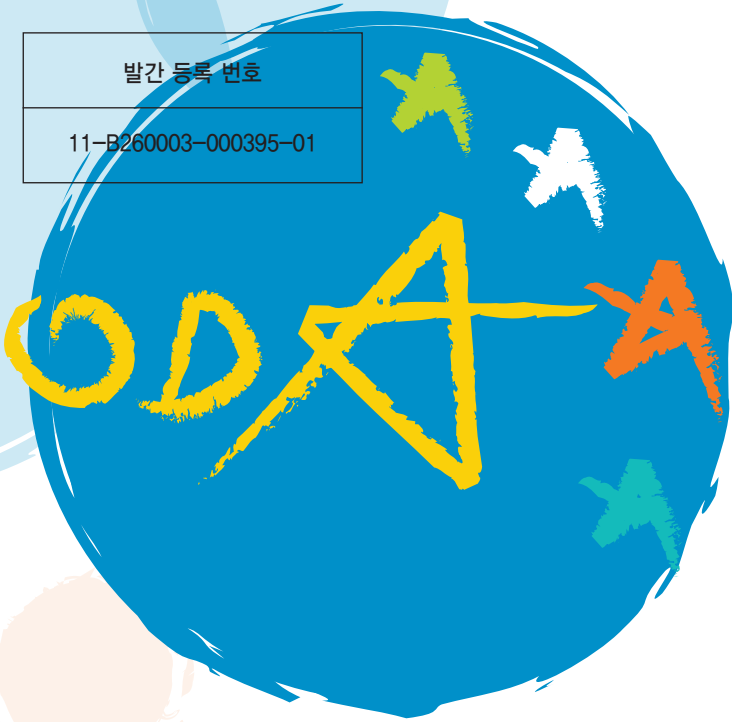


발간 등록 번호

11-B260003-000395-01



개발협력 프로젝트 사전(타당성)조사와 수원국 역량진단

2014. 5



개발협력 프로젝트 사전(타당성)조사와 수원국 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. 사전(타당성)조사 과정에서의 개도국 역량개발 개념 도입	1
2. 역량진단(Capacity Assessment)	11
3. 역량진단법 활용사례 : 팔레스타인 ICT 창업지원 프로그램 사업	17
4. 향후과제	49
참고문헌	54
첨부 I : PROSE 진단법 질문지 예시	55
첨부 II : OCAT 진단법 질문지 예시	68
첨부 III : OCAT 진단법 질문지 실제 적용사례	89
- 팔레스타인 ICT 창업지원 프로그램 사업 사전(타당성)조사를 위한 팔레스타인 정보통신부 기관역량진단 질문지	

표 목차

▶ 표 1.1. KOICA 사전(타당성)조사 결과보고서 비교 (조사목적 및 항목 중심)	1
▶ 표 1.2. KOICA 사전(타당성)조사를 위한 문서 체크리스트 예	6
▶ 표 2.1. 역량진단의 3대 원칙	14
▶ 표 2.2. 역량진단법 시범적용 사례 팔레스타인 ICT 창업지원 프로그램 사업 사전(타당성)조사 일정	15
▶ 표 3.1. 역량진단법 적용 이해관계자 분석결과	20
▶ 표 3.2. 과정 매핑 작업표	22
▶ 표 3.3. 역량개발 3단계에 따른 역량진단법	23
▶ 표 3.4. 역량간극 현황 분석표	33
▶ 표 3.5. 역량개발 필요 분석도	35
▶ 표 3.6. 역량진단법 적용 SWOT 분석결과	36
▶ 표 3.7. 역량진단법 적용 OCAT 서베이 분석결과 1 (MTIT 조직역량진단 질문 조사 결과 분석표)	37
▶ 표 3.8. 역량진단법 적용 OCAT 서베이 분석결과 2 (UNRWA 조직역량진단 질문 조사 결과 분석표)	38
▶ 표 3.9. 역량진단법 적용 개인 역량진단 결과 (사업 수혜 대상자 집단 역량분석표)	39
▶ 표 3.10. 역량개발 전략표	42
▶ 표 3.11. 역량진단법 적용 PDM	45
▶ 표 3.12. 일반 PDM 작성사례	47
▶ 표 4.1. 역량진단 전 과정에 필요한 일정	50
▶ 표 4.2. 역량진단법이 적용된 사전(타당성)조사 과정 체크리스트	52

그림 목차

▶ 그림 1.1. 역량개발 3단계 접근법	8
▶ 그림 1.2. 역량개발 프로세스 (Capacity Development Process, CDP)	10
▶ 그림 2.1. 역량개발을 위한 전략적 프레임워크	12
▶ 그림 2.2. 역량진단 과정	14
▶ 그림 3.1. FFA 진단법 적용사례	25
▶ 그림 3.2. 조직역량 진단법 선택 과정	28
▶ 그림 3.3. 조직역량 진단법 실제 선택 과정 사례	32
▶ 그림 3.4. 역량진단법 적용 문제나무(Problem Tree)	44
▶ 그림 3.5. 역량진단법 적용 목적나무(Objective Tree)	44

Box 목차

Box 1.1. KOICA 사전(타당성)조사 체크리스트(questionnaire) 예	4
Box 1.2. 역량의 정의	7
Box 1.3. 역량개발 3단계	8

1. 사전(타당성)조사 과정에서의 개도국 역량개발 개념 도입¹⁾

표 1.1에서 보이는 바와 같이 2013년 중 이루어진 사전(타당성)조사 결과보고서 총 95개 중 무작위로 10개의 보고서를 비교해 본 결과, 사전(타당성)조사팀의 사전타당성 조사의 목적에 대한 이해가 상이한 것으로 나타났다. 또한 사전(타당성)조사의 조사항목은 비교적 정형화되어 있으나, 내용적인 면에서 해당 사업의 진행이 타당한지 여부의 기준이 불분명한 경우가 많았다. 이로 인해 사전(타당성)조사의 방향성이 제시되지 못하여 사전(타당성)조사팀의 개별 역량에 따라 조사 및 사업계획의 질적 수준이 상이하다는 것을 알 수 있었다. 나아가 명확한 프로젝트 또는 프로그램(이후, 사업)의 목표가 제시되지 않거나, 향후 사업의 이행 및 종료시점에서 이루어지는 모니터링 및 평가(Monitoring and Evaluation, 이후 M&E)를 위한 기준 지표가 제시되지 못하는 경우가 발생하기도 하였다.

▶ 표 1.1. KOICA 사전(타당성)조사 결과보고서 비교(조사목적 및 항목 중심)

사업명	사전타당성 조사의 목적	주요 조사 항목
캄보디아 새마을운동을 통한 자립형 농촌개발사업	■ 요청 사업 지원의 타당성을 정책적, 경제적, 사회적 관점에서 판단 ■ 사업의 목적, 내용, 규모, 기간, 대상지역의 적절성 검토와 제반 추진여건을 바탕으로 사업 방향에 대한 제언 제시 ■ 요청사업 관련 문헌 검토, 현지조사, 관련자 면담을 통해 본 사업설계를 위한 기초 자료 수집 ■ 양국 간 사업추진전략 및 분담사항에 대한 이해 공유 및 협의	■ 사업요청서 세부내용 검토 ■ 사업수행체계 ■ 수원기관 ■ 수원태세 ■ 기대효과 ■ 사업실시여건 ■ 사업계획(안) 수립

1) 본 보고서는 '임소진 (2013). 공여국의 개도국 정부 역량개발 지원체제. 한국국제협력단'의 후속과제로 기획되었음을 밝혀두는 바이다.

사업명	사전타당성 조사의 목적	주요 조사 항목
르완다 공무원 행정역량 강화 사업	■ 수원기관인 RIAM의 사업요청 사항에 대한 정확한 배경과 경위를 파악하고 르완다의 행정현황, 행정역량 강화 관련 정책 및 e-Learning 실시에 입각한 정보통신 환경에 대한 자료 수집 ■ RIAM의 운영 현황, e-Learning 관련 경험 및 역량의 수준을 파악하여 사업 내용의 추진과 파급 효과에 대한 타당성 조사 ■ 르완다의 행정운영시스템, 정보통신 인프라 및 RIAM의 운영 현황을 감안한 적정기술을 선정하고 이에 기반한 e-Learning 서비스 모델을 도출하여 구체적인 사업 구성요소 및 사업 추진 방안 협의 ■ 사업요청서에 대하여 르완다의 행정체계, 행정역량강화 관련 정책 및 ICT 인프라 현황을 파악하여 수원기관에 지원될 사업 구성 요소별 적정성 여부를 조사하여 사업 추진 타당성 확보 ■ 사업 요청 사항에 대해 사업 성격 및 목적에 기반한 구성 내용을 조정하고 추가 투입 요소를 협의하여 지원 효과의 극대화 방안 모색 ■ 사업 추진에 따른 위험 요소를 파악하여 원활한 사업 추진 방안 도출	■ 르완다 행정현황 분석 ■ 사업타당성 분석 ■ 사업실시 여건 ■ 사업추진계획 ■ 모니터링 및 평가 계획 ■ 사후관리 ■ 기타
방글라데시 전자정부 발전을 위한 마스터플랜 수립 및 역량강화사업	■ 정부부처 등 관련자와의 면담 및 현장조사를 통한 사업타당성 및 환경여건 검토 ■ 수원기관의 담당자 면담을 통해 분야별 현황 및 사업중요도, 사업목적, 사업범위 등을 파악 ■ 요청사업 내용 확인 및 제 공여기관의 유사 사업 점검을 통한 중복성 확인 ■ 요청사업 내용 확인 및 관련 제반 기초자료 수집 ■ 추진체제 및 조직, 의지, 준비태세 점검을 통해 사업추진방향 및 양국간 분담사항 검토 ■ 분야별 타당성 및 기대효과 분석을 통해 마스터플랜 수립범위 및 내용 검토	■ 사업요청서 세부내용 검토 ■ 국가개발계획상 우선순위 ■ 수원국 전자정부 추진 현황 ■ 사업수행체계 ■ 수원기관 ■ 수원태세 ■ 기대효과 ■ 사업실시여건 ■ 사업계획(안) 수립
리비아 IT 직업훈련원 지원사업	■ 한국국제협력단에서 지원하여 운영중인 건설직업훈련원을 방문하여 건물 등 기반 인프라 및 기 보급된 기자재 운영 현황 등을 파악 ■ 수원국측 주요 관계자 면담을 통해 분야별 현황 및 요구사항, 우선순위 등을 파악 ■ 분야별 타당성 및 기대효과 분석을 통한 사업의 범위 및 내용 협의 ■ 사업추진방향 및 양국간 분담사항 협의	■ 사업요청서 세부내용 검토 ■ 국가개발계획상 우선순위 ■ 수원국 ICT 현황 ■ 사업수행체계 ■ 수원기관 ■ 수원태세 ■ 기대효과 ■ 사업실시여건 ■ 사업계획(안) 수립

사업명	사전타당성 조사의 목적	주요 조사 항목
이집트 라마단 통합 기술 교육 클러스터 설립을 위한 마스터플랜 수립 및 역량강화사업	■ 이집트의 노동시장 및 기술교육훈련 시스템 분석을 통하여 ITEC의 제도적 적합성 진단 ■ ITEC 운영 현황을 검토하여 성과 및 문제점 분석 ■ 타 공여기관들의 TVET 지원사업 검토를 통하여 ITEC의 기대효과 분석 ■ DEEP 프로그램을 통한 기술교육 정책개발컨설팅 지원 가능성 협의	
필리핀 통합의료정보체계 구축사업	■ 사업요청서상의 e-Health 개념 확인 필요 ■ 지원시기 적정성 검토 필요 ■ 사업대상지 선정이유 검토 필요	
케냐 국가산업훈련청 마스터플랜 수립을 통한 역량강화사업	■ 케냐 노동부, 산업훈련청의 산업 훈련 체제와 관련도니 정책, 현황과 계획 조사, 문제점 분석, 산업 및 경제 개발과의 연관성 등에 관한 자료 수집 ■ 사업요청서를 기반으로 자료분석과 이해관계자 면담을 통하여 동사업의 적합성, 유효성, 효율성, 파급성, 지속가능성을 파악하여 케냐의 국가개발 전략과 국제원조 기준에 적합한지 타당성 검토 ■ 자료분석 및 타당성 검토 내용을 고려하여 수원국 환경에 적합한 사업추진 방안을 계획하고 수원국과 상호 협의함 ■ 한국의 발전된 직업훈련, ICT 및 전자정부 발전 경험을 전수하여 케냐를 포함한 아프리카 대륙의 발전 및 한국과의 우호 증진에 기여	■ 케냐 산업훈련 관련 제도·현황 조사 ■ 사업타당성 분석 ■ 사업실시 여건 ■ 사업추진 계획 ■ 모니터링 및 평가계획 ■ 사후관리
베트남 향강 종합개발 지원사업	■ 사업요청서 기반으로 정책적·사회문화적·경제적·기술적 타당성 조사 ■ ODA 주요정책 및 기본지침을 반영하여 사업의 효과성을 제고하는 방안으로 사업내용 원점에서 재검토 ■ 사업관련 문헌검토, 자료수집, 현지실사 방문, 관련자 면담을 통해 사업의 기초조사 실시	■ 요청내용 ■ 수행체계 ■ 수원기관 ■ 수원태세 ■ 기대효과 ■ 실시여건 ■ 사업계획(안) 수립
팔레스타인 공무원교육원 설립사업	■ 팔레스타인 공무원교육원 건립과 교육훈련 및 장비·설비 담당자 역량개발 등을 내용으로 하는 동 사업의 타당성을 조사 ■ 팔 정부 제안서 검토 등 문헌 및 현지조사를 통해 본 사업의 내용에 대한 타당성을 분석, 사업수행계획을 수립하여 사업의 효율적인 추진방안을 모색	■ 사업의 타당성 및 파급효과 분석 ■ 사업의 범위 및 지원 상세내역 협의 ■ 지원 우선순위 및 양국 간 부담사항 확정
이라크 쿠르드 공무원교육원(KIPA) 역량강화 지원사업	■ 요청사업에 대한 실행의지 및 역량파악 ■ 사업수행체계 및 사업환경 조사	■ 이라크 공무원교육 제도 및 현황 분석 ■ 사업타당성 분석 ■ 사업실시여건 ■ 사업추진계획 ■ 모니터링 및 평가계획

출처 : 저자작성

이와 함께, 기존의 사전(타당성)조사를 위한 체크리스트는 다음의 Box 1.1과 표 1.2와 같이 제시되어, 어떠한 과정을 통해 어떤 목적을 가지고 해당질문에 대한 조사를 진행해야 하는지가 불분명한 실정이다.

Box 1.1. KOICA 사전(타당성)조사 체크리스트(questionnaire) 예

I. General Questionnaire

1. General situation of water supply in the project area

1.1 Project area background

- ▶ Statistics such as population over the last 10 years, statistical expectation data for the future population and historic growth rate are required.
- ▶ Information on available surface and ground water resources, meteorological and hydrologic data
- ▶ Economic and social conditions of the project area

1.2 General information of water supply in the project area

- ▶ Existing land use patterns (industrial, agricultural, public lands, etc.) and major elements of infrastructure
- ▶ Existing patterns of water use by purpose (industrial, domestic, agricultural, etc.)
 - Industrial water use
General information of industrial site such as completion year, site area, classification (types of business), the number of employees, quantity of water use per day and possibility of enlargement for the future
 - Domestic water use: required data are as follows.
 - Maximum daily water demand, peak hour demand, average day water use
 - Hourly, daily, monthly data for water supply (if possible)
 - Water tariff and existing water tariff policies and practices
 - Agricultural water use : quantity of water use
- ▶ Available water resources
 - Summarization of quantity and quality of surface and groundwater resources in the project area and vicinity.
 - Outline of exiting studies concerning the development of potential water sources
- ▶ Existing water supply systems and population served
 - Water sources, the quantity and quality of each source
 - Outlines of raw water intake facilities including conveyance systems
 - Outlines of water treatment facilities(including water treatment process)
 - Water distribution system including reservoirs and pumping stations

- ▶ Please provide data and analysis on the service coverage (number of people served) according to the service standards
 - The number of people served and coverage by each water supply system
 - How many liters of drinking water per capita per day (lpcd) need to be provided?
 - ▶ Please explain non-revenue-water (unaccounted-for-water) such as trends and probable causes
 - ▶ Water quality of treated water from various sources
 - ▶ Please provide data on power source near the Project area, extra power line, voltage, transformer, electricity consumption load estimation, electricity tariff, etc. required in the preliminary survey
2. Development plan for water supply
- ▶ A Master Plan (Strategic plan) of water supply sector for nation and the project area.
 - ▶ The prospectus for the future development
3. Water supply administration system
- ▶ Billing data, service connection statistics and tariff determination system (National / Department)

II . Project Questionnaire

1. National laws and regulations on drinking water
- ▶ Regulatory framework; National laws and regulations on drinking water
 - ▶ Drinking water quality standards
 - ▶ Discharge water quality standards and residual disposal regulations
 - ▶ Water quality requirements for the future
2. Design criteria
- ▶ Design criteria and references related to water supply and construction
 - ▶ Design criteria and reference for well construction
3. Cost estimation
- ▶ Please provide any other information or details that may be relevant to the planning and preparation of this project.
 - Please submit information and data for construction cost estimation (Costs and current conditions of acquiring labor, construction material for pipe, valve and others, construction machinery and compensation).
 - Please submit an existing Operation and Maintenance (O&M) manual for water supply facilities around the project area, if you have any.

출처 : 우돔싸이 식수사업 체크리스트 (내부문서)

▶ 표 1.2. KOICA 사전(타당성)조사를 위한 문서 체크리스트 예

Contents	Reference
▶ National laws, regulations and standards related to the water supply system ▶ Design criteria and references ▶ Existing design reports and drawings for water supply system (Phoukhieo Water treatment Plant) - Water treatment process, calculation sheets, facilities list - Daily operating data [water quality, quantity(flux), chemical & chlorine dosage, facilities(backwash pump etc) operating time] - Intake & supply facilities(or pump station), calculation sheets, lists ▶ New intake point for water supply system - Please note the latitude and longitude ▶ Existing master plan(strategic plan) for water supply in project area ▶ Periodic reports related to water supply system(including the present & the future area & population for water supply) ▶ Documents on the special regulations to conserve and protect the source water from contamination (if there is) ▶ Documents on the water quality - Daily & monthly reports or test results on the source(intake) water quality for the last 3 years (at least 1 year) - Daily & monthly reports or test results on the drinking(treated) water quality for the last 3 years - The daily inspection report on the settled and filtrated water quality for the last 3 years (at least 1 year) ▶ AutoCAD files of topographical map(1/5,000) and pipeline network drawings (if possible) ▶ Check List of facilities - Water treatment facilities - Intake & supply facilities(or pump station) ▶ List of well construction equipments now available in Laos	

출처 : 우돔싸이 식수사업 체크리스트 (내부문서)

이와 같은 문제의식을 바탕으로 본 보고서는 보다 체계적인 사전(타당성)조사 과정을 수립하기 위한 방법론을 소개하고자 하며, 그 일환으로 사전(타당성)조사 과정에 역량진단법을 활용할 수 있는 방안을 살펴보고자 한다. 다만, 본 보고서는 기존의 사전(타당성)조사 과정의 개선방안을 제시하는 것이 아니라, 기존의 조사과정에 역량진단이라는 개념을 도입하여 대상 사업을 진행하기 위한 정부, 기관, 담당자의 사업 수행이 가능한지에 대한 역량을 파악하고 향후 개발이 되어야 할 역량수준(사업의 목표) 설정과 이를 위한 사업

내용의 기획이 용이할 수 있도록 하는 방법론을 소개하는 데에 그 목적이 있다. 본 보고서에서 의미하는 ‘역량’이란 다음의 Box 1.2와 같다.

Box 1.2. 역량의 정의

일반적으로 역량은 의도하는 목적 달성에 필요한 기술과 재능, 자원과 관계 그리고 용이한 조건 등을 포함한다. 역량은 다음의 그림 1.1 및 Box 1.3에 나와있는 것과 같은 개인, 조직, 환경의 세 가지 요소로 생각되어 질 수 있다.

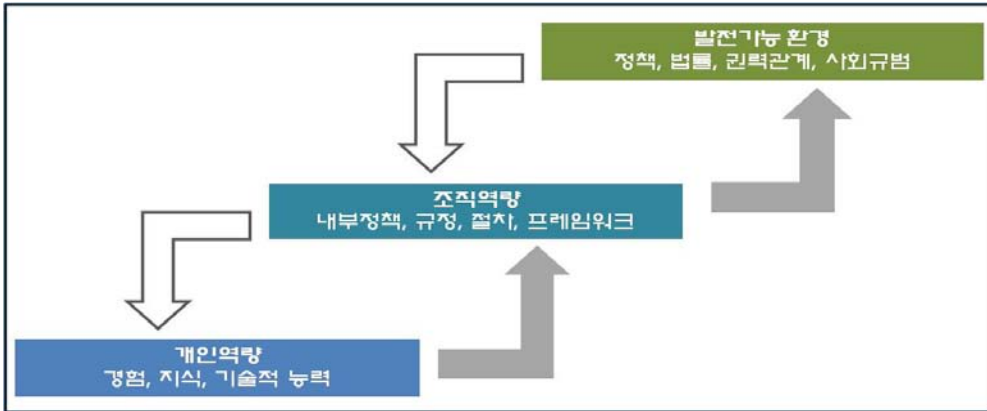
세가지 요소의 역량은 서로 연결되어 있고 서로 의존한다. 개인은 임무를 효과적으로 수행하기 위해 적절한 기술, 지식 그리고 경험을 필요로 하지만, 그들은 개인에게 충분한 자원과 인센티브를 제공하는 (공식 또는 비공식) 조직상 구조에서 작업을 할 때에만 필요로 하는 것을 사용하여 임무를 달성할 수 있다.

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

▶ 그림 1.1. 역량개발 3단계 접근법



출처 : 임소진, 2013: 15

Box 1.3. 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.

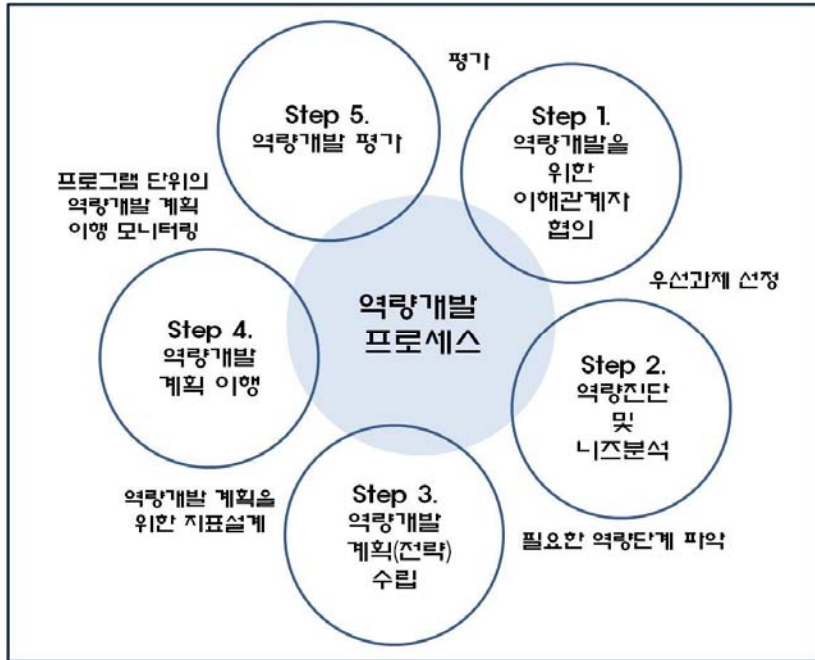
출처 : 저자작성

이와 같이 역량개발은 일반적으로 개인, 조직, 제도의 역량이 향상되는 과정으로 정의할 수 있다 (UNDP, 2005). 개도국의 역량개발이란 ‘개인의 기술적 측면을 넘어서 국가의 정치 및 거버넌스를 총체적으로 포함하는 국가의 역량개발’을 의미한다. 이와 함께, 공여국의 개도국 역량개발 지원이란 ‘개도국 국민 개인과 정부 조직의 성과를 향상시키고, 그러한 개인과 조직의 성과달성을 가능하게 하는 정부의 적합한 시스템(제도적 환경)을 마련하는 것’을 의미한다. 따라서 공여국 정부 또는 공여기관의 개도국 정부에 대한 역량개발 지원체제란 ‘개도국의 개인-조직-제도적 환경의 연계를 강조하면서 정부시스템에 초점을 두어 지원하는 체제’를 의미한다. 이와 비교하여, 역량구축이란 역량개발의 협소한 의미로 ‘사전에 형성된 계획에 기초한 새로운 구조의 점진적인 시작 과정’을 의미한다 (임소진, 2013).

개발사업의 사전(타당성)조사 단계에 역량개발의 개념을 도입하면 해당 사업이 관련 정부의 제도, 기관 및 담당자의 부족한 역량개발에 적합한 사업인지를 결정하고, 적합한 경우 부족한 역량의 개발이 가능하도록 사업내용을 기획하여 궁극적으로는 해당사업이 개도국의 역량개발에 기여할 수 있다. 따라서 이는 **연수사업에만 국한되는 것이 아닌, 모든 개발 사업에 적용**할 수 있는 개념이다. 즉, 대부분의 개발 사업은 역량개발의 개념이 내재화되어 기획·형성될 수 있는 것이다. 나아가 사전(타당성)조사 과정에 역량의 개념을 내재화함으로써 향후 한국 무상원조가 수원국의 역량개발에 중점을 두어 이루어진다는 정책성을 확보할 수 있다.

그림 1.2에서와 같이 일반적인 원조사업 수행체계(Project Cycle Management, 이후 PCM)와 역량개발 개념이 내재화 된 수행체계(Capacity Development Process, 이후 CDP)의 뚜렷한 차이는 ‘역량진단 (Capacity Assessment)’ 과정의 유무라 할 수 있다 (임소진, 2013). 역량진단은 개발사업에 선행하는 분석적 작업의 일환으로써, 사업의 기획을 위한 현재 상황에 대한 진단이 가능하도록 한다 (UNDP, 2005). 이를 위해 우선 다음 장에서 역량진단의 개념, 목적 및 역량진단법에 대해 알아보고자 한다.

▶ 그림 1.2. 역량개발 프로세스 (Capacity Development Process, CDP)



출처 : 임소진, 2013: 18

결론적으로 역량 및 역량개발의 개념을 개발사업에 적용하여 살펴보았을 때, 공여기관의 개도국에 대한 개발협력 사업의 궁극적 목적은 개도국 정부의 제도, 기관, 개인의 역량개발에 있다고 할 수 있다. 이는 결과일 수도 있고 과정이 될 수도 있다. 따라서 사전(타당성)조사시 조사팀은 해당사업의 타당성을 결정하는 데 있어서 해당사업이 개도국 정부의 역량개발에 기여할 수 있는 사업인지 여부를 중심으로 판단하고, 이후 사업계획 수립 과정에서 개도국 정부의 역량개발이 가능한 사업내용을 구성하도록 할 수 있어야 한다. 이를 위해 본 보고서는 2015년 대상 개발컨설팅(Development Experience Exchange Partnership, DEEP) 사업 중 “팔레스타인 ICT 창업지원 프로그램” 사업에 ‘역량진단법’을 시범적으로 적용, 향후 KOICA 전 사업의 사전(타당성)조사 과정에 도입하기 위해 필요한 향후과제를 제시하고자 하였다.

2. 역량진단

2.1. 역량진단의 정의

필요한 성과를 달성하기 위해서는 우선 현재의 역량을 측정하는 것이 필요하다. 즉, 재정 및 정책 등이 부재한 상황에서 새로운 것을 시작하는 것이 아닌 현재의 역량을 이용하거나 강화하는 사업의 경우 특히 현재의 역량을 측정하는 과정이 필요한 것이다. 이러한 의미에서 역량진단은 개인 혹은 기관이 주요 기능을 수행할 수 있고 기대 결과를 이행할 수 있는지에 대한 현재의 역량을 평가하는 것을 의미한다. 역량진단은 특히 모든 역량개발 과정에서 필수적으로 필요한 부분이다. 이 평가는 외부평가자 혹은 기관 내부에서 수행될 수 있다. 역량진단은 문제의 맥락과 이용가능한 자원에 따라서 하나 혹은 그 이상의 기관 또는 분야에서 이루어질 수 있다 (UNDP, 2005).

역량진단은 개발사업 사전(타당성)조사 단계에서 대상 조직을 중심으로 다음과 같은 분석을 통해 개도국의 관련 제도, 대상 조직 및 개인의 부족한 역량부분을 채워줄 수 있는 방식(modality)으로 사업내용을 기획하는 데에 활용할 수 있다.

- a) 조직과 관련된 제도적 단계에서 정책을 지원하는 적합한 (국가의) 법적제도 여부 및 역량수준
- b) 조직 내 의사정책 절차와 구조 및 인적관리, 그리고 경영문화의 역량수준
- c) 담당자들의 지식, 능력, 업무윤리의 역량수준

2.2. 역량진단의 목적

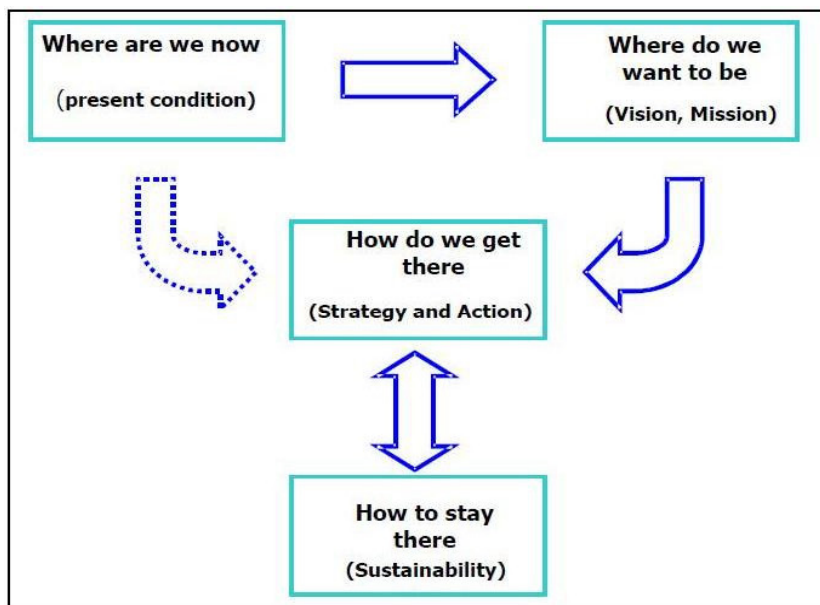
역량진단은 앞에서 언급한 바와 같이 사업의 사전(타당성)조사 단계에서 개도국 정부의 관련 제도, 대상 기관 및 개인의 현재 역량을 분석하고 이를 바탕으로 목표한 바를 달성하기 위해 부족한 역량부분을 채워줄 수 있는 방식으로 사업내용을 기획하는 데에 그 목

적이 있다고 할 수 있다.

사업의 사전(타당성)조사 단계에서는 사업목표를 개도국의 역량개발에 좀 더 집중할 수 있으며, 이 과정에서 사업 이행을 위한 타당성 뿐 아니라 전략적이고 조직적인 사업내용의 기획이 가능하다. 사전(타당성)조사 과정에서 수립하는 사업계획이 이에 해당하며, 이는 또한 역량진단 후 수립해야 할 행동계획(action plan)이라 불리기도 한다. 즉, 역량진단은 사업 대상의 현재 역량수준을 판단하여 이를 토대로 향후 어떠한 사업을 제공할지, 그리고 그 사업의 내용을 어떻게 구성할지를 판단하기에 용이한 방법이다.

다음의 그림 2.1과 같이 역량진단은 현재의 상황을 파악하고, 목표로 하는 역량개발 단계를 설정한 후, 지속가능한 개발이 유지될 수 있는 사업계획(action plan)을 수립할 수 있도록 하는데 유용하게 활용될 수 있다.

▶ 그림 2.1. 역량개발을 위한 전략적 프레임워크



출처 : GTZ, 2005b: 12

2.3. 역량진단을 위한 역량개발 3단계 접근법

역량진단을 위한 역량개발 3단계는 상호의존적 관계라 할 수 있다. 즉, 한 단계에서의 변화는 다른 단계에 영향을 주며, 각 단계에서의 역량은 다른 단계에서의 역량과 긴밀한 관계에 있다고 할 수 있다. 따라서 역량개발은 모든 단계에서 이루어져야 할 요소이며, 이는 결과가 아닌 ‘과정’으로 이해할 필요가 있다. 본 연구의 제1장에서 제시된 그림 1.1과 Box 1.3에서 볼 수 있듯이, 역량진단의 기본 프레임워크는 역량을 개인-조직-제도(발전 가능환경/시스템)의 세 단계로 구분하여 분석하는 것이 가장 보편적인 방법이다 (역량진단을 위한 역량개발 3단계 접근법).

예를 들어, 조달시스템 관련 사업의 경우, 수원국의 관련 법적 환경과 규제시스템, 조달 과정을 수행하는 관련 수원국 정부부처의 역량, 그리고 그 부처 내 담당자의 역량을 모두 파악하고, 이후 이들이 지속가능한 조달시스템을 유지 및 발전시킬 수 있는 역량개발이 이루어질 수 있는 사업목표 및 계획이 이루어져야 할 필요가 있으며, 이는 역량진단을 통해 이루어질 수 있다. 역량진단을 통해 우선 조달시스템과 관련한 수원국 정부의 환경적 역량이란 조달시스템 구축 또는 강화를 위한 법, 규제 그리고 정책 등의 환경이 조성되어 있는지, 그리고 그 환경의 역량수준이 어느 정도인지를 파악할 필요가 있다. 그 다음으로 는 정부의 역량수준을 진단하게 되는데, 이때 보통 조달과정을 수행하는 정부기관과 담당자의 역량진단을 함께 하게 된다. 이 과정에서 정부기관 및 담당자가 조달과정과 관련된 법, 규제, 정책의 틀을 이해하고 있는지, 정부 조직이 조달과정에 적합하게 운영되고 있는지, 담당자가 조달시스템 운영을 위한 전문적 기술과 경험을 갖추고 조직 및 환경에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 역량을 갖추고 있는지 등에 대한 부분을 진단할 수 있다 (배성기, 2011).

2.4. 역량진단법

이와 같은 역량진단은 다양한 도구와 방법으로 진행이 가능하며, 대부분의 원조기관에서는 각 기관에 적합한 역량진단법을 개발하여 활용하고 있다. 역량진단의 가장 보편화 된 과정은 그림 2.2와 같이 역량진단법 디자인, 역량진단 수행 그리고 진단결과 요약 및 해

석의 총 3단계로 나누어 진행된다.

▶ 그림 2.2. 역량진단 과정



출처 : 임소진, 2013: 20

일반적으로 역량진단은 표 2.1과 같은 원칙을 준수해야 한다.

▶ 표 2.1. 역량진단의 3대 원칙

명확한 목적 수립	■ 무엇을, 누구를 위해, 왜 해야 하는지에 대한 고려 ■ 사전(타당성)조사 뿐 아니라 사업계획의 적절한 진입지점(개인-기관-제도)에 대한 판단 가능
필요한 정보의 성격과 데이터 수집방법 선택	■ 적절하게 디자인되고 목표가 설정된 설문지 문항 및 지표를 통한 정보의 과부하 최소화
역량진단 과정 운영	■ 주요 참여자와 이해관계자의 참여 촉구 ■ 역량진단법 및 지표의 다양한 정보출처 및 의사결정과의 조화

출처 : 저자작성 / 참고문헌 : UNDP, 2005: 5

표 2.1의 3대 원칙 중 필요한 데이터 수집방법에 있어서 역량진단은 자기평가, SWOT 분석 등과 같은 방법(tool)을 주로 활용하게 된다. 다양한 방법으로 구성된 역량진단법의 종류 역시 다양하며, 이는 원조기관별로 각각의 수행체계에 맞는 역량진단법을 개발하여 사용하고 있기 때문이다. KOICA 역시 사업 수행체계에 맞는 역량진단법을 개발할 필요가

있으며, 이를 기존의 PCM 과정과 구분하여 운영할지 포함하여 운영할지에 대한 고려도 필요하다. KOICA에 적합한 역량진단법 개발을 위해 본 연구는 우선 기존 타 원조기관의 역량진단법을 시범적으로 도입해보기로 하였다. 이를 위해 다음의 제3장에서와 같이 GTZ(현 GIZ 합병 이전 독일 원조기관의 하나)의 역량진단법을 간단하게 정리하여 팔레스타인 ICT 창업지원 프로그램(2015년 대상사업) 사전(타당성)조사 과정에 시범적으로 적용해 보았다.

2014년 2월 중 실시된 팔레스타인 ICT 창업지원 프로그램 사전(타당성)조사의 전체 일정은 다음의 표 2.2와 같다. 표 2.2에서 제시된 일부 용어에 대한 내용은 다음 장에서 찾아볼 수 있다.

▶ 표 2.2. 역량진단법 시범적용 사례 팔레스타인 ICT 창업지원 프로그램 사업 사전(타당성)조사 일정

구분	내용
참가자	■ KOICA 본부 개발전문가 1인, KOICA 팔레스타인 사무소장, 외부전문가 4인 (ICT 전문가 1인, 벤처창업 전문가 1인, 벤처창업 및 ICT 전문가 1인, 지역 및 ICT 전문가 1인) - 총 6인
현지조사 총 기간	■ 9박10일
일시	내용
2.16(일)	■ 사전조사팀 대상 역량진단 개념, 역량진단법 활용방안 및 국제개발동향 교육
2.17(월)	■ 사전조사팀과 KOICA 사무소 협의 ■ 이해관계자 분석
2.18(화)	■ 가자지구 UNRWA 관계자 인터뷰 - 해당 사업 연계사업 대상인 Gaza Gateway 사업 현황 파악 (환경역량 및 수혜자 개인집단 역량 자료수집) - 이해관계자 인터뷰 ■ 환경, 조직, 개인 역량진단법 확정 ■ 조직진단을 위한 OCAT 질문지 작성
2.19(수)	■ MTIT 차관 인터뷰 (환경역량 및 조직역량 자료수집) - 팔레스타인 ICT 정책에 대한 설명 및 MTIT 역량진단 (조직진단 설문조사)

일시	내용
2.20(목)	■ 팔레스타인 ICT 분야 이해관계자 (MTIT, 민간기업, 대학) 워크숍 (이해관계자 협의/환경역량 및 수혜자 개인집단 역량 자료수집/조직진단 설문조사) - 팔레스타인 ICT 산업 현황 발표 (수원국 PICTA 대표) - 한국의 ICT 창업에 대한 내용 발표 (공여국 르호봇 대표) - 팔레스타인 ICT 분야 이해관계자 분석
2.21(금)	■ 사전조사팀 대상 PDM 교육 ■ Problem Tree 및 Objective Tree 작성
2.22(토)	■ 아랍계 이스라엘 ICT기업(Cool Net) CEO 인터뷰 - 아랍계 이스라엘 ICT 기업의 이스라엘과 팔레스타인에서의 사업전반에 대한 현황 파악 (환경역량 및 수혜자 개인집단 역량 자료수집) ■ 역량진단 방안 중간점검 및 협의 ■ PDM Activities 부분 작성
2.23(일)	■ CISCO 이스라엘 지사 인터뷰 - CISCO의 CSR 활동 및 팔레스타인 ICT 산업에 대한 지원 활동 파악 (환경역량 및 수혜자 개인집단 역량 자료수집) ■ 사전(타당성) 조사 중간정리 및 협의 ■ PDM 지표 및 MoVs 작성
2.24(월)	■ PICT(팔레스타인 ICT 인큐베이터) 대표 인터뷰 - 팔레스타인 ICT 인큐베이팅 현황 파악 (환경역량 및 수혜자 개인집단 역량 자료수집) ■ UNRWA 국제협력국장 인터뷰 - UNRWA의 'Gaza Gateway' 사업 의견 교환 (환경역량 및 수혜자 개인집단 역량 자료수집) ■ 사전(타당성)조사 마무리 단계 정리 및 협의 ■ PDM Assumption 작성
2.25(화)	■ USAID 팔레스타인 현지사업 담당기관 DAI 인터뷰 - 팔레스타인에서의 DAI 활동 파악 (환경역량 및 수혜자 개인집단 역량 자료수집)

출처 : 저자작성

3. 역량진단법 활용사례 : 팔레스타인 ICT 창업지원 프로그램

GTZ의 역량진단 수행과정은 다음의 5단계로 구성된다.

- a) 역량진단 주제 확정
- b) 역량진단 과정분석
- c) 역량진단 및 분석
- d) 역량간극(capacity gap) 진단
- e) 역량개발이 필요한 부분 확인

위의 5단계는 다시 다음과 같이 재해석할 수 있다.

- a) 사전(타당성)조사 범위 확정
- b) 역량진단을 위한 조사항목 확정
- c) 제도, 조직, 개인 단계의 역량수준 분석
- d) 사업이 필요한 부분 분석 (사업목표 포함)
- e) 사업 필요 내용 확인

이러한 역량진단의 단계를 거친 후, 그 내용을 바탕으로 담당자는 사업계획을 수립할 수 있게 된다. 본 연구는 다음과 같이 역량진단 5단계에 대한 이론과 이를 실제 사전(타당성)조사 과정에 적용한 과정을 정리해 보았다. 다음은 위의 역량진단 5단계 과정에 대한 설명과 이를 시범적으로 적용한 사례에 대한 소개이다.

3.1. 역량진단 주제 확정 : 사전(타당성)조사 범위 확정

사전(타당성)조사에 앞서, 우선 관련 사업에 해당하는 기능과 역량개발이 필요한 부분을 파악하는 것이 필요하다. 즉, 이는 역량진단의 범위(scope)를 결정하는 단계라 할 수 있다. 이를 위해 가장 용이한 방법은 모든 이해관계자들의 워크숍을 개최하여 브레인스토밍(brainstorming)의 기회를 갖는 것이다.

이해관계자 워크숍을 위해 이해관계자 분석이 우선적으로 필요하다. ‘이해관계자’란 변화를 위한 노력이 있어서 ‘이해관계’가 있어 그 변화에 영향을 받거나, 변화를 위해 그들의 지지가 필요하거나, 혹은 그 변화에 반대하는 개인, 그룹, 조직, 시스템 등으로 정의한다. 이와 비교하여, ‘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.

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.

나아가 이해관계자 분석에서 제시된 정보는 재정지원을 결정하기 전 위험요소를 분석하는 데에도 유용하게 사용된다. 다만, 사업진행 기간 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 수 있다. 또한 이해관계자 분석과정에서 이해관계자의 영향력을 단순히 평가하는 것은 결코 쉬운 일이 아니며, 다양한 요인에 대한 해석이 필요하다.²⁾

2) 한국국제협력단 (2009)에서 일부 발췌

Case Study : 사전(타당성)조사 범위 및 역량진단을 위한 범위 확정 과정

본 사전(타당성)조사 과정에 참여한 전문가 그룹은 현지에 상주하는 팔레스타인 지역전문가 1인, 기존 ICT 센터건립 사업에 참여하였던 ICT 전문가 1인, 한국의 상황을 적용할 수 있는 벤처창업 전문가 1인, 그리고 미국 실리콘밸리의 상황을 적용할 수 있는 벤처창업 전문가 1인으로 구성되었다. 따라서 ICT 전문가와 한국 벤처창업 전문가를 제외한 지역전문가와 미국 벤처창업 전문가는 사전(타당성)조사 일정 시작 전 한국에서 사전(타당성)조사 진행에 대한 사전협의 참여가 불가하였다. 이에 따라 본 조사팀은 팔레스타인 현지에서 처음으로 모든 참가자가 참여한 회의를 진행하게 되었다.

현지에서 이루어진 사전 협의과정에는 KOICA 본부 인력이 참여하여 전문가를 대상으로 역량개발의 개념 및 역량진단법 활용방안 뿐 아니라 국제개발동향에 대한 공유를 하게 됨으로써 전문가들의 사전(타당성)조사에 대한 뚜렷한 이해와 목적, 동기부여가 이루어질 수 있었다. 사전 협의과정은 약 4시간정도 진행되었다.

이후 KOICA 팔레스타인 사무소 소장이 함께 참여한 사전조사팀과 KOICA 팔레스타인 사무소와의 협의가 이루어지고, 이때 사전(타당성)조사의 범위설정 및 이해관계자 분석이 함께 이루어졌다. 이 과정은 현지 상황에 맞게 탄력적으로 이루어졌으며, 사전(타당성)조사 범위설정에 앞서 이해관계자 분석이 먼저 이루어졌다. 사전 동기부여 및 역량개발에 대한 이해를 통해 일부 느슨한 사전(타당성)조사 과정과 다르게 오랜 논의와 고민을 통해 제시된 이해관계자 분석 결과가 가능하였다.

다만, 이해관계자 워크숍을 위한 사전 통보기간이 필요했기 때문에 이해관계자 워크숍은 지역전문가와 사무소장이 사전(타당성)조사 시작 이전에 현지 협의를 통하여 일정 및 참가자 대상 초청장을 발송해 놓은 상태였다. 그럼에도 불구하고 사전조사팀 모두가 한자리에 모여 이해관계자 분석을 하는 과정에서 사업에 대한 뚜렷한 이해 및 범위설정을 위한 매핑, 그리고 논의과정을 통한 의견통찰 등이 가능하였다. 특히 개발, 지역, ICT, 창업, 그리고 사업 수행을 위한 실무에 대한 각각의 전문성이 다양한 조사팀 팀원 간 사전(타당성)조사 및 사업계획 수립을 위해 필요한 기본 지식의 교류가 이 과정을 통해서 이루어질 수 있었으며, 이를 통해 사전(타당성)조사팀의 대상사업 관련 전반적인 환경에 대한 더 넓은 이해가 형성될 수 있었다.

또한 KOICA에서 사전에 수립한 일정 및 이해관계자 대상 워크숍 및 인터뷰 일정을 전문가팀이 수동적으로 수행하는 것이 아니라, 전체적인 이해과정을 통해 일정에 대한 컨센서스 확립과 업무분장까지도 가능하였다. 또한 일주일 남짓으로 정해진 사전(타당성)조사 기간에는 불가능하여 수행하지 못한 향후 2차 사전(타당성)조사의 범위가 제시되기도 하였다. 이해관계자 분석 및 조사범위 확정, 그리고 향후 일정에 대한 협의 과정은 약 8시간 정도 소요되었다.

적용 사례에서는 일반적인 이해관계자 분석 방법을 활용하기는 하였으나, 다음의 표 3.1과 같이 역량진단법의 중심인 ‘환경-조직-개인’의 3단계를 중심으로 환경적 측면, 조직적 측면, 개인적 측면에서의 이해관계자 분류가 이루어질 수 있었다는 점에서 일반적인 이해관계자 분석과 역량진단법을 도입한 이해관계자 분석을 차별성이 있다고 할 수 있다. 또한 환경-조직-개인 역량수준 진단 과정에서도 언급되었듯이, 사전(타당성)조사 시작 이전에 정부기관을 대상으로 한정되었던 부분이 향후 관련 민간 교육기관도 중요한 조직 차원의 이해관계자라는 결론에 이르게 되었다. 이는 환경-조직-개인을 구분하여 이해관계자를 분석하는 과정에서 발견된 점이라 할 수 있다. 이와 같은 과정에 따라 조사팀은 향후 제2차 사전(타당성)조사시에는 정부부처 뿐 아니라 관련 민간기관에 대한 역량진단도 수행되어야 함을 강조하였다.

▶ 표 3.1. 역량진단법 적용 이해관계자 분석결과

분 야	이해관계자
환경 중심의 이해관계자	
ICT 아웃소싱 제공업체	■ 외국기업 ■ 실리콘 밸리 소재 아웃소싱 제공업체 ■ 중동지역 업체 ■ 팔레스타인 ICT 벤처기업 ■ 창업을 지원하는 팔레스타인 내·외 벤처기업
팔레스타인 기업 (아웃소싱)	■ 팔레스타인 내 외국기업 사무소 ■ 아웃소싱 용역 개별회사 ■ ICT 협회 ■ ICT 관련 업체 협회 (이해집단 개념) ■ 인큐베이팅 기업 또는 협회 ■ 팔레스타인 ICT 기업 ■ ICT 개발회사(내수시장) 인큐베이터 ■ 이미 기반을 잡고 있는 팔레스타인 내 ICT 주요 회사 ■ 팔레스타인 ICT 벤처기업 ■ 창업을 지원하는 팔레스타인 내·외 벤처기업
이스라엘	■ 이스라엘 정부 ■ 이스라엘 ICT 벤처기업 ■ 이스라엘 ICT 민간기업 ■ 이스라엘 벤처협회 등
한국 본사 (현지/ 중동 소재)	■ 한국 ICT 기업 ■ 한국에서 팔레스타인 ICT 인력을 아웃소싱하기 원하는 ICT 기업 (협회) ■ 한국벤처기업 협회 등

분 야	이해관계자
공여기관	■ KOICA, GIZ, USAID, 기타 양자 공여기관 등 ■ UNRWA, 국제기구 ■ NGO 중 팔레스타인 내 일자리 창출을 위해 펀드 제공 가능 단체 ■ 펀드 기부 민간기업체
관련 조직 중심의 이해관계자	
수원국 정부	■ MTIT, 노동부, 경제부 ■ 계획개발부 (수원총괄기관) ■ 법무부 (법제정 기관)
교육기관 (팔레스타인 내)	■ MTIT 내 ICT 센터 ■ 대학 (ICT) 관련, 직업기술학교 (ICT) ■ ICT 관련 사설교육기관 ■ 외국계 ICT 기업의 (교육훈련분야) 기술교육 분야 팀
교육기관 (팔레스타인 외)	■ 한국 ICT 교육기관 ■ 한국전문가 (ICT전문가) ■ 한국전문가 (창업 전문가) ■ 미국 실리콘밸리 근무 한국 엔지니어 (강사요원)
개인 단계의 이해관계자 (관련조직 담당자 개인은 '관련 조직 중심의 이해관계자' 분석과정에 포함)	
수혜자	■ 향후 고등학교/대학교 졸업생 ■ 여학생 ■ 컴퓨터 전공 대학생, 일반전공 대학생 ■ 전업자 (직업 전환 예정) ■ 실업자 (휴직자) ■ 타 산업 업체 (팔레스타인 내)
그 외 이해관계자 분류	
그 외	■ ICT 관련 외국기업의 구인팀 ■ 인력공급회사 (팔레스타인 내 ICT 프로그래머를 해외로 공급하는 회사) ■ ICT 기술이전 기관 (한국 내) ■ 창업관련모임 ■ 인큐베이팅 기업 ■ 인턴십 제공가능 업체 ■ 액셀러레이팅(accelerating) 기업 ■ 투자사 ■ 네트워킹 제공 기업 ■ Palestine Investment Fund (PIF)

출처 : 한국국제협력단, 2014

3.2. 과정분석 : 역량진단을 위한 조사항목 확정

역량진단의 범위를 확정된 후, 해당 역량에 대한 분석을 상세히 이해하기 위해 조사에 필요한 ‘과정’에 대한 분석이 필요하다. 예를 들어, 해당사업과 관련된 관련 사업의 업무진행 과정, 내용, 담당자 및 관련된 인사, 해당사업 진행 이후의 예상결과 등을 정리하는 것이 필요하다. 관련 사업의 업무진행 과정 같은 경우, ‘과정 매핑 작업표 (Process Mapping Worksheet)’를 사용할 수 있다 (표 4.2 참고)

▶ 표 3.2. 과정 매핑 작업표

조사내용	조사방법
과정 분석	■ 업무진행 과정의 시작과 끝, 그리고 다른 과정과의 접점을 파악함으로써 과정의 범위를 명확하게 정의 ■ 해당 업무 과정에 관여하는 주요 담당자 및 전문가 파악 (실제 업무를 수행하는 주체 파악) ■ 과정을 이해할 수 있는 주요 변수 확인
세부사항 분석	■ 거시적 단계 : 제도/시스템 단계의 전반적인 과정 또는 여러 단계의 과정 파악 ■ 중위적 단계 : 조직단계의 한 과정에서의 단계 분석 ■ 미시적 단계 : 개인단계의 업무기능 또는 업무성과에 대한 세부 분석
과정 내 단계 분석	■ 과정 전문가 인터뷰 ■ 각 단계별 주요 측정지표 수립 ■ 과정상의 지연, 반복 등과 같은 비효율 초래 이유 파악 ■ 현재의 과정 흐름도(flow) 작성 (단, 향후 변화 이후의 과정이나 효율적 과정에 대한 흐름도 작성은 배제)
과정 흐름도 작성 완정	■ 과정의 각 단계를 연계하여 순서대로 흐름도 작성 ■ 전문가에게 확인 ■ 흐름도 작성에 있어서 통상 이용되는 다음의 기호 활용

출처 : 저자 재작성 / 참고문헌 : GTZ, 2005b: 30

Case Study : 역량진단을 위한 조사항목 확정 과정

본 사전(타당성)조사 과정에서는 이 단계는 적용할 수 없었다. 그 이유는 이 부분에 대한 전문가들의 이해가 매우 미비하며, 실제 과정에서 이 단계가 절대적으로 필요한 부분은 아니었기 때문이다. 다만 이 단계는 전문가들이 본 보고서에 나와 있는 내용을 숙지함으로써 조사과정에서 필요한 논리적 배경의 역할을 하였다. 따라서 향후 KOICA 역량진단법 개발과정에서 이 부분을 적용할 수 있는 과정을 추가적으로 연구할 필요가 있다.

3.3. 역량진단 및 분석 : 제도, 조직, 개인 단계의 역량수준 분석

해당사업과 관련된 조직 또는 해당사업에 대해 주도적 역할을 하는 조직에 대한 세부분석 및 제도적 관점에서의 분석이 필요하다. 이 단계에서 직접적인 역량진단이 이루어지는데, 다양한 방법이 이용되며, 이는 역량진단의 범위에 따라 결정하게 된다. 역량진단의 3차원 접근법에 의거한 기본적인 역량진단법은 표 3.3과 같다.

▶ 표 3.3. 역량개발 3단계에 따른 역량진단법

역량진단 범주	일반적인 진단 방법
제도/시스템	문헌분석(document analysis)*, FFA, 포커스그룹 인터뷰, 이해관계자 분석
조직	문헌분석(document analysis), 지역개발계획 역량진단, 포커스그룹 인터뷰, 이해관계자분석, 조직역량진단방법(PROSE, OCAT, Scorecard, POA), SWOT 분석
개인	문헌분석(document analysis), 업무분석, 포커스그룹 인터뷰, 연수필요분석

* 문헌분석이란, 각 단계에 해당하는 정보를 제시하는 문헌 또는 문서의 분석을 의미한다.
출처 : 저자 재작성 / 참고문헌 : GTZ, 2005b: 9

표 3.4에 나온 역량진단법에 대한 간략한 소개는 다음과 같다.

3.3.1. FFA (Force Field Analysis)

FFA는 어떠한 문제를 해결하거나 야기하는 내·외부의 요소와 영향을 주는 존재(force)를 분석하는 방법이다. 역량진단에서 의미하는 FFA는 제안된 사업의 역량개발 이니셔티브가 실제 상황에서 사업을 통해 이루어질 수 있는지, 사업이 타당한 경우 어떠한 사업내용이 이루어질 수 있는지에 대한 ‘논의’에 활용될 수 있다. FFA는 현재 상황에 대한 부긍정적 특징을 제공할 수 있으며, 이를 통해 목표한 변화에 대한 다양한 가능성을 생각해 볼 수 있다.

예를 들어, 연수제도 강화사업 중 경우 ‘연수가 개인의 능력과 조직성과를 향상시킬 수 있다’가 대전제인 사업을 살펴보았을 때 (그림 3.2 참조), 긍정적 요소와 제약여건에 대해 다음과 같이 이해할 수 있다. 이 경우, 개인은 연수를 통해 직장 내 승진의 기회가 주어질 수 있다는 것이 긍정적 요소로 작용한다면, 연수를 통해 능력개발을 이룬 개인들이 조직에 돌아왔을 때 그 능력을 활용할 여건이 마련되지 않고, 그로 인해 승진과 연수의 연계가 없어 해당 연수사업의 실효성이 적어진다는 것을 제약요소로 분석할 수 있다.

이러한 의미에서 FFA는 특히 긍정적인 제도적 환경(driving factors)보다 제약이 따르는 상황(restraining factors)을 분석하는 데에 더욱 효과적으로 활용된다. 나아가 FFA는 비교적 단시간에 진단이 이루어질 수 있다는 장점이 있다.

▶ 그림 3.1. FFA 진단법 적용사례³⁾

Force Field	
Improvement of training system	
Ideal state: Training improves individual skills and institutional performance	
<i>Driving Factors</i>	<i>Restraining Factors</i>
Individual interests in career advancement →	← Limited funds for training
Improved institutional performance increases standing/reputation of senior management →	← Staff placement/career development disconnected from training and skills development
Improved institutional performance leads to increased institutional revenue →	← Lack of adequate programmes for technical and functional training
	← Low quality of training providers
Political and public pressure to improve quality of services →	← Superiors pay little attention to staff skills and competencies
	← Existing work culture does not favour introducing changes and innovations

출처 : GTZ, 2005b: 43

3.3.2. 포커스그룹 인터뷰

포커스그룹 인터뷰란 일정 주제에 대한 공통의 관심사를 가진, 그리고 그 주제에 대한 일정 지식 또는 이해가 있는 참가자들이 한자리에 모여 주어진 주제에 대한 토론이 이루어지는 과정에서 의견 및 정보를 수집하는 것을 의미한다. 포커스그룹의 참가자들이 모두 같은 관점을 가질 필요는 없다. 포커스그룹 인터뷰는 SWOT 분석을 위한 유용한 방법이 되기도 한다. 포커스그룹은 다음과 같은 방법으로 실시가능하다.⁴⁾

3) 본 보고서에서는 실제 현장에서의 적용에 유용하도록 FFA 적용사례를 GTZ이 제시하는 원문을 그대로 첨부하였다.

4) 한국국제협력단 (2009)과 Morgan and Taschereau (1996)에서 일부 발췌

- a) 약 4명에서 8명으로 이루어진 참가자를 정한 후, 목적에 따라 동질적으로 또는 이질적으로 그룹을 구성한다.
- b) 그룹에 해당사업과 관련된 광범위한 질문을 제시한다 (예 : 대상사업이 지속가능한 식수사용에 어떠한 영향을 줄 수 있다고 생각하는가?). 포커스그룹 인터뷰는 주로 주요 질문 1개에 집중하여 논의가 이루어지도록 한다.
- c) 미리 정해놓은 시간동안 제시된 질문에 대해 토론하며, 토론시간은 최대 1~2시간을 넘지 않도록 한다. 이때 그룹 내 모든 참가자가 토론과정에 참여하여야 하며, 진행자의 개입은 최소화한다. 다만, 진행자는 그룹의 논의과정을 중재하고 그룹 내 역학 관계를 관리하는 기술이 필요하다.
- d) 토론을 상세히 기록한다. 즉, 포커스그룹 인터뷰는 참가자 이외에 토론 진행자와 함께 기록자가 별도로 필요하다.
- e) 수집된 정보의 신뢰성을 높이기 위해 토론결과가 비슷하게 반복될 때까지 여러 포커스그룹 인터뷰를 진행할 수 있다.

3.3.3. PROSE (Participatory, Results-Oriented Self-Evaluation, 결과중심의 참여적 자기평가)

PROSE는 분석 대상이 되는 기관에 적합하게 맞추어진(customised) 진단법을 제공한다. 이 진단법은 기관의 역량개발을 위해 벤치마킹이 가능한 해당 사업 관련기관과 그와 비슷한 타 기관과의 역량을 비교하도록 개발되었다. 예를 들어, 한 지역 내 비슷한 형태의 정부기관을 서로 비교하여 해당사업 관련기관의 부족한 역량을 파악하게 되는 것이다.

앞에서 언급한 바와 같이 PROSE는 대상 조직 맞춤형으로 분석할 수 있다는 장점이 있는 반면, 이를 위해 진단 초기에 해당 기관에 맞는 PROSE를 개발해야 한다는 단점이 있다. 맞춤형 PROSE를 개발하기 위해 일반적으로 진단 시작 전, 해당사업 관련기관과 비교기관 담당자들의 워크숍을 통해 분석해야 할 역량의 범주를 정의하게 된다. 이 과정에서 첨부 I의 질문지와 같은 해당기관에 적합한 질문지를 개발하게 된다. PROSE를 통한 역량진단의 결과는 해당사업 관련기관과 비교기관의 역량분석 범주별 점수를 비교하여 제시하게 된다 (첨부 I의 질문지 형태 참조).

본 보고서의 후반부에 제시된 첨부 I⁵⁾을 통해 지방정부기관의 역량진단이 가능하도록 개발된 PROSE를 이용한 역량진단법의 예를 찾아볼 수 있다.

3.3.4. OCAT (Organisational Capacity Assessment Tool, 조직역량진단방법)

OCAT는 기관의 상대적 강점과 약점을 분석하도록 개발되었다. 따라서 이 진단법은 기관의 조직적 역량을 강화시키기 위해 필요한 기초적 정보를 제공할 수 있다. 이 방법은 여러 기관에 정형화되어 적용할 수 있다. OCAT 진단법을 통한 조직역량의 분석결과는 질문지에 제시된 각 역량 영역별 등급으로 제시되며, 이를 통해 해당기관의 역량수준과 함께 향후 향상을 위해 변화가 필요한 부분을 알 수 있게 된다.

OCAT 진단법이 PROSE 진단법과 다른 점은 조사팀을 별도로 설립한다는 것이다. 즉, PROSE는 조직 내부를 대상으로 질문지 서베이를 통해 분석을 실시하는 반면, OCAT는 조직 외부의 전문가를 분석과정에 참여시키게 되며, 이 과정에서 PROSE 보다는 다양한 종류(조직 내·외부)의 데이터를 분석할 수 있게 된다. OCAT 진단법은 PROSE와 마찬가지로 ‘참여적’ 방법을 위해 개발되었으나, 외부인원이 참가하는 과정에서 PROSE 보다는 외부평가에 가까운 방법으로 발전되었다.

본 보고서의 후반부에 제시된 첨부 II⁶⁾는 지방정부기관의 역량진단을 위한 OCAT 진단법의 질문지이며, 첨부 I과 첨부 II를 통해 PROSE와 OCAT의 방법을 비교할 수 있다.

3.3.5. Scorecard

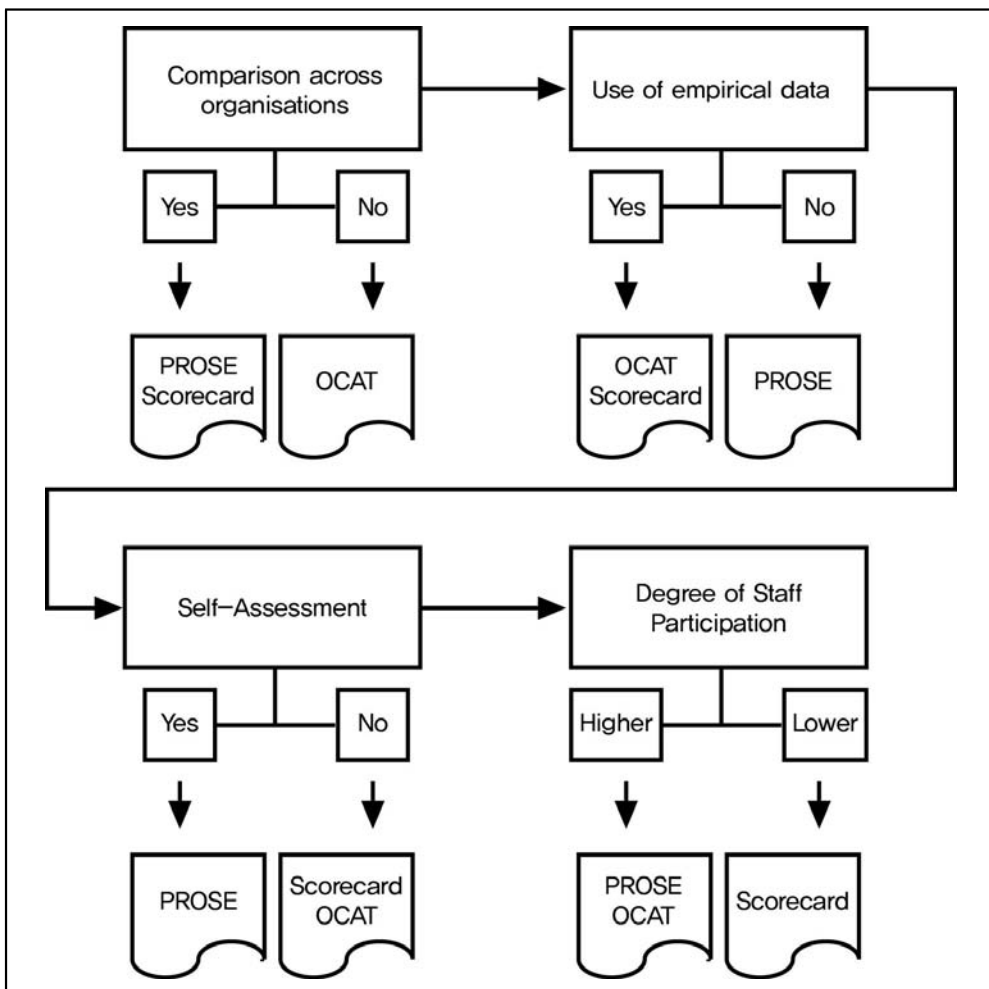
Scorecard 분석을 통한 진단법은 일반적인 체크리스트를 의미하기도 한다. Scorecard는 보통 예/아니오의 방식으로 필요한 정보 또는 행위에 대한 분석여부를 확인하거나, 정량

5) 본 보고서에서는 실제 현장에서의 적용에 유용하도록 PROSE 적용사례를 GTZ이 제시하는 원문을 그대로 첨부하였다.

6) 본 보고서에서는 실제 현장에서의 적용에 유용하도록 OCAT 적용사례를 GTZ이 제시하는 원문을 그대로 첨부하였다.

적인 점수를 통해서 조직의 역량을 분석하게 된다. 조직역량 분석을 위한 진단법에 있어서 특히 PROSE, OCAT, Scorecard 중 한 가지 또는 두 가지 방법을 사용하게 되는데, 어느 방법을 택할지 여부는 그림 3.3의 과정을 통하여 결정할 수 있다. 그림 3.3의 총 4개의 범주를 순서대로 따라가면서 평가하는 과정에서, 가장 많은 응답이 나온 방법을 선택하면 된다. 팔레스타인 시범사업 적용과정에서 조직역량 진단법에 대한 선택과정은 본 절의 사례적용 과정 설명부분에서 찾아볼 수 있다.

▶ 그림 3.2. 조직역량 진단법 선택 과정



출처 : GTZ, 2005b: 40

3.3.6. POA (Participatory Organisational Appraisal, 참여적 조직진단)

POA는 관련 이해관계자들이 진단을 준비하는 과정을 촉진시키기 위해 개발되었다. POA는 진단에 참가한 구성원들이 조직에 대해 알고 있는 이미지나 관점을 분석하여 비교하는 것으로서, 주로 개별적 기관 분석에 용이하게 이용된다. POA의 진단법은 비교적 간단하며, 이해관계자의 기관에 대한 주관적 의견과 데이터를 통한 객관적 증거를 모두 분석하는 원리를 통해 이루어진다. 다만 POA 진단법의 좋은 결과를 위해서는 참가자 전원이 전 과정에 대해 인지하고 있고, POA 진단의 목적에 대해 인식하고 있어야 한다.

POA는 보통 4명에서 7명으로 이루어진 여러 그룹으로 구성되며, 각 그룹은 각각 다른 과제를 부여받게 된다. 이때 각 그룹은 조직의 내외부인으로 구성된 진행자가 필요하다. 각 그룹은 조직에 대한 서로 다른 관점을 보여줄 수 있는 경영진, 내부직원, 외부관련자 등의 그룹으로 구성된다. 그룹 구성은 적어도 2개의 동질적(homogeneous) 그룹과 하나의 이질적(mixed) 그룹이 구성되어야 한다. POA 활동은 약 5일에서 6일정도가 적당하며, 이는 기관의 규모에 따라 결정할 수 있다.

POA는 다음의 5단계 과정을 거치게 된다.

- a) 조직 현상 : 각 팀은 조직의 법적 기반, 구성원, 수요자, 고객, 주요 업무, 재무구조, 인프라 등에 대해 분석한다.
- b) 외부와의 관계 (Rain bow) : 각 팀은 해당기관의 타 기관과의 관계, 특히 기관의 목적, 계약관계, 신뢰도, 이익, 갈등구조 등에 대해 분석한다. 이때 타 기관은 가장 많은 관계를 가지고 있는 기관 3개 정도를 선정하는 것이 적당하다.
- c) 조직의 특징 (Bird perspective) : 각 팀은 이직률, 파트너십 기관의 수와 같은 조직의 정량적 특징과, 리더십과 같은 정성적 특징을 분석한다.
- d) 조직의 프로파일 : 각 팀은 약 15개 정도의 범주를 중심으로 기관의 상황 및 성과에 대해 평가한다.
- e) 과거 변화 과정 평가 : 각 팀은 과거 기관이 변화를 시도했던 경험을 바탕으로, 각 구성원이 겪은 변화 과정에 대한 경험과 영향을 분석하고, 그 과정에서 경험한 도전과제 및 문제점들을 분석한다. 이를 통해 향후 조직이 변화가 필요할 때 대처하는 방안을 도출할 수 있다.

위와 같은 5단계 분석과정에 대한 결과를 모든 팀이 함께 최종 워크샵을 통해 공유하고, 그 과정에서 주요 이슈와 공통점 및 상이점, 변화가 필요한 부분 등을 도출하게 된다. 최종 워크샵을 통해 해당기관에 대해 조직의 성과, 협력관계, 인적개발, 조직구조, 업무기관의 5대 분야를 중심으로 분석결과를 도출한다.

3.3.7. SWOT 분석⁷⁾

SWOT 분석은 조직 또는 그룹이 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)을 도출하여 해당 사업을 둘러싼 환경 및 조직을 분석하는 데에 유용한 방법이다. SWOT 분석은 SWOT의 4항목에 따라 가능한 많은 요소들을 토론을 통해 분류하여 기록하게 된다. 이때 강점과 약점은 사업의 대상이 되는 조직이나 지역, 활동 등 내부적 측면을 의미하고, 기회와 위협은 사업에 영향을 주는 내부 또는 외부 요소들을 의미한다. SWOT 분석 결과를 토대로 향후 어떠한 사업내용이 필요한지에 대해 도출이 가능하다.

Case Study : 제도, 조직, 개인 단계의 역량수준 분석 과정

본 사전(타당성)조사의 **역량진단법 방법론 결정**은 이해관계자 및 조사범위 확정 단계 이후 이루어졌다. 이 과정에서 본 보고서에 제시된 방법들에 대한 논의와 함께 어떠한 방법으로 향후 조사를 진행할지에 대한 논의가 함께 이루어졌다. 제도 및 환경, 조직, 그리고 개인의 역량진단은 다음과 같은 방법을 통해 이루어졌으며, 정보수집은 이해관계자 워크샵의 전체토의 및 그룹토의(포커스그룹), 그리고 주요 이해관계자 별 개별 인터뷰를 통해 이루어졌다.

우선 팔레스타인 ICT 창·취업에 대한 **환경 및 제도에 대한 역량진단**은 SWOT 분석을 활용하기로 하였다. 초반에는 FFA를 이용하려고 시도하였으나, 전반적인 상황 및 향후 창업지원 사업 수행을 위해서 알아야 할 내용 분석을 위해서는 SWOT 분석이 더 적합하기 때문이었다.

7) 한국국제협력단 (2009)에서 일부 발췌

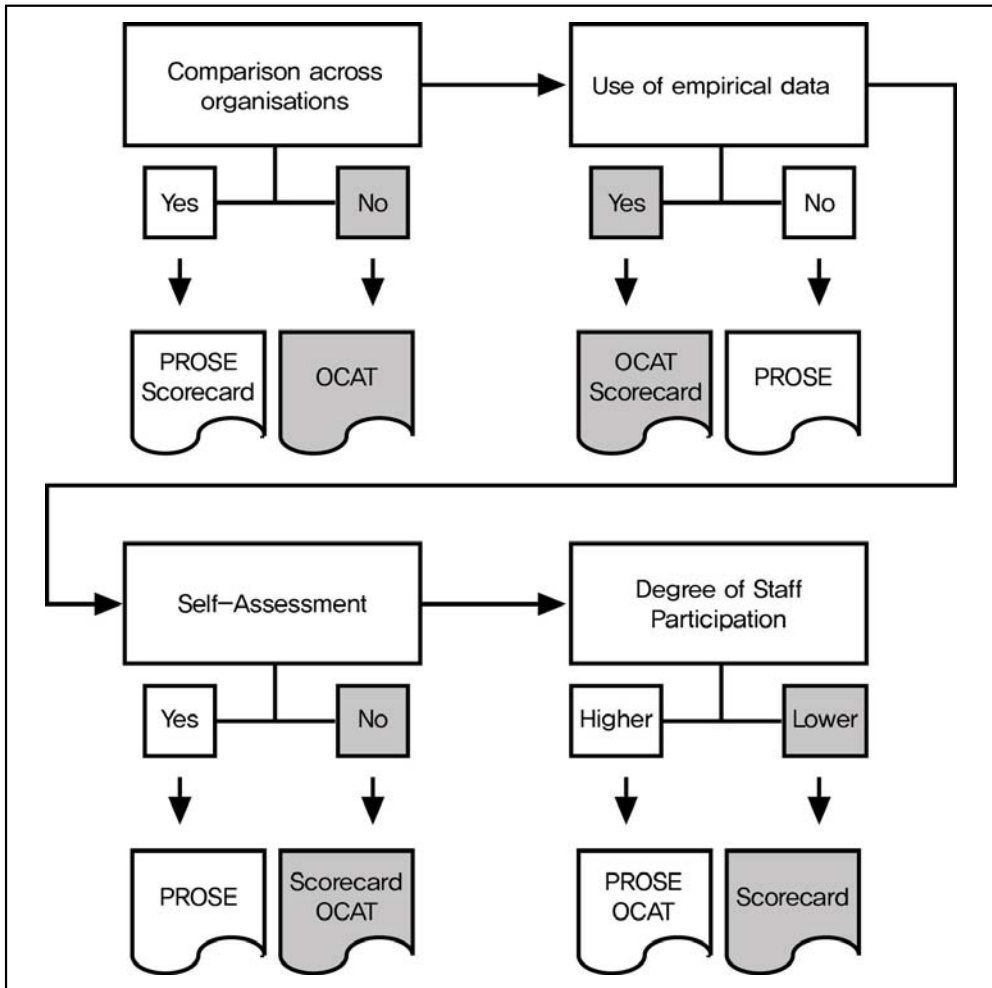
조직 역량진단의 경우, 주요 대상조직인 팔레스타인 정보통신부(Ministry of Telecommunication and Information Technology, 이후 MTIT)의 현재 역량진단을 위해 **그림 3.3의 진단법 선택 과정을 이용해** 결정하였다. 우선 MTIT 역량진단은 타 기관과 비교하는 것이 아니기 때문에 OCAT으로 응답, 실증데이터를 이용하는 것이기 때문에 OCAT 또는 Scorecard로 응답하였다. 그 다음으로 자가진단 여부를 묻는 부분에서, 본 설문은 자가진단은 아니기 때문에 Scorecard 또는 OCAT으로 응답 (이해관계자 워크숍 시 외부 관계자들 대상 서베이), 마지막으로 MTIT 직원의 참여가 낮기 때문에 Scorecard로 응답하였다. 이와 같은 과정에서, OCAT이 총 3회, Scorecard가 총 3회 응답되었으며, 이 중 서베이를 통해 조사 가능한 방법인 OCAT으로 MTIT 역량진단 방법을 선정하게 되었다. 이와 같은 진단법 선택 과정은 그림 3.4와 같이 정리할 수 있다.

본 사전(타당성)조사시 MTIT에 대한 역량진단을 진행하되, **향후 대상 민간 교육기관에 대한 역량진단도 수행되어야 한다는 의견이 이해관계자 분석과정에서 제시**되었다. 이는 또한 이후 **이해관계자 인터뷰를 통해 사업진행시** 관련하게 될 **주요 민간 교육기관의 역량부족이 지적됨으로써 이들 조직의 역량진단의 필요성을 재확인**하게 되었다. 이에 따라 2차 사전(타당성)조사 단계에서는 팔레스타인 내 주요 민간 교육기관의 조직 역량진단을 제언사항에 추가하기로 하였다.

마지막으로 **개인 역량진단**의 경우, 본 사업의 수혜대상 그룹(창업지원을 희망하는 개인 및 ICT 창업교육 대상자)에 대한 역량진단이 필요했는데, 이들이 이해관계자로서 파악은 되었으나 이들에 대한 별도의 역량진단 과정에 대해서는 사전(타당성)조사 초기 협의단계에서 명확히 확인되지 못하여 향후 이 부분에 대한 진단과정이 체계적으로 이루어지지는 못하였다. 또한 사전에 정해진 일정이 기관 중심으로 이루어져 있어, 수혜대상 그룹에 대한 별도의 인터뷰는 본 사전(타당성)조사 기간 내 이루어지기 어려운 상황이었다. 그럼에도 불구하고 우선 워크숍 및 개별 이해관계자 인터뷰를 통해 수집한 정보 중 수혜대상 그룹의 역량에 대한 내용을 분석하여 개인 역량진단을 수행하였다. 다만, 이 부분은 향후 2차 사전(타당성)조사에서 좀 더 체계적인 조사 및 분석과정이 이루어져야 한다는 것을 본 사전(타당성)조사 결과보고서의 제언사항에 포함하기로 하였다.

조직역량 진단을 위한 설문지 작성은 조직 역량진단 방법을 결정한 이후 본 보고서의 첨부 II를 토대로 본 사업 및 MTIT의 맥락에 맞도록 설문지를 수정 작성하였다. 실제 사용된 OCAT 설문지는 첨부 III과 같다. 또한 본 사업은 UNRWA의 제안사업과 연계되는 부분이 있어 UNRWA에 대한 재정지원이 사업의 한 부분으로 포함되기도 하는데, 이를 위해 동 질문지의 MTIT 부분을 UNRWA로 변경하여 UNRWA의 조직 역량진단을 위해 사용하기도 하였다. 이는 **OCAT 설문지가 정형화되어 여러 기관에 적용할 수 있다는 장점을 살린 결과**이기도 하다. 이러한 서베이를 통해 **MTIT 및 UNRWA의 현재 역량수준과 향후 향상이 필요한 부분을 측정**할 수 있었다. 다만, 이론대로 조사팀을 별도로 설립하지는 않았으며, 주어진 상황에 맞추어 MTIT 및 UNRWA와 사업경험이 있거나 익숙한 이해관계자들을 대상으로 서베이를 시행한 후, 사전(타당성)조사 전문가들이 그 결과를 **정량화하여 분석**하였다.

▶ 그림 3.3. 조직역량 진단법 실제 선택 과정 사례



출처 : GTZ, 2005b: 40

OCAT과 같은 서베이 방법을 이용하는 것은 본 연구의 제1장 표 1.1과 같은 기존의 체크리스트 성격의 질문지보다 보다 체계적으로 다양한 이해관계자를 통해 대상 조직의 역량 수준을 객관적으로 정량화하여 진단이 가능하다는 장점이 있다. 다만, 향후 KOICA 모든 사업에 적용가능한 다양한 질문지 종류의 개발과, 어떤 질문지를 어떤 경우에 활용할 수 있는지, 그리고 질문지를 통한 서베이 방법론에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다.

3.4. 역량간극(capacity gap) 진단 : 사업이 필요한 부분 분석 (사업목표 포함)

역량진단의 궁극적 목적은 역량의 간극을 판별하는 것이다. 역량간극 진단은 위의 3단계에서 이루어진 분석을 바탕으로 현재의 역량수준과 향후 개발이 필요한 역량목표를 제시하고, 이는 향후 사업계획에 유용하게 이용된다. 이 단계에서는 조직의 경영역량의 부족한 부분, 서비스 제공 메커니즘의 수준, 자원 동원 역량, 정책적 결함, 개인의 기술 및 적합성 부족 등을 파악하게 된다. 예를 들어 조직의 경영역량의 경우, 일정의 결과를 제공해야 하는 조직성과가 보이지 않는 경우, 이는 조직의 역량부족으로 판단, 향후 사업내용 구성에 이 부분을 포함하게 되는 것이다.

역량의 간극을 진단하여 사업목표를 확정하는 과정에서 현재의 역량수준과 향후 기대되는 역량개발 수준을 제시하는 것과 동시에, 해당사업을 통해 단기간 안에 그러한 변화가 가능할 것인지 아니면 다른 형태의 사업이 제안되어야 할 것인지도 함께 분석되어야 한다. 다음의 표 3.4와 같은 역량간극 현황 분석표를 통해 역량간극 진단결과를 정리할 수 있다. 역량의 간극(capacity gap)을 극복하는 사업내용의 구성을 위해서는 벤치마킹 방법이 사용되기도 한다.

▶ 표 3.4. 역량간극 현황 분석표

역량개발 주제			
이슈	역량간극		
	제도 / 환경 / 시스템	조직 / 기관	개인 / 담당자
.			
3a.			
3b.			
4			
.			
.			

출처 : 저자 재작성 / 참고문헌 : GIZ, 2005b: 44

Case Study : 역량간극(capacity gap) 진단을 통한 해당사업이 필요한 부분 분석 과정

본 사전(타당성)조사 과정에서는 이 단계는 별도로 적용하지 않았다. 그 이유는 사전조사 과정 및 분석, 그리고 결과보고서 작성을 위해 제시된 총 기간(약 3주)이 역량진단 각 단계를 모두 그대로 적용하기에는 불충분하며, 다음 단계 수행과정에서 이전단계가 생략 가능한 경우도 있었기 때문이다. 나아가 역량진단에서 역량간극 현황 분석표는 논리의 흐름을 따라가기 위한 한 단계이므로 상황에 따라 이 부분이 생략되어도 무방하다는 결론에 따라 이 부분은 생략하였다. 따라서 역량진단 결과 분석은 다음 단계에서 모두 이루어졌다.

역량간극 파악 및 사업에 필요한 부분, 즉 사업목표를 설정하는 과정의 시범도입 과정에서 이 부분에 대한 좀 더 구체적이고 실제 KOICA 수행체계에 적용가능한 방법론에 대한 개발이 필요하다는 것을 알 수 있었다. 즉, 역량간극 확인방법, 목표치 설정을 위한 기준 제시 방법 등과 같은 구체적인 부분에 대한 후속연구가 필요하다.

3.5. 역량개발 필요 여부 확인 : 사업 필요 내용 확인

역량진단의 최종 단계는 역량진단을 통해 분석한 내용을 정리하는 것이다. 즉, 이 단계는 역량개발의 3단계별 해당 기관의 주요 기능 또는 과제를 정의하고, 그 기능의 현재 수준에 대한 분석결과를 정리, 그에 따른 향후 역량개발이 필요한 부분을 제시해주는 것이다. 역량진단의 결과를 정리한 역량개발 필요 분석도는 다음의 표 3.5와 같이 구성할 수 있다.

▶ 표 3.5. 역량개발 필요 분석도

역량진단 대상기관	과제	현재 역량수준		각 역량단계에서 필요한 역량	
		가능한 강점	향상되어야 할 약점	필요부분 (역량지표)	역량단계
A.	주요기능 (수행과제)	가능한 강점	향상되어야 할 약점	필요부분 (역량지표)	제도, 시스템, 환경
					조직, 기관
					개인, 담당자
B.	주요기능 (수행과제)	가능한 강점	향상되어야 할 약점	필요부분 (역량지표)	제도, 시스템, 환경
					조직, 기관
					개인, 담당자
C.	주요기능 (수행과제)	가능한 강점	향상되어야 할 약점	필요부분 (역량지표)	제도, 시스템, 환경
					조직, 기관
					개인, 담당자

출처 : 저자 재작성 / 참고문헌 : GIZ, 2005b: 48

역량개발이 필요한 부분을 분석하기 위해, 역량개발 필요 여부, 즉 사업 내용 부분을 확인한 후, 이후 사업계획에 이를 반영하도록 한다. 다만 사업타당성을 결정할 때, 현재 역량수준 대비 목표로 하는 역량수준은 도전적이면서도 현실적으로 (ambitious but realistic) 제시해야 할 필요가 있다. 이를 위해 국가협력전략(Country Partnership Strategy, CPS)에 제시된 해당 개도국의 중장기개발계획(National Development Strategy, NDS)의 정량적 목표치를 기준으로 활용할 수 있다.

Case Study : 역량개발 필요 여부 및 사업 필요 내용 확인 과정

조사팀 전문가들은 이전 단계의 역량진단 과정을 통해 수집된 정보를 분석하여 다음과 같은 역량진단 결과를 제시하였다. 이는 표 3.5의 역량개발 필요 분석도를 활용하여 작성되었는데, 사업의 내용에 따라 역량개발 필요 분석도를 그대로 적용할 수 없는 경우가 있을 수 있으며, 이 중 필요한 부분만을 분석하여 적용한 경우라고 할 수 있겠다.

환경 및 제도의 역량분석을 위해 이용한 SWOT 분석의 결과는 표 3.6, OCAT 설문지를 이용한 조직역량에 대한 분석결과는 표 3.7 및 표 3.8, 그리고 수혜대상 그룹의 개인역량 분석 결과는 표 4.9에서 각각 제시하였다. 특히 표 3.7과 3.9와 같이 **조직역량 및 개인역량 진단과정을 통해 향후 사업이 진행될 경우 어느 기관 또는 개인집단의 어느 부분이 강화되어야 효과적 수행이 가능한지 여부와 필요한 사업내용이 도출될 수 있었다.**

이와 같은 과정을 통해 사전(타당성)조사 대상사업은 사업 수행을 위해 타당하다고 결론이 이루어졌다. 이는 제도, 조직, 개인의 기본적 역량 또는 잠재적 역량이 존재하나, 향후 ICT 창업시장 활성화를 통해 팔레스타인 내 ICT 관련 실업률을 줄이기 위해서는 발전되어야 하는 역량부분이 존재하기 때문이다.

▶ 표 3.6. 역량진단법 적용 SWOT 분석결과

Strengths	Weaknesses
■ 중동, 인도에 비해 저렴한 ICT 분야 인건비 경쟁력 ■ 영어, 아랍어 사용에 능통 ■ 무선통신 인프라가 비교적 양호함. ■ 변화 발전에 대한 강한 의지 ■ ICT 분야를 정부의 경제발전 계획의 주요 과제로 고려하는 MTIT ■ 대학과 민간에서 ICT 분야 육성과 창업에 대한 관심이 지대함.	■ 이동의 제약으로 인한 발전가능성의 제약 (정치적 환경) ■ R&D와 보안에 대한 국제적 감각 부족 ■ ICT 대학졸업자 수준이 낙후된 이론중심교육으로 최신 기술과 실무에 대한 경험 부족 ■ ICT 분야에 대한 VC의 투자 부족 ■ ICT 분야에 대한 법률, 제도의 취약 ■ MTIT의 창업지원을 위한 재정이 부재하고 전문가, 지식 경험 부족
Opportunities	Threats
■ 팔레스타인 해외거주자(Diaspora) 풍부 ■ 아랍지역의 ICT 산업의 성장으로 아웃소싱 시장의 확대기회 ■ EU와 MENA 지역과 시차가 없어 아웃소싱이 적합한 환경 ■ 다양한 UN과 USAID 등 선진공여기관의 원조개발 프로그램이 단순 원조에서 인적 역량개발과 산업 활성화로 진화하고 있어 연계 용이 ■ 이스라엘의 인건비 상승과 벤처기업의 성장으로 외부아웃소싱 수요 확대 ■ 창업과 인큐베이팅에 대한 인식의 확대	■ 이스라엘과 정치적 갈등 (팔레스타인 지역이 위험하다는 선입견으로 인한 제약) ■ 정부와 외부 원조를 기반으로 하는 비영리단체의 활성화 사업이 기존 민간의 ICT 관련 산업과 경쟁구도를 형성해서 오히려 기반조성을 저해할 가능성 ■ ICT 관련 산업에 대한 입법화 지연 ■ 지나치게 가격에 민감한 국내 시장상황 ■ ICT 고급인력의 해외유출 가능성 ■ 창업 인큐베이팅을 마친 후 기대만큼의 성과를 내지 못할 경우 부정적 영향

출처 : 한국국제협력단, 2014

표 3.6의 SWOT 분석은 일반적인 SWOT 분석과 비교하여, 우선 환경-조직-개인 단계를 중심으로 한 이해관계자 분석과 연계되어 있는 것을 알 수 있다. 다시 말하면, 본 SWOT 분석은 이해관계자 분석과정에서 도출된 관계자들과 환경적 요인 등을 중심으로 이루어졌다.

▶ 표 3.7. 역량진단법 적용 OCAT 서베이 분석결과 1
(MTIT 조직역량진단 질문 조사 결과 분석표)

주요기능	가능한 강점	향상되어야 할 약점 (사업 활동시 고려부분)
거버넌스	■ MTIT 리더십이 모든 관련기관(정부, 민간, 학계)과의 유대관계를 어느 정도 갖고 있음. ■ MTIT가 자체적으로 미션과 목적(Goal)에 대한 정의를 어느 정도 갖고 있음. ■ MTIT가 ICT 분야의 관련기관들과 필요를 어느 정도 반영하고 있음.	■ MTIT 리더십의 정책이 관련기관들에 전달되지 않고 있고, 미션과 목적에 대한 비전을 다른 관련기관들이 공유하지 못하고 있음. ■ MTIT의 정책결정단계에서의 관련기관들이 참여기회가 주어지지 않고 있음. ⇒ 창업관련 정책수립을 위한 MTIT 컨설팅 필요
경영관리	■ MTIT의 책임과 권한이 어느 정도 정리되어 있음.	■ MTIT의 정책수립 및 집행, 평가 및 사후관리 과정에 관련기관들의 참여 및 조정의 기회가 적음. ■ MTIT의 관리체계의 지속적인 업데이트가 없음. ⇒ 창업정책 수립을 위해 ICT 관련기관들을 연합한 특별기관 구성이 필요 ⇒ 민간기관 지원을 통해 ICT 산업 활성화 방안 마련 필요
인적자원 관리	■ MTIT 내 업무할당이 어느 정도 되고 있음.	■ ICT분야 인적자원역량 개발프로그램이 적음. ■ MTIT 리더십 훈련의 기회가 적음. ■ MTIT 자체의 인센티브와 보상체계가 약함. ■ MTIT 스텝 간에 상호 소통과 협력이 약함. ⇒ ICT 분야 창·취업 정책수립을 위해 관련 Staff 들이 한국 등으로 현장견학 및 벤치마킹 교육이 필요

주요기능	가능한 강점	향상되어야 할 약점 (사업 활동시 고려부분)
재정재원 관리	■ 해당사항 없음.	■ MTIT 예산집행이 계획된 프로그램으로 진행되지 않고 있음. ■ 예산수립이 MTIT 정부정책과 프로그램에 일치되지 않고 있음. ■ MTIT 재정보고 절차 및 외부기관의 감사 절차가 없어 재정 투명성이 약함. ⇒ 벤처캐피털 등 민간투자기관들을 통한 매칭펀드 지원으로 창업자금 지원 방안 필요
서비스 제공	■ MTIT의 정책수립과 집행에 기여할 정기적 기회가 미약하게 제시되고 있음.	■ MTIT가 관련기관에게 정부 활동을 인식하게 하는 홍보활동이 적극적이지 못함. ⇒ MTIT에 ICT 산업 홍보방안 컨설팅 필요
외부협력	■ MTIT의 다른 관련기관과 협력은 어느 정도 이루어지고 있음.	■ 일반 대중에게 MTIT의 긍정적인 이미지 부재 ■ MTIT가 국가적인 네트워크의 중심이라는 인식이 약함. ⇒ MTIT에 ICT 산업 홍보방안 컨설팅 필요

출처 : 한국국제협력단, 2014

▶ 표 3.8. 역량진단법 적용 OCAT 서베이 분석결과 2
(UNRWA 조직역량진단 질문 조사 결과 분석표)

주요기능	가능한 강점	향상되어야 할 약점 (사업 활동시 고려부분)
거버넌스	■ UNRWA의 미션과 목적(Goal)이 직원 및 모든 관련기관에게 명확히 공유되고 있음. ■ UNRWA의 리더십 스타일은 직원들이 모두 참여하는 방식임.	■ UNRWA가 관련기관의 필요를 반영하는데 미흡한 점이 있음.
경영관리	■ UNRWA의 권한과 책임관계가 비교적 잘 정리되어 있음 ■ 사업 계획에 있어 전략적 방향이 잘 반영되고 실시간 업데이트 되고 있음. ■ UNRWA의 직원채용 과정과 업무할당이 비교적 명확하고 투명하게 정리되어 있음. ■ UNRWA 의 프로그램에 모니터링, 평가, 보고의 항목들이 매우 잘 포함되어 있고 운영되고 있음.	■ UNRWA 조직의 시스템과 정책이 구조적이고 균형적으로 반영되는 것이 미흡함.

주요기능	가능한 강점	향상되어야 할 약점 (사업 활동시 고려부분)
인적자원 관리	■ UNRWA 내부 상·하간에 팀워크와 분위기가 격려하는 분위기이며 동기부여가 잘되고 있음. ■ UNRWA 내부 업무할당이 잘 정리되어 있고 업데이트가 잘 되고 있음.	■ UNRWA 조직이 인센티브와 보상제도에 미흡한 점이 있음. ■ 내부적으로 직원 재교육과 역량개발이 다소 미흡함.
재정재원관리	■ UNRWA의 연간 재무계획이 잘 수립되어 있음. ■ UNRWA의 재무절차와 보고시스템이 잘 정착되어 있음.	■ UNRWA와 관련기관의 서비스 비용에 대해 배상해주기 위한 측정절차가 약함. ■ UNRWA의 재무결정이 전략과 프로그램에 기반을 두어 시행되는 것이 부족함
서비스 제공	■ UNRWA의 성과지표가 각 프로그램 목표치에 대해 계량화 되어 있음.	■ 해당사항 없음.
외부협력	■ UNRWA의 대상사업 커뮤니티 이해관계자와 매우 밀접한 관계를 갖고 있음. ■ UNRWA 조직이 지역적·국가적 네트워크를 매우 잘 구축하고 있음. ■ UNRWA의 대중 관련 업무는 정상적인 기반으로 시행하고 있고 대중적으로 좋은 이미지를 갖고 있음.	■ UNRWA의 계획 수립 및 구조화 단계에서 관련기관 참여가 다소 미흡함.

출처 : 한국국제협력단, 2014

▶ 표 3.9. 역량진단법 적용 개인 역량진단 결과
(사업 수혜 대상자 집단 역량분석표)

대상 수혜집단	주요특징	가능한 강점	향상되어야 할 약점 (사업 활동시 고려부분)
팔레스타인 ICT 분야 대학생	ICT 분야 기술력	■ ICT 분야 전공 학생들은 ICT 이론에 대한 높은 교육열과 지식을 갖추고 있음 .	■ 현재 대학교육이나 민간교육 과정에 ICT 분야의 실습 및 현장기술 교육(On the Job Training, 이후 OJT)의 기회가 없음. ■ 대학이나 민간 학원교육에 ICT에서 요구되는 고수준 교육(High Tech)의 기술습득의 기회가 없음. ■ 우수 학생들의 취업이 비교적 쉬운 의약품, 건설 등의 분야에 집중되어 있으며, ICT 분야를 졸업한 전공자도 취업이 잘되는 오프라인 산업으로 직종을 바꾸는 경향이 있음. ⇒ OJT 레벨 및 고수준 기술 교육의 기회 필요

대상 수혜집단	주요특징	가능한 강점	항상되어야 할 약점 (사업 활동시 고려부분)
팔레스타인 ICT 분야 대학생	ICT분야 취업여건	라말라 지역에 있는 ICT회사에 취업이 가능함.	- 국내 ICT 시장이 활성화 되지 않아 취업률이 떨어짐. - 중동(요르단, UAE등)지역, 미국(실리콘벨리)등의 해외 취업의 기회가 적음. ⇒ 해외 취업 유도를 통해 ICT분야 실업률 감소 노력 필요
	창업에 필요한 지식 및 경험	PICTI 등의 인큐베이팅 회사들이 관련기능을 지원 해오고 있었음.	- 창업 전문교육의 기회가 없음. - 대학 졸업생들이 기술 및 경험이 부족해서 창업현장에 대한 준비가 미비함. ⇒ 정규 창업교육 필요
	팔레스타인 대학생 들의 창업여건	주변 중동국가 및 영어권 국가와 의사소통이 가능하다는 강점과 지식적 기반이 갖추어짐.	- 국내시장이 활성화 되어 있지 않고, 성공 모델이 적어 창업의 의지가 없음. - 창업을 위한 자금이 부족함. ⇒ 기업가 정신 교육을 포함한 창업교육과 자금지원이 필요
	팔레스타인 대학생 들의 취업 경쟁력	- 저렴한 인건비 - Bilingual 언어 소통능력 - ICT 기술에 대한 이론적 기반을 갖고 있음.	- 정치적으로 제한된 환경으로 인해 국제마케팅 및 국제기술 감각이 떨어져 해외 취업 및 아웃소싱 수행에 취약함. - 상기 여건으로 제한된 정보교류를 갖게 됨. ⇒ 한국이나 해외로 인턴십의 기회를 제공하여 국제적 감각을 가질 수 있는 기회가 필요
대학 관계자	정부정책 협력 및 지원 관계	정부가 대학 및 민간 부문 지원에 관심을 갖고 있음.	- 정부의 ICT 분야 대학지원 협력이 라말라에 위치한 특정대학들에 편중되어 있음. - 요르단과 이집트 정부 등이 대학의 ICT 인큐베이팅 육성을 위해 국가차원에서 애쓰고 있는 반면 팔레스타인은 Paltel 및 PICTA 등 특정한 기관에만 편중되어 있음. ⇒ 대학과의 협의회 등에 균형적인 지원을 위해 MTIT 에 정책컨설팅 필요
	대학의 R&D 기능		- ICT 분야의 선두 연구기능을 수행할 R&D 기관이 없음. - ICT 연계 산업(생태학, 에너지, 물류)에 대한 연구가 없음. ⇒ 선두 R&D 기능까지 포함된 KOICA 지원 고급 교육과정 필요
	지역별· 대학별 균형적 발전	라말라에 위치한 대학은 비교적 ICT 관련 분야가 발달되어 있음.	- 라말라 이외 지역 대학들은 ICT 학과의 교육 역량과 취업률이 저조함. ⇒ 지역별·대학별로 균형적인 발전을 고려한 정부 정책컨설팅 필요

대상 수혜집단	주요특징	가능한 강점	항상되어야 할 약점 (사업 활동시 고려부분)
민간기업 (ICT 민간업체)	정부정책 협력 및 지원 관계	ICT 산업 육성에 대한 정부의 관심이 많음.	- ICT 산업 육성을 위한 정부나 기관의 분명한 역할(비전, 목표, 중재 등)이 부재함. - ICT 관련법이 마련되어 있지 않아 ICT 산업 활성화의 저해요인이 되고 있음. ⇒ ICT 산업발전을 위한 MTIT 정책 컨설팅 필요
	ICT 산업 활성화	해당사항 없음.	ICT 산업이 타 산업과 연계된 산업으로 발전되고 있지 않음. ⇒ ICT 관련 기반산업 아이템 발굴과정이 포함된 창업교육 필요
	소규모 ICT 사업자 여건	해당사항 없음.	- 아웃소싱이 특정 대기업(Exalt, i-connect 등)을 중심으로 이루어지고 있음. - 대부분의 기업 이윤이 특정인에게 배분되고 있음. ⇒ 소규모 영세 ICT 기업의 활성화와 사회적 기업윤리 도입 필요
	ICT 기반 인프라 여건	해당사항 없음.	보안, 모바일, wifi 등의 서비스가 절대적으로 부족한 상태에 있음(과도기의 ICT 산업). ⇒ ICT 기반 인프라 확장 투자필요

출처 : 한국국제협력단, 2014

표 3.7, 표 3.8, 표 3.9는 표 3.5의 ‘역량개발 필요 분석도’를 활용하여 작성한 것이다. 비록 역량진단법을 교육받은 전문가 조사단이라 할지라도 이 방법론을 처음 활용하는 경우 OCAT 등의 서베이 결과를 표 3.5의 역량개발 필요 분석도에 바로 적용하는 것이 용이하지 않다는 관찰결과를 통해, 표 3.7, 표 3.8, 표 3.9와 같이 필요한 내용을 바탕으로 간소화 된 역량진단 결과표를 도출하였다. 이를 통해 현재 각 해당 기관 및 개인 차원의 주요 역량이 갖추어진 부분과, 향후 사업을 진행하기 위해 갖추어져야 할 역량, 즉 역량개발이 필요한 부분을 확인할 수 있으며, 이를 향후 사업 형성과정에서 사업의 목표화 할 수 있는 것이다 (이후 PDM 작성과정 참조).

3.6. 역량지표와 모니터링 및 평가(M&E)의 연계

표 3.4의 역량강화 현황 분석표와 표 3.5의 역량개발 필요 분석도는 표 3.10과 같은 역량개발 전략표에 이용되는데, 표 3.10에서 의미하는 지표는 ‘역량지표’라 불리기도 한다. 이는 특히 역량개발을 궁극적 목표로 하는 사업내용이기 때문이다. 이러한 분석표들은 이후 사업계획을 위해 필요한 프로젝트 개발 매트릭스(Project Design Matrix, 이후 PDM)에 활용이 가능하다.

일반적인 PDM을 사용하는 경우, 표 3.10과 같은 역량개발 전략표의 내용을 PDM에 접목시키거나, 아예 역량개발 전략표 작성과정을 생략하고 역량지표를 적용한 PDM을 작성할 수도 있다. 이렇게 작성된 PDM 또는 역량개발 전략표는 사업 진행과정 중 모니터링과 사업종료시 평가에 이용하게 된다. 다만, PDM이 사업수행을 위한 절대적인 방법이 아니기 때문에 표 3.10과 같은 역량개발 전략표를 PDM 대신 사용하는 기관들도 있으며, ‘결과모델’이라는 방법을 활용하는 기관들도 있다 (임소진, 2013).

▶ 표 3.10. 역량개발 전략표

역량개발 주제				
이슈	역량개발 전략			
		기술 (Narrative)	지표 (Indicator)	가정 (Assumption)
· ·	목표(impact)			
	목적(outcome)			
	산출물 (outputs/results)			
3a.	목표(impact)			
	목적(outcome)			
	산출물 (outputs/results)			
· ·	목표(impact)			
	목적(outcome)			
	산출물 (outputs/results)			

출처 : 저자 재작성 / 참고문헌 : GIZ, 2005b: 57

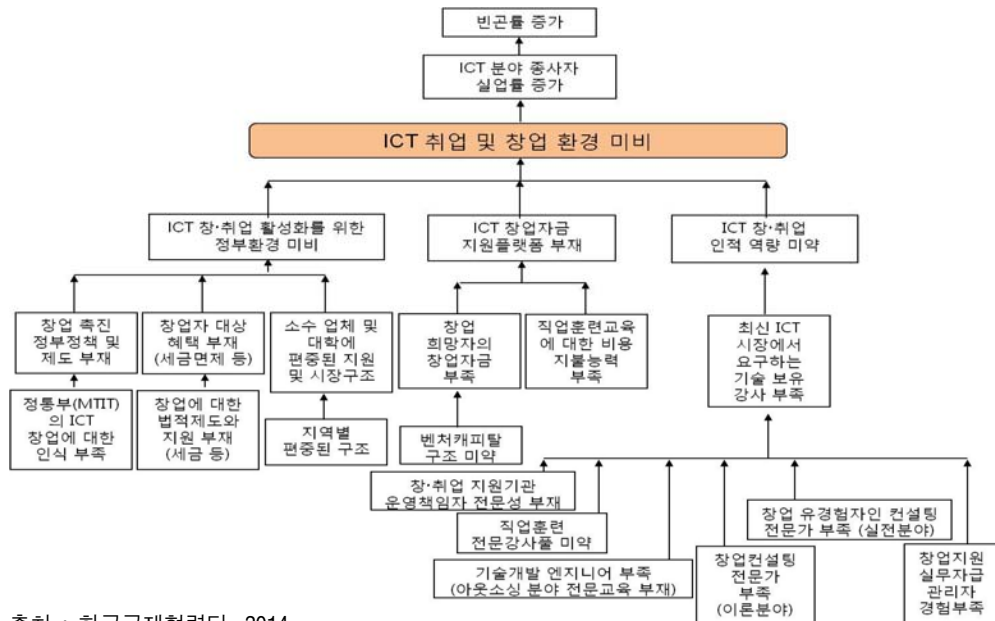
Case Study : 역량지표와 모니터링 및 평가(M&E)의 연계

역량진단 과정이 기존 사업 수행체계에 포함되어 이루어져야 하며, 역량개발 전략표(표 3.10)가 PDM과 연계되어야 한다는 이유 때문에 시범적용 사례에서는 역량개발 전략표를 별도로 작성하지 않았다. 대신 앞 단계에서 이루어진 이해관계자 분석 및 역량진단 과정을 토대로 PDM을 작성하기로 결정하였다. PDM 작성 과정에서 별도로 역량지표를 고집하지는 않았으나, 표 3.4 및 표 3.5를 간소화하여 표 3.7, 표 3.8, 표 3.9를 작성하였던 것이고, 이를 PDM 작성을 위한 문제나무(Problem Tree) 및 목적나무(Objective Tree) 작성과정에 적용하였다.

다만, 사전(타당성)조사팀 전문가들이 PDM에 대해서는 생소하여 PDM 교육이 사전(타당성)조사 기간 내 이루어졌으며, 이는 이해관계자 분석과정을 통한 경험이 큰 교훈이 되어 수월하게 이루어질 수 있었다. PDM 작성을 위한 많은 논의와 과정은 약 3일의 시간이 소요되는 긴 시간을 필요로 하였으나, 이 역시 충분하지는 않았다. 이는 이후 **사전(타당성)조사 과정 이전에는 역량진단법, 조사기법, PDM 교육 및 실습과정**이, **이후에는 역량분석 결과정리 및 PDM 최종확정을 위한 추가적 협의과정**이 필수적으로 필요하다는 것을 보여준다.

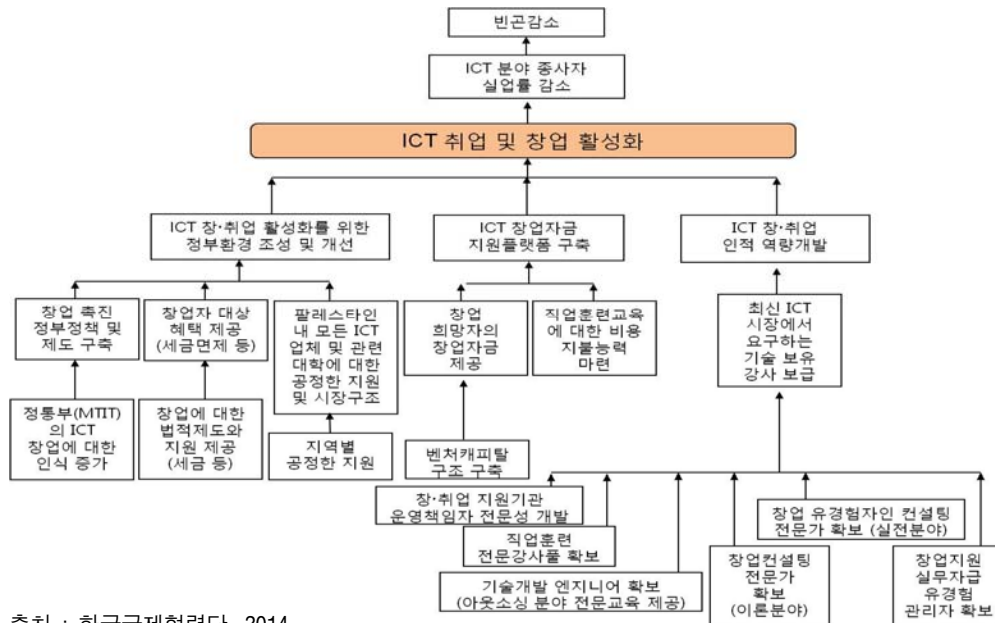
표 3.7, 표 3.8, 표 3.9를 적용한 역량수준에서의 강점과 필요한 역량부분을 고려하여 그림 3.4와 그림 3.5의 문제나무와 목적나무 작성과정에 적용하였고, 특히 문제나무 및 목적나무 작성 과정에서도 환경-조직-개인의 3단계 접근법을 중심으로 논리구현이 이루어졌다. 즉, 문제나무 및 목적나무 작성과정에서 환경 및 조직을 고려한 'ICT 창·취업 활성화'를 위한 정부환경 조성 및 개선'과 개인단계를 고려한 'ICT 창·취업 인적 역량개발'을 제시하였으며, 그 외 중요한 환경인 'ICT 창업자금 지원플랫폼 구축'이 제시되었다.

▶ 그림 3.4. 역량진단법 적용 문제나무(Problem Tree)



출처 : 한국국제협력단, 2014

▶ 그림 3.5. 역량진단법 적용 목적나무(Objective Tree)



출처 : 한국국제협력단, 2014

특히 ICT 취업 및 창업을 위한 전반적인 환경이 미비하다는 문제를 중심으로 향후 사업의 목표는 ‘팔레스타인 ICT 창업 및 취업 활성화’로 적용, 이를 표 3.10 PDM의 사업목표(Project Purpose)로 제시하였으며, 이를 통해 궁극적으로 팔레스타인 ICT 분야 종사자 실업률 감소라는 상위목표를 제시하게 되었다. 성과(Outputs) 단계는 문제나무 및 목적나무에서 환경-조직-개인의 역량단계를 중심으로 한 ‘ICT 창·취업 활성화를 위한 정부환경 조성 및 개선’, ‘ICT 창업자금 지원플랫폼 구축’, ‘ICT 창·취업 인적 역량개발’이 적용되었고, 이를 위한 활동 및 투입(Inputs)의 내용을 작성하였으며, 이 과정에서 제시된 내용은 이해관계자 분석과정에서 논의된 범위 내에서 이루어졌다. 표 3.10의 PDM의 전제조건 역시 역량을 중심으로 작성된 것을 알 수 있다.

▶ 표 3.11. 역량진단법 적용 PDM

Project Title	팔레스타인 ICT 창업지원 프로그램		
Term	2015-2019		
Location	서안지구 및 가자지구		
Beneficiary	서안지구 및 가자지구 ICT 분야 종사자 및 실업자		
프로그램 요약 Narrative Summary	객관적 검증지표 Verifiable Indicators	지표인증수단 Means of Verification	외부조건 Important Assumptions
상위목표 (Overall Goal) 팔레스타인 ICT 분야 종사자 실업률 감소	○ 팔레스타인 ICT 관련 분야 종사자 실업률 3% 이상 감소	○ 팔레스타인 국가통계청(PCBS) 및 민간 기관 통계	○ 팔레스타인 ICT 분야 종사자를 위한 창·취업 시장 확대
사업목표 (Project Purpose) 팔레스타인 ICT 창업 및 취업 활성화	○ 팔레스타인 ICT 창업률 5% 이상 증가 ○ 팔레스타인 ICT 창업기업 매출성장률 3% 이상 증가 ○ 팔레스타인 ICT 관련분야 취업률 5% 이상 증가	○ 정부 ICT 창업관련 사업자 등록 통계 ○ ICT 창업기업 매출 통계 ○ ICT 관련분야 취업 통계	○ 팔레스타인 내 창업에 대한 사회적 인식 개선 ○ 팔레스타인 내 ICT 관련 직종에 대한 긍정적 인식 조성
성과(Outputs) 1. ICT 창·취업 활성화를 위한 정부환경 조성 및 개선 2. ICT 창업자금 지원플랫폼 구축 3. ICT 창·취업 인적 역량개발	1. 정부정책 컨설팅 결과 2017-19 정부전략에 반영 2. 팔레스타인 내 ICT 창업지원 자금 규모 5% 증가 3. 인턴십 과정 평가결과 B 이상 ○ PICTU 과정 졸업자 90% 이상	1. 팔레스타인 정부전략 2017-19 내용 2. 팔레스타인 내 ICT 창업지원 자금 규모 증가율 3. 인턴십 과정 평가표 ○ PICTU 과정 졸업자 통계	1. 정통부(MTIT) 내 본 사업관련 전담팀 구성 ○ 컨설팅 결과에 대한 전 정부적 수용의지 확보 2. 창업자금 지원가능 민간기업 확보 ○ 목적에 적합한 창업 자금 집행 및 운영 3. 교육대상자의 교육 과정 완료

활동(Activities)	투입(Input)	비용(Cost)	전제조건 (Pre-condition)
1. - 정부의 ICT 창업 관련 정책수립 컨설팅 및 전문가 활동 - 정부-민간-학계로 구성된 외부위원회 구성 2. - 창업자금 지원 - 창업지원금 제공 공모제 (현지 기존기관에 운영 위탁) - 민간자금 유치 활동 - 한국 현지 벤처캐피탈 네트워크 형성 활동 - Start-up (기존기업과 구분) 3. - 교육대상자 현재 역량수준 분석 및 이해 - 역량개발을 위한 공모전 - 타지역(해외 포함) 인턴십 제공 - 팔레스타인 ICT 대학 설립 및 운영 (PICTU) - KOICA 창업교육 프로그램 제공 - KOICA 제공 기술 교육 프로그램 제공 - 민간을 통한 교육비 지원	1. - MTIT 정책컨설팅: - MTIT 정책수립컨설팅 - PaSS 운영 - PaSS 자문단운영 - 창취업 자금유치 플랫폼구축 : - 창업자금지원 - 민간자금유치지원 (매칭펀드) - 창취업 인적역량강화 프로그램 : - 고급기술 교육제공 - 창업교육제공 - PICTU 운영 ICT 고급 교육과정 실습장비 구입 원격강의 시스템구축 - 인턴십 운영 인턴 체류비용 - 공모전 상금지급 2. UNRWA GATEWAY 프로젝트 지원	- 총비용 : 830만불 - ICT 창취업 활성화 사업 680만불 - UNRWA Gateway Project 지원 150만불 1. - ICT 창취업 활성화 사업 : 680만불 - MTIT 정책컨설팅 : 70만불 - 창취업 자금유치 플랫폼구축 : 250만불 - 창취업 인적역량강화 프로그램 : 360만불 2. - UNRWA GATEWAY 프로젝트 : 150만불	1. - 정책수립 이행을 위한 정통부(MTIT)의 의지 확보 및 유지 2. - 창업지원금 제공 공모제 운영기관의 투명한 경영능력 및 역량 확보 3. - 팔레스타인 인턴인력 수용가능 외국기업 확보 - PICTU 지원자 확보 - 적합한 강사인력 확보

출처 : 한국국제협력단, 2014

역량의 개념을 활용하여 작성된 PDM(표 3.10)은 일반적 과정에서 작성된 PDM(표 3.11)과 비교하여, 역량개발을 중심으로 항목간 일관성있는 사업계획이 가능하다는 것을 알 수 있다. 또한 역량개발을 중심으로 작성된 PDM은 환경-조직-개인의 모든 부분을 연계하여 사업개발이 가능하다고 할 수 있다.

▶ 표 3.12. 일반 PDM 작성사례

Form No.			
Project Title	라오스 우돔싸이주 싸이군 식수공급사업		
Term	2012-2014		
Location	우돔싸이주 싸이군 일원		
Beneficiary	지역주민 약 12,000명 상수도 추가 공급		
프로그램 요약 Narrative Summary	객관적 검증지표 Verifiable Indicators	지표입증수단 Means of Verification	외부조건 Important Assumptions
상위목표 (Overall Goal) 라오스 주민들의 보건환경 및 삶의 질 개선	상수도 시스템을 활용한 식수보급률 상승정도	공공사업교통부가 취합하는 식수보급률 통계	사업지역 지방정부의 동사업에 대한 확고하고 지속적인 관심 및 지원
사업목표 (Project Purpose) 우돔싸이주 싸이군 주민들에게 안전한 식수 공급 및 위생 개선	○ 식수접근성 향상 - 급수가구수 - 월 생산량 - 유수율 ○ 상수도공사 역량강화 - 운영효율성 향상 - 식수공장 수입 재투자	○ 싸이군 상수도공사 업무 자료 조사 - 수도 판매량 - 생산량 ○ 식수공장 조사 - 판매수입 및 재투자 비용 - 재투자 성과	○ 사업추진 이전의 관련 통계 및 측정 Data ○ 사업관리 체계 ○ 관련 Data 보유 체계
성과(Outputs) - 상수도 공급 시스템 구축 - 가정급수시설 설치 - 상수도공사 인력연수	○ 상수도공급시스템 - 취,정,배,급수 시설 - 급수설비 설치 ○ 교육 및 훈련 - 현지직원 연수 - 운영 매뉴얼 수립 - 식수공장 설치	○ 시공관리 보고서 - 기성율 보고 ○ 현장방문조사 ○ PMC 성과 보고서	○ 현지 공사 진행 여건 ○ 기후 및 지질조건 ○ 인허가 등 행정여건 ○ 주민 및 관계당국 협조 ○ 시공사 숙련도 수준

활동(Activities)	투입(Input)	
1. 실시협의 체결 2. 집행계획수립 3. 사업수행기관 선정 4. 설계검토 5. 시공업체 선정 6. 착공 7. 완공 및 인수인계 8. 현지직원 연수 9. 사업중간평가 10. 사업완료 11. 사업종료 평가	○ KOICA 부담 - 취수시설 및 가압설비 1식 - 정수처리시설(Q=1,800㎥/일) - 송배수관로 부설 : 14km - 식수공장 지원 - 전문가 파견 - 연수생 초청연수 ○ 수원국 부담 - 사무소 및 사업부지 제공 - 전기, 전화 및 인력 제공	전제조건 (Pre-condition) ○ 수원국 측의 시공을 위한 전제 조건 확보

출처 : 라오스 우돔싸이주 싸이군 식수공급사업 (PDM 내부분서)

4. 향후과제

일반적인 사전(타당성)조사 과정은 주어진 예산 범위 안에서 확보하고 있는 기술로 사업의 진행이 가능한지 여부와 함께 수원국의 정책적 우선순위에 부합하는지를 기준으로 사업 이행에 대한 타당성을 확인하는 데 그치고 있다. 따라서 이러한 일반적인 사전(타당성)조사 과정에서는 수원국 발전을 위해 필요한 사업내용을 제시하거나 수원국이 지속가능한 개발을 위해 필요한 부분을 확인하기에는 한계가 있다. 이와 비교하여, 개발협력 사업의 사전(타당성)조사 과정에 역량진단을 도입하는 것의 가장 큰 이점은 대상 사업을 수행하기 위한 현재 역량수준을 기준으로 사업 수행을 위해 필요한 역량수준을 제시 (역량 간극 분석), 사업 기획과정에서 지속가능한 결과를 위한 역량개발이 가능한 사업내용을 수립할 수 있으며, 나아가 목표로 제시된 역량수준 달성여부를 측정하여 사업의 성과평가가 가능하다는 것이다.

그 외에도 사전(타당성)조사 과정에서 역량진단법을 도입하여 적용한 결과, 개발사업의 사전(타당성)조사의 방법론적인 면에서는 익숙하지 못한 전문가들이 PDM 작성을 통해 사업계획을 적합하게 수립하기 위해서 역량진단 과정을 이행하면서 전반적인 조사과정을 비교적 체계적으로 수행할 수 있었다는 긍정적 효과도 찾아볼 수 있었다. 나아가 역량진단에 대한 이해를 통해 환경-조직-개인 단계를 중심으로 체계적인 역량분석이 가능하였고, 이는 사전(타당성)조사 전 과정에 내재화되어 전문가의 사전(타당성)조사 과정이 더욱 체계적으로 이루어질 수 있었다. 구체적으로 살펴보면, OCAT과 같은 전문 설문조사법을 도입하고 질문지를 작성하는 과정에서 사업 기획을 위한 대상조직에 대한 이해가 체계적으로 이루어지고, 환경-조직-개인 역량진단 과정을 통해 사업 활동내용이 더욱 풍부하게 제시될 수 있었다. 이는 이후 분석표 작성을 통해 PDM 작성과정에도 적용되었으며, 특히 역량의 개념이 내재화 되어 항목간 일관성 있는 분석이 가능하였다.

그러나 시범적용 과정에서 현재의 KOICA 사업수행절차 과정에 역량진단의 전 과정이 이론 그대로 적용되기에는 일부 장애요소가 있다는 한계를 발견하였다. 역량진단 뿐 아니라 PDM 자체에 대한 이해가 부족한 전문가의 사전(타당성)조사 참여는 기존의 사전(타당성)

조사 과정보다 좀 더 체계적인 반면 결과보고서 작성 등에 대한 후반 작업에서는 여전히 미흡한 점들이 발견되기도 하였다. 또한 사전(타당성)조사의 현지 수행과정 이전, 현지 일정 중, 그리고 보고서 작성기간 중 KOICA 담당자와 외부전문가들의 충분한 협의과정이 이루어져야 하며, 이 과정에서 체계적인 논의가 필요하다는 것이 발견되었다. 현지 일정 중 이해관계자 분석, 환경-조직-개인 역량진단, PDM 작성을 위한 논의 등의 충분한 시간이 제공되어야 사전(타당성)조사 뿐 아니라 이를 토대로 한 적절한 사업기획이 가능한 것이다. 따라서 현재의 약 1주간의 사전(타당성)조사 기간으로는 충분한 조사가 이루어질 수 없다는 제약이 있으므로 사전(타당성)조사 기간의 확장이 필요하며, 1차 사전(타당성)조사에서 사업의 타당성이 결정된 경우에는 적절한 사업 기획 및 형성을 위해 2차 사전(타당성)조사를 필수과정으로 정착시킬 필요가 있다. 이와 관련하여 역량진단법 시행을 위한 준비과정 및 분석, 이를 통한 사업기획에까지 이르는 전체 과정에 일반적으로 필요한 시간 및 내용을 다음의 표 4.1과 같이 정리해 보았다.

▶ 표 4.1. 역량진단 전 과정에 필요한 일정

과정	총 기간	세부내용	세부 소요기간
준비과정	6-8주	역량개발 필요 확인	1-2주
		역량개발 주제 확정 워크샵	1일
		워크샵 결과를 토대로 한 추가 논의	2-3일
		역량진단 조사팀 구성 및 업무분장	1-2주
		역량진단 방법론 확정	2주
		역량진단을 위한 예산확정	1주
역량진단 및 분석	8-10주	역량진단 주제 확정	2주
		역량진단 과정분석	2-3주
		역량진단 및 분석	2-3주
		역량간극 진단	1-2주
		역량개발 필요 여부 확인	1주
사업형성 및 기획	5-6주	다년간 행동전략(action strategy) 수립 및 기획	2-3주
		중기 집행계획	2주
		우선순위 확정 및 항목별 이행기간 수립	1주
총 역량진단 기간 19-24주 (약 6개월) 설정 필요			

* 본 표에서 제시된 역량개발은 '개발 프로젝트/사업'과, 역량진단은 '사전(타당성)조사'와 같은 맥락으로 이해할 수 있다.

출처 : 저자작성 / 참고문헌 : GTZ, 2005a: 43-49

그 외에 사전조사팀의 원활한 조사수행을 위해 KOICA 담당자(본부 및 사무소)의 역량개발 및 역량진단에 대한 충분한 이해와 함께, 이 과정의 PDM으로의 연계에 대한 이해가 필요하다고 보여진다. 특히 사전(타당성)조사팀은 개발전문가, 분야전문가, 지역전문가가 모두 포함되어야 하며, 이들 모두 역량개발 개념에 대한 이해가 필요하고, 이 중 개발전문가는 사전(타당성)조사 기법의 일환인 역량진단법에 대한 이해와 함께 이를 사전조사팀이 수행할 수 있도록 하는 역량이 필요하다. 나아가 사전조사팀 내 대상사업의 타당성 여부가 역량진단법을 도입함으로써 체계적으로 이루어질 수 있다는 합의가 필요하다. 한편, 외부전문가의 의지 및 개별 역량 역시 사전조사팀 운영에 중요한 고려요소이며, 사전(타당성)조사 과정 이후 결과보고서 작성을 위한 전 과정 참여와 이해가 중요하다.

결론적으로 본 연구에서 제시하는 것과 같은 역량진단 시행과정에서 중요한 것은 역량진단 시작 전 이정표(milestone)를 작성하여 정해진 사전(타당성)조사 기한 내 이와 같은 활동이 이루어질 수 있도록 하는 것이다. 본 연구의 제1장 Box 1.1에서 제시된 기존의 체크리스트는 사전(타당성)조사 진행과정에 필요한 체크리스트와 분석에 필요한 설문조사를 위한 질문지로 분리할 필요가 있다. 따라서 향후 사전(타당성)조사 과정에 표 4.2와 같은 체크리스트를 통해 분석과정에 필요한 내용을 빠트리지 않도록 하며, 또한 OCAT 등과 같은 질문지를 통해 필요한 역량에 대한 분석이 가능하도록 할 필요가 있다. 그리고 사전조사팀 참여자 간 명확한 업무분장 및 세밀한 사전계획이 선수되어야 할 것이다. 특히 사전조사팀은 개발정책 및 국제규범에 대한 이해, 지역 및 국가에 대한 이해, 그리고 분야에 대한 이해가 모두 이루어 질 수 있도록 전문가를 조합할 필요가 있으며, 사업타당성을 평가하는 데 있어서 개발정책 및 국제규범의 측면, 지역 및 국가의 측면, 그리고 해당 분야의 측면에서 각각 사업의 타당성이 적절히 고려되어야 한다. 이를 위해 사전(타당성)조사 시작 전 충분한 준비작업이 필요하며 (문헌분석 포함), 실제 현지조사는 위의 단계 중 세 번째 단계인 ‘역량진단’ 단계에서 이루어져야 하고, 현지조사 이후 진단 결과 분석 및 그 이후 단계가 이루어질 수 있도록 추가적인 시간이 필요하다. 마지막으로 현지 사전(타당성)조사 기간 이후 한국에서의 결과보고서 작업에 대한 품질관리가 필수적으로 요구된다.

▶ 표 4.2. 역량진단법이 적용된 사전(타당성)조사 과정 체크리스트

단계별 주요활동		확인
사전(타당성) 현지조사 이전		
사전 교육, 업무분장, 문헌분석		
■ 역량진단 및 PDM 교육		
■ 사전 업무분장		
■ 사전 문헌분석		
사전(타당성) 현지조사		
사전(타당성)조사 범위 확정		
■ 역량진단 범위(scope) 결정 - 관련 사업에 해당하는 기능과 역량개발이 필요한 부분을 파악 - 제도-조직-개인의 3단계 모두 고려		
■ 역량진단 범위 결정 방법 선정 (예 : 이해관계자 워크샵 등)		
역량진단을 위한 조사항목 확정		
■ 관련기관의 기능 과정에서 역량진단에 필요한 이슈 정리		
제도, 조직, 개인 단계의 역량수준 분석 (역량진단)		
■ 제도-조직-개인의 단계별 역량진단 방법 결정 및 질문지 작성		
■ 역량진단 및 분석 시행		
사업이 필요한 부분 분석 (사업목표 포함)		
■ 이전 단계에서 이루어진 분석 내용을 바탕으로 역량간극 진단 - 역량간극 현황 분석표 작성		
사업 필요 내용 확인		
■ 역량진단 필요 여부 확인 (사업 타당성 확인) - 역량개발 필요 분석도 작성		
역량지표와 모니터링 및 평가(M&E)의 연계		
■ 사업계획시 필요한 PDM 작성을 위해 역량개발 전략표 작성 (역량지표 작성방법 예시 활용 가능) ■ 또는, 역량진단 분석결과를 반영한 PDM 작성 (역량개발 전략표 작성 생략 가능)		
사전(타당성) 현지조사 이후		
결과보고서 품질관리		
■ 역량진단 분석결과 반영 여부 확인		
■ 역량진단 분석결과와 PDM 연계성 확인		

출처 : 저자작성

마지막으로 본 연구는 시범적으로 적용한 역량진단법은 현재의 사업수행체계 및 단기간에 이루어지는 사전(타당성)조사의 상황에서 적용하기에는 일부 제한점을 중심으로 향후 KOICA 뿐 아니라 한국 무상원조의 사업형성 과정에 필요한 다양한 사전(타당성)조사 방법론이 구체적으로 개발되어야 할 필요성을 강조하고자 한다. 본 연구의 제3장에서 언급한 바와 같이, 역량진단을 위한 다양한 질문지의 도출과 질문지의 내용에 어떠한 방법으로 답을 구할 것인지 등에 대한 방법론에 대한 연구, 역량 간극을 어떻게 확인하고 목표치를 어떠한 기준으로 설정할지에 대한 연구, 그리고 다양한 국가, 기관, 사업별 특성과 상황에 보편적으로 적용가능한 방법론의 개발을 향후 과제로 수행되어야 할 것이다.

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.
- 한국국제협력단 (2009). 프로젝트 관리와 평가 : 프로젝트 기획, 모니터링 및 평가 방법론.
- _____ (2014). 팔레스타인 ICT 창업지원 프로그램 사업 사전타당성조사 결과보고서.
- GTZ (2005a). Guidelines on Capacity Building in the Regions. Module A: The Capacity Building Cycle – From Capacity Building Needs Assessment (CBNA) Towards the Capacity Building Action Plan (CBAP).
- GTZ (2005b). Guidelines on Capacity Building in the Regions. Module B: Methods and Instruments for the Capacity Building Cycle (Toolkit).
- Morgan, P. and S. Taschereau (1996). Capacity and Institutional Assessment: Framework, Methods and Tools for Analysis. Quebec, CIDA.
- Pearson, J. (2011). Creative Capacity Development: Learning to Adapt in Development Practice. Sterling, Kumarian Press.
- UNDP (2005). Measuring Capacities: An Illustrative Catalogue to Benchmarks and Indicators. New York, UNDP.

Participatory, Results-Oriented Self-Assessment for Administrative Institutions (PROSE-AI)

PROSE covers six major capacity areas: human resource management, financial resource management, service delivery, external relations, organisational learning, and strategic management. The assessment tool¹⁰ has been modified to reflect better the situation of regional government agencies working in the context of rather rigid civil service and budget regulations, combined with conflicting and competitive demands on resources.

I. Human Resource Management

Discussion:

- When was our most recent staff training?
- How often over the last 12 months have we held staff training events?

1	We routinely offer technical and functional staff training.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- For the three most recent staff training events, what evidence is there that they had a positive impact on staff capacity and performance?
- To what extent were the areas of improved staff capacity relevant to our human resource needs?
- To what degree did these training events prepare staff to respond to the strategic objectives of our institution?

2	Our staff training directly contributes to the achievement of our organisation's strategic objectives.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- What are the three major functions carried out by our staff (e.g. monitoring and evaluation, legal supervision, providing technical services, financial planning, reporting, communication, clerical work etc.)?
- To what extent does staff, as a group, have the requisite skills to carry out these functions?

¹⁰ The original version of the PROSE tool was taken from USAID (Centre for Development Information and Evaluation) (2000), Measuring Institutional Capacity (TIPS 15), Washington DC (USAID Documentation No. PN-ACG-612 (Main Report) and PN-ACG-624 (Annexes)).

- c) To what extent is the number of employees carrying out the mentioned functions commensurate with work demands?
- d) How is our ratio of staff and officials in functional/structural positions?

3	We have the appropriate staff <u>skills</u> to achieve our mission	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
4	We have the appropriate staff <u>number</u> to achieve our mission	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
5	We have the appropriate mix of staff, structural positions and functional positions.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- a) Over the last 12 months, to what degree had human resource management practices noted below a positive impact on staff performance?
- b) Identify positive and negative examples of human resource management practices.

The following human resource management practices in our administration contribute to good performance by our staff:		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
6	Recruitment	1	2	3	4	5
7	Compensation (salary and benefits)	1	2	3	4	5
8	Personnel evaluation (DP3)	1	2	3	4	5
9	Promotion (professional advancement)	1	2	3	4	5
10	Staff Rotation (mutasi)	1	2	3	4	5
11	Grievance and conflict resolution policy	1	2	3	4	5

12	Staffing (allocation of tasks and responsibilities)	1	2	3	4	5
13	Supervision	1	2	3	4	5

Discussion:

- Identify areas/issues where existing civil service regulations (both national and regional) supported or hindered our organisation in introducing changes aiming at improving performance.
- Which areas need to be regulated differently in order to allow for a more effective development of our capacity and performance?

14	Existing civil service regulations (national, regional) have a positive impact on the performance of our institution.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
15	Our organisation has sufficient discretion to take decisions related to the management of our human resources.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

II. Financial Resource Management

Discussion:

- Do we have a clear understanding about the financial resources required to carry out our core tasks and functions efficiently and effectively?
- Is the process of formulating proposals for the annual budget (APBD) sufficiently linked to an analysis of our institution's tasks and functions?

16	Our proposals for the budget formulation process are based on a proper analysis of financial needs to carry out our core tasks and functions.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- What are our organisational objectives this fiscal year and to what extent are these mirrored in our current budget?
- Can we think of ways to make the budget formulation process relate better to the tasks and functions of our organisation?

17	The budget formulation process allows us to allocate funds in a way that closely reflects the priorities of our organisation.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- Do we have regular and sufficient information on projected expenditures versus actuals?
- How can our coordination and information sharing with Kas Daerah, Biro/Bagian Keuangan and other financial management units of the regional government been improved?

18	We regularly monitor expenditures and modify programmes if needed.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- What are the three most recent procurements of our institution?
- Did our procurement follow the legal standards and procedures for public sector procurement?

19	Our procurement practices contribute to the effective use of resources.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
20	Our procurement practices allow for an open and fair competition between providers.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- Over the last 12 months, what problems, if any, did we have regarding delayed transfers of funds needed to carry out our activities?
- Is the cash flow constant and even over the 12-month period of the financial year?

- c) What mechanisms are in place to ensure a smooth and timely transfer of funds between the Kas Daerah and our institution?
- d) How effective are these mechanisms?

21	Regional cash management procedures lead to the timely disbursement of our funds.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

III. Service Delivery

Discussion:

- a) What are the three main representative activities (both routine and developmental) in our current programme portfolio, and who are the stakeholders, beneficiaries, or target groups of these activities?
- b) For the three main activities identified, what are some concrete examples of stakeholder involvement in each of the processes listed below (i.e. needs assessment, design and implementation, monitoring and impact assessment)?

Stakeholders, beneficiaries and target groups of our main activities are engaged in:		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
22	Assessing needs	1	2	3	4	5
23	Designing activities	1	2	3	4	5
24	Implementing activities	1	2	3	4	5
25	Monitoring implementation	1	2	3	4	5
26	Assessing the impact of activities	1	2	3	4	5

Discussion:

- a) For the three activities identified in the preceding question, to what degree are traditionally under-represented stakeholders (e.g. rural poor, women, ethnic minorities) engaged in the mentioned tasks (like needs assessment, design and implementation, monitoring and impact assessment)?

Traditionally <i>under-represented</i> stakeholders of our main activities are engaged in:		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
27	Assessing needs	1	2	3	4	5
28	Designing activities	1	2	3	4	5
29	Implementing activities	1	2	3	4	5
30	Monitoring implementation	1	2	3	4	5
31	Assessing the impact of activities	1	2	3	4	5

Discussion:

- For the same three main activities, what impact indicators –if any– are we using to track progress toward meeting objectives?
- To what extent does the evidence that we have in hand (e.g. internal and external evaluations) suggest that we are achieving intended impact?

In implementing our activities (both routine and developmental)...		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
32	We routinely use result-based indicators to track progress in achieving objectives	1	2	3	4	5
33	We are routinely monitored through internal evaluations.	1	2	3	4	5
34	We achieve intended impact as demonstrated through internal and external evaluation.	1	2	3	4	5

Discussion:

- To what extent are our activities driven by existing regulations and traditional perceptions of our tasks and functions?
- To what extent do we know what the recipients or customers of our services really expect from us?

35	We use appropriate and effective methods and instruments to identify the needs and expectations of our main customers.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
36	We adapt programmes and activities to meet changing needs of our customers/our constituents.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- Identify areas of our institution's work where we have been sharing information or comparing service delivery approaches with similar institutions elsewhere.
- To what extent do we use formal and informal networks to find out how other institutions working in the same field are coping with their challenges and problems?

37	We use formal and informal networks to share information with other institutions working in the same field.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- Over the past 12 months, what feedback on our performance have we gathered from stakeholders, constituents and/or the general public?
- What are some concrete examples of changes we have made on the basis of this feedback?

38	We routinely use feedback from the constituents and the general public to improve our performance.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

IV. External Relations

Discussion:

- What are our main stakeholders outside the borders of our own organisation? (The term „stakeholder“ here includes for instance customers, suppliers, competitors, beneficiaries, funding agencies, and others)?
- Identify three main encounters/meetings with stakeholders during the last 12 month.

39	We have a clear understanding who our stakeholders are.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
40	We routinely maintain contact with our main stakeholders	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- Over the last 12 months, what kind of information about our work have we shared with our constituency and the general public, including the media, political parties and the DPRD?
- In the context of the information we present to the general public, what relative priority have we assigned to information about our *impact*?
- How effectively do we demonstrate the *impact* of our work to our stakeholders and the general public?

41	We routinely share information on our progress in achieving our objectives through communication with the general public.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- Over the past 12 months, what has been the frequency and nature of our organisational contacts with regional policy makers in the DPRD and the political parties?
- To what extent are these contacts part of an ongoing communication strategy?

42	We regularly engage relevant regional policy makers and institutions in dialogue related to our mission.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- a) Over the past 12 months, what specific linkages have we established or maintained with the private sector (profit/non-profit) in our community?

43	We forge innovative linkages with the private sector in our community.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

V. Organisational Learning**Discussion:**

- a) What information has flowed between senior management staff (e.g. Kepala Dinas/Biro, Kepala Seksi/Bagian) and non-supervisory staff over the past two months? Typically, who initiated these communications?
- b) Is the prevailing flow of information top-down or bottom-up? Is information exchanged horizontally, e.g. between work units?
- c) Typically, to what extent did you perceive this information to be useful?

44	Information flows freely across units and functions.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- a) Over the past 12 months, what have been our organisational priorities? What information was available to us as we worked through these issues?
- b) To what degree was the information useful in achieving our organisational objectives?
- c) How typical are these examples of informational resources within our organisation in terms of content and timeliness?

45	Shared information is accurate.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
46	Shared information is relevant	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
47	Shared information is timely.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- Over the past 12 months, what data (qualitative and quantitative) have we routinely analysed and reviewed?
- What are some concrete examples of how this data analysis has influenced our practice?
- To what extent does data analysis and review contribute to our organisational learning?

48	We routinely collect and analyse data related to organisational tasks and functions.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
49	We adjust and modify our work procedures/ tasks based on findings generated through data collection and analysis.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- Over the last 12 months, what are some of the most difficult organisational challenges that we have faced?
- To what degree have we used teamwork to resolve these issues?

50	We use teamwork effectively to achieve our organisational objectives.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- Over the last 12 months, what are three examples of staff participation in planning and decision-making?
- In each of these examples, how influential was this participation in the overall decision-making process?

51	Staff is involved in planning and decision-making.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- To what degree did internal (staff) meetings over the last six months lead to progress in achieving organisational objectives?
- To what degree did these meetings promote organisational learning?
- What are some specific examples of learning that emerged from these meetings?

52	Our staff meetings contribute to organisational learning and mission achievement.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

VI. Strategic Management

Discussion:

- Over the last 12 months, in what strategic planning activities have we engaged?
- What conclusion about our operating environment did we draw as a result of these planning activities?
- What changes did we make in our operations to reflect an enhanced understanding of the environment in which we operate?

53	Our organisation has sufficient discretion to take strategic decisions (e.g. on issues like work procedures, fields of activities etc.)	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
54	We use strategic planning to examine ourselves in relation to our external environments.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
55	We modify our strategic objectives based on findings generated through strategic planning exercises.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- What are three important activities/initiatives that we have initiated over the last 12 months?
- To what extent do these activities/initiatives reflect our strategic and operating plans?

56	Our activities are developed and implemented in ways that are consonant with our strategic and operating plans.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5
57	We routinely track progress in achieving our strategic objectives.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

Discussion:

- With respect to each of the areas listed below, what are some strategic decisions which have been taken during the last 12 months by our management, by the Kepala Daerah or by the DPRD?
- What has been the discernible impact of these decisions on our organisation?

Strategic decisions in the following areas have been communicated within our organisation and influence activities of staff and management:		Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
58	Public relations	1	2	3	4	5
59	Financial supervision	1	2	3	4	5
60	Policy and Programme definition	1	2	3	4	5
61	Formulation of vision and mission	1	2	3	4	5
62	Mechanisms of service delivery	1	2	3	4	5

Discussion:

- Over the last 12 months, in what institutional partnerships (formal and informal) have we engaged?
- What concrete contributions have these partnerships made in helping us to achieve our strategic objectives?

63	We actively engage in strategic partnerships with other organisations in our community.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

64	Our strategic objectives are achieved through partnerships with other organisations in our community.	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
		1	2	3	4	5

The Organisational Capacity Assessment Tool (OCAT) for Indonesian Regional Governments¹¹

1. Applying the OCAT Tool

Doing an organisational assessment has a number of steps:

1. Determining, together with the regional government concerned, what needs to be assessed.
2. Choosing appropriate questions to elicit the information which is required for the assessment.
3. Collecting the information by means of interviews.
4. Transcribing the interview information onto the OCAT assessment sheet.
5. Transferring the scores for each element used onto the OCAT rating sheet.
6. Calculating a score for each category and component, using the “rolling up” method.
7. Reporting the results of the assessment on the OCAT rating report.

Using the OCAT methodology, ratings can be assigned to elements of organisational capacity to give an indication of the strengths and weaknesses of a regional government organisation in each area. Although organisations have many elements in common with other organisations, each one is different. Before an OCAT assessment can be undertaken, the organisation must agree on the OCAT elements which suit what it does. These will then form the basis of the assessment of that particular organisation. Once appropriate information has been gathered by means of discussions with all the people concerned, the OCAT is introduced and an attempt is made to arrive at a general agreement on the scoring of each component and the relevant elements. The scoring of the OCAT allows the findings of an assessment to be presented in a structured and consistent way.

Once the OCAT has been scored and discussed, the findings must be shared with the entire organisation including management and staff, the relevant stakeholders and community members, regional government leadership, DPRD and others.

This baseline of assessment results makes it possible to monitor the organisation's development. There should be continuous feedback on how the information is being used and what progress has been made in areas which need improvement.

2. OCAT interviews

The OCAT assessment sheet should not be brought into an assessment interview – OCAT is not a questionnaire. Evaluators should become thoroughly familiar with the contents of the sheet before conducting the interview. Ranking should be completed only after the interview and after the interviewer has had the opportunity to discuss the proposed rating with other assessment team members. The suggested list of questions in this section may help to stimulate the discussion needed to gather the information for the assessment.

¹¹ The following explanations on the OCAT and its application draw extensively on W. Booth, R. Ebrahim, R. Morin: Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting. An Organisational Development Perspective for South African NGOs (PACT South Africa) 2001.

Because the objective of an OCAT interview is diagnostic, it is important that evaluators use an open-ended, informal method. The guided interview format below suggests some questions which can be used.

The evaluator's role is to listen and not to judge – the quality of the assessment is determined to a large extent by the interviewer's ability to listen with an unbiased ear and attitude. His/her role during an interview is to understand how the organisation views itself, not to make recommendations about how it could function more effectively or to debate the merits of its approach.

Unstructured informal discussions

In this type of interview, information is freely exchanged between the evaluator and the person being interviewed. There is a spontaneous generation of questions that flow from the conversation. This type of interview is responsive to individual differences and situational changes. Questions can be individualised to suit the context and the language of the interviewee. The evaluator is less likely to be perceived as an adversary since the interview will take on the air of a discussion among equals, not an interrogation by an outsider. This style may require more time to get the necessary information and it may take several conversations with different sets of persons to arrive at a comprehensive picture. The interviewer does not ask the question in the same way to each group. The amount of data is larger and more difficult to analyse as the responses from different groups may not be applicable to the same measure. In the context of regional capacity assessment, categories of persons to be interviewed could include the management and officials of the regional administration, members of the regional council (DPRD) and of political parties, members/representatives of regional community groups, regional media, individual citizens, officials of other regional governments who could give feedback (e.g. from neighbouring regions, from lower/ higher levels of government).

Guided or thematic interview

In this type of interview there is an instrument that consists of a list of topics or issues to be discussed and inquired into during the course of the interview. This technique is focused in that the evaluator gathers the same information from the different persons interviewed. This approach is more systematic than the unstructured, informal discussion.

Avoiding bias in interviews

Interview questions can be framed in a number of ways to obtain the information needed. In constructing questions, take care not to frame them in a way that suggests a response, and do not lead the person towards a certain type of answer. Using an open-ended question with no specified response provides more information about how the individual views the organisation and more options for clarifying those perceptions. Such questions permit those being interviewed to answer in their own language without restricting answers in any way. In contrast, close-ended questions tend to limit individual responses because a specific answer is required from the interviewee.

Interviewing tips

Regardless of the interview method or questioning format, interviewing involves asking questions, listening to and recording responses, and following up with additional appropriate questions. Some issues to consider in developing interviewing protocols and interviewing are as follows:

- Begin the interview with non-controversial questions.
- Start with questions that are straightforward and easy to answer.
- Follow with questions about interpretations, opinions, feelings about behaviours/action.
- Place knowledge questions in the context of programme activities and experiences – if this is not done, interviewees may feel like they are being tested.
- Ask background and demographic questions last – they can be boring.
- Have nothing with you except the materials needed for the interview.
- Establish rapport as quickly as possible with the interviewee.
- Explain your evaluation goals.
- Explain your role.
- Explain that information from the interview is confidential.
- If you want to tape the interview, ask for permission to do so.
- Think about the interview from your respondent's point of view.
- Make interviewees feel comfortable.
- Make the interview as pleasant as possible.
- Show interest in your interviewee – you are asking for help and information, you need to know what they know.
- Do not interview when you are becoming tired, frustrated and irritated.
- Avoid getting into a debate with the person.
- Allow the person time to think, then listen carefully to what they have to say.
- Be objective.
- Do not answer for the respondent.
- Do not rush on to the next question.
- Note concerns raised by the respondent.
- Use content-neutral problems to explore issues in-depth, for example, "Tell me more about that". Keep the purpose of the interview in mind.
- End the interview by asking if there are any other relevant and important issues that were not covered in the interview or if there is anything that they want to ask you.
- Be sure to write the date, place, time, and respondent's identity on the first page of your interview notes. Number the pages.
- Review your notes and make sure they are legible.
- Make sure that every question that should be answered has a response.
- Do not share previously collected data with the interviewee.

3. Guided Interview: Some questions you can ask the regional government organisation

The following interview guidelines lists issues which can be raised in interviews with regional government staff and other resource persons. However, details have to be adjusted to the assessment categories and elements determined for the individual OCAT assessment tool, depending on the objectives of the assessment, the thematic areas to be covered, the implementation methodology, and the available resources.

I. Governance

Mission/goals

- Which documents define the organisation's mission or goals?
- Are goals of the organisation achievable, given the economic, social, and political environment?
- Who defines the mission and goals of the organisation?
- To what extent do the implementation plans reflect the organisation's mission and goals?
- To what extent do the people in the organisation share the same understanding of the organisation's mission or goals?
- To what extent do the people in the organisation see it serving, in major ways, purposes that are different from those stated?

Stakeholders

- What evidence is there that the organisation reflects the needs of the community that it serves?
- Does the organisation undertake periodic surveys of its community to determine if they are satisfied with activities or services?
- When - if ever - does the organisation call upon stakeholders for advice in implementing current or future activities?
- What is the relationship between the organisation and its stakeholders?

Leadership

- What person or group constitutes top management?
- What understanding does top management have of its role and responsibilities?
- Has management ever articulated the need for training in particular skills and knowledge necessary for the performance of its duties and responsibilities?
- How does top management involve staff in setting direction for the organisation and determining policies and procedures?
- How does senior management communicate with stakeholders?

II. Management practices

Organisational structure and culture

- Does the organisation have an organisational chart or documentation that describes roles, functions and responsibilities of all individuals?
- When last were the organisation's management policies reviewed/ updated?
- How is the organisation's vision similar or different from other organisations working in the same sector?
- What organisational development needs does the organisation have?

Planning

- Who in the organisation is responsible for writing short and long-term work and implementation plans?
- Who is involved in the planning of events and the making of decisions?
- Are activities planned and decisions made in alignment with the strategies that have been identified for achieving the mission of the organisation?
- How is the link between reporting, monitoring and evaluation and planning processes?

Personnel

- See Human Resources section

Programme development

- Are the management and staff familiar with major programme documents?
- How often are needs assessments conducted?
- Who is responsible for programme development? Who takes decisions on major programmes and activities?
- How flexible is the organisation in designing and modifying programmes and activities?

Administrative procedures

- Is the relevant staff familiar with the procedures for recording, filing, and intra-office communications?
- Are these procedures resulting in effective and efficient work systems?
- Are there some obviously unhelpful systems, policies or procedures?
- How often are administrative manuals reviewed and updated?

Information systems

- Who is responsible for the organisation's monitoring, evaluation and reporting activities and what is/are the skills and responsibilities of the person/s?
- How is the collection, analysis and dissemination of information organised in the organisation?
- How does the organisation use the information generated by the monitoring, evaluation and reporting system?

Programme reporting

- How does the organisation design, plan, and evaluate its programme activities?
- How does the organisation report on programme activities?

III. Human resources

Human resources development

- Is there a human resources development plan for the organisation?
- How long ago was the human resources development plan reviewed and updated?
- Have there been instances where staff members lacked sufficient skills to carry out programme implementation?
- How often is a staff member appraised?
- What are the procedures for recruiting and employing organisation employees?
- How many staff have participated in in-country or foreign skills enhancement training (technical and/or functional) over the past year?

Human resources management

- Who is responsible for documenting and reviewing job descriptions?
- Are the tasks allocated according to the skills of the staff in the organisation?
- Have there been instances of conflict or grievances between or among staff over the past few years and, if so, how were they handled?
- What policies exist for determining recruitment, salaries and benefits?
- What incentives or rewards are offered by the organisation?
- Who determines human resource management strategies of the organisation?
- Are salaries and benefits comparable with other organisations?

Work organisation

- How often are staff meetings held? How are they structured?
- Are agendas for meetings distributed to staff members in advance and are minutes for each meeting available?
- Over the past year, has the organisation organised teams of staff members for the purpose of addressing any special issues or problems?
- How does staff communicate/interact with each other?

IV. Financial resources

Budgeting/Financial management

- What system is in place to ensure that the organisation has the necessary funds to meet its needs in a timely manner?
- Are there controls in place to prevent expenditure of funds in excess of approved, budgeted amounts?
- Has the organisation taken any steps to protect itself against staff abuse of resources?
- Does the annual budget process allow the organisation to receive the funds needed to maintain the level of services?
- What is the role of staff in budget development?
- What is the relation with the financial management units of the regional government?

- Is there a longer-term business/funding/resource development plan for the needed financial resources?

Financial Reporting and Accounting

- When was the last independent audit or external financial review of the organisation and what was the outcome?
- How well is the organisation performing in terms of financial analysis/cost effectiveness?
- Are there basic procedures in place for the recording and reporting of financial information?
- Are there a policy manual or documented guidelines that cover accounting procedures, a standard chart of accounts, approval authority for financial transactions, and guidelines for controlling expenditures?
- To whom are financial reports made available (e.g. regional government leadership, DPRD, general public).
- Are there adequate requisitioning, purchasing, and stock control procedures in place?
- How often are internal and external financial audits conducted?

Diversification of income base/Cost recovery

- What is the organisation's main funding source?
- Does the organisation have cost recovery/income generation plans?
- What percentage of programme costs is the organisation recovering from the community?
- Does the organisation have a fee-for-services cost structure?

V. Service delivery

Stakeholder involvement

- How do stakeholders of the organisation contribute to the design, implementation, management and evaluation of their projects, if at all?
- Is there a system in place to regularly assess or review priority needs and expectations of the organisation's customers/beneficiaries regarding the services the organisation is providing?

Assessment

- Does the organisation have mechanisms for integrating results of programme evaluations into its planning process and for adapting and changing programme direction and approach in response to information received?
- What types of indicators are identified to measure achievements of results and how is base line data collected?
- How does the organisation use information generated out of monitoring and evaluation activities?

- Are there systems or procedures to compare the organisation's performance with other organisations working in the same field (like benchmarking, use of performance indicators)?

Marketing and awareness building

- Does the organisation have a marketing strategy?
- How does the organisation raise awareness of its activities among its stakeholders?

VI. External relations

Stakeholder relations

- What is the state of the relationships between the organisation and its different stakeholders?
- Is the organisation situated in reasonably close proximity to the community it serves?
- How can the organisation demonstrate that the community it serves are active participants in programmes and activities?
- What, if any, relationship does the organisation have with the private sector?

Collaboration with other organisations/ networking

- How does the organisation collaborate with other organisations at the regional level?
- Does the organisation establish linkages with other organisations working in the same field (bidang)?
- Has the organisation recently developed any coalitions with other organisations?
- Is the organisation part of a regional or national network?
- Are any of the current programmes conducted in partnership with international organisations, regional or national universities, research institutes or other groups?
- How does the organisation promote collaborative efforts with other sectors of the community, both private and public?

Government collaboration

- How does the organisation participate in government planning processes and structures?
- What is the state of its relationships with relevant sections of the government?
- What is the state of its relationship with the DPRD and its respective commission? With the regional branches of the political parties?

Public relations and Media

- To what extent is the organisation well known to the general public?
- Has the organisation undertaken specific public relations activities over the past year?
- What type of information does the organisation publish and disseminate to the general public on a regular basis?

- What use does the organisation make of mass media resources to disseminate information about itself and its achievements?

4. Processing and analysing the data

Having identified the areas for organisational capacity assessment and collected the necessary information through interviews, the data must be recorded in a structured way. The OCAT assessment sheet provides a means of recording the results of an organisational assessment. The sheet is designed to be practical. It is structured around the six *components* for organisational effectiveness (A–F). Each component is then broken down into *categories* (numbered in sequence) and each category contains a series of *elements* (lettered alphabetically, a, b, c, ...). Each element has a rating box next to it. Assessment team members darken the circle of the agreed-upon rating. A rating of 0 next to an element indicates that the issue was not applicable, or insufficient information was obtained in order to provide an accurate ranking.

Using the OCAT rating sheet

The OCAT rating sheet facilitates processing the results of a single organisational capacity assessment, or tracking the results of up to four different assessments for the same regional government organisation. Once the assessment sheet has been completed, the individual element ratings are transferred to the rating sheet for calculation by the ‘rolling up’ method.

All elements under a category are added up and the average is worked out to the nearest single decimal place. If one or more elements for a particular category have not been rated, then they are not included in the calculation. This also applies to calculating the average for a component. Categories for which there is no average must not be included in calculating the rating for the component.

Calculating averages for categories and components	
For categories	Add the rating score of all elements under each category and divide by the number of elements that have actually been rated. Do not include elements that have not been rated. Write the result to one decimal place in the category box.
For components	Add the rating scores of all categories under each component and divide by the number of categories that have been rated. Do not include categories for which there is no rating. Write the result to one decimal place in the component box.

‘Rolling up’ is an important part of scoring an OCAT assessment. Ratings for individual categories are derived from the elements within that category; and ratings for individual components are derived from the ratings from the categories within that component. The rolling up method has several advantages:

1. It allows the assessment team, and/or the regional government institution itself, to observe and almost immediately identify, especially at the component level, where the strengths and weaknesses in the organisation’s capacity lie. If, for example, the results of an assessment indicate that an organisation’s capacity appears to be particularly weak in the financial resources component, each category falling under this component can be examined to further pinpoint a specific area of weakness.

2. It allows individual elements to be studied further to get to the source of the weakness, so that corrective measures can be taken to improve capacity in that area.
3. It allows for a comparison of an organisation to itself over time as separate assessments are carried out.

5. Reporting

OCAT assessment results can be transformed into reports which can be used as diagnostic tools, baseline measurements, evaluation tools and educational tools, among others. Reports must be tailored to meet the information needs of the intended users. One option is to create text-based reports where, for example, the results of the OCAT are represented by scores for each element. Reports of this type provide a high level of detail, but they take longer to read and understand. Graphs can convey complex information in a way which is easy to understand, but they provide less detail. The most appropriate reporting method, or combination of methods, must be chosen for the specific group which will use the report.

6. Example of an OCAT Assessment Sheet

Indonesian Regional Government Organisational Capacity Assessment Tool	
Assessment Sheet	
Name of LG Organisation:	
Location:	
Date of Assessment:	
Conducted by:	
Rating Scale	
0	Not applicable, or sufficient information is not available
←	Needs urgent attention
↑	Needs major improvement
→	Needs improvement on a wide scale
↓	Needs improvement in limited aspects
°	Acceptable, room for some improvement
±	Acceptable, needs maintaining

Note:

This assessment tool has been modified from the Organisational Capacity Assessment Tool (OCAT) by W. Booth, R. Ebrahim, R. Morin: Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting. An Organisational Development Perspective for South African NGOs (PACT South Africa) 2001.

A. Governance	
1. Mission and Goal	
a) Organisation has clearly defined mission and goal.	① ② ③ ④ ⑤
b) Mission and goal are understood by staff.	① ② ③ ④ ⑤
c) Strategies and work plans are aligned with mission and goal.	① ② ③ ④ ⑤
d) Mission and goals are accepted by staff as feasible and achievable.	① ② ③ ④ ⑤
e) Mission and goals are understood by stakeholders.	① ② ③ ④ ⑤
2. Stakeholders	
a) Organisation is able to identify key stakeholders.	① ② ③ ④ ⑤
b) Organisation is able to differentiate expectations from stakeholders.	① ② ③ ④ ⑤
c) Stakeholder needs assessment are conducted and integrated into planning process.	① ② ③ ④ ⑤
d) Stakeholders are involved in review of mission and goals.	① ② ③ ④ ⑤
3. Leadership	
a) Senior management has clear understanding of its role and responsibility.	① ② ③ ④ ⑤
b) Leadership style of senior management allows staff participation.	① ② ③ ④ ⑤
c) Senior management is accessible to all stakeholders.	① ② ③ ④ ⑤
d) Senior management communicates decisions in a transparent manner.	① ② ③ ④ ⑤
B. Management Practices	
1. Organisational Structure and Culture	
a) Organisation has clearly defined lines of authority and responsibility.	① ② ③ ④ ⑤
b) Systems and policies are in place to review structure regularly.	① ② ③ ④ ⑤
c) There is a tangible fit between operating culture and stated mission/goals.	① ② ③ ④ ⑤
d) Procedures and systems allow for appropriate involvement of staff at various levels of planning and decision-making.	① ② ③ ④ ⑤
e) Organisational development needs of organisation are known.	① ② ③ ④ ⑤
2. Planning	
a) Inputs from appropriate stakeholders are taken into account during planning.	① ② ③ ④ ⑤
b) Implementation plans reflect a strategic plan.	① ② ③ ④ ⑤
c) Implementation plans are updated.	① ② ③ ④ ⑤
d) Flexibility exists to adjust plans as a result of the monitoring process.	① ② ③ ④ ⑤
3. Personnel	
a) Recruitment process is clearly defined and transparent.	① ② ③ ④ ⑤
b) Clearly defined job descriptions are available.	① ② ③ ④ ⑤
c) Job descriptions are put into practise.	① ② ③ ④ ⑤
d) Management encourages debate, cooperation among staff.	① ② ③ ④ ⑤

4. Programme Development	
a) Respective stakeholders and staff are involved in programme design, implementation, monitoring and evaluation.	① ② ③ ④ ⑤
b) Programme design incorporates monitoring, evaluation and reporting activities.	① ② ③ ④ ⑤
c) Organisation has sufficient discretion to plan, design programmes.	① ② ③ ④ ⑤
d) Findings of monitoring and evaluation influence programme design.	① ② ③ ④ ⑤
5. Administrative Procedures	
a) Administrative procedures are known and being applied.	① ② ③ ④ ⑤
b) Administrative procedures are being updated regularly in order to achieve effective and efficient work systems.	① ② ③ ④ ⑤
c) The organisation has sufficient discretion to adjust administrative procedures to its needs and circumstances.	① ② ③ ④ ⑤
6. Information Systems	
a) Appropriate systems and procedures exist to collect, store and retrieve data and information.	① ② ③ ④ ⑤
b) Skilled staff is in place to manage information systems.	① ② ③ ④ ⑤
c) Existing systems are being used to process, analyse, and disseminate data.	① ② ③ ④ ⑤
7. Programme Reporting	
a) The organisation has the ability to produce appropriate reports.	① ② ③ ④ ⑤
b) The organisation regularly prepares activity reports.	① ② ③ ④ ⑤
c) The organisation regularly prepares evaluation reports.	① ② ③ ④ ⑤
d) The organisation regularly publishes and disseminates information on its reporting.	① ② ③ ④ ⑤
C. Human Resources	
1. Human resources development	
a) Human resources development planning is in place.	① ② ③ ④ ⑤
b) Staff training is based on needs assessments, personnel planning and strategic objectives.	① ② ③ ④ ⑤
c) Opportunities exist to integrate skills acquired in training into the work environment.	① ② ③ ④ ⑤
d) Job appraisals are performance based.	① ② ③ ④ ⑤
e) Job promotions are based on performance.	① ② ③ ④ ⑤
2. Human resources management	
a) Job descriptions are documented and updated.	① ② ③ ④ ⑤
b) Job descriptions are respected and applied.	① ② ③ ④ ⑤
c) Clearly established links exist between staff capacity and the mission/goals of the organisation.	① ② ③ ④ ⑤
d) Salaries are clearly structured and competitive.	① ② ③ ④ ⑤
e) Supervision occurs on a regular basis.	① ② ③ ④ ⑤

f) The organisation has sufficient discretion to determine/implement human resource management strategies.	① ① ② ③ ④ ⑤
3. Work organisation	
a) Staff meetings are held regularly.	① ① ② ③ ④ ⑤
b) Staff meetings provide opportunities to share experiences, ideas, suggestions across ranks and work units.	① ① ② ③ ④ ⑤
c) Staff is given opportunity to provide inputs, suggestions into decision-making process.	① ① ② ③ ④ ⑤
d) Team work within the organisation is encouraged.	① ① ② ③ ④ ⑤
e) Information is shared freely among all staff members and across work units.	① ① ② ③ ④ ⑤
f) Staff is encouraged to take initiative and be self-motivated.	① ① ② ③ ④ ⑤
<i>D. Financial Resources and Management</i>	
1. Budgeting/ Financial Management	
a) The budgeting process is integrated into annual implementation plan.	① ① ② ③ ④ ⑤
b) Annual financial projections are made.	① ① ② ③ ④ ⑤
c) Budget implementation is controlled on an ongoing basis.	① ① ② ③ ④ ⑤
d) Cooperation with key financial management units of regional government is smooth and effective.	① ① ② ③ ④ ⑤
e) Budget projections are based on an assessment of needed services and activities.	① ① ② ③ ④ ⑤
f) The organisation has a medium-term financial plan based on strategies and planned programmes.	① ① ② ③ ④ ⑤
g) Financial decisions are taken on the basis of strategies and programmes.	① ① ② ③ ④ ⑤
2. Financial Reporting and Accounting	
a) Financial procedures and reporting systems are in place.	① ① ② ③ ④ ⑤
b) Financial reports are used for planning and review purposes.	① ① ② ③ ④ ⑤
c) Financial reports are made available to the DPRD, general public.	① ① ② ③ ④ ⑤
d) Stock control systems exist.	① ① ② ③ ④ ⑤
e) Internal audits are conducted on a regular basis.	① ① ② ③ ④ ⑤
f) External audits are conducted on a regular basis.	① ① ② ③ ④ ⑤

4. Diversification of income base/ cost recovery	
a) The organisation is able and willing to diversify sources of revenue.	① ② ③ ④ ⑤
b) Measures are being applied to recover (partly, fully) the costs of services to stakeholders.	① ② ③ ④ ⑤
E. Service Delivery	
1. Stakeholder ownership/commitment	
a) Stakeholders have regular opportunities to contribute to programme design and programme implementation.	① ② ③ ④ ⑤
b) Results from monitoring and evaluation activities are shared with relevant stakeholders.	① ② ③ ④ ⑤
2. Assessment	
a) Success / performance indicators have been identified for each programme objective.	① ② ③ ④ ⑤
b) Baseline and impact data are analysed regularly.	① ② ③ ④ ⑤
c) Results of impact evaluation are used to make adjustments to the programmes.	① ② ③ ④ ⑤
3. Marketing and awareness building	
a) Programmes and strategies are actively marketed to stakeholders, beneficiaries.	① ② ③ ④ ⑤
b) Organisation educates and builds awareness/understanding among stakeholders.	① ② ③ ④ ⑤
F. External Relations	
1. Stakeholder relations	
a) The organisation maintains intensive communication and exchange with relevant stakeholders.	① ② ③ ④ ⑤
b) The organisation undertakes efforts to reach normally underrepresented stakeholders (like women, poor, ethnic minorities).	① ② ③ ④ ⑤
c) Organisation and stakeholder have a common understanding of the role of the organisation.	① ② ③ ④ ⑤
d) Where necessary, the organisation maintains close relationship with the private sector.	① ② ③ ④ ⑤
2. Collaboration with other organisations/Networking	
a) The organisation is part of a larger network of similar organisations.	① ② ③ ④ ⑤
b) The organisation has extensive links and relations to other (governmental and non-governmental) organisations.	① ② ③ ④ ⑤
c) Exchange with other organisations and participation in networks helps the organisation to review programmes and improve systems and procedures.	① ② ③ ④ ⑤
d) The organisation uses networks and the collaboration with others to influence policy decisions in its sphere of activities.	① ② ③ ④ ⑤

3. Interagency collaboration	
a) The organisation cooperates regularly with other regional government agencies related to its tasks and functions.	① ② ③ ④ ⑤
b) The organisation succeeds in providing policy inputs to key regional government units like BAPPEDA and Sekretariat Daerah.	① ② ③ ④ ⑤
c) The organisation maintains regular and constructive relations with the DPRD and its respective commission.	① ② ③ ④ ⑤
4. Public relations and Media	
a) Public relation work is conducted on a regular basis.	① ② ③ ④ ⑤
b) The organisation conducts specific public relation activities when the need arises.	① ② ③ ④ ⑤
c) Senior management is open for contacts with the media and uses the media to explain programmes and activities to the general public.	① ② ③ ④ ⑤
d) The general public has a positive image of the organisation.	① ② ③ ④ ⑤

7. Example of the corresponding Rating Sheet

Regional Government Organisational Capacity Assessment Rating Sheet	
Name of regional government organisation:	
Location	
Date of Assessment:	Conducted by:

	Assessment result
A. Governance	
1. Mission and Goal	
a) Organisation has clearly defined mission and goal.	
b) Mission and goal are understood by staff.	
c) Strategies and work plans are aligned with mission and goal.	
d) Mission and goals are accepted by staff as feasible and achievable.	
e) Mission and goals are understood by stakeholders.	
2. Stakeholders	
a) Organisation is able to identify key stakeholders.	
b) Organisation is able to differentiate expectations from stakeholders.	
c) Stakeholder needs assessment are conducted and integrated into planning process.	
d) Stakeholders are involved in review of mission and goals.	
3. Leadership	
a) Senior management has clear understanding of its role and responsibility.	
b) Leadership style of senior management allows staff participation.	
c) Senior management is accessible to all stakeholders.	
d) Senior management communicates decisions in a transparent manner.	
B. Management Practices	
1. Organisational Structure and Culture	
a) Organisation has clearly defined lines of authority and responsibility.	
b) Systems and policies are in place to review structure regularly.	
c) There is a tangible fit between operating culture and stated mission/goals.	
d) Procedures and systems allow for appropriate involvement of staff at various levels of planning and decision-making.	
e) Organisational development needs of organisation are known.	
2. Planning	
a) Inputs from appropriate stakeholders are taken into account during	

planning.	
b) Implementation plans reflect a strategic plan.	
c) Implementation plans are updated.	
d) Flexibility exists to adjust plans as a result of the monitoring process.	
3. Personnel	
a) Recruitment process is clearly defined and transparent.	
b) Clearly defined job descriptions are available.	
c) Job descriptions are put into practise.	
d) Management encourages debate, cooperation among staff.	
4. Programme Development	
a) Respective stakeholders and staff are involved in programme design, implementation, monitoring and evaluation.	
b) Programme design incorporates monitoring, evaluation and reporting activities.	
c) Organisation has sufficient discretion to plan, design programmes.	
d) Findings of monitoring and evaluation influence programme design.	
5. Administrative Procedures	
a) Administrative procedures are known and being applied.	
b) Administrative procedures are being updated regularly in order to achieve effective and efficient work systems.	
c) The organisation has sufficient discretion to adjust administrative procedures to its needs and circumstances.	
6. Information Systems	
a) Appropriate systems and procedures exist to collect, store and retrieve data and information.	
b) Skilled staff is in place to manage information systems.	
c) Existing systems are being used to process, analyse, and disseminate data.	
7. Programme Reporting	
a) The organisation has the ability to produce appropriate reports.	
b) The organisation regularly prepares activity reports.	
c) The organisation regularly prepares evaluation reports.	
d) The organisation regularly publishes and disseminates information on its reporting.	
C. Human Resources	
1. Human resources development	
a) Human resources development planning is in place.	
b) Staff training is based on needs assessments, personnel planning and strategic objectives.	
c) Opportunities exist to integrate skills acquired in training into the work environment.	

d) Job appraisals are performance based.	
e) Job promotions are based on performance.	
2. Human resources management	
a) Job descriptions are documented and updated.	
b) Job descriptions are respected and applied.	
c) Clearly established links exist between staff capacity and the mission/goals of the organisation.	
d) Salaries are clearly structured and competitive.	
e) Supervision occurs on a regular basis.	
f) The organisation has sufficient discretion to determine/implement human resource management strategies.	
3. Work organisation	
a) Staff meetings are held regularly.	
b) Staff meetings provide opportunities to share experiences, ideas, suggestions across ranks and work units.	
c) Staff is given opportunity to provide inputs, suggestions into decision-making process.	
d) Team work within the organisation is encouraged.	
e) Information is shared freely among all staff members and across work units.	
f) Staff is encouraged to take initiative and be self-motivated.	
<i>D. Financial Resources and Management</i>	
1. Budgeting/ Financial Management	
a) The budgeting process is integrated into annual implementation plan.	
b) Annual financial projections are made.	
c) Budget implementation is controlled on an ongoing basis.	
d) Cooperation with key financial management units of regional government is smooth and effective.	
e) Budget projections are based on an assessment of needed services and activities.	
f) The organisation has a medium-term financial plan based on strategies and planned programmes.	
g) Financial decisions are taken on the basis of strategies and programmes.	
2. Financial Reporting and Accounting	
a) Financial procedures and reporting systems are in place.	
b) Financial reports are used for planning and review purposes.	
c) Financial reports are made available to the DPRD, general public.	
d) Stock control systems exist.	
e) Internal audits are conducted on a regular basis.	
f) External audits are conducted on a regular basis.	

4. Diversification of income base/ cost recovery	
a) The organisation is able and willing to diversify sources of revenue.	
b) Measures are being applied to recover (partly, fully) the costs of services to stakeholders.	
<i>E. Service Delivery</i>	
1. Stakeholder ownership/commitment	
a) Stakeholders have regular opportunities to contribute to programme design and programme implementation.	
b) Results from monitoring and evaluation activities are shared with relevant stakeholders.	
2. Assessment	
a) Success/performance indicators have been identified for each programme objective.	
b) Baseline and impact data are analysed regularly.	
c) Results of impact evaluation are used to make adjustments to the programmes.	
3. Marketing and awareness building	
a) Programmes and strategies are actively marketed to stakeholders, beneficiaries.	
b) Organisation educates and builds awareness/understanding among stakeholders.	
<i>F. External Relations</i>	
1. Stakeholder relations	
a) The organisation maintains intensive communication and exchange with relevant stakeholders.	
b) The organisation undertakes efforts to reach normally underrepresented stakeholders (like women, poor, ethnic minorities).	
c) Organisation and stakeholder have a common understanding of the role of the organisation.	
d) Where necessary, the organisation maintains close relationship with the private sector.	
2. Collaboration with other organisations/Networking	
a) The organisation is part of a larger network of similar organisations.	
b) The organisation has extensive links and relations to other (governmental and non-governmental) organisations.	
c) Exchange with other organisations and participation in networks helps the organisation to review programmes and improve systems and procedures.	
d) The organisation uses networks and the collaboration with others to influence policy decisions in its sphere of activities.	
3. Interagency collaboration	
a) The organisation cooperates regularly with other regional government agencies related to its tasks and functions.	

b) The organisation succeeds in providing policy inputs to key regional government units like BAPPEDA and SekDa.	
c) The organisation maintains regular and constructive relations with the DPRD and its respective commission.	
4. Public relations and Media	
a) Public relation work is conducted on a regular basis.	
b) The organisation conducts specific public relation activities when the need arises.	
c) Senior management is open for contacts with the media and uses the media to explain programmes and activities to the general public.	
d) The general public has a positive image of the organisation.	

첨부 III : OCAT 진단법 질문지 실제 적용사례

- 팔레스타인 ICT 창업지원 프로그램 사업 사전(타당성)조사를 위한 팔레스타인 정보통신부 기관역량진단 질문지

Questionnaire:

This is designed to assess current organisational capacity of MTIT in order to analyse capacity gap for improvement.

- ⑦ Not applicable, or sufficient information is not available
- ① Needs urgent attention
- ② Needs major improvement
- ③ Needs improvement on a wide scale
- ④ Needs improvement in limited aspects
- ⑤ Acceptable, needs maintaining, room for some improvement

A. Governance						
1. Mission and Goal						
a) The MTIT has clearly defined mission and goal.	⑦	①	②	③	④	⑤
b) Mission and goal are understood by staff.	⑦	①	②	③	④	⑤
c) Strategies and work plans are aligned with mission and goal.	⑦	①	②	③	④	⑤
2. Stakeholders (a group, organisation, member or system who affects or can be affected by an MTIT's actions)						
a) Stakeholder needs assessment are conducted and integrated into planning process.	⑦	①	②	③	④	
b) MTIT reflects the needs of relevant organisations of ICT field.	⑦	①	②	③	④	⑤
3. Leadership						
a) Leadership style of senior management allows staff participation.	⑦	①	②	③	④	⑤
b) Senior management is accessible to all stakeholders.	⑦	①	②	③	④	⑤
c) Senior management communicates decisions in a transparent manner.	⑦	①	②	③	④	⑤
B. Management Practices						
1. Organisational Structure and Culture						
a) MTIT has clearly defined lines of authority and responsibility	⑦	①	②	③	④	⑤
b) Systems and policies are in place to review structure regularly	⑦	①	②	③	④	⑤
c) There is a tangible fit between operating culture and stated mission/ goals.	⑦	①	②	③	④	⑤
2. Planning						
a) Inputs from appropriate stakeholders are taken into account during planning.	⑦	①	②	③	④	⑤
b) Implementation plans reflect a strategic plan and are updated	⑦	①	②	③	④	⑤
c) Flexibility exists to adjust plans as a result of the monitoring process.	⑦	①	②	③	④	⑤
3. Personnel						
a) Recruitment process is clearly defined and transparent.	⑦	①	②	③	④	⑤

Page 1

b) Clearly defined job descriptions are available.	①	①	②	③	④	⑤
c) Management encourages debate, cooperation among staff.	①	①	②	③	④	⑤
4. Programme Development						
a) Respective stakeholders and staff are involved in programme design, implementation, monitoring and evaluation.	①	①	②	③	④	⑤
b) Programme design incorporates monitoring, evaluation and reporting activities.	①	①	②	③	④	⑤
c) Findings of monitoring and evaluation influence programme design.	①	①	②	③	④	⑤
5. Administrative Procedures						
a) Administrative procedures are known and being applied.	①	①	②	③	④	⑤
b) Administrative procedures are being updated regularly	①	①	②	③	④	⑤
c) The MTIT has sufficient discretion to adjust administrative procedures to its needs and circumstances.	①	①	②	③	④	⑤
6. Information Systems						
a) Appropriate systems and procedures exist to collect, store and retrieve data and information.	①	①	②	③	④	⑤
b) Skilled staff is in place to manage information systems.	①	①	②	③	④	
c) MTIT uses the information generated by monitoring, evaluation and reporting system.	①	①	②	③	④	⑤
7. Programme Reporting						
a) The MTIT has the ability to produce appropriate reports.	①	①	②	③	④	⑤
b) The MTIT regularly prepares activity and evaluation reports.	①	①	②	③	④	⑤
c) The MTIT regularly publishes and disseminates information on its reporting.	①	①	②	③	④	⑤
C. Human Resources						
1. Human resources development						
a) Human resources development planning is in place.	①	①	②	③	④	⑤
b) Staff training is based on needs assessments, personnel planning and strategic objectives.	①	①	②	③	④	⑤
c) Opportunities exist to integrate skills acquired in training into the work environment.	①	①	②	③	④	⑤
2. Human resources management						
a) Job descriptions are documented and updated.	①	①	②	③	④	⑤
b) Clearly established links exist between staff capacity and the mission/ goals of the MTIT.	①	①	②	③	④	⑤
c) MTIT offers incentives or rewards.	①	①	②	③	④	⑤
3. Work organisation						
a) Staff meetings are held regularly.	①	①	②	③	④	⑤

b) Team work within the MTIT is encouraged.	①	①	②	③	④	⑤
c) Staff is encouraged to take initiative and be self-motivated.	①	①	②	③	④	⑤
D. Financial Resources and Management						
1. Budgeting/ Financial Management						
a) Annual financial projections are made.	①	①	②	③	④	⑤
b) Budget implementation is controlled on an ongoing basis.	①	①	②	③	④	⑤
c) Financial decisions are taken on the basis of strategies and programmes.	①	①	②	③	④	⑤
2. Financial Reporting and Accounting						
a) Financial procedures and reporting systems are in place.	①	①	②	③	④	⑤
b) Financial reports are used for planning and review purposes.	①	①	②	③	④	⑤
c) External audits are conducted on a regular basis.	①	①	②	③	④	⑤
3. Diversification of income base / cost recovery						
a) Measures are being applied to recover (partly, fully) the costs of services to stakeholders.	①	①	②	③	④	⑤
E. Service Delivery						
1. Stakeholder ownership / commitment						
a) Stakeholders have regular opportunities to contribute to programme design and programme implementation.	①	①	②	③	④	⑤
b) Results from monitoring and evaluation activities are shared with relevant stakeholders.	①	①	②	③	④	⑤
2. Assessment						
a) Success/performance indicators have been identified for each programme objective.	①	①	②	③	④	⑤
b) Baseline and impact data are analysed regularly.	①	①	②	③	④	⑤
c) Results of impact evaluation are used to make adjustments to the programmes.	①	①	②	③	④	⑤
3. Awareness building						
a) MTIT educates and builds awareness/understanding among stakeholders.	①	①	②	③	④	⑤
b) MTIT has a strategy for enlarging awareness/understanding of stakeholders.	①	①	②	③	④	⑤
F. External relations						
1. Stakeholder relations						
a) MTIT situates in close proximity to the community it serves.	①	①	②	③	④	⑤
2. Collaboration with other organisations/networking						
a) MTIT is a part of regional or national networks.	①	①	②	③	④	⑤
b) MTIT collaborates with other relevant organisations.	①	①	②	③	④	⑤
3. Government collaboration						

a) MTIT makes other relevant organisation participate in government planning process and structures.	①	②	③	④	⑤
4. Public relations and media					
a) Public relation work is conducted on a regular basis.	①	②	③	④	⑤
b) The general public has a positive image of the MTIT.	①	②	③	④	⑤
c) MTIT undertakes specific public relations activities on start-up over past years.	①	②	③	④	⑤

Thank you very much for your cooperation.

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 ODA 연구팀(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.

2013년도 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 2014-10-119

개발협력 프로젝트 사전(타당성)조사와 수원국 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-B260003-000395-01

ISBN 978-89-6469-241-793320

연구자료

ODA연구 2014-10-119

ISBN 978-89-6469-241-793320



개발협력 프로젝트
사전(타당성)조사와 수원국 역량진단



KOICA

한국국제협력단

461-833 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825

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

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