젝트의 기획형성과정까지 광범위하다. 일반적으로 한 기관의 역량진단법만 적용하는 것보다 비슷한 특징을 가진 두 기관 이상의 역량진단법을 적절히 활용하는 경우가 많다. 예를 들어, UN 개발그룹(UN Development Group, 이후 UNDG)과 UNDP의 역량진단법이 비슷하다는 점에 기인하여 두 역량진단법은 서로 적절히 응용하여 사용되기도 한다 (UNDG, 2008). 다만, 각 기관별로 역량진단법에 대한 노하우를 가지고 운영하는데, 이는 대부분 외부에 공개되지 않고 있다.

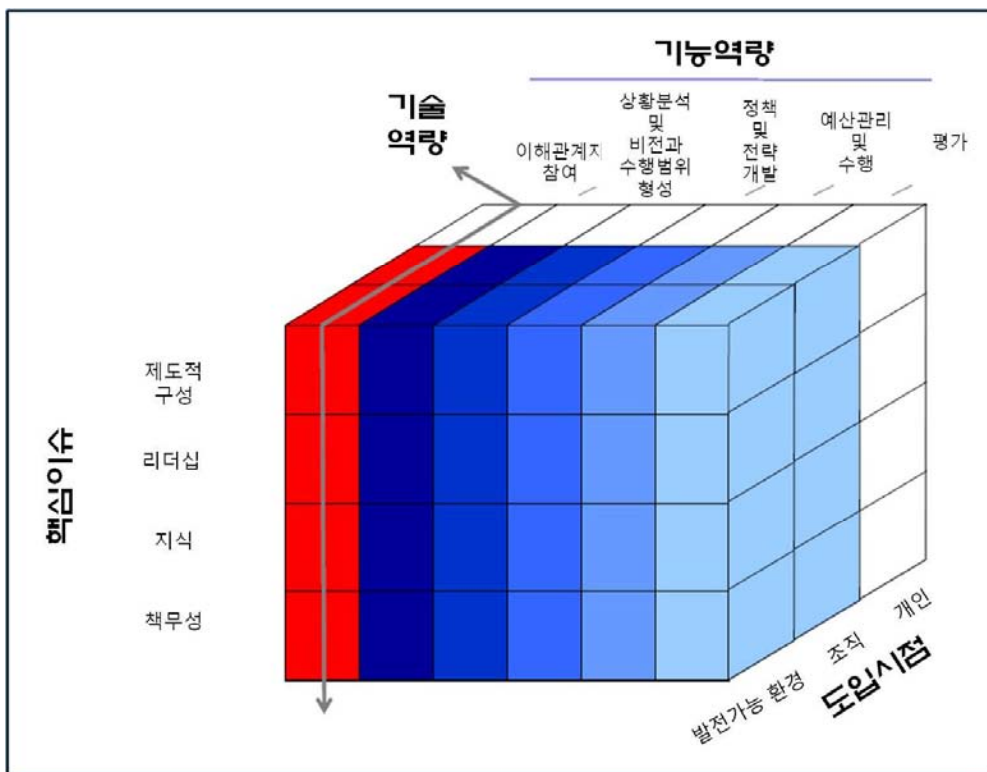
일반적인 역량진단의 과정은 크게 ① 역량진단법 디자인, ② 역량진단 수행, ③ 결과 요약 및 해석의 3단계로 구분하여 이루어진다. 역량진단을 위해서는 문헌분석과 현지조사 등을 고려한 일정규모의 역량진단 담당팀을 구성해야 하며, 충분한 분석기간이 주어져야 한다. 일반적으로 CPS는 범정부 차원에서 작성되어야 할 필요가 있으나, 본 연구는 시행 기관 차원에서 프로그램 및 프로젝트 기획형성에 기반이 되는 수원국 개발환경 분석을 위한 CPS 작성을 전제로 UNDG/UNDP의 역량진단 과정을 현실에 맞게 조정하여 활용할 수 있도록 하였다. 다만, 다음의 과정은 수원국의 개발환경 분석의 과정이기 때문에 역량진단 결과가 그대로 CPS 문서에 드러나는 것이 아니라 분석 결과를 활용하여 CPS의 개발환경 부분을 작성하는 것이 필요하다.

3.1. 역량진단법 디자인

역량진단법 디자인이란 역량진단을 위한 범위를 결정하는 것을 의미한다. 즉, CPS에 포함할 중점분야를 선정하는 과정이라 할 수 있다. 일반적으로 역량진단의 범위는 수원국 정부의 우선과제 중 분야를 중심으로 한 역량을 분석할지, 아니면 정치(거버넌스)·사회·경제(빈곤)와 같은 거시적 접근을 바탕으로 한 역량을 분석할지 등에 대한 방향성을

고려하여 결정한다. 보통 역량진단팀을 구성하여 역량진단 과정의 시기와 역할분담 등에 대한 논의도 함께 이루어진다. UNDG의 경우, 역량진단 범위는 UNDP의 역량개발 프레임워크를 중심으로 결정하게 된다 (그림 3.1 참고). 그러나 필요하다면 UNDP 역량개발 프레임워크가 제시하는 것 이외의 범주를 설정할 수 있다. 즉, 역량진단의 범위는 국가의 맥락과 상황에 따라 결정할 수 있다.

▶ 그림 3.1. UNDP 역량개발 프레임워크



출처 : 임소진, 2013: 21

한국의 경우, 앞에서도 언급한 바와 같이 현재 CPS의 중점분야를 선정하는 방법은 수원국 정부가 요구하는 중점분야와 한국 내 관계부처가 제시하는 각 우선순위를 종합하여 결정한다. 그러나 이는 체계적이지 못하며, 실제 수원국에서 개발이 필요한 분야에 대해 적

절하게 대응할 수 없다는 단점이 있다. 그럼에도 불구하고 한국의 CPS 수립과정의 현실을 반영하여, 이렇게 정해진 분야들(중점 지원 분야)을 역량진단의 범위로 결정하고, 이들 분야들에 대한 역량진단을 수행할 수 있다.

역량진단의 범위가 결정되면, 정해진 범위와 관련된 이해관계자 분석이 이루어진다. 이해관계자 분석은 특히 객관적 역량진단을 위해 조사해야 할 대상기관 및 개인집단을 파악하는데 유용하여, 이후 CPS 이행계획 수립시 각 중점 지원 분야에 해당하는 관련부처 및 관련기관을 정립하는 데에도 용이하게 활용할 수 있다.

‘이해관계자 분석’이란 해당사업에 대한 이해관계가 있는 집단 및 개인의 상호간 관계를 분석하여, 서로 다른 집단 간 이해관계를 확인하고, 그들의 문제해결에 도움이 되는 역량을 점검하는 것을 의미한다. 이와 비교하여, ‘이해관계자’란 변화를 위한 노력에 있어서 ‘이해관계’가 있어 그 변화에 영향을 받거나, 변화를 위해 그들의 지지가 필요하거나, 혹은 그 변화에 반대하는 개인, 그룹, 조직, 시스템 등으로 정의한다.

이해관계자 분석은 상당히 단순한 분석 과정으로 사업을 시작하기 전 언제든지 개인 혹은 그룹에 대해 사용할 수 있다. 이 분석의 결과는 상대적 위험과 잠재적 지지 세력을 확인할 수 있고, 이해관계자의 사업에 대한 참여 및 의사결정 그리고 지지연합 형성을 가능하게 할 수 있다. 따라서 만약 수원국 정부파트너가 이해관계자 분석과정에 참여한다면, 그 과정에서 수원국의 주인의식을 세울 수 있고 어떤 경우에는 수원국의 분석 역량을 향상시킬 수도 있다. 또한 이해관계자 분석을 통하여 수원국의 정치적 그리고 행정적 환경에 대한 초기 정보를 획득할 수 있다.

나아가 이해관계자 분석에서 제시된 정보는 재정지원을 결정하기 전 위험요소를 분석하는 데에도 유용하게 사용된다. 다만, 프로젝트 또는 프로그램의 진행기간 동안 이해관계자, 그들의 이해, 상대적 영향력 및 권력관계는 상당히 변화할 수 있다. 분석 과정에서 종종 민감한 정보를 다룰 수 있기 때문에 숨겨진 정보에 대한 서로 다른 이해 및 의도는 밝히기 어려울 수도 있다. 또한 이해관계자 분석과정에서 이해관계자의 영향력을 단순히 평가하는 것은 결코 쉬운 일이 아니며, 다양한 요인에 대한 해석이 필요하다.⁴⁾

4) 한국국제협력단 (2009)에서 일부 발췌

3.2. 역량진단 수행

▶ 표 3.1. 역량진단 시행단계

단계	내용
개발이 필요한 역량내용 결정 - 개발과제 도출	■ 역량진단을 위한 범위 및 규모 내에서 향후 개발이 필요한 역량의 내용(개발과제) 결정 ■ 질문지 작성법 활용 ■ 질문지는 역량의 수준이 아닌 역량의 종류(type) 또는 범주(category)를 중심으로 작성
개발이 필요한 역량수준 정의 - 개발과제 목표 수립	■ 개발이 필요한 역량수준(개발과제) 목표(target) 설정 ■ 개발과제 목표 달성을 위한 기간 설정 ■ 달성 여부 평가(성과평가)를 위한 등급제 설정 ■ 역량개발의 지역적 맥락에 맞는 글로벌 모범사례 적용
현재 역량수준 진단 - 현재 개발가능 역량 평가	■ 현재의 역량수준 측정 ■ 데이터 및 정보 수집방법 활용 ■ 1단계에서 제시된 질문지에 대한 답변 작성 ■ 현재 역량수준에 대한 등급 평가

출처 : 저자작성 / 참고문헌 : 임소진, 2013

역량진단은 표 3.1과 같이 ① 개발이 필요한 역량내용 결정, ② 개발이 필요한 역량수준 정의, ③ 현재 역량수준 진단의 3단계로 나누어 진행되며, 이는 즉, ① 개발과제 도출, ② 개발과제 목표 수립, ③ 현재 개발가능 역량 평가로 이해할 수 있다. 이와 같은 역량 진단의 각 시행단계에 대한 내용은 다음과 같다.

3.2.1. 개발이 필요한 역량내용 결정 (개발과제 도출)

역량진단을 위한 제일 첫 단계에서는 중점 지원 분야의 범위 내에서 향후 개발이 필요한 과제를 도출하게 된다. 개발과제의 선정을 위해 가장 일반적으로 사용되는 방법은 질문지를 통한 방법이다. 질문지는 CPS 수립 이후 형성하게 될 프로그램 또는 프로젝트를 통해 수원국 정부의 역량개발이 가능할 수 있도록 개발이 필요한 역량에 대한 부분, 즉 개발과제를 중심으로 작성된다. 예를 들어, 진단을 위한 역량의 범주가 ‘다양한 이해관계자의

참여 촉진'이라 할 때, 이 범주 내 개발과제 선정을 위한 질문 내용은 '해당 당국이 국내 및 국외의 이해관계자와의 관계를 포괄적으로 그리고 건설적으로 관리할 역량을 가지고 있는가?'로 작성이 가능하여, 이에 대한 세부 질문을 작성하게 된다 (임소진, 2013).

예를 들어, UNDG의 경우를 중심으로 설명하자면, 그림 3.1의 범주에서 역량범위를 ① 도입시점(Points of Entry)으로는 조직을, ② 핵심이슈(Core Issues)로는 공공부문 책무성을, 그리고 ③ 기능역량(Technical Capacities/Functional Capacities)으로는 정책 및 전략형성 역량으로 결정한 경우, 역량진단팀은 필요한 역량내용을 결정하기 위해 해당 정부기관에 필요한 정책형성 과정에서 수혜자의 의견을 반영하는 제도에 대한 역량을 중심으로 질문지를 작성하게 된다. UNDP 역량개발 프레임워크의 도입시점, 핵심이슈, 기능역량을 중심으로 한 역량에 대한 가능한 질문의 예시는 첨부 I과 같다.⁵⁾

첨부 I에서 알 수 있듯이, 질문지는 각 핵심이슈별 기능역량을 포함하고, 이를 도입 시점별로 나누어 작성하였다. 도입시점은 발전가능환경과 조직으로 구분하여 작성하였으며, 개인단계는 조직단계에 포함하여 작성되었다. 도입시점의 발전가능환경, 조직, 개인의 3단계 구분은 본 연구의 제1장에서 설명하고 있는 역량개발의 3단계인 환경(제도), 조직(기관), 개인(담당자)에 기인한다. 즉, 역량진단의 기본 프레임워크는 역량을 개인-조직-제도(발전가능환경/시스템)의 세 단계로 구분하여 분석하는 것이 가장 보편적인 방법이다.

첨부 I의 질문지 구성을 보면, 질문의 종류가 크게 두 가지로 분류된다는 것을 알 수 있다. 이는 일반적 질문(overall questions)과 추가적 질문(additional questions)인데, 일반적 질문이란 UNDG가 자체적으로 구성한 '역량진단 지원툴 (Capacity Assessment Supporting Tool, 이후 CAST)'에서 선택할 수 있는 질문들이며, 추가적 질문이란 필요에 의해 역량진단팀이 추가적으로 작성한 질문을 말한다. UNDG의 CAST는 역량진단 방법론 개발을 위한 전담팀이 장기간의 연구를 통해 이루어낸 성과라 할 수 있다 (UNDG, 2008).

한국의 경우, CPS 수립 준비과정에서 결정된 중점 지원 분야를 중심으로 과제도출을 위해 첨부 I과 같은 각 분야별 해당 예상 질문지 시리즈를 개발하여 실제 CPS 수립 시 담당자가 수정하여 활용할 수 있도록 할 필요가 있다. 다만, 한국의 실정에 맞는 질문지의

5) 본 보고서에서는 실제 현장에서의 적용에 유용하도록 역량진단을 위한 질문지 예시를 UNDG가 제시하는 원문을 그대로 첨부하였다.

개발을 위해 전담 연구팀의 장기간의 노력이 필요할 것으로 보인다.

질문지의 질문내용 구성은 다양한 방법에 의한 지식을 바탕으로 이루어지는데, 이는 기존 연구자료, 문헌정보, 타 기관에서 보유한 정보 및 역량진단 결과 등을 조합하여 작성하게 된다. 질문지 초안은 수차례 검토과정을 거쳐 필요한 질문이 추가되거나 불필요한 질문이 삭제되거나, 또는 질문의 내용이 수정되는 과정을 가지게 된다. 이와 같은 질문지의 작성 과정을 통해 필요한 개발 과제를 도출하게 되고, 각 개발과제의 목표 수립을 위해 다음과 같은 절차를 갖게 된다.

3.2.2. 개발이 필요한 역량수준 정의 (개발과제 목표 수립)

위와 같은 방법을 통해서 개발이 필요한 역량수준, 즉 개발과제를 도출하게 되면 이는 향후 필요한 역량수준을 정의, 즉 개발과제에 대한 목표를 수립하는 데에 도움이 된다. 개발과제의 목표 수립을 위해서는 등급제(rating system) 설정이 필요한데, 등급제는 정량적이거나 정성적, 또는 이 두 가지 방법을 혼합하여 사용할 수 있다 (임소진, 2013). 일반적으로 이용되는 등급제는 총 5단계로 정리된 정량적 등급제이며, 그 예는 표 3.2와 같다. 해당 부분에 대한 역량수준 등급의 측정은 앞에서 작성한 역량진단 질문지를 통해서 결정이 가능한데, 각 질문별 1~5의 범위를 부여하여 측정이 가능하다.

▶ 표 3.2. 역량진단 정량적 등급제 예시

단계	내용
1단계	관련 역량 부재
2단계	관련 역량에 대한 객관적 입증자료 부재 - 일화적 입증만 가능
3단계	일부 역량을 갖추고 있으나, 이 부분의 역량개발 필요
4단계	다양한 부분에서 역량에 대한 입증 가능 - 그러나, 종합적 입증은 미흡
5단계	역량개발이 잘 되어 있음 - 훌륭한 역량개발 성과 입증 가능

출처 : 저자작성 / 참고문헌 : 임소진, 2013

위와 같은 등급제 설정은 목표 달성을 위해 필요한 기간도 함께 제시해야 한다. 다만, 이 때 모든 개발과제에 대해 목표를 제시하여 달성할 필요는 없으며, 도출 된 개발과제 중 우선 순위를 정하여 목표 및 기간을 제시하도록 한다.

3.2.3. 현재 역량수준 진단 (현재 개발가능 역량 평가)

역량진단 수행의 마지막 단계는 현재의 역량수준을 진단하는 과정으로, 이 과정에서는 개발과제 도출을 위해 작성된 질문지에 대한 답변을 요약함으로써 현재의 역량수준을 보여 줄 수 있도록 한다. 즉, 현재의 역량수준 진단이란 현재의 역량수준(개발과제별 현재 현황)과 개발이 필요한 역량수준(개발과제 목표)을 비교하여 그 간극(gap)을 파악하고, 이를 CPS 문서에 반영하는 것이다.

현재의 역량수준을 진단하기 위해서는 우선 그림 3.2와 같은 ‘개별 역량진단 결과표’를 작성해야 한다. 역량진단 결과표는 첨부 I과 같은 역량진단 질문지에 대한 답변의 결과를 반영한 표이며, 이는 질문지별로 각각 작성하게 된다. 이렇게 작성된 모든 결과표는 표 3.3의 ‘역량진단 결과 정리표’로 종합 정리한다.

▶ 그림 3.2. 개별 역량진단 결과표 예시

연결진단 질문지		연결진단	
기능연결별 질문		연결등급(1~5)	중거(서술형)
핵심이슈 공공부문 직무성 도입시점 발전가능성 등급 결과	장학부서 정부는 공공서비스 제공을 확보하는 직무성 메커니즘을 개발할 수 있는 역량을 갖추고 있는가? Q1 Q2		
정책 및 전략 형성 정부는 부패방지 정책 및 전략 형성을 확보하는 직무성 메커니즘을 개발하고 운영할 수 있는 역량을 갖추고 있는가? Q3 Q4 Q5			
제외 및 예산배정 정부는 공공부문 직무성 전략에 근거한 예산집행과 재원충원의 역량을 갖추고 있는가? Q6			
프로그램 및 프로젝트 이행 정부는 지방정부 및 시민사회와 협력하여 공공부문 직무성 프로그램 및 프로젝트를 이행할 수 있는 역량을 갖추고 있는가? Q7 Q8			
모니터링 평가 학습 정부는 공공부문 직무성 프로그램 평가와 정책 평가를 위한 모니터링 및 평가 메커니즘 개발을 위한 역량을 갖추고 있는가? Q9 Q10			

출처 : 저자재작성 / 참고문헌 : UND, 2008: 29

▶ 표 3.3. 역량진단 결과 정리표 예시

도입시점	역량진단 결과									
발전가능환경										
핵심이슈	기능역량									
	상황분석		정책 및 전략 형성		재원 및 예산배정		프로그램 및 프로젝트 이행		모니터링, 평가, 학습	
	필요 수준	현재 수준	필요 수준	현재 수준	필요 수준	현재 수준	필요 수준	현재 수준	필요 수준	현재 수준
공공부문 책무성										
정보, 지식, 기술에 대한 접근성										
통합, 참여, 형평성, 권리부여										
외부 및 국제관계										
종합결과										

출처 : 저자재작성 / 참고문헌 : UNDG, 2008: 30

3.3. 결과 요약 및 해석

정리된 역량진단 결과 정리표는 최종적으로 표 3.4와 같은 ‘역량진단 결과 요약문’으로 요약하게 된다. 이 요약문을 통해 수원국 정부의 전반적인 현재의 역량수준(개발과제 현황)과 향후 개발이 필요한 역량수준(개발과제 목표)을 한눈에 볼 수 있도록 제시할 수 있다.

▶ 표 3.4. 역량진단 결과 요약문 예시

핵심이슈	기능역량	
	개발이 필요한 역량수준 (개발과제 목표)	현재의 역량수준 (개발과제 현황)
공공부문 책무성		
정보에 대한 접근성		

출처 : 저자재작성 / 참고문헌 : UNDG, 2008: 22

한국의 경우, 범정부 1기 CPS의 수원국 개발환경 분석 부분을 살펴보면 주로 정치·경제·빈곤현황 및 전망과 인적자원, 거버넌스, 보건·의료, 에너지, 법적·제도적 역량, 양성평등, 지속가능한 개발과 같은 분야의 일반적 현황을 기술하고 있다. 그러나 이러한 일반적 정보는 수원국 정부의 어떠한 부분에 대한 개발이 필요하며, 향후 어떠한 지원이 필요한지를 파악하기 쉽지 않다는 단점이 있다. 따라서 역량진단을 통해 대상 수원국 중점 지원 분야의 현재 역량수준을 제시하고, 이를 토대로 향후 필요한 개발과제를 역량개발의 관점에서 제시해준다면 명확한 방향성 제시가 가능할 것이다. 이와 함께, 제1기 CPS에서 제시하고 있는 수원국 내 국제사회의 원조현황 파악을 통해 타 공여국과 같은 분야의 같은 개발과제에 대한 중복되는 지원은 지양할 수 있도록 고려가 가능할 것이다.

다시 말하면, 제1기 CPS에서 나열식으로 제시된 각 항목을 제2기 CPS 수립 과정에서는 역량개발을 중심으로 작성한다면, 각 항목별 연계하여 작성을 통해 CPS 문서의 간소화 및 명료화가 가능할 것이다. 예를 들어, 제1기 범정부 CPS에서 제시하고 있는 일반적인 수원국의 주요 특성 등은 수원국 국가개발전략 및 한국 정부의 해당 수원국에 대한 중점 지원 분야와의 뚜렷한 연계가 없이 기술되어 있다. 본 연구는 더 나은 이해를 위해 제1기 CPS의 주요 구성을 표 3.5와 같이 정리하였다. 표 3.5에서 제시된 각 항목별 제한점은 향후 보완되어야 할 항목을 위한 분석이며, 제한점만을 제시하였다 하여 제1기 CPS가 부정적인 측면만 있다는 것을 의미하는 것은 아니다.

▶ 표 3.5. 한국 범정부 1기 CPS 구성 및 제한점

목차	주요내용	제한점
I. 수원국의 개발환경		
1. 수원국의 주요 특성	■ 정치, 경제, 빈곤 등에 대한 현황 및 전망 ■ 인적자원, 거버넌스, 보건·의료, 에너지, 법적·제도적 역량, 양성평등, 지속가능한 개발 등에 대한 주요 내용	■ 분석의 기준이 불분명하여 일반적 현황 분석만 제시 ■ 한국 정부의 대 수원국 지원에 대한 방향성 제시 어려움
2. 국제사회의 원조현황	■ 수원국 수원현황 ■ 주요 공여국 활동 및 협력 현황 ■ 향후 ODA 전망	■ 타 공여국의 중점 지원 분야 지원 현황 및 중점 지원 분야 선정 이유 분석 필요 ■ 타 공여국의 해당 수원국 국가개발계획에 대한 지원 현황 분석 미비

목차		주요내용		제한점	
II. 수원국 국가개발계획 및 분석					
1. 수원국 국가개발계획		■ 최근 국가개발전략 및 계획 요약 분석		■ 수원국이 한국 정부에 요구하는 지원 분야 및 그 이유에 대한 설명 부족	
2. 종합분석		■ 국가개발전략 및 계획에 대한 평가		■ 전략 및 계획에 대한 평가가 아닌, 개발과제 관련 분석 미비	
III. 한국의 대 수원국 지원현황					
1. 지원현황 및 특성		■ 총 지원규모, 사업형태, 분야별 및 지역별 지원 현황		■ EDCF와 KOICA 외 관계부처의 지원현황 불포함	
2. 지원에 대한 평가		■ 지원전략, 지원사업, 현지 지원 체계 평가 ■ 성공사례 및 교훈 ■ 한국의 대 수원국 ODA SWOT 분석		■ 수원국 개발계획과의 연계성을 단편적으로 제시 ■ 전반적인 대 수원국 지원 목적 및 목표 불분명 ■ 대 수원국 개발과제 선정이 적절한지 여부 불분명 ■ SWOT 분석의 목적 및 적용 내용 부재	
IV. 한국의 대 수원국 협력전략					
1. 대 수원국 협력의 기본방향		■ 목표, 중점분야, 실행전략, 전략의 기반			
2. 중점협력분야		■ 중점분야 프로그램 ■ 농촌개발사업 - 새마을운동과 연계 ■ 기타 분야 지원계획 ■ 범분야 지원계획		■ 수원국 개발계획과 한국의 강점을 기반으로 중점분야 프로그램을 수립하였으나, 전반적인 수원국 개발에 대한 체계적 연계성 부족	
3. 범분야 지원 계획		■ 이는 수원국에 따라 ‘연수 및 기술협력’과 같은 내용으로 분류되어 제시되기도 함		■ 범분야, 사업형태별 지원계획은 중점 협력 분야와의 연계성 부족	
4. 사업형태별 지원 계획				■ 연수 및 기술협력과 같은 분류의 이유가 불분명	
V. 이행전략					
1. 예산, 자원배분 및 조직		■ 예산, 자원배분, 조직		■ 해당 수원국에서 필요한 개발과제의 규모에 따른 자원배분 여부 불분명	
2. 연계강화를 위한 원조효과성 제고방안		■ 사업간 연계와 시너지 효과, 사후관리 강화 등의 내용		■ 원조효과성 제고방안의 기준이 모호	
3. 개발 파트너와의 협력전략		■ 수원국 및 타 공여국과의 협력, 대상 수원국 내 파리선언 이행현황, 분야별 파트너십 그룹 참여 계획, NGOs 및 기업과의 협력		■ 이행전략이 개발과제 목표와 연계되지 못함 (개발과제 제시 불분명) ■ 파리선언 이행현황은 원조효과성 제고방안에 포함되는 내용이나, 개발 파트너와의 협력전략에 포함되어 제시	

목차	주요내용	제한점
VI. 성과관리 방안		
1. 모니터링	■ 통합 모니터링 ■ 위험관리	■ 모니터링 시기 및 내용, 방법의 부재
2. 평가방안	■ 사업 및 프로그램 평가 ■ CPS 평가	■ CPS 주요 분야별 목표달성 여부 및 기여도 평가를 제시하고 있으나, 해당 CPS를 통한 전반적인 수원국 개발에 대한 성과평가 내용 부재
VII. 수원국 ODA 관련 고려사항		
	■ 정치·문화적 특성, 중앙정부와 지방정부의 관계, 취약지역에 대한 지원 등의 내용	■ 이 부분이 해당 수원국 지원에 있어서 어떠한 점에서 필요하고 어떻게 활용되어야 하는지의 여부 불분명
VII. 전망 및 2017-2020 계획		
	■ 해당 수원국의 경제성장 전망과 국가개발계획 달성 전망, 산업구조 변화, 국제사회의 개발협력 동향과 원조지원 전망	■ 수원국 국가개발계획의 기간과 한국 CPS 기간을 고려한 향후 전망 제시 미비

출처 : 저자작성

제2기 CPS 작성 과정에서는 ① 제안된 한국의 중점 지원 분야별 개발과제 도출(역량진단 범위 결정)을 위한 각 분야에 대한 역량진단 질문지 작성과 같은 역량진단법을 디자인 하여, ② 역량진단 수행 및 분석, ③ 역량진단을 통해 각 중점 지원 분야별 수원국의 현재 역량수준 파악 및 그에 근거한 개발과제 도출, ④ 각 개발과제별 (역량개발) 목표 및 이행 기간 설정, ⑤ 성과평가와 연계한 후, 마지막으로 ⑥ 이와 관련된 개발환경 부분을 CPS 문서에 적용할 수 있도록 해야 할 것이다. 이와 같은 과정은 다음의 그림 3.3과 같이 정리해 볼 수 있다.

▶ 그림 3.3. CPS 수원국 개발환경 분석을 위한 역량진단 과정



출처 : 저자작성

이와 같은 과정을 바탕으로 본 연구는 제1기 CPS의 이와 같은 단점을 보완하고 명확한 정체성을 제시하기 위한, 그리고 현재 진행중인 범정부 논의사항과 같이 간소화 된 CPS로 거듭나기 위한 제2기 CPS에서 정리되어야 할 주요 구성내용을 표 3.6과 같이 정리해 보았다.

▶ 표 3.6. 한국 법정부 2기 CPS 구성안

목차	주요내용	특징
I. 수원국의 국가개발계획 및 전략		
1. 수원국 국가개발 계획	■ 최근 국가개발전략 및 계획	■ 수원국이 한국 정부에 요구하는 지원 분야 및 이유 포함
2. 수원국 협력전략	■ 수원국의 공여국과의 협력 전략 및 현황	■ 수원국이 타 공여국에 요구하는 지원 분야 및 이유 포함
II. 수원국의 개발환경		
1. 수원국 개발역량 현황	■ 수원국 정부 개발 우선 분야별 제도적 환경, 관련 정부부처 조직과 인력의 역량 현황	■ 한국의 해당 수원국 중점 지원 분야별 역량진단 결과 적용
2. 수원국 내 원조현황과 전망 및 고려사항	■ 수원국 수원현황 및 수원국 ODA 관련 고려사항 ■ 주요 공여국 중점 지원 분야 지원 현황 ■ 향후 수원국 ODA 전망	■ 수원국 국가개발계획의 기간과 한국 CPS 기간을 고려한 향후 전망 포함
III. 한국의 대 수원국 협력전략		
1. 대 수원국 협력의 지원현황, 기본방향 및 특성	■ 총 지원규모 및 사업형태 ■ 목표, 중점분야, 실행전략, 전략의 기반 ■ 분야별 및 지역별 지원현황 ■ 관계부처 지원현황	■ 전반적인 한국 원조의 해당 수원국 지원현황 및 전략을 종합적으로 제시
2. 중점 지원 분야별 개발과제 및 목표	■ 중점 지원 분야 프로그램 현황 ■ 중점 지원 분야별 개발과제 및 목표	■ 역량진단 결과 적용
IV. 성과관리 방안		
1. 모니터링	■ CPS 모니터링 시기 및 내용, 방법	■ 통합 모니터링 및 위험관리 포함
2. 평가방안	■ 중점 지원 분야별 개발과제 목표 달성에 따른 전반적인 수원국 정부의 역량개발 성과평가	■ 수원국 역량개발에 기반을 둔 성과중심 관리

출처 : 저자작성

본 연구는 표 3.6에서 보이는 것과 같이 기존 CPS(표 3.5)의 일부 항목을 변경 및 통합하여 제2기 CPS의 구성을 제안해 보았다. 우선, 제2기 CPS에서는 제1장에서 현재 수원국의 개발계획 현황 및 수원국이 한국 정부의 원조지원에 대한 기대 및 요구사항을 먼저 제시하고, 제2장을 통해 수원국 개발계획의 범주 안에서 진행한 역량진단의 결과를 수원국 개발과제를 중심으로 제시하고자 한다. 이 경우 불분명하던 수원국 개발환경 분석의 기준이 명확히 제시되며, 한국 정부의 수원국 지원에 대한 방향성도 역량개발을 중심으로 제시가 가능하다. 이 과정에서 한국의 CPS는 ‘수원국 역량개발에 기반을 둔 성과중심 관리 (results-based management in capacity development, RBM-CD)’를 중심으로 수립되었다는 정체성을 확보할 수 있다.

새로운 CPS의 제1장 1절에서는 단순히 수원국의 최근 국가개발전략 및 계획을 제시하는 것에 그치지 않고, 수원국 정부가 한국 정부에 기대하는 지원 분야와 그 이유를 포함할 필요가 있다. 또한 기존 CPS의 제2장 2절 ‘종합분석’은 새로운 CPS에서 제1장 2절 ‘수원국 협력전략’으로 변경하여 수원국의 공여국과의 협력전략 및 현황을 분석하고, 이 과정에서 수원국 정부가 타 공여국에 요구하는 지원분야 및 이유를 파악하여 한국 정부의 수원국 정부 지원 전략에 활용할 수 있도록 한다. 관련하여, 기존 CPS의 제3장 2절 ‘지원에 대한 평가’는 그동안 목적성이 불분명한 부분이었던 분석 결과에 의거하여, 새로운 CPS에서는 생략하였고, 이는 대신 제1장 2절 ‘수원국 협력전략’을 활용하도록 한다.

그 밖에 제1기 CPS의 제3장 ‘한국의 대 수원국 지원현황’과 제7장 ‘수원국 ODA 관련 고려사항’, 그리고 제8장 ‘전망 및 2017-2020 계획’을 제2기 CPS의 제1장, 제2장, 제3장의 세부항목에 각각 분산하여 통합하였다. 예를 들어, 기존 CPS의 제3장 1절(지원현황 및 특성)은 기존 CPS 제4장 1절(대 수원국 협력의 기본방향)과 통합하여 새로운 CPS의 제3장 1절(대 수원국 협력의 지원현황, 기본방향 및 특성)로 변경, 기존 CPS 제7장 ‘수원국 ODA 관련 고려사항’과 제8장 ‘전망 및 2017-2020 계획’은 모두 새로운 CPS 제2장 2절 ‘수원국 내 원조현황과 전망 및 고려사항’으로 통합하였다. 이는 향후 CPS의 간소화 작업을 위해서도 필요한 변화라고 보인다.

그리고 기존 CPS 제4장 2절 중점협력분야는 중점 지원분야별 역량진단의 결과를 적용하여 개발과제 및 목표를 제시하기 위해 새로운 CPS의 제3장 2절에서 중점 지원분야별 개

발과제 및 목표로 재정립 하였다. 한편, 기존 CPS의 제4장 3절 범분야 지원계획과 제5장 이행전략은 제2기 CPS에서는 생략하였는데, 범분야 지원계획 및 이행계획(action plan)은 CPS의 수립 후 별도로 개발하여 적용하는 것이 바람직할 것으로 보이기 때문이다. 즉, CPS는 해당 수원국에 대한 중점지원 분야별 정책의 방향성을 제시하는 문서로써 그 기본적인 계획에 대한 이행은 별도의 문서로 제시할 필요가 있는 것이다. 표 3.6에서 볼 수 있듯이, 성과관리 방안도 일부 수정하였는데, 이에 대한 자세한 사항은 본 연구의 다음 장에서 다루기로 한다.

4. 역량진단 결과의 CPS 적용과 성과평가

일반적으로 CPS 성과평가는 국가별로 차이가 있는데, 구체적인 평가방법은 내부분서로 공개가 제한되고 일부 개도국 CPS에 대한 간단한 문서들만이 공개되고 있는 실정이다. 이 중 한 예를 찾아보면, 아일랜드 공여기관인 Irish Aid의 에티오피아 CPS에 대한 성과평가는 ‘전략개발’에 대한 ‘결과중심 관리 접근법 (results-based management approach, 이후 RBM)’을 활용한다는 것을 알 수 있다. 즉, CPS 문서 작성시 대 에티오피아 지원 전략이 ‘결과’를 고려하고 있는지에 대해 그 성과를 평가하는 것이다. 따라서 CPS 성과평가를 위한 주요 질문은 ‘Irish Aid의 RBM에 대한 원조지원 접근법이 Irish Aid 에티오피아 사무소 및 파트너 기관에 얼마나 유용한가?’이며, 이는 다시 Irish Aid 및 파트너 기관들이 RBM 접근법을 이해하고 있는지, RBM이 효과적인 전략 이행에 기여하고 있는지, 결과 프레임워크 및 성과측정프레임워크가 실제로 활용되고 있는지, 그리고 Irish Aid에 결과지향적 관리체계가 이루어지고 있는지 등의 세부 질문으로 나뉘게 된다. 여기서 알 수 있듯이 Irish Aid의 RBM을 중심으로 한 CPS 성과평가는 매우 추상적이라 할 수 있다. 또한 RBM의 문화가 아직 한국의 개발협력 체계에는 적합하지 않을 수도 있다.

따라서 한국 정부는 역량개발을 중심으로 한 CPS 성과평가법을 개발하여 활용하는 것이 현실적인 제안점이라 보여진다. 이는 앞 장에서도 언급한 바와 같이, 한국 CPS의 성과평가는 ‘수원국 역량개발에 기반을 둔 성과중심 관리 (results-based management in capacity development, RBM-CD)’를 중심으로 이루어 질 수 있는 것이다. 즉, 역량진단의 결과를 CPS 문서에 반영하면 향후 CPS에 제시된 역량간극을 중심으로 수원국 정부의 역량개발이 가능한 프로그램 또는 프로젝트를 형성하여 CPS와 프로그램 또는 프로젝트가 연계될 수 있도록 하는 데에 유용하게 활용할 수 있다. 나아가 CPS의 성과평가에 있어서도 CPS와 연계된 프로그램 또는 프로젝트 이행을 통해 궁극적으로 수원국 정부의 역량개발(개발과제 목표로 제시된 역량수준 도달)이 가능했는지를 평가할 수 있다.

역량진단의 결과를 활용하여 작성된 CPS라는 정책문서의 성과평가 중 가장 유용한 방법은

주어진 CPS 기간 내, 해당 CPS에 기반하여 기획·형성된 프로그램 또는 프로젝트들의 이행 이후 수원국 정부의 역량수준이 목표한 바에 도달하였는지를 확인하는 것이다. 즉, 수원국의 일정 분야의 역량개발을 위해 하나의 프로그램 안의 다양한 프로젝트들을 수행하고, 각 프로젝트가 목표한 일정 역량강화를 통해 전반적인 분야의 역량이 개발될 수 있다면, 이는 각 프로젝트의 성과평가와 함께 향후 전반적인 CPS 문서에 대한 성과평가도 가능할 수 있다는 것이다. 이러한 과정에서 CPS에 기반을 둔 프로그램 또는 프로젝트의 기획·형성시 역량진단이 내재화 되어 CPS 뿐 아니라 프로그램 또는 프로젝트의 성과도 역량강화 정도에 따라 체계적인 평가가 가능하다.

다만, 앞에서도 언급한 바와 같이 본 보고서를 통해 수행하는 역량진단은 CPS 문서에 그대로 적용하는 것이 아니라 CPS 문서 작성을 위한 준비과정에 필요한 수원국 개발환경 분석과정의 한 방법으로 활용이 가능하다는 것을 다시 한번 강조하고자 한다. 나아가 다양한 분석방법론이 존재하고, 다양한 프로그램 또는 프로젝트 기획·형성 방법이 존재하기 때문에, 역량진단법이 모든 경우에 적합할 수는 없을 것이다. 따라서 각 국가 및 분야, 환경적 맥락에 따라 적당한 분석방법론을 적용하는 것이 중요하며, 풍부하고 깊이 있는 분석을 위해 적합한 여러 방법론이 동시에 이용될 수 있을 것이다. 끝으로, 본 보고서를 시작으로 향후 한국 원조의 CPS 작성을 위한 분석방법론 및 프로그램 또는 프로젝트 기획·형성 방법론에 대한 다양한 연구가 이루어지기를 기대하는 바이다.

이와 관련하여, 본 보고서를 시작으로 하여 향후 CPS 수립에 필요한 다양한 조사방법론(tool)에 대한 심층연구가 필요할 것으로 보인다. 예를 들어, 역량진단법 도입과 관련하여 향후 구체적으로 수원국 정부의 어떠한 역량을 누가 어떠한 기준을 근거로 판단하고 목표화 할 것인지, 적절한 역량이란 무엇이며 어떻게 정의할 수 있는지 등에 대한 후속연구가 필요하다. 나아가, 다양한 조사방법론을 실제 담당 직원들이 어떠한 기준에서 어떠한 방법으로 한국의 현실에 맞게 수정, 보완하여 적용할 수 있을 것인지에 대한 연구가 필요하며, 이를 위해 타 공여기관에서 진행하는 CPS 작성과정 및 작성을 위한 준비 조사과정에 한국 CPS 담당자들이 함께 직접 참여하는 방안도 고려할 수 있을 것이다. 이는 제2기 뿐만이 아닌 그 이후의 CPS의 발전을 위해 필요한 과정이라 보여진다.

참고문헌

- 배성기 (2011). 분쟁 후 취약한 상황에서의 정부기능 및 정부서비스 민간위탁. 2010 OECD 핸드북 (Contracting Out Government Functions and Services in Post-Conflict and Fragile Situations). 한국민간위탁경영연구소.
- 임소진 (2013). 공여국의 개도국 정부 역량개발 지원체제. 한국국제협력단.
- 정유아 (2010). ‘국가지원전략(CAS) 프로세스’ 정형화 방안. KOICA 개발정책 포커스 제 4호. 한국국제협력단.
- 한국국제협력단 (2009). 프로젝트 관리와 평가 : 프로젝트 기획, 모니터링 및 평가 방법론.
- ADB (2007). Country Partnership Strategy Guidelines.
- ITAD Ltd (2012). Evaluation of the Irish Aid Ethiopia Country Strategy 2008–2012: Contribution of a Results-Based Management Approach to Strategy Development. Learning Brief.
- Mcloughlin, Claire (2009). Tools for Political Economy Analysis: A Brief Guide and Signposts to Additional Resources. Annex A from Topic Guide on Political Economy Analysis, Birmingham, University of Birmingham.
- OECD (2008). Donor Approaches to Governance Assessment.
- UNDG (2008). UNDG Capacity Assessment Methodology – User Guide: for National Capacity Development.

Core Issue – Public Sector Accountability

Core Issue	
Public Sector Accountability – Enabling Environment	
Context	An efficient, transparent and accountable public administration is essential for ensuring good governance and for fulfillment of responsibilities of the public sector organisations to the citizens. The achievement of MDGs depends to a large extent on effective implementation of national strategies to achieve them, and the efficient and transparent functioning of the public sector is of paramount importance in this regard. A responsive and accountable public administration also facilitates the process for establishing meaningful and open collaborative relationships with civil society and private sectors in areas of service delivery, awareness building and resource mobilization. This component pertains to capacities relating to issues of accountability through prevention and enforcement of nationally and internationally agreed norms and standards for PSA; increasing public participation and building coalitions; strengthening of integrity and enforcement of rule of law to curtail corruption and leakages in delivery of public services etc.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question: ¹	Do authorities have the capacity to develop accountability mechanisms that ensure efficient public service delivery? ²
Additional Questions: ³	Do authorities have the capacity to: 1. identify capacity and transparency gaps and constraints to improve public service delivery? 2. develop indicators and benchmarks to review and monitor roles and responsibilities of public sector organizations and employees?
Indicators:	▪ Existence of qualified human resources to undertake data generation and analysis of sector specific service delivery at local and national levels? ▪ Degree of engagement of civil society and other development agents in the identification and monitoring of public sector performances, including issues of corruption and leakages. ▪ Existence of a well defined and clarified mechanism for reporting and performance assessments.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to develop and manage accountability mechanisms to ensure formulation of clear and transparent policies and strategies?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 3. develop policies and legal and regulatory frameworks and mechanisms that actively discourage inefficient service delivery and provide public channel for redress? 4. develop strategies to support local and national accountability organisations such as citizen's watch groups? 5. develop national policies for procurement, management and implementation in line with international standards and norms?
Indicators:	▪ Increased awareness among policy makers about specific roles and responsibilities of public sector organisations and employees. ▪ Existence of legal frameworks, judicial procedures and institutional structures of accountability to citizens and clients. ▪ Enforcement of such policies and transparency in the enforcement and resolution of grievances against and misconducts of public bodies/employees.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to do costing exercises and mobilize resources based on financial implications of PSA accountability strategies and programmes?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to:

¹ Overall question represents a point of departure and is automatically populated in the Capacity Assessment Supporting Tool for each cross-sectional stages of national planning process based on the selection of point of entry and capacity components.

² References to *authorities* at the enabling environment level should be tailored to relevant national and/or local players, as appropriate.

³ Additional questions represent potential areas for exploration and may be included in assessment as deemed appropriate by the Capacity Assessment Team.

	6. budget, manage and implement programmes to develop accountability mechanisms? 7. explore conditional transfers empowering households to choose services and strengthen relevant institutions responsible for ensuring accountability of such programmes?
Indicators:	- Detailed analysis of budgeting implications of implementing PSA programmes and accountability mechanisms. - Discussions within government agencies and various development agents for mobilizing resources and developing costing options for conditional cost transfer schemes.
Programme and Project Implementation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to implement PSA programmes and projects in collaboration with local bodies and citizen groups' participation?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: - launch start up programmes that can be replicated nationally? - strengthen local level capacities to provide continuity and sustainability to PSA initiatives. - Implement programmes raising awareness among rights holders about their rights and available services?
Indicators:	- Alignment of PSA programmes with government's priorities and managerial capacities. - Existence of continuing efforts to streamline bureaucracy rendering it more open, efficient and userfriendly for the public. - Existence of capable local level organisations dealing with implementation of PSA programmes. - Organisation of discussion forums on citizens' rights and public sectors responsibilities regarding services delivery.
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to develop mechanisms for monitoring and evaluation of PSA programmes and policies evaluation?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to : - institutionalizing client/citizen feedback mechanisms, e.g. report cards, for continuous monitoring of public sector performance? - institutionalizing and strengthening the capacity of oversight organisations(Anti corruption agencies, Audit General, Ombudsman, Parliament, Citizens watch dog institutions?

Core Issue	Public Sector Accountability – Organisational Level
Context	An efficient, responsive and transparent public administration is an essential prerequisite for ensuring good governance and timely achievement of national development goals, including MDGs and reduction of poverty. It is critical for efficient public service delivery and for curbing corruption at all levels. This relates to the capacity specifically to ensure accountability through prevention and enforcement; institutionalizing transparent and open management practices; strengthening of national integrity institutions; increasing public participation and building of coalitions with a range of development stakeholders.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to develop a comprehensive accountability mechanisms based on a through analysis of key accountability issues?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: - analyze the current administrative and management procedures and design an accountability mechanism based on inputs from employees and stakeholders? - effectively engage all stakeholders in the process of designing an accountability mechanism? - keep the process open and transparent to ensure broad-based acceptance of management procedures and criteria for administrative decisions?
Indicators:	- Existence of clearly defined accountability mechanisms and administrative procedures. - Quality of analysis of environmental/outside influences (market forces, political pressure) and incorporation of their likely impact in accountability mechanisms.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to develop and manage accountability mechanisms to ensure formulation of clear policies and strategies?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to : support multi-stakeholder dialogues and processes that empower civil society to actively take part in designing policies and strategies for enforcing organisational

	accountability? 17. design clear policies and strategies for redressing employees' grievances and rights of the organisation's clientele?
Indicators:	▪ Existence of organisational structures that are accountable to clients and employees. ▪ Degree and quality of multi stakeholders involvement and dialogue processes.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to manage accountability mechanisms regarding budget allocation and resource mobilization?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 18. support costing exercises to enforce organisational accountability? 19. develop budget exercises that are transparent and foster accountability? 20. make budget allocations accessible to members/clients?
Indicators:	▪ Existence of transparent processes in budget and resource allocation for accountability purposes. ▪ Alignment of mutual accountability programmes with organisational priorities and budget allocations.
Programme/Project Implementation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to implement and effectively enforce organisation wide accountability mechanisms?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 21. implement transparency and disclosure rules throughout the organisation? 22. promote awareness among employees about their rights and of implementation of mechanisms for holding management accountable?
Indicators:	▪ Existence of mechanisms to oblige decision makers/managers to give reasons for their decisions. ▪ Degree of enforcement of accountability mechanisms. ▪ Existence of continuing efforts/initiatives to streamline bureaucracy and organisational/administrative procedures
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to develop monitoring and evaluation mechanisms for enforcement of organisational accountability?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 23. institutionalize and strengthen oversight mechanisms and accountability measures? 24. develop mechanisms for processing feedback /complaints about organisational performance? 25. ensure independent audits are conducted on a regular basis?
Indicators:	▪ Existence of compliant mechanisms and staff has confidence in them. ▪ Make public its obligations as service provider and the rights of its client. ▪ Systematic documentation of good and bad practices and thus creating enabling environment for employees/managers to learn from mistakes

Core Issue – Access to Information, Development Knowledge and Technology

Core Issue	Access to Information, Development Knowledge and Technology – Enabling Environment
Context	Access to information, development knowledge and technology is fundamental for developing capacities at national and local levels so that development policies and programmes reflect national and local priorities and are managed and implemented efficiently and in an mutually accountable manner. It covers capacity issues relating to creation of public space for debate and dialogue, ensuring freedom of expression and media, organisation of state citizen consultation, development of IT and knowledge networking mechanisms and strengthening capacities to use these tools for more efficient communication among the key development agents and stakeholders.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to create a vision for equitable, broad and meaningful access to and provision of information and knowledge and know how?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 1. provide technical know how and management information on productive activities and information on access to market, input and output prices, credit sources for the poor at community level? 2. develop community based information systems based on assessments of capacities and knowledge gaps? 3. mount information campaigns on key development and social issues?
Indicators:	▪ Information campaigns on key development issues, including human rights issues. ▪ Public provision of information on production techniques and market information at local levels. ▪ Existence of records on information and knowledge gaps and periodic updating of such records.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to develop policies and strategies to ensure access to and provision of information and knowledge throughout the development and planning process?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to 4. protect indigenous and local knowledge and its management, including the legal framework? 5. adapt global knowledge and technology to be relevant to local production systems? 6. create policies, regulations and laws on access to and provision of information and knowledge?
Indicators:	▪ Existence of laws on intellectual property rights, regulations protecting freedom of media and of procedures ensuring that public can access information from public authorities. ▪ Degree, quality and enforcement of mechanisms that ensure access to information and knowledge e.g constitutional recognition of freedom of information, state policy on public access to information in all governmental branches and units, promoting transparency in public transactions and access to public records. ▪ Transparency of organisational policies and code of ethics in information management
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to do assess budgeting needs and resource allocations for developing capacity in areas of information management and strategy formulation?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to : 7. budget, manage and mobilize resources to ensure technological communications and information networks are in place? 8. analyze costing options for developing community based information systems as well as overall information management systems, including statistical data systems, databases and data collection mechanisms?
Indicators:	▪ Alignment of information and knowledge programmes with government's priorities, managerial capacities and budgeting exercises. ▪ Existence of funds for community based programmes on information generation and for provision of key information and technological know how to the public in a timely manner. ▪ Engagement with stakeholders to ensure mobilization of resources for information management systems and strategy implementation. ▪ Degree of citizen/customer access to budget allocation information regarding local services such as health clinics, schools etc.
Programme and Project Implementation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to implement programmes and projects for improving access to information, technology and development knowledge?

Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 9. implement community based programmes on information sharing on issues of production technology, market information, health related information etc.? 10. to adapt technology to meet local needs and upgrade indigenous technology and knowledge?
Indicators:	- Increased use of information technology, private media and community based networks. - Availability of production manuals, health information kit in user friendly formats and in local languages
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to monitor and evaluate if citizens have easy access to information and knowledge at all levels?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 11. generate database on information and knowledge gaps on a sustained basis? 12. Incorporate lessons learned from implementation of information management systems and programmes into future initiatives? 13. Encourage knowledge networking and sharing of information at the community level and monitor progress towards provision of technical know how to relevant citizen groups?
Indicators:	- Existence of system for generating internal and external feedback on effectiveness of information services - Incorporation of monitoring and evaluation mechanisms in the designing of information management programmes and initiatives. - Availability of benchmarks and other standards for assessing progress regarding access to information, freedom of media, equity in the provision of technical know how and knowledge at local levels

Core Issue	Access to Information, Development Knowledge and Technology – Organisational Level
Context	Access to information, knowledge and technology is becoming increasingly critical for sustaining long term growth and development of any organisation. It relates to the capacity to enable clients/employees to mobilize, access and use information and knowledge, including access to and effective use of internet. Other areas of interest include access to media , adaptation of global knowledge , preservation of local and indigenous knowledge.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to assess and analyze knowledge and information gaps at all levels for better targeting of programmes /services?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 14. undertake situation analysis regarding its clients' and employees' access to and the provision of information, technology and development knowledge?
Indicators:	- Quality of analysis of information needs and gaps at all levels throughout the organisation. - Quality of analysis of outside influences on making information and development knowledge and technology accessible and relevant for organisational growth and staff development.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to formulate policies and strategies regarding information, knowledge and technology?
Additional Questions:	Does the organisation the capacity to: 15. design policies to integrate information technologies in accordance with its operational objectives and development priorities? 16. develop strategies for promotion of knowledge networking, access to information through partnership building?
Indicators:	- Existence of long term policies and strategies regarding access to information technology and knowledge management. - Involvement of stakeholders and clientele in designing policies on information and knowledge management.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to budget programmes to ensure access to and management of information and development knowledge and technology?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 17. mobilize resources and allocate budgets for ensuring accessibility and utility of the organisation's information services to clientele including disadvantaged groups? 18. provide for training and staff development initiatives to ensure adequacy of personnel skills in electronic access to and management of information?

Indicators:	▪ Alliance with think tanks and other organisations to promote knowledge networking and resource mobilization. ▪ Existence of budgetary allocations for training in areas of information management and use of internet and other relevant technologies. ▪ Clarity and awareness among organisation's senior management regarding importance of access to and management of information technology and development knowledge.
Programme/Project Implementation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to implement information and technology management programmes and initiatives?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 19. use an information and knowledge management system? 20. implement programmes to ensure use of internal channels to spread information throughout the organisation e.g. newsletters, internet etc.? 21. develop initiatives for processing externally available information in a user friendly manner?
Indicators:	▪ Existence of organisation's information and knowledge management system that correspond to its goals as well as priorities of its clients/employees. ▪ Degree of enforcement of access to information and knowledge management policies and mechanisms. ▪ Extent of efforts to improve availability, accuracy and transparency of information.
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Questions:	Does the organisation have the capacity to monitor and evaluate access to and availability of information and development knowledge for its employees and clients?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 22. monitor progress and generate feedback mechanisms on use of information and knowledge? 23. encourage inter community knowledge networks and information sharing for better access to information and technology for its clientele and employees at all level?
Indicators:	▪ Existence of system and mechanisms for generating internal and external feedback on effectiveness of information services. ▪ Degree of employees and clientele's access to organisational knowledge, technology and development knowledge. ▪ Quality and amount of information available and transparency of information.

Core Issue – Inclusion, Participation, Equity and Empowerment

Core Issue	Inclusion, Participation, Equity and Empowerment – Enabling Environment
Context	Participatory development and inclusion of various stakeholders in all stages of the planning process is essential for ensuring sustainability and national and local ownership of the development process and the outcomes. It calls for capacities at the national and local levels to engage civil society, private sector, donors and other development agents with government in discussions on key development priorities such as reduction of poverty, developing policies and strategies for pro poor growth and achievement of MDGs. It covers the systems, tools and processes required to assess the vulnerability, exclusion and marginalization of peoples.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to enable broad-based and meaningful public participation throughout the process of creating national and/or local development plans?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: - develop workable mechanisms and public spaces for engaging civil society and the marginalized peoples in discussions on setting development priorities, designing of relevant programmes and their implementation as well as during stages of their evaluation and feedback exercises? - assess vulnerability of and cultural impediments affecting the poor and the marginalized, including women in voicing their concerns and develop tools and systems to ensure that their concerns are heard and listened to?
Indicators:	- Existence and effectiveness of dialogue mechanisms among the government, private sectors, donors and civil society particularly during processes of PRSPs and MDGs. - Quality transparent, participatory, engaged, local language) and frequency (systematic and well planned at various stages of the process rather than one time and on ad hoc basis) of such dialogues. - Level of civic/civil engagement and degree of government support to CSOs and CBOs involvement in dialogues.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to ensure decentralization and encourage involvement of civil society, private sector, donors and other development agents throughout the process of developing policies and strategies?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: - enable national, local, national, private and public sector organisations to adopt a rights based approach while formulating policies and strategies? - develop concrete tools and mechanisms(including analysis of data and information) for incorporating results and findings of consultative dialogues into formulation of policies and strategies? - assess and integrate gender concerns and similar concerns of other marginalized groups that might emerge from participatory processes in concrete policies and strategies?
Indicators:	- Existence of long term policy options for inclusion, participation, equity and empowerment. - Existence and quality of mechanisms that ensure bottom up participation of local people, including women and the marginalized groups, community based organisations, CSOs, private sector, government organisations and donors on issues of local and national priorities. - Alignment of national policies and strategies particularly the MDGs and PRSPs with findings and results of such dialogues.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to ensure public participation in budgeting and management of resources for equitable delivery of services and empowerment of the poor?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: - undertake costing analysis and budgeting of programmes and mechanisms that ensure and encourage civil society's participation in the development processes? - engage government and donors in mobilizing resources and making budgetary allocations for designing and implementation of programmes such as participatory PRSP and MDGs exercises, participatory budgeting, public services delivery mechanisms?
Indicators:	Degree to which decentralization and participatory democratic governance priorities are aligned with national resource allocations and budgetary processes.

	- Inclusion of costing and budgetary implications of participatory processes in PRSPs and MDGs planning and implementation exercises. - Quality and degree of public participation and gender responsiveness in budgeting exercises, particularly in areas of public service deliveries.
Programme and Project Implementation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to implement and manage programmes, projects and mechanisms to ensure meaningful and systematic participation of the poor and the marginalized groups at all stages of the national planning process?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to - strengthen knowledge base and institutional capacity of the local community based groups and organisations, including the civil society in general in actively participating in the national development processes, including delivery of basic public services? - support (with access to information and know how and communication tools) networking and institutional arrangements for participation of the poor, marginalized and socially excluded peoples such as HIV/AIDS patients? - enable civil society to hold government accountable to deliver on their commitments and formulation and implementation of policies and programmes that reflect their priorities and concerns, including those of the women?
Indicators:	- Degree of enforcement of mechanisms to ensure inclusion, participation, equity and empowerment. - Implementation mechanisms and service delivery systems, which are responsive to specific needs of women, socially excluded groups and the poor. - Quality and existence of programmes with new and innovative ways of systematically engaging the civil society at all stages of national planning process.
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to ensure availability and accessibility of communication and feedback mechanisms in both legislative and executive bodies to ensure citizens concerns are taken into account in policy and programme development and implementation processes?
Additional Questions	Do authorities have the capacity to : - monitor quality (nature of participation, inclusion of marginalized peoples, representation of women and other local groups etc.) of public engagement mechanisms and frameworks? - develop and use indicators to identify marginalized and socially excluded groups and ensure that their voices are heard? - assess and reassess programmes and projects using indicators relating to quality of participation in the process and incorporation of feedbacks and concerns of the poor in their design, implementation and management?
Indicators:	- Existence of clear and well understood inclusion and feedback mechanisms. - Number and quality of citizens' suggestions received, recorded and acted upon. - Existence of scorecards on gender equality to ensure accountability to women in particular. - Degrees to which authorities seek suggestions and collect ideas for improvement e.g in public service delivery systems.

Core Issue	Inclusion, Participation, Equity and Empowerment – Organisational Level
Context	This category relates to the capacity to effectively engage all stakeholders, through promotion of active participation and inclusive processes, across all functional capacities and stages of national planning process. From an organisational perspective it concerns capacities to involve employees and clientele groups in overall functioning of the organisation through such mechanisms as discussion forums, policy dialogues and debates. This is very important for strengthening of staff morale and improving efficiency and productivity .It also promotes transparency and mutual accountability along with a sense of ownership and commitment to organisational goals and priorities.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to undertake a comprehensive situation analysis for promoting a meaningful and broad-based participation?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: - actively engage staff members/employees and clientele groups in carrying out comprehensive analyses in areas of organisational priorities/services? - involve them in designing products and services, including mechanisms for service delivery?
Indicators:	Quality and frequency of consultative discussions and debates on critical issues affecting

	organisation's priorities/ products/services ▪ Quality of analysis of environmental influences affecting organisational efforts for the promotion of inclusive and participatory approaches ▪ Quality of analysis of critical events, (opportunities and threats) of most significance to the organisation's approaches to inclusion, participation and empowerment.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to develop policies and strategies for promotion of inclusion, participation and empowerment?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 16. involve its own employees and customers/clients in the design and formulation of organisational policies and strategies ? 17. formulate strategies on how best to engage with civil society and community groups in a meaningful and systematic manner? 18. develop rights based approaches to delivery of services and products as well as to ensure non discrimination at work place?
Indicators:	▪ Quality of policies and mechanisms that promote inclusion, participation and empowerment. ▪ Existence of long term strategic policies for inclusion, participation and empowerment. ▪ Clarity on issues of human rights from the perspective of clienteles and employees as well as on duties and responsibilities of the management and other stakeholders.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to involve employees and its clientele's in making budget and resource allocation decisions?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 19. institute participatory budgeting exercises? 20. assess differential impacts of budgets and resource allocations on disadvantaged groups such as women, children and the poor?
Indicators:	▪ Existence of mechanisms for undertaking participatory budget exercises. ▪ Allocations for training on approaches for inclusion and participation
Programme/Project Implementation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to support implementation arrangements and networks for multi-stakeholders engagement and inclusion of marginalized groups?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 21. develop institutions/delivery approaches that are inclusive and participatory in nature? 22. implement programmes designed to undertake impact assessment of organisational practices and delivery mechanisms on its clients, especially on women , children and the poor?
Indicators:	▪ Existence of delivery mechanisms which are responsive to gender bias and bias against the poor. ▪ Evidence of approaches and existence of institutions capable of institutionalizing policies and strategies concerning inclusion, participation and empowerment. ▪ Awareness of importance of inclusive and participatory management processes among senior management and organisational leaders.
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to monitor and evaluate systematically the effectiveness of its policies and programmes on inclusion, participation and empowerment?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 23. systematically gather information and generate feedback on its programmes regarding multi-stakeholders engagement? 24. support establishment of accountability mechanisms throughout the organisation and at community levels that set up regular reporting systems, performance measures, tracking efficiency and effectiveness of service delivery to the poor and the disadvantaged?
Indicators:	▪ Gender and income disaggregated data on service delivery. ▪ Clear and well understood mechanisms for reporting and feedback. ▪ Existence and regular use of consultative processes enabling stakeholders and employees to voice their concerns and priorities.

Core Issue – External / International Relations

Core Issue	External / International Relations – Enabling Environment
Context	Management of external relations is fundamental to a country's long term sustained development. In today's world of interdependence, efficient management of opportunities and risks inherent in a globalized economy is critical. It involves management of development assistance, debt reduction, trade and capital flow, migration issues, international treaties and relationships with regional and international bodies. The capacity to efficiently and effectively coordinate external development assistance is critical for a national government. This involves capacity to engage in substantive discussions with donors on issues of national development priorities, particularly in areas of poverty reduction and MDGs, and to ensure the optimum utilization of external resources within the framework of UNDAF and CCA.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Do the authorities have the capacity to undertake mapping and SWOT analysis of existing economic, knowledge and people to people linkages with key global and regional actors?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 1. undertake situation analysis in terms of opportunities and threats associated with globalization? 2. analyze national strengths and weaknesses in dealing with global issues such as technology, information, debt management, migration etc.? 3. undertake comprehensive analysis of likely availability of development assistance and future needs for such assistance?
Indicators:	▪ Quality of analysis of critical events in terms of opportunities and threats which are of most significance for efficient management of external relations, including the impact of globalization on MDGs, poverty reduction, debt management etc. ▪ Quality of analysis contributing to reflection of national priorities in UNDAF processes.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Do the authorities have the capacity to design policies and formulate strategies for aligning external partners' priorities with national priorities?
Additional Questions:	Do the authorities have the capacity to: 4. formulate strategies for aid coordination and efficient utilization of external resources? 5. design policies for managing adverse impact of globalization on trade and other related issues? 6. develop a national aid policy that defines ground rules for development cooperation?
Indicators:	▪ Existence of long term policies and strategies in areas of foreign aid, aid coordination, debt management, trade policies etc. ▪ Strategies to engage effectively in UNDAF and CCA processes.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Do the authorities have the capacity to mobilize resources from external sources?
Additional Questions:	Do the authorities have the capacity to 7. organize donor consortiums and other processes to mobilize external resources? 8. support national access to information on available expert and specialist resources and advice on key issues of external relations policy and strategy? 9. assess share of external assistance in national development budget, and maintain a healthy balance?
Indicators:	▪ Existence of regular donor/government consultations on issues of development assistance. ▪ Existence of up-to-date roster of international and regional experts and specialists.
Programme and Project Implementation	
Overall Question:	Do the authorities have the capacity to implement programmes and projects for aid coordination and better management of external relations?
Additional Questions:	Do the authorities have the capacity to: 10. facilitate implementation arrangements that are conducive to cross- sectoral coordination and learning on external relations, including various aspects of globalization(debt, aid, trade, migration etc.) and its impact on national economy? 11. implement national strategies for regional cooperation such as south- south cooperation?
Indicators:	▪ Existence of aid coordination mechanisms ▪ Systematic time-schedule for interactions ▪ Timely implementation of projects
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Do the authorities have the capacity to monitor and independently evaluate effectiveness of aid coordination and management of debt reduction strategies?

Additional Questions:	Do the authorities have capacities to 12. formulate a monitoring and evaluation framework with indicators and data? 13. develop a baseline survey? 14. track the debt relief and debt sustainability?
Indicators:	- Existence of a baseline survey on aid and debt - Existence of a monitoring and evaluation framework

Core Issue	External / International Resource – Organisational Level
Context	Efficient management of external relations and resources is of paramount importance to an organisation's success in today's globalized economy. It involves capacity to engage effectively with donors, international bodies and financial institutions and efficient management of issues such as debt flow, development assistance, global labour market trends etc.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to undertake comprehensive SWOT (strength, weakness, opportunity and threat) analysis for example in areas such as management practices, knowledge and skills, financial and material resources?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 15. undertake situation analysis of global knowledge and information and technology and learn to manage them in a way to become competitive at regional and global markets? 16. similarly manage trade, aid, debt and capital flow to its advantage?
Indicators:	Existence of extensive and detailed SWOT analysis regarding key areas of its operation.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to formulate long term policies and strategies for its growth and development in a globalised and closely linked economies and markets?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 17. develop policies and strategies for effectively engaging CSOs and private sectors in its operations and service delivery mechanisms?
Indicators:	Incorporation of results of analysis of global trends and markets in the design of long term policies and plans.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to negotiate external resources and efficiently manage funding from outside?
Additional Questions:	N/A
Indicators:	- Clear regulations and strategies for mobilization and negotiation of resources from external sources. - Budgeting exercises include negotiations and discussions with external funding sources.
Programme and Project Implementation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to implement programmes and projects to facilitate better management of external relations?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 18. implement programmes for facilitating access to technology, information, capital and development knowledge from external partners? 19. involve CSOs, CBOs and other stakeholders in programme and project implementation?
Indicators:	- Programmes implementation structures and mechanisms include inputs from external partners. - Awareness of importance of close linkages with global networks and regional bodies at the leadership level.
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to monitor and evaluate management of its relations with external partners?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 20. monitor the extent of mobilization and efficiency in utilization of its external funding? 21. evaluate its relations with CSOs and donors and private sector organisations?
Indicators:	- Benchmarks and indicators to monitor quality of external relations in programmes and projects. - Mechanisms to evaluate effectiveness of partnerships with external organisations.

Additional Issue – Financial Resource Allocation, Management and Oversight

Core Issue	Financial Resource Allocation, Management and Oversight – Enabling Environment
Context	The capacity to manage financial resources is fundamental to ensure successful planning and implementation of development programmes and priorities. This is fundamental to success within the enabling environment and at the organisational level and applies to management of both internal and external resources. The key capacity concerns relate to issues regarding transparency in resource allocations, matching resource allocation to national priorities and goals, particularly achievement of MDGs, strengthening capacities of financial institutions, including reform of the financial sector.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to frame, manage and interpret a comprehensive situation analysis of the country's financial assets as they relate to achievement of MDGs and other key national goals?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to : 1. undertake mapping exercises of development finance needs and sources? 2. support distributional analysis, and undertake them when necessary? 3. identify and analyze risks and rewards of potential financial decisions and weigh trade-offs in developing financial plans?
Indicators:	▪ Accuracy of analysis of existing resource situations and future financial needs assessments, including accurate identification of possible finance sources. ▪ Quality of financial distribution analysis and resource allocations exercises in line with national development priorities, including MDGs.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to develop financial policies and plans that support achievement of MDG targets in a cost effective and sustainable manner?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 4. ensure equitable burden sharing of financing schemes among income groups and national and local entities? 5. conduct cost benefit analysis in developing financial plans and determining distributional analysis? 6. align financial plans and resource allocation with strategic objectives/priorities?
Indicators	▪ Existence of long term policy options for financial resource management. ▪ Equitable fiscal policies and transparency in financial distribution between local and national development plans. ▪ Soundness of financial policies and strategies from MDG achievement point of view.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to manage financial resources, undertake budgetary exercises and mobilize resources for achievement of MDGs?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to : 7. facilitate transparent budget allocation processes that are inter sectoral and have legislative oversight? 8. develop alternative funding schemes, support government's negotiating capacities on direct budget support, united technical cooperation assistance, debt reduction schemes?
Indicators:	▪ Alignment of financial resources and planning budgets. ▪ Use of budget as a planning tool. ▪ Open discussions on budget allocations and organisation of participatory budgeting exercises. ▪ Systematic discussions with donors around key MDG issues for mobilizing resources
Programme and Project Implementation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to develop financial plans and policies to support achievement of the MDGs and other key national priorities?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 9. implement and manage financial sector reforms and anti corruption measures? 10. manage and inter-sectoral resource allocations in line with national and local plans and MDGs ? 11. manage necessary human resources development programmes in order for effective implementation of financial plans and reforms?
Indicators:	▪ Effective financial management and accounting procedures. ▪ Degree of enforcement of financial resource management policies and mechanisms. ▪ Open and transparent processes, including measures for curtailing corruption in place for undertaking financial sector reforms.

Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to ensure, through regular monitoring and systematic evaluation, proper use of financial resources?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 12. report on status of financial plans? 13. enable community participation to monitor public investments and services and ensure decision makers accountable? 14. systematically incorporate lessons learned into new programmes and projects regarding financial sector reforms and similar exercises?
Indicators:	▪ Use of budgets as a monitoring tool. ▪ Frequency and reporting of results of financial audits and inspections. ▪ Measures for engaging citizens groups in reviewing budgetary allocations and public sector investments.

Core Issue	Financial Resource Allocation, Management and Oversight – Organisational Level
Context	The capacity to manage financial resources is fundamental to the success of critical for any organisation. This capacity applies to management of both internal and external resources. The key capacity concerns relate to a range of issues such as transparency in resource allocations, matching resource allocation to organisational priorities and goals, reducing leakages, negotiating with outside financiers and ensuring optimum utilization of available resources.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to undertake a comprehensive financial analysis and create a future looking plan for financial resource management?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 15. cost benefit analysis in developing its financial plan? 16. support distributional analysis of its financial plans/allocations on its stakeholders, including the disadvantaged groups? 17. map out in detail current level of resources and likely future needs?
Indicators:	▪ Quality of actions taken as a result of critical events analysis of opportunities and threats of most significance to the organisation's financial resource management policies/plans. ▪ Accuracy and quality of financial resource mapping exercises, including awareness of future resource needs at the leadership level. ▪ Quality of analysis of environmental influences and their likely impacts on the organisation's financial plans.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to develop long term financial policies and plans?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 18. incorporate financial resource mapping results into designing long term financial policies and plans? 19. align financial plans with its strategic objectives?
Indicators:	▪ Existence of long term financial plans and resource management strategies. ▪ Extent to which financial situation analysis results are reflected in long term financial resource management plans.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to ensure budget allocations are aligned with its long term financial policies and plans?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 20. ensure that fiscal data are up-to-date and accurate? 21. introduce innovative approaches and systems of budgetary planning? 22. explore, negotiate and generate external funding?
Indicators:	▪ Budget allocations match organisation's priorities and long term financial plans. ▪ Use of budget as a planning tool. ▪ Effective financial management and accounting procedures.
Programme/Project Implementation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to enforce financial policies and strategies?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 23. implement budgetary processes and management of financial resources that are transparent and accountable? 24. effectively delegate and decentralize financial resource management responsibilities?
Indicators:	▪ Alignment of the scope of programmes/activities with its financial resources and long term policies. ▪ Operational efficiency of financial resource management of organisational subsystems and sub units. ▪ Transparency of budgeting, planning and allocation processes.

	▪ Clarity and awareness of financial resource goals and priorities among senior management.
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to monitor and evaluate efficient and effective use of financial resources?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 26. monitor cost of delivery of services and products? 27. keep financial reporting up-to-date and transparent? 28. involve stakeholders in monitoring of financial resource management practices and devise systems for incorporating lessons learned from such feedbacks?
Indicators:	▪ Evidence of regular internal and external auditing of financial resource management. ▪ Evidence of incorporation of audit results in financial and budget management practices. ▪ Measures of prudent and risk conscious financial management.

Additional Issue – Management and Maintenance of Material Resources

Core Issue	Management and Maintenance of Material Resources – Enabling Environment
Context	The capacity to maintain and manage infrastructure and related material resources is a critical area for ensuring long term sustained development and economic growth. The key issue is how to develop capacity at the national and local levels to build infrastructure in a more cost efficient and effective manner and how best to ensure their maintenance on a regular basis to keep them operational. The capacity to involve local people and communities in the planning process of such projects is important so that they respond to community needs, generate employment for the poor and the marginalized groups, including women, and encourage users' active participation in their maintenance.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to undertake thorough analysis of infrastructure and material resources in order to design a comprehensive infrastructure development plan that matches MDG based strategies and plans at the national and local levels?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 1. assess impact of national, local or sectoral infrastructure and physical resources policies such as policies relating to rural roads, water resources management, farmland management etc. on the poor? 2. assess impact of infrastructure related policies on employment generation, access to schools, safe water, rural clinics i.e. on achievement of MDGs?
Indicators:	▪ Existence of gender, location and income disaggregated data and their systematic use in impact analysis of infrastructure programmes and policies. ▪ Involvement of local authorities, community groups and the poor in assessing impact of infrastructure and material resources management practices on the communities.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to develop policies and strategies relating to management of material resources, infrastructure planning and their regular maintenance?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 3. develop policies that ensure community involvement and use of local resources/input in infrastructure design and service delivery? 4. integrate infrastructure policies and strategies into overall national poverty reduction and MDGs strategies?
Indicators:	▪ Existence of long term policy options for material resources management and design. ▪ Systematic structures/mechanisms designed for involving community members, including the marginalized groups such as the poor and women in the design stage of policy decisions.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to make budget decisions relating to infrastructure and material resources management participatory and community based?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 5. develop alternative private sector and community co financing of infrastructure and material resources projects and programmes? 6. provide necessary training in material resources planning and management? 7. encourage community involvement in mobilizing local resources for regular upkeep of such resources?
Indicators:	▪ Transparency of material resources planning and budgeting/allocation processes. ▪ Clarity and awareness of material resources management policies and mechanisms among local and national leaders and community based entities.
Programme and Project Implementation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to support community implementation and maintenance of infrastructure and services fostering ownership and sustainability of investments?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 8. ensure that community members are active and responsible participants in the implementation and maintenance phases of infrastructure and material resources investments? 9. ensure that local needs are met and local resources are utilised in the implementation of infrastructure programmes and projects? 10. ensure that procurement of materials and resources are done in accordance with international and national standards and in a transparent manner?
Indicators:	▪ Degree of enforcement of material resources management policies and strategies. ▪ Availability of appropriate facilities and equipment to support operation, including access to logistical and communication needs at the community/local level.

	Evidence of utilization of local resources, both manpower and material in infrastructure programmes and projects.
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to ensure, through monitoring and evaluation, proper use of infrastructure and material resources?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: - support identification of performance benchmarks and indicators for implementation and maintenance of infrastructure and related services? - systematically involve local people and users of services in monitoring and evaluation of their functioning and maintenance reports? - facilitate public access to information on procurement, budget and other finance related issues?
Indicators:	- Existence of benchmarks and indicators for monitoring implementation of infrastructure and material resources management projects/programmes. - Existence of mechanisms/questionnaires and forums for active involvement of community members in the monitoring and evaluation processes. - Organisation of independent evaluation and monitoring of such investments in collaboration with different government agencies, donors and community leaders and wide circulation and publication of critical findings.

Core Issue	Maintenance and Management of Material Resources – Organisational Level
Context	The capacity to maintain and manage material resources primarily concerns with capacities regarding maintenance of physical infrastructures. At the organisational level, critical issues relate to capacity of the organisation to engage stakeholders in maintenance programmes, ensure efficient utilization of material resources and reduction of leakages and keeping such infrastructures operational.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to undertake a comprehensive analysis of its policies, management practices and programmes concerning material and infrastructure resources?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: - conduct distributional analysis of its infrastructure and material resources programmes and projects? - engage stakeholders in cost benefit analysis in developing its infrastructure and material resources plan?
Indicators:	- Existence of awareness among organisation's leaders of differential impact on its clients of its infrastructure projects and programmes. - Infrastructure and material resources analysis includes issues of sustainability and cost effectiveness.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to develop infrastructure and material resource management policies and plans?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: - promote multi sectoral and integrated approach to managing infrastructure and material resources? - align infrastructure and material resources plan with its strategic objectives?
Indicators:	- Existence of long term strategic policy options for material resource management. - Infrastructure and material resource policies reflect multi sectoral approaches. - Reflection of cross sectoral planning and integration of issues in material resource management strategies and policies.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to ensure appropriate budget allocation and necessary resource mobilization for cost efficient implementation of its infrastructure and material resource policies and plans?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: facilitate co-financing schemes with other organisations, including private sector and community based organisations?
Indicators:	- Transparency in material resource planning and budget allocation. - Existence of co-financing schemes.
Programme/Project Implementation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to manage infrastructure and material resources appropriately in the implementation of programme and projects?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to:

	19. support community implementation and maintenance of infrastructure services 20. facilitate implementation process which ensures that international and national standards of procurement of goods and services are used and applied in a transparent manner?
Indicators:	▪ Organisational control of its internal resources management policies ▪ Degree of enforcement of its national and international resource management policies ▪ Operational efficiency of organisational sub-system of national resource management
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to monitor and evaluate implementation and management of its material resource and infrastructure programmes and policies?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 21. support identification of benchmarks and indicators for assessing and tracking implementation of infrastructure and material resource programmes and projects? 22. put in place mechanisms for incorporating feedback and lessons learned in designing future programmes and plans?
Indicators:	▪ Use of material resource plan as a monitoring tool. ▪ Frequency and results of audits and inspections. ▪ Existence of indicators and benchmarks.

Additional Issue – Environmental Resource Management

Core Issue	Environmental Resource Management – Enabling Environment
Context	The capacity to manage environmental resources is essential to ensure sustainable long term development. From a development perspective, the major concern here is linking strategies and policies regarding environmental resource management with poverty reduction strategies and the overall national development framework. An important aspect is the capacity is to strengthen the role of communities in promoting sustainable development, and make participatory process an integral component of environmental resources planning and management.
Stages in the National Planning Process	
Situation Analysis	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to develop a comprehensive environmental analysis and relate that to national development priorities, particularly in areas of poverty reduction and achievement of MDGs?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 1. collect, analyse and provide quantifiable data and qualitative analysis on economic value of ecosystem preservation in the programme planning process? 2. demonstrate economic returns of conservation and environmental policies in areas of improved health, improved access to common public assets/resources, decrease in displaced persons etc.?
Indicators:	▪ Existence of qualified persons in relevant ministries and other research organisations to undertake quantitative and qualitative research involving environmental resources management and poverty reduction strategies. ▪ Quality of such analysis and their circulation and acceptance among policy makers and community leaders.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to design appropriate policies and strategies relating to environmental resources management?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 3. incorporate findings of environmental data and qualitative results of environmental analysis into comprehensive policies and strategies linking conservation with poverty reduction, growth and MDGs achievement? 4. develop legislative frameworks related to cleaner technologies, sustainable production, responsible consumption patterns etc.?
Indicators:	▪ Existence of baseline data and assessment of environmental resources. ▪ Existence of cross sectoral coordination mechanisms on environmental matters to ensure integration of such issues into national development priorities such as poverty reduction and MDGs. ▪ Existence of laws and regulations in areas of conservation, use of specific resources etc.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to make resource allocations and budgeting decisions on environmental management programmes in conjunction with allocations for poverty reduction strategies and MDGs?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to : 5. attain and utilise necessary resources? 6. optimize utilization of resources and generate additional resources by involving communities and private sector in environmental programme management process?
Indicators:	▪ Transparency of environmental resource planning and allocation process. ▪ Clarity and awareness of close linkage between environmental goals, resources management programmes and poverty reduction goals and strategies among policy makers at national and local levels.
Programme and Project Implementation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to implement programmes and projects relating to environmental resource management in a coordinated manner with cross sectoral inputs and in a comprehensive manner?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 7. involve community leaders and local people in the implementation of environmental resources? 8. ensure that there are cross sectoral linkages in programme implementation so that resources are properly and efficiently utilised and environmentally sound management practices are promoted? 9. provide training in environmental resource planning and management?
Indicators:	▪ Degree of enforcement of environmental resource management policies and strategies. ▪ Existence of operational structures and mechanisms to ensure community participation in implementation process.

	Awareness of cross sectoral linkages of environmental programmes among government agencies and implementation bodies.
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to ensure, through monitoring and evaluation, proper use of environmental resources?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: - encourage systematic stakeholder involvement in monitoring and evaluation processes? - identify and address gaps in developing a comprehensive approach to environmental resource management programmes so that they are more cross sectoral in nature and linked closely with poverty reduction strategies/programmes?
Indicators:	- Use environmental resource plan as a monitoring tool. - Training programmes for evaluating environmental programmes from a sustainable human development perspective. - Degree of compliance with environmental standards and legislative frameworks.

Core Issue	Environmental Resource Management – Organisational Level
Context	Effective management of environmental resources is of paramount importance to a country's long term sustainable development. Environmental resources, if managed efficiently and effectively, it can open up opportunities for generation of livelihoods and reduction of poverty. Important capacity issues relate to an organisation's capacity to develop and implement its environment resource management plans and programmes from the perspective of their likely impacts on the lives of the people and sustainability of the use of natural resources.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to undertake a comprehensive environmental analysis and create a vision for use of environmental resources?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: - collect and analyse quantifiable data on the economic value of ecosystems preservation in the project planning process? - conduct cost benefit analysis in developing its environmental plans?
Indicators:	- Quality of analysis of environmental influences and their relative degree of impact on policies relating to environmental resource management. - Awareness of environment and poverty linkages and existence of data and analysis on relevant issues.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to develop an environmental resource plan and related strategies?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: - develop an integrated environmental resource plan based on results of environmental situation analyses? - align environmental resource policies with the organisation's strategic objectives?
Indicators:	- Existence of long term strategic policy options for environmental resource management. - Integration of principles of sustainable natural resource management in the decision making process of the organisation. - Reflection of linkages between poverty concerns and efficient utilization of environmental resources in environmental plans and policies.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity allocate budget and resources appropriately to ensure efficient implementation of its environmental resources?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: - match its resource allocations and budget plans in accordance with its environmental plans and policies? - effectively involve stakeholders in mobilizing local resources in managing environmental resources?
Indicators:	- Transparency in environmental resource planning and allocation process. - Budget allocations reflect organisation's priorities on environmental resource management policies.
Programme/Project Implementation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to manage environmental resources properly in programme and project implementation, and ensure effective implementation of its environmental programmes and plans?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: - illustrate, through its programmes and projects, how the poor are disproportionately affected by ecosystem effects? - demonstrate economic returns of conservation programmes and policies?

Indicators:	▪ Degree of enforcement of its own environmental resource management policies. ▪ Clarity and awareness of environmental resource goals and priorities among leaders. ▪ Engagement of community members and service users in implementation of its environmental resource management programmes and projects.
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to monitor and evaluate its use of environmental resources and management of its environmental plans and policies?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 20. encourage systematic stakeholder engagement in monitoring and impact assessment of its environmental programmes? 21. strengthen ecological monitoring and early warning systems?
Indicators:	▪ Use of environmental resource plan as a monitoring tool. ▪ Existence of monitoring and feedback mechanisms with clearly defined benchmarks and indicators. ▪ Existence of mechanisms to engage community members and other stakeholders in monitoring and evaluation processes.

Additional Issue – Human Resources

Core Issue	Human Resources – Enabling Environment
Context	Developing and strengthening human resources capacity at national, sub national and local levels are fundamental in ensuring sustained human development and continued economic growth of any country. The UNCT through exercises such as UNDAF and CCA plays a critical role in assisting national development agents in strengthening human capital in order for them to achieve critical national development goals and internationally agreed goals such as millennium development goals and reduction of poverty. The capacity assessment framework enables development practitioners to undertake extensive capacity assessment of human resources across sectors through assessment of functional capacities in different stages of national planning process. Assessment of human resources capacities in more technical areas can also be undertaken by expanding the framework with queries in specific fields in greater depth.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to frame, manage and interpret comprehensive situation analysis of the country's human resources assets and needs?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 1. mobilize and design generation of HR data with gender, ethnicity and age disaggregation of the population ? 2. undertake demographic trends analysis in areas of employment, unemployment, migration etc. for identifying key areas of HR capacity needs and gaps ? 3. design and manage exercises involving mapping and assessments of the country's HR endowments across sectors for undertaking analytical work in areas of MDGs and poverty reduction?
Indicators:	▪ existence of human resources survey designs and appropriate questionnaires for gathering disaggregated data; ▪ administration of survey questionnaires in relevant sectors and ministries/organisations ▪ collation of survey results informing existing human resources skills and competency levels and mapping of trend analyses in areas of unemployment/employment etc. ▪ degree to which staff needs and capacities are analyzed in the planning process.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to design HRD policies and develop appropriate strategies commensurate with findings of a comprehensive HR capacity assessments and situation analyses?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 4. undertake analytical work to better design and manage work e.g. in areas of pro poor growth, MDGs and poverty reduction? 5. make informed policy choices for addressing complex incentive issues affecting performance of both public and private sectors and develop appropriate incentive structures? 6. design recruitment and promotion policies, performance assessments and staff management mechanisms based on merits, competency and skills?
Indicators:	▪ existence of appropriately qualified human resources in key ministries and other organisations in areas of public finance, human resources management, statistical analysis and macro policies to effectively design and implement pro poor policies and other key national strategies. ▪ quality of analysis of outside environmental influences and their impacts on policies relating to human resources development and management. ▪ Existence of long term strategic policy options for human resources management. ▪ Existence of a comprehensive HR development strategy, including guidelines for recruitment and promotion policies, incentive structures with specific implications for disadvantaged groups and women in particular.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to manage budgetary processes and resource allocation analysis relating to designing and implementation of comprehensive HR analysis and HR development policies and strategies?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 7. undertake costing and budgeting analysis for strengthening human resources across sectors? 8. manage budgetary implications of incentive structures commensurate with merit based staff management systems? 9. negotiate cross sector allocations and trade offs between different allocations and develop alternative funding schemes? 10. advocate the need for budget reallocations and financial implications of a

	comprehensive HRD strategy and engage different stakeholders, including the donors in mobilizing necessary resources?
Indicators:	▪ Transparency of human resources planning and allocation process. ▪ Awareness of human resources goals and budgetary implications thereof among policy makers. ▪ Existence of inter-ministerial discussions on tradeoffs and costing options vis-a vis human resources development policies and goals
Programme and Project Implementation	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to leverage human resources appropriately for cross sector programming and implementation?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to : 11. manage and implement HR programmes for achievement of MDGs and poverty reduction goals? 12. prevent implementation arrangements that encourage drain human resources and undermine motivation? 13. provide assurance of human resources development strategies and learning initiatives for effective implementation of programmes?
Indicators:	▪ Alignment of human resources management strategies and programmes with national priorities and goals. ▪ Clarity of human resources management and recruitment policies among programme managers. ▪ Degree of enforcement of human resource management policies and mechanisms.
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Do authorities have the capacity to monitor and evaluate performance and trends in HR capacity and productivity enhancement?
Additional Questions:	Do authorities have the capacity to: 14. report on progress on MDGs and HR implications? 15. develop training capacities in country to ensure regular monitoring and evaluation of development programmes? 16. support networks of excellence in HRD to exchange of learning? 17. systematically embed lessons learned into new programmes and project design?
Indicators:	▪ Use of human resources management plan as a monitoring tool. ▪ Existence of benchmarks and relevant data to monitor progress in MDGs and matching that progress with existing and required HR capacities. ▪ Existence of well developed in-country training programmes, including training programmes on Training of Trainers on M&E issues and mechanisms. ▪ Degree to which M&E systems and feedback mechanisms yield evidence-based foundation for planning, decision making and learning.

Core Issue	Human Resources – Organisational Level
Context	Human resources capacities are essential for ensuring sustained long term development. They are at the heart of enhancing human development. At the organisational level, they are the building blocks for promotion of institutional development and organisational growth. Specific areas of assessment include capacities to develop appropriate recruitment and promotion policies; design and implementation of needs based training programmes, and career development strategies; establish results based , performance assessment and management mechanisms; develop appropriate incentive structures; institute monitoring and evaluation mechanisms.
Functional Capacities	
Situation Analysis	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to frame, manage and interpret a comprehensive analysis of its human resources?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 18. undertake a mapping exercise of its current human resources skills, knowledge and attitude, and analyze findings and determine future needs on a regular basis?
Indicators:	▪ Existence of a framework for human resources analysis and needs assessments with appropriate questionnaires and mechanism for periodical updating. ▪ Degree to which staff needs are analyzed in the organisational planning process. ▪ Existence of fully developed competency profiles application to all functional areas and specific levels.
Policy Design and Strategy Formulation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to design human resources policies and develop strategies for development of human resources?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 19. develop clear policy containing objective criteria with regard to recruitment, promotion,

	career development, incentive structures and managerial functions? 20. involve staff members in needs assessments and HR policy development so that the process is transparent and encourage them to grow in their jobs?
Indicators:	▪ Existence of long term strategic policy options for human resources management. ▪ Existence of clear policies on such areas as recruitment and promotion; staff development and performance assessment etc. ▪ Transparency of human resources planning and management practices.
Resources and Budget Allocation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to sustain results of HR developments through appropriate budgetary allocation for training and related activities on a systematic basis?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 21. ensure transfer of knowledge in heavily donor funded programmes and projects? 22. make provisions for development and promotion of local knowledge and skills?
Indicators:	▪ Level and use of training and staff development related budgets. ▪ Transparency of human resources allocation process. ▪ Alignment of human resources development programmes with organisation's mission, priorities and budget and financial allocation.
Programme/Project Implementation	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to implement and manage human resources development programmes and policies?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to 23. develop implementation arrangements that are inclusive and participatory in nature? 24. develop adequate human resources for cross sector programming and scaling up implementation of best practices for MDGs?
Indicators:	▪ Degree of enforcement of human resource management policies and mechanisms. ▪ Degree of orientation of staff at all levels toward producing results that meet organisational goals. ▪ Clarity and awareness of human resource goals and priorities among senior managers.
Monitoring, Evaluation and Learning	
Overall Question:	Does the organisation have the capacity to monitor and evaluate HR development policies and programmes implementation in a systematic manner?
Additional Questions:	Does the organisation have the capacity to: 25. use clear performance standards that can be measured and assessed readily to ensure staff accountability? 26. set up feedback mechanisms as part of performance assessment mechanisms for continued staff growth and career development? 27. design and conduct periodic staff surveys with forums for open discussion on findings of such surveys? 28. institute mechanisms for assessment of managers' performance and effectiveness?
Indicators:	▪ Use of human resource management plan as a monitoring tool. ▪ Level of employee satisfaction with goal setting and performance evaluation processes. ▪ Link between individual performance and the quality of services or products. ▪ Demonstrated link between performance assessments and career growth path.

한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency)

한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency)은 1991년 4월 설립된 정부 차원의 대외무상협력 전담 기관입니다. 교육, 보건, 공공행정, 농림수산, 산업에너지 등 5대 중점 분야에서 제도구축, 인적자원 양성, 인프라 확충을 위한 다양한 프로그램을 수행하여 개발도상국의 빈곤퇴치와 경제사회 발전을 지원하고 있으며 지난 20년 동안 학교병원·직업훈련원 등 710여건의 프로젝트 사업, 1만여명의 해외 봉사단 파견, 4만여명의 개도국 공무원 초청연수, 620여건의 NGO와의 협력 사업 등을 성공적으로 추진하였습니다. 아울러 사업수행 시 환경 및 양성평등, 인권 등의 가치를 고려하여 개발과 인간다운 삶이 공존하는 따뜻하고 진정성 있는 원조를 구현하기 위해 노력하고 있습니다. 앞으로 KOICA는 지구촌 행복시대 실천에 앞장섬으로써 개도국의 발전과 지구촌의 평화를 위해 매진해 나가겠습니다.

KOICA ODA연구팀(ODA Research Team)

KOICA ODA연구팀은 한국 ODA 발전을 위한 싱크탱크(Think Tank) 역할을 목표로 하고 있습니다. OECD/DAC(개발원조 위원회)에 가입하고 부산 세계개발원조 총회를 개최함으로써 우리나라는 명실공히 국제개발협력 논의의 중심에 서게 되었습니다. ODA연구팀은 그러한 우리나라의 위상에 걸맞게 국제적인 ODA 흐름에 적극 부응하면서도 우리나라의 강점을 잘 조화시킨 바람직한 개발협력을 모색하기 위해 노력하고 있습니다. 또한 ODA연구팀은 그동안의 사업수행 과정에서 얻은 교훈을 바탕으로 개도국의 실정에 맞는 실용적인 제언을 제시함으로써 개도국 발전에 기여하고 우리나라의 ODA를 선진화시키기 위해 계속 노력할 계획입니다.

2014년도 KOICA 연구보고서

- KOICA 주요 다자협력 기구 적정성 평가 및 다자협력 운영체계 조사연구
- 개발협력사업에서의 적정기술 활성화 방안
- DEEP 프로그램 발전방안 연구
- 다자기구 협력사업 개선방안 연구 : 멀티바이와 양자사업의 비교분석을 중심으로
- Post-2015 체제 대응을 위한 에너지 분야 ODA 지원방안
- 기초선조사(Baseline Survey) 수행체계와 활성화 방안 연구
- 경제발전이론의 변천과 원조 전략 : 경제적 관점에서 KOICA의 향후 연구 제안
- 개도국 청년고용정책과 ODA : ‘노동시장 연계형’ 직업교육훈련 시스템 형성 논의를 중심으로
- 초·중등 교육분야 ODA 프로그램 모델 개발 연구
- KOICA 성평등 개발협력사업 방안
- 타 해외 원조기관 정책 수립 및 사업수행체계연구
- 농촌종합개발 프로그램 모델 연구
- 개발도상국 선거제도 지원 ODA연구
- ‘개발을 위한 커뮤니케이션(C4D)’ KOICA 사업 적용을 위한 타 기관 사례 연구
- 타 해외원조기관 정책수립 및 사업수행체계 사례연구 : DFID
- 젠더기반폭력에 대한 이해와 사례 연구
- 가족계획 및 생식보건 ODA 프로그램 현황 연구
- 교육분야 ODA 성과측정 가이드라인 개발 연구 : PDM 성과 지표를 중심으로
- 한국 보건의료 무상 ODA의 협업방안에 관한 연구
- 개발효과성 제고를 위한 증거기반 접근법 활용방안
- 한국적 개발 모델의 교훈 : 효과적 개발 협력과 제도-정책 시너지
- 민관협력사업 성과관리 프레임워크 개발 연구 : CSO 역량강화활동 평가 가이드라인
- 민관협력사업 성과관리 프레임워크 개발 연구 : CSO 국제개발 질적 평가 매뉴얼
- 보건의료체계강화 세부전략 연구 : 최종보고서
- 보건의료체계강화 세부전략 연구 : 세부전략 매뉴얼
- KOICA-경상북도 새마을리더봉사단 평가방안 연구
- 국제개발협력지 2014년 1호
- 21세기 국제사회의 개발협력 규범과 동향 : 제1차 부산 글로벌 파트너십 이행 모니터링과 2014년 멕시코 고위급 회의를 중심으로
- 글로벌 CSR 사례집
- 국제 새마을운동 ODA사업 표준모형 구축과 콘텐츠 개발

개발과 이슈

- [8호] 국제개발협력 패러다임 변화에 따른 2012년 한국의 OECD DAC 동료검토 결과와 합의
- [9호] 국제사회의 혁신적 개발재원 논의와 우리나라 ODA에 주는 시사점
- [10호] Post-2015 개발 프레임워크와 UN 고위급패널 보고서
- [11호] 개도국 지역공동체개발 논의 동향과 전망 : 새마을운동 ODA 정책과 사업 전략 형성을 위한 시사점
- [12호] 모두를 위한 품위 있는 삶 : Post-2015 개발의제를 위한 UN사무총장 보고서
- [13호] 개도국 지역공동체개발 사업 사례 연구 : 새마을 운동 ODA 확대 가능성을 중심으로

Working Paper

- [2014-1] Forging 'Soft' Accountability in Unlikely Settings : The Prospects of Mutual Accountability in South-South Cooperation

연구자료 ODA연구 2014-09-118

국가협력전략(CPS) 수원국 개발환경 분석과 역량진단

발행 2014년 5월
발행인 김 영 목
발행처 한국국제협력단
편집인 ODA연구팀
주소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우:461-833)
전화 031) 740-0114
팩스 031) 740-0655
홈페이지 <http://www.koica.go.kr>
인쇄 동 화

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전재와 복제를 금합니다.]

발간물 등록번호 11-B260003-000396-01

ISBN 978-89-6469-240-093320



국가협력전략(CPS)
수원국 개발환경 분석과 역량진단



KOICA

한국국제협력단

461-833 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825

Tel. 031-740-0114 Fax. 031-740-0655

<http://www.koica.go.kr>