

2025년 개발협력 평가 R&D 사업

KOICA 영향평가 가이드라인 수립 연구

2025. 09.

2025년 개발협력 평가 R&D 사업

KOICA 영향평가 가이드라인 수립 연구

2025. 09.

연구수행기관

KIEP 대외경제정책연구원
Korea Institute for International Economic Policy

목 차

I. 서론	1
1. 연구 배경 및 목적	1
가. 연구 배경 및 필요성	1
나. 연구 목적	3
2. 연구 내용 및 방법	4
가. 주요 연구 내용	4
나. 연구 방법	5
3. 연구의 의의 및 한계	8
II. KOICA 영향평가 현황과 추진 여건 분석	10
1. KOICA의 영향평가 추진 현황 및 방향	10
가. KOICA 영향평가 추진 현황	10
나. KOICA 사업평가 중기전략(2024~2028)의 영향평가 추진 방향	17
2. KOICA 영향평가 추진을 위한 제도 및 운영 환경	22
가. KOICA 평가 체계	22
나. KOICA 사업 수행 체계	36
다. KOICA 사업의 특성과 영향평가 적용 가능성	41
3. 영향평가 추진의 당면 과제: 직원 인식 및 이해 관계자 면담	46
가. 영향평가 이해 및 참여 경험	46
나. 영향평가의 중요성과 필요성	49
다. 영향평가 참여 동기 및 유인	52
라. 영향평가 추진 방향 및 제도화	55
4. KOICA 영향평가 추진을 위한 개선 방향	57
가. 주요 조사결과	57

나. 시사점	60
--------------	----

III. 해외 공여기관의 영향평가 추진 사례 68

1. 국제사회의 개발협력 영향평가 동향	68
가. 국제사회의 영향평가 논의 동향	68
나. 공여국·기관별 영향평가 추진 현황	70
2. 주요 공여기관의 영향평가 추진 사례	76
가. 프랑스 개발청(AFD)	77
나. 영국 FCDO	83
다. 독일 국제협력공사(GIZ)	87
라. 세계은행	95
3. KOICA 영향평가 제도화를 위한 시사점	99
가. 주요 조사결과	99
나. 시사점	103

IV. KOICA 영향평가 추진 가이드라인(안) 106

1. KOICA 영향평가 가이드라인의 목적과 고려사항	106
가. 가이드라인의 목적	106
나. 영향평가 제도화 추진 시 고려사항	107
2. KOICA 영향평가의 정의와 원칙	109
가. 정의 및 목적	109
나. 추진 원칙	111
3. KOICA 영향평가 제도·운영 체계	113
가. 제도적 위치	113
나. 추진 구조 및 이해관계자 역할	114
다. 대상 선정 기준 및 절차	118

라. 예산 책정 가이드	122
4. KOICA 영향평가 수행 및 활용	127
가. 영향평가 수행 체계	127
나. 영향평가 수행 절차	130
다. 단계별 산출물 및 품질관리	134
라. 영향평가 방법론 선택 가이드	141
마. 설문조사 설계 및 시행 시 유의사항	152
바. 영향평가의 활용 및 환류	156
 V. 결론 및 제언	 160
1. 요약 및 시사점	160
2. KOICA 영향평가 추진 로드맵 제안	161
 참고문헌	 166
 [부록 1] 면담 및 전문가 간담회 결과	 173
 [부록 2] KOICA 임직원 설문조사 결과	 185

표 목 차

표 I-1. 인터뷰 실시 개요	6
표 II-1. 기 추진 KOICA 영향평가: 2011~23년	12
표 II-2. 추진 중 또는 추진 예정인 KOICA 영향평가	14
표 II-3. KOICA 사업평가 규정의 평가 유형	25
표 II-4. KOICA 연간 사업평가 대상 선정 기준	26
표 II-5. 평가성 사정 기준 및 체크리스트	27
표 II-6. KOICA 종료평가 추진 주체 및 주요 역할	32
표 II-7. KOICA 종료평가 품질등급 분포	33
표 II-8. KOICA 종료평가 품질검토 기준	33
표 II-9. 평가윤리 준수도 평가항목	36
표 II-10. KOICA 분야별 사업 규모 및 분야별 성과비표	42
표 II-11. KOICA 유형별 사업 규모	42
표 II-12. 2024년 KOICA 추진 국별협력사업 중 상위 10개 사업(총액 기준)	45
표 III-1. USAID 영양 사업 평가 유형 의사결정 방법	72
표 III-2. 해외기관 주요 조사내용	76
표 III-3. AFD 평가활용맵의 평가 활용 유형	81
표 III-4. AFD 평가활용맵의 주요 평가방법별 추천 활용 예시	81
표 III-5. 영국 SIEL 프로그램 포트폴리오	85
표 III-6. SIEL 프로그램을 통한 FCDO 영향평가 추진절차	86
표 III-7. DEval의 RIE 체크리스트	90
표 III-8. GIZ 거버넌스 사업의 영향평가 추진단계	93
표 III-9. 양자기관별 주요 조사결과	100
표 IV-1. KOICA 영향평가 가이드라인의 구성	106
표 IV-2. KOICA 영향평가 추진 원칙(안)	112

표 IV-3. KOICA 영향평가의 주요 이해관계자 및 역할	117
표 IV-4. KOICA 영향평가 대상 후보 적합성 검토 기준	119
표 IV-5. 영향평가 대상 사업 평가성(Evaluability) 사정 체크리스트 (예시)	121
표 IV-6. 영향평가 예산 설정 권고(안)	123
표 IV-7. 영향평가 예산 주요 구성 항목 및 증감 요인 예시	123
표 IV-8. 영향평가 시 내부 및 외부 평가자의 역할	129
표 IV-9. 영향평가 수행 절차	133
표 IV-10. 영향평가 단계별 산출물 품질관리 항목	134
표 IV-11. 영향평가 사전조사 보고서 주요 내용 및 품질검토 항목(안)	136
표 IV-12. 영향평가 수행계획서 주요 내용 및 품질검토 항목(안)	137
표 IV-13. 모니터링 결과보고서 주요 내용 및 품질검토 항목(안)	138
표 IV-14. 영향평가 최종보고서 주요 내용 및 품질검토 항목(안)	140
표 IV-15. 핵심 평가질문에 따른 평가 설계	142
표 IV-16. 영향평가 디자인에 따른 방법론	143
표 IV-17. 영향평가 방법론 선택 가이드	144
표 IV-18. 사례 사업 분석 방법 적용 예시	147
표 IV-19. 세계은행 분야별 지표 사례	151
표 IV-20. 검정력 계산 예시	154
표 IV-21. 표본 크기 설정 시 클러스터 사례	154
표 V-1. KOICA 영향평가 추진 로드맵 요약표	162

그 립 목 차

그림 II-1. KOICA 사업평가 중기전략(2024~2028) 체계도	18
그림 II-2. KOICA 종료평가 세부절차	30
그림 II-3. KOICA 국별협력사업 추진 절차	37
그림 II-4. KOICA 국별협력사업 수행 체계 예시	39
그림 II-5. KOICA 성과관리 수행 체계 사례: 라오스 농촌개발 사업	41
그림 II-6. 2020~23년 사업 유형 및 분야별 지원 비중	43
그림 II-7. 2024년 KOICA 추진 국별협력사업 규모별 분포	44
그림 II-8. 2024년 KOICA 추진 국별협력사업 사업 기간 및 규모간 상관관계	44
그림 II-9. 영향평가 인식 정도 및 영향평가 정의 이해도	47
그림 II-10. 영향평가 교육 경험 및 영향평가 정의 이해도	48
그림 II-11. 영향평가 자습 경험 및 영향평가 정의 이해도	48
그림 II-12. 영향평가 실시 목적	51
그림 III-1. USAID 평가 의사결정 모형	72
그림 III-2. WFP의 영향평가 예상 소요 비용(2019-2022)	75
그림 III-3. AFD PAIRES 프로그램의 영향평가 추진 절차	80
그림 III-4. DEval의 3단계 의사결정 가이드도구	91
그림 IV-1. 영향평가 추진 절차	116
그림 IV-2. 영향평가 대상 선정 절차	120
그림 IV-3. 영향평가 수행 체계(안) 도식	127

글 상 자 목 차

글상자 II-1. KOICA 사업평가 중기전략(2024~28)의 영향평가 관련 내용	19
글상자 II-2. KOICA 사업평가 중기전략(2024~28)의 의사소통·협업체계 관련 내용 ..	21
글상자 III-1. AFD PAIRES 프로그램	78
글상자 III-2. BMZ의 영향평가(RIE) 지원 프로그램	90
글상자 IV-1. 영향평가 방법론 주요 참고자료 예시	141

I. 서론

1. 연구 배경 및 목적

가. 연구 배경 및 필요성

□ 국제개발협력에서 영향평가(Impact Evaluation)의 중요성 증대

- 초기 국제개발협력 사업은 투입물과 활동을 중심으로 그 효율성과 효과성을 평가하는 데 집중하였으나, 21세기에 들어 개발협력 사업의 성과(results)를 과학적이고 객관적으로 평가해야 한다는 담론이 확대됨.
 - 2000년 UN의 새천년개발목표(MDGs) 수립으로 개발원조가 빈곤, 교육, 보건, 환경 등 구체적인 지표를 개선하였는지 파악할 필요가 대두되었음.
 - 2003년 ‘원조효과성에 관한 고위급회담’을 시작으로, 2005년 파리선언, 2008년 아크라행동계획, 2011년 부산선언 채택 등은 성과에 기반한 개발 효과성 제고 노력을 강조함.¹⁾
 - 이에 증거 기반 정책 및 사업 설계에 기여하기 위해 실험적 방법으로 개발협력의 효과성을 엄밀히 평가하는 영향평가의 중요성이 부각됨.
- 영향평가를 통해 실증적 증거에 기반한 지식을 축적하고, 학습과 의사결정에 반영하여 사업의 효과성 제고에 활용할 필요성이 강조됨.
 - 90년대 이어진 원조 효과성에 관한 거대 담론과 논쟁에 대한 대안으로, 사업 효과성에 대한 실증적인 영향평가와 축적된 미시적 증거에 기반한 정책 수립이 새로운 규범으로 인식되고 있음.²⁾
 - 실용적인 측면에서, 본사업 이전의 시범(pilot) 사업에 대한 영향평가는 사업 효과성을 검토하여, 사업효과성 제고에 기여하는 바가 클 것으로 예

1) 허윤선 외(2017), pp. 18~19; Glewwe & Todd(2022), pp. 3-4.

2) 김부열(2016); 박복영(2014).

상됨.

- 특히 영향평가는 사업의 의도하지 않은 파급효과에 대해 사후적인 검토를 가능하게 하여, 사업 확장(scale-up) 혹은 후속 사업 설계 시 활용할 수 있는 교훈을 학습할 수 있다는 장점이 있음.
 - 직접적인 후속 사업이 아니더라도, 해당 사회에 대한 사회경제적 맥락과 경제 주체들의 행태 및 기전에 대한 이해를 증진할 수 있다는 점에서, 영향평가는 중장기적인 자료 축적의 가치를 가짐.
- 최근 국제개발협력 주요 기관에서는 영향평가를 통한 정책 수립과 교훈 학습이 보편화되고 있음.
- 2000년 이후 실증적 분석 방법론을 적용한 영향평가를 통한 미시적 효과성 검토가 보편화되어, 국제기구(예: WB DIME, 2005년 설립), 학계(예: J-PAL, 2003년 설립³⁾) 등 사업별 영향평가에 특화된 조직들이 운영 중임.
 - 나아가 영향평가의 교훈을 바탕으로 실증적 자료를 중장기적으로 축적하여, 국제개발의 분야의 담론을 성찰하고 선도하고 있음(예: 3ie, 2008년 설립⁴⁾).

□ KOICA 내 영향평가의 체계적 추진을 위한 제도 정비의 필요성

- KOICA는 비교적 체계적인 평가 시스템을 운영하고 있으나, 영향평가 추진을 위한 원칙과 기준이 명확히 정립되지 않아 영향평가가 KOICA의 평가 체계 내에서 효과적으로 자리 잡지 못하고 있음.
- KOICA의 평가 관련 지침에서 사업 평가에서 영향평가의 기능과 역할을 고려한 흔적이 있으나,⁵⁾ 실질적으로 수행 건수가 매우 제한적이며 소수의 영향평가가 연구 등의 형태로 수행됨.
 - 영향평가 대상 사업 선정 기준은 명확히 정립되지 않은 실정이며, 기관 차원에서 전략상 성과 입증이 필요하거나 유사한 사업 확대가 필요한 경

3) J-PAL(Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab) 홈페이지(<https://www.povertyactionlab.org/>) 참고.

4) 3ie(International Initiative for Impact Evaluation) 홈페이지(<https://3ieimpact.org/>) 참고.

5) 예를 들어 KOICA 평가실이 발간한 「평가성 사정기준(KOICA 평가실 2023b)」은 “핵심 수혜자 그룹에 대한 데이터 접근성” “실험적·준실험적 방법론의 적용가능성” 등을 평가성 기준으로 삼고 있음.

우 등 내부 관심도와 의사결정에 따라 선별적으로 영향평가를 추진함.⁶⁾

- KOICA는 과학적 방법론을 활용한 영향평가를 확대 추진할 계획으로, 기존에 임의로 수행해 온 방식을 개선하여 영향평가 추진 원칙과 사업 선정 기준, 평가 수행방식·기법 등을 확립할 필요가 있음.
 - 선행연구에 따르면, KOICA 영향평가는 사업부서나 현지사무소에서 자발적으로 제안하여 평가부서에서 지원하는 방식으로 수행되어, 영향평가에 대한 인센티브와 체계적인 메커니즘이 부족하고 평가 재원과 전문인력 확보가 어렵다는 한계가 있음.⁷⁾
 - 영향평가는 사업 기획 단계부터 설계가 필요한 만큼 KOICA 내 여러 부서와 사업관리기관, 협력국 관계자 협조 방식 등도 고려되어야 함.
- KOICA 조직 내 영향평가가 제도적으로 정착하기 위해서는 영향평가를 체계적으로 추진할 수 있는 명확한 기준과 지침 마련 및 이를 실현하기 위한 로드맵 수립이 요구됨.
 - 이를 위해 영향평가를 추진하기 위한 대내외 환경 및 제도적·운영적 여건 분석을 바탕으로, 영향평가 추진 원칙과 기획, 수행 및 활용 방안 등 가이드라인을 수립하기 위한 기초 연구가 필요함.

나. 연구 목적

- 본 연구는 KOICA의 평가 체계 내에서 영향평가의 원칙과 수행 방안을 체계적으로 정립하기 위한 분석 자료를 제공하고, KOICA 영향평가 추진을 위한 가이드라인과 향후 로드맵을 제시하는 것을 목적으로 함.
- KOICA의 현 평가 체계와 영향평가 운영 현황 및 추진 여건을 검토하고, 주요 공여기관의 사례를 분석하여 KOICA에 적합한 영향평가 추진 방향과 수행 절차의 가이드라인을 제안하고자 함.

6) 이상미(2017).

7) 허윤선 외(2017), pp. 41~42.

- 영향평가 대상 선정 기준, 수행 절차, 품질 관리, 결과 활용 전략 등을 포함한 KOICA 영향평가 가이드라인을 도출하고, 이를 효과적으로 실행하기 위한 단계별 추진 로드맵과 제도적 기반을 제안함으로써 KOICA의 영향평가 제도화에 기여하고자 함.

2. 연구 내용 및 방법

가. 주요 연구 내용

1) KOICA 영향평가 추진 현황, 제도 및 운영 환경 분석

- KOICA의 평가 체계와 제도적·운영적 기반을 검토하여, 영향평가를 체계적으로 도입·확대하기 위해 고려해야 할 사항과 개선 방향을 도출하고 KOICA 영향평가 가이드라인 및 로드맵 수립의 기초 자료로 활용
- 과거 KOICA가 추진해 온 영향평가의 기획, 수행 방식, 환류 사례를 조사하고 한계점을 분석
- KOICA의 평가 정책 및 지침, 평가 수행 방식, 관련 조직·운영 구조 및 행정적 절차, 내부 평가인력 및 관리 역량을 조사하고, 영향평가 수행을 위한 제도적 기반, 외부 평가기관과의 협력 구조 형성을 위한 시사점 도출
- KOICA 내부(평가실 및 사업 관련 부서)와 외부(외부 평가기관, 협력국, 평가 결과의 주요 수요자 등) 이해관계자의 역할과 기대를 분석하여 영향평가의 실효성을 높이기 위한 협력 방안을 도출
 - KOICA 사업 또는 여타 개발사업에 대한 기 영향평가 수행자 또는 사업 담당자, 국내 평가생태계 내 이해관계 주체와 인터뷰를 통해 의견 수렴
- KOICA 사업의 유형과 수행 방식이 영향평가 수행에 미치는 영향을 분석하고, 특히 사업의 규모, 기간, 데이터의 가용성 등을 고려하여 실험적·준실험

적 영향평가 적용 가능성을 평가

2) 해외 공여기관의 영향평가 추진 사례 분석

- 영향평가를 시행하는 대표적인 공여기관을 대상으로 영향평가 추진 사례를 분석하고, KOICA의 영향평가 제도화를 위한 현실적이고 실행 가능한 시사점을 도출하여 KOICA 영향평가 가이드라인 및 추진 로드맵 수립에 반영
 - 영향평가를 시행하는 양자 공여기관(영국 FCDO, 독일 GIZ, 프랑스 AFD)과 실제 영향평가를 수행하는 전문 다자기관(세계은행 DIME)을 분석대상 사례로 선정하여, 영향평가의 기획부터 환류까지 전 단계에 걸친 현황을 파악하고 시사점을 도출

3) KOICA 영향평가 추진 가이드라인 도출

- 영향평가 추진을 위한 KOICA의 제도적·운영적 고려사항과 타 공여기관의 영향평가 추진 사례 분석의 시사점을 바탕으로, KOICA 영향평가 추진을 위한 가이드라인을 도출하고 향후 과제와 로드맵을 제시
 - 평가성에 기반한 대상 선정 기준, 평가 결과의 유용성을 담보하는 기획·설계, 학습효과를 극대화하는 성과 확산의 표준지침 제시
 - 영향평가 수행을 용이하게 하고 확산성을 극대화하기 위한 KOICA 내의 제도적 기반 제언

나. 연구 방법

□ 자료 수집 및 문헌 분석

- KOICA 평가 체계 및 운영 현황, 기존 영향평가 추진 사례 및 결과보고서, ODA 사업 현황 및 문서 등 KOICA의 관련 문헌자료 수집 및 검토

- 해외 사례분석 대상기관의 전략 문서, 홈페이지, 영향평가 가이드라인, 실적 및 결과보고서, 홍보자료 등 관련 자료 수집 및 검토
- 영향평가 방법론 및 개발사업 적용 사례 관련 학술논문 및 정책연구 보고서 수집 및 분석

□ 심층 인터뷰

- KOICA 평가실, 사업부서, 사무소 등 영향평가 추진 시의 이해관계자를 대상으로 인터뷰를 실시하여, 영향평가에 대한 수요, 기대 또는 우려 사항, 영향평가 제도 도입 시 고려할 사항을 파악
- KOICA 사업 또는 타 개발사업의 영향평가 기 수행자 또는 사업 담당자, 국내 평가생태계 내 이해관계 주체의 의견 수렴
- 해외 사례분석 대상 기관의 담당자를 대상으로 인터뷰를 추진하여, 영향평가 수행체계, 활용 및 환류 방식 등 문헌으로 파악하기 어려운 정보 수집

표 I-1. 인터뷰 실시 개요

구분	인터뷰 대상	일정
KOICA 내부 이해관계자	KOICA 평가실 영향평가 담당자	2025년 4월 25일 (대면)
	스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 담당자(평가실, 사무소) 및 참여자(내부평가자)	2025년 5월 28일 (비대면)
	캄보디아 농촌공동체 사업 영향평가 당시 사무소 사업 담당자	2025년 6월 2일 (비대면)
	미얀마 농촌공동체 사업 영향평가 당시 사무소 사업 담당자	2025년 6월 2일 (비대면)
	페루 쿠스코시 폐기물 통합관리체계 구축 및 자원순환 선진화 사업 사무소장 및 담당자	2025년 6월 3일 (비대면)
	KOICA 평가실장 및 영향평가 담당자	2025년 6월 4일 (대면)
	페루 쿠스코시 폐기물 통합관리체계 구축 및 자원순환 선진화 사업 영향평가 관리자 (평가실)	2025년 6월 4일 (대면)

표 I-1. 인터뷰 실시 개요

구분	인터뷰 대상	일정
KOICA 외부 이해관계자	김부열 서울대 환경대학원 교수 (캄보디아/미얀마 농촌공동체 사업 영향평가팀)	2025년 5월 26일 (비대면)
	임장희 모라비아앤코 군산사무소장 (전 KOICA 사업 PMC, 전 KOICA 케냐 사무소장)	2025년 6월 13일 (대면)
	비오디브 이민호 해외농업본부장 (KOICA 라오스 농촌개발사업 성과관리용역 PM)	2025년 6월 17일 (비대면)
해외기관	세계은행 DIME 영향평가 전문가	2025년 4월 11일 (비대면)
	독일 GIZ 평가팀 영향평가 담당자	2025년 5월 7일 (비대면)
	영국 FCDO 평가팀 영향평가 담당자	2025년 5월 13일 (비대면)
	프랑스 AFD 평가부서 영향평가팀 담당자	2025년 5월 19일 (비대면)

자료: 저자 작성

□ KOICA 임직원 설문조사

- KOICA 단내 이해관계자의 영향평가에 대한 인식 및 수요를 파악하고 영향평가 기준 및 추진 가이드라인의 방향에 대한 의견을 수렴하기 위해 설문조사 실시
 - 설문조사 기간: 2025. 6. 9. ~ 2025. 6. 30.
 - 조사 대상: KOICA 전 직원, 총 응답자 53명
 - 조사 방법: 온라인 설문조사

□ 전문가 자문

- 전문가 자문을 통해 연구 결과물의 실효성과 타당성, 적용 가능성을 검증하고, 추가적인 보완 사항을 도출하여 최종 결과물의 완성도 제고
 - 자문 기간: 2025. 7. 8. ~ 2025. 7. 15.
 - 자문 대상: 국제개발 영향평가에 대한 전문성, KOICA 사업의 성과관리

및 영향평가 경험자 등 전문가 총 7인

- 주요 내용:

- KOICA 영향평가 가이드라인의 국제적 정합성 및 타당성
- KOICA 조직 및 평가 체계 내 적용 가능성
- 영향평가 대상 선정 및 수행 방식의 실현 가능성
- 평가 결과 활용 및 정책 환류 전략의 효과성
- KOICA의 단계별 추진 로드맵의 현실성 및 실행 전략 보완

3. 연구의 의의 및 한계

□ 본 연구는 KOICA 영향평가의 조직적 도입 필요성이 높아지고 있는 상황에서 영향평가 추진을 위한 기초자료를 종합적으로 조사·정리하고, 추진 가이드라인 및 중장기 로드맵을 도출한다는 점에서 의의가 있음.

- 국제 동향·사례 및 국내외 전문가 의견을 반영하여 KOICA 제도 및 사업수행 체계에 맞는 영향평가 적용 방향을 제시함.
- 문헌분석, 설문조사, 이해관계자 인터뷰를 병행하여 사업별 영향평가 적용 가능성 진단 및 추진방안을 도출함.
- 영향평가 추진 전 과정에 필요한 수행 및 관리 가이드라인 초안을 제시하여 KOICA 영향평가 제도화를 위한 실무적 활용도를 제고함.

□ 본 연구는 KOICA 영향평가 제도화에 기여하기 위한 기초연구의 성격을 가지며, 연구 범위와 자료·시간적 여건 등의 제약으로 다음과 같은 한계가 있음.

- 연구 범위와 일정의 제약으로 KOICA 전 사업 모델과 다양한 사업 환경을 포괄하는 분석에는 한계가 있음.
- KOICA 사업 모델이 다양하고 변화가 크다는 점에서 세부 사업군별 적용 가능성 분석은 다소 어려운 면이 있으며, 설문조사를 통해 사업 유형별

적합성을 분석함으로써 일부 보완함.

- 설문조사 및 면담, 전문가 자문을 통해 다양한 의견을 수렴하였으나, 이해관계자 범위 및 표본 측면에서 제약이 있었음.
- KOICA 임직원 설문조사의 경우, 응답자의 선택편의 존재 가능성이 높아 결과 해석에 유의할 필요가 있음.

II. KOICA 영향평가 현황과 추진 여건 분석

1. KOICA의 영향평가 추진 현황 및 방향

가. KOICA 영향평가 추진 현황

□ KOICA의 평가는 1996년 평가 전담부서가 설치된 이후 KOICA의 사업수행 체계 및 정책의 변화에 맞추어 변하고 다양화되었음.⁸⁾

- 1990년대 말 개발사업의 진도평가 및 사후평가 중심으로 실시되다가 2000년대 중반에는 분야별 종합평가 및 국별 전략 평가, 2010년대 중반에는 사후평가에 집중하며 일부 영향평가를 수행함.
 - 2010년대 후반 이후부터는 분야별 종합평가, 국별 포트폴리오 평가, 개별사업의 종료평가, 파트너십 사업 평가를 집중적으로 수행하고 있음.
 - '23년도까지 KOICA 평가 건수가 크게 증가하고 있는데, 개별 사업성과에 대한 종료평가가 대부분을 차지함.⁹⁾
 - '18년 13건, '19년 19건, '20년 26건에서 코로나 팬데믹 이후 '21년 39건, '22년 83건, '23년 107건으로 높은 증가세를 보임.
 - 과거 수행된 평가 과제들은 정책평가, 전략 평가, 국별 평가 등 KOICA의 기여를 거시적으로 조망하는 평가 과제들이 많았으나, 근래의 평가 과제들은 대부분이 사업별 성과 평가에 집중되어 있음.
 - 특히 과거 간헐적으로 수행되던 사후평가는 제한적이며, 사업별 종료 평가가 대다수를 차지함.
- * 예: '23년 평가 연보에 제시하는 평가 목록 41건이 모두 종료평가
- '23년 종료평가 대상사업 유형별로는 시민사회 협력사업(44건), 국별 협

8) 김지윤(2022), p. 108~113, p. 115.

9) KOICA(2021b), KOICA(2024a).

력사업(35건), 국제기구협력 사업(17건), 기업협력사업(5건)의 순으로 다수를 차지해, 사업 유형별로도 성과 평가가 편중되어 있음을 알 수 있음.

- '21년부터 '23년 수행 평가들은 모두 평가등급제 적용되었으며, 사업 성과 등급은 동태적인 상향평준화 추세를 보여, 해당 시기 사업 80%의 “성공적” 혹은 “매우 성공적” 등급을 받음.

- 사업 성과 평가에 대한 최근의 추세는 KOICA 사업별 성과를 면밀히 이해하고자 하는 높은 수요를 보여주는 동시에, 기존 종료평가 중심의 사업 성과 평가의 한계를 시사함.

□ KOICA는 사업의 성과를 과학적이고 객관적으로 입증하기 위해 2011년부터 영향평가를 추진하기 시작하였으며,¹⁰⁾ 2011~23년 기간 동안 KOICA가 자체 추진 사업에 대해 공식적으로 추진한 영향평가는 8건임(표 II-1).

- 2011년 ‘에티오피아 아르시존 가족계획 및 모자보건 증진사업’을 대상으로 영향평가를 추진하였는데, 이는 한국의 개발협력사업에 영향평가를 최초로 적용한 사례임.¹¹⁾

- 사업 설계 시에 영향평가를 계획하지 않았기 때문에 사후적으로 비교집단을 설정하였음.

- 주로 보건 및 식수위생, 농촌개발 분야에서 영향평가를 추진하였으며, 직업훈련(교육) 분야에서도 1건 수행함.

- KOICA에서 자체적으로 추진한 영향평가는 대체로 내부평가나 평가실과 사업수행기관의 공동평가로 이루어졌으며, ‘베트남 응에안성 산업기술학교 역량강화사업’과 ‘농촌공동체 개발 사업’에 대한 영향평가는 외부평가로 이루어짐.

10) 강종려(2012), p. 197.

11) 위의 자료, p. 203.

표 II-1. 기 추진 KOICA 영향평가: 2011~23년

연도	분야	영향평가 대상 사업	평가 주관/ 수행 기관	비고
2011	보건	에티오피아 아르시존 가족계획 및 모자보건 증진사업	KOICA 평가실 (내부평가)	- 준실험적 방법/혼합방법론 - 2011년에 발간된 보고서는 종 료평가 보고서로 영향평가로 보기 어려움. - 사후 추진
2012				
2015	식수위생	가나 불타 식수위생사업	KOICA 평가실 (내부평가)	- Clustered RCT - 사업 설계와 평가 설계를 동 시에 추진 - 국제학술지 게재 내용을 번역 하여 영향평가 보고서 발간
2016	교육	베트남 응에안성 산업기술학교 역량강화사업	상명대 천안산학협력단 (외부평가)	- 설문조사를 활용한 비교연구/ 혼합연구방법론 - 사후 추진 - 보고서 2017년 발간
	보건	DR콩고 이디오파 식수위생개선사업(영문)	KOICA 평가실 (내부평가)	- Clustered RCT - 2017년에 국제학술지에 게재 된 논문 2건을 엮어서 발간
2017	보건	가나 불타지역 모자보건 증진을 위한 인력양성 및 서비스 전달 체계 보강사업	KOICA 평가실/ 사업수행기관 (공동평가)	- Clustered RCT - 국제학술지 게재 - 보고서 미발간
2017	식수위생	에티오피아 SNNPR 구라게존 식수위생개선사업	KOICA 평가실/ REDI (공동평가)	- Clustered RCT - 국제학술지 게재 - 보고서 미발간 - 평가연보에 영향평가 수행 실 적으로 미포함
2020	농촌개발	미얀마 농촌공동체 개발사업	KDI국제정책 대학원, 서울대 경제학과 (외부평가)	- 행동 실험 및 준실험적 평가 방식 - 사후 추진 - 국제 학술지 게재(미얀마 3건, 캄보디아 1건) - 평가연보 미포함
		캄보디아 농촌공동체 개발사업		
2025	농촌개발	SMART Project: Impact Evaluation	WFP	- Clustered RCT - 최종 평가보고서 미발간 - 2021년 기초선 조사 완료, 2023년 종료선 조사 완료 - 2025년 2월 7일, KOICA 르완 다 현지사무소에서 영향평가 결과 발표회 개최

자료: KOICA(2024a), pp. 47~51; 이상미(2017); 해당 연도 평가연보 및 개별 영향평가 보고서를 참고하여 저자 작성.

- KOICA에서 기수행한 영향평가 중 KOICA의 사업정보플랫폼에 공개된 보고서는 총 4건이며, 평가연보에 포함된 건은 6건임.¹²⁾

- 영향평가 추진 시 국제학술지 게재를 함께 추진한 경우가 대부분이며, 국제학술지에 게재된 내용을 번역 또는 엮어서 영향평가 보고서를 발간하기도 함.

□ KOICA에서 영향평가보고서로 관리하지는 않지만 국제연구기관을 통해 영향을 평가를 추진하거나 사업 자체적으로 영향평가를 실시한 경우가 있음.

- KOICA는 호주와 공동으로 J-PAL에 자금을 지원하여 인도네시아 의료보험가입요인에 대한 영향평가를 실시하였으며, 영향평가 보고서가 아닌 연구보고서로 발간되었음.¹³⁾

- 일부 시민사회협력사업(민관협력사업)의 경우 자체적으로 영향평가를 실시하기도 하였으나 KOICA의 영향평가 보고서로 발간되거나 관리되지 않는 것으로 보임.¹⁴⁾

□ 2025년 현재 진행 중이거나 추진 예정인 영향평가는 총 9건임(표 II-2).

- KOICA 프로젝트 사업에 대한 영향평가 총 4건이며 모두 외부평가를 통해 이루어질 예정임.

- 4건 중 3건은 국내평가업체를 PMC로 선정하여 추진할 예정이며, 1건은 국제기구인 WB-DIME을 통해 추진 예정임.

* 추진 예정인 영향평가 사업 4건은 KOICA 내부평가자가 참여 예정

12) 공공데이터포털에서 제공하는 '한국국제협력단_개발협력사업 평가보고서 목록'에서 확인할 수 있는 영향평가 보고서는 2011년과 2012년에 발간된 '에티오피아 아르시온 가족계획 및 모자보건 증진사업', 2015년에 발간된 '가나 볼타 식수위생사업', 2016년에 발간된 '베트남 응에안성 산업기술학교 역량강화사업'의 영향평가 보고서뿐임. KOICA 사업평가정보플랫폼에서 확인할 수 있는 영향평가 보고서 4건도 '한국국제협력단_개발협력사업 평가보고서 목록'에서 확인할 수 있는 영향평가 보고서와 동일함. 평가연보에서 평가결과가 수록된 6건의 보고서 중 KOICA ODA 도서관에서만 소장자료 검색을 통해 확인할 수 있는 보고서는 'DR콩고 이디오파 식수위생개선사업 영향평가 보고서(영문)'뿐이며, '가나 볼타지역 모자보건 증진을 위한 인력양성 및 서비스 전달 체계 보강사업' 영향평가 보고서는 확인할 수 없었음.

13) J-PAL Southeast Asia(2017).

14) 예를 들어, KOICA의 지원을 받아 아프리카미래재단과 연구진이 협력해 아프리카 말라위에서 중학교 여행생의 학비 지원을 통한 여아교육 원조사업에 대한 효과를 RCT를 활용하여 측정하였으며 평가의 결과를 바탕으로 국제학술지에 게재하였음 ('교육지원 사업 참여한 학생들 경제적 합리성 ↑...최빈국 교육원조 확대 뒷받침 근거' (2018. 10. 5., 검색일: 2025. 5. 12)). 그러나 KOICA의 사업평가정보플랫폼에서는 해당 사업에 대한 평가보고서를 확인할 수 없음.

표 II-2. 추진 중 또는 추진 예정인 KOICA 영향평가

사업 형태	추진 여부	영향평가 대상 사업	평가 주관/ 수행 기관	비고
프로젝트	추진 예정	스리랑카 북부 및 우바주 지속가능한 폐기물 관리 및 순환경제 구축 사업	미정/ 외부평가	- 국내평가업체(PMC) 선정 입찰 진행중
	추진 예정	혁신적 농촌공동체 개발 프로그램 영향평가: 라오스, 방글라데시	미정/ 외부평가	- 평가 계획 작성 중, 금년도 하반기 중 영향평가 설계를 위한 사전조사 예정 - 차년도 상반기 중 국내평가 업체(PMC) 통해서 평가 착수 예정
	추진 예정	페루 쿠스코시 지속가능한 관광을 위한 폐기물 재활용 및 순환경제 전환사업	WB-DIME	- 평가 컨셉노트 검토 중 - 금년도 상반기 중 기초선 조사 실시 예정
전략형 파트너십	진행중	필리핀 동부 비사야 지역 모자보건 증진사업 (11,250백만원/1단계): ttCF의 모자보건 서비스 이용 및 아동 영양에 대한 영향평가	-	- 준실험적 방법론을 활용 - 2025년 투고 예정
	진행중	방글라데시 랑푸르주 모자보건 시스템 강화 사업 (14,300백만원/1단계): 타겟 행동변화 커뮤니케이션 프로그램 기획 및 영향평가	-	- DID 및 인터뷰를 활용한 혼 합연구 - 연구계획서 IRB 심의중 - 2026년 상반기 투고 예정
	진행중	케냐 차보생태지역 복원 기반 통합적 기후변화 대응사업 ('23-'27/10,800백만원/1단계): 주민주도 경관복원 활동 및 농업가치사슬 연계의 효과성 평가	-	- 다중회귀분석, 이중차분법 등 준실험적 방법론 활용 - 2027년 하반기 투고 예정
다자성 양자	진행중	SMART Project: Impact Evaluation	WFP	- 최종 평가보고서 미발간 - 2021년 기초선 조사 완료, 2023년 종료선 조사 완료 - 기초선 조사 보고서 발간 - 2025년 2월 7일, KOICA 르 완다 현지사무소에서 영향 평가 결과 발표회 개최
	추진 예정	UNICEF 우간다 카라모자 지역 학교 및 의료시설의 기후변화 대응을 위한 식수위생 서비스 강화 사업	UNICEF 및 현지 컨설턴트	- 평가 컨셉노트 검토 중 - 금년 상반기 중 기초선 조 사 실시 예정

자료: KOICA 제공 자료.

- 전략형 파트너십 사업 3건은 준실험적 방법론을 활용하여 영향평가를 추진 중에 있으며 학술지 투고 예정
- 다자성 양자 사업 2건 중 1건은 진행 중이며 1건은 추진 예정으로 사업 담당 국제기구가 영향평가를 추진

□ KOICA가 추진해 온 영향평가의 목적이나 평가 대상 사업을 선정한 기준은 명확하지 않음.

- 이상미(2017)에 따르면 공식적인 KOICA 영향평가 대상 사업 선정기준은 없으며, 선행연구에서 제시하는 영향평가 권고사항을 준용하여 선별적으로 평가 대상을 선정하여 시행한 것으로 파악됨.
 - △기관 차원의 전략상 성과 입증이 필요한 사업, △국제적으로 인과관계가 뚜렷하게 밝혀지지 않았거나, 논란이 있어 성과 입증이 필요한 분야의 사업, △향후 동일한 사업의 내용으로 사업 확대(scale-up)가 필요한 경우, △혁신적인 기술 혹은 접근방식이 활용된 경우
- 기 추진된 영향평가의 경우 상기 목적에 해당하는지 여부가 명시되어 있지 않아 영향평가 추진의 전략적 목적이 불분명함.

□ 사업평가 규정에 따라 최종 평가보고서를 공개해야 하나, 그 동안의 영향평가 결과보고서는 일부만 발간물로 공개되어 있음.

- 기 수행된 영향평가 보고서 8건 중 4건만 KOICA 사업평가정보플랫폼을 통해 공개되어 있으며, 1건은 ODA 도서관에서 검색을 통해 확인 가능함.
 - 일부 보고서의 경우 국제학술지에 게재되어 있음에도 불구하고 KOICA 내부에서 영향평가 보고서를 보유하고 있지 않거나 평가 연보에도 기재되어 있지 않은 경우가 있어 영향평가 추진 내역에 대한 관리를 개선할 필요가 있음.
 - 영향평가는 학술지에 게재하는 경우가 많기 때문에 영향평가보고서 공개

시 관련된 학술지 게재 내역과 같은 정보도 같이 제공하는 것이 바람직함.

- 영향평가의 평가성(evaluability)과 평가 품질은 사업의 구성적 특징에 따라 크게 차이가 나기 때문에, 사업 및 성과관리 계획이 수립된 이후 혹은 사업이 시작된 이후에 사후적으로 영향평가 대상으로 선정될 경우 영향평가의 유용성이 매우 제한적임.
- 사업 설계 과정에서 대조군을 염두에 두지 않을 경우 인과적 분석이 불가능하며, 사후적으로 준실험적 대조군을 설정할 경우 평가 품질이 상대적으로 낮아질 수 있음.
 - 2020년 종료된 미얀마/캄보디아 농촌공동체 개발사업의 영향평가가 대표적인 사례로, 사업수립 이후에 영향평가가 결정되어 사후적으로 대조군을 설정하는 준실험적 방식을 대안적으로 사용함.¹⁵⁾ 결과적으로 동일추세 가정(parallel trend assumption)을 확신하지 못하는 상태에서 영향평가를 수행함.¹⁶⁾
 - 특히 해당 사업은 영향평가팀이 뒤늦게 합류함에 따라, 상응하는 예산 동원에 어려움을 겪고 평가 관리상 KOICA의 직·간접적 부담이 있었음.¹⁷⁾
 - 가나 볼타 식수위생사업 영향평가(2017) 보고서에서는 또한 무작위 배정된 실험군 마을과 대조군 마을 사이의 누수효과(spillover effect)가 있음이 연구의 주요한 한계임을 밝히는데, 이는 사업설계 단계에서 영향평가 설계가 병행될 필요성을 예시함.
- 일반적으로 KOICA 사업 과정에서 성과관리를 위해 수집되는 기초선 조사 지표는 영향평가의 잠재적 분석 변수에 비해 매우 제한적이므로, 기초선 조사 시점에 영향평가가 기획되지 않는다면 성과관리를 위한 기초선 조사를 활용한 영향평가는 한계가 큼.
 - 2025년부터 추진 예정인 스리랑카와 페루의 폐기물 관리 및 순환경제 구축 사업은 세계은행 DIME이 사업 기획조사 단계부터 참여하여 영향평가

15) '미얀마/캄보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가' 연구진 비대면 면담(2025. 5. 26, 세종).

16) 김부열, 최승주(2020a); 김부열, 최승주(2020b).

17) '캄보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가' 담당자 비대면 면담(2025. 6. 2., 세종).

설계를 자문하였으며, 영향평가 과업이 구체화된 상태에서 평가가 추진 됨.¹⁸⁾

- 영향평가가 종료평가의 일부 혹은 종료평가의 대체물로 발간될 경우, 영향평가의 품질과 방법론적 엄밀성을 식별하기 어려움.
- DR콩고 식수위생개선사업은 '17년 사업 종료 시점에 맞춰 영향평가 결과가 발간되었으나, 해당 보고서의 영향평가는 PDM에 제시된 성과지표에 대한 기초적인 영향력 정량화에 머물러, 강건성과 기전을 고찰하지 못한 아쉬움이 있음.
- '23년 발간된 DR콩고 식수위생개선사업 종료평가 보고서에서 2017년에 발간된 영향평가 보고서의 한계를 인지하고, 사후적으로 목표(Goal)의 성과 달성도에 대해 “비교 불가”를 판정함.¹⁹⁾

나. KOICA 사업평가 중기전략(2024~2028)의 영향평가 추진 방향

- KOICA는 기관의 중장기 경영목표와 연계한 책무성 및 학습 강화, 지속적인 평가 체계 고도화를 위해 5년 단위 평가 중기전략을 수립하여 추진하고 있음.
- 2019~2023년 중기전략은 사업포트폴리오 평가 등 전략 평가의 도입, 평가 신뢰도 확보를 위한 ‘평가품질 제고 체계 구축’, 평가환류 활동의 강화를 포함한 6대 과제를 추진함.²⁰⁾
- 상기 중기전략이 종료되는 2023년에 2019~2023년 사업평가 중기전략 성과를 점검하고 신규 중기전략(2024~2028)을 수립하여 추진 중임.
- KOICA 사업평가 중기전략(2024~2028)은 ‘증거 기반 사업 수행체계를 구축하여 사업성과 제고 및 무상원조 대표기관의 책무성 달성’을 비전으로 삼고, 과학적 평가방법론의 활용, 사업기획-성과관리-평가 간 연계 강화 등을

18) ‘스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 용역’ 담당자 및 참여자 비대면 면담(2025. 5. 28, 세종); ‘페루 쿠스코시 폐기물 통합관리체계 구축 및 자원순환 선진화 사업 영향평가’ 현지사무소 담당자 비대면 면담(2025. 6. 3., 세종).

19) KOICA(2023a).

20) KOICA(2023b), p. 16~18.

중점 전략과제로 제시함(그림 II-1).

그림 II-1. KOICA 사업평가 중기전략(2024~2028) 체계도

비전	증거 기반 사업 수행체계를 구축하여 사업성과 제고 및 무상원조 대표기관의 책무성 달성			
미션	선진적인 평가 체계 확립을 통한 사업효과성 제고 및 국내 ODA평가의 건전한 생태계 조성			
핵심가치	SMART: ㉔ 표준화된 평가·환류제도 ㉕ 정량화된 평가결과 도출 ㉖ 활용 가능한 환류과제를 제시 ㉗ 평가품질 검토를 통한 평가 신뢰성 확보 ㉘ 역량있는 평가자 육성			
전략방향	1. 근거기반 ODA 정책 수립 체계 구축	2. 평가 체계 고도화	3. 평가 품질 및 환류 강화	4. 국내 ODA 평가 생태계 육성 선도
2028년 전략목표	전사평가수요 기반 정책 및 전략평가 과제 10건 이상 추진	심층평가 5건 이상 추진	평가 환류과제 수용률 70% 이상 달성	「중장기 경영목표」 전략과제 3.4 100% 달성 (내·외부 평가자 교육 500명)
중점 전략과제	1.1. 기관 경영목표 연계 연간평가계획 수립 및 평가전략 롤링	2.1. 과학적이고 새로운 평가방법론 활용 확대	3.1. 평가품질 제고	4.1. 외부 평가전문가 풀(pool) 확대 및 역량강화
	1.2. 정책수립 근거 마련을 위한 정책 및 전략 평가 확대	2.2. 다양한 사업유형 평가 확대 및 맞춤형 평가 기준 수립	3.2. 실효성 높은 평가결과 생산	4.2. 내부평가자 풀(pool) 확대 및 역량강화
	1.3. 신사업유형 및 분야에 대한 성과평가 확대	2.3. 평가성 사정 제도 운영을 통한 평가기획 강화	3.3. 사업기획 - 성과관리 - 평가 간 연계 강화	4.3. 내부평가자 평가 참여(매칭) 증대

자료: KOICA 평가실(2023a), p. 9.

- [전략방향 1] ‘근거기반 ODA 정책 수립 체계 구축’을 위해 신규로 도입되는 사업 유형 분야의 성과를 검증하고 평가 결과를 적시에 환류하는 것을 주요 내용으로 하는 [전략과제 1.3] ‘신사업유형 및 분야에 대한 성과평가 확대’를 설정
 - 실행과제로 ‘폐기물 처리 분야 사업 영향평가’(중기, 2025~2026), ‘시그니처사업 평가’(장기, 2027~2028) 계획을 제시함.
 - 신규 사업의 성과 검증을 위한 파일럿 평가 등 영향평가의 목적과 방법 다양화 필요성도 파악할 수 있음.
- [전략방향 2] ‘평가 체계 고도화’를 위해 ‘과학적이고 새로운 평가방법론 활용 확대’를 [전략과제 2.1]로 설정하고, 정량·정성적으로 고도화된 평가방법론을 개발 및 적용하기 위한 연구와 시범평가를 추진하여 점진적으로 확대할 계획임.

- [세부실행과제 2.1.1] ‘정량적, 정성적으로 개선된 평가방법론을 적용한 심층평가 확대’를 통해 영향평가 확대 추진 방향을 명확히 제시하고 있음.
- [세부실행과제 2.1.2] ‘KOICA 전사 평가 가이드라인 및 평가 기준 수립 등 제도 고도화’, [세부실행과제 2.2.1] ‘평가성 사정(Evaluability Assessment) 기준 수립’ 등 영향평가 대상 선정 및 기획을 위한 평가성 사정 방법과 세부 기준 수립의 필요성을 뒷받침함.

- 중기전략의 이행방안으로, △평가기획 단계에서 평가성 사정 신규 도입, △평가운영을 위한 평가 인력과 예산 확충, △평가이행점검 단계에서 평가단계별 의사소통 체계 정립, △성과관리-평가 간 단내 협업체계 제도화를 제시함.

□ KOICA가 제도적으로 영향평가를 도입할 경우, KOICA 사업평가 중기전략의 방향과 전략이행 단계별 적용 방안을 고려할 필요가 있음.

- (평가기획) 영향평가 대상의 선정과 평가성 사정 기준 관련하여, 중기전략에 제시된 ‘사업 정책 및 전략 평가’, ‘심층평가(평가방법론 고도화 평가)’, ‘개별 사업평가’의 대상 선정 우선순위와 기준(글상자 II-1)을 참고할 수 있음.

글상자 II-1. KOICA 사업평가 중기전략(2024~28)의 영향평가 관련 내용

- 사업 정책 및 전략 평가/심층평가(평가방법론 고도화 평가)
 - (기본방향) △기관의 사업 및 사업정책 관련 의사결정에 도움이 되는 우선순위가 높은 평가과제 후보군을 구체적으로 선정하여 평가실에서 평가 진행; △사업 성과의 과학적 검증을 위해 정량적, 정성적으로 고도화된 평가방법론을 적용하여 성과 확산 및 학습의 기회 마련
 - (우선순위) △기관의 전략 및 우선순위에 따라 평가 필요성이 높고 평가 결과의 파급력이 큰 대상 위주로 선정, △기본적으로 사업 성과검증이 필요한 신규분야 및 사업유형이나 모델 확산이 가능한 시그니처(우수) 사업유형 등을 우선 고려
 - (추진 주체) △기관차원의 학습을 위해 내부평가자 참여 평가 확대(필요시 외부 전문가가 참여하는 내·외부 공동평가 가능), 특히 영향평가 등 새로운 평가방법론을 적용하는 평가의 경우, 평가실 직원 중심의 내부평가자 참여 적극 권장, △고도화된 평가방법론을 이미 적용하고 있는 국제기구 혹은 타 공여기관과의 공동평가 기회를 우선적으로 모색
 - (추진방식) 영향평가, 실시간평가(RTE) 등 기식별된 고도화 수요를 우선 반영하여 진행하고, 그 외 수요는 연구 공모사업, 전문가 간담회, 평가포럼 등을 통해 단내·외 지속 접수 및 시범 적용

○ 개별 사업 평가

- (기본방향) 사업규모(예산 또는 유형), 다단계 추진여부, 평가를 통한 학습 필요성 등에 따라 평가실시 여부 검토
- (우선순위) 예산규모 800만불(100억원) 이상 사업은 평가 의무 실시하되, ▲시그니처(우수) 사업, ▲3단계 이상 사업, ▲그 외 사유로 평가추진이 필요한 사업은 평가위원회 심의를 거쳐 평가 대상 확정
- (품질관리) ▲개별사업 종료평가 전수 대상 독립평가패널 평가품질검토를 지속 실시하고, ▲사업부서에서 자체적으로 종료평가 추진 시 평가실이 개발한 사업유형 맞춤형 평가 가이드라인(구조화된 평가질문지, 방법론, 제안요청서 등 포함)을 제공하고, 사업부서 평가담당 평가교육 및 평가 추진과정 중 평가관리방안 컨설팅 예정

자료: KOICA 평가실(2023a).

○ (평가 운영) 영향평가 및 평가를 위한 기초선·종료선 조사 등 고도화된 평가 확대를 위해 평가 인력 및 예산 확충이 필요함.

- 특히 영향평가의 기획 및 품질관리, 정보·지식관리를 위해 KOICA 평가실 인력의 확충이 긴요함.

○ (평가 이행점점) 영향평가는 KOICA가 실시하는 일반 평가보다 기간이 길고 절차가 복잡하므로 각 단계별로 이해관계자 식별 및 의사소통 방안이 중요함.

- 영향평가가 체계적으로 기획, 수행, 활용되기 위해서 KOICA 평가 체계에 맞춰 영향평가의 목적, 평가 대상 선정 및 평가성 사정 기준, 추진·수행 주체, 절차 및 방식, 품질관리 및 환류 방안을 포함한 추진 가이드라인이 필요
- 평가의 계획-수행-결과도출-결과환류의 평가단계별로 이해관계자 수요 확인 및 의견 수렴 절차를 수립하고, 평가 추진단계별로 의사결정 주체, 방법, 분장, 참여자, 논의안건 등을 구조화할 필요
- 영향평가 실시 대상 사업에 대해서 PDM 변경관리, 성과데이터 수집, 관리, 활용 주체, 협업 체계 등 제도화 필요
- 영향평가는 KOICA가 실시하는 일반적인 평가보다 평가 기간이 길고 사업의 전 단계에 걸쳐 이루어져야 하므로, KOICA의 사업 추진 체계 및 이해관계자, 조직의 역량을 고려한 평가 절차 및 방법 설계도 중요함.

- 특히 수원국 현장, 수원국 기관의 협조, 수혜자 및 직접 조사대상 범위가 넓어지므로, 윤리적 문제 및 절차(IRB 등)도 신중히 검토 필요

글상자 II-2. KOICA 사업평가 중기전략(2024~28)의 의사소통·협업체계 관련 내용

○ 평가단계별 의사소통 체계 정립

- (중기계획) 평가 추진전략, 평가성 사정, 사업평가 관련 규정, 지침, 가이드라인, 매뉴얼 등 중기 평가계획 관련 신규수립, 개정 및 실적점검 시 관련 이해관계자 수요확인 및 의견수렴 절차 포함 예정

구 분	주요 대상
내부 이해관계자	· 사업전략처: 사업전략기획실, 국별사업총괄팀, SDG프로그램팀, 대외협력·신사업개발팀 · 사업부서: 지역실, 다자협력인도지원실, 시민사회협력실, 기업협력실, 연수사업실, 글로벌 인재양성총괄실 등 · 기타: 기획조정실, 윤리준법실, 데이터혁신팀 등
외부 이해관계자	· 평가참여: 평가품질검토 독립평가패널, 우수평가자, 사업평가 수행기관(학계, 컨설팅업체), 외부전문가 등 · 평가대상 사업 수행기관: 국내 PMC, 파트너기관, NGO, 국제기구 등 · 정부부처: 외교부, 국조실 등 · 타 시행기관: 수출입은행(EDCF), 한국보건의료재단(KOFIH) 등 · 타 공여기관·개발은행: 미국 USAID, 일본 JICA, 세계은행, 아시아개발은행, GGGI 등

- (연간계획) 평가 추진단계별로 의사결정 주체, 방법, 분장, 참여자, 논의안건 등을 구조화하고 이에 따라 관련 평가 주요사항 협의

○ 성과관리-평가 간 단내 협업체계 제도화

- (사업기획) 신규사업 기획·발굴 단계에서 M&E 비용을 예산(안)에 반영해 신규사업 품질개선을 도모하기 위한 사업 기획-평가 간 연계 구조화 제도개선 지속 추진
- (사업관리) 성과관리 핵심문서인 PDM의 변경관리, 기초선 및 중간선조사결과 취합된 성과데이터 관리와 활용 등을 위해 M&E 관점에서 단내 교육 및 자문을 실시하고 사업 성과관리 및 평가의 유기적 연계를 위한 제도개선 추진
- (평가환류) 평가결과 환류과제(Actions)의 단내 수용률을 개선하고 국내 이해관계자와 학습결과를 공유하기 위해 신규사업 심사절차에 평가실이 참여하여 직접 평가결과를 공유하고, 제언도출워크숍(최종점검회), 종합환류워크숍, 평가정보 외부공개, 이해관계자와의 평가학습공동체(EvalCOP), 수원국 환류워크숍 등 평가정보 공개 채널 다각화 지속

자료: KOICA 평가실(2023a).

2. KOICA 영향평가 추진을 위한 제도 및 운영 환경

가. KOICA 평가 체계

- KOICA는 선진 공여기관에 뒤지지 않는 고도화된 평가 체계를 구축하고 다양한 평가를 실시하고 있음.
- (제도) KOICA 사업평가 규정, 지침 및 관련 매뉴얼을 수립하고, 평가의 기본 원칙, 시행 방법 및 절차, 환류, 평가윤리 등에 대한 세부 사항을 규정함.
 - 국무조정실의 국제개발협력 평가지침, 협력단 사업 규정에 명시된 평가에 관한 지침, 자체 사업평가 가이드라인²¹⁾에 따라 평가를 실시
- (조직) 이사장 직속 평가실이 평가 업무 전반을 총괄하며, 내외부 위원으로 구성된 평가위원회를 운영함.
 - KOICA 평가실은 KOICA의 주요 평가를 직접 실시·관리하며, 평가 관련 제도 정비와 평가자 교육 강화 등 평가 총괄 기능을 담당하고 있음.²²⁾
 - 평가위원회는 사업평가 규정에 따라 차년도 평가대상 및 연간평가계획, 당해연도 평가결과 종합보고, 평가 환류과제 선정의 적절성 및 계획대비 이행실적을 심의함.
- (평가 품질관리) 평가보고서의 품질 확보를 위해 평가 품질관리 기준을 수립하고, 평가 품질검토 제도(평가 품질검토위원회)를 운영하고 있음.
 - 독립평가패널(외부전문가)로 구성되는 평가품질검토위원회가 평가보고서 품질검토를 실시함.
- (정보 관리 및 공개) KOICA 사업평가정보 공개 플랫폼²³⁾을 통해 KOICA 사업평가 시스템, 국내·외 평가동향, 평가보고서, 사업평가 종합분석/교훈보

21) 현재 공개된 평가 가이드라인은 2024년 7월에 개정된 '평가업무 수행 길라잡이'이며 해당 평가 가이드라인은 종료평가 수행 전반에 대해서 서술함(KOICA 평가실 2024b).

22) KOICA 전 평가실장은 2020년 이후 평가 정책 및 수행을 모두 평가실이 담당하는 평가의 중앙집중화가 강화되었고, 이를 통해 평가의 독립성, 객관성과 일관성이 제고되는 효과가 있었다고 평가함(김지윤 2022, p. 111).

23) KOICA 사업평가 홈페이지, https://koica.go.kr/sites/evaluation_kr/.

리프, M&E 도움자료 등을 제공

1) KOICA 사업평가 규정 및 관련 지침

- 평가와 관련된 규정으로 사업평가 규정(규정 제536호)를 비롯하여 관련 지침 및 매뉴얼을 수립하고, KOICA가 시행하는 평가의 기본 원칙과 시행 방법, 수행 절차 및 관리, 정보공개 및 환류, 평가윤리 등에 대한 세부 사항을 자세히 제시함.
- KOICA의 「사업평가 규정(2025.2.25. 개정)」²⁴⁾은 KOICA 평가의 기본 원칙과 기준, 계획 수립 및 실시 절차, 환류, 평가윤리 등에 대한 사항을 다룸.
 - 제1장 총칙: 규정의 목적, 평가 대상, 평가의 구분, 원칙, 기준, 유형 등
 - 제2-3장: 연간/개별 평가계획 수립 및 실시, 결과보고, 품질검토 관련 사항
 - 제4장: 평가결과와 지식의 공개, 환류, 확산에 대한 사항
 - 제5장: 평가위원회 구성 및 운영에 대한 사항
 - 제6장: 평가윤리 원칙 및 준수 의무, 위반행위 조치 등에 대한 사항
 - 부록: 평가 품질검토 기준표, 평가성 사정 기준 및 체크리스트 등을 수록
- 사업평가 규정 외에도 국무조정실의 국제개발협력 평가지침과 자체 사업평가 가이드라인인 ‘평가업무 수행 길라잡이(2024년 7월 개정)’에 따라 평가를 실시함.
 - ‘평가업무 수행 길라잡이’는 사업 종료평가 관련 내용을 위주로 하며, 여타 평가유형에 대해서는 별도 문서 마련 전까지 동 문서 내 절차 및 기준을 준용하되 평가 유형별 특징을 고려하여 일부 변경 적용하여 활용하고 제시되지 않은 세부사항은 관련 규정 및 지침²⁵⁾을 참고할 것을 권고하고 있음.

□ 상기 사업평가 규정 및 관련 지침 외에 KOICA 사업평가정보 공개 플랫폼을

24) 한국국제협력단(2025).

25) KOICA 사업평가 규정, 전문인력 업무처리에 관한 지침, 대외무상협력사업에 관한 조달 및 계약규정, 기술평가기준, 조사연구사업규정 등임(한국국제협력단 평가실 2024b, p. iii).

통해 평가 관련 가이드라인/툴킷 등 안내서와 교육자료 등을 제공하고 있음.

- KOICA 평가 품질검토 가이드(2024), 평가품질검토위원회 운영 매뉴얼(2024 개정), KOICA 사업 평가자를 위한 제언도출 가이드(2021), KOICA 평가 환류과제와 교훈 도출 매뉴얼(2025) 등이 공개됨.
- 그 외 KOICA 평가실이 추진·발간한 평가 관련 연구 및 참고자료도 가이드라인으로 활용 가능함.
 - 영향평가 관련으로, 세계은행이 2006년 발간한 영문자료 ‘Conducting Quality Impact Evaluations Under Budget, Time and Data Constraints’를 번역한 「(예산, 시간, 데이터상의 제약하에서) 양질의 영향평가 수행(2018)」과 영향평가 RCT 관련 교육자료(동영상)가 있음.

2) KOICA 평가의 유형과 대상 선정 기준

□ KOICA 평가의 분류

- KOICA 사업평가 규정 제7조(평가유형 및 정의)에서는 평가 목적 및 성격, 시기, 평가자에 따라 평가의 유형을 [표 II-3]과 같이 분류함.
 - 영향평가는 사업평가 규정에서 별도로 명시하고 있지 않으며, 평가 목적 및 성격상 분류에서 프로그램/프로젝트 평가에 해당할 수 있음.
 - 사업평가 규정 내 ‘평가 정보 공개 수용 서약서’ 상 평가 구분에는 ‘영향평가’가 포함되어 있음.

표 II-3. KOICA 사업평가 규정의 평가 유형

분류	유형	정의
평가 목적 및 성격	정책 및 전략 평가	개발협력 사업정책 및 전략의 목표 명확성, 목표달성여부, 지속가능성 평가
	국별 평가	특정 협력대상국에 대한 국제개발협력 사업 전반에 대한 평가
	사업분야별 평가	특정분야의 사업 전반을 평가
	사업주제별 평가	국제개발협력의 특정 주제와 관련된 사업에 대한 평가
	사업형태별 평가	협력단 사업 수행방식 및 제도에 대한 평가
	프로그램/프로젝트 평가	개별 프로그램 또는 프로젝트를 평가
	기타평가	개발협력사업 관련 필요하다고 인정되는 사항에 대한 평가
평가시기	사전평가(ex-ante evaluation)	사업 기획단계 시 성과모형 개발 등 모니터링 및 평가 계획을 포함한 사업계획 전반을 수립하는 행위
	중간평가(interim evaluation)	사업 수행기간 중 특정시점에 중간성과를 점검하기 위한 평가로, 중간점검 형식으로 대체 가능
	종료평가(end-of-project evaluation)	사업의 종료시점에서 기획단계시 설정한 성과목표의 달성도를 평가
	사후평가(ex-post evaluation)	사업 종료 후 일정기간 뒤, 당초 계획한 장기성과의 도출 및 유지 여부를 평가
평가자	외부평가	외부 전문기관 또는 전문가에 위탁하여 실시하는 평가
	내부평가	협력단 직원 중 자격요건을 갖춘 일부 직원들이 직접 실시하는 평가
	공동평가	평가대상 이해관계자들이 하나의 평가방식을 적용하여 공동으로 실시

자료: KOICA(2025), p. 3.

□ KOICA 평가 대상 선정 기준

- 사업 종료평가를 제외한 평가는 주로 수요 발생 시에 실시하게 되며, 협력단 내·외부의 평가 수요에 맞춰 정책·전략·주제별 평가, 국별 평가, 프로그램 평가, 프로젝트 사후평가를 실시함.
- 2023년 기준, 평가 대상에 따라 [표 II-4]와 같이 평가 대상 선정 기준

을 제시

- 사업 종료평가의 경우, 2024년부터는 사업 예산 규모가 100억 원 또는 800만 불 이상인 경우에 의무적으로 실시

표 II-4. KOICA 연간 사업평가 대상 선정 기준

평가 종류	대상 선정 기준	평가순환 주기
정책·전략·주제별 평가	1. 협력단 내부 또는 외부의 특별 요청이 있을 시 2. 평가실 자체적 판단에 의해 개발관련 이슈 및 주요 현안 사항 분석이 필요한 경우	수요 발생 시
국별 평가	1. KOICA 중점협력국 및 특별평가 수요가 있는 국가 2. 대륙별, 지역별 대상이 편중되지 않도록 선정 3. 최근 3년 이내 종합평가 실적이 없는 국가를 대상으로 하되, CPS 수립 주기 고려하여 선정	수요 발생 시
프로그램 평가	1. KOICA 분야별 전략 프로그램 대상 2. 프로그램 평가는 형성평가, 중간평가, 종료평가를 망라하는 추적형 평가로 프로그램의 전사 성과에서 중요성 등을 기준으로 대상 선정	수요 발생 시
사업 종료평가	1. KOICA에서 실시하는 모든 프로젝트성 사업은 의무적으로 종료평가 실시 * 2024년부터 예산 규모 800만불(100억 원) 이상인 경우에만 의무 종료평가 실시로 변경 2. 단년도 사업 및 긴급인도적지원, 인력파견 및 초청 등 간이 평가 혹은 리뷰(erview)형 평가, 만족도 평가 대상의 경우, 평가위원회 심의 대상 제외	사업 종료 시
프로젝트 사후평가	1. 사후평가 필수 실시 대상인 컨설팅형 사업 우선 선정 2. 그 외 종료평가 수행 후 2-4년 이내 사업이면서, 500만불 이상 규모 사업 중심으로 추가 선정 3. 선정된 후보 사업을 대상으로 단내 수요조사 및 평가성 사정을 통해 최종 평가 대상을 선정	수요 발생 시

자료: KOICA(2023b), p. 14.

□ 평가성 사정 기준

- 사업평가 규정에 별표로 ‘평가성 사정 기준 및 체크리스트<신설 2024.07.30.>’를 수록하고 있음(표 II-5).
- 영향평가 대상 사업 선정을 위한 별도의 평가성 사정 기준은 아니나 영향평가 시에도 고려해야 할 사항을 비교적 세부적으로 다루고 있으므로, 영향평가 대상 선정 시 이를 준용하거나 참고하여 별도의 영향평가 대상 사

업을 선정 기준을 수립할 수 있음.

표 Ⅱ-5. 평가성 사정 기준 및 체크리스트

구 분	항 목	체크리스트
실시가능성 (Pluasibility)	평가대상사업 적절성	· 평가대상의 기간, 규모, 체계성을 고려할 때 영향 파악과 유용한 교훈을 기대할 만한가? - 개별사업 기준, 사업예산규모 100억 원 혹은 800만 불 이상 의무평가 실시 (2024년 1월 이후 적용) · 계획된 평가기간 동안 외부 환경적 변화요인이 존재하는가? · 적절한 전문성을 가진 평가자가 있는가? · 평가에 영향을 미칠만한 평가대상 사업/주제/정책의 규모/내용상의 변경 계획이 있는가?
	조정 매커니즘	· 평가에 참여해야 하는 협력국 정부부처, 수혜자, 수행기관, 파트너기관, 연구기관, 또는 공여기관이 어디인가? · M&E 조정 매커니즘이 존재하며 활용 가능한가? 이에 대한 논의와 합의가 있었는가? 역할 및 책임분담이 명확한가?
	평가윤리	· 어떤 평가윤리 이슈가 있는가? · 해당 이슈는 식별가능하고 시의적절하게 해결할 수 있는 수준인가? 이슈 해결의 주체는 누구인가? · 평가윤리 준수로 인해 평가상에 어떤 제약이 발생할 수 있는가? · 평가윤리 관련 적용가능한 가이드라인이 있는가?
	위험관리	· 평가에 영향을 줄 수 있는 정세, 치안 등 위험요인이 확인되었는가? · 평가에 협조할 주요 이해관계자, 담당자 등이 부재하거나 변경되지 않았는가?
타당성 (Feasibility)	평가대상 자료	· 평가대상 자료에 접근 가능한가? 추가 정보 확인이 필요하다면 담당자에게 연락하여 해당 자료를 받을 수 있는가?
	과거 평가	· 중간평가, 과정평가 등 과거에 실시한 평가가 있는가? 있다면 기초선, 중간선 자료 등으로 활용 가능한가? · 과거 평가의 장·단점은 무엇인가? · 원 데이터(raw data) 접근이 가능한가? 표본이 명확하고 분리 가능한가? 데이터 수집 수단이 존재하는가? 데이터가 오염되지는 않았는가?
	성과 데이터 접근성	· 기존 데이터는 어떤 것이 있는가? 접근 가능한가? · 핵심 수혜자 그룹에 대한 데이터 접근이 가능한가? · 변화이론 핵심요소에 부합하는 표준화된 측정 지표가 있는가? · 중요한 정량 또는 정성지표에 대한 원 데이터가 접근 가능한가? · 데이터 품질이 신뢰 가능하고 검증할 수 있는가? (표본 추출과정, 데이터 수집 수단 등 접근 가능성 고려) · 성별, 연령별, 인종별 등 분리 통계 데이터가 있는가? · 기초선-중간선-종료선 조사 자료가 있는가? 없다면 대안은 무엇인가?

표 II-5. 평가성 사정 기준 및 체크리스트

구 분	항 목	체크리스트
	인과관계	· 평가대상 개입으로 의도한 변화의 인과관계를 파악하는데 참고할 전략이나 자료, 데이터가 있는가? · 의도한 변화의 인과관계를 파악하는데 제약요인은 무엇인가? · 실험적, 준실험적, 비실험적 방법론을 적용할 만한가? · 동일지역에서 발생하는 성과/영향에 대해 평가대상의 기여 정도를 타 사업/활동/프로그램과 구분하여 파악 가능한가?
	평가 역량	· 평가 핵심질문을 포함한 M&E 매트릭스가 존재하는가? · 가용 예산과 인력을 고려할 때 핵심 평가질문이 현실적인가? 아니면 변화이론을 활용하여 가장 중요하거나 혁신적인 인과관계를 도출하도록 우선순위를 정할 수 있는가? · 기존의 평가방법론을 활용하여 양질의 성과데이터 점검이 가능한가? · 평가에 필요한 예산과 기간, 인력 등 자원이 충분한가? · 평가자 간 역할과 책임이 명확한가? · 데이터가 접근가능하지 않을 때 평가자가 직접 추가 수집할 수 있는가?
유용성 (Utility)	이해관계자	· 평가 주체는 누구이고 평가 목적은 무엇인가? · 평가 핵심 이해관계자는 누구인가? 각각의 역할과 책임이 명확한가? · 핵심 이해관계자는 평가 과정에 적극적으로 참여하고자 하는가? 평가 수행에 있어 반발이나 제약이 있는가? · 핵심 이해관계자는 유용하고 신뢰성 있는 평가를 실시하는데 필요한 예산과 인력 수준에 대해 이해하고 있는가? · 이해관계자의 과거 평가 참여 경험은 평가 참여 및 관심에 어떤 영향을 미치는가?
	평가 목적 및 용도	· 평가의 주 목적은 무엇인가? 평가 목적 및 용도에 대한 이해관계자 간의 이해도 차이가 큰가? 이로 인해 평가에 미칠 부정적 영향이 예상된다면, 이는 해결 가능한가? · 평가는 다양한 정보 수요를 충족시킬 수 있는가? · 평가가 조직의 신속한(Agile) 사업 의사결정에 기여할 여지가 있는가? 어떤 주체와 어떤 의사결정에 영향을 줄 수 있는가? · 평가 결과의 주요 활용 주체가 누구인가? 이해관계자별로 평가에 기대하는 바는 무엇인가? 평가 용도에 대한 다른 시각이 존재하는가? 평가 용도에 대한 기대가 현실적인가? · 평가 결과가 후속 사업 기획 및 사후관리, 전략 및 정책 의사결정에 기여할 수 있는가? 평가 결과를 활용 및 환류하는 주체는 평가 결과를 적극적으로 환류할 의사가 존재하는가? 평가 결과의 확대 적용가능하며 충분한 파급력을 가지는가? · 평가로 인한 잠재적, 부정적 파급효과를 관리하기 위한 방안이 논의되었는가?

자료: KOICA(2025), pp. 19-20.

3) KOICA 평가 절차

- 영향평가가 체계적으로 기획, 수행, 활용되기 위해서 평가 전 과정의 단계별 세부 사항을 구체적으로 제시할 필요가 있음.
 - KOICA의 평가 절차는 ‘평가업무 수행 길라잡이(2024년 7월 개정)’에 단계별 세부 사항이 제시되어 있으며, 다음과 같은 내용을 담고 있음.
 - 평가 기획 시 확인 필요한 주요 문서 목록
 - 수행계획서 및 보고서 작성, 제출 방법
 - 현지조사 준비, 실시, 사례, 유의사항 등
 - 각종 보고회 실시, 결과 환류 및 공개 절차
 - 업무 절차별 주요 산출물 및 제출문서, 각종 양식
 - 동 문서는 사업 종료평가를 중심으로 하고 있으나 여타 평가유형의 경우 동 문서 내 절차와 기준을 준용하되 평가 유형별 특징을 고려하여 일부 변경 적용하여 활용할 것을 권고하고 있으므로, 이를 참고하여 영향평가 추진 시 각 단계별 세부 사항을 제시할 수 있음.
- 평가 기획-실시-결과 제출-환류 단계에 따라 평가자 및 KOICA의 역할을 구분함(그림 II-2 참고).
 - 평가자 선정은 외부 평가의 경우 외부전문가를 공모·위촉하거나 입찰을 통해 선정하고, 내부평가 운영 기준에 따라 협력단 내부의 직원을 선정하기도 함.
 - 평가자는 국내 및 현지조사를 수행하고 중간·최종보고서를 작성하여 제출하며, KOICA에서는 조사를 지원하고 중간·최종보고회에 참여하여 의견을 공유하며 환류과제를 검토함.
 - 평가결과물 제출 후에는 평가 품질검토, 환류워크숍, 결과 공개 및 종합분석 등 절차에 따라 평가를 환류함.

그림 Ⅱ-2. KOICA 종료평가 세부절차

평가단계		세부절차	
평가 기획	종료평가 추진계획 준비	KOICA	· 종료평가대상사업 조사 및 평가위원회 의결, 최종 확정 · 종료평가대상사업 주요문서 수집 및 검토
	↓		
	종료평가 추진계획	KOICA	· 종료평가 추진계획 수립
	↓		
	평가자 선정	KOICA	· (내부평가) 내부평가 운영 기준에 따른 KOICA 직원 선정 · (외부전문가 선정 시) 공모 및 위촉 · (외부기관 선정 시) 조달 및 입찰
평가 실시	↓		
	종료평가 수행계획서 작성 및 검토, 착수보고회	평가자	· 종료평가 수행계획서 작성 후 제출, 착수보고회 실시 · 종료평가 수행계획서 검토 결과 및 착수보고회 의견 반영
		KOICA	· 종료평가 수행계획서 검토, 착수보고회 참석 및 의견 제시
	↓		
	국내조사 및 현지조사 실시	평가자	· 국내조사 실시 : 문헌조사, 인터뷰 등 · 현지조사 준비 : 현지조사 계획서 수립 등 · 현지조사 계획서 및 결과보고서 제출
평가 결과 제출		KOICA	· 현지조사 지원
	↓		
	중간보고회 (선택)	평가자	· 중간보고서 제출 및 중간보고회 실시
		KOICA	· 중간보고회 참여, 의견 공유
	↓		
평가 결과 제출	최종점검회	평가자	· 평가 최종점검회 실시
		KOICA	· 환류과제검토서 및 사실관계확인서 초안 작성 및 공유 · 최종점검회 참여, 의견 공유
	↓		
	종료평가 평가결과물 제출 및 접수, 종료평가 결과 보고	평가자	· 종료평가 표준결과물 제출
		KOICA	· 종료평가 표준결과물 접수 및 결과보고 · 평가윤리 준수도 평가 참여 · 환류과제검토서 및 사실관계확인서 최종안 작성
평가 환류	↓		
	종료평가 품질검토	KOICA	· 평가 품질검토위원회(독립평가패널) 운영
		평가자	· 평가 품질검토위원회 의견 자율 반영
	↓		
	수원국 환류워크숍 (선택)	평가자	· 수원국 환류워크숍 실시
평가 환류		KOICA	· 수원국 환류워크숍 의사 확인 및 일정 조율, 워크숍 참여, 의견 공유
	↓		
	종료평가 결과공개/ 종합분석	KOICA	· 사업별 평가결과에 따라 사업종료 또는 사후관리 등 의사결정 · 사업평가 결과 도출된 환류과제 검토 및 이행 · 보고서 편집 및 웹페이지 공개 · 평가결과물 및 품질검토 결과 종합분석 · 이해관계자별 맞춤 형태로 평가 종합분석 결과 정보 공유

자료: 한국국제협력단 평가실(2024b), p. 22.

- 영향평가의 경우 종료평가 대비 기간이 길고 평가 기획과 수행 절차가 복잡하므로, 평가 절차와 시기, 단계별 업무를 보다 세부적으로 설계해야함.
- 영향평가는 KOICA가 실시하는 일반 평가보다 절차가 복잡하고 다년간 많은 이해관계자가 참여하게 되므로, 각 단계별로 이해관계자 식별 및 의사소통 방안이 중요
- 평가 설계, 현지조사, 설문조사, 결과 보고 등 수행 업무별로 KOICA 평가실, 현지 사무소, 평가팀/현지조사기관, 사업수행기관, 수원기관 및 수혜자 등 이해관계자 간 역할과 고려사항을 식별하여 수행체계 구상

4) KOICA 평가의 주체 및 이해관계자

- KOICA 종료평가의 추진 주체는 평가소관부서(사업부서 또는 평가실), 대상사업의 현지사무소, 평가자, 평가주관부서(평가실)로 구분하고 있으며, 주체별 주요 역할은 [표 II-6]과 같이 제시됨.
- 영향평가의 경우에도 평가 추진 주체는 종료평가와 유사하나, 관여하는 이해관계자가 더 많고 복잡하며 평가 수행에 고도의 전문성이 요구되기 때문에 보다 세부적인 역할 구분 및 업무 범위 제시가 필요
- 평가대상사업 및 해당 사업의 이전, 후속 단계 사업을 수행한 자는 평가 사업에 참여할 수 없다는 규정이 있으나, 평가대상사업 수행자의 평가참여 회피 원칙에도 불구하고 참여가 필요한 경우 한해 예외를 두는 방안도 고려

표 II-6. KOICA 종료평가 추진 주체 및 주요 역할

추진주체	주요 역할
평가소관부서 (사업부서 또는 평가실)	• 종료평가 추진계획 수립 • 종료평가 평가자 선정 • 종료평가 수행계획서 검토 및 확정 • 종료평가 수행 지원 • 종료평가 결과 보고 • 평가윤리 준수도 평가 참여 • 평가 제언 유용성 등 검토
사무소	• 종료평가 수행 지원 • 평가윤리 준수도 평가 참여
평가자	• 종료평가 수행계획 수립 및 제출 • 종료평가 국내·현지조사 수행 • 종료평가 현지조사 결과 보고 • 평가 최종점검회 실시 • 종료평가 평가결과물 작성 및 제출 • 평가환류활동 실시 • 평가윤리 준수도 평가 참여
평가주관부서 (평가실)	• 종료평가 추진 계획 및 수행계획서 자문 • 평가윤리 준수도 관리제도 운영 • 종료평가 품질검토를 위한 외부전문가 그룹(독립평가패널) 운영 • 종료평가 결과 종합분석 및 환류, 보고서 대외 공개

자료: 한국국제협력단 평가실(2024b), p. 6.

5) 평가 품질관리 및 정보 관리

- (평가 품질관리) 2019년부터 외부 전문가로 구성된 독립평가패널에 의한 평가 품질검토 제도를 도입하였으며, 평가보고서 전체에 대한 품질 검토를 실시
 - 사업평가 품질검토가 완료된 평가보고서 중 C등급(보통)이 넘는 보고서의 경우 KOICA 사업 평가정보공개 플랫폼을 통해 대외공개됨.
 - 2021~23년 종료평가 총 256건 중 대부분 C등급 이상으로, 2건을 제외한 거의 모든 보고서가 공개 대상임(표 II-7 참고).

표 II-7. KOICA 종료평가 품질등급 분포

(단위: 건, %)

평가품질검토 실시년도	A/S(우수)		B(양호)		C(보통)		D(미흡)		계	
2021	7	12.28	27	47.37	23	40.35	0	0.00	57	100
2022	8	9.76	31	37.35	43	51.81	1	1.20	83	100
2023	9	7.76	65	56.03	41	35.34	1	0.86	116	100
계	24	9.38	123	48.05	107	41.80	2	0.78	256	100

자료: KOICA(2024a), p. 11.

- KOICA 종료평가 품질검토 기준(표 II-8)은 평가개요에서 △평가가 상황 및 맥락에 적합한지 여부와 평가 설계 및 방법론의 엄밀성, △데이터 수집 과정 및 데이터 품질을 점검하며, 평가결과에서는 △적절한 분석을 바탕으로 평가 결과가 신뢰성이 있는지, △분석결과 도출된 결론·제언이 타당한지 확인
- 영향평가의 경우 평가팀이 제출할 결과물이 다양하고 평가 품질관리를 위해 평가방법론, 분석방법 등 전문성이 요구되므로 현 독립평가패널 체제에서 보완된 품질검토 방안이 필요할지 검토
 - 평가 품질관리 기준(평가 설계 및 방법론의 적합성 및 엄밀성, 데이터의 신뢰성, 분석 및 평가 결과의 적절성 및 신뢰성, 결론의 타당성, 보고서 구조 및 형식)은 영향평가 보고서 품질검토에도 적용 가능할 것으로 보이나 보완 필요성 검토
 - 영향평가 수행 과정 및 결과로 산출되는 데이터, 보고서 등의 관리 체계, 저작권 관련 검토

표 II-8. KOICA 종료평가 품질검토 기준

구분	품질검토 기준	기준별 질문
I. 평가 설계 및 방법론 (평가개요)	평가가 상황 및 맥락에 적합한지 확인	1. 평가의 범위 및 대상을 적절히 제시하였는가? 2. 평가의 주 대상 독자(KOICA 경영진, 사업관계자, 사업 수행파트너, 성과관리·평가전문가, 원국/수원기관, 기타)를 설명하였는가? 3. 평가수행상의 한계 및 제약에 대해 명확히 기술하고, 설명하였는가?

표 II-8. KOICA 종료평가 품질검토 기준

구분	품질검토 기준	기준별 질문
		4. 평가대상사업의 PDM 기반으로 평가 설계되었는가? (필요시 PDM은 평가용 PDM(ePDM)으로 구성되었는가?)
	평가 설계 및 방법론의 엄밀성	5. 평가 매트릭스 구성에 KOICA에서 제시한 평가 기준 및 핵심평가질문이 반영되었는가? 6. 평가 매트릭스에 평가 프레임워크가 명확하게 술되어 있는가? 평가질문, 측정지표, 자료출처, 분석방법 등이 평가 매트릭스 기반으로 설정되었는가? 7. 데이터 수집 도구가 설명되었고, 도구의 선정이 적절하였는가? 8. 사업의 분야별 특징(변화이론, 사업모델 등)을 고려한 평가 질문 및 방법론이 설계되었는가? 9. 모든 데이터 유형의 분석 방법이 명확하게 기술되었는가? 수혜자 집단과 관련된 성과평가 시 표집(샘플링) 전략을 설명하고 분리된 데이터를 수집 및 활용, 분석할 수 있는 방법론을 사용하였는가? 10. 평가 방법론의 한계를 인정하고, 이것이 평가결과에 미칠 수 있는 영향을 기술하였는가? (이런 바이어스(bias)를 어떻게 극복할 수 있는지 논하였는가?) 11. (성평등, 인권, 환경 정책마커 1, 2 해당 시) 해당 범분야 이슈 평가에 적합한 방법론을 사용하여 평가를 수행하였는가?
II. 데이터의 신뢰성 (평가개요)	데이터 수집 과정 및 데이터 질	1. 평가는 수집된 데이터를 기반으로 삼각측량법을 적절히 적용했는가? 2. 평가보고서의 데이터의 사실관계에 대해 충분히 확인하였는가? 3. 평가는 질적/양적 데이터의 신뢰할 수 있는 출처를 명확하게 제시하였는가? 4. 평가는 1차/2차 데이터의 제약사항(선택바이어스, 회상바이어스, 비교집단 사이 관찰되지 않은 차이 등)을 명확히 하고, 필요한 경우 이런 문제점을 최소화하기 위해 어떤 노력을 했는지 설명하였는가? 5. 평가 과정에서 차별이나 기타 윤리적 사항 등 민감성에 유의하고 인권기반접근방식(HRBA)에 기반하여 데이터를 수집하였는가? 6. (국제기구협력사업의 경우) 협력기구의 협조 하에 필요한 데이터를 충분히 수집하고, 이를 교차 검증할 수 있는 보완조사를 실시하였는가?
III. 분석 및 평가결과 (기준별 평가결과)	적절한 분석 및 평가결과의 신뢰성	8. 보고서에는 문법적 오류, 오탈자, 문장부호 오류 등이 없어 읽고 이해하기 쉬운가? (보고서의 주 대상 독자에게 적합한 언어로 작성되었는가?) 9. 보고서의 분량은 적당한가? (첨부분서를 제외한 본 보고서 분량 40쪽 이내)

표 II-8. KOICA 종료평가 품질검토 기준

구분	품질검토 기준	기준별 질문
		10. 보고서는 논리적으로 구성되었는가? 평가개요/성과달성도/기준별 평가결과/교훈 및 제언이 명확히 구별되었는가? 11. 평가결과 요약에 본 보고서의 주요 평가결과가 포함되었는가?
IV. 결론 (기준별 평가결과)	평가결론· 제언의 타당성	1. 결론은 평가결과의 명확한 흐름을 통해 도출되었는가? 2. 단순 평가결과 이상의 결론이 도출되었으며, 평가대상 사업 저변의 문제들에 대해 완전한 이해를 제공하는가? 3. 평가자의 편견없는 판단을 통해 결론이 도출되었는가? 4. 최종 산정된 평가등급은 본문 내 평가 내용과 일치하는가? 5. 제언은 해당 사업의 교훈에 기반하여 논리적으로 도출되었는가? 6. 제언은 이해관계자 그룹별로 조치가 가능하며(action-oriented), 현실적이며, 구체적으로 작성되었는가? 7. 제언은 균형적이고 공정하게 도출되었는가? 8. 제언은 1) 사업모델 변경 제언, 2) 사업관리 개선 제언, 3) 개발환경 및 개입 특성상의 구조적 한계 분석 제언으로 분류하여 제시하였는가?

자료: 한국국제협력단 평가실(2024a), pp. 10-13.

6) 평가 윤리

□ KOICA는 「국제개발협력 평가윤리지침」에 근거해 사업평가 규정에 평가 윤리에 대한 사항을 자세히 다루고 있으며, 평가 종료 후 ‘평가 윤리 준수도’ 평가를 실시하고 있음(표 II-9 참고).

- 영향평가의 경우 수혜자 및 비교집단에 대한 대규모 직접 설문조사를 시행하는 등 보다 엄격한 수준의 윤리도가 요구되므로, 생명윤리위원회(IRB) 심의여부 등의 추가적인 사항 검토 필요

표 Ⅱ-9. 평가윤리 준수도 평가항목

평가대상	평가주체	평가 항목
피평가자 (평가소관부서 및 사무소)	평가자	· 평가자에게 평가에 필요한 주요문서 및 관련 자료 제공 여부 · 평가자에게 평가결과등급 등 강요 여부 · 평가자에게 특정 질문 또는 지표 제외 강요 여부 · 그 외 평가자의 독립성과 객관성에 영향을 줄 수 있는 개입 여부 예) 불가피한 경우를 제외한 평가자 일정 동행, 수혜자 인터뷰 개입, 객관적인 사실관계 수정 범위를 벗어난 평가 결과 조정 요구, 대가성 여부를 불문한 금품, 식사 제공 등
평가자	피평가자 (평가소관 부서 및 사무소)	· 평가 수행의 성실성 및 정직성 여부 · 사업 관련 이해관계자의 문화, 관습, 종교적 신념 등 존중 여부 · 평가 수행 시, 개인정보, 초상권 보호 등 인권침해 예방 노력 여부 · 평가 수행 시, 성주류화, 인종, 성별, 언어 등 차이 고려 여부 · 피평가자의 의견 경청 및 존중 여부 · 사업평가 시 추가사업형성 등 평가 외의 업무 추가 시도 여부(KOICA 후속사업계획이 이미 존재하여 별도 요청이 있었을 경우 제외) · 평가 수행 시, 개인 연구용 데이터 수집⁴⁾ 여부 · 평가자 개인 연구 목적의 평가 결과 활용 시 KOICA의 사전 승인 여부

자료: 한국국제협력단 평가실(2024b), p. 6.

나. KOICA 사업 수행 체계

- 영향평가의 경우 사업 착수 이전 기획단계에서부터 평가 기획과 기초선 조사를 위한 설계 및 준비가 필요하므로, 사업추진단계와 연계한 추진 절차 구상이 필요
 - 영향평가는 사업 종료 이후 일정 시점이 지난 후 사업의 개입 효과를 사후적으로 (그리고 경우에 따라 반복적으로) 측정하므로, 사업 수행체계에 조응하여 유연한 영향평가 체계를 마련할 필요가 있음.
- 국별협력사업 추진 절차, 사업 수행체계, 사업 관리, 사업에 대한 평가의 종류 등을 고려하여 사업 수행과 영향평가 수행을 연계

- 민관협력사업의 경우 시민사회가 성과를 정량화할 유인이 크며, PMC에 성과관리 예산을 투입할 경우 자체적으로 영향평가를 수행하는 것이 비교적 용이할 수 있음.

1) 사업 추진 절차

□ KOICA의 국별협력사업은 한국 ODA의 전형적인 N-2 체계를 따르고 있어, N년도 상반기 사업수행기관(PMC 혹은 PC) 선정 과정 및 사업 종료 시점에 조응하여 영향평가가 기획되어야 함.

- 영향평가는 사업의 구성에 성패가 달려있기 때문에 국별 협력사업의 사업 시행자 선정(N년 상반기) 이전에 기획 조사를 통해, 영향평가를 위한 사업 시행 과업이 제시되어야 함.

그림 II-3. KOICA 국별협력사업 추진 절차



자료: KOICA, 국별협력사업 추진 절차, https://www.koica.go.kr/koica_kr/941/subview.do

- 동시에, 잠정적인 승인 사업을 대상으로 기획조사(N-1년)를 통해 영향평가 설계가 이루어져야 함.

- 그러므로 예비조사 이후 사업성이 높아 승인된 사업을 대상으로, 기획조사 이전에 영향평가팀을 선정하고 기획조사를 통해 적용 가능한 영향평가 설계가 이루어져야 함.
 - 설계된 영향평가를 바탕으로, 평가성과 유용성을 기준으로 영향평가 대상사업을 선정하고(N-1년 말), 집행계획에는 계획된 영향평가에 부합하는 사업수행 방안을 제시해야 함.
 - 한편, 영향평가의 설계자와 조사/분석 수행자가 다를 경우 분석의 일관성을 유지하기 어려우므로, 기획 단계에서 선정된 영향평가팀은 실제 영향평가수행하는 것이 평가 품질을 보장하는 방안임.
- 영향평가는 사업이 수행되는 중간에 중간선(Mid-term) 조사를 수행할 수 있으므로, 가능하고 필요한 경우 사업위원회가 사업 설계를 변경하는 데 중간선 조사의 결과를 성과관리와 의사결정의 자료로 활용할 수 있음.
 - 영향평가는 사업 종료 이후 수행되므로, 현행 종료 평가에서는 중간선 조사 결과까지만 활용할 수 있음.
 - 영향평가는 통상 사업 종료 직후의 단기적 효과를 측정하기 위해 활용되는 경우가 많으나, 영향의 종류에 따라 장기효과(long-run effect)를 측정하는 것이 유의미한 경우도 있음.
- 이를 고려하여 개별 영향평가 보고서 발간 시점은 사업 종료 시점과 종료선 조사 시점 기준으로 유연하게 적용할 수 있도록 가이드라인의 제약을 최소화할 필요가 있음.
 - 사업 종료시점과 종료선 조사 시점의 간극이 너무 큰 경우 책무성이 저해될 수 있기 때문에, 단기효과(short-run effect, 예: 사업 종료 1년 이내)에 대한 보고서 발간 후, 사후적인 추적조사(follow-up study)를 통해 후속 분석을 수행하여 별도 영향평가 보고서를 발간하는 것이 가능함.

2) 사업 수행 체계

- 일반적인 KOICA 국별협력사업은 PMC* 혹은 PC**와 같은 “사업 수행기관”에 의해 추진됨(그림 II-4 참조).

* 사업자문기관 또는 통합성과관리기관(PMC: Project Management Consulting), KOICA를 대신하여 사업기획 컨설팅, 사업종합관리 및 기술자문 용역을 수행하는 기관

** 사업시행기관(PC: Project Contractor): 단위사업을 수행하는 기관

- 독립적인 영향평가팀의 수월한 평가 수행을 위해, 사업 수행기관과의 합리적 관계 정립과 이를 중재하고 조정하는 의사결정 체계가 마련이 필요함.

그림 II-4. KOICA 국별협력사업 수행 체계 예시



자료: 한국국제협력단(2024b), p. 53).

- 국별협력사업에 대해서도 영향평가를 포함한 일체의 성과관리 및 평가 활동

을 총괄하는 PMC를 두는 방안이 있으나, 이는 1) 품질 높고, 독립적인 영향 평가를 보장하기 어렵고, 2) PMC의 성과관리 전문성과 영향평가 전문성이 반드시 일치하지 않는다는 점에서 양질의 영향평가를 보장하는 데 제한이 있음.

□ 반면 PMC/PC와는 독립된 별도의 영향평가팀이 운영된다면, 효과적 사업 수행과 엄밀한 영향평가의 이해관계가 충돌할 때 이를 중재하는 역할이 필요함.

- 예컨대, 사업수혜자에 대한 영향평가팀의 인간대상 연구는 자칫 사업 수행 일정을 방해하는 결과로 이어질 수 있음.

- 한편, 사업지의 접근과 사업 수혜자의 조사 협조는, PMC/PC의 조력이 필수적

- 또한, 영향평가팀의 조사 활동은 성과관리를 위한 지표 수집이나 의사결정 자료와 중복의 여지가 있으며, 사전적인 조정으로 영향평가 자료를 사업수행에 환류하는 작업이 필요함.

□ 독립된 영향평가팀이 운영될 경우 중재자이자 소통창구로서 KOICA의 역할이 중요함.

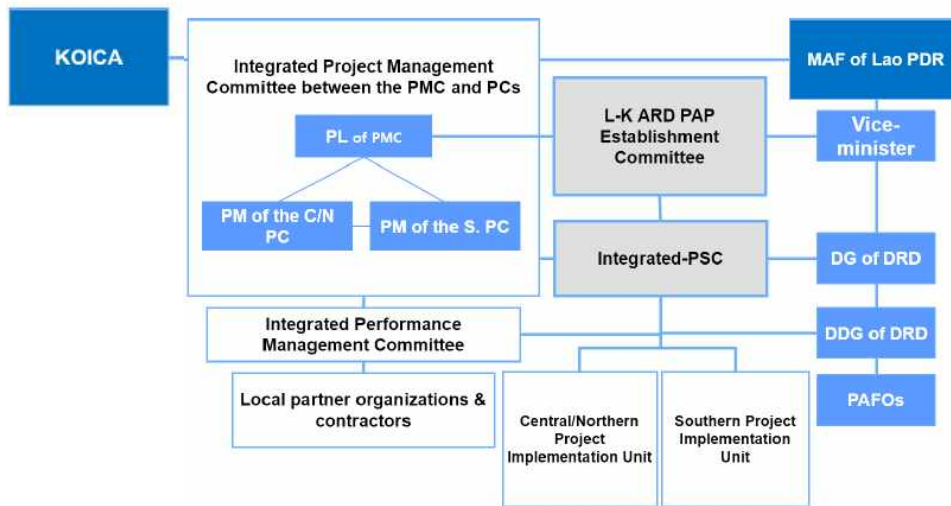
- [그림 II-5]의 라오스 농촌개발사업 영향평가지 중재/중간 조직(회색음영 표시) 운영을 위한 KOICA의 역할을 예시함.

- L-K ARD PAP establishment Committee는 라오스 농림부의 차관급 인사와 KOICA 라오스 사무소 소장이 공동으로 참여하는 최고 의사결정 기구로 기능하였으며, KOICA 사무소장이 위원장 역할을 담당함.

- Integrated-PSC는 실무급의 의사결정 사항 조정 조직으로 지역별 PC들의 사업 수행 및 성과관리 업무, 총괄 성과관리 및 컨설팅 업무, 영향평가 업무 등을 동시에 조율하기 위해 한국과 라오스 실무자들이 참여하여 운영

- 그러므로 영향평가 업무의 독립성을 보장하기 위해서는 KOICA 특히 현지 사무소의 중재/조정자 역할 양지할 필요가 있음.

그림 II-5. KOICA 성과관리 수행 체계 사례: 라오스 농촌개발 사업



자료: 이민호(2025).

- 다양한 이해관계자의 목표 상충을 조정하기 위해, 프로젝트성 사업에 대해 영향평가팀의 권한과 책임, 소통/중재 창구와 KOICA의 역할을 규정하는 가이드라인이 구체화되어야 함.

다. KOICA 사업의 특성과 영향평가 적용 가능성

- (분야별 및 유형별 사업 통계) KOICA 오픈데이터포털 기준 KOICA의 지원 분야는 공공행정, 보건의료, 교육, 기술환경에너지, 농림수산, 긴급구호 순임.
 - 다만 분야별 KOICA 중기전략 성과지표를 고려했을 때, 영향평가에 적합한 분야는 보건의료, 교육, 농림수산이며 기술환경에너지는 일부 세부 분야에 대한 영향평가가 가능함(표 II-10 참고).
 - KOICA 사업 유형은 프로젝트가 가장 많음.
 - 2020~23년 동안 1억 달러 이상 지원된 사업 유형은 봉사단, 민관협력사업, 국제기구협력사업, 연수생초청사업임.

표 II-10. KOICA 분야별 사업 규모 및 분야별 성과비표

(단위: 천 달러)

분야	총계 (2020~23 년 기준)	KOICA 중기전략 성과지표
공공행정	461,951	지난 2년간 분쟁을 겪었고 형태별로 공식 혹은 비공식 분쟁 해결 매커니즘에 접근했던 인구 비율, 공공서비스 만족 인구 비율, 기초 공공서비스 접근 가능 인구 비율
교육	400,863	- 읽기 및 수학 숙달 수준, 초중고등학교 졸업률, 문해력 및 수리력 비율 등 - ICT 역량 보유 청소년 및 교사 비율 - 직훈 교육 및 훈련 참여자 수, 학습자 자격 취득률, 졸업생 취업률
기술환경 에너지	358,618	- 전기를 사용할 수 있는 수혜자 수, 청정 연료 및 기술을 주력으로 사용하는 수혜자 수, 대상지역 내 재생에너지 비중, 대상 지역내 설치된 재생에너지 발전용량, 대상지역 내 에너지효율 개선율 등 - 신규 과학기술혁신 정책 건, 석박사급 연구개발 전문 인력 수, 신규 연구개발과제 발굴 수 등
긴급구호	50,826	없음.
농림수산	294,466	- 노동단위 당 생산 규모, 소규모 농업인/농촌주민 평균 소득 - 농업 생산에 사용되는 농지면적 비율 - 지속가능한 산림 관리 이행 비율
보건의료	450,710	- 모성사망비, 전문인력에 의해 분만한 임산부 수, 5세 미만 아동 사망률, 신생아 사망률, 5세 미만 아동의 발육부진 및 영양불량 비율, 6-23개월 아동 중 최소적정식사를 한 아동 수, 국가 필수 예방접종 아동 수 - 주요 감염병/소외열대질환 유병률 또는 발생률, 주요 감염병 진단 또는 치료 수혜자 수, 안전하게 관리되는 식수 및 위생시설 이용자 수 - 보건통계 데이터 역량 평가 점수 등
기타	544,231	없음.

자료: KOICA 오픈데이터포털, KOICA 통계데이터(검색일: 2025. 8. 6.); KOICA(2021a).

표 II-11. KOICA 유형별 사업 규모

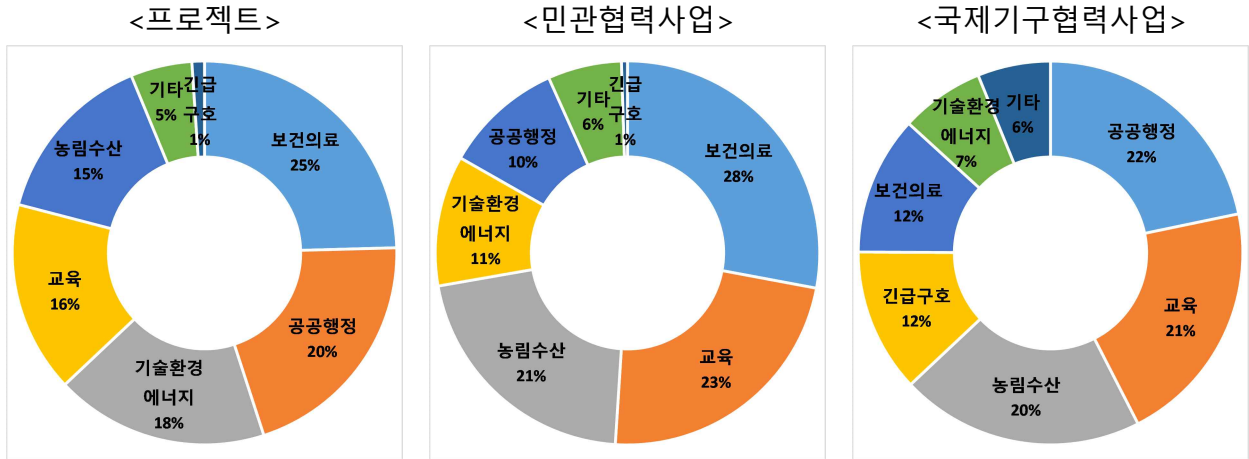
(단위: 천 달러)

분야	2020년	2021년	2022년	2023년	총계
프로젝트	265,445	327,149	319,295	385,291	1,297,180
봉사단	81,784	57,804	75,519	73,389	288,496
민관협력사업	52,199	46,884	45,426	50,108	194,618
국제기구협력사업	46,216	47,574	42,108	39,067	174,964
연수생초청사업	25,318	40,910	37,191	34,696	138,115
소규모무상원조	6,308	8,554	8,102	43,973	66,937
개발인식증진	12,943	16,113	16,399	18,673	64,128
개발컨설팅	14,560	13,922	9,431	8,194	46,108
인도적지원	5,223	3,536	3,106	9,631	21,497
행정성경비	65,066	68,911	66,751	68,894	269,622

자료: KOICA 오픈데이터포털, KOICA 통계데이터(검색일: 2025. 8. 6.)

그림 Ⅱ-6. 2020~23년 사업 유형 및 분야별 지원 비중

(단위: %)



자료: KOICA 오픈데이터포털, KOICA 통계데이터(검색일: 2025. 8. 6.)

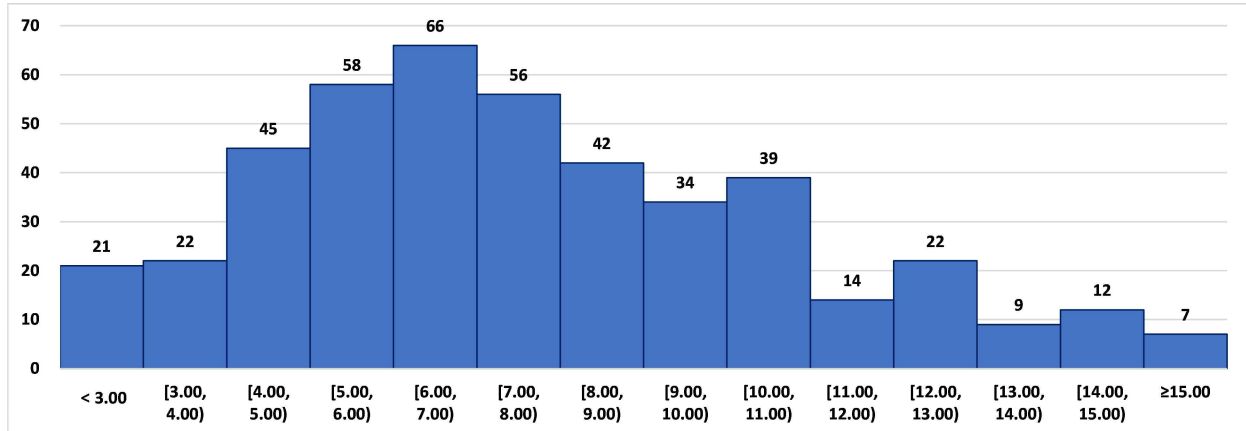
- 프로젝트와 민관협력사업의 경우 보건의료 분야에 대한 지원이 가장 많았으며, 국제기구 협력사업의 경우 공공행정 분야에 대한 지원이 컸음.
- 프로젝트 사업의 경우 민관협력사업이나 국제기구협력사업에 비해 교육이나 농림수산 지원 비중이 상대적으로 작으며, 국제기구협력사업은 긴급구호 분야에 대한 지원 비중이 높음.

□ (국별협력사업) 2024년 기준으로 KOICA는 총 447건의 국별협력사업을 추진 중에 있음.

- (사업 규모) 현재 추진 중인 사업의 평균 사업 규모는 755만 달러이며, 평균 사업 기간은 5.7년으로, 400만 달러 이상 1,000만 달러 미만 구간에서 추진 중인 사업이 전체 국별협력사업의 3분의 2가량(301건)에 해당
- 300만 달러 미만 규모의 사업은 21건, 1,500만 달러 이상 대규모의 사업은 총 7건인데 이중 3건의 경우 총 사업비 2,500만 달러 이상임.
- 사업 규모가 가장 작은 사업은 분쟁취약 사업인 ‘사헬지역 젠더기반차별 및 폭력적 극단주의 예방사업(UNICRI)(‘22-’24/54만불)’이며, 사업 규모가 가장 큰 사업은 ‘이라크 중환자 전문의료 서비스 역량강화 사업(‘16-’26/3,950만불)’임.

그림 Ⅱ-7. 2024년 KOICA 추진 국별협력사업 규모별 분포

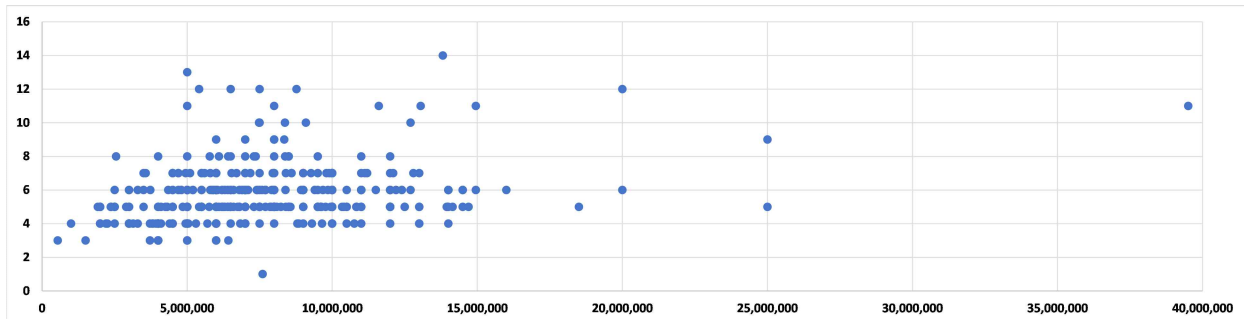
(단위: 백만 달러, 건)



자료: KOICA, 해외 국별협력사업 현황(2024)(검색일: 2025. 6. 16.)

그림 Ⅱ-8. 2024년 KOICA 추진 국별협력사업 사업 기간 및 규모간 상관관계

(단위: 달러, 건)



자료: KOICA, 해외 국별협력사업 현황(2024)(검색일: 2025. 6. 16.)

- (사업 기간) 현재 추진 중인 사업의 평균사업 기간은 5.7년이며, 사업 기간이 가장 짧은 사업은 1년, 가장 긴 사업은 14년임.
- 해외 국별협력사업 현황(2024)자료에 따르면 사업 기간이 가장 짧은 사업은 ‘엘살바도르 원격협진을 통한 소아보건 개선사업(‘24-’27/760만불)’으로 사업 시작연도와 종료연도가 2024년으로 동일하며, 사업 기간이 가장 긴 사업은 ‘볼리비아 추키사카주 저수용댐 축조 및 관개수로 건설사업(‘11-’24/1,381만불)’임.
- 사업 규모가 커질수록 사업 기간이 증가하는 경향이 나타나기는 하나, 사업 규모와 기간 사이의 상관관계는 높지 않은 것으로 보임.²⁶⁾

26) 사업 규모 구간별로 살펴봤을 때 평균 사업 기간이 가장 긴 경우는 1,500만 달러 이상(7.7년)이고, 평균 사업 기간이 가장

- (대상 국가) 73개국을 대상으로 국별협력사업을 추진 중이며, 메콩지역, 사헬 지역 등 6건의 다지역 사업도 진행되고 있음.
- 사업 건수가 가장 많은 국가는 베트남으로 28건이 추진 중이며, 필리핀(23건), 라오스(18건), 인도네시아(17건), 에티오피아(14건), 우즈베키스탄(14건), 몽골(13건), 우간다(13건), 캄보디아(13건), 방글라데시(12건) 순임.

표 II-12. 2024년 KOICA 추진 국별협력사업 중 상위 10개 사업(총액 기준)

구분	시작 연도	종료 연도	국가	사업명	사업규모 (백만 달러)
1	2016	2026	이라크	이라크 중환자 전문의료 서비스 역량강화사업('16-'26/3,950만불)	39.5
2	2022	2026	베트남	베트남 지뢰/불발탄 제거를 통한 중부지역 평화마을 조성 사업(UNDP)('22-'26/2,500만불)	25.0
3	2020	2028	이라크	이라크 한-이라크 심장병 어린이 전문 병원 건립사업('20-'28/2,500만불)	25.0
4	2014	2025	미얀마	미얀마 개발연구원 설립사업('14-'25/2,000만불)	20.0
5	2024	2029	베트남	베트남 북부지역 농업 가치사슬 강화를 통한 녹색순환경제 지원사업('24-'29/2,000만불)	20.0
6	2020	2024	인도네시아	인도네시아 한-인니-동티모르 태양광 에너지 접근성 향상 사업 (UNDP)('20-'24/1,850만불)	18.5
7	2022	2027	캄보디아	캄보디아 국립소아병원 내과계 병동건립 및 의료인력 역량강화사업('22-'27/1,600만불)	16.0
8	2015	2025	스리랑카	스리랑카 기술계 교사 양성 및 재교육사업('15-'25/1,495만불)	15.0
9	2021	2026	필리핀	필리핀 국립대학교 첨단 농업연구센터 설립 및 고등교육 역량강화 사업('21-'26/1,495만불)	15.0
10	2024	2028	베트남	베트남 법원 아카데미 디지털 혁신 기술 기반 역량강화사업('24-'28/1,470만불)	14.7

자료: KOICA, 해외 국별협력사업 현황(2024)(검색일: 2025. 6. 16.)

□ KOICA 사업 특성을 고려했을 때, 수혜자를 명확히 식별할 수 있고 수혜자의 행동변화가 관측 가능하며, 사업 요소 간 인과관계가 비교적 명확하고 지

짧은 경우는 4.7년인 300만 달러 미만, 400만~500만 달러 사이 사업임. 500만 달러 이상 사업의 경우 대부분 5년 반 이상 소요되는 것으로 나타남. 6년 이상 소요되는 경우는 800만~900만 달러, 1,100만~1,200만 달러, 1,300만~1,400만 달러만 해당됨. 즉 사업 규모가 800만~900만 달러 규모 사업과 1,400만~1,500만 달러 규모 사업의 평균 기간을 비교하면 전자의 사업 기간이 더 크게 나타남. 따라서 사업 규모보다는 사업 내용이나 환경에 더 큰 영향을 받는다고 볼 수 있음.

표를 객관적으로 정량화할 수 있는 사업은 프로젝트에 집중되어 있으며 이에 따라 영향평가는 우선적으로 국별협력 사업을 대상으로 수행하는 것이 적절함.

3. 영향평가 추진의 당면 과제: 직원 인식 및 이해 관계자 면담

- 본 절은 임직원 인식 설문조사(부록2 참조)와 이해관계자 면담 및 전문가 간담회(부록1 참조)를 바탕으로 KOICA 직원들의 영향평가 인식과 이해에 대한 주요 결과를 적시하고, 이를 통해 영향평가 추진 환경과 개선 과제를 검토하고자 함.
- 설문조사는 KOICA 단내 영향평가에 대한 인식 및 수요를 파악하기 위해서 실시하였으며, 본 보고서의 분석 결과는 6월 30일까지 수합된 53명의 응답을 기준으로 작성되었음.
- 단 본 설문 결과는 KOICA 전 직원들을 대상으로 수행되었으나, 53명의 소규모 표본이 참여한 결과이므로, 영향평가에 대한 관심과 이해가 상대적으로 높은 직원들이 참여한 선택편의가 있을 가능성이 있음을 고려할 필요가 있음.
- 부가적으로 KOICA에서 수행한 기 추진되거나 추진 예정인 영향평가의 이해관계자 면담을 통해, 영향평가 수월성 개선을 위한 KOICA 영향평가 환경의 주요 개선 과제를 재확인함.

가. 영향평가 이해 및 참여 경험

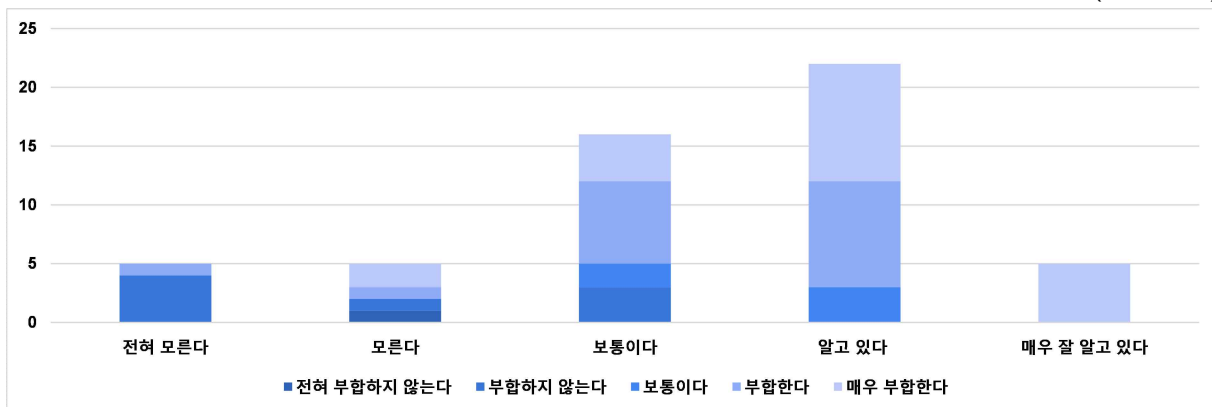
- 설문 응답자 53명 중 절반에 가까운 27명(50.9%)은 영향평가를 알고 있다고 답했으며, 10명(18.9%)은 모른다고 응답하였음.
- 영향평가의 정의를 ‘실험적·준실험적 방법 등 엄밀한 정량적 분석을 적용하여 사업의 성과 측정과 검증을 목적으로 하는 데이터 기반의 과학적인 평가 방법’라고 제시했을 때, 이 정의와 응답자가 이해하는 영향평가의 정의에 얼마나 부합하는가를 물었을 때 응답 39명(72.6%)이 부합한다고 답함.

- 영향평가를 알고 있다고 대답한 27명 중 대부분의 응답자들이 질문지가 제시한 영향평가의 정의가 자신이 인지하고 있는 영향평가의 의미와 부합한다고 답하였음(24명, 88.9%).
- 영향평가에 대해 이해 정도가 보통이라고 답한 사람들(16명)의 경우에도 대부분(11명, 68.8%)이 질문지의 영향평가 정의와 자신이 인식한 영향평가 정의가 부합한다고 답하였음.

□ 이를 통해 KOICA 직원들의 다수가 영향평가에 대해 일정 정도의 이해 기반을 갖추고 있는 것으로 짐작할 수 있으며, 과신이나 오해의 정도가 크지 않음을 알 수 있음.

그림 Ⅱ-9. 영향평가 인식 정도 및 영향평가 정의 이해도

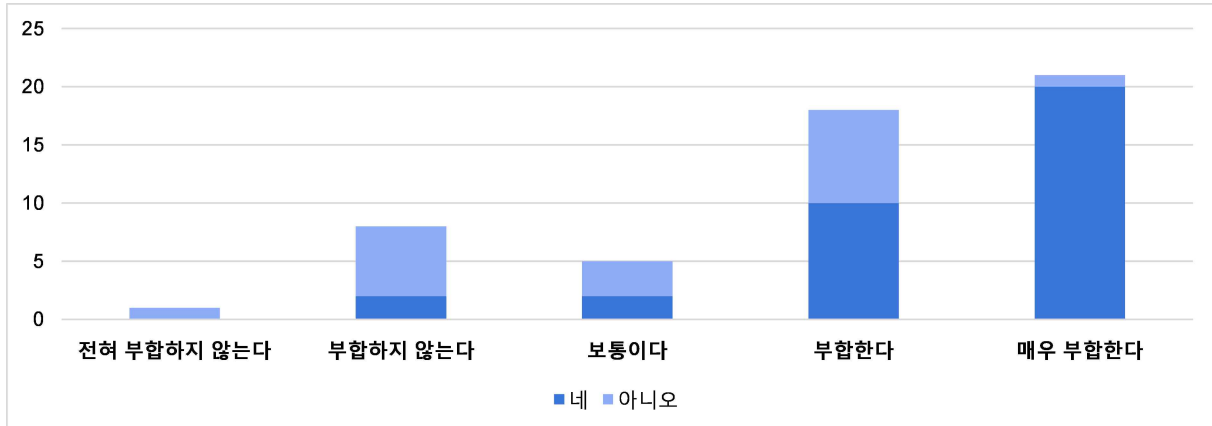
(단위: 명)



자료: KOICA 설문조사 결과.

그림 Ⅱ-10. 영향평가 교육 경험 및 영향평가 정의 이해도

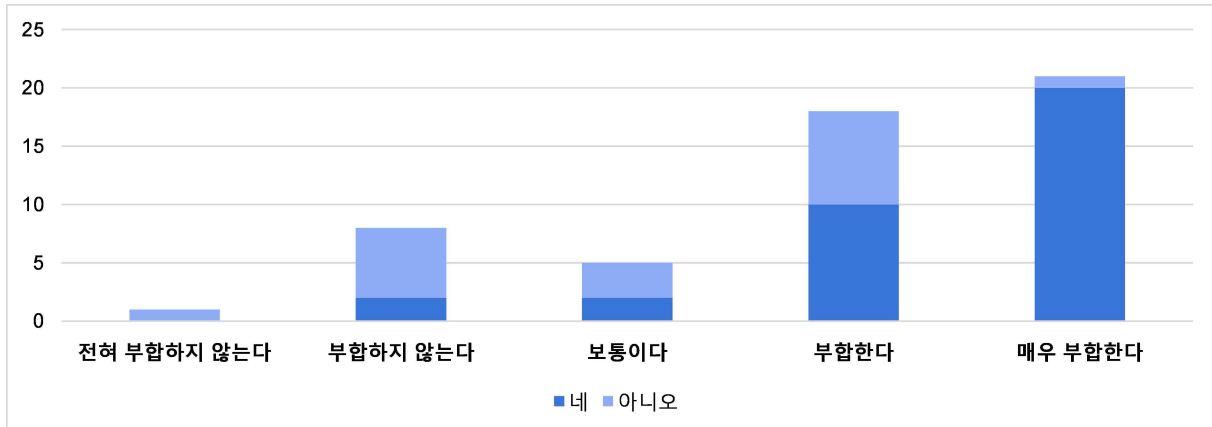
(단위: 명)



자료: KOICA 설문조사 결과.

그림 Ⅱ-11. 영향평가 자습 경험 및 영향평가 정의 이해도

(단위: 명)



자료: KOICA 설문조사 결과.

- 응답자의 절반 이상(40명, 74%)이 영향평가 교육을 받거나 스스로 학습한 경험이 있다고 답하였음.
- 영향평가 교육을 받은 경험이 있는 사람은 34명(64.2%), 영향평가에 대해 스스로 학습한 경험이 있는 응답자는 27명(50.9%)이었음.
- 영향평가에 대한 교육을 받은 사람 중 21명(61.8%)이 스스로 학습한 경험이 있다고 응답하였고, 영향평가 교육을 받지 않았음에도 스스로 공부했다고 응답한 사람은 6명(31.6%)이었음.

- 영향평가에 대해 교육을 받거나 학습한 경험이 있는 사람의 대다수가 본 설문조사가 제시한 영향평가의 정의와 자신이 이해하고 있는 영향평가의 개념이 부합한다고 응답(35명, 87.5%)
- 영향평가 교육 또는 학습 경험은 직접적인 업무 연관성이 있는 경우(16명)와 미래를 위한 업무 역량 개발(17명)이 다수를 차지했으며, 개인적인 학습 의욕(8명) 등 자발적인 동기가 학습 경험에 영향을 미침.
- 응답자의 대부분(49명, 92.5%)가 영향평가에 직접 참여해 본 적이 없다고 응답했으며, 79.3%(42명)가 영향평가 대상 사업을 관리하거나 수행해 본 경험이 없다고 답하였음.
- 영향평가에 직접 참여해 본 경험이 있는 4명은 모두 “직접적인 업무 연관성(1명)”, “미래를 위한 업무 역량 개발(2명)” “개인적 학습의욕(1명)”에 의해 영향평가를 공부한 경험이 있다고 응답함.
- 한편, 영향평가 대상 사업 관리 경험이 있는 11명은 “직접적인 업무 연관성(8명)”으로 인해 학습 경험이 있다고 응답함.
- 위의 결과는 영향평가 참여는 지원 개인의 관심에 의해 이루어진다 하더라도, 본인의 담당 사업이 영향평가 대상으로 지정 될 경우 역량의 간극을 메우기 위해 영향평가에 대해 학습한 직원들의 사례가 많았음을 짐작하게 하므로, 직원들을 대상으로 하는 학습 기회 제공이 지속가능한 고품질 영향평가의 기반임을 알 수 있음.

나. 영향평가의 중요성과 필요성

- (영향평가의 중요성) 응답자의 대부분은 개발협력 사업을 대상으로 영향평가를 실시하는 것이 중요하다고 인식하고 있었음.
- “조금 중요하다”고 응답한 사람은 26명, “매우 중요하다”고 응답한 사람은 20명으로, “별로 중요하지 않다”(2명) 혹은 “전혀 중요하지 않다”(1명)는

응답에 비해 압도적 다수를 차지함.

- 영향평가가 중요하다고 생각하는 이유는 다양하게 나타났으나 주로 △타 사업 적용 가능한 주요 교훈 도출 및 추후 사업 기획에 활용(환류), △과학적이고 체계적인 사업 성과 검증, △데이터 축적을 통한 사업 분석 및 개선, △ODA 사업의 객관적 성과 검증으로 근거 기반 정책 결정 및 책무성·신뢰성·정당성 강화 등이 제시되었음.

- KOICA 내부 직원 인터뷰에서도 많은 예산이 소요되는 만큼 영향평가를 통한 환류의 중요성에서 언급하였음.²⁷⁾

- 영향평가가 별로 중요하지 않다고 응답한 이유는 △ 영향평가를 적용할 수 있는 사업이 제한적이며, △ 영향평가 환류 방안에 대한 고민이 필요하고, △ 영향평가 자체가 목적이 될 수 있는 우려가 있으며, △ 영향평가가 효율적이고 효과성이 있는지 의문이라고 답하였음.

- 영향평가가 중요하다고 생각하는 사람들도 영향평가의 적용 사업이 제한적이라는 점, 영향평가의 성과가 가시화되기까지의 시간차가 있음을 명시

□ (영향평가의 필요성) 영향평가를 KOICA에서 실시해야 하는지 여부에 대해서는 적극 찬성 13명 (24.5%), 찬성 29명(54.7%), 반대는 3명(5.7%), 잘 모르겠다는 8명(15.1%)임.

- KOICA의 영향평가 수행에 찬성하는 이유로는 △사업 효과성 확보 및 환류 근거 마련, △새로운 형태의 사업 성과에 대한 효과 증거 마련, △책무성 확보, △데이터 축적, △사업 논리의 타당성 검증을 위해서 찬성 등이 있었음.

- 영향평가를 찬성하나 사업을 선별적으로 선정할 필요성, 영향평가 및 경제성 분석을 함께 추진할 것, 실무자 부담에 대한 추가 의견이 있었음.²⁸⁾

- 영향평가에 반대하는 이유로는, 환류 방안에 대한 구체성 마련이 선행되어야 한다는 의견이 있었음.

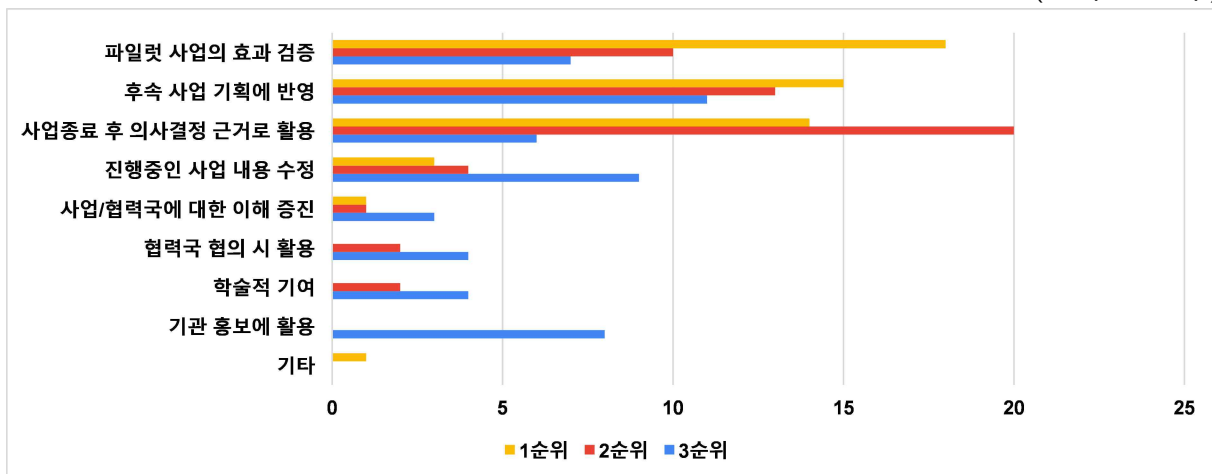
27) '스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 용역' 담당자 및 참여자 비대면 면담(2025. 5. 28, 세종)

28) KOICA에서 기추진한 영향평가 사업 담당자의 경우 영향평가 추진을 위한 행정부담이 매우 컸으며, 실제로 영향평가 기획·추진에 참여할 수 있는 기회가 적었다고 언급하였음(‘감보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가’ 담당자 비대면 면담, 25. 6. 2., 세종).

- 이상을 종합해 볼 때 단내 직원들 사이에서도 영향평가에 대한 원론적인 거부 의견은 크지 않으며, 오히려 무분별한 추진을 경계하고 체계적 접근의 필요성을 강조함을 알 수 있음.
- (영향평가의 목적) 영향평가를 실시하는 목적 1순위로 손꼽힌 것은 △파일럿 사업의 효과 검증(18명, 34.6%), △후속 사업 기획에 반영(15명, 28.9%)이며, △사업종료 후의 의사결정 근거로 활용(14명, 26.9%), △진행중인 사업 내용 수정(3명, 5.8%)으로 영향평가 환류에 대한 수요가 가장 높았음.
- 영향평가를 실시하는 목적 중 2순위로 가장 많이 응답한 항목은 △사업종료 후의 의사결정 근거로 활용(20명, 38.5%), △후속 사업 기획에 반영(13명, 25%), △파일럿 사업의 효과 검증(10명, 19.2%)임.

그림 Ⅱ-12. 영향평가 실시 목적

(단위: 응답수)



자료: KOICA 설문조사 결과

- 영향평가를 실시하는 목적 중 3순위로 가장 많이 응답한 항목은 △후속 사업 기획에 반영(11명, 21.2%), △진행중인 사업 내용 수정(9명, 17.5%), △기관 홍보에 활용(8명, 15.4%)이었으며, 이외에 △학술적 기여와 △협력국 협의 시 활용이라는 의견도 각 4명(7.7%)이 응답하였음.
- KOICA에서 추진했던 영향평가 사업 담당자는 당시 영향평가를 추진한 이유를 협력국이 사업의 성과 증거를 바탕으로 협력국내에서 정책 확대

의 근거로 활용할 수 있도록 하기 위해서라고 언급하였음.²⁹⁾

- 기타 의견으로 영향평가를 단순히 성과를 입증하는 도구로 활용할 것이 아니라 사업의 작동/비작동 원인(작동원리)을 파악할 필요성에 대해서 언급
 - 면담 및 간담회에서도 유사한 관점에 기반한 실질적 의견을 발견할 수 있었는데, 영향평가가 성과 입증의 도구가 아닌 작동 원리 이해가 우선이라는 의견이 있었음.
 - 영향평가의 목적이 성과 입증이 아닌 작동원리 이해에 목적을 두는 경우, 영향평가 대상 지표를 수립함에 있어 PDM이나 평가 매트릭스의 성과(Outcome)지표를 측정하는 것을 영향평가의 목표로 제약해서는 안 되며, 측정 가능한 별도의 영향지표(가치, impact indicator)를 평가할 수 있도록 평가자의 독립성을 보장해야 할 필요가 있음.³⁰⁾
 - 영향평가를 통한 단순한 사업성과 증명을 넘어, 사업의 작동 원리 이해하기 위해서는 영향평가 경험이 축적되고, 방법론적 고도화가 수반되어야 하므로 이는 중장기적인 목표로 고려되어야 함.

다. 영향평가 참여 동기 및 유인

- (참여 의향) 응답자의 77.3%(41명)가 KOICA 영향평가의 내부평가자로 참여할 의향이 있음을 보였으며, 79.2%(42명)가 본인이 담당하는 사업을 대상으로 영향평가를 추진할 의향이 있다고 답함.
- 직간접적으로 영향평가에 참여하고자 하는 1순위 내적 동기는 △사업의 효과성에 대한 호기심(18명, 37.5%), △효과성 증진과 사업 내실화에 대한 욕구(13명, 27.1%), △자기학습과 경력 개발(9명, 18.8%)순임.
 - 2순위 내적 동기는 △효과성 증진과 사업 내실화에 대한 욕구(12명, 25.0%), △사업의 효과성에 대한 호기심(11명, 22.9%), △ 후속 사업 발굴의 근거 자료 마련(10명, 20.8%)순임.

29) '미얀마 농촌공동체 개발사업 영향평가' 담당자 비대면 면담(2025. 6. 2., 세종)

30) '미얀마/캄보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가' 연구진 비대면 면담(2025. 5. 26, 세종); KIEP 전문가 간담회 1차(2025. 6. 13., 대면, 세종).

- 3순위 내적 동기로 △자기학습과 경력개발을 꼽은 사람들이 가장 많았는데(14명, 29.8%), KOICA 내에서 영향평가 참여에 대한 인센티브가 적음에도 불구하고도 이에 참여하려는 사람이 많다고 함.³¹⁾

□ (내부평가자 참여 유인) KOICA 직원이 영향평가에 내부평가자로서 직접 참여하는 비율을 높이기 위한 동기부여 방안으로는 △영향평가 참여를 업무로 인정(39명, 73.6%), △국내외 학회 참석 지원(31명, 58.5%), △학술지 투고 지원(22명, 41.5%), △협력단 내 관련 교육 제공(22명, 41.5%), △근무 중 관련 학습시간 보장(16명, 30.2%)을 해야 한다고 응답

- 한편, 별도 인센티브가 불필요하다는 답변도 2명 있었으나, 이중 1명은 다중응답을 통해 여전히 △영향평가 참여를 업무로 인정하는 것이 필요하다고 응답함.
- 기타 의견으로 ‘영향평가가 사업관리에 절대적 요소가 아니기 때문에 인사고과는 반대’, ‘내부 평가를 개인의 업무로 인정하도록 각 부서에 강제해야 하고, 조직차원에서 문화 혁신 필요’, ‘어떤 역할이 부여되는가’, ‘개인의 의지’가 있었음.

□ (영향평가 추진 유인) KOICA 직원이 본인 담당 사업을 대상으로 영향평가를 추진하도록 독려하기 위한 방안으로 △영향평가 참여를 업무로 인정(23명, 54.7%), △우수사례(BP) 선정 시 가점 부여(22명, 41.5%), △국내외 학회 참석 지원(20명, 37.7%), △협력단 내 관련 교육 제공(18명, 34.0%), △근무 중 관련 학습시간 보장(16명, 30.2%)이 꼽힘.

- 별도 인센티브가 불필요하다는 의견은 1건 있었으나, 다중응답을 통해 “영향평가 참여를 업무로 인정”, “인사고과에 반영”해야 한다는 의견을 추가해 응답의 신뢰성을 인정한다면 여전히 직원의 실적으로 인지되어야 함을 피력한 것으로 해석할 수 있음.

□ 영향평가에 대한 내부평가자 참여를 위한 동기부여 방안과 담당 사업을 대

31) ‘스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 용역’ 담당자 및 참여자 비대면 면담(2025. 5. 28, 세종); KOICA 평가실 담당자 대면 면담(2025. 6. 4., 성남).

상으로 영향평가를 추진하도록 독려하기 위한 방안은 영향평가 참여를 업무로 인정해달라는 의견이 제일 컸으며, 관련 교육 제공이나 학술활동 지원에 대한 의견이 컸음.³²⁾

- KOICA 직원들은 영향평가 관련 신규 업무를 수행함에 금전적 보상 등 직접적인 보상 방안에 대한 요구는 낮으나, 업무 부담을 조정하고 교육 등을 통해 자체 역량 강화가 필요하다고 인지하고 있으며, 기회가 된다면 논문 투고와 학회 참석 등을 통한 학술적 성과 확산 활동에 참가하는 기회가 제공되어야 함을 시사함.
- 특히 본인이 내부 평가자로 참여하겠다는 의사를 내비친 응답자들의 경우 △ 영향평가 참여를 업무로 인정(30명) △국내외 학회 참석 지원(25명)에 대한 요구가 일관되게 상대적으로³³⁾ 컸으므로 우선적인 독려책으로 고려되어야 함.
- 유사하게 본인이 담당사업을 대상으로 영향평가를 수행할 의사를 내비친 응답자들의 경우 △영향평가 참여를 업무로 인정(25명)에 대한 요구와 △우수사례(BP) 선정 시 가점 부여(20명) 방안에 대한 요구가 일관되게 상대적으로 컸으므로³⁴⁾ 우선적인 독려책으로 고려되어야 함.
- 이상의 결과는 영향평가 독려를 위해 업무 범위 조정이 필수적인 동시에, 평가참여자에게는 학술적 동기가, 사업담당자에게는 홍보와 성과확산 동기가 큼을 시사함.
- 또한 적극적 영향평가 참여 의사층이 참여 의사 적극성 수준별로 독려방안이 다를 여지가 있는 것으로 나타나, 이는 단내의 후속 조사를 통해 역량강화와 참여 독려의 세분화가 이루어져야 할 것으로 보임.
- 예를 들면, 적극적 참여층은 학술활동과 성과확산 참여 기회를 제공하고, 소극적 참여층은 교육 기회 제공을 필요로 하는 것으로 나타나 참여 의지와 역량에 따라 차별적 독려책이 마련되어야 함.

32) 인터뷰에서도 언급되었듯이 KOICA 내 직원들의 학습 의지와 역량 개발에 대한 수요가 크기 때문에 관련 교육 제공이나 학술 활동 지원에 대한 의견이 큰 것으로 보인다(‘스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 용역’ 담당자 및 참여자 비대면 면담, 2025. 5. 28, 세종; KOICA 평가실 담당자 대면 면담, 2025. 6. 4., 성남).

33) △협력단 내 관련 교육 제공(17명), △학술지 투고 지원(17명), △근무 중 관련 학습시간 보장(14명)

34) △국내외 학회 참석 지원(18명) △협력단 내 관련 교육 제공(17명), △근무 중 관련 학습시간 보장(13명), △학술지 투고 지원(12명)

라. 영향평가 추진 방향 및 제도화

- (선정 기준) 설문 응답자들은 영향평가 대상을 선정하기 위해서 우선적으로 고려해야 하는 1순위 기준을 △사업 규모(금액, 기간)(15명 28.3%), △전략 연계성(전략 사업, 시그니처 사업)(13명, 24.5%), △사업 분야(농업, 보건 교육)(13명, 24.5%)라고 답했음.
- 기타 의견으로 “영향평가 설계가 가능한 사업과 조건이 갖춰졌는지”, “담당자 변경 없이 짧게 진행”, “정책적 확산이 가능한 증거 마련을 위한 대상 선정”, “전략 사업을 벗어나 연구대상 선정”이 있음.
- 영향평가 대상으로 적절하다고 보는 사업 유형에 대해 절반 가까운 응답자들은 △국별협력사업(25명, 47.2%) 이라고 답하였으며, △기관이 중요시하는 사업(시그니처 사업 등)이라고 응답한 경우는 상대적으로 적었음(12명, 22.6%).
 - 반복 또는 연속적으로 추진되는 사업이라든지, 파일럿 사업을 영향평가 대상이라고 인식한 응답자는 각 10명 미만으로 비교적 적게 나타남.
 - 국별협력사업이 영향평가 대상으로 적절하다고 보는 응답자들은 가장 일반적이면서도, 예산 규모, 사업 포트폴리오의 다양성과 대표성이 있으며 책무성 담보를 위해 영향평가 대상으로 적절하다고 답함.
 - 효과성 검증 필요 때문에 기관이 중요시하는 사업, 민관협력사업, 반복 또는 연속적으로 추진되는 사업 및 파일럿 사업이 영향평가 대상으로 적절하다고 보았음.
- (제도적 기반) 응답자들은 KOICA가 영향평가를 실시하기 위해서 영향평가 △대상 선정 및 추진 절차에 대해 명확한 기준을 마련해야 한다고 응답함(28명, 52.8%).
 - 이 외에도 영향평가 관련 교육 프로그램 확대(23명, 43.4%), 영향평가 참여 직원/대상 사업 담당자의 업무 조정(19명, 35.9%), 영향평가를 위한 별도의 예산 확보(18명, 34.0%)³⁵⁾ 등이 가장 필요하다고 답하였음.

- 현재 KOICA에서 추진되는 영향평가는 담당자의 개인적인 관심에 따라 참여하고 있기 때문에³⁶⁾ 단내 영향평가가 지속적으로 시행될 수 있는 환경을 마련하기 위해서는 영향평가 참여하는 내부평가자나 영향평가 대상 사업 담당자에 대한 업무 조정이나 참여 유인 제공 제도가 마련되어야 함.
- 연구윤리위원회의 수립 또는 연구윤리 기준 제공에 대한 제도 마련의 경우 중요하다고 응답한 비율이 낮았으나(5명, 9.4%), 영향평가를 수행한 경험이 있는 전문가는 KOICA 차원에서 영향평가 관련 연구윤리 제도나 체계를 마련하면 좋겠다는 의견을 제시³⁷⁾

- 기타 의견으로 “영향평가 결과에 따른 사업 취소 가능성”, “사업 운영제도 내 영향평가 관련 내용 포함” 등이 있었으며, “시간과 인력의 확보 없이 현재와 같이 영향평가를 수행한다면 신뢰할 수 있는 결과 도출이 어려울 것”이라 지적하였으며, “설계 단계에서 많은 협의가 필요하다”는 의견 제시
- 체계 마련이 선행되어야 한다는 보수적 의견은 면담을 통해 재확인할 수 있었는데, 특히 의사소통 및 조정 책임과 권한이 적절히 배치되지 않을 경우 현지사무소 담당자의 업무가 과중해질 수 있다는 우려가 있었음.³⁸⁾

□ (우려 사항) 응답자가 선정한 영향평가 추진시 가장 우려되는 점은 △직원의 추가적 업무 부담(23명, 43.4%)이었으며, △협력국이나 사업수행기관 등 이해관계자 설득 및 중재(9명, 17.0%), △영향평가 결과의 신뢰도(영향평가팀의 전문성 부족 등) (9명, 17.0%), △영향평가 결과의 불확실성(긍정적이지 않은 결과 공개 시 오용될 우려 등) (7명, 15.9%)도 우려사항으로 꼽힘.

- 현재 KOICA에서 추진 중인 영향평가 사례의 경우 ‘영향평가 운영위원회’를 운영하여 이해관계자 간 협의를 원활히 할 예정이며, 운영위원회의 실효성

35) 기 영향평가 사례에서도 자체 사업비를 활용하여 영향평가를 수행한 경우가 다수 있었으며, 영향평가 예산을 외부 연구기관에서 동원하기위해 수행이 지체되고 조정비용이 발생하는 사례가 발생함.(‘미얀마/캄보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가’ 연구진 비대면 면담, 2025. 5. 26, 세종; ‘스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 용역’ 담당자 및 참여자 비대면 면담, 2025. 5. 28, 세종).

36) ‘스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 용역’ 담당자 및 참여자 비대면 면담(2025. 5. 28, 세종); ‘미얀마 농촌공동체 개발사업 영향평가’ 담당자 비대면 면담(2025. 6. 2., 세종); ‘페루 쿠스코시 폐기물 통합관리체계 구축 및 자원순환 선진화 사업 영향평가’ 현지사무소 담당자 비대면 면담(2025. 6. 3., 세종); KOICA 평가실 담당자 대면 면담(2025. 6. 4., 성남).

37) KIEP 전문가 간담회 1차(2025. 6. 13., 대면, 세종)

38) ‘스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 용역’ 담당자 및 참여자 비대면 면담(2025. 5. 28, 세종).

을 담보하기 위해 이해관계자간 역할분담이 명확히 명시될 필요³⁹⁾

- 영향평가 유경험자들의 경우 기존 PMC로 참여하는 성과관리 업체들의 영향평가 역량에 제한적일 것을 염려하여, 학계 전문가들과 개발도상국 현지의 컨설턴트들을 활용하는 방안을 대안으로 제시함.⁴⁰⁾
- 영향평가 학습경험이 있는 응답자들(40명)의 경우 △직원의 추가적 업무 부담(16명, 40.%)에 뒤이어 △영향평가 결과의 불확실성(긍정적이지 않은 결과 공개 시 오용될 우려 등)(9명, 22.5%)이 우려사항으로 지적된 것이 흥미로운 결과이며, △협력국이나 사업수행기관 등 이해관계자 설득 및 중재(6명, 15.0%), △영향평가 결과의 신뢰도(영향평가팀의 전문성 부족 등)(6명, 15.0%)가 뒤를 이음.
- 영향평가 경험자(4명)와 대상 사업 담당경험자(11명)들은 가장 우려되는 사항이 △영향평가 결과의 불확실성(긍정적이지 않은 결과 공개 시 오용될 우려 등)(5명, 38.5%)라고 응답해 경험자들이 가지는 인식의 격차를 보여주었으며, 이러한 우려 양상의 변화는 영향평가 유경험자가 늘어날수록 영향평가를 위축시키는 결과로 이어질 수 있어, 영향평가 결과물의 공개와 활용 형태를 조정하고, 영향평가에 대한 이해를 증진하는 등 중장기적으로 대응책 마련이 필요함.⁴¹⁾

4. KOICA 영향평가 추진을 위한 개선 방향

가. 주요 조사결과

- 최근 KOICA의 평가는 사업별 종료평가가 주를 이루고 있으며, 영향평가는 2011년 이후 간헐적으로 이루어졌으나, 단 차원에서 공식적으로 추진되어 발간 완료된 사례는 8건임.

39) KOICA(2025), 스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 용역 제안요청서, p. 6; '스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 용역' 담당자 및 참여자 비대면 면담(2025. 5. 28, 세종).

40) '미얀마/캄보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가' 연구진 비대면 면담(2025. 5. 26, 세종); KIEP 전문가 간담회 1차(2025. 6. 13., 대면, 세종).

41) 기존 사업 평가 보고서와는 달리 영향평가 결과는 정치적 부담이 될수 있기 때문에, 발간 형태 등을 조정할 필요가 있음. ('미얀마/캄보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가' 연구진 비대면 면담, 2025. 5. 26, 세종).

- 현재 진행중이거나 추진 예정인 영향평가는 총 9건으로, 이는 영향평가의 필요성과 수요를 반영한 것으로 이해할 수 있음.
- 기 수행된 영향평가의 경우 수행의 목적, 대상사업 선정 기준, 결과물 관리 등에 관한 수행체계에 대한 기준이 명확치 않아, KOICA의 기 평가 체계 및 사업수행 여건에 비추어 기존 영향평가 수행의 한계와 향후 개선과제를 살펴봄.
- KOICA는 사업평가의 중기전략의 근거기반 ODA 정책 수립 체계 구축(전략방향1), 평가 체계 고도화(전략방향2) 등 방향성을 설정하고 있으며, 이를 위한 의사소통과 협업 체계 제도화를 검토함.
- (평가 체계와의 조화) KOICA는 고도화된 평가 체계를 구축하고 다양한 평가를 수행하고 있으며, 유형별·단계별로 평가 품질 제고를 위한 지침을 구체화하는 한편, 평가 역량 강화를 위해 노력함.
- 영향평가 추진 지침을 별도로 명시하지 않으나 영향평가는 프로그램/프로젝트 평가에 해당할 수 있으며, 암묵적으로는 사업 평가의 일부로 관련 규정이 다루어지고 있음.
- 영향평가 가이드라인 수립시 기존의 평가 지침과 충돌하지 않으면서도, 부가적인 실효성이 있도록 지침 제안이 필요하므로, △평가 목표(평가대상 선정, 평가성 사정 등) △결과 활용(품질관리 등) △기반 조성(이해관계자, 윤리성 제고 등) 의 차원에서 주요 과제를 식별할 필요가 있음.
 - 평가 목표 상 영향평가가 PDM 기반의 기존 사업 평가와 보완적으로 활용될 수 있도록 성과 지표 등의 평가 설계 지침 필요
 - 평가 결과 활용을 위해 보고서 발간, 데이터 활용 등의 결과 확산과 사후 관리 체계의 제안 필요
 - 영향평가 수행체계에 걸맞은 별도의 외부 전문가 풀과 협업 체계 마련이 필요
- (사업 수행과의 조화) KOICA 국별 협력사업의 N-2년 체계와 사업시행자

(PMC 혹은 PC)선정 시점을 고려하여, 사업의 설계 및 수행과정과 충돌되지 않는 방식으로 영향평가의 기획 및 수행 방식이 결정될 필요가 있음.

- N-1년의 기획조사 단계에서 영향평가의 설계와 평가성 사정이 이루어져야 하며, 일관성을 고려한 영향평가 수행 주체의 선정이 필요함.
- 독립적인 영향평가팀 운영 시, 사업 수행과 영향평가 과정에서 일어날 수 있는 충돌을 중재하고 조정하기 위해 각 이해관계자의 권한과 책임을 분명히 하고, 최종 의사결정 및 소통 창구로서 KOICA의 역할이 제시되어야 함.

□ 추가로 책무성 부과를 통해 영향평가의 품질을 제고하고 사후 활용성을 극대화하는 방안과, 지속가능성을 제고하기 위한 KOICA의 과제가 중장기적으로 고려되어야 함.

- 중간 산출물 및 연구 부산물(데이터 등)의 활용 방안을 제시
- 평가품질 검토 및 학술적 성과 확산
- KOICA 내의 예산과 인력의 확충 및 역량강화

□ (직원 인식조사, 이해관계자 면담 결과) 영향평가 단내 환경

- KOICA 직원들 다수가 영향평가에 대해 일정 정도의 이해기반을 가지고 있음.
- 직원 다수가 영향평가 관련 학습 경험을 가지고 있음에도 불구하고, 대부분은 영향평가를 직접 수행하거나 관리해 본 경험은 없음.
- 직원 다수는 영향평가가 중요하다고 인식하고 있으며, KOICA의 영향평가 실시에 대하여 긍정적임.
- 영향평가의 주 목적에 대해서는 사업 성과 검증을 통한 환류를 꼽고 있으나, 사업의 작동원리 이해라는 중장기 과제도 염두에 둘 필요가 있음.

- 직원 대다수는 평가자 혹은 사업관리자로서 영향평가에 참여의사를 보였으며, 사업 효과성 측정과 사업 내실화를 참여 동기로 응답함.
- 직원의 동기부여를 위해 영향평가 참여를 업무로 인정하는 것이 전제되어야 하며, 그 외 독려책으로는 관련 학술 활동 지원이나 우수사례 선정 시 가점 등을 부여하는 성과확산 활동의 지원이 적합함.
- 영향평가 대상의 기준은 사업 규모가 우선적으로 지목되었으나 압도적인 의견은 아니며, 전략형 사업보다는 오히려 다양한 국별협력사업들이 영향평가 대상으로 적합하다는 의견이 다수를 이룸.
- 영향평가 추진을 위해 선정과 추진에 관한 지침 마련이 우선적으로 필요하며, 교육과 업무 조정 등이 필요하다고 응답하였음.
 - 특히 의사소통과 이해관계자 중재 책임이 있는 직원의 업무부담이 과중하지 않도록 업무 조정과 참여유인 제도 마련, 책임과 권한의 명확화 등이 필요함을 발견함.
 - 연구윤리 관련 제도의 중요성에 대한 인식은 직원들 사이에서는 낮았으나, 이해관계자와 전문가 면담에서는 연구 윤리에 관한 논의가 이어져야 한다고 강조함.
- 영향평가 추진의 주요 우려사항으로도 마찬가지로 담당 직원의 업무 과중이 지적되었음. 영향평가 유경험자들의 경우, 결과의 불확실성과 결과 오용에 대한 우려가 컸으며, 이해관계자 설득의 어려움이나 결과의 신뢰도와 전문성 부족에 대해서도 우려를 나타냄.

나. 시사점

- 기존의 사업수행 체계 혹은 평가 체계의 일부로 영향평가를 수행할 경우, 영향평가의 기능과 유용성이 제한될 가능성이 크기 때문에, 영향평가 수행을 위한 추가적 체계 마련이 필요함.

- 사업수행 체계 및 기 평가 체계를 전제로 할 때, 영향평가 과정이 중복적이거나 결과가 상충되지 않으면서 상호보완적으로 수행될 수 있도록 영향평가 체계를 수립해야 함.
 - 본 연구가 제안하는 KOICA 영향평가 추진 가이드라인과 로드맵은 KOICA의 사업수행과 평가 체계와 충돌하지 않는 동시에 영향평가 고유의 기능을 담보할 수 있는 최소한의 체계를 중심으로 함.
- (평가 체계와의 조화) 영향평가를 기존 종료평가나 사후평가의 일부 혹은 대체 관계로 이해할 경우, 영향평가의 주요 특징인 정량적 측정 가능성을 담보하지 못하는 경우가 발생할 수 있음.
- (평가 목표) 기존 PDM과 평가 매트릭스에서 사용되는 성과(Outcome)지표의 경우 정량적으로 측정이 불가능하거나, 영향평가의 방법론을 도입하는 것이 비용상 비효율적인 경우가 있어, 사업별로 “영향지표(impact indicator)”가 맥락 특정적으로 영향평가 기획을 통해 제안될 필요가 있음.
 - 영향평가를 통해 측정되는 최종 수혜자에 대한 영향력(impact)은 기존의 PDM에서 제시하는 영향력과 다를 수 있으며, 영향평가를 통해 계측할 수 있는 방법론적으로 유의미하며 측정 가능한 고유한 지표 설정이 필요함.
 - 본고에서 언급하는 영향지표란, △영향평가 방법론을 적용하여 계측될 수 있고, △사업의 성과와 구동 원리에 대한 실증적 이해를 심화할 수 있는 성과 지표를 의미하며, 일반적으로 PDM에 제시된 정량적 지표들을 포함하여 광범위하게 설정할 수 있음.
 - 영향지표는 사전적으로 가이드라인을 통해 규정될 수 없으며 가이드라인을 통해 평가 범위를 제한하는 것은 바람직하지 않음. 따라서 영향평가를 설계할 때 기존의 분야별 표준 성과지표와 사업별 PDM을 참고하되, 이해관계자들의 협의를 거쳐 선별할 필요가 있음.
 - 다만 영향지표는 PDM에서 제시하는 성과물(outcome) 중 정량적 지표화가 가능한 것을 포함하되, 그 외 1) 영향평가 수행과정에서 추가적인 비용없이

손쉽게 얻을 수 있는 지표, 2) 사업 성과의 구동 원리와 사업지 맥락에 대한 추가적인 시사점을 제공할 수 있는 지표 등을 포함하여 선정하도록 함.

- 중장기적으로 KOICA의 영향평가 경험이 누적됨에 따라, 사용된 영향지표 사례를 축적하여 별도의 지표 제안 가이드라인을 제공하는 것은 후속 영향평가를 위해 바람직함.
- (결과 활용) 영향평가는 종래의 사업 평가와 병렬적으로 수행되어야 하며, 필요시 종료평가, 사후평가 등에 영향평가의 산출물이 활용 가능하도록 영향평가 과업 범위를 정립해야 함.
 - 영향평가는 사업 종료 이후 중장기효과를 분석하는 것이 유의미할 수 있으므로, 영향평가 보고서의 발간 시점은 유연하게 설정하는 것이 바람직함.
 - 영향평가 보고서 이후의 외부 학술지 논문 투고 등을 독려하는 것이 가능하나, 학술지의 성향과 논문의 내용에 따라 기한이 다양하므로 효과적인 성과 확산을 위해 발간 기한이나 등급을 사전적으로 조정하기보다는 투고의 유인을 제공하는 것을 우선적으로 고려할 수 있음.
- (기반 마련) 기존 성과관리 전문 업체 혹은 평가 전문가 등이 영향평가 방법론상의 전문성을 보유하고 있지 않을 가능성을 고려하여, 전문가 활용을 위한 적합한 체계의 마련과 양성 노력이 필요함.
 - 총괄적인 성과관리 전문 업체가 영향평가 방법론상의 전문성을 보유하고 있지 않거나 설혹 전문성을 보유하고 있더라도 단일한 성과관리 업체가 PM, 평가, 영향평가 등의 업무를 다중으로 총괄 수행하는 것이 적절한지 검토가 필요함.
 - 특히 영향평가의 방법론적 특성을 고려할 때 평가를 위해 수행하는 활동이 기존의 성과관리를 위해 수행하는 활동과 차별성이 크기 때문에 과업을 분리하여 독립적인 영향평가팀이 담당하는 것이 효율적일 수 있음. 다만 소통을 통해 업무 중복이나 충돌이 없도록 중재와 조정이 필수적임.
 - 한편, 영향평가를 실시할 때 기초선부터 종료선까지 연속적인 수행이 필수적임을 고려할 때, 기존의 단기적 평가전문가 활용 체계가 적절하지 않

을 수 있으므로 학계의 전문가들과 장기적으로 협업하고 전문성을 활용할 수 있는 방안도 검토가 필요함.

- 대안적으로 영향평가를 전문적으로 지속 수행할 수 있는 기관/조직과의 MOU 등을 통해 영향평가 및 영향평가 자문을 위탁하는 방식도 검토가 가능함.
- 아울러 외부 영향평가 전문가와의 협업 및 관리를 위한 단내의 내부 평가 전문가 양성도 고려되어야 함.

□ (사업 수행과의 조화) 영향평가는 방법론적 특성상 사업 설계에 의존하며 사업 수혜자에 대한 접근성이 필수적이므로, 사업 수행과 독립적으로 이루어 질 수 없고 협조적인 방식으로 수행되어야 함.

- 산출물 중심의 수치 또는 정성적 자료를 주로 활용하는 기존 종료평가와는 달리, 영향평가에서는 기초선 단계부터 일관되고 정밀한 미시적 추적 조사와 데이터의 수집이 필요함.
- (미시성) 영향평가는 최종 수혜자인 다수의 개인·가구·기업·조직 등을 대상으로 측정오차가 있는 경우, 계량적으로 평균적인 성과를 측정하는 방법론이므로, 개별 단위의 최종 수혜자의 식별과 조사를 위한 접근성이 담보되어야 함.
- (일관성) 사업 전후의 정량적인 비교를 위해서 같은 수혜자의 동일한 변수가 데이터로 수집되어야 하며, 선택적 표본 누락 없이 장기에 걸쳐 추적적이어야 하므로, 이는 사업 수행 업체, 현지사무소, 수원국 정부 당국 등의 협조가 필수적임.
- (정밀성) 영향평가의 통계적 유의성을 위해서는 측정되는 변수가 측정오차(measurement error)가 최소화되어 정밀한 동시에, 개별 편차(variation)는 유효하게 커야 하므로, 사회적 맥락에 대한 평가자의 높은 이해와 수원국 협조가 필요함.
- 영향평가에 사용되는 인과 추론(causal inference) 방법론은 적절한 대조군(control group)의 설정이 필수적이므로, 수혜대상 선정과 사업의 개입 요소가 구체화되는 사업 설계 단계에서부터 영향평가 설계가 동시에 이루어져야 함.

- 특히 인과성을 엄밀하게 계량적으로 밝히기 위해서는 사업 설계(수혜자들의 미래 예측 가능성, 상호 교류에 의한 정보와 영향의 전파(spillover), 표본의 이질성 등)에 대한 사전적 개입이 필요함.
- 이는 현행 사업 수행 업체나 전문가 선정 시점과 달리, 기획 조사 단계에서부터 영향평가 수행 전문가가 사업 형성단계에 조기에 선정되어야 함을 시사함.
- 대안적으로 기획조사 단계에서 설계된 영향평가를 별도의 영향평가 전문가가 기계적으로 수행하는 방안을 고려할 수 있으며, 이런 경우 설계와 분석 사이의 일관성을 해치지 않기 위해 성과지표와 (사업 설계 특징적인) 분석 방법을 유지하는 것을 전제로 영향평가를 수행하는 것으로 과업 수행 방안을 한정할 수 있음.

□ (영향평가 과업 범위 및 업무 체계) 영향평가의 수행 방식의 특수성과 전문가 활용 가능성 고려하였을 때 KOICA 사업을 대상으로 수행하는 영향평가의 과업 범위와 업무 체계에 대한 가이드라인이 신설될 필요가 있음.

- (위탁 형태) 영향평가자의 독립성과 자율성을 보장하는 동시에, 책무성을 부여하는 과업범위 규정과 업무 위탁 형태에 대한 가이드라인 제시가 필요함.
 - 방법론적 전문성과 개발도상국 영향평가 연구의 경험을 갖춘 전문가들 다수가 학계 연구자 등으로 기관 간 계약이 구속적이지 않은 경우가 많음. 동시에 영향평가 품질 제고를 위해 영향평가자의 독립성과 자율성이 보장되어야 함.
 - 반면 사업의 다양한 이해관계자들과 지속적인 소통을 도모하고, 다년간에 걸친 영향평가 수행의 책무성을 부여할 수 있는 방안 마련이 필요함.
- (중간 산출물과 책무성) 사업 수행 중 일반적인 M&E의 활용과 영향평가의 품질 보장을 위한 중간 과정의 성과 자료 수집 업무 위임을 검토해야 함.
- (사후 성과 활용/확산) 영향평가 보고서의 학술적 엄밀성을 담보하고 (학술지 게재 등) 향후 성과 확산을 극대화하기 위해서, KOICA에게 유용한 동시에 현실적인 과업 범위와 기준의 마련이 필요함.
- (이해관계자 간 소통 및 중재 체계) 영향평가 수행자의 독립성과 업무 수

월성을 보장하는 동시에 충분한 책무성을 부여하기 위해 몇 가지 모형이 동시에 고려될 수 있음.

- (예시1) 독립 영향평가팀, 현지사무소 중재: 사업수행에 대한 이해를 바탕으로 영향평가팀 수행을 지원할 수 있음은 장점이나, 현지사무소의 제한된 자원으로 인해 업무 부담이 과중할 수 있음.
- (예시2) 독립 영향평가팀, 평가실(혹은 평가실을 간사로 하는 별도 위원회) 중재: 영향평가에 대한 기술적 이해와 자원을 바탕으로 영향평가팀 수행을 지원할 수 있으며 장점이나, 장기적으로 영향평가가 확대될 경우 평가실 업무 부담이 과중할 수 있으며, 사업에 대한 이해가 현지사무소보다 부족할 경우 사업 부서와의 추가적인 소통 부담이 우려됨.
- (예시3) PMC 성과관리 일괄 용역 수행, 영향평가팀 위탁 고용: KOICA 직원의 직접적 업무 부담 경감은 장점이나, 영향평가의 독립성과 평가 품질을 담보하기 어려울 수 있음.
- 또한 시민사회협력사업, 기업협력사업, 국별협력사업, 국제기구 협력사업 등 사업 유형에 따라 최적의 위임 방식이 상이할 수 있어 경우에 따른 위탁방식을 염두해야 함.

□ (평가 품질과 성과 확산 및 활용) 영향평가의 품질은 학술적 엄밀성이 담보되어야 하며, 보고서 발간 이후에도 방법론적 개선 및 다차원적 (multi-dimension) 사후 분석의 여지가 있어, 이를 성과확산에 활용할 수 있음.

- (영향평가 위원회) 사업별 영향평가의 적절성을 사전/사후적으로 검토할 영향평가 위원회(가칭) KOICA 내부에 운용될 필요성이 있음.
- 특히 영향평가는 외생적 요인에 의한 평가 품질이 불확실성이 크며, 특히 사업의 변동에 의해서도 기획/형성 단계에서 설계한 평가가 불가능해질 수 있음.
- 그러므로 외부적 요인과 사업지역의 사회경제적 맥락을 고려하여, 영향평가의 적절성과 엄밀성을 검토하고 품질을 관리할 수 있는 위원회의 운용이 검토되어야 함.
- 부수적으로 영향평가와 수행 과정에서 발생하는 연구 윤리 문제에 대한

검토와 자문 역할을 수행할 의결 조직의 필요성이 있음.

- (데이터 관리) 영향평가의 부산물로서 데이터를 보관·관리·활용하는 단 내 외의 체계를 정립할 필요가 있음.
 - 기 수행된 KOICA 영향평가의 경우 개별 영향평가 전문가와 연구진들의 사용 범위와 책무가 명확히 규정되지 않았으며, 외부 공개에 대한 규정도 마련되어 있지 않아 사후적 활용의 범위가 모호함.
 - 또한 데이터의 보관·관리도 사업·평가 부서의 담당자 개인에게 책임이 맡겨져 관리 부실이나 원자료 소실의 위험이 있음.
- (학술적 성과 확산) 영향평가 결과와 데이터를 활용한 2차적 사후 분석을 통한 학술적 성과 확산을 독려하는 방안 마련이 필요함.
 - 예를 들면 외부 학술지 투고, 세미나 개최, 사례 공유 및 단내 역량 강화 등을 통해 성과 확산이 가능하며, 영향평가 과업 범위에 포함하거나 별도로 사업화하여 장려하는 방안이 있음.
- (예산과 인력) 영향평가는 통상적으로 예산이 크게 소요되며, 계량적 방법론과 사업 수행에 전문성이 있는 지원 인력을 필요로 함.
 - (예산) 영향평가의 특성상 사업 효과 측정을 위한 적정 측정 방법론과 데이터 수집의 용이성에 비례하여 평가에 소요되는 직·간접비용이 달라질 수 있음.
 - 특히 사업의 예산적 규모나 중요성에 따라 영향평가에 소요되는 비용이 비례하지 않아, 1) 평가예산을 포함한 사업예산 편성, 혹은 2) 사업비에 비례한 별도 평가 예산편성 체계가 적절하지 않을 수 있음.
 - 예를 들어 사업지가 넓거나 수혜자의 수가 많더라도, 수혜자 표본의 무작위 재표집(random re-sampling) 등의 방법으로 데이터 수집 비용 절감이 가능
 - 반대로 수혜자들의 식별 및 협조가 어렵거나, 추가적으로 현장실험(Lab in the field) 등의 측정을 위한 부수적 활동이 수반된다면 사업예산 규모와 관계없이 데이터 수집 비용이 늘어날 수 있음.

- (인력) 영향평가가 독립적으로 수행될 경우, 성과관리업체, 사업수행업체, 수원국 정부 등의 이해관계자들과 영향평가팀 사이의 소통 및 조정과 중재 업무를 KOICA 내부에서 담당하게 됨.
- 소통과 중재 기능에는 평가실, 사업담당자, 현지 사무소의 역할이 중요할 것으로 기대되므로, 전담 조직 혹은 전담 인력 배치를 검토할 필요가 있음.
- 인력 보강 없이 기존의 사업 담당자에게 영향평가 조정업무까지 부과될 경우 추가적인 업무로 부담이 과중될 수 있고, 특히 KOICA 직원들이 영향평가를 기피하는 경향이 발생할 우려도 있으므로, 이를 고려하여 영향평가가 중장기적으로 지속가능하도록 지원 체계를 수립해야 함.
- 영향평가가 확대됨에 따라, 이를 지원하는 내부 인력들의 역량강화가 동시에 이루어질 필요가 있음. 단기적으로는 영향평가 관련 의사결정에 참여할 수 있는 영향평가 분야의 단내 전문가를 양성하고, 중장기적으로는 자체적으로 내부 영향평가도 가능하도록 함.
- 또한 영향평가 협업 및 참여 기회가 장려되도록 유인을 마련하고 영향평가의 수월성을 제고하여야 함.
- 특히 현지사무소 직원들의 영향평가 참여는 현지 설문업체나 컨설팅업체 등과의 관계를 형성을 통해, 현장중심 추진 체계에도 도움이 될 것임.

Ⅲ. 해외 공여기관의 영향평가 추진 사례

1. 국제사회의 개발협력 영향평가 동향

가. 국제사회의 영향평가 논의 동향

- 개발협력 분야에서 영향평가에 대한 논의는 2000년대 초반 학계 중심으로 제한적으로 이루어졌으나, 2000년대 중반 3ie, J-PAL, IPA 등 실험적 방법론(RCT) 기반의 전문기관이 설립되면서 본격적으로 제도화되기 시작함.
 - 2000년대 초반 Banerjee, Duflo 등의 개발경제학자들은 노동 및 공공경제학의 정책평가에서 주로 사용되었던 실험적 방법론과 준실험적 방법론을 개발협력사업의 평가에 사용하기 시작
 - 빈곤 퇴치를 위한 혁신(IPA, 2002년 설립), 자밀 빈곤퇴치 연구소(J-PAL, 2003년), 국제영향평가 이니셔티브(3ie, 2008년) 등은 대학 및 연구기관과 협업하여 무작위통제실험(RCT) 기반의 영향평가를 확산함.
- 이후 증거기반 정책 수요가 증가하면서 영국, 일본, 미국과 같은 선진 공여국에서 자국 개발협력 사업에 영향평가를 권고하는 등 제도화가 확산되고, 방법론 또한 준실험적 방법론, 혼합 방법론 등으로 다양화됨.
 - 미국 국제개발처(USAID), 미국 새천년도전공사(MCC), 영국 개발협력부(DFID)는 개발원조 사업의 엄밀한 성과평가를 위해 실험적 방법론을 적극적으로 도입하고 J-PAL과 같은 우수 학계기관과 협업을 확대
 - 일본 국제협력기구(JICA)는 영향력평가연구회를 설립하여 영향력평가 방법론 활용을 활성화하기 위한 가이드라인 구축 및 인식제고에 노력
- 영향평가 결과 확산을 위해 공여기관들이 결과 공유 플랫폼(세계은행 DIME 포털, 3ie 증거 허브)을 구축하거나, 학술논문 발표, 정책 브리핑 제작 및 배

포 등 다양한 노력이 있어 왔음.

- 예를 들어 3ie는 증거격차지도 플랫폼을 통해 국제개발 정책과 프로그램의 효과를 측정하는 영향평가 연구와 문헌을 검토해 주제별로 정리 및 시각화하여 활발히 연구가 이루어진 분야와 연구가 부족한 분야를 쉽게 파악할 수 있도록 함.
- 세계은행 DIME은 컨퍼런스 뿐 아니라 브리프, 정책 관련 위킹페이퍼, 리포트, 블로그 등 다양한 발간물 형태를 연구 확산에 활용

□ 2000년대 중반 이후 영향평가가 급증하고 이를 통한 증거마련이 활발히 이루어졌으나, 결과의 활용은 주요 개선과제로 지적됨.⁴²⁾

- 일부 정책결정자는 긍정적인 결과만 보고하려는 유인이 있어, ‘정책기반 증거(policy-based evidence)’ 위험 존재
- 공여국 주도로 수행되어 수원국의 정책 수요와 동떨어진 연구를 양산할 위험 존재

□ 대규모, 장기적 평가이기에 재정·시간적 부담이 존재

- 3ie의 Open Window 지원사업으로 수행된 89개 영향평가 사례를 분석한 Puri and Rathinam(2019) 연구결과에 따르면, RCT 방식의 영향평가가 평균적으로 비용이 더 크며(평균 약 37만 달러), 예산 규모가 큰 장기 프로젝트일수록 예산 초과 위험이 큰 것으로 나타남.
- 평가시 일정 및 설계 변경을 허용하거나 다양한 방법론을 활용하는 등의 유연성 확보가 필요

□ 또한 영향평가는 증거생산의 일부에 불과하므로 ‘evidence map’이나 ‘rapid evaluation’ 등 다양한 증거 생산 도구와의 연계가 필요하다는 의견이 있음.

- 사업과정에서 발생하는 정보 및 자료(모니터링, 행정자료, 과정 평가 등)와도 함께 통합적으로 운용되어야 영향평가가 효과적

42) Manning et al. (2020)

나. 공여국·기관별 영향평가 추진 현황

□ 국제개발 분야에서 영향평가는 학계를 중심으로 한 민간기관과 다자개발은행을 중심으로 발전해 왔으며, 2010년 전후로 양자 공여기관도 이를 도입하기 시작하였음.⁴³⁾

- 세계은행은 2005년 개발영향평가 이니셔티브(DIME)를 시작으로 전략적 영향평가 기금(SIEF), 지역별 젠더혁신연구소(GIL)를 운영하고 있으며, 아시아개발은행(ADB)은 조직 내 영향평가위원회를 설치하여 엄밀한 정량적 방법론을 적용한 영향평가를 수행함.

* 세계은행은 ‘Impact Evaluation in Practice’(2016), ‘Impact Evaluation in International Development’(2022), ADB는 ‘Impact Evaluation of Development Interventions: A Practical Guide’(2017)를 가이드로 발간함.

- UN기구 가운데 UNICEF와 WFP는 영향평가 관련 포럼을 개최하고 별도 전략⁴⁴⁾을 수립하는 등 실험적 방법론에 기반한 성과 평가에 집중하고 있음.
- 양자 공여국 중에서는 일찍이 증거 기반 정책 수립을 지향해 온 영국과 미국이 ODA 사업에 영향평가를 먼저 적용하였고, 이후 타 공여기관도 영향평가를 활용하기 시작함.
 - (영국) FCDO는 평가 전략(evaluation strategy)을 기반으로 IPA·J-PAL에 자금을 지원하여 전략적 영향평가 및 학습(SIEL) 프로그램을 시행함.⁴⁵⁾
 - (미국) MCC는 자체 평가관리지침(Evaluation Management Guidance)에 영향평가를 중요하게 다루고 있으며, USAID는 내부 평가지침(ADS 201)과 세계은행의 가이드를 활용하여 영향평가를 추진함.
 - (독일) 전(全)원조기관이 ‘엄밀한 영향평가(RIE: rigorous impact evaluation)’를 지향함. GIZ는 거버넌스 분야 영향평가 방법노트⁴⁶⁾를 개발하여 적용하고 있고, KfW는 Development Impact Lab을 운영함.⁴⁷⁾

43) 허윤선 외(2017), pp. 19~20; Center for Global Development(2022).

44) UNICEF(2023).

45) IPA, Strategic Impact Evaluation and Learning, <https://poverty-action.org/siel>(검색일: 2024.2.18.)

46) Schiller(2020).

- (프랑스) AFD는 평가유형 중 과학적 기법을 적용한 영향평가를 강조하며, 2022년 영향평가활용맵을 발간함.⁴⁸⁾
- (일본) JICA는 사업·평가담당자의 관심과 이해에 따라 평가부서와 JICA 오가타 연구소에서 개별사업의 영향평가를 실시함.

□ 예를 들어, USAID는 평가지침(ADS 201)⁴⁹⁾ 내 평가의 종류 중 영향평가를 가장 첫 번째로 명시하고, 특정 성과에 대한 사업·활동의 인과를 파악하고 싶을 때 영향평가를 활용한다고 설명함.

- 영향평가는 대조군(counterfactual)을 설정하기 위해 실험적 또는 준실험적 설계가 수반되어야 하고, 평가대상 사업에 대한 비용분석을 반드시 포함해야 함.
 - 특히 2024년 개정된 평가지침은 ‘사업의 비용효과성’과 ‘평가의 비용효과성’을 강조하여 사업의 (상대적) 비용효과성에 대한 의문이 있다면 영향평가를 수행하는 것을 권고함.
 - ‘평가의 비용효과성’은 증거·지식 창출의 비용을 고려하는 것으로, 성과에 대한 근거가 이미 증명된 사업은 영향평가를 지양함.⁵⁰⁾
- 미검증된 새로운 접근방식의 사업(파일럿 사업 등)이 향후 확대될 것으로 예상된다면 영향평가를 수행해야 하며, 사업 설계 시 영향평가를 함께 기획하도록 하고 있음.
- 이외에도 USAID는 영향평가 추진 여부를 의사결정 모형(decision tree)을 통해 판단함(그림 III-1).
 - 모니터링은 사업의 기본적인 투입, 활동, 산출물을 파악하는 활동이기에 초기 개입이나 이미 많은 (영향)평가가 수행된 사업에 유용함.
 - 영향평가는 기존 문헌·평가로 성과 발현에 대한 근거를 파악할 수 없고, 대

47) KfW, KfW Development Impact Lab, <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/Evaluation/KfW-Development-Impact-Lab/>(검색일: 2024.2.17.)

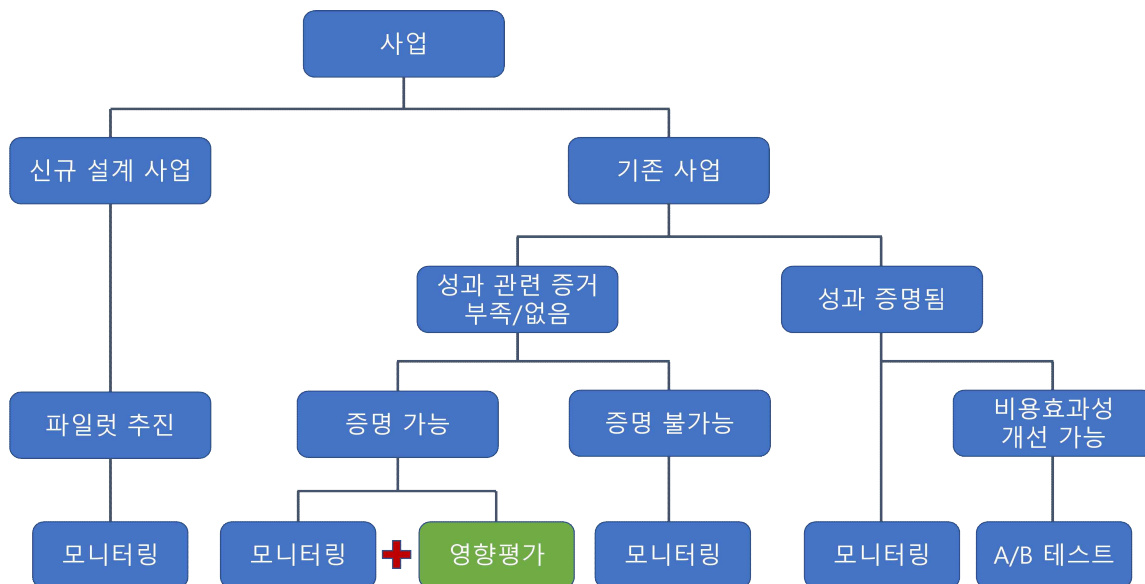
48) AFD, Quadrant Conseil and Strategic Design Scenarios(2022).

49) USAID(2022), pp. 95-96.

50) Karlan(2024a); Karlan(2024b).

조군 설정, 데이터 수집이 가능한 사업을 대상으로 추진하는 것이 효과적임.

그림 Ⅲ-1. USAID 평가 의사결정 모형



자료: Karlan(2024b) 참고하여 저자 번역.

- USAID 영양 분야 사업은 평가 질문에 따라 평가 유형을 선택하도록 제안하고 있음(표 Ⅲ-1 참고).
- 영향평가의 추진 여부는 USAID 평가지침과 유사한 기준을 제시하고 있으며, 기초선/중간선/종료선 조사마다 6~12개월 소요된다는 점을 명시함.

표 Ⅲ-1. USAID 영양 사업 평가 유형 의사결정 방법

평가 질문 및 목적	평가 유형
측정된 변화가 프로그램/개입에 기인하는지 파악하고 싶은가?	영향평가
무작위 실험이 가능하며 대조군과 실험군 설정이 가능한가?	RCT
상기 질문의 답변이 '아니오'일 경우	준실험적 방법론
프로그램/개입이 의도한 목적을 달성했는지, 혹은 어떻게 달성했는지 측정하고 싶은가?	성과/과정평가 (비실험적 방법론)
프로그램/개입의 경제적 비용과 비용효과성을 파악, 비교, 정량화, 판단하고 싶은가?	비용효과성 분석 등 경제성 평가
프로그램 종료 후 성과가 어느 정도 유지되었는지 정량화 혹은 설명하고 싶은가?	지속가능성 평가

자료: USAID(2021), p. 2.

- UNICEF는 “영향평가 전략 및 활동 프레임워크 2022-2025”⁵¹⁾를 수립하여 영향평가를 통한 국가 정책 개선, 프로그램 효과성 향상을 목표로 하고 있음.
- UNICEF는 2017~21년간 전체 프로그램에 230억 달러를 투입하고 627건의 평가를 실시하였으나, 이 중 영향평가는 36건으로 조직 차원의 개발 성과와 그 요인을 충분히 축적하지 못함.
 - 이를 개선하기 위해 본 전략은 △영향평가 건수 및 범위 확대, △방법론 다양화 및 혁신, △학습 및 프로그램 시너지 제고를 주요 축으로 함.
 - 전략 이행을 위한 세부 활동으로는 임팩트 촉진 기금(Impact Catalyst Fund) 출범, 공여국 지원 프로젝트 내 영향평가 예산 포함 독려, 방법론 혁신 랩(Methods' Innovation Lab) 운영, 내부 및 협력기관 직원 역량 개발, 가이드라인 제작 및 우수사례 확산 등이 있음.
 - 영향평가 추진 중점분야를 △조혼과 사회규범, △적응형 사회보장으로 설정하고 있으며, 2026년부터는 영양실조 예방, 아동 폭력 방지가 추가될 예정임.⁵²⁾
 - 인과 귀인(attribution)과 인과 기여(contribution)를 구분하여 전자의 경우에는 영향평가를 수행하고, 후자는 이론 기반의 정성적 방법론과 모니터링 데이터를 활용한 사후 영향검토(ex-post impact assessment)를 추진하는 것이 적합하다고 설명함.
 - UNICEF는 영향평가 활성화를 위해 전담 인력(선임평가자문관) 및 예산(4년간 1,680만 달러) 투입, 타 UN기구 및 학계와의 협력 강화, 영향평가 방법론 및 수행 관련 기술자문그룹 설립 등을 계획하고 있음.
- WFP는 “영향평가 전략(2019-2026)”⁵³⁾을 통해 영향평가의 중요성과 추진 방향 등을 구체적으로 적시함.

51) UNICEF(2023).

52) Bruckauf(2025).

53) WFP Office of Evaluation(2020).

- 2005년 이래로 WFP는 26건의 영향평가를 수행 완료하였으며, 사업의 영향 검증이 중요해짐에 따라 2016년부터는 평가부서 외 타 부서·사무소에서 발주한 영향평가(decentralised impact evaluation)가 증가함.
 - * 2020년 기준 10건의 영향평가 수행·계획 중
- WFP의 평가 정책(2022)⁵⁴⁾에 따르면 평가부서의 가용 인력과 재원을 고려하여 중앙(본부) 주도의 영향평가를 추진하는 것이 원칙으로, 2019년부터 영향평가 포트폴리오(impact evaluation window)^{*}를 구성하여 WFP 경영진에서 승인한 우선순위 분야를 중심으로 평가를 진행함.
 - * 이때, 우선순위 분야는 성과의 근거가 필요한 분야를 중심으로 선정하며, 2023년 기준 △현금 이전과 젠더, △기후와 회복탄력성, △학교 기반 프로그램으로 구성됨.⁵⁵⁾
- 국가사무소와 지역 본부의 수요와 평가부서 여건 등을 반영하여 분권화된 영향평가도 종종 진행하며, 이 경우에 평가부서는 WFP 평가 포트폴리오와의 부합성 검토, 리스크 점검, 평가 설계 관련 자문 등을 수행함.
- 동 전략은 SDGs 달성을 위한 근거 제공, WFP 현장 프로그램에 적절하고 유용한 영향평가 추진, 외부 변화에 유연하게 대응하는 평가 기능 확보, 최신 방법론과 기술을 활용한 영향평가 진행을 목표로 함.
- 영향평가 예산은 인건비(고정비용)와 데이터 수집비(변동비용)가 큰 비중을 차지하며, 특히 후자는 국가, 평가 설계, 샘플 규모 등에 따라 10만~50만 달러가 소요됨.
 - WFP는 중앙(평가부서) 주도 영향평가 계획에 따라 2019~22년간 예상 평가 비용을 [그림 III-2]와 같이 계획함.

54) WFP(2022).

55) WFP(2024), pp. 3-4, p. 11.

그림 Ⅲ-2. WFP의 영향평가 예상 소요 비용(2019-2022)



주: 가로축의 괄호 안 숫자는 해당 연도에 진행하는 중앙 주도 영향평가 건수임.
 자료: WFP Office of Evaluation(2019), p. 29 참고하여 저자 재구성.

- 민간기관과 다자개발은행은 상대적으로 풍부한 경험이 있는 만큼 대규모·다수의 영향평가를 추진하고 있는 반면, 양자기관은 제한적으로 영향평가를 수행하고 준실험적 방법론을 적용하기도 함.⁵⁶⁾
- 국제기구나 영향평가 전문기관을 중심으로 영향평가에 대한 논의와 방법론에 대한 교육이 활발히 진행 중이나, 실제 양자 공여기관에서 영향평가를 어떻게 추진하고 있는지, 수행 절차나 주체 등 세부적인 사항에 대해서는 문헌조사만으로 파악하기 어려움.
- 이에 본 장 2절에서는 영국, 독일, 프랑스 등 영향평가를 제도화하여 실시하는 양자기관과 영향평가를 오랜 기간 추진해 온 세계은행을 심층 사례조사함.⁵⁷⁾
 - 세계은행은 양자기관이 아니나 영향평가 전담부서가 존재하는 만큼 평가 수행방법이나 환류 및 활용에 초점을 두어 시사점을 도출함.

56) 허윤선 외(2017), pp. 46~47.

57) USAID는 행정명령으로 기관 홈페이지 및 최신 자료 접근이 불가하여 사례에 미포함.

2. 주요 공여기관의 영향평가 추진 사례

- (조사 목적) 주요 공여기관별 영향평가의 기획부터 환류까지 전 단계에 걸친 현황을 파악하여 KOICA 영향평가 수행 체계에 대한 시사점 도출
- (조사 대상) 영향평가를 실시하는 양자 공여기관(영국 FCDO, 독일 GIZ, 프랑스 AFD)과 실제 영향평가를 수행하는 전문 다자기관(세계은행 DIME)을 분석대상 사례로 선정
- (조사 방법 및 내용) 문헌조사, 조사대상 기관 관계자 심층 인터뷰를 통해 아래와 같은 내용 조사 실시

표 Ⅲ-2. 해외기관 주요 조사내용

항목	세부내용
환경 및 현황	- 조직 차원의 영향평가 관련 중장기 전략 유무 및 주요 내용(양자 기관인 경우 국가 차원 전략 추가조사) - 조직 차원의 관련 지침 문서(가이드라인 등) 유무 및 주요 내용(양자 기관인 경우 국가 차원 문서 추가조사) - 전담부서 또는 조직화 과정 - 전체 평가 대비 영향평가 비중 및 포트폴리오 - 평가 1건당 예산 규모, 기간, 투입인력(내·외부) 평균·최대·최소 - 영향평가 수행에 대한 기관 내 인식(사업관리자 포함)
수행방법	- 평가 대상사업 선정 원칙 및 기준(사업 규모, 기간, 특징) - 사업 단계별 영향평가 추진 절차(기획부터 환류까지) - 국제기구, NGO 등 공모 및 제안사업의 경우 영향평가 추진 여부 및 방식 - 평가 수행 중 또는 완료 후 결과보고 체계 - 사업 관리자, 사업 수행자, 영향평가자 간의 역할분담 - 영향평가 방법론 선정방법(카테고리화하여 중앙에서 가이드라인 제공(centralized), 매번 사업 특성에 맞게 각 평가자가 새로운 방법론 도출(decentralized))
환류 및 활용	- 주요 활용 목적(유사사업 기획 환류, 연차별관찰사항 및 시사점 공유, 홍보등) - 평가 결과 환류 체계 존재 여부 - 우수 환류 및 활용 사례 - 정보 및 지식 관리 방법
기타	- 영향평가 추진 및 수행 시 유의해야 할 사항 - 사업 성과 지표와 영향평가 결과 간의 관계 - 기관내 IRB 운영 여부

자료: 저자 작성

가. 프랑스 개발청(AFD)

- (배경) AFD는 2000년대 초반부터 사업의 성과 측정에 중점을 둔 모니터링·평가 체계 기반을 구축함.⁵⁸⁾
 - 전략적 평가, 평가 품질 향상, 영향력 측정을 목표로 2006년에 평가 시스템의 개편을 단행하여 평가팀(Evaluation Unit)을 연구부서(Research Department)로 통합하고 현지사무소 중심의 평가 분권화를 추진함.
 - 본 조직 개편으로 평가팀이 영향평가를 수행할 수 있는 권한을 가지게 되었으며,⁵⁹⁾ 평가 내에 사회과학적 연구를 포함하여 지식 창출과 사업 평가 간의 연계성을 제고하도록 함.
 - 이때 영향평가의 목적은 △개발효과성에 대한 지식 생산, △성과 측정 방법론 관련 전문성 강화, △개도국 연구자와의 협력 증진이었음.
 - 모니터링·평가 정책(2024)에 따르면, 영향평가의 목적은 사업의 영향을 파악하고 개입(intervention)과 영향 간의 인과관계를 엄밀하게 분석하는 것으로, 평가 방법론의 특수성으로 인해 전체 사업의 성과보다는 특정 측면에 초점을 맞춤.⁶⁰⁾
 - 사업 기획·심사 단계에서 영향평가 추진을 고려하여 기초선 조사를 수행해야 한다고 강조하는 한편, 평가대상 사업을 사전에 선정하는 작업이 쉽지 않음을 언급함.
 - 평가 방법론은 RCT와 준실험적 방법론, 질적 연구 등 정량·정성적 접근을 혼용함으로써 다양한 대상에 대한 영향과 의도하지 않은 영향도 파악하고자 함.

1) 환경 및 현황

- (조직) 2020년 1월, 지식평가 및 자산화(Knowledge assessment and capitalisation)

58) Naudet and Delarue(2007), pp. 5-7.

59) AFD 사업에 대한 영향평가는 2006년 이전에도 있었으나, 실험적 방법론과 대조군을 활용한 영향평가를 기획·수행한 것은 2006년부터인 것으로 파악됨.

60) AFD Group(2025), p. 6, pp. 31-32.

부서 내에 영향평가팀을 신설하여 영향평가를 체계적으로 수행하기 위한 기반을 구축함.⁶¹⁾

- 상시 인원 7명과 계약직 2~3명으로 구성되어 있으며, 이들은 영향평가·연구 관련 학문적 배경을 갖추고 있어 영향평가 관리 및 조정(사업팀 지원 등) 업무에 특화되어 있음.
- 이전에는 평가부서 내에 1~2명이 영향평가를 담당하여 인력, 예산, 시간 등의 내부 제약으로 평가 타당성 검토, 기획 등에 어려움이 있었음.
- 2020년 1월 프랑스 개발연구원(IRD)과의 협약을 통해 영향평가 전담 기금(PAIREs, 글상자 III-1 참고)을 설치하는 등 영향평가 확대 노력의 일환으로 영향평가팀이 설립된 것으로 파악됨.
- 전담팀 신설 이후 사업팀 지원과 평가팀과의 조정·조율이 원활하게 이루어지고, 영향평가 관련 직원 역량강화 및 인식 제고, 지식관리 활동이 늘어나면서 AFD 영향평가 내실화에 기여함.

글상자 III-1. AFD PAIREs 프로그램

AFD는 개도국 연구진과 협업하는 PAIREs(Partnership Mobilizing Research to Conduct Impact Evaluations in the Global South) 프로그램을 2020년부터 운영하고 있음. 프랑스 개발연구원(IRD)에 300만 유로⁶²⁾를 출연하여 IRD 소속 연구진과 개도국 연구기관의 연구자로 구성된 평가팀에게 AFD 그룹 사업의 영향평가를 수행할 수 있는 예산을 지원함.

2024년 7월 기준 1.9백만 유로로 7건의 영향평가(4건 완료)와 5건의 타당성조사를 지원하였으며, 9개의 개도국 연구기관과 6개의 IRD 산하 연구소가 참여함.

개도국 연구기관과 협업함으로써 개도국의 영향평가·연구 역량을 강화함과 동시에, 평가의 지속가능성을 제고하고 현지 맥락을 더욱 면밀히 고려할 수 있다는 장점이 있음.

자료: AFD and IRD(2024); AFD Group(2025), p. 31.

□ (포트폴리오 및 규모) AFD는 3개년 평가계획을 바탕으로 영향평가를 진행하고 있으며, 평가대상 사업 선정은 상향식과 하향식 제안을 병행함.⁶³⁾

61) AFD 평가부서 영향평가팀 담당자 비대면 인터뷰(2025. 5. 19., 세종).

62) 2024년 10월, IRD와의 협약을 연장하고 150만 유로를 추가 지원함(AFD, 2024. 10. 2., “Evaluer l’impact des projets de développement : l’AFD et l’IRD prolongent le partenariat PAIREs”, 검색일: 2025. 4. 22.)

63) AFD(2024), pp. 3-5; AFD 평가부서 영향평가팀 담당자 비대면 면담(2025. 5. 19., 세종).

- 2023년 말 기준 4건의 영향평가를 완료하고 22건을 진행 중이며(타당성조사 포함), 2024~26년간 26건의 영향평가를 추진할 계획임.
- 주로 아프리카 지역의 물, 보건, 교육, 지역개발 분야 사업이 평가대상이 되며, 연간 5건 내외의 신규 영향평가를 착수하고 있음.
- * NGO 수행 보건, 교육, 사회 인프라 사업에 대한 영향평가 수요가 가장 많아 선별하여 영향평가를 진행하고, 대형 인프라 및 유상사업은 전략적으로 지정하여 평가를 수행함.
- 평균 소요기간은 3년이나 1.5~8년까지 다양하고, 평가 비용은 평균 35만 유로로 사업 성격에 따라 7만 유로에서 100만 유로까지도 소요됨.
- 평가 예산은 대체로 PAIRES 프로그램을 통해 마련하고, 일부는 사업비나 EU, 국제기구 등 타 공여기관의 공동 지원으로 충당함.

2) 수행방법

- (절차 및 방식) AFD의 영향평가는 주로 PAIRES 프로그램을 통해 추진되며, 평가대상 사업 발굴-타당성 조사-영향평가 수행-결과보고(홍보)의 단계로 이루어짐(그림 III-3 참고).⁶⁴⁾
- 개발·영향평가 전문가로 구성된 연구위원회(Scientific Committee)가 후보사업의 과학·학문적 가치를 고려한 후, 운영위원회(Steering Committee)⁶⁵⁾가 사업을 최종 선정함.
- 영향평가가 원활히 진행될 수 있도록 사업 착수 전에 평가팀과 평가대상 사업을 선정하는 것이 원칙이며, 평가대상 사업의 영향평가 타당성을 검토하기 위해 별도의 타당성 조사를 수행할 수 있음(최대 1.5만 유로 지원).
- 평가팀은 IRD 네트워크를 통해 물색하며, IRD 연구진과 개도국 연구자 1명을 반드시 포함해야 함.
- 연구 윤리 관련 별도의 의무사항은 없으나, 보건, 젠더와 같이 민감한 주제

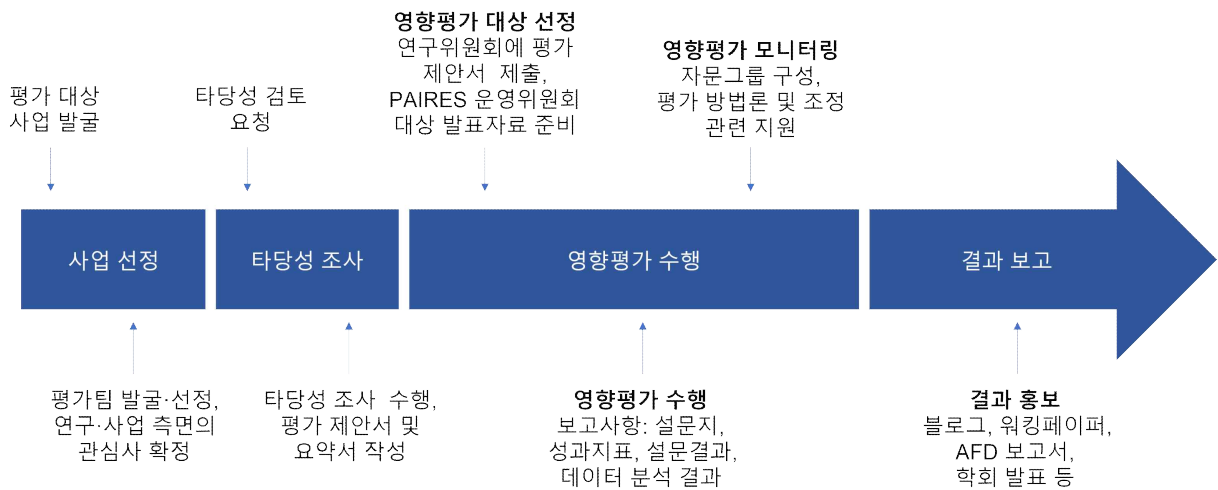
64) AFD and IRD(2024).

65) 프랑스 외무부 및 재정부, AFD 및 IRD 담당자로 구성

는 윤리 검토를 권고하고 있으며 평가팀이 자체적으로 승인받아야 함.⁶⁶⁾

- 평가팀은 설문지 및 성과지표, 설문 및 데이터 분석 결과를 정기적으로 보고하며, AFD, 사업수행기관, 학계 및 NGO 전문가 등으로 구성된 자문그룹이 평가 전 단계를 모니터링함.
- 자문그룹은 평가 설계, 방법론, 연구 결과 등에 대해 의견·개선방향을 제시하고 평가수행기관은 이를 반영할 수 있도록 함.
- AFD 영향평가팀은 평가의 전 과정을 지원하여, 평가질문 설정, TOR 작성, 현장 사업팀과 평가팀 간 중재 등의 임무를 수행함.

그림 Ⅲ-3. AFD PAIRES 프로그램의 영향평가 추진 절차



자료: AFD and IRD(2024), p. 8 토대로 저자 번역

- (지침서) 다양한 영향평가 방법론에 대해 평가 실무자들에게 교육하고 활용도를 높이기 위해 AFD는 2022년 영향평가활용맵(Impact Evaluation - A Map of Uses)을 발간함.⁶⁷⁾
- 본 문서는 평가 활용 유형을 네 가지로 분류하고, 해당 유형에 활용할 수 있는 10가지의 평가 방법을 제시하여 목적, 내용, 선결 조건(데이터, 기술 등), 소요예산 등을 설명함(표 Ⅲ-3, Ⅲ-4 참고).

66) AFD 평가부서 영향평가팀 담당자 비대면 면담(2025. 5. 19., 세종).

67) AFD, Quadrant Conseil and Strategic Design Scenarios(2022).

- 각 방법론에 대해 ‘착수-데이터 수집-분석-결과’로 이어지는 간략한 추진단계를 포함하여 평가 기획 시 참고할 수 있도록 함.

표 Ⅲ-3. AFD 평가활용맵의 평가 활용 유형

평가 활용 유형	활용 주체	주요 내용
전략 지원 (strategic uses)	내부 또는 협력 기관	• 전략 수립 지원: 실무 또는 경영진의 전략 반영 촉진 • 외부 대응: 상위 의사결정자나 파트너 대상 기관의 결정을 정당화, 필요시 수정 • 토론 지원: 내·외부의 정책 지침 또는 개발 문제 해결에 대한 토론 뒷받침
사업 개선 (continuous-improvement uses)	내부	• 교훈 학습: 사업 수행 시 교훈 도출 및 모범사례 적용 • 사업 심사·설계 개선: 사업 사전 평가 단계에서 통찰력 제공 및 향후 사업 설계 개선
사업관리 지원 (management-support uses)	내부	• 지속 모니터링: 프로젝트 이행 모니터링 지원, 특히 정보 기반 결정에 필요한 데이터 제공 • 의사결정 지원: 프로젝트 심사, 진행, 재개 등의 결정 지원 • 내부 성찰: 내부 피드백 제공을 통한 팀 활동의 목적과 품질에 대한 성찰 촉진
소통 강화 (dialogue-support uses)	외부	• 협력 파트너와의 대화: 신뢰 구축을 통한 대화 촉진 • 역량강화: 이해관계자의 역량강화 지원

자료: AFD, Quadrant Conseil and Strategic Design Scenarios(2022), p. 3; 이은석 외(2024), p. 77을 참고하여 저자 작성.

표 Ⅲ-4. AFD 평가활용맵의 주요 평가방법별 추천 활용 예시

평가방법	내용	주요 조건	예산	추천 유형
무작위 통제실험 (RCT)	수혜자-비수혜자 그룹을 무작위로 나누어 프로그램의 영향평가	무작위로 선택된 수혜자와 비수혜자에 대한 데이터 수집	중~고	전략 지원, 사업관리 지원
준실험적 방법	비교 그룹을 통계적으로 생성하여 사업의 영향평가	비교 그룹의 특성을 반영한 데이터베이스, 통계분석 능력	중~고	전략 지원, 사업관리 지원
지리적 영향평가	지리참조(georeferenced) 데이터를 활용한 영향평가	가용한 지리 데이터, 데이터 접근성	-	전략 지원, 사업관리 지원
질적 비교 분석(QCA)	사업의 성공/실패에 기여 가능성이 있는 조건 분석	프로젝트 성공/실패 요인을 테스트할 수 있는 사례	중	전략 지원, 사업 개선
기여 분석	복잡한 상황에서 프로그램의 기여도 평가	프로그램의 변화 이론에 대한 충분한 이해	중	전략 지원, 사업관리 지원
실제론적	사업의 맥락, 대상, 수행방식	사회과학적 이론에 대한	저~중	사업 개선,

표 III-4. AFD 평가활용맵의 주요 평가방법별 추천 활용 예시

평가방법	내용	주요 조건	예산	추천 유형
평가	분석을 통한 평가	지식과 맥락 분석		사업관리 지원, 소통 강화
과정 추적	사업과 기대결과 간의 인과 경로 분석	인과 경로를 테스트하기 위한 경험적 데이터	저~중	사업 개선, 사업관리 지원, 소통 강화
성과 수확	현장에서 관찰된 변화를 토대로 사업의 기여도 평가	수혜자와 운영·관리자에 대한 접근, 참여적 접근방식 사용	저~중	사업 개선, 소통 강화
가장 중요한 변화(MSC)	수혜자가 경험한 중요한 변화 수집·평가	수혜자의 참여적 방식에 대한 익숙함, 주요 변화 파악 가능성	저	사업관리 지원, 소통 강화
민족지학적 접근법	사업 지역의 맥락·문화 분석을 통한 개입 효과 평가	장기간 현장 조사, 현지 언어·문화에 대한 이해	저	사업 개선

자료: AFD, Quadrant Conseil and Strategic Design Scenarios(2022), pp. 5-14; 이은석 외 (2024), pp. 78~79를 참고하여 저자 작성.

3) 환류 및 활용

- (결과공유) 평가 결과는 보고서 발간뿐만 아니라 블로그, 팟캐스트, 학술지 게재 등을 통해 지식 확산과 정책 개선에 기여하고 있음.⁶⁸⁾
 - 4페이지 요약 보고서 형태로 주요 결과와 시사점을 확산하는 형태가 가장 일반적이며, 기존의 학술 문헌과 연계하여 결과를 해석하려고 함.
 - 세미나, 팟캐스트 등 다양한 형태로 외부에 결과를 공유하려는 노력을 기울이고 있으며, 이러한 외부적인 소통 활동이 AFD 직원의 영향평가 인식 제고에도 도움이 되고 있음.
- (활용·환류) 영향평가는 수년에 걸쳐 진행되기 때문에 최종 결과뿐만 아니라 평가 과정 중에 수시로 평가의 교훈을 소통하고 사업에 반영함.⁶⁹⁾
 - 연례회의, 중간보고, 중간 성과물의 공개를 통해 영향평가 과정에서 지속적인 학습이 가능하게 함.

68) AFD Group(2025), p. 14; AFD 평가부서 영향평가팀 담당자 비대면 면담(2025. 5. 19., 세종).

69) AFD 평가부서 영향평가팀 담당자 비대면 면담(2025. 5. 19., 세종).

- 영향평가 기초선·중간선 조사 결과 분석을 통해 해당 지역과 수혜대상이 직면한 본질적인 문제를 파악할 수 있으며, 이를 활용하여 사업 활동이나 수행방식을 변경·개선하고 있음.
- 일례로, 에티오피아 여성 생리위생 개선사업의 기초선 조사를 통해 위생 관련 인식보다는 여성의 물·화장실 접근성이 부족함을 발견하여 인프라 투자로 사업을 선회하였고, 이후 중간선 조사로 나타난 여성의 위생용품 선호도(재활용품 비선호)를 반영하여 생분해성 위생용품을 제작하는 민간기업과 협력하고 이를 공급함.

나. 영국 FCDO

- (배경) 영국은 FCDO 전신인 국제개발부(DFID) 시절부터 영향평가와 관련된 다자기금을 지원하며 적극적으로 영향평가 확산에 기여함.
- 예를 들어, DFID는 2011/12년부터 2021/22년까지 세계은행의 영향평가 신탁기금인 SIEF(Strategic Impact Evaluation Fund)을 론칭 및 지속 지원하였으며, 해당 기금은 30개 이상 국가에 79개 영향평가를 지원하고, 다양한 이해관계자들을 위해 분기별 워크숍을 개최하는 등의 성과가 있었음.
- 2020년 DFID와 외교부가 FCDO로 통합된 이후, FCDO 내 영향평가 확대를 위한 동력은 다소 약해졌으나, 여전히 영향평가 확산을 위해 노력 중
 - 예를 들어 FCDO는 2024년 론칭한 세계은행의 개발영향 펀드에 파트너국으로 참여하고, 평가팀 내 영향평가를 위한 별도 프로그램을 론칭함.

1) 환경 및 현황

- (전략) FCDO는 2023년에 이어 2025년 발표한 정책문서 「FCDO 평가전략」⁷⁰⁾을 통해 영향평가의 중요성을 꾸준히 강조함.
- FCDO는 영향평가를 “개입이 어떤 변화를 가져왔는지를 독립적으로 평가하

70) FCDO(2023); FCDO(2025b).

고, 그 영향을 개입에 귀속시키는 평가를 의미한다. 여기에는 실험적/준실험적 접근법과 이론 기반 접근법이 포함된다”고 정의함.⁷¹⁾

- FCDO는 “실험 가능하고 유익한 학습을 촉진할 수 있는 경우에 실험적 평가 접근법을 장려한다. 그러나 경우에 따라 이러한 접근법이 실행 가능하지 않거나 적절하지 않을 수 있으며, 다른 방법들이 더 효과적으로 필요한 결과를 도출할 수 있음을 인식하고 있다. 본 전략은 FCDO 내에서 평가 접근법의 전체 스펙트럼을 적절하고 비례적으로 적용하는 것을 지원한다”며 실험적 평가방법의 한계를 인지

- 「FCDO 평가전략 2025」는 4대 목표 중 첫번째 목표인 “전략적 평가 증거를 생산하고 전략, 정책, 및 프로그래밍에 활용”을 위한 행동방안으로 “우선순위가 높은 개입에 대한 엄격한 실험적 영향평가 지원”을 선정하고 실험적 영향평가를 지원하기 위한 새로운 프로그램을 기획 및 시행하겠다고 명시함.

- 해당 프로그램의 3대 주요 구성요소는 △영향평가 실시, △장기적 영향을 평가하기 위한 기존 영향평가의 후속 연구 실시, △영향평가를 실시하기 위한 역량강화/기술적 지원 제공임.

□ (조직화) 2024년 FCDO 평가팀(Evaluation Unit)은 ‘전략적 영향평가와 학습(SIEL: The Strategic Impact Evaluation and Learning) 프로그램’을 론칭하고, 영향평가 관리 및 수행을 외부 전문기관인 J-PAL과 IPA에 위탁함.⁷²⁾

- SIEL은 1천6백만 달러(약 236억원)⁷³⁾ 규모의 6개년(‘24~’30) 프로그램으로 FCDO 내부 수요에 따라 영향평가를 수행하거나 관련 자원·기술적 지원을 제공할 예정

- SIEL 프로그램 전체 대비 예산 비중은 영향평가 60%, 사후평가 15%, FCDO 직원 역량강화 15%⁷⁴⁾

71) FCDO (2025) FCDO Evaluation strategy 2025.

72) 정성·정량적 평가를 모두 지원하는 글로벌 평가 모니터링 프레임워크(GEMFA)와 달리 SIEL 프로그램을 영향평가에 초점을 둔 지원 프로그램에 해당

73) FCDO 홈페이지. Strategic Impact Evaluation and Learning (SIEL) programme 공모.<https://www.gov.uk/international-development-funding/strategic-impact-evaluation-and-learning-siel-programme> (검색일: 2025. 4. 23.); FCDO. Strategic Impact Evaluation and Learning (SIEL) Programme: Call for Proposals.

- 별도의 전담 조직 없이 평가팀 내에 담당자 1인이 SIEL 프로그램 포함 영향평가 지원을 총괄하며, 영향평가의 관리·시행은 사업책임자 주도로 해당 사업부서가 담당
 - * FCDO는 영향평가를 의무화하지 않고 영향평가 참여 독려를 위한 수행 부서·담당자 대상 조직 차원의 인센티브가 없음. 영향평가 추진 여부는 사업책임자의 자발적 수요에 따라 결정되며, 대부분의 수요는 사업 개선방안 마련 또는 사업 성과 확인을 목적으로 함.

- 현재 첫 SIEL 지원대상 사업을 최종 선정 중인 것으로 확인⁷⁵⁾

□ (포트폴리오 및 규모) SIEL에서 제공하는 평가 유형은 총 4가지⁷⁶⁾이며, 유형별 규모나 기간은 상이⁷⁷⁾

- SIEL 프로그램을 신청할 수 있는 평가 1건의 규모는 60만 파운드(약 11억 원) 미만임.

표 III-5. 영국 SIEL 프로그램 포트폴리오

평가 유형	목적	총 배정액	총 예상 규모 [예상 건수]	연구 1건당 예상 기간
영향평가	RCT 및 준실험적	4,174,222 GBP (약 7,757 백만원)	최대 500,000 GBP (약 929 백만원) [8건]	5년 내외
	후속 연구 (Follow-ups)	1,340,012 GBP (약 2,493 백만원)	20,000~330,000 GBP (약 37~613 백만원) [4~6건]	
	신속 평가 (Nimble evaluations)	694,845 GBP (약 1,290 백만원)	유동적	1년 미만
	총합	6,209,079 GBP (약 11,535 백만원)		
파일럿 연구	새로운 개입의 타당성 탐색, 대규모 RCT를 준비하기 위한 소규모 연구	528,887 GBP (약 982 백만원)	최대 40,000 GBP (약 74 백만원) [10~15건]	1년 미만

주: 예상 규모·건수·기간은 실제 추진 내용과 상이할 수 있음

자료: FCDO 평가팀 영향평가 담당자 비대면 면담(2025. 5. 13., 세종)을 토대로 저자 작성

74) FCDO 홈페이지. Strategic Impact Evaluation and Learning (SIEL) programme 공모. <https://www.gov.uk/international-development-funding/strategic-impact-evaluation-and-learning-siel-programme> (검색일: 2025. 4. 23.); FCDO. Strategic Impact Evaluation and Learning (SIEL) Programme: Call for Proposals.

75) FCDO 평가팀 영향평가 담당자 비대면 면담(2025. 5. 13., 세종)

76) IPA 홈페이지. SIEL. <https://poverty-action.org/siel> (검색일: 2025. 4. 23.)

77) FCDO 평가팀 영향평가 담당자 비대면 면담(2025. 5. 13., 세종)

2) 수행방법

- (절차) 평가팀은 각 사업책임자가 SIEL 프로그램을 통해 제출한 신청서를 토대로 평가 가능성(연구 윤리, 요청 예산의 적절성, 전략적 우선 분야 해당 여부 등)을 검토한 후 최종적으로 평가 대상사업을 선정하며, IPA와 J-PAL의 네트워크를 활용하여 영향평가팀을 매칭함.⁷⁸⁾
 - 신청단계에서는 구체적인 사업내용이 불필요하며, 구체적인 사업설계는 영향평가팀과 함께 영향평가 실시여부 확정 후 구상
 - 사업 확정 전 제안단계부터 영향평가팀이 참여하는 것을 권장
 - SIEL 프로그램의 전략적 우선분야는 성장(growth), 기후와 자연, 인도적 지원, 갈등과 취약성과 범분야 주제인 젠더, 기술과 혁신, 이주를 포함함.

표 III-6. SIEL 프로그램을 통한 FCDO 영향평가 추진절차

절차	중심내용	담당 이해관계자
영향평가 신청서 접수	평가의 필요성, 목적, 분야를 서술한 신청서 접수	FCDO 사업 담당자
신청서 검토	평가성 여부, 연구 윤리, 요구액의 적절성, 전략적 우선분야 해당여부 검토	FCDO 평가팀, JPAL 및 IPA 전문가
대상사업 선정 및 연구제안서 요청	선정된 사업에 대한 구체적인 영향평가 연구제안서 요청	FCDO 평가팀
연구제안서 접수	보다 구체화된 연구 내용을 서술한 연구제안서 접수	FCDO 사업 담당자
평가팀 매칭	연구내용에 적합한 연구팀 매칭	JPAL, IPA

자료: FCDO 평가팀 영향평가 담당자 면담(2025. 5. 13., 세종)을 토대로 저자 작성.

- (보고체계) 매년 발표하는 FCDO 연간 평가 보고서에 영향평가 진행상황도 보고 및 공개할 예정⁷⁹⁾

78) FCDO 평가팀 영향평가 담당자 비대면 면담(2025. 5. 13., 세종)

79) 예를 들어 FCDO에서 2025년 발표한「2023년-2024년 FCDO 연간 평가보고서」는 SIEL 프로그램 론칭내용을 포함함. FCDO(2025a); FCDO 관계자 비대면 면담(2025. 5. 13., 세종)

3) 환류 및 활용

- (주요 목적) SIEL에서 제공하는 평가연구 종류에 따라 활용 목적이 상이할 것으로 기대되며, SIEL 프로그램이 론칭 초기단계인 만큼 구체적인 환류체계는 아직 미정인 상황

4) 기타

- (IRB) FCDO 내 IRB를 운영하지 않으나 모든 영향평가는 연구진 소속기관 등을 통해 IRB 승인을 의무적으로 받아야 함.⁸⁰⁾

다. 독일 국제협력공사(GIZ)

- (배경) GIZ는 프로젝트 개입과 결과 간의 인과관계를 명확히 입증하는 것에 대한 중요성을 인지하고 “엄밀한 영향평가(RIE: rigorous impact evaluation)”를 추진하고 있음.⁸¹⁾
 - GIZ는 영향평가를 개입이 중장기적으로 미친 성과와 영향을 점검하고, 관찰된 결과(변화)가 해당 개입에 의해 발생하였으며 이를 추적할 수 있는지 살펴보는 분석이라고 정의함.
 - 일반적인 사업 평가와 구분하기 위해 (준)실험적 연구방법론을 사용한 평가를 RIE라고 칭하며, 사업과 성과 간의 상관관계만 파악할 수 있는 기존의 사업 평가·모니터링을 보완하는 수단으로 활용함.

1) 환경 및 현황

- (조직 및 예산) 영향평가 사업의 선정, 평가의 관리·시행은 사업책임자 주도로 해당 사업부서(Operational Unit)가 담당하고 있으며, 평가부서(Central Evaluation Unit)는 기술적인 자문과 조언을 제공하는 역할을 함.⁸²⁾

80) FCDO 평가팀 영향평가 담당자 비대면 면담(2025. 5. 13., 세종)

81) Florian *et al.*(2019), pp. 8-10.

- 각 사업책임자가 평가를 담당하므로 평가대상 사업 선정 원칙, 평가 수행방식 등이 표준화되어 있지 않으나, 상위 부처인 독일 연방경제협력개발부(BMZ)는 시범 사업이나 혁신적인 프로그램 대상 또는 증거 공백(evidence gap)이 존재하는 경우 영향평가 추진이 적합하다고 제언함.⁸³⁾

- 영향평가를 수행할 의무가 없는 상황에서 별도의 인센티브도 없기 때문에 영향평가 추진에 관한 결정은 대부분 사업팀 혹은 사업담당자의 자발적 의사로 이루어지는 것으로 보임.

- 또한, 사업 착수 후에 사업책임자가 평가 실시 여부를 결정하는 경우가 대다수여서 시의적절한 데이터 확보가 어려운 상황임.

- 별도의 전담 조직 없이 평가부서 내에 담당자 1인이 영향평가 지원을 총괄하고 있어 업무 수행에 제약이 많으며, 평가 수행에 관한 간략한 내부 가이드라인(decision aid)이 있으나 Jie, J-PAL, DEval 등 외부 자료의 활용도가 높음.

- 평가 예산은 주로 사업비나 BMZ 재원⁸⁴⁾으로 마련하고 일부는 국제 공모를 통해 확보함.

□ (포트폴리오) DEval의 RIE 데이터베이스에 따르면 GIZ는 2014~2021년간 총 54건의 영향평가를 완료 또는 진행함.⁸⁵⁾

- 평가대상 사업의 지역은 사하라 이남 아프리카가 70%(38건)로 압도적인 1위였으며, 분야는 농·임·어업 16건, 보건 14건, 정부·시민사회, 에너지가 각각 4건으로 나타남.

- 이는 독일 ODA의 전반적인 지원 지역·분야⁸⁶⁾와는 상이한 기록으로, 상술한 바와 같이 GIZ의 영향평가는 사업부서에서 자발적으로 기획되기 때문

82) GIZ 평가팀 영향평가 담당자 비대면 면담(2025. 5. 7., 세종).

83) BMZ(2023), p. 38.

84) 사업 타당성 조사, 연구 및 전문가 자문을 지원하는 연구·전문가 기금(SSF: Studien- und Fachkräftefonds)으로 대부분 지원됨.

85) DEval - Rigorous Impact Evaluation, "Rigorous Evidence Database"(검색일: 2025. 5. 8.)를 토대로 저자 분석.

86) 사하라 이남 아프리카는 독일 ODA의 약 30%만을 차지하고 있으며, 2014~18년간 독일 양자 ODA의 주요 지원분야는 정부·시민사회(17%), 물·위생(8%), 환경보호(8%)로 나타남.

에 상위 전략에 기반한 체계적인 결정이 이루어지지 않는다는 것을 확인할 수 있음.⁸⁷⁾

- 더불어, 농업 분야 13건, 보건 분야 10건은 동일한 다국가 사업인 점을 감안해야 함.
- 사용된 연구방법론은 이중차분법(DiD)이 31건으로 가장 많았으며, 무작위 통제실험(RCT)은 19건, 나머지는 기타 준실험적 방법론이었음.
- 프로젝트 자체 예산을 활용한 영향평가가 대부분(46건)으로 이중 사업비로만 진행한 평가가 24건이었으며, 이외에는 BMZ 재원(혼합 16건, 단독 3건)이 투입된 사례가 많았음.
- 현재(2025년 4월) 진행 중인 영향평가는 총 21건으로,⁸⁸⁾ 상기 결과와 유사하게 주로 사하라 이남 아프리카 국가 대상의 농업, 식량안보, 일자리 관련 사업임.⁸⁹⁾

2) 수행방법

- (절차 및 방식) GIZ의 영향평가는 모두 하향식으로 제안되는 만큼 표준화된 수행 절차는 없으나, 최근에는 BMZ의 RIE 지원 프로그램을 통해 영향평가를 추진함.
- 본 프로그램은 BMZ가 독일 개발협력의 RIE 추진 및 활용을 제고하기 위해 2022년 도입하였으며, 2025년 기준 5건의 GIZ 사업에 대한 영향평가를 추진 중임(글상자 III-2 참고).

87) Krämer *et al.*(2021a), pp. 19-20.

88) 일반적인 개별사업의 평가 건수는 연간 80~90건임.

89) GIZ 평가팀 영향평가 담당자 비대면 면담(2025. 5. 7., 세종).

글상자 Ⅲ-2. BMZ의 영향평가(RIE) 지원 프로그램

BMZ는 독일 개발협력의 RIE 추진 및 활용을 제고하기 위해 2022년 RIE 지원 프로그램을 도입함. BMZ 재원이 투입된 독일 정부기관 및 종교·시민사회단체의 ODA 사업이 대상이 되며, 선정된 사업은 약 3년간(2023년 3월 ~ 2025년 9월) 최대 365,000 유로를 지원받음.

최종 선정된 사업은 9건으로 GIZ 사업 5건(아래 목록 참고), KfW 사업 4건이며, 대부분 RCT와 DiD를 사용하고 있으나 매칭, RDD, IV와 같은 준실험적 방법론도 활용함.

- Evaluating an Entrepreneurship Training Tool: Experimental Evidence from Benin / DiD, RCT
- Evaluation of a Digital Skills Program for TVET Teachers in Rwanda / DiD, RCT
- Training Program with the Private Sector in Tunisia / RCT
- Digital Technologies for Health Financing: Introducing openIMIS to Improve Population Outcomes of the Cheque Sante Program in Cameroon / DiD, matching
- Evaluating the impact of agroecological practices on farm system resilience in Madagascar / RCT, Climate Models

자료: DEval – Rigorous Impact Evaluation. "Funding Programme."(검색일: 2025. 5. 9.)

- 독일 개발평가연구소(DEval)가 본 프로그램의 관리기관으로, RIE 체크리스트(표 Ⅲ-7)를 고안하여 지원자들이 사업의 RIE 추진 가능성을 점검하도록 함.
- 이때, 사업이 이미 진행·완료되었더라도 기초선 데이터가 있다면 영향평가 추진이 가능함.

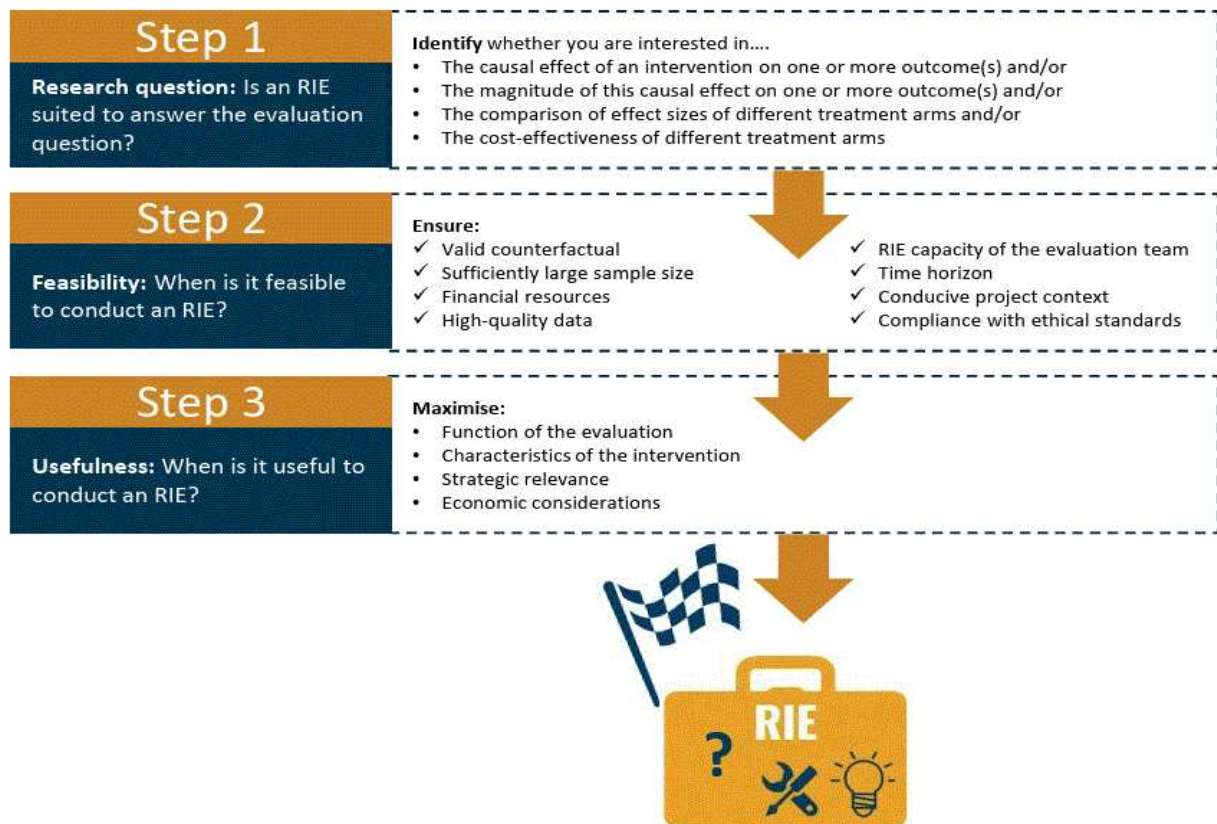
표 Ⅲ-7. DEval의 RIE 체크리스트

질문 및 내용	예
이 사업은 DEval의 지원 프로그램에 적합한가?	
사업이 BMZ로부터 전액 또는 일부 자금을 지원받고 있나?	
이 사업에 RIE를 적용하는 것이 유익한가?	
사업이 기대하는 영향을 실제로 달성할지, 개입의 설계가 최적화되었는지에 대한 불확실성이 있는가? RIE를 통해 해답을 얻을 수 있는 질문이 있는가?	
RIE의 결과가 타 사업에도 유의미할 것인가?	
이 사업에 RIE가 타당한가?	
비교군(대조군)을 설정할 수 있는가?	
사업 참여 단위(수혜자, 기관, 마을 등)가 50개 이상인가? 이를 조정·확대할 수 있는가?	

자료: DEval(2022).

- 이와 더불어, DEval은 2021년 RIE 가이드 도구(A guidance tool)⁹⁰⁾를 구성하여 실무자가 영향평가 추진 여부를 결정할 수 있는 3단계 의사결정 모형을 제시함(그림 III-4).
- 1단계는 연구 질문으로, 인과관계(cause and effect)를 입증하고 싶다면 영향평가가 가장 이상적인 평가방법론임을 설명함.
- 2단계 타당성은 대조군(counterfactual), 샘플 크기, 재정 자원, 데이터 품질, 평가팀의 역량, 평가 기간, 윤리 준수 등 영향평가 관련 중요하게 고려해야 할 사항을 모두 포함하여, 이러한 요건들이 선결되어야 영향평가를 수행할 수 있음을 강조함.
- 마지막으로, RIE의 유용성을 기능, 특성, 전략적 활용, 경제성(비용효과성) 측면에서 검토할 것을 제안함.

그림 III-4. DEval의 3단계 의사결정 가이드도구



자료: Krämer et al.(2021b), p. 2.

90) Krämer et al.(2021b).

- 영향평가를 수행할 독일 대학·공공 연구기관이 사업 시행기관과 평가를 기획하여 신청하며, BMZ, DEval 등으로 구성된 심사위원이 신청서의 연구 윤리, 요구액의 적절성, 잠재적 위험 또는 장애요인 대응 방식에 대해 검토한 이후, 요건이 충족된 신청서를 다음의 기준을 토대로 심사함.

- 개발정책과의 연관성: 독일 개발정책 및 전략, 협력국의 개발전략 관련 이슈 대응
- 사업의 품질: 학술적 기여도, 경제적 효율성 및 타당성, 연구팀 역량
- 유용성 및 파트너 지향성: 평가 결과의 활용계획(사업, 수행기관, 개발협력 전반), 협력국 연구자의 참여도 및 평가 역량강화 기여도

- DEval은 평가수행팀과의 정기적 교류(연간 최소 1~2회)를 통해 평가 관리·감독을 수행하며, 이는 영향평가 건별 자문 또는 전문가위원회(sounding board or specialist supervision committee)를 통해 이루어져야 함.

- 평가 관리의 일환으로 DEval은 데이터 수립·분석 전략 등과 같이 주요 단계별로 의견을 제시할 수 있으나, 평가팀은 이를 반영해야 할 의무는 없음.

□ (지침서) GIZ 거버넌스·분쟁팀은 2021년 RIE 가이드라인(How-to Note)⁹¹⁾을 발간하여 실무자에게 영향평가의 필요성과 추진 방법을 설명함.

- 본 문서의 목적은 영향평가 진행 시 고려해야 할 다양한 측면과 아이디어를 제공함으로써 실무자의 의사결정을 지원하고 장애요인과 우려사항에 대응할 수 있는 정보를 제시하는 데 있음.

- 영향평가의 추진 절차를 5단계로 구분하여 각 단계의 주요 고려사항과 결과물을 정리하였고(표 III-8 참고), 추가 정보 필요시 참고자료와 담당자에게 상의할 수 있도록 하고 있음.

- 특히 사업부서와 수행기관, 평가팀의 명확한 역할 분담을 사전에 결정하고, 평가 진행 중에도 평가팀과의 소통이 중요함을 강조함.

91) Schiller(2020).

표 Ⅲ-8. GIZ 거버넌스 사업의 영향평가 추진단계

단계 및 중심 내용	주요 활동 및 결과물
탐색 및 매칭(Matchmaking) 사업의 영향평가 가능성 검토	기초선 데이터 수집 및 대조군 구성 가능성, 변화이론의 체계성 검토, 평가 목표 도출
기획(Formalisation) 실행 계획 및 관리 방안 설정	예상 결과물(보고서, 워크숍 등) 구상, 예산 수립, 참여 인력의 역할과 방식 설정, 운영위원회 구성 등
착수·설계(Inception/scoping) 연구 질문·방법론 합의	연구 질문 도출, 방법론 결정, 자원 제약 및 윤리적 고려사항 점검, 평가 결과의 정치적 반응 예측
데이터 수집·분석(Data collection/analysis) 협력에 기반한 데이터 수집·분석	관리자-연구진 간 신뢰 기반 소통, 절차의 유연성 및 사업인력 참여를 통한 양질의 데이터 확보
결과 활용(Use of results) 전략적 활용, 결과 확산 및 학습	프로그램 운영 개선, 정책 영향력 강화, 다양한 이해관계자 대상 맞춤형 소통 전략 구축 등

자료: Schiller(2020), pp. 3-7을 토대로 저자 작성.

3) 환류 및 활용

- (환류결과) GIZ는 2014~18년간 추진된 영향평가의 내부 활용 현황을 검토하여 조직 운영과 사업에 대한 학습, 책무성 강화에 일부 기여한 점을 발견함.⁹²⁾
- 분석 대상 19건 중 10건은 사업 수행에 환류하였으며, 이 중 4건은 평가 결과를 활용하고 나머지 6건은 평가 수행과정에서 학습된 내용을 반영함.
 - 영향평가의 기초선 조사 결과가 사업 초기에 세부요소를 조정하는 데 기여하였으며, 실무자의 영향평가 참여가 사업 맥락에 대한 이해도를 높여 사업 논리모형을 개선하는 데 도움이 됨.
 - 13건은 국가 간 교차학습을 가능케 하였는데, 글로벌 프로그램(다국가 사업)의 경우 영향평가의 과정·결과를 사업 이해관계자 간에 공유하였으며, 프로젝트 사업의 영향평가 결과는 GIZ 내 분야별 네트워크를 통해 발표·공유됨.
 - 영향평가를 통해 확보한 사업 성과의 근거를 내·외부 보고에 활용하여 전반적인 사업의 책무성을 제고한 영향평가는 5건으로 나타남.

92) Florian *et al.*(2019), pp. 6-7; p. 16-21.

- 다만, 영향평가가 개별사업·부서 수준에서 자발적으로 진행되어 조직 전반의 지식 공유는 다소 부족하고 GIZ의 중앙평가(일반 사업 평가)와의 보완성*도 제한적인 것으로 나타남.

* 2014~18년간 영향평가가 진행된 사업 중 GIZ의 중앙평가 대상으로 선정된 사업이 없음.

□ (정보관리) 2021년부터 BMZ 예산이 투입된 영향평가는 DEval을 통해 평가 정보를 등록하게 되어 있으며, DEval 홈페이지의 온라인 제출 양식을 통해 평가 담당자가 직접 작성·제출해야 함.⁹³⁾

- 데이터베이스는 DEval의 영향평가팀에서 관리하고 있으며, 평가 담당자의 자발적인 접수에 의존하는 관계로 GIZ의 모든 영향평가가 등록된 것은 아님.
- 수집 정보는 평가명 및 내용, 진행 단계, 참여기관, 대상국 및 지역, 예산 출처, 사업 분야, 평가방법론, 기초선·종료선 조사 실시 여부 및 시기, 담당자 성명 및 연락처임.

4) 기타

□ (한계 및 제언) 분권화된 평가 구조, RIE에 대한 제한적인 내부 인식 등의 애로사항이 존재하여 영향평가의 전략적이고 효과적인 활용·환류가 어려움.⁹⁴⁾

- 영향평가는 사업 초기 기획 단계에서 함께 설계하는 것이 이상적이나, 현재의 자율적인 평가 방식은 조직 전체의 전략 수립, 포트폴리오 조정에 RIE가 활용되지 않는 구조적 한계로 작용함.
 - GIZ 평가부서에서는 RIE를 보다 전략적이고 조직 중심으로 기획하는 것이 바람직하다는 점을 인식하고 있으나, 현재는 실행하기 힘든 실정임.
- 사업책임자들은 대체로 RIE가 비용 효과적이라고 평가하나,⁹⁵⁾ 일반적인 사업·기술인력은 RIE에 대한 이해도와 관심이 낮아 조직 학습의 한계로 작용함.

93) 본 데이터베이스는 BMZ가 발주하고 DEval이 수행한 연구과제(Krämer *et al.*, 2021a)를 통해 구축되어 초기 정보 수집은 2020년 10월부터 2021년 4월 사이에 설문 형태로 진행됨.

94) GIZ 평가팀 영향평가 담당자 비대면 면담(2025. 5. 7., 세종).

95) Florian *et al.*(2019), p. 25.

- 영향평가는 복잡하고 시간이 많이 소요되어 실무적인 도움이 적다는 인식이 있으며, 평가보고서의 활용도도 다소 낮음.
- * BMZ는 사업 기획 시 평가보고서 인용(증거 기반 기획)을 의무화하려고 했으나 업무 부담에 대한 우려로 권고사항으로 완화함.
- 최근에는 AI 챗봇을 개발하여 각 사업 기획부서의 수요에 부합하는 평가 결과를 요약·제공하려는 시도를 하고 있음.
- GIZ 평가부서 관계자는 영향평가의 추진과 활용을 개선하기 위해 상위 부처의 관심과 재정 지원이 요구되며, GIZ 내부에서도 영향평가를 체계화하기 위한 노력이 동반되어야 한다고 제언함.

라. 세계은행

- (배경) 세계은행은 영향평가를 수행하는 대표 기관 중 하나로 개발영향그룹(DECIDI: Development Impact Group of the World Bank's Development Economics Vice-Presidency)⁹⁶⁾을 중심으로 현재까지 60여 개국에서 200개 이상의 영향평가를 수행함.⁹⁷⁾
- 세계은행은 2005년부터 개발영향평가 이니셔티브(DIME)와 영향평가 전담 부서(개발영향그룹, Development Impact Group)를 설립하여 본격적으로 영향평가 수행
- 경제 전환 및 성장, 젠더, 경제적 기회 및 취약성, 거버넌스 및 제도구축, 인프라 및 기후변화, 정신, 행동 및 개발 등의 다양한 분야의 프로그램에 대한 영향평가를 수행
- 영향평가의 주요 목적으로 데이터를 기반으로 사업방향을 지속적으로 개선하고 성과를 강화하며, 교훈을 환류해 후속 사업 및 국제적 정책 설계에 기

96) DECIDI의 전신은 개발영향평가 이니셔티브(DIME: Development Impact Evaluation)로 2025년 명칭 변경

97) 세계은행. Development Impact Group. <https://www.worldbank.org/en/about/unit/unit-dec/impacetevaluation>(검색일: 2025. 7. 14.)

여하는 것으로 함.

- 파트너십을 통해 다양한 이해관계자와 협력

- 다자간신탁기금인 i2i(Impact Evaluation to Development Impact)를 조성하여 양자공여국 및 타 MDBs와 협력하고 DIME의 영향평가 모델을 확산
- 영향평가 관련 역량개발을 위해 양자공여국 및 타 MDBs에 대한 자문 제공

□ 아래 세계은행에 대한 조사내용 중 환경 및 현황은 세계은행에 대한 내용이나 수행방법과 환류 및 활용은 DECDI(예전 DIME)에 대한 내용으로 구성함.

1) 환경 및 현황

□ (재원) 세계은행은 영향평가를 위한 관련 펀드를 다수 운영 중임.

- 세계은행은 전략적 영향평가 기금(SIEF), 지역별 젠더혁신연구소(GIL)를 운영하며 영향평가를 위한 펀딩 또는 기술적 지원 제공⁹⁸⁾
- SIEF(2011/12-2021/22)⁹⁹⁾: 교육·보건·식수·아동발달에 집중¹⁰⁰⁾, 총 30개 이상 국가, 79개 영향평가 지원¹⁰¹⁾한 바 있으며, 지역별 정책입안자, 연구자, 현장직원 훈련을 위한 분기별 워크숍도 지원
- 2024년 1월 세계은행은 지난 10년간 운영한 개발영향을 위한 영향평가(Impact Evaluation to Development Impact; i2i) 신탁기금의 역할을 확대한 개발영향펀드(DIF)를 론칭

□ (비중) 세계은행은 2024 회계연도 기준 62건의 영향평가를 진행 중에 있으

98) Gertler *et al.*(2016).

99) FCDO DevTracker. SIEF Strategic Impact Evaluation Fun. <https://devtracker.fcdo.gov.uk/programme/GB-1-203933//summary> (검색일: 2025. 4. 23.)

100) 세계은행. About SIEF. <https://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund/brief/about-sief>(검색일: 2025. 4. 23.)

101) 세계은행. The Strategic Impact Evaluation Fund (SIEF). <https://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund#8> (검색일: 2025. 4. 23.)

며, 대상사업은 전체사업의 약 6%에 해당¹⁰²⁾

* 참고로 모든 사업을 대상으로 실시하는 사업 성과보고서 검토 평가(사후평가)는 2024 회계연도 기준 1,111건, 범분야 이슈에 대한 독립평가는 26건 진행 중

- (가이드라인) 세계은행은 ‘Impact Evaluation in Practice’(2016), ‘Impact Evaluation in International Development’(2022)를 가이드라인으로 발간한 바 있으나, 위 문서는 조직 차원보다 국제개발 분야 전반을 위한 가이드라인에 가까움.
- (인식) DIME 설립 후 지난 20여 년 동안 영향평가에 대한 인식이 꾸준히 확산 및 고도화 되고 있으며,¹⁰³⁾ 인식 확대를 위해 교육 프로그램 제공 등의 노력을 지속하고 있음.
 - DECDI는 온라인을 통해 연구 방법론, 연구 설계, 데이터 품질 보장, 현장 연구 실행 등 다양한 내용에 대한 교육 프로그램을 제공하고 ‘DIME 위키’ 플랫폼을 활용해 교육 자료를 다수 제공¹⁰⁴⁾

2) 수행방법

- (대상선정) 기관차원의 하향식 접근방식과 상향식 접근방식을 모두 취함.¹⁰⁵⁾
 - (하향식) 기관차원에서 중요시하는 주제 또는 우선분야가 있는 경우, 이에 맞는 영향평가 대상사업 선정
 - (상향식) 지역/국가/사업 단위에서 평가 요청이 있는 경우, 평가성 사정 후 대상 확정
 - 평가성 사정 시 대상사업의 특징(내용, 표본 수, 사업 진행상황, 투입재원), 평가에 투입 가능한 자원(금전적, 인적, 시간적) 등 다양한 요소를 고려
- (보고체계) 기본적으로 착수, 중간, 결과보고를 하며, 사업 진행상황 및 담당

102) 서희권(2025).

103) 세계은행 DIME 영향평가 전문가 비대면 면담(2025. 4. 11., 세종)

104) 세계은행 DIME 홈페이지. ‘DIME Wiki’ https://dimewiki.worldbank.org/Main_Page 검색일(2025. 4. 25.)

105) 세계은행 DIME 영향평가 전문가 비대면 면담(2025. 4. 11., 세종)

자에 따라 유연하게 의사소통 및 회의 추진

- 특히, 평가팀과 사업팀 모두의 적극 참여·교류(intense engagement)가 요구되는 기간에는 서로 수시 연락
 - 양질의 영향평가를 위해서는 사업 진행상황과 평가 진행상황에 대한 상호 간 높은 이해가 필수적이므로 활발한 소통이 필요
- 영향평가에 대한 업무협의 시 사업 담당자와 영향평가의 기대 결과물(정책 제언, 결과 확산)을 구체적으로 협의

□ (역할분담) 성과지표 등 사업관리에 있어 영향평가와 관련한 데이터가 있는 경우 영향평가팀이 해당 정보를 함께 수집하고, 관련 활동(설문지 구상, 표본설계 등)은 평가팀(DECDI측)에서 주도¹⁰⁶⁾

- 실제로 영향평가를 위한 조사항목과 사업관리를 위한 성과지표가 겹치는 경우가 다수 발생하며, 이러한 경우 DECDI 주도 하에 모든 정량 데이터를 수집하되 필요한 경우 FGI와 같은 추가 조사를 사업담당부처에서 별도로 실시

3) 환류 및 활용

- (주요 목적) 영향평가 결과는 주로 사업내용 개선, 후속사업 기획, 또는 학습에 활용
 - (사업개선) 영향평가를 통해 도출된 사업 중간단계에서의 개선사항이나 정책 조언을 사업에 즉시 반영해 사업 효과성 제고에 기여
 - 사업 수행단계 전반에 걸친 사업팀과 평가팀 간의 활발한 의사소통이 효과적인 환류에 핵심적
 - (사업기획) 후속사업 기획 또는 장기사업의 차기단계 사업 기획 시 활용

106) 세계은행 DIME 영향평가 전문가 비대면 면담(2025. 4. 11., 세종)

- (학습) 사업담당자, 협력국 내 현지 담당자 등에게 영향평가에 대한 교육을 제공하거나 우수사례 공유 시 결과 활용
- (우수사례) 지역단위 대규모 워크숍을 1년에 2건 정도 실시하며 이 때 협력국 내 현지 담당자, 사업담당자 등을 대상으로 교육 및 우수사례 공유, 각 이해관계자의 의견 수렴 등 활발한 환류 실시¹⁰⁷⁾
- DECDI은 연례행사인 “Measuring Development”를 포함해 기관차원에서 영향평가 결과 및 연구 확산을 위해 컨퍼런스를 다수 개최
- (정보관리) 영향평가팀 또는 영향평가 전문가들은 각자 우수사례를 수시로 수집하며, 재현 연구가 가능한 1차 자료를 세계은행의 미시데이터 플랫폼¹⁰⁸⁾에 제공하기도 함.

4) 기타

- (고려사항) 단기적으로는 외부 평가팀을 장기 계약해 안정성과 지속성을 확보하고, 장기적으로 기관의 구조 및 행정에 대한 이해도가 높은 기관내 전담 조직을 독립적으로 운영해 효율성 확보 가능

3. KOICA 영향평가 제도화를 위한 시사점

가. 주요 조사결과

- 영향평가를 제도적으로 시행하는 양자 공여기관의 조사결과를 영향평가 환경 및 현황, 수행방법, 환류 및 활용, 기타 항목으로 구분하여 요약하면 [표 III-9]와 같음.

107) 세계은행 DIME 영향평가 전문가 비대면 면담(2025. 4. 11., 세종)

108) 세계은행 미시데이터 플랫폼. 'Development Impact Evaluation (DIME)' <https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/dime/?page=1&ps=15&repo=dime> 검색일(2025. 4. 25.)

표 Ⅲ-9. 양자기관별 주요 조사결과

항목	세부내용	프랑스	영국	독일
환경 및 현황	전략 및 관련 지침/문서	영향평가 가이드라인 존재	영향평가의 중요성을 명시한 평가 전략 존재	영향평가의 중요성을 명시한 평가 전략 존재, 분야에 따라 별도 가이드라인 유무 상이
	전담조직	평가실 내 영향평가 전담팀(7인)	평가실 직원이 담당, 외부 위탁	평가실 직원이 담당
	영향평가 비중	매년 20여 건 (5건 신규)	6년에 걸쳐 총 20건 이상 추진 예정	현재 21여건 진행 중
	1건당 평균 규모 및 기간	평균 35만 유로 (약 5.5억 원) 규모, 소요기간 약 3년	평균 약 232,000 파운드 (약 4.3억 원) 규모, 소요기간 약 5년	(BMZ RIE 기금) 36.5만 유로 (약 5.7억 원) 규모, 소요기간 약 3년
	1건당 규모 범위	7만~100만 유로, 1.5년~8년	(지원조건) 최대 11억 원, 1년 미만~5년	-
	기관 내 인식	기관 내 인식제고를 위해 꾸준히 노력 중		
수행 방법	대상 선정기준	상향식, 하향식(인프라 등 대규모/주요 사업)	상향식	
	평가팀 선정방법	협력기관 네트워크 활용해 매칭		공모 실시
	추진 절차	후보군 선정, 평가성 사정, 최종 대상 선정 순으로 진행		
	공모 및 제안 사업 접근방법	일반사업과 동일		
	평가 방법론	개별평가의 방법론은 평가팀이 결정	4개 유형 구분, 개별평가의 방법론은 평가팀이 결정	개별평가의 방법론은 평가팀이 결정
	결과보고 체계	결과보고 외 사업 중 상시 보고 및 중간점검 실시	평가연보에 영향평가 추진현황 포함	-
	역할분담	외부 평가팀이 평가 수행, 기관 내 평가부서에서 조정 및 관리		
환류 및 활용	주요 활용 목적	우수 평가사례를 활용한 홍보/인식제고 활동, 중간보고를 통한 사업 요소 수정 및 개선		
	환류 체계	4쪽 분량 요약보고서 작성, 연례 이해관계자 워크숍 실시	미정	기관 차원 제도 부재, 개별사업 및 부서 단위 자발적 환류
	정보·지식 관리	-	-	DEval 영향평가(RIE) 데이터베이스 활용
기타	성과지표와 영향평가간 관계	사업/프로그램 평가와 영향평가의 연구 질문이 다르므로 영향평가는 사업평가를 대체하지 않고 보완적 역할		
	연구 윤리(IRB)	권고사항, 평가팀이 소속기관을 통해 획득		

자료: 저자 작성.

1) 환경 및 현황

- (전략) 평가 전략 내 영향평가의 중요성 강조하나, 영향평가 수행 관련 내부 가이드라인은 간단히 있거나 타 기관(3ie, DIME, DEval 등)의 외부 자료 활용
- (전담조직) AFD는 평가팀(30여명) 내 전담조직(장기 계약직 7명, 단기 계약 포함 10명)이 존재하는 반면, GIZ와 FCDO는 평가팀 내 1인이 영향평가 지원 총괄
 - * AFD: 2020년 전담 조직 설립
- (역할분담) 사업부서 주도로 영향평가 사업의 선정과 평가의 관리·시행이 이루어지며, 평가부서는 기술적인 자문과 조언을 제공하는 역할
- (편당) 영향평가를 위한 별도 예산(프로그램)을 운영하고, 그 외 사업비나 연구비를 활용하는 사례도 존재
 - AFD PAIRS 프로그램, FCDO SIEL 프로그램, BMZ RIE 지원 프로그램
- (포트폴리오) AFD의 경우, 연간 약 70건의 프로젝트 평가 수행하며 이 중 약 20건이 영향평가에 해당하고, 신규 영향평가는 매년 5건 추진
 - GIZ는 2014~2021년간 총 54건¹⁰⁹⁾의 영향평가를 완료 또는 진행하였으며, 2025년 4월 기준 진행 중인 영향평가는 총 21건
 - 사용된 연구방법론은 이중차분법(DiD)이 31건으로 가장 많았으며, 무작위 통제실험(RCT)은 19건, 나머지는 기타 준실험적 방법론임.
- (규모) AFD 영향평가의 평균 규모는 약 35만 유로(약 5.5억 원), 평균 소요기간은 약 3년이나 사업 성격에 따라 변동폭이 넓음.
 - 사업 성격에 따라 소요기간은 1.5년에서 8년까지 다양하고, 비용은 7만~100만 유로까지도 소요

109) 평가대상 사업지역은 사하라 이남 아프리카가 70%(38건)로 압도적인 1위였으며, 분야는 농·임·어업 16건, 보건 14건, 정부·시민사회, 에너지가 각각 4건, 이 중 농업 분야 13건, 보건 분야 10건은 동일한 다국가 사업에 해당

- IRD(프랑스 개발연구소) 등 파트너 기관과의 협력하여 영향평가팀을 매칭하거나 공동 자금을 조달하는 등 다양한 방법을 통해 비용을 효율화
- FCDO는 SIEL 프로그램 응모 자격을 60만 파운드(약 11억 원) 미만으로 설정

2) 수행방법

- (선정방식) 대부분 영향평가 펀딩 프로그램을 통해 상향식(사업팀 자발적 제안)으로 선정
 - 하향식(전략적 과제 선정)의 필요성: AFD는 사업비중이 크나 영향평가 비중이 낮은 대형 인프라 및 유상사업에 대해서 하향식 선정방식을 병행하며, 하향식의 경우 사전 타당성 검토 실시
 - 애로사항: 사업팀의 참여 인센티브가 제도적으로 부재한 상황으로 영향평가팀은 사업팀의 참여를 독려하기 위해 우수사례를 공유하거나 평가에 대한 부차적 지원*을 제공하는 등 영향평가에 대한 인식 제고에 노력
 - * (예시) 모니터링 시스템 설계 지원, 맞춤형 교육
- (선정절차) 상향식 후보군 선정 ⇨ 평가성 사정 ⇨ 최종 대상 선정 순서로 진행
 - (평가성 사정) 평가팀 또는 파트너 기관(J-PAL, IPA) 주도로 대조군(counterfactual) 설정가능 여부, 사업 참여 단위(수혜자, 기관, 마을 등)의 규모, 연구 윤리, 재정적 타당성, 전략적 우선분야 해당여부 등 검토
- (연구자 매칭) FCDO, AFD의 경우 파트너 기관(J-PAL, IPA, IRD)의 네트워크를 활용해 연구팀(외부 영향평가팀)을 매칭하고, 필요한 경우 공모를 통해 연구팀 선정
- (수행 방식) 외부 평가팀이 평가를 수행하고 기관 내 평가팀은 조정·관리(평

가 질문 설정, TOR 작성, 현장 사업팀과 연구자 간 중재 등) 역할 수행

3) 환류 및 활용

- ☐ (내부 활용) 중간보고, 중간 성과물의 공개를 통해 영향평가 과정에서 지속적인 학습이 가능하도록 하고, 특히 사업 요소의 수정에 활용함.
 - AFD의 경우 연례 세미나를 통해 영향평가 이해관계자 간 성과 공유
- ☐ (외부 확산) 블로그, 4장짜리 요약 보고서, 학회, 팟캐스트 등 다양한 포맷으로 결과를 확산하고, 기존의 학술 문헌과 연계하여 결과를 해석해 학술적 기여도를 높임.
- ☐ (정보관리) 독일은 DEval의 RIE 데이터베이스에서 영향평가 통계를 관리

4) 기타

- ☐ (타 평가와의 관계) 사업/프로그램 평가와 영향평가의 연구 질문이 다르므로 영향평가는 사업평가를 대체하지 않고 보완적 역할
- ☐ (연구윤리) 보건, 젠더 등 민감 주제는 사례별로 IRB 등 윤리적 검토를 수행하도록 권고하고, 연구 파트너가 IRB 획득

나. 시사점

- ☐ 성과관리를 위한 사업평가와 연구를 위한 영향평가 간 목적 차별화 필요
 - * 영향평가 활용목적 예시: 사업 수정, 수원국과 소통, 내부 확산
- ☐ 영향평가를 위한 기관내 전담조직 필요
 - 영향평가를 평가방법론에 대한 전문지식을 토대로 사업별 맞춤형 연구설계가 필요한 만큼 전담 인력 확보가 필수적이라는 공감대 존재

- 사업부서와 평가팀 간 수월한 의사소통을 위해 기관내 조직화 필요
- 별도 펀딩 운영을 통해 영향평가의 지속성 확보뿐 아니라 기관 내 인식도 제고 효과
- 다년도에 걸친 프로젝트인 만큼 사업 및 평가 추진에서의 유연성 확보 필수
 - 평가로 도출된 개선사항을 사업 중간에 반영/수정할 수 있는 유연성, 평가가 지연될 경우 이에 대처할 수 있는 유연성 등 필요
- 평가 목적·범위·기간 등에 따라 평가유형을 차별화하고 평가 포트폴리오 구성 필요
 - 완전한 RCT 외 다양한 연구 유형을 개발하고, 평가 포트폴리오를 구성한다면 평가 목적에 따라 맞춤형 연구를 효율적으로 수행할 수 있을 것으로 기대
 - * 유형 개발을 위해 FCDO SIEL 프로그램 평가유형 참고 가능
- ‘사업의 비용효과성’과 ‘평가의 비용효과성’을 구분하고 사업의 (상대적) 비용효과성을 검증하고 싶다면 영향평가를 수행하는 것이 도움이 될 수 있음
 - 영향평가의 절대적인 비용은 많지만, 사업 성과의 근거를 입증하고 지식을 창출한다는 점에서 비용효과적일 수 있음
 - 평가의 비용효과성 제고를 위해 성과에 대한 근거가 이미 증명된 사업은 영향평가를 지양
 - * USAID decision tree 참고 가능
- 지원 규모/비율과 상관없이 증거(evidence)가 필요한 분야를 영향평가 우선 순위 분야로 선정하여 평가의 유용성 제고 가능
- 조직 내 인식개선을 위한 영향평가 홍보활동 적극 수행 필요
 - 영향평가 참여 인센티브와 직결된 문제로 현재 타 공여기관 내 평가팀의 주요 역할에 해당

□ 영양평가 지식·정보 관리를 위해 데이터베이스를 구축하고 KOICA 평가팀에서 관리 필요

* DEval RIE 데이터베이스 참고 가능

IV. KOICA 영향평가 추진 가이드라인(안)

1. KOICA 영향평가 가이드라인의 목적과 고려사항

가. 가이드라인의 목적

- 본 가이드라인은 KOICA가 전략적·체계적으로 영향평가를 추진할 수 있도록 기본 방향과 운영 원칙을 제시함.
- KOICA 기관 특성과 사업 유형에 적합한 영향평가 추진 체계를 구축하여 활용도와 질적 수준을 동시에 제고하고, 내부 구성원의 영향평가에 대한 이해와 공감대를 강화하여 장기적으로 영향평가의 제도화 기반을 마련하는 데 목적이 있음.
- KOICA의 영향평가 제도 정립을 위한 방향성을 제시하는 정책적 지침서의 성격으로서, 세부적인 실행지침은 아님.
- 가이드라인의 목차와 주요 내용은 아래와 같이 구성됨.

표 IV-1. KOICA 영향평가 가이드라인의 구성

목차	주요 내용
영향평가의 정의와 원칙	- KOICA 영향평가의 정의 및 목적 - 추진 원칙 - KOICA 영향평가의 적용 영역과 한계
영향평가 추진 체계	- KOICA 평가 체계 내 영향평가의 위치 - 영향평가 추진 절차 및 이해관계자의 역할 - 대상 선정 기준 및 절차 - 예산 가이드
영향평가 수행과 활용	- 영향평가 수행 체계 - 영향평가 수행 절차 - 단계별 산출물 및 품질관리 - 영향평가 방법론 선택 가이드 - 설문조사 설계 및 시행 시 유의사항 - 영향평가 활용 및 환류

자료: 저자 작성

나. 영향평가 제도화 추진 시 고려사항

□ 영향평가에 대한 대내외 공감대 형성

- 영향평가를 사업의 성과 입증뿐 아니라 정책 학습과 사업 개선을 위한 전략 수단으로 인식하도록 조직 내 인식 제고(sensitizing) 필요
 - 사업부서나 현지사무소 담당자가 영향평가를 추가 업무 부담이 아닌 실질적 효용으로 인식할 수 있도록 홍보와 교육 강화
- ‘영향평가(impact evaluation)’ 개념을 명확히 정의하여, 이해관계자가 공통의 이해를 바탕으로 참여, 협력 및 활용 기회 제공
 - OECD DAC의 ‘영향(impact)’ 또는 ‘성과(outcome)’의 정의, 일반적인 성과 평가 등 혼동하기 쉬운 개념과 구분 필요
 - * 해외사례에서 이러한 혼동을 방지하기 위해 ‘엄밀한 영향평가(RIE: rigorous impact evaluation)’로 지칭하기도 함.

□ 영향평가 실시를 위한 전제조건

- (기술적) 반사실적(counterfactual) 비교 설계(실험적 또는 준실험적 방법)와 데이터 접근 가능성 확보가 필수적
 - 비교집단(대조군) 확보 및 자료 접근이 어렵거나 이미 진행된 사업 등은 영향평가에 적합하지 않을 수 있음.
- (실무적) 장기간, 고비용, 고역량 평가인 만큼 충분한 예산과 인력, 현지 협조 확보가 전제되어야 함.
 - 현지 상황(정세 불안, 제도 미비, 수용성 등)은 수행 가능성을 제한하는 주요 변수로 사전 고려 필요
- (윤리적) 조사대상자의 사전동의와 개인정보 보호, 수원국 정부 및 지역사회와의 조율 절차 마련 등 무작위 배정이나 대조군 설정, 대규모 설문조사

시 형평성 및 신뢰성 확보를 위해 수용성과 절차적 정당성 확보가 중요

- 평가 설계가 조사대상자의 권익에 미치는 영향을 사전에 검토하고 승인하는 연구윤리심의(IRB: Institutional Review Board) 절차 적용도 검토

* 단, 일부 수원국에서는 IRB 심사체계가 부재하거나 승인 절차가 비효율적으로 운용될 수 있으며, 심사 시간과 비용이 소요되는 점도 사업 일정과 예산에 고려해야함.

□ 제도·조직 기반 및 유인 체계 확보

- KOICA의 영향평가가 안정적으로 운영되기 위해서 지속가능한 제도 및 조직 기반 확보가 병행되어야 함.
 - 영향평가가 평가 전략, 연도별 운영계획, 사업 포트폴리오 내 우선순위 설정 등 전략적 기획 체계와 연계될 수 있도록 함.
 - 평가실 주도의 추진체계를 유지하되 지역부서·현지사무소의 역할을 제도화하여 실행 기반을 강화함.
- 평가 수행과 활용을 위한 전문성 확보 및 외부 협력체계 구축도 중요함.
 - KOICA 내부에 영향평가 기획·심사·활용 역량을 고도화하고, 방법론 전문가, 통계 분석가, 정책연계 전문가 등 외부 전문가 풀 확보 필요
 - 향후 영향평가 전담 조직(예: 평가실 내 ‘영향평가팀’)의 설치 여부도 검토
- 영향평가에 참여하는 실무자 및 이해관계자의 동기 부여를 통해 조직 내 영향평가에 대한 인식을 제고하고 역량을 강화할 필요가 있음.
 - 영향평가 참여를 업무로 인정하고 관련 학술활동 지원, 우수사례 선정 시 가점 부여 등 성과 확산 지원

□ KOICA의 전략적 기회

- 영향평가 제도화는 KOICA가 국제개발협력 평가 생태계에서 선도적 역할을 수행할 수 있는 전략적 기회임.

- 현재 양자 공여기관 중 영향평가를 체계화하여 운영하는 사례는 제한적이며, KOICA는 이를 통해 국제사회에서 평가 선도기관으로 자리매김할 수 있음.
- OECD DAC EvalNet, UN 기구, 국제 평가네트워크 등과의 협력에서 공동 평가, 지식 공유, 글로벌 논의 참여 등 확산 가능성이 높음.
- 이를 위해 KOICA는 내부적으로 영향평가에 대한 중장기 비전과 실행 전략을 명확히 수립하고, 국제 연구 참여 및 성과 확산 기반을 마련해야 함.
- 향후 KOICA 가이드라인은 국제적으로 공유 가능한 표준 사례로 발전할 수 있으며, 글로벌 영향평가 기준 정립에도 기여할 수 있음.

2. KOICA 영향평가의 정의와 원칙

가. 정의 및 목적

□ KOICA 영향평가의 개념 정의

- 본 가이드라인에서 KOICA 영향평가는 다음과 같이 정의함.

“KOICA가 추진하는 개발협력 사업이 수혜자와 지역사회에 미친 인과적 효과를 실증적으로 분석하고, 그 결과를 정책 및 사업 개선에 실질적으로 활용하기 위한 실용적 목적의 평가”

- 일반적인 ‘성과 평가’ 또는 ‘효과성 분석’과 구별되며, 엄격한 설계와 비교 집단 기반의 자료 분석을 통해 인과관계를 검증한다는 점에서 차별화됨.
- 현장 적용의 제약을 고려하고 정책적 실용성에 중점을 둔다는 점에서 지식 생산과 학술적 기여를 우선하는 영향평가 연구와도 구별됨.

□ KOICA 영향평가의 목적

- KOICA 사업의 성과를 과학적으로 검증하여 정책·사업 의사결정의 근거를

강화

- 평가 결과를 체계적으로 환류하고 조직 학습을 촉진하여, 사업 기획·관리 제도 개선과 성과관리 체계 보완 등 사업 전 주기의 품질을 향상
- 객관적 근거를 바탕으로 수원국을 포함한 KOICA 사업 이해관계자 간 상호 신뢰와 책무성을 제고

□ KOICA 영향평가의 기대효과

- KOICA 영향평가는 사업의 성과를 검증하고 환류함으로써 다음과 같은 변화를 기대할 수 있음.
 - 근거 기반의 의사결정 문화를 정착시키고 정책·사업의 전략성을 강화
 - 조직 학습과 증거 축적을 통해 우수사례의 확산과 사업 기획·집행 역량 향상
 - KOICA의 평가역량과 위상을 강화하고, 국제적 투명성과 신뢰성을 제고
 - 영향평가 성과를 바탕으로 정책적·학술적 기여를 확대

□ 적용 영역과 한계

- 영향평가는 방법론적 제약과 사업 특성, 자료 접근 가능성에 따라 적용 가능성이 달라지므로, KOICA의 다양한 평가유형 중 하나임을 명확히 인식할 필요가 있음.
 - 영향평가는 사업의 성과 전체를 포괄적으로 파악하는 평가 방법이 아니라 측정 가능한 인과관계에 초점을 맞춘 평가 방법이므로, 기존 평가를 대체할 수 있는 수단은 아님.
- 모든 사업에 일괄 적용되는 전면적 방법이 아니므로 평가 목적과 대상, 여건에 맞게 활용하고, 필요 시 다른 평가 방법과 병행해야함.

- 수혜자의 행동변화를 관측함으로써 인과관계 분석이 가능한 사업 유형 (예: 농업 생산, 교육훈련, 현금이전 등)에 적합
- 불특정 다수를 대상으로 하는 인프라 중심 사업(예: 도로 등)이나 정량적 성과 측정이 어려운 거버넌스·제도개선 사업에는 적용이 어려움.
- 사업 규모, 기획 단계에서의 사전 설계 가능성, 평가 기간, 자료 접근성 등 실현 여건이 중요함.
- KOICA 영향평가는 정책적 활용을 위한 실용 목적의 평가로서, 일반화된 이론 검증보다 맥락 기반 해석과 정책 적용 가능성에 중점을 둠.

나. 추진 원칙

□ 영향평가는 KOICA의 일반적인 평가보다 수행기간이 길고 높은 기술적·윤리적 요구 수준과 상대적으로 많은 비용이 수반되는 평가 유형으로, 개발평가의 일반 원칙*을 보완·확대하여 영향평가 제도와 절차에 반영할 필요가 있음.

* 「KOICA 사업평가규정」 제5조의 평가원칙: 파트너십(Partnership), 공정성(Impartiality), 객관성(Objectivity), 투명성(Transparency), 진실성(Credibility)

○ 과학적 엄밀성과 방법론적 타당성 확보 필요성

- 영향평가는 반사실적 비교 설계나 대규모 데이터 수집·분석 등 고난도의 방법론이 적용되며, 높은 기술성과 비용이 요구됨.
- 설계와 수행 전반의 과학적 엄밀성을 높이기 위해 외부 검증 과정 등 평가의 독립성과 기술적 타당성을 확보할 수 있는 장치가 필요함.
- 현지 다양한 이해관계자 및 문화적 맥락을 반영하지 못할 경우 데이터 해석과 활용이 제한될 수 있음.

○ 투명하고 지속적인 수행체계를 유지하기 위한 제도적 기반 필요

- 영향평가는 사업 전 과정에 맞춰 장기간 수행이 필수적으로, 기초선·중간·종료 등 다회 조사와 장기적 추적관찰이 필요하며, 이 과정에서 환경 변화, 사업 내용 조정, 참여자 변동이 발생할 수 있음.

- 지속가능한 수행 체계, 표준화된 데이터 관리를 뒷받침하는 제도적 기반과 공공성·신뢰성을 제고할 수 있는 지식·정보 관리 체계가 필요함.

○ 수혜자 권익 보호와 윤리적 기준 준수 필요성

- 영향평가는 무작위 배정, 대조군 설정, 현장 조사 과정에서 대상 집단이나 사업 활동에 영향을 미칠 수 있으며, 일부 사업 혜택에서 배제되는 상황도 발생할 수 있음.
- 이러한 위험을 최소화하고 이해관계자의 수용성을 높이기 위해 사전 분석, 개인정보 보호, 참여자 동의 절차, 피해 예방 조치 등 엄격한 윤리 기준과 권익 보호 장치를 포함한 포용적 접근이 필수적임.

○ 정책·사업 개선을 위한 환류 설계 필요성

- 영향평가는 단순한 성과 검증이 아니라 정책·사업 개선을 위한 의사결정 지원과 학습이 주목적이므로, 초기 단계부터 결과 활용 경로를 설계해야 함.
- 특히 장기간 수행되는 평가에서는 중간결과를 활용해 사업 방향을 조정하고, 종료 시점 이후에도 결과가 후속 정책·사업에 반영될 수 있도록 환류 메커니즘과 지식관리 체계를 구축해야 함.

□ 이러한 특성을 반영하여 KOICA의 영향평가 추진의 원칙으로서 [표 IV-2]의 여섯 가지를 제안함.

표 IV-2. KOICA 영향평가 추진 원칙(안)

원칙	주요 내용 및 실행 기준
1. 과학성 (Scientific Rigor)	인과성 검증을 위한 설계 및 분석의 엄밀성 확보 - 반사실적 비교가 가능한 설계(RCT, 준실험적 방법 등) 적용 - 통계적 분석의 타당성 검토 및 한계 명시 - 외부 전문가(peer review)에 의한 설계·결과 검토 권장
2. 실용성 (Practical Utility)	정책 및 사업 개선에 실질적으로 활용 가능하도록 설계 - 중간·최종 결과가 사업 의사결정과 제도 개선에 반영될 수 있도록 추진 - 평가 대상, 시기, 목적을 수요자(사업·정책부서 등)와 연계하여 기획 - 성과 데이터의 축적과 2차 활용이 가능하도록 표준화된 방식으로 관리

표 IV-2. KOICA 영향평가 추진 원칙(안)

원칙	주요 내용 및 실행 기준
3. 투명성 (Transparency)	평가의 전 과정에서 공개와 설명 책임 확보 - 영향평가 선정 기준, 설계 과정, 외부 참여 여부 등을 문서화 - 결과보고서 및 활용 현황은 외부 공유를 원칙으로 정리 - 공공성과 신뢰성을 제고할 수 있는 기록 관리 체계 마련
4. 지속가능성 (Sustainability)	제도화 가능한 구조와 자원 기반을 갖춘 운영 지향 - 정기적 영향평가 시행, DB 구축, 아카이빙 등 체계화된 관리 - 유사 사업 간 비교 가능성을 고려한 평가 설계 - 내부 평가역량 강화 및 외부 전문성과의 지속적 협력 기반 확보
5. 윤리성 (Ethical Standards)	조사대상 보호, IRB 권고, 데이터 관리 및 비간섭성 확보 - 사전 동의, 개인정보 보호, 평가 목적 설명 등 기본 원칙 준수 - 형평성 문제 고려 및 수용성 확보를 위한 수원국 정부·지역사회와의 조율 절차 마련, IRB 심의 권고 - 평가가 사업이나 수혜자 구성에 미치는 영향 최소화
6. 포용성 (Stakeholder Engagement)	다양한 이해관계자 참여와 소통 보장 - 평가 설계 및 결과 해석 과정에서 수원국 정부, 사업부서, 현지사무소 등과 협력 및 소통 - 조사 대상자 및 지역사회와의 설명회, 피드백 기회 마련 - 평가 결과 환류 시 대상별 맞춤형 해석과 활용 방안 제공

자료: 저자 작성

3. KOICA 영향평가 제도·운영 체계

가. 제도적 위치

□ KOICA 평가 체계 내 영향평가의 위치

- 영향평가는 KOICA 「사업평가규정(제536호)」이 명시하는 ‘평가부서 평가’로서(제4조(평가의 구분) ①항), 평가실이 주관하는 평가 유형으로 구분함.
 - 평가실이 주관하여 실시하되 영향평가에 참여하는 사업부서 및 현지사무소, 그 외 이해관계 부서, 사업수행기관 등 외부 기관의 역할 설정이 중요함.
- 영향평가는 「사업평가규정」상의 다양한 평가유형(제7조) 중 ‘프로그램/프

로젝트 평가' 하위 유형으로 포괄되며, 4조 4항*에 따라 별도의 세부적인 원칙과 추진 가이드라인을 수립할 수 있음.

* 제4조 ④항: 사업평가 가이드라인의 주요 내용 및 세부사항은 별도로 정한다.

□ 현행 성과관리 및 평가(M&E) 체계와 영향평가

- 영향평가는 일부 사업을 대상으로 실시되며 사업 전 과정에 걸쳐 설계 및 실행되어야 하므로, 사업별 모니터링 및 종료평가는 현 체제로 유지하고 영향평가는 별도로 기획, 실시하도록 함.
- 현재 사업별 모니터링 수행 주체인 사업수행기관 또는 성과관리기관과 업무 범위, 정보 연계, 기초자료 공유 체계를 명확히 수립할 필요가 있음.
- 영향평가는 사업단위의 평가인 동시에 KOICA의 전략적 방향성 및 ODA 전반의 성과관리 체계 강화와 밀접한 연관을 갖는 제도적 도구가 될 수 있음.
- 영향평가 결과가 정책 개선, 전략 사업 설계, 예산 배분 등의 의사결정에 실질적으로 활용될 수 있도록 제도적 연계가 필요함.
- 중장기 영향평가 추진 로드맵을 수립하여 영향평가를 KOICA의 사업전략 수립, 제도개선 과제 도출, 모범사례 확산 등의 정책적 수단과 연계하도록 함.

나. 추진 구조 및 이해관계자 역할

□ KOICA 영향평가는 사업 기획 단계에서 평가대상 후보 사업을 발굴하는 것을 시작으로 [그림 IV-1]과 같은 절차에 따라 체계적으로 수행됨.

- 평가 대상 발굴
 - 기획 중인 사업을 대상으로 정책적 중요성, 혁신·시범 사업으로서 증거에 대한 수요 등을 고려하여 영향평가 후보 사업을 발굴함.
- 평가성(Evaluability) 검토 및 대상 선정
 - 후보 사업에 대해 평가 목적의 타당성, 자료 확보 가능성, 설계·실행 가능

성 등을 종합적으로 검토하여 평가 가능성을 판단함.

- 평가성 검토 결과와 연차별 전략적 우선순위를 바탕으로 영향평가 대상 사업을 최종 선정함.

○ 평가계획 수립 및 승인

- 영향평가팀을 구성하고, 평가계획서(TOR 또는 Inception Report)를 작성하여 KOICA 평가위원회 혹은 평가 부서의 승인을 받음. 이 단계에서 조사 범위, 일정, 방법론, IRB 검토 여부 등이 구체화됨.

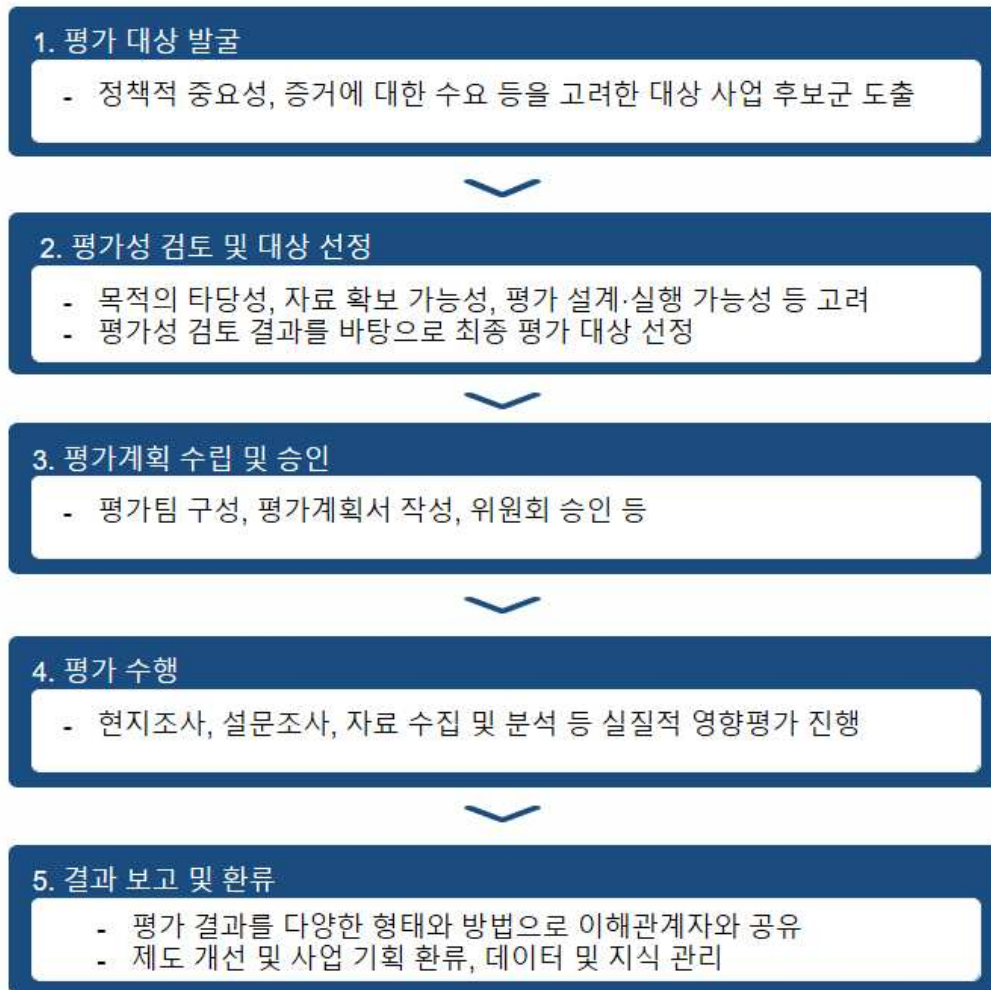
○ 평가 수행

- 기초선·중간·종료 조사, 현장 방문, 정량·정성자료 수집 및 분석 등을 통해 영향평가를 수행함.
- 중간 점검(Midterm Review) 등을 통해 설계 보완 및 품질관리도 병행됨.

○ 결과 보고 및 환류

- 평가 결과를 보고서, 요약보고서, 정책브리프 등 다양한 형태로 정리하여, 경영진·사업부서·현지사무소, 수원국 정부 등 이해관계자에 환류함.
- 성과공유 워크숍, 지식관리 플랫폼 등록, 정책 개선 반영 등을 통해 조직 학습과 제도 개선으로 이어지도록 함.

그림 IV-1. 영향평가 추진 절차



자료: 저자 작성

- KOICA 영향평가는 본부 내 평가실이 총괄하되, 다양한 이해관계자의 유기적인 협력과 역할 분담을 기반으로 실시됨.
 - 영향평가의 이해관계자는 평가 과정에 의사결정을 하거나 협조가 필요한 직접 이해관계자, 평가에 참여하지는 않지만 영향평가의 결과를 활용할 수 있는 간접이해자로 구분할 수 있음.
 - (영향평가 관련 의사결정) 경영진·평가위원회, 평가관리자(평가실), 해당 사업 담당 부서 및 현지사무소, 영향평가 수행팀/현지 조사기관
 - (평가 협조) 사업수행기관(PMC), 협력국 정부기관, 직접 수혜자, 비교 그

룹, 지방정부, 타 공여기관 등

- (기타 간접 이해관계자) KOICA 내 타 사업부서·전략/지원 부서, 상위 정부기관, 타 개발협력사업 시행기관, 학계, NGOs, 언론, 일반 독자 등

- KOICA 영향평가에 참여하는 주요 이해관계자와 주요 역할 및 책임, 평가 추진 시 필요한 협조 사항을 정리하면 [표 IV-3]과 같음.

표 IV-3. KOICA 영향평가의 주요 이해관계자 및 역할

이해관계자	주요 역할 및 책임	협조 및 연계 필요 사항
KOICA 경영진, 평가위원회	- 영향평가 추진 방향 결정 - 영향평가 계획 및 결과 승인 - 평가결과의 정책 반영	▶ 평가실과 정기적 소통 ▶ 평가결과 기반 정책·제도 개선 연계
KOICA 평가실 (평가관리자)	- 영향평가 전체 총괄 - 대상 사업 선정 및 설계 관리 - 평가팀·위원회 운영 및 품질관리 - 결과 환류 및 활용 촉진	▶ 사업부서·현지사무소와 협업 ▶ 평가팀 및 사업수행기관과 연계
KOICA 사업부서/ 현지사무소	- 제안형 영향평가 제안 - 평가 대상 사업 자료 제공 - 현장 협조 및 수원국 파트너와 소통 - 조사 및 일정 조정 - 평가 결과 공유 및 환류	▶ 평가팀·수행기관과 일정 조율 ▶ 수원국 이해관계자와 신뢰 기반 협조 체계 구축
영향평가팀	- 영향평가 설계 및 수행 - 데이터 수집 및 분석, 보고서 작성 - 정기/수시 보고, 공유 및 소통	▶ 평가실, 현지사무소와 의사소통 ▶ 현지 조사업체·컨설턴트와 협업 ▶ 보고 및 품질검토 대응
사업수행기관 (PMC 등)	- 현장 자료 제공 - 사업 수행 정보·수집 자료 공유 - 조사 대상자 연계 협조	▶ 평가팀과 협조적 관계 유지 ▶ 현장 수용성 확보 지원
수원국 정부 기관, 지방정부 및 지역사회	- 현장 조사 승인·행정 지원 - 지역 맥락·데이터 제공 - 조사 장소·자원 협조 - 평가결과 환류	▶ KOICA 현지사무소 및 평가팀과 신뢰 기반 협력 구축 ▶ 조사 허가, 일정·장소 조정 ▶ 후속 활용(결과 확산) 연계
조사참여자 (사업대상 주민 및 비교 집단)	- 설문·인터뷰 참여 - 데이터 제공 및 경험 공유	▶ 조사 목적·윤리 설명 및 동의 확보 ▶ 반복 조사 일정 협조(추적조사 등)

자료: 저자 작성

- 그 외 영향평가의 외부 환경에 영향을 미치는 간접 이해관계자도 고려해야함.
- KOICA 영향평가에 직접 참여하지는 않지만, 국회, 기획재정부, 언론, 시민사회, 학계, 타 ODA 시행기관 등 간접 이해관계자는 KOICA가 생산한 평가 결과의 활용과 확산 측면에서 중요한 대상임.
- KOICA는 직·간접적 소통 채널을 통해 평가 결과를 효과적으로 전달하고, 이들이 평가 결과를 신뢰하고 활용할 수 있는 기반을 조성할 필요가 있음.
- 결과 요약 제공, 정책브리프 배포, 협의체 또는 세미나 등을 통한 소통은 평가의 공공성과 투명성을 제고하는 핵심 수단이 될 수 있음.

다. 대상 선정 기준 및 절차

1) 영향평가 추진 유형별 후보군 구성 방식

□ KOICA 영향평가는 전사적 관점에서 전략적으로 추진함과 동시에, 사업부서나 현지사무소, 사업수행기관의 자발적 제안도 장려하는 투트랙(two-track) 방식으로 영향평가 대상을 선정함.

(1) 전략형 영향평가(하향식, top-down형): 경영진 또는 평가실이 전략적 목적에 따라 선정하는 영향평가

- 연간 평가계획 수립 시 중점분야나 유형별 포트폴리오, 정책적 우선순위, 제도개선 필요성 등을 고려하여 전략적으로 대상 사업을 선정함. 다음과 같은 사업을 주요 대상으로 할 수 있음.
- 국별협력사업 중 일정 규모(예: 총사업비 1,500만 불 이상*)이거나,
 - * 종료평가 의무 사업이 800만 불(100억원), 경제성 평가 의무 사업이 1,500만 불 이상인 점을 고려하여 영향평가 대상 후보사업은 1,500만 불 이상인 사업으로 분류 가능
- 기관 핵심성과 사업(예: 시그니처 사업), 신규·시범 사업 등 성과에 대한 증거 확보가 필요한 사업

(2) 제안형 영향평가(상향식, bottom-up형): 현지사무소 또는 사업수행·협력

기관이 자발적으로 제안하는 영향평가

- 신규 사업의 효과 검증, 사업 설계 및 실행 개선에 기여 등 현장의 영향평가 수요에 따라 제안

* 시민사회 협력사업, 혁신적 개발협력사업 등도 제안형 영향평가 후보군이 될 수 있음.

- 제안 시 영향평가의 필요성, 정책적 활용 가능성, 수행 여건 등을 간단한 제안서(서식 활용)로 제출하면, 제안 사업의 평가성을 검토하여 연간 영향평가 계획에 포함 여부 결정

□ 두 유형의 사업으로 구성된 후보군에 대해, [표 IV-4]의 기준을 바탕으로 영향평가 후보로서의 적합성을 우선 검토함.

표 IV-4. KOICA 영향평가 대상 후보 적합성 검토 기준

평가 기준	주요 질문	참고 예시
정책적 중요성	- 해당 사업의 효과나 인과관계에 대한 실증적 이해가 부족하며, 이를 밝혀야 할 정책적 필요가 있는가? - 기관 차원에서 전략적으로 증거를 축적할 필요성이 있는가?	▶ 전략 프로그램, 혁신적 신규 사업, 기존 국내외 연구에서 인과근거가 부재·취약하여 사업모델 시행 여부나 재설계 검토가 필요한 사업 등
파급력	- 해당 사업이 향후 유사 사업 또는 다른 국가/지역에 확산 가능한가?	▶ 타 국가·지역 또는 유사 분야로의 모델 확산 가능성이 높은 사업
평가 가능성	- 과학적·통계적으로 유의미한 분석이 가능한 비교집단을 설정할 수 있는가? - 정량·정성 데이터 수집이 가능하고, 평가에 필요한 인력·예산이 확보 가능한가?	▶ 대조군 확보 가능성이 높고, 수행 여건·자료 수집 가능성이 양호한 사업

자료: 저자 작성

□ 두 유형의 영향평가 후보 사업으로 후보군을 구성하고, 별도의 평가성 사정 (evaluability assessment)을 거쳐 우선순위가 높은 사업을 최종 선정함.

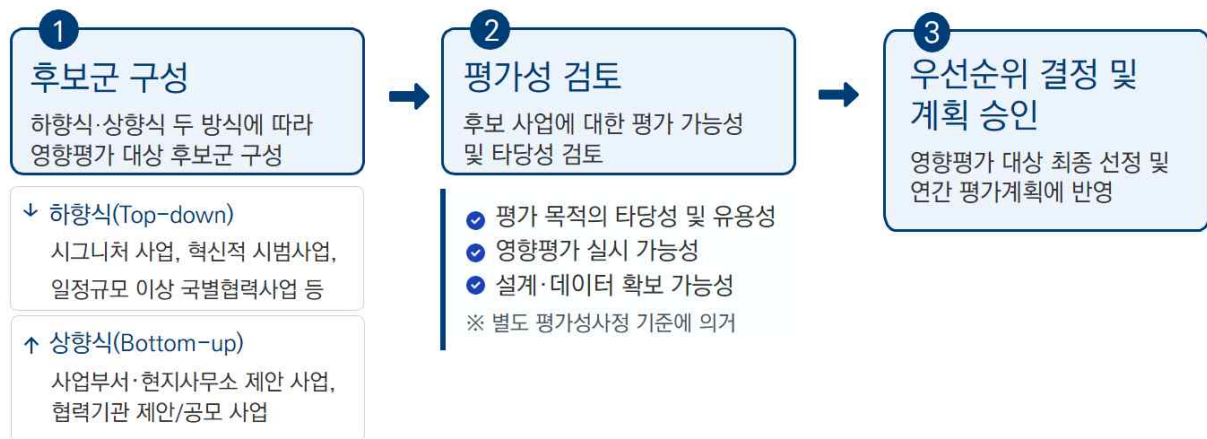
- 전체 영향평가 후보군 내에서 전략형(top-down)과 제안형(bottom-up)의 비율은 평가 수요와 전략적 필요성에 따라 유연하게 조정할 수 있음.

2) 영향평가 대상 선정 절차

□ KOICA는 제한된 자원 내에서 전략적 중요성과 평가가능성(evaluability)을 종합적으로 고려하여 영향평가 대상 사업을 선정함.

○ 영향평가 대상 선정 절차는 [그림 IV-2]와 같이 제안함.

그림 IV-2. 영향평가 대상 선정 절차



자료: 저자 작성

(1) 후보군 구성: 상향식·하향식 두 방식에 따라 영향평가 대상 후보군 구성

- 경영진, 사업부서, 현지사무소 또는 사업수행·협력기관이 선정·제안하는 사업을 대상으로 평가실에서 후보군 구성

(2) 평가성(Evaluability) 검토: 평가실은 평가성 사정 기준에 의거하여 각 후보 사업의 평가성을 검토

- 별도의 평가성 사정 체크리스트(표 IV-5 참고)를 바탕으로 영향평가의 유용성(utility), 실시가능성(plausibility), 타당성(feasibility) 등을 검토

(3) 우선순위 결정 및 연간 평가계획 승인: 평가위원회는 평가성 검토 결과 KOICA 전략 방향에 따른 우선순위가 높은 사업을 영향평가 대상으로 최종 선정하고 연간 평가계획 승인

- 정책적 중요성, 대표성, 파급성, 실현 가능성 등을 종합 고려

- 최종적으로 연간 수행 가능 범위*를 설정하고 예산 배정

* 영향평가 선정 건수는 장기적으로 전체 사업의 약 5~10%를 목표로 하되, 영향평가 제도 도입 초기에는 연 3~5건 착수하고 점차 확대하는 방안 고려

3) 영향평가 평가성 사정 기준

- 후보 사업이 영향평가에 적합한지를 사전에 검토하는 과정으로, 다음 세 가지 기준을 중심으로 평가함.
- 유용성(Utility): 평가가 수요자(경영진, 정책 담당자 등)의 관심사와 의사결정 수요에 부합하며, 평가 결과가 실제로 활용될 수 있는지 여부
 - 실시가능성(Plausibility): 평가를 위한 타당한 방법론 적용이 가능하고, 윤리적 검토 및 조사 실행 여건이 충분한지 여부
 - 타당성(Feasibility): 평가를 위해 필요한 정량적·정성적 자료 확보가 가능한지, 적정 수준의 예산과 인력이 확보 가능한지 여부
 - 아래 [표 IV-5]는 위 기준에 따른 평가성 사정 체크리스트 예시임.

표 IV-5. 영향평가 대상 사업 평가성(Evaluability) 사정 체크리스트 (예시)

평가 요소	항목	체크리스트	통과기준 예시
유용성 (Utility)	정책적/전략적 중요성	- KOICA의 의사결정(사업모델 변경, 후속 사업 추진 등)에 필요한 실증적 증거를 제공할 수 있는가?	주요 부서 또는 전략 문서에 활용 수요 존재
	주요 이해관계자의 관심도	- 주요 부서, 협력국, 지역사회 등에서 평가 수요가 명확한가?	이해관계자의 평가 활용 의사 및 수요 확인
실시가능성 (Plausibility)	평가 시기 및 자원	- 사업 일정상 평가 설계와 실행이 가능한 시점인가? - 평가 예산 확보가 가능한가?	조사 수행에 필요한 시간과 예산 확보
	윤리 및 비간섭성 확보	- IRB 승인 필요 여부 및 절차는 명확한가? - 평가가 사업에 미치는 영향은 최소화 가능한가?	IRB 확보 가능, 조사 중단 요인 없음

표 IV-5. 영향평가 대상 사업 평가성(Evaluability) 사정 체크리스트 (예시)

평가 요소	항목	체크리스트	통과기준 예시
타당성 (Feasibility)	표본 및 데이터 접근성	- 충분한 검정력을 확보할 수 있는 수준의 표본 확보가 가능한가?	모집단 확인 가능, 조사 대상과 접근성 확보
	데이터 품질	- 평가 목적에 부합하는 양질의 정량·정성 자료 수집이 가능한가?	데이터 수집 도구, 현장 접근, 조사자 확보 가능
	설계 가능성	- 비교집단 설정 등 인과적 분석이 가능한 설계가 마련될 수 있는가?	설계안 구상 가능, 반사실적 비교 구조 고려

주: 각 항목은 **Yes/No 판단 또는 3점 척도(상·중·하)**로 간단히 채점
 전체 평균이 일정 기준 이상(예: 3점 만점 기준 2점 이상)일 경우 '평가 적합'으로 판단
 최종 판단은 평가실 및 평가위원회, 현지사무소의 종합적 검토를 거쳐 결정

자료: KOICA(2025), Peersman, Guijt & Pasanen(2015)를 참고하여 저자 작성

라. 예산 책정 가이드

- 영향평가는 고도의 전문성과 반복 조사가 요구되는 평가 방식으로 일반적인 평가보다 훨씬 더 많은 예산과 자원이 소요되며, 예산 책정 시 사업의 성격, 설계 복잡도, 데이터 수집 방법, 현지 여건 등을 종합적으로 고려해야 함.
 - 영향평가 예산은 사업의 규모, 목표 및 복잡성, 평가 설계 및 설문조사 표본 크기, 현지 여건 등에 따라 큰 차이가 발생하므로 일률적으로 제시하기 어려움.
- 따라서 본 가이드에서는 주요 공여기관의 사례를 기준으로 영향평가 전체 예산 규모의 범위를 제시하고, 예산이 증가 또는 절감되는 주요 요인을 함께 설명하여 실무자가 예산 책정 시 참고할 수 있도록 함.

1) 영향평가 예산 규모

- 국제 사례에 따르면 영향평가 1건당 예산은 평균적으로 USD 30만~50만 수준이며, 사업 예산의 5% 이상 소요되기도 함.
 - AFD는 1건당 평균 약 35만 유로, FCDO는 약 30만 달러를 3~5년간 집행

- 3ie 지원 사업(2009~2015년, N=42)의 평균 영향평가 소요 예산은 USD 344,000로 조사됨.¹¹⁰⁾
- World Bank 영향평가 평균 예산은 약 93만 달러(사업규모 평균 5,979만 달러)로 보고된 바 있으며,¹¹¹⁾ 이는 평균적으로 총사업비의 6.2%에 해당함.
- 영향평가 예산은 일반적으로 총사업비의 5~10% 수준이 적정하며, 이는 AFD, FCDO, World Bank 등의 주요 공여기관 사례와 유사함.
- 사업 규모가 클수록 단위비용 절감 효과를 고려해 예산 비율은 다소 축소 가능(예: 2천만 달러 초과 시 3~5%)

표 IV-6. 영향평가 예산 설정 권고(안)

사업 규모(총 예산 기준)	예산 제시(안)
500만 달러 이하	총 사업 예산의 5~10%
500 ~ 2,000만 달러	총 사업 예산의 4~6%
2,000만 달러 초과	총 사업 예산의 3~5%

자료: 저자 작성.

- 영향평가 소요 예산의 주요 구성 항목에 따라 예산 증감 요인을 정리해보면 [표 IV-7]과 같음. 평가 설계, 조사 범위, 조사 시기, 응답자 특성 등에 따라 실제 소요 예산이 달라질 수 있는 예시로 영향평가 예산 책정 시 참고할 수 있음.

표 IV-7. 영향평가 예산 주요 구성 항목 및 증감 요인 예시

예산 항목	주요 증감 요인	예산 증감 예시
평가팀 인건비 (평가 설계, 현지조사, 분석, 보고서 작성 등)	- 요구되는 전문 분야 및 투입 인력 수, 상시 파견인력 유무 - 참여 기간(사업기간, 집중 투입 시기) - 현지조사(출장) 횟수, 지역범위 - 국내·해외 인력 비율	▶ 평가 설계와 분석의 복잡도가 높고 다수 분야의 전문가 투입이 필요할 경우 비용 상승 ▶ 국제 전문기관(WB DIME, 연구기관 등) 활용 시 비용 증가 예상 ▶ 현지 업체·전문가 활용 시 절감 가능
설문조사* (조사인력)	- 조사 횟수, 난이도(문항수 등) - 표본 크기, 응답자 확보 용이성	▶ 조사대상이 광범위하고 현장 접근성이 낮으면 비용 상승, 특정 지역이나 장소

110) 설문조사를 수행하지 않은 경우도 다수 포함됨(Puri and Rathinam. 2019).

111) Gertler et al.(2016), p. 217.

표 IV-7. 영향평가 예산 주요 구성 항목 및 증감 요인 예시

예산 항목	주요 증감 요인	예산 증감 예시
고용·교육, 현지 체류·이동, 데이터 수집·관리 등)	- 현지 조사 업체·인력 고용비, 교육비 - 수원국 관행 및 관련 법규, IRB 승인 관련 비용 - 응답자 사례비, 협조기관 비용 - 데이터 수집 방식, 품질 관리	(학교 등)로 조사대상 범위가 집중되어 이동이 용이할 경우 예산 절감 가능 ▶ 우기나 농번기에는 조사 장기화나 응답자 확보의 어려움으로 인해 비용 상승 ▶ 현지 조사 업체·인력 고용이 어렵고 임금·물가 수준이 높으면 비용 증가 ▶ IRB 승인 절차가 복잡하거나 지연되면 비용 상승 ▶ 디지털 도구 활용 시 입력비용 절감 가능 및 오류 감소
기타 행정비	- 수원국 정부·공무원 참여 여부 - 계약 절차 복잡성 - 기 네트워크 활용 가능 여부 - 현지 물가 수준	▶ 현장조사에 현지 공무원이 동행할 경우 경비 지원으로 비용 증가 예상 ▶ 사무소나 파트너 기관의 자원 활용이 가능할 경우 비용 절감

주: 설문조사 비용에 대한 추가적인 내용은 '2) 설문조사 비용' 참조
 자료: 저자 작성

○ 예산 책정 시 유의사항

- 평가 목적과 설계에 따라 영향평가 총예산을 최소 10만 달러 이상 확보할 것을 권장하나, 개별 사업의 맥락과 현지 여건에 따라 유연하게 조정 가능
- 현지 컨설팅 기관 또는 조사 전문기관과의 사전 협의, KOICA 현지사무소의 인프라 및 정보 활용 등을 통해 예산의 현실성과 집행 가능성을 높여야 함.
- 특히 조사 허가 절차가 복잡하거나 승인 비용이 수반되는 국가(예: 일부 권위주의 체제 국가 등)는 행정비용 증가 및 조사 지연 가능성도 감안해 예산을 조정할 필요가 있음.

2) 설문조사 비용

- 설문조사 비용은 영향평가 예산에서 큰 비중을 차지하는 핵심 항목으로, 국가 및 지역별 여건, 평가 설계, 조사 방법, 조사 대상 등에 따라 소요 예산의 편차가 커 표준적인 단가 제시가 어려움.

- 평균적으로 영향평가 전체 예산의 약 40% 수준이 설문조사에 배정¹¹²⁾
 - * 31e의 사례 분석에 따르면, 전체 영향평가 예산(평균 \$344,000) 중 설문조사 비용은 평균 \$133,773, 최대 \$429,000, 중앙값은 \$90,957으로 나타남.
- 평가 설계 복잡도(단일 그룹 vs 다중 비교군 등), 조사 대상 및 범위(가구 vs 시설, 도시 vs 농촌), 현지 물가 및 여건(조사자 숙련도, 교통, 언어 등), 데이터 수집 방식(디지털 설문 여부 등)에 따라 설문조사 비용이 매우 다양하게 나타남.
- 따라서 평가 설계 및 설문조사의 특성, 현지 여건 등을 종합적으로 고려하여 책정하되, 아래 제시하는 주요 영향 요인과 절감 방안을 참고하는 것이 바람직함.
 - 각국의 통상적인 설문조사 비용 정보나 국제기구 등의 기존 계약 사례를 참고하여 평균 단가 범위 내에서 조정할 수 있음.
 - 설문조사 단가에 영향을 미치는 주요 요인 및 고려사항
 - (설문조사 전문업체 현황 및 인력의 숙련도) 설문조사 전문업체가 많고 조사인력의 경험이 풍부하다면 낮은 단가에도 높은 품질의 조사 결과를 얻을 가능성이 있으나, 국가나 지역에 따라 편차가 큼. 데이터 품질 확보를 위해 현지 조사원 교육 및 시범조사, 현장감독 등의 예산을 충분히 반영할 필요가 있음.
 - (설문 문항 수 및 난이도) 설문 문항수가 많고 질문 이해와 통역 등의 문제로 응답에 시간이 많이 걸릴 경우 비용이 증가함.
 - (접근성 및 응답자 확보 용이성) 응답자가 한 곳에 모여 있는 경우(예: 학교, 조합, 보건소 등 집단·클러스터 기반)와 달리, 응답자 간 거리가 멀거나 우기의 경우 이동 시간과 비용이 증가함. 농번기에는 생업 참여로 응답자 확보가 어려워 조사가 장기화되거나 사례비 인상이 필요할 수 있음. 조사 시기와 응답자 특성을 고려한 일정 계획 및 예산 책정이 요구됨.
 - (설문조사 수집 방식) 오프라인 종이 설문은 인건비와 자료 입력·검수 비

112) USAID & D4I(2019); Puri & Rathinam(2019).

용이 증가하지만, 인터넷 보급률이 낮거나 디지털 기기 활용이 어려운 지역에서는 필수적임. 태블릿이나 모바일 앱을 활용한 조사는 장비 구입·프로그램 개발·조사원 교육 등 초기 비용이 발생하는 한편 자료 전송·검수 시간을 단축하고 오류를 줄일 수 있음.

- (국제기구 및 타 공여기관 사업 환경) 국제기구나 타 공여기관이 동일 지역에서 유사 조사 경험이 있는 경우 표본 설계·단가 정보·현지 네트워크 등을 공유해 비용 절감 가능성이 있음. 반면 동 시기에 여러 기관이 조사 인력을 동시에 고용할 경우 수요 증가로 인해 인건비와 사례비 단가가 상승할 우려도 있음.
- (기타 대상 국가·지역의 특수 상황) 권위주의 국가나 민감한 주제의 경우 정부 승인 절차가 복잡해지고, 조사 지연·추가 행정비용이 발생할 수 있음. 현지 법규와 절차를 사전에 검토하고, 승인 지연 가능성을 고려하여 예산과 일정에 여유를 확보할 필요가 있음.

○ 설문조사 비용 절감을 위한 방안

- 문항 간소화: 꼭 필요한 측정지표 중심으로 설계하여 조사 시간과 인건비 절감
- 조사 회수 최소화: 한 차례 조사에서 여러 목적을 달성할 수 있도록 조사 내용을 통합하여 구성
- 집단(클러스터) 단위 조사 활용: 사업 성격에 맞을 경우, 학교, 조합, 보건소 등 집단을 대상으로 조사하여 이동·시간·인건비 절감 가능
- 기존 자료 활용 검토: Demographic and Health Survey(DHS)¹¹³⁾, 세계은행의 Living Standards Measurement Study(LSMS)¹¹⁴⁾, 수원국 행정 자료, 정기 모니터링 데이터 등의 활용 가능성을 사전 검토
- 조사 플랫폼 통합 및 디지털화: 태블릿·모바일 앱 등 디지털 도구를 활용해 오류와 입력비용 절감, 조사 기간 단축
- 현지 조사자 역량강화: 현지 조사원 교육·훈련을 통해 외부 컨설턴트 의

113) The DHS Program 홈페이지, <https://dhsprogram.com/Data/>.

114) World Bank, Living Standards Measurement Study (LSMS), <https://www.worldbank.org/en/programs/lsm/>

준도를 낮추고 장기적 비용 절감

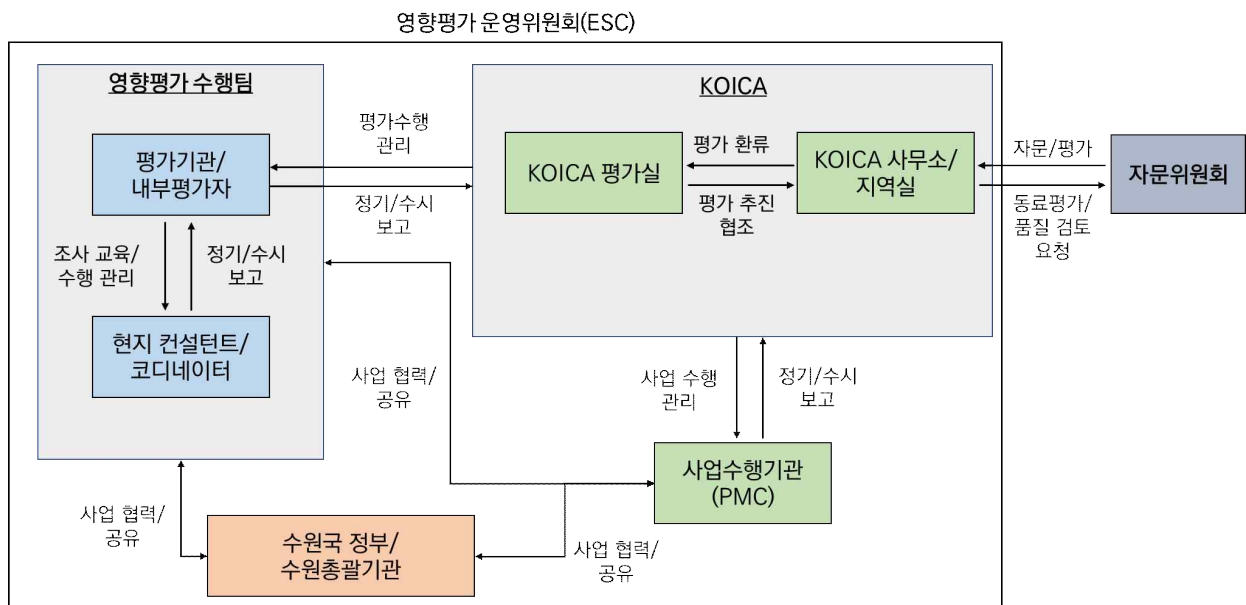
- 현지 조사 인프라 활용 및 비용 분담: 현지 지방정부 통계조사 인력, 대학·연구소 네트워크 등을 적극 활용해 초기 조사체계 구축 및 인력 동원 비용 절감 가능, 동일 지역·유사 주제 조사를 수행하는 타 공여기관·국제기구·현지 연구기관과 조사 인프라·표본 공유 또는 공동 수행을 통해 비용 분담

4. KOICA 영향평가 수행 및 활용

가. 영향평가 수행 체계

- 개별 영향평가 수행 시에는 KOICA 평가실 및 사무소, 영향평가팀, 사업수행기관(PMC), 수원국 정부 및 현지 이해관계자 등이 체계적으로 협력하고 역할을 분담할 수 있도록 수행 체계를 사전에 조직하는 것이 중요함.

그림 IV-3. 영향평가 수행 체계(안) 도식



자료: 저자 작성

- 이를 통해 영향평가의 독립성, 신뢰성, 수용성을 동시에 확보하고, 평가 설

계-실행-환류 과정에서의 조정력과 정합성을 높일 수 있음.

1) 영향평가 운영위원회(Evaluation Steering Committee, ESC)

- (역할) 영향평가 수행 과정에서 이행 점검 및 이해관계자 간 조율을 위한 공식 협의체로서 가칭 ‘영향평가 운영위원회(ESC)’를 정례화함.¹¹⁵⁾
 - 설문조사 및 모니터링 결과보고 및 핵심 이슈의 공유
 - 사업 조정이나 평가 계획 변경 논의 및 합의 도출
 - 환류 및 활용 계획 수립 협의
- (구성 및 운영) KOICA 평가실, KOICA 사무소·지역실, 영향평가팀, 사업 수행기관(PMC), 수원국 정부(수충기관 등)
 - KOICA 평가실이 ESC를 운영하며 영향평가를 총괄하고, PMC 및 수원국 정부와의 협조 체계 및 소통은 현지 사무소가 주도하도록 함.
 - 영향평가팀 수행팀은 KOICA에 영향평가 이행 현황과 주요 결과를 정기·수시 보고하고, 환류나 변경이 필요한 사항에 대하여 KOICA, 수원국 정부, PMC와 조율함.

2) 평가 수행기관(평가팀)의 구성 및 역할

- (구성 원칙) 영향평가 수행기관(이하 ‘평가팀’)은 KOICA 외부 전문기관으로 선정하며, KOICA 내부 인력(내부 평가자)이 참여하여 조정 및 학습 기능을 수행할 수 있음.
- 평가팀 구성 시에는 사업과의 이해상충을 최소화해야 하며, 종료평가 가이드라인을 준용하여 사업 기획 또는 수행기관 소속 인력의 직접 참여는 제한함.

115) 3장에서 살펴보았듯이, 프랑스 AFD는 영향평가 과정에서 정기적인 보고 및 모니터링 체계를 운영함. AFD, 사업수행기관, 학계 및 NGO 전문가 등으로 구성된 자문그룹이 영향평가 전 단계를 모니터링함. 영향평가팀은 동 자문그룹에 정기적으로 현황 및 데이터 분석 결과를 보고하며, 평가 설계 및 결과에 대해 의견과 개선방향을 제시함. 독일 BMZ의 영향평가를 관리하는 DEval의 경우 평가 건별로 전문가위원회를 통해 평가수행팀과 연 1~2회 정기적으로 교류하며 평가를 관리·감독함.

- 단, 영향평가 특성상 사업기획 단계부터 평가 설계에 착수해야 하므로, 영향평가 기획 참여 인력의 평가 참여나 자문은 유연하게 인정하도록 함.
- 내부 평가자는 KOICA 직원 중 관련 자격과 전문성을 갖춘 인력으로 매칭하며, 영향평가 참여를 통해 얻은 교훈과 평가 결과를 환류하고 조직 내재화 및 우수사례 확산 역할을 담당하도록 함.

표 IV-8. 영향평가 시 내부 및 외부 평가자의 역할

평가 주체	역할
외부 평가기관	- 영향평가 설계 및 수행 주도 - 연구윤리 승인 획득 및 현지 컨설턴트·조사업체 관리 - 국내 및 현지 조사 실시 - 각종 자료 수집 및 데이터베이스화할 수 있는 수준으로 자료 정리(코드북 포함) - 데이터 정리 및 분석 - 보고서 작성 및 보고회 개최 - 평가 종료 전 영향평가와 관련한 데이터(원 데이터 기준) 및 각종 자료를 KOICA에 제공
내부 평가자	- 영향평가 사전조사(설계) 참여 - 영향평가 수행을 위한 현지 조사 참여 및 자료 수집 지원 - 영향평가 실시계획, 중간보고서, 최종보고서 작성 시 의견 제시 - 영향평가 결과 환류계획 작성 참여 - 평가 설계, 지표 및 자료 수집, 평가 수행, 결과 분석 및 보고서 작성 시 실무자 입장에서 의견 개진 및 조정 역할 수행

자료: 저자 작성.

○ 영향평가팀과 사업수행기관(PMC) 간 관계 설정

- 평가팀과 PMC는 독립된 계약 주체로 구성되는 것이 바람직하며, 행정적 조율은 영향평가 운영위원회를 통해 KOICA 평가실 및 현지사무소가 중재함.
- PMC가 본 사업이 영향평가 대상임을 초기 계약 단계에서 인지할 수 있도록 하고, 이에 따른 데이터 공유, 조사 협조, 평가팀의 현장 접근에 협조함.

3) 자문위원회(Advisory Panel)

- 자문위원회는 영향평가의 기획-설계-수행-결과 품질검토 단계에서 평가의 독립성과 기술적 타당성을 확보하기 위한 장치임. ESC와는 별개로 운영되는 영향평가 전반의 독립적 자문 기구로서, 각 단계에서 다음과 같은 기능을 수행함.
 - 평가 기획: 영향평가 대상 사업 선정 시 평가성 검토
 - 평가 설계·수행: 평가 설계 및 방법의 타당성 검토 및 중간/최종 결과에 대한 동료평가
 - 품질기준(QA)에 따른 최종보고서의 품질검토

나. 영향평가 수행 절차

- KOICA 영향평가는 평가 기획·설계 단계부터 실시 및 환류 단계까지 [표 IV-9]와 같은 절차에 따라 수행됨. 각 단계별 세부 절차와 산출물은 다음과 같음.

1) 평가 기획·설계 단계

- 영향평가 기획조사 및 기본 설계
 - 영향평가 대상으로 선정된 사업의 기획조사 시 영향평가 설계를 위한 사전조사를 실시
 - 영향평가 기획조사팀의 사전조사 보고서(concept note)를 기반으로 평가실은 개별 영향평가의 추진계획(안)을 수립하고 평가팀 선정
- 영향평가 수행계획 수립 및 착수 보고
 - 선정된 평가팀이 세부적인 영향평가 설계, 자료 수집·분석 방법, 품질보증 방안 등을 포함한 영향평가 수행계획서를 작성하고 협의를 거쳐 확정

2) 평가 실시 단계

- 국내 및 현지 조사 실시(기초선, 중간선, 종료선)
 - 평가팀은 평가 수행계획에 따라 기초선·중간선·종료선 조사를 단계별로 실시하고, 조사된 교육 및 현장 모니터링 병행
 - 현지 컨설턴트나 전문조사업체를 활용할 수 있으며, 이 경우 계약 범위, 일정, 품질관리 기준을 명확히 설정하고 지속적으로 관리
 - 이해관계자와의 조율은 KOICA 평가실 및 현지사무소를 통해 진행
 - IRB 승인 조건 및 KOICA 윤리 가이드라인을 준수하여 조사 수행
- 연차별 모니터링 결과 보고
 - 영향평가 운영위원회(가칭)를 통해 매년 진행상황과 중간 분석결과를 KOICA와 공유하고, 주요 시사점과 환류 필요 사항을 논의
 - 필요시 데이터 품질 점검, 조사 도구 보완, 사업 설계 변경 등을 논의

3) 평가 결과 보고 단계

- 영향평가 결과물 제출 및 결과 보고
 - 평가팀은 영향평가 최종보고서, 요약본, 정책브리프 등 평가 표준결과물을 제출하고, 원자료(raw data), 분석 코드, 조사도구를 부록 또는 별도 파일 형태로 포함
 - KOICA 및 주요 이해관계자를 대상으로 결과보고회를 개최하고, 필요한 경우 이해관계자 피드백을 반영하여 보고서 수정·보완
- 품질검토
 - 평가 품질검토위원회를 통해 최종보고서의 품질 검토 및 평가윤리 준수도 평가
 - 필요 시 평가 설계 적합성, 데이터·분석의 타당성, 결과 해석의 신뢰성을

검증하기 위해 자문위원회 또는 외부 전문가를 통한 기술적 검토 (technical quality review) 실시

4) 평가 환류 단계

- 평가 결과의 대내외 공유 및 자산화

- 환류워크숍 등을 통해 대내외 영향평가 결과공유
- 단내 이해관계자, 수원국 정부 및 협력기관 등 대상별로 맞춤형 요약자료와 분석 자료를 제작·제공
- 영향평가 결과, 조사도구 및 데이터 등을 KOICA 지식관리시스템에 등록·관리

- 환류 모니터링

- 환류 계획과 활용 현황을 주기적으로 모니터링하고, 환류 결과가 조직 차원의 전략 조정, 후속 사업 설계, 정책 개선으로 연계되도록 관리

표 IV-9. 영향평가 수행 절차

평가단계		세부절차		핵심 산출물
평가 기획 및 설계	영향평가 추진계획 수립 ↓	KOICA	· 영향평가 후보사업 선정 및 평가성 사정 · 평가위원회 의결을 통한 영향평가 대상 사업 최종 선정 · 영향평가 대상사업 주요 문서 수집 및 검토 · 연간 영향평가 추진계획 수립	연간 영향평가 추진계획
	영향평가 사전조사 및 기본설계 ↓	KOICA	· 사전조사 기획 및 평가 기본설계 · 사전조사 보고서 기반 영향평가 추진계획(안) 작성 · 평가팀 선정	평가 추진계획(안), 평가팀 선정용 제안요청서
	영향평가 수행계획 수립 및 착수보고 ↓	조사팀/ 평가팀	· 영향평가 사전조사 및 보고서 작성 · (내부평가자) 사전조사보고서 및 평가 추진계획 작성 협조	사전조사보고서 (concept note)
평가 실시	영향평가 수행계획서 검토 및 의견 제시 ↓	KOICA	· 영향평가 수행계획서 검토 및 의견 제시	
	영향평가 수행계획 수립을 위한 현지조사 실시 ↓	평가팀	· 영향평가 수행계획서 작성(설문지 포함), 착수보고 · 윤리심의(IRB) 절차 진행(선택) · (내부평가자) 활동계획서 작성, 평가 수행계획서 검토	영향평가 수행계획서
	국내 및 현지 조사 실시 (기초선, 중간선) ↓	KOICA	· 현지조사 조율·지원 · 현지조사 계획서 및 결과보고서 검토 의견 제시	
	국내조사 실시: 문헌조사, 인터뷰 등 ↓	평가자	· 현지조사 준비: 현지조사(설문조사 포함) 계획서 작성 · 현지조사 실시: 현지조사 결과보고서 작성 · (내부평가자) 현지조사 동행 및 결과보고서 작성 협조	현지조사 계획서, 현지조사 결과보고서
	연차별 모니터링 결과보고 ↓	KOICA	· 영향평가 운영위원회(가칭) 개최, 모니터링 결과 환류 · 모니터링 결과보고서 검토 의견 제시	
	영향평가 운영위원회(가칭) 의견 반영 ↓	평가팀	· 영향평가 운영위원회(가칭) 의견 반영 · 모니터링 결과보고서 제출	모니터링 결과보고서
평가 결과 보고	국내 및 현지 조사 실시 (종료선) ↓	KOICA	· 현지조사 조율·지원 · 현지조사 계획서 및 결과보고서 검토 의견 제시	
	국내조사 실시: 문헌조사, 인터뷰 등 ↓	평가팀	· 현지조사 준비: 현지조사(설문조사 포함) 계획서 작성 · 현지조사 실시: 현지조사 결과보고서 작성 · (내부평가자) 현지조사 동행 및 결과보고서 작성 협조	현지조사 계획서, 현지조사 결과보고서
	최종 보고 ↓	KOICA	· 최종보고회 개최, 최종보고서 검토의견 제시 · 환류계획 수립	
평가 환류	최종보고서 작성 및 제출 ↓	평가팀	· 최종보고서 작성 및 제출 · (내부평가자) 환류계획 수립 참여	영향평가 최종보고서
	영향평가 표준결과물 접수 및 결과보고 ↓	KOICA	· 영향평가 표준결과물 접수 및 결과보고 · 평가 품질검토위원회 운영, 평가윤리 준수도 평가 · 환류계획 최종안 작성	환류계획안
평가 환류	영향평가 표준결과물 제출, 결과보고, 품질검토 ↓	평가팀	· 영향평가 표준결과물 제출 · 영향평가 데이터를 활용한 연구 결과물 공유 · 평가 품질검토위원회 의견 반영(선택)	영향평가보고서, 원자료(raw data), 정책브리프 등
	대내외 환류워크숍 ↓	KOICA	· 단내·외 및 수원국 환류워크숍 일정 조율 · 환류워크숍 참여 및 의견 공유	
	환류워크숍 실시 및 영향평가 결과 공유 ↓	평가자	· 환류워크숍 실시 및 영향평가 결과 공유	환류워크숍 발표자료
평가 환류	결과 종합분석/ 공개 및 활용 ↓	KOICA	· 영향평가 단내 환류, 의사결정 지원 · 평가결과물 및 품질검토 결과 종합분석, 학습자료 제작 · 이해관계자별 결과 정보 공유, 웹페이지 공개	평가 환류 자료
	영향평가 연구 결과 학술논문 투고(선택)	평가자	· 영향평가 연구 결과 학술논문 투고(선택)	연구 논문

다. 단계별 산출물 및 품질관리

- KOICA 영향평가는 단계별로 주요 산출물을 생산하고, 각 산출물의 품질을 사전에 정한 기준에 따라 관리하도록 함.
 - 영향평가의 전 과정에서 평가 품질을 체계적으로 확보하기 위해, 수행 절차별로 핵심 산출물과 이에 대한 품질관리 항목을 명확히 설정할 필요가 있음.
 - 산출물 품질관리 기준은 평가 목적 및 질문의 명확성, 설계의 타당성, 데이터 수집의 신뢰성, 분석 및 보고서 작성의 투명성 등을 포함함.
 - 각 품질관리 항목은 평가실, 사업부서, 평가수행기관 등 주요 주체가 단계별로 역할을 분담하여 관리함.
- [표 IV-10]은 영향평가 단계별 수행 절차에 따라 핵심 산출물, 품질관리 항목, 담당 주체를 정리한 것임.
 - 각 단계별로 요구되는 산출물과 품질확보 기준을 명시하고, 이를 추진할 책임 주체를 제시함으로써 업무 분담과 평가 품질을 동시에 확보함.

표 IV-10. 영향평가 단계별 산출물 품질관리 항목

단계	주요 산출물	작성 주체	관리·검토·활용 주체	품질관리 항목
평가 기획 및 설계	연간 평가추진 계획	KOICA 평가실	KOICA 평가실/ 경영진, 전문가 자문단,	- 전략적·정책적 연계성, - 평가성 사정 적절성 - 연간 수행 가능성 고려
	평가 사전조사 보고서	영향평가 기획조사팀	KOICA 평가실/ 사업부서·현지사무 소, 전문가 자문단	- 국내외 유사 평가·연구 사례 검토 충실성 - 설계 방향 및 조사방법의 타당성, 측정 가능성
	영향평가 추진계획 (안)	KOICA 평가실		- 일정, 예산의 적절성 - 윤리적 고려사항 등
	영향평가 수행계획서	영향평가팀,	KOICA 평가실/ 사업부서·현지사무 소, 전문가 자문단	- ToC 기반 평가 설계의 논리성 - 방법론, 표본 설계, 조사도구, 분석 방법의 타당성

표 IV-10. 영향평가 단계별 산출물 품질관리 항목

단계	주요 산출물	작성 주체	관리·검토·활용 주체	품질관리 항목
				- 평가 수행체계, 보고 계획, 일정 및 예산의 적절성 - 윤리적 고려 및 IRB 승인 여부
평가 실시	현지조사 보고서, 수집 데이터, 현장 기록물(방문일지 등)	영향평가팀, 현지 조사기관	KOICA 평가실/사업부서·현지사무소, 전문가 자문단	- 조사 과정의 표준화 및 품질관리 - 데이터 누락/오류 여부 확인 - 조사 참여자 보호 및 동의 절차 준수
	모니터링 결과보고서(중간보고서)	영향평가팀,	KOICA 평가실/사업부서·현지사무소, 전문가 자문단	- 중간 분석결과, 교훈/제언의 논리성, 타당성 - 예상 위험 대응 전략 반영 - 설계 변경 사유 및 정당성 기록
결과 보고	최종보고서, 요약보고서, 원시자료(raw data), 정책 브리프 등 활용자료	영향평가팀,	KOICA 평가실 (품질검토 주관)/사업부서·현지사무소, 전문가 자문단, 품질검토위원회,	- 평가 방법론, 수집된 데이터 및 분석의 엄밀성 - 결론과 제언의 논리적 타당성 - 결과 재현 가능성 및 투명한 설명 - 주요 이해관계자 피드백 반영 여부 - 영향평가 결과 제출물의 완결성
환류	환류 계획안, 결과물 DB 등재, 종합분석·학습 자료	KOICA 평가실	KOICA 평가실/전략·사업부서·사무소, 정보/DB관리팀, 외부 이해관계자	- 환류 결과 모니터링 - 영향평가 결과물·DB 관리 현황 - 종합 분석·학습 자료의 활용도
	결과 공유자료(설명회, 워크숍 자료 등), 학술논문 등	영향평가팀,	KOICA 평가실/대내외 이해관계자	- 정책·사업 개선에의 적용 가능성 - 수요자별 맞춤형 콘텐츠

자료: 저자 작성

□ 핵심 산출물 별 품질관리

- 영향평가 사전조사 보고서(Concept Note): 사업·평가 환경 및 영향평가 가능성에 대한 사전 조사의 성격으로, 평가 추진계획 수립을 위한 기초자료가 됨.
- 선행 연구·평가 문헌 검토, 평가 환경 분석을 바탕으로 영향평가의 설계 방향, 방법론 및 표본 설계 제안, 주요 일정 및 소요 예산 제시를 주요

내용으로 함.

- 영향평가 사전조사는 사업 기획조사 단계에서 실시하여, 사업 집행계획에 영향평가 기획이 반영될 수 있도록 함.
- 사전조사 보고서의 목차 항목과 포함되어야 할 주요 내용, 품질검토 질문은 [표 IV-11] 참고

표 IV-11. 영향평가 사전조사 보고서 주요 내용 및 품질검토 항목(안)

항목	주요 내용	품질검토 질문
대상 사업 개요	- 사업 배경, 목적, 주요 활동, 성과 목표 - 영향평가 추진 배경 및 필요성	- 영향평가의 필요성이 명확하게 제시되었는가?
선행연구 및 평가 문헌 검토	- 유사 평가 사례의 방법론, 결과, 적용 가능 요소 및 시사점 포함	- 국내외 유사 평가·연구 사례가 충분히 조사되고, 평가 설계에 참고할 구체적인 시사점이 도출되었는가?
평가 환경 분석	- 사업·정책 여건, 이해관계자 분석 - 기존 데이터 현황과 품질, 신규 수집 필요성 - 제약 및 위험요인(현장, 제도, 자원 등)	- 영향평가를 위한 사업·정책 여건, 제도적·현장 상황, 주요 이해관계자(정부·유관기관, 파트너기관, 이해자 등), 주요 제약·위험요인이 식별·분석되었는가? - 기존 자료 활용 가능성과 신규 수집 필요성 및 방안이 제시되었는가?
설계 방향	- 평가 목적 및 범위(대상, 시기, 지역) - 핵심 평가질문 및 세부 질문 - 사업의 변화이론(Theory of Change) 및 주요 인과가설	- 평가의 목적과 범위가 현실적으로 제시되었는가? - 핵심 평가질문과 변화이론(ToC), 주요 인과가설 및 후보 지표가 논리적으로 타당한가?
평가 방법론 제안	- 적용 가능성 있는 설계 유형(실험적/준실험적) 및 대안 - 초기 표본 규모 추정치, 잠재적 대조군 후보, 표집 전략 - 윤리적 고려 사항	- 평가 목적과 범위, 데이터 환경에 부합하는 방법론과 표집 전략(대조군 후보 포함)이 제안되었는가?
기대효과 및 활용	- 정책·사업 개선 적용 가능성 - 대내외 환류 방안	- 평가 결과 활용 대상과 방향(정책·사업 개선 등)이 제시되었는가?
주요 추진 일정 및 소요예산 (안)	- 평가 단계별 예상 소요기간 - 예산 개요	- 평가 단계별 일정과 소요 예산이 평가 범위·방법론과 일관되게 제시되었는가?

자료: 저자 작성.

- 영향평가 수행계획서(Evaluation Implementation Plan): 영향평가의 구체적

설계와 실행 계획을 확정하는 문서로, 평가 착수 전 내부·외부 이해관계자 간 합의를 위한 공식 기준이 됨.

- 선정된 영향평가팀이 작성하며, 영향평가 운영위원회, 전문가 자문위원회의 검토를 거쳐 확정함.
- 수행계획서의 목차 항목과 포함되어야 할 주요 내용, 품질검토 질문은 [표 IV-12] 참고

표 IV-12. 영향평가 수행계획서 주요 내용 및 품질검토 항목(안)

항목	주요 내용	품질검토 질문
영향평가 개요	- 영향평가 추진 배경 및 필요성 - 평가 기획(사전)조사 주요 결과 - 영향평가 목적 및 범위	- 영향평가의 필요성과 목적이 명확하게 제시되었는가?
평가 대상 사업 분석	- 사업 배경, 목적, 주요 활동, 성과목표 - 사업 환경 및 이해관계자 분석(제도·정책 여건, 현지 사회·문화적 맥락, 주요 위험요인 등)	- 사업 환경, 제도·정책 여건, 이해관계자, 주요 위험요인 등 평가 설계에 영향을 미칠 수 있는 요인과 평가가 이해관계자에 미칠 수 있는 영향이 충분히 분석되었는가?
평가 설계	- 변화이론(Theory of Change) 및 주요 인과가설 - 핵심 평가질문과 평가 매트릭스(평가질문-지표-자료출처-분석 방법) - 평가 방법론(실험적/준실험적/보완적 설계), 선택 근거, 분석 접근, 내·외적 타당성 확보 방안 - 연구윤리심의 승인 계획	- 변화이론(ToC)과 주요 인과가설이 명확하고, 평가 목적과 논리적으로 부합하는가? - 핵심 평가질문과 세부 질문이 명확하며, 평가 매트릭스(질문-지표-자료출처-분석방법)가 완결적으로 제시되었는가? - 선택한 평가 방법론(실험적/준실험적/보완적 설계)의 근거가 명확하고, 내·외적 타당성 확보 방안이 제시되었는가? - 평가 설계에 이해관계자들의 다양한 관점과 윤리적 고려가 적절히 반영되었는가?
조사(데이터 수집) 방법	- 표본 설계(표본 프레임, 크기, 추출 방법, 대조군/비교집단 선정 기준 포함) - 조사도구 및 사전검증 계획(설문지, 면담 가이드, 파일럿 테스트 등) - 조사 일정(기초선·중간선·종료선), 기간 및 절차 - 현지 컨설턴트·조사업체 활용, 조사팀 교육 및 현장 모니터링, 품질관리 계획	- 표본 설계가 평가 설계와 일관되는가? - 조사도구(설문지, 면담 가이드 등) 개발 및 사전검증 계획이 구체적인가? - 조사 일정, 조사팀 구성·역할, 품질관리 절차가 명확한가? - 현지 컨설턴트·조사자 역량 확보 및 교육 계획이 명확한가?

표 IV-12. 영향평가 수행계획서 주요 내용 및 품질검토 항목(안)

항목	주요 내용	품질검토 질문
분석 방법	- 분석 모형 및 도구, 기법(정량, 정성) - 결과의 타당성 확보 방안(민감도·강건성 분석 포함)	- 분석 모형과 기법이 평가 설계와 데이터 특성에 부합하는가? - 분석의 타당성 검증 방법, 잠재적 위험 요인 및 대응방안이 제시되었는가?
보고 및 결과 활용 계획	- 현지조사, 연차별 모니터링(중간보고), 최종결과 보고 계획 - 평가결과와 환류 및 활용 방안	- 중간·최종 결과 보고 일정과 중간·최종 산출물 및 활용 방안이 구체적으로 제시되었는가?
평가 수행 체계, 일정 및 예산 계획	- 평가팀 구성, 역할 및 책임 - 단계별 일정 및 소요 예산 - 평가 품질관리 및 위험관리 방안	- 평가팀 구성과 역할·책임이 명확하고, 품질관리 및 위험관리 방안이 구체적으로 제시되었는가? - 단계별 일정과 소요 예산이 평가 범위와 방법론에 부합하는가?

자료: 저자 작성.

- 모니터링 결과보고서(중간보고서): 영향평가 수행 과정 중 진행 상황과 품질을 점검하고, 필요한 조정 사항을 제시하는 중간 산출물로서, 평가 설계의 충실성과 데이터 수집·관리의 적정성을 점검함.
- 평가팀은 일정 대비 진행 상황, 자료 수집 현황, 응답률 및 데이터 품질 점검 결과, 중간 분석 결과 등을 영향평가 운영위원회에 보고하고, 환류 필요사항 등을 논의하여 중간 결과가 사업 개선 또는 정책 결정에 반영되도록 함.
- 모니터링 결과보고서의 목차 항목과 포함되어야 할 주요 내용, 품질검토 질문은 [표 IV-13] 참고

표 IV-13. 모니터링 결과보고서 주요 내용 및 품질검토 항목(안)

항목	주요 내용	품질검토 질문
모니터링 개요	- 모니터링 목적 및 중점 추진 사항 - 주요 활동 및 계획 대비 진행 현황 - 주요 산출물	- 평가 일정과 진행 상황, 주요 활동과 산출물이 계획에 부합하는가?
중간 분석 결과 및 관찰 사항	- 데이터 수집 현황 및 품질 진단 - 주요 지표별 기초통계 분석 등 중간 분석 결과 및 사업 설계에의 시사점 - 평가에 영향을 미칠 수 있는 요인 분석(그룹 간 동질성 점검, 탈락·이탈 관리, 타 개입·오염 여부 확인 등) - 수혜자 집단의 특징 및 설계 당시 가정과의 차이	- 수집된 데이터가 계획된 목표와 범위에 부합하는가? - 초기 분석 결과가 사업 설계의 가정과 논리모형을 적절히 검증하고 있는가? - 평가 결과에 영향을 미칠 수 있는 환경 변화가 충분히 식별·분석되었는가?

표 IV-13. 모니터링 결과보고서 주요 내용 및 품질검토 항목(안)

항목	주요 내용	품질검토 질문
기타 점검 및 관찰사항	- 수원국 정부·기관의 협조 수준, 현지 컨설턴트·조사업체 수행 역량, 안전·접근성 등의 현장 정보 - 조사 참여와 관련된 대상자 권리 보호, 동의 절차, 개인정보 관리 현황 - 기타 평가 진행 중 관찰된 특이사항 - 예상되는 위험요인 및 대응 조치	- 이해관계자 간 협조, 조사참여자 보호가 잘 이루어지고 있는가?
환류 필요 사항	- 평가 설계 및 조사방법 보완 사항(표본, 조사 문항, 일정 조정, 교육 등) - 사업 설계 보완 필요 사항 제안	- 중간 분석 결과를 평가 설계·사업 개선에 반영하기 위한 제안이 구체적인가? - 제안된 보완 사항이 근거와 실현 가능성을 갖추었는가?
향후 계획 및 기타 제안	- 향후 일정 및 주요 과업 - 데이터 수집 및 분석, 위험 모니터링 계획 - 이해관계자 협조체계, 정보 공유 및 조율 필요 사항 - 평가 품질, 효율성 제고를 위한 제안 등	- 향후 일정과 주요 과업 계획이 현실적이며 위험 요인을 반영하고 있는가?

자료: 저자 작성.

○ 영향평가 최종보고서(Final Report): 평가 전 과정을 종합하여 분석 결과와 시사점을 제시하는 최종 산출물로, 사업의 효과성 검증과 정책·사업 개선을 위한 근거자료로 활용됨.

- 최종보고서에는 영향평가 결과가 종합적으로 제시되는 것이 바람직하나 메시지를 명확하게 전달하는 것 역시 중요하므로, 기술적인 설명과 부가 자료를 빠짐없이 부록으로 수록하도록 함.

- 최종보고서의 목차 항목과 포함되어야 할 주요 내용, 품질검토 질문은 [표 IV-14] 참고

* 최종보고서 품질검토 외에도 방법론 및 분석의 타당성 검증을 위해 필요 시 기술검토(technical quality review)를 실시하도록 함.

표 IV-14. 영향평가 최종보고서 주요 내용 및 품질검토 항목(안)

항목	주요 내용	품질검토 질문
요약문 (Executive Summary)	- 평가 목적, 대상 사업, 설계 개요, 핵심 결과, 정책 시사점 및 제언 - 주요 성과 지표와 수치 포함, 그래프·도표 활용	- 요약문의 내용으로 평가의 핵심을 이해할 수 있는가? - 정책결정자가 참고할 수 있는 주요 결과와 시사점이 포함되었는가?
영향평가 개요 (Introduction)	- 평가 배경과 필요성 - 평가 목적 및 범위(대상 사업, 지역, 기간), 주요 평가 질문 개요	- 평가 목적과 범위가 명확히 정의되었는가? - 배경 설명이 평가 필요성을 충분히 뒷받침하는가?
평가대상 사업 분석 (Description of the Intervention)	- 사업 개요(배경, 목적, 주요 활동, 성과 목표, 계획 및 실제 추진 경과) - 사업 환경 및 이해관계자 분석 - 평가 설계에 영향을 미친 주요 요인	- 사업 설명이 평가 결과 해석에 필요한 맥락을 제공하는가? - 사업 환경·이해관계자·위험요인이 명확히 제시되었는가?
평가 설계 및 방법론 (Evaluation Design and Methodology)	- 변화이론(Theory of Change) 및 주요 인과가설 - 평가질문 및 매트릭스 요약 - 설계 유형(실험/준실험/보완적) 및 선택 근거 - 지표 정의, 표본 설계, 데이터 수집 개요 - 데이터 품질 보증 개요 및 윤리승인 - 방법론적·데이터 한계	- 설계와 방법론이 평가 질문과 일치하는가? - 선택 근거와 한계가 명확히 설명되었는가? - 데이터 품질 확보와 윤리준수 사항이 반영되었는가? - 방법론·데이터의 한계가 명확히 기술되었는가?
분석 결과 및 논의 (Results and Discussion)	- 주요 효과 추정치 및 통계적 유의성 - 하위집단(성별, 지역, 취약계층 등), 모듈별 분석 결과 - 변화이론 기반 해석 및 성과에 영향을 준 요인 분석 - 타 연구·사례와 비교 - 강건성(robustness) 검토 요약	- 결과가 설계와 분석 계획에 따라 일관되게 제시되었는가? - 주요 결과가 데이터의 한계, 외부 요인, 그리고 분석 방법의 가정을 투명하게 고려하여 해석되었는가? - 결과의 신뢰성을 검토하기 위해 강건성 검토가 충분히 수행되었으며, 그 결과가 주요 결론을 뒷받침하는가?
결론 및 제언 (Conclusions and Recommendations)	- 핵심 성과 및 발견사항 요약 - 정책·사업 교훈 및 개선 제언 - 향후 모니터링·후속 평가 제안	- 결론이 분석 결과와 논리적으로 일치하는가? - 제언이 구체적이고 실행 가능한가?
부록 (Annexes)	- 참고문헌 - 세부통계표, 회귀분석 결과 - 조사도구, 조사원 매뉴얼, 코드북 - 윤리 승인 문서, 데이터 관리 및 품질 점검 자료 등	- 부록 자료가 본문 내용을 보완하고 있는가? - 기술적·세부 자료가 완결성 있게 수록되었는가?

자료: Glewwe & Todd(2022), Stern (2015) 및 영향평가 최종보고서 사례를 참고하여 저자 작성.

라. 영향평가 방법론 선택 가이드

- ☐ 영향평가 방법론은 계량 분석을 기반으로 하는 전문성이 높은 분야로, 국제 기구나 연구기관에서 다양한 교재와 실무 매뉴얼을 발간해 왔음.
- ☐ 본 가이드라인에서는 방법론별 세부 내용에 대한 반복 설명을 피하고, 방법론 선택 시 고려사항, 성과 비교를 위한 모듈화 접근, 설문조사 설계 관련 유의사항에 중점을 둠.
- 방법론의 구체적 절차와 분석 기법은 [글상자 IV-1]에 제시된 국제개발 분야의 대표적인 참고자료를 활용할 수 있음.

글상자 IV-1. 영향평가 방법론 주요 참고자료 예시

☐ 영향평가 방법론 가이드 서적

Bjarkefur, K, et al. 2021. Development Research in Practice: The DIME Analytics Data Handbook. World Bank.

Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. 2016. *Impact evaluation in practice*. World Bank Publications.

Glewwe, P & Todd, P. 2022. *Impact Evaluation in International Development: Theory, Methods, and Practice*. World Bank Publications.

Morra Imas, L. G. & Rist, R. C. 2009. *The road to results : designing and conducting effective development evaluations*. World Bank Publications.

Stern, E. 2015. *Impact Evaluation: A Guide for Commissioners and Managers*. Bond.

☐ 온라인 교육 자료

- J-PAL Teaching resources on randomized evaluations:
<https://www.povertyactionlab.org/resource/teaching-resources-randomized-evaluations>
- World Bank DIME Wiki: <https://dimewiki.worldbank.org/>
- World Bank DIME Analytics Training Courses:
<https://www.worldbank.org/en/about/unit/unit-dec/impactevaluation/analytics#2>

1) 방법론 선택 가이드

- ☐ 영향평가 설계는 평가의 목적과 핵심 평가질문에 부합하는 접근방법을 선택함.
- 본 가이드라인에서 정의하는 영향평가는 KOICA 사업의 인과적 효과를 실증

적으로 분석하는 것을 목적으로 하므로, “특정한 영향이 해당 개입으로부터 발생했는가?”를 핵심 질문으로 하는 실험적·준실험적 접근을 우선 고려함.

- 단, 수혜자의 행동변화를 관측할 수 있는지, 반사실적 비교(counterfactual) 설계가 가능한지 여부 등 [표 IV-15]에서 제시하는 기저 가정과 요구조건을 충족해야 함.

표 IV-15. 핵심 평가질문에 따른 평가 설계

핵심 평가 질문	관련 평가 질문	기저 가정	요구 조건	적합한 평가 설계
특정한 (순)영향이 해당 개입으로부터 발생했다고 어느 정도까지 단정할 수 있는가?	- 개입의 순효과는 무엇인가? - 영향 중 얼마가 개입에 기인한 것인가? - 개입이 없었다면 어떤 일이 일어났을까?	- 기대되는 결과와 개입 자체가 명확히 정의되고 이해됨. - 주요 원인과 주요 결과 간의 인과관계 가능성 - 일반화보다는 특정 개입에 대한 관심	- 개입을 조작하거나 통제할 수 있어야 함. - 통계 분석이 가능한 충분한 표본 수(수혜자, 가구 등) - 측정 가능한 결과 지표	- 실험적/준실험적 접근 - 통계 연구 - 사례 기반 및 참여적 설계와의 혼합형 설계
해당 개입이 변화를 만들어냈는가?	- 어떤 원인이 효과를 발생시키기 위해 필요하거나 충분했는가? - 효과를 만들기 위해 개입이 꼭 필요했는가? - 이러한 영향은 어차피 일어났을 것인가?	- 고려해야 할 다양한 원인이 존재함. - 개입은 인과 패키지의 한 요소에 불과함. - 동일한 원인 집합이 존재하는 비교 가능한 사례가 있음.	- 다양한 사례나 그룹으로부터의 데이터-핵심 인과 조합을 식별할 수 있어야 함. - 원인과 결과를 연결할 수 있는 이론 기반의 사고 필요	- 실험 설계 - 이론 기반 평가(예: 기여 분석) - 사례 기반 설계(예: 정성적 비교 분석, QCA)
개입은 어떻게 변화를 만들어냈는가?	- 영향은 어떻게, 왜 발생했는가? - 관찰된 영향은 어떤 인과 요인들로 인해 발생했는가? - 의도하지 않은 영향은 있었는가? - 누구에게 영향을 미쳤는가?	- 개입은 다른 인과 요인들과 상호작용함. - 개입이 영향을 미치는 인과 경로를 명확히 설명 가능 - 개입과 결과를 연결하는 맥락적·보조적 요인 이해	- 명확한 프로그램 이론 필요 - 근접 원인, 맥락적 요인, 역사적 요인 등을 식별할 수 있는 이론 필요 - 인과적 과정을 추적할 수 있어야 함.	- 이론 기반 평가 - 참여적 접근법
이 개입은 다른 곳에서도	- 이 사업은 다른 지역에서도 확장	- 한 지역에서 효과가 있었던 사업이 다른	- 맥락의 일반적 이해(예: 맥락	- 참여적 접근법

표 IV-15. 핵심 평가질문에 따른 평가 설계

핵심 평가 질문	관련 평가 질문	기저 가정	요구 조건	적합한 평가 설계
효과가 있을까?	- 가능한가? - 이 개입은 지속 가능한가? - 영향에 대해 일반화 가능한 교훈은 무엇인가?	- 지역에서도 효과가 있을 가능성 - 이해당사자들이 공동 평가에 협조함. - 맥락을 일반화할 수 있는 분류 또는 유형화 가능	- 유형화)- 인과 패키지들의 군집화 - 혁신 확산 메커니즘에 대한 통찰	- 자연실험 - 실재론적 평가 - 종합 연구 - 일부 실험적 및 이론 기반 접근법

자료: Stern(2015).

□ 영향평가 방법론은 접근방식별 특성과 설계 요건을 종합적으로 고려하여 선택함(표 IV-16, 표 IV-17 참고).

- 실험적 접근은 무작위 배정(RCT) 등을 통해 인과관계를 가장 엄밀하게 검증할 수 있으나, 현실적으로 적용이 어려운 경우가 많아 대안으로 준실험적 방법을 대안으로 활용하되 이중차분법(DiD)을 우선적으로 고려
- 한 사업 내 복수의 방법론(혼합 방법) 적용이 가능하며, 정성적 분석으로 정량 분석 결과를 보완하도록 설계 가능

표 IV-16. 영향평가 디자인에 따른 방법론

구분	접근방식	방법론	인과추론 근거
엄밀한 영향평가 방법	실험적 접근	• 무작위 대조 실험(RCTs)	• 반사실적(counterfactuals) 접근: 처치 집단과 통제 집단이라는 모든 조건이 동일한 두 사례 간의 차이; 원인과 결과의 동시 존재를 확인함.
	준실험적 접근	• 이중차분(DiD) • 자연실험 • 회귀불연속설계(RD) • 도구변수(IV) 등	
보완적 방법	통계적 접근	• 통계 모델링 • 종단적 연구 • 계량경제학	• 규칙성 기반 인과 추론: 변수 간의 상관관계, 다중 원인의 영향, 교란 변수(control for confounders)를 통제함으로써 인과 관계를 추정함.
	이론 기반 접근	• 변화 이론(Theory of Change) • 과정 추적(Process Tracing) • 기여 분석(Contribution Analysis) • 영향 경로 분석(Impact Pathways)	• 생성적 인과관계: 인과적 과정 또는 메커니즘의 확인과 검증. 특정 맥락에서 작동하는 요인과 메커니즘을 밝힘.

표 IV-16. 영향평가 디자인에 따른 방법론

구분	접근방식	방법론	인과추론 근거
		- 실재론적 평가(Realist Evaluation) - 적합성 분석(Congruence Analysis)	
	사례 기반 접근	- 해석적 접근: 자연주의적 연구, 근거 이론, 민족지학 - 구조적 접근: 구성(configuration), 질적 비교 분석(QCA), 사례 내 분석, 시뮬레이션, 네트워크 분석 등	다중 인과성: 사례 간 또는 사례 내 다양한 인과 요인의 조합 비교. 이론에 기반한 분석적 일반화를 도출함.
	참여 기반 접근	- 참여적/민주적 평가, 역량 강화 평가, 경험 기반 학습 - 정책 대화, 협력적 실천 연구	행위자 중심 인과 추론: 참여자의 행동과 경험한 효과가 프로그램에 의해 '유발되었다'는 점에 대한 참여자의 인정과 검증. 목표에 대한 채택, 맞춤화, 헌신 강조.
	통합 연구 접근	- 메타분석 - 내러티브 종합 - 실재론 기반 종합	다양한 관점(통계적·이론 기반 접근, 민족지학 등)에서의 증거를 축적 및 통합함으로써 인과 관계에 대한 종합적 이해를 도출함.

자료: Stern(2015).

□ 주요 방법론의 인과 추론 방식, 요구조건, 장단점을 요약한 [표 IV-17]은 평가 설계 시 유용한 참고자료로 활용할 수 있음.

표 IV-17. 영향평가 방법론 선택 가이드

구분	방법론	적용 조건	주요 특징	유의사항
실험적	RCT(Randomized Controlled Trial)	- 무작위 배정 가능 - 대조군 확보 용이 - 윤리적 허용 범위 내	- 인과관계 추정의 강력한 근거 제공 - 내적 타당성 높음	- 무작위 배정의 윤리적/현실적 제약 - 비용 및 시간 부담 큼
준실험적	이중차분법(DiD: Difference-in-Differences)	- 사전·사후 데이터 확보 가능 - 유사한 비교집단 존재	- 시간에 따른 변화 통제 - 설계 유연성 비교적 높음	- 병렬추세 가정 필요 - 비교집단의 선택 중요
	성향점수매칭 (PSM: Propensity Score Matching)	관측 가능한 특성 기반 유사 집단 구성 가능	비무작위 상황에서 비교 가능성 확보	- 비관측 변수의 편향 통제 어려움 - 대규모 데이터 필요

표 IV-17. 영향평가 방법론 선택 가이드

구분	방법론	적용 조건	주요 특징	유의사항
	회귀불연속설계 (RDD: Regression Discontinuity Design), 도구변수법(IV: Instrumental Variables) 등을 포함한 기타 계량분석 방법	- 충분한 관측치와 변수 확보 - 복잡한 인과구조 추정 필요 시	- 다양한 변수 통제 가능 - 현실적 제약 속에서 분석 가능	- 모델링 과정의 적절성 확보 필요 - 통계적 가정에 민감

자료: Gertler et al.(2016); Glewwe & Todd (2022)를 참고하여 저자 작성.

○ 평가 방법론 선택 시 고려 요소

- 기술·자료 요인: 무작위화 가능성, 대조군 확보 여부, 기존 데이터 활용 가능성, 신규 데이터 수집 여건
- 맥락·제도 요인: 수원국 정부·현장 이해관계자의 협조 가능성, 윤리적 수용성(IRB 필요성 포함) 등
- 실무·자원 요인: 분석 목적(인과추론, 설명력, 정책 적용성 등), 예산, 기간, 인력·전문성 확보 여부

○ 방법론 적용 시 유의사항

- 평가 실행 전에 설계를 마무리해야 신뢰성 있는 결과 확보 가능하며, 내적 타당성(인과 추론)에 중점을 두되 점차 외적 타당성(일반화 가능성)도 고려
- [표 IV-16], [표 IV-17]에 제시된 각 방법론의 적용 조건, 주요 특징, 유의사항을 사전에 검토하여 실행 가능성을 판단
- 현장 상황, 윤리, 데이터 접근성, 예산·기간 등 현실적 제약을 지속적으로 점검하며 설계 유연성을 확보

□ 영향평가를 통해 확인하고자 하는 ‘특정한 영향’ 즉 지표(변수)는 영향평가의 목적과 설계에 부합하도록 선정함.

- 사업 논리모형이나 PDM상의 성과지표가 기본이 될 수 있으나, 평가자가 관심을 가질 수 있는 변수는 PDM의 성과(Outcome) 단위 지표뿐 아니라, 사업 수행 과정에서의 행동 변화, 영향(Impact) 단위의 변화 등도 포함될 수 있음.
- PDM에 제시된 성과(Outcome)나 영향(Impact) 단위의 지표가 반드시 영향평가 성과지표가 될 필요는 없음.
- KOICA 사업을 대상으로 분석방법을 적용해 본 예시는 [표 IV-18]과 같음.

표 IV-18. 사례 사업 분석 방법 적용 예시

분야	분석 사업 예시	성과 (사업계획서)	성과 지표 (사업계획서)	사업 세부내용 (사업계획서)	영향평가 적용 예시	비고
농림수산	라오스 남부 3개주 농촌개발 사업 ('20-'24/ 900만불)	• 소득증대 • 생활환경 개선	• 사업 전후 소득증가율 • 신기술 도입 농가수 • 지역사회 만족도 • 지속적 유지 능력	• 시범마을 시설 개보수 (총 20개 마을) • 교육농장 조성 및 역량 강화 • 전문가 파견 • 초청 연수	(실험적 방법) • 시범/선도농가, 작목반 등 수혜 대상이 기선정되지 않은 상태이며, 마을 간 물리적·경제적 거리가 떨어져 있어 상호 간 영향을 주지 않을 것으로 판단되면 처치군과 대조군을 무작위 선정하여 RCT 방법론 적용 가능. • 수혜대상이 개별 농가인 경우에는 동일 사업지 내에서 무작위로 처치군과 대조군을 선정할 수 있음. (준실험적 방법) • 시범마을 대상이 이미 정해진 경우에는 상향점수 매칭을 통한 대조군 설정하거나, 사업대상지가 아닌 마을 중에 사회경제적 특성이 유사한 마을을 대조군으로 선정. • 분석의 보수성을 위해 이중차분법을 활용.	• 무작위로 수혜자 선정 시, 궁극적으로는 사업지 내 모든 설문대상자가 사업 수혜를 받을 수 있도록 순차적으로 사업 지원을 할 필요가 있음. • DiD 혹은 PSM-DiD를 사용하는 경우, 수혜자와 비교군 간 인구통계학적 특성이 차이가 없다는 검증 결과를 제시할 필요가 있으며, 이를 위해 기초선 조사를 통한 엄정한 데이터 수집이 필요.
보건의료	세네갈 중부지역 모자보건 체계 강화사업	• 적절한 기초응급 산과/신생아 관리 제공	• 시설 분만율 • 숙련 인력에 의한	• 보건소 신축(1개) • 보건소 및 보건지소 기자재	(실험적 방법) • 보건지소별 기자재 지원과 커뮤니케이션 활동 지원을 무작위로 지정할 수 있는 환경이 조성될 경우, 지역 산모들의 행태	• 표제사업을 통해 제시 가능한 성과지표는 분만 시 산모·영아 사망률 등이 있을 수 있음.

표 IV-18. 사례 사업 분석 방법 적용 예시

분야	분석 사업 예시	성과 (사업계획서)	성과 지표 (사업계획서)	사업 세부내용 (사업계획서)	영향평가 적용 예시	비고
	2단계 ('24-'28/ 1,250만불)	보건소 수증가 • 시설분만 증가 • BEmONC 활용 가능 조산사 수증가 • 청소년 출산율 감소 • 가족계획 실천 가임여성 증가	• 출산율 산전관리 4회 이상 비율	지원 • 모자보건 인적역량 강화 • 행동양식 변화 커뮤니케이션 • 전문가 파견 및 사업관리 • 초청 연수	변화를 관찰하는 RCT 적용 가능함. • 예시: 보건지소를 무작위로 3개의 집단으로 나누고 A 그룹은 기자재 지원만을, B 그룹은 커뮤니케이션 지원만을, C 그룹은 아무 지원을 하지 않는 형태 (준실험적 방법) • 보건지소로부터의 거리 등 접근성의 대리변수를 이용하여 RD 분석 적용가능. • 사회경제적으로 유사한 비사업 지역 마을의 선정이 가능한 경우 모자보건 접근성 개선을 통한 행동 변화 관측을 위해 DiD 등의 방법론 차용가능 • 대안적으로, 보건소 방문을 위한 교통비 지원 등 접근성을 높이는 세부 활동을 추가하되, 개인에 대한 지원 규모는 무작위 선정을 통해 개인별로 차등을 둬으로써 접근성 진작에 따른 산전관리 행태를 IV 방식으로 계측할 수 있음.	• 행태변화의 대상이 되는 산모들이 사업 기간 동안 달라진다는 사실(예: 출산 후 일정 기간이 지난 산모는 더 이상 대상자가 아님)을 양지하여, 설문대상을 선정할 필요가 있으며, 보건소를 이용하지 않는 산모들에 대한 조사 방법을 고안할 필요가 있음. • 모자보건 환경 개선에 따라 임신에 관한 여성의 의사 결정이 달라질 수 있어 조사 대상이 되는 산모의 모집단이 변화할 가능성이 있음. 이를 염두하여 분석에 통제 변인으로 사용할 수 있는 개인별 사회경제적 상황에 대한 데이터 수집이 광범위하게 이루어져야 함.

표 IV-18. 사례 사업 분석 방법 적용 예시

분야	분석 사업 예시	성과 (사업계획서)	성과 지표 (사업계획서)	사업 세부내용 (사업계획서)	영향평가 적용 예시	비고
수자원	에티오피아 통합적 식수위생 환경 개선사업 ('19-'23/ 1,000만불)	안전하게 관리된 화장실 접근 가능 인구수 증대	안전하게 관리된 화장실에 접근 가능한 인구 비율	- CLTS 위생사업 (150개 마을) - 학교 식수위생 환경 개선 (60개 학교)	(실험적 방법) - 사업 대상지 내 학교를 무작위 선정하여 RCT를 이용하여 처치군과 대조군 간 사업에 따른 영향을 분석할 수 있음. 단, 사업 대상지 내에서 처치군과 대조군 분류 이후 대조군에 대한 지원이 전무할 시, 지원을 받지 못한 집단의 반발 등 사회적 비용을 초래할 수 있어 급수 및 위생환경 개선 및 인식/행태 개선 활동의 시작시점을 집단별로 달리하여 마을(학교) 주민(학생)들의 RCT방식의 행태 변화 계측 가능. (준실험적 방법) - 화장실 및 식수위생환경 개선 수혜 대상이 아닌 학교를 대조군으로 선정하여 DiD 분석 - 개선된 식수 위생시설로부터의 거리 등을 접근성의 대리변수로 이용하여 RD, 혹은 IV 분석 방법으로 접근성에 따른 행태 변화 계측 가능.	- 식수위생환경 개선에 따른 수인성 질병 발병률, 식수 이용량 등 다양한 영향지표를 분석 가능 - 여러 사업 세부 내용을 다차원적으로 무작위 배정하여 각각의 세부사업 효과성을 분석하는 동시에, 교호작용의 효과도 분석이 가능 - 표제 사업을 통해 가능한 영향평가 지표는 수인성 질병 발병률, 학교 내 화장실 설치에 따른 여학생의 출석률 개선 등이 예시가 될 수 있음.

주: 진하게 처리된 성과지표와 사업 세부내용은 영향평가 지표와 방법론 선정에 참고할 수 있는 항목

자료: 각 사업별 기본계획 바탕으로 저자 작성

2) 사업 모듈별 비교를 위한 영향평가 방법

- 동일한 사업 내 또는 유사한 사업 간의 개입 방식을 비교하여 효과성을 검증하는 ‘모듈 기반 영향평가 설계’도 가능함.
 - (사업 내 비교) 하나의 사업 내에서 동일한 목적을 가진 복수의 개입 방식(모듈)을 설계하고, 무작위 배정 등을 통해 각 방식의 효과를 비교
 - 보건 분야 예시: 지역사회 보건요원 활용 전략을 사업에 포함할 경우, ① 일정한 보수를 지급한 경우와 ② 자원봉사 형태로 운영한 경우 간 지역사회 내 신뢰도, 지속가능성, 사업 효과성 등을 비교 분석할 수 있음.
 - 창업지원 사업 예시: 단순히 창업 지원을 통해 ‘사업이 성공했는가’보다는, ① 시드자금을 무상 제공한 경우와 ② 창업자가 일정 비용을 부담한 경우 간 3년 후 기업 생존율, 고용창출, 외부 투자 유치 등 성과를 비교함으로써 인센티브 설계의 효과를 검증할 수 있음.
 - (사업 간 비교) 동일한 목적을 가진 복수의 사업 또는 프로그램 간에 개입 방식(모듈)의 차이를 중심으로 효과성을 비교
 - 동일한 분야 내 다양한 실행 전략 중 어떤 방식이 더 효과적인지를 검증하는 데 유용
 - 예시: 농업 생산성 향상을 목표로 추진된 복수의 사업, ① 기술지원 중심의 사업, ② 농기계·장비 제공 중심의 사업, ③ 영농 교육과 역량강화 중심의 사업 간에 수확량 증가, 시장 접근성 개선, 소득 증대 등 성과 지표를 기준으로 비교하여, 가장 효과적인 접근방식 또는 모듈을 도출하고 향후 유사 사업에의 확산 가능성을 검토할 수 있음.
 - 단, 외적 요인(기후, 수원국 제도, 수혜자 특성 등) 통제가 어려우므로, 유사한 대상군 설정과 변화이론 검토, 보정 방법론 활용 등이 중요함.
- 사업 모듈별 비교를 위해서는 표준화된 지표를 우선 적용하되, 기존 영향평가에서 검증된 지표를 반복 사용하는 경우에는 별도 표준화 없이도 비교 가능함.

- 따라서 KOICA 차원에서 분야별 목표(outcome)를 표준화할 수 있는 사업을 우선적으로 고려하는 것이 적절 ([표 IV-19] 세계은행 분야별 지표 사례 참고 가능)

표 IV-19. 세계은행 분야별 지표 사례

분야	적용 지표 예시
교육	• 시험 점수, 학교 등록률, 수료율, 졸업률, 성인 문맹률 등
보건	• 영유아 사망률, 모성 사망률, 질병 발병률, 영양 수준, 보건의료 서비스 접근성 등
농업	• 수율(yield), 농가 소득, 신기술 적용 정도, 시장 접근성, 식량 불안정 지수 등
수자원	• 식수원 수자원 접근성 등
사회 개발	• 빈곤율, 필수 서비스 접근성, 양성평등 수준, 청소년 임신 비율, 여성 청소년의 교육 참여율, 남녀 간 고용 격차 등
경제 개발	• 지역 소득 증가율, 고용률, 빈곤 감소율, 전력 접근성, 전력 소비량 등

자료: Segal Family Foundation, Indicator Tool(<https://www.segalfamilyfoundation.org/tools/indicator-tool/>); World Bank(2011); World Bank Group, World Development Indicators (<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>).

- 모듈 기반 비교를 위해서는 다음과 같은 조건을 충족해야 함.
 - 평가 기획 단계에서부터 무작위 배정 및 비교 가능한 구성 설계: 수혜자 집단을 무작위로 선정하여 대조군, 복수의 처치군으로 샘플링할 수 있는 사업에서 각 사업 활동 모듈에 따른 효과성 비교가 가능함.
 - 목표 단위(outcome-level)에서의 평가 질문 설정: PDM의 목표(Outcome) 단위에서 제시된 지표의 표준화가 가능하므로 사업 활동별 효과성을 검증하기 위해서 동일한 목표를 달성한다는 전제가 필요함.
 - SUTVA(Stable Unit Treatment Value Assumption) 조건: 특정 모듈에 관한 영향평가가 이뤄지더라도 변화이론에 따라 영향평가 질문이 답하고자 하는 잠재적 목표 간 간섭이 없거나 혹은 처치군과 대조군 간 영향을 받지 말아야 함.
 - * 예: 한 개의 모집단 중에서 무작위로 선정된 처치군을 대상으로 사업 활동을 적용하여 지원할 시, 역량강화 혹은 기술 도입과 같은 활동은 처치군이 대조군에 기술 및 지식 전수를 할 수 있음. 이러한 상황에서는 처치군에 대한 사업 지원이 대조군과 비교해서 효과성이 높은지에 관해 평가하기 어려움.

마. 설문조사 설계 및 시행 시 유의사항

- 영향평가 설계 및 실행에서 설문조사는 핵심 자료 수단이므로, 공정성과 윤리성, 자료의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 사전 준비가 필수적임.

1) 조사 대상자 선정

- 무작위 선정 방식 적용 여부

- 실험적 방법과 준실험적 방법의 적용 대상

- 수혜자를 무작위로 선정하더라도 수혜자의 반발이 적을 수 있는 사업 위주여야 하며 수혜자가 개인인 경우에는 무작위 선정 방식을 지양하거나 로테이션(Phased-in Selection) 방식 등을 통해 종국에는 모든 설문 대상자가 수혜를 받을 수 있도록 사업을 설계

- 개인이 아닌 집단(예: 협동조합, 중소기업 등)이 수혜자일 경우, 수혜집단 선정에 있어 무작위 선정 방식을 고려할 수 있음.

- 설문조사 대상자 선정

- 처치군과 대조군 선정

- 무작위 선정 방식을 활용한 실험적 방법 적용 시: 무작위로 선정된 지역 내에서 처치군과 대조군을 무작위로 선정

- * 무작위 샘플링은 인구학적 특성(성별, 연령 등)과 유사한 비율로 샘플링이 이뤄졌는지 검증 필요

- * 계층적 무작위 샘플링과 군집 샘플링을 혼용하여 사용해야 하는 환경인지에 관해서는 영향평가를 수행하는 팀이 자체적으로 판단

- 준실험적 방법 적용 시: 해당 방식은 코이카 사업 수행 과정에서 보다 보편적으로 활용될 수 있는 방법론이며 이는 사업 수행자 혹은 평가자가 수혜집단을 무작위로 선정하기 어려운 구조적 한계가 있기 때문임.

- * 준실험적 방법을 이용하더라도 부분적으로 무작위 샘플링을 할 수 있는 방법은 사업지 내 지역(예:

마을)별로 무작위로 수혜자를 선정하는 방식이 있음.

○ 설문응답자 표본 크기

- 처치 및 비교군의 표본 크기는 유사해야 하며 표본 크기 결정을 위해 검정력 계산(Power calculation)을 활용하도록 함.¹¹⁶⁾
 - * 검정력 계산은 예상되는 효과의 크기를 반영하여 일반적으로 통계적 유의수준 5%, 검정력(power)은 80% 혹은 90%로 설정했을 때 감지할 수 있는 최소한의 표본 크기를 산출.
 - * 검정력: 프로그램의 효과가 실제로 존재할 때, 이를 통계적으로 감지할 수 있는 확률
 - * 유의수준: 귀무가설이 참일 때 이를 기각할 확률(1종 오류)
 - * 설문응답자의 표본 크기가 너무 작으면 1종 오류 혹은 2종 오류가 발생할 가능성이 있음.
- 수식은 다음과 같음.

$$n = \frac{2 \cdot (z_{1-\alpha/2} + z_{1-\beta})^2 \cdot \sigma^2}{\delta^2}$$

- * δ : 관측할 수 있는 기대 영향 규모(달러)
 - * σ : 개입하고자 하는 영향평가 지표의 표준편차
 - * α : 유의 수준(일반적으로 0.05)이며 $z_{1-\alpha} = 1.96$
 - * β : 검정력(80% 수준일 경우 $z_{1-\beta} = 0.84$, 90%일 경우 $z_{1-\beta} = 1.28$)
-
- 예시: 수혜대상 지역 농가의 소득 수준 표준 편차가 10달러이고 사업 개입을 통해 평균적으로 소득이 증가하는 것을 관측하고자 한다면 최소 설문 샘플 수는 다음과 같음.
 - * 소득 수준이 낮은 지역이거나 보건의료 사업과 같이 사업을 통해 기대되는 효과 수준이 금액으로 환산했을 때 낮은 경우 최소 관측 효과 수준을 가능한 낮은 수준으로 설정해야 영향평가 결과가 유의미할 수 있음.

116) 표본 크기 계산을 위한 자료는 J-PAL, Quick guide to power calculations, <https://www.povertyactionlab.org/resource/quick-guide-power-calculations> 참고.

표 IV-20. 검정력 계산 예시

최소 관측 효과 수준	검정력 수준	수혜자 집단(명)	비교군(명)	총 샘플(명)
1달러	80%	1,568	1,568	3,136
	90%	2,100	2,100	4,200
2달러	80%	392	392	784
	90%	525	525	1,050
3달러	80%	175	175	350
	90%	234	234	468
5달러	80%	63	63	126
	90%	84	84	168

자료: Gertler et al.(2016).

- 다만 설문응답자가 개인이 아닌 조직 단위일 경우, 가능한 범주 내에서 표본 크기를 설정할 수 있도록 하며 영향평가 담당기관은 코이카 평가 실, 사업팀 등에 적절히 설명하도록 함.
- 수혜대상이 집단(클러스터)일 경우 성과 측정을 위해 집단에 속한 개인 혹은 가구를 대상으로 표본 크기를 설정하도록 함.

표 IV-21. 표본 크기 설정 시 클러스터 사례

프로젝트	수혜자 집단	성과 측정 대상
현금 지원	마을	가구
말라리아 퇴치	학교	개인
역량강화 교육	인근 지역	개인

자료: Gertler et al.(2016).

2) 문항 설계

○ 응답자 특성 정보 포함

- 주요 성과지표 외에도 응답자의 지역, 연령, 성별, 교육수준, 가구 규모,

가구주 성별 등 기본 인구통계 정보를 포함

○ 소득 관련 문항 설계 유의

- 농업, 비농업, 비노동 소득(예: 송금) 등으로 분류하여 측정
- 세계은행 LSMS-ISA(Living Standards Measurement Survey - Integrated Survey on Agriculture) 등 참고 가능

○ 분야별 참고 자료 활용

- 주요 공여기관(World Bank, USAID 등)의 분야별 Impact Evaluation 설문 모듈을 참고해 문항 설계
- 중장기적으로 KOICA 자체의 분야별 영향평가 설문을 축적하여 모듈화 하고 참고자료로 활용

3) 윤리성과 공정성 확보

○ 사전 설명 및 동의 확보(Informed Consent)

- 설문 목적, 사용 용도, 응답자의 권리와 개인정보 보호 원칙을 명확히 안내하고 동의를 받아야 함

○ 사전 이해관계자 협의

- 조사 설계, 대상자 선정, 문항 구성 등에 있어 수원국 정부 및 현지 파트너와 충분한 협의와 조율 필요
- 특정 집단이 과소대표되거나 배제되지 않도록 설계의 공정성 확보 중요

○ 조사 수행 시 유의사항

- 조사자 훈련, 현장 통제, 타문화적 요소에 대한 민감성 확보
- 동일 문항 반복·논리 오류 검토, 언어 번역 검증 등 조사 품질관리 절차 병행

바. 영향평가의 활용 및 환류

- 영향평가는 단순히 결과보고서 발간에 그치지 않고, 평가의 전 과정에서 축적되는 정보, 데이터, 전문성 등이 KOICA의 의사결정과 조직 학습에 기여할 수 있도록 체계적인 활용과 환류가 필요함.

1) 활용 범위와 방향

- 평가 결과뿐만 아니라 중간 과정에서의 시사점도 활용
 - 평가 수행 중 도출된 중간 결과(예: 기초선 조사 결과, 조기 패턴 발견 등)는 해당 사업의 구조 조정, 중단 또는 확대 판단 등에 근거가 될 수 있음
 - 중간 환류를 통해 사업 수행 중에도 조정 가능성을 열어두는 것이 바람직함.
- 축적된 데이터와 설계 경험의 활용
 - 평가 과정에서 축적된 정량·정성 원자료(raw data), 설문 도구, 분석 프레임 등은 후속 사업 및 평가의 기초 자산으로 재활용 가능
 - 예: 유사 맥락의 사업에 대해 기존 도구나 설계를 참조하여 효율적으로 평가 설계 가능
- 전문성 및 지식 자산의 활용
 - 평가를 통해 KOICA 내·외부 전문가, 수행기관이 축적한 전문성과 경험은 내부 학습, 평가 인력 양성, 타 기관과의 협력 확대에 기여할 수 있음.
 - 평가 설계·수행을 통해 얻어진 방법론과 결과는 KOICA의 평가 품질을 높이고, 정책 대응 능력을 강화하는 기반이 됨.
 - 우수 사례는 학회 발표, 논문 출판, 정책 보고서 등으로 외부 공유하여 KOICA 브랜드 강화 및 국내외 평가 신뢰도 제고에 기여

○ 전략 수립 및 제도 개선에 반영

- 평가에서 반복적으로 나타나는 성과 패턴, 실패 요인 등은 중기전략, 제도 개선, 사업형 모듈의 표준화 등 조직 차원의 변화로 이어질 수 있음.
- 성과지표 개선, 예산 기준 보완, 신규 사업군 설계에도 기여 가능

2) 활용 촉진을 위한 환류 방안

○ 요약자료 제공 및 맞춤형 환류

- 평가 (중간)결과 보고 시, 이해관계자(사업부서, 현지사무소 등)를 위한 요약보고서 및 정책 브리프 작성
- 필요시 특정 이해관계자 요구에 맞춘 맞춤형 분석 결과 제공
- 주제별 평가 결과와 시사점을 종합·정리하여 유사 사업 설계 시 활용 가능한 자료로 체계화
- * 예) '농촌개발사업' 분야의 영향평가에서 도출된 성과요인·제약요인을 사업 요소별(참여방식, 기술도입, 운영유지 등)로 분류·요약하여, 신규 사업 기획 시 유사 맥락에서 적용할 수 있도록 제공

○ 성과공유 및 학습 세션 운영

- 사업부서, 수원국 정부, 현지 사무소 등이 참여하는 '성과 환류 세션'을 정례화하여 평가 결과 공유 및 논의
- 내외부 워크숍, 학습 간담회 등을 통해 결과 및 시사점 공유, 부서 간 교차 학습 기회로 확대 가능

○ KOICA 지식관리 시스템과 연계

- 평가 결과, 도구, 사례를 사업 설계 및 정책 결정에 직접 활용할 수 있도록 데이터 관리·공유 체계를 강화하고, 축적된 평가 결과, 도구, 사례를 KOICA 내부 플랫폼 및 ODA Korea 등 외부 지식 플랫폼에 등록하여 지식 자산화

- 평가 데이터는 표준화된 형식과 메타데이터와 함께 저장하고, 사업·지역·분야별로 분류하여 검색·연계 분석이 가능하도록 함.
- * 예) 주요 변수명·정의·측정단위를 포함한 CSV/JSON 형식 데이터와 '평가ID, 사업명, 국가, 분야, 조사연도, 조사방법' 등의 메타데이터를 함께 기록하여, 동일 국가 내 다수 사업 비교나 특정 분야 성과 추적이 가능하도록 함.
- 요약본·시각자료 제작, 검색·필터 기능 강화 등을 통해 활용성 제고
- 민감정보·비공개 자료는 권한 기반 접근으로 관리하고, 정기적 데이터 갱신 및 품질 점검 실시
- 원자료(raw data)와 코드북을 공개하여 외부 연구자가 재분석·활용할 수 있도록 지원하고, 데이터 기반 논문 공모전·학술대회 개최 등을 통해 전문인력 양성에 기여
- 플랫폼 간 상호운용성 확보 및 외부 전문가·파트너와의 공동 활용 방안을 마련하여 평가 환류와 지식관리 선순환 촉진

3) 활용 및 환류 책임 주체 명확화

○ 평가 결과 활용 추적 관리

- 평가보고서 승인 후 일정 기간(예: 3개월) 이내에 사업부서가 활용계획(Action Plan)을 수립하고 실행
- 평가실은 활용현황을 점검하고 필요시 재조정

○ 책임 주체별 역할

- 평가실: 활용 촉진, 환류 시스템 운영·모니터링, 종합분석과 지식관리 추진
- 사업부서: 결과 수용 및 실행 주체
- 현지사무소: 현장 맥락에 맞춘 환류 실행 지원

4) 평가 활용과 환류의 질 제고를 위한 고려사항

- 평가 설계 단계부터 활용 고려
 - 평가 질문 및 분석 방향이 사업/정책 개선에 실질적으로 기여할 수 있도록 사전 기획
 - 평가 설계 시점부터 최종 활용자를 고려한 맞춤형 평가 질문, 데이터 수집 항목, 환류 포맷 설계
- 수요자 관점의 평가 결과 제공
 - 단순 보고서가 아닌, 이해관계자(사업부서, 현지사무소, 정책 담당자 등)의 의사결정에 도움이 되는 형태로 결과 요약 및 시각화
 - 예: 5쪽 이내 요약자료·정책브리프, 사업 유형별 비교 인포그래픽, 비용·효과 지표 요약 등
- 지속적인 활용 촉진과 평가문화 조성
 - 성과 중심의 평가문화 형성을 위해, 평가 활용도를 정기적으로 점검하고 우수 활용 사례를 공유
 - 활용도 모니터링 결과는 평가의 품질관리 및 예산 편성에도 반영

V. 결론 및 제언

1. 요약 및 시사점

- 본 연구는 KOICA 영향평가의 제도화 기반을 마련하고, 추진 가이드라인과 단계별 로드맵을 제시하기 위한 연구로서,
 - KOICA의 현행 평가 체계 및 영향평가 추진 여건을 분석하고, 국제기구 및 주요 공여기관 사례 비교를 통해 KOICA에 적합한 영향평가 추진 방향을 도출함.
 - 전략적 목적과 평가성(evaluability)을 고려한 대상사업 선정 체계 마련 필요
 - 실험적·준실험적 방법론의 선택과 활용이 가능한 제도적·기술적 기반 구축 필요
 - 평가 설계·데이터 수집·윤리 검토 등 실무적 실행 역량의 단계적 강화 필요
 - 사업 수행기관(PMC)과 영향평가 수행기관 간 독립성과 협업 구조를 병행 확보
 - 평가 결과와 과정에서 생성되는 지식·데이터·전문성의 활용 촉진 체계 필요
 - 전략·제도 개선으로 연계되는 환류 체계 및 평가활용 모니터링 장치 마련 필요
 - 이를 바탕으로 KOICA 영향평가의 정의, 추진 원칙, 평가 대상 선정 기준 및 절차, 수행 조건, 품질관리와 활용 전략 등 가이드라인의 핵심 구성요소를 제안함.
 - 특히 영향평가의 전제조건, 설계 요건, 추진 구조와 이해관계자의 역할, 추진 절차와 예산 가이드를 구체화하여, KOICA가 실질적인 영향평가를 수행할 수 있는 체계를 구축하도록 함.

- 평가 결과뿐 아니라 과정에서 생성되는 데이터, 설계 경험, 전문성, 환류 방식 등을 활용하여 KOICA의 조직 학습과 전략 수립에 기여할 수 있는 평가 체계를 강조함.
- 이러한 분석을 바탕으로, KOICA 영향평가의 내실 있는 추진을 위한 단기·중기·장기 추진 로드맵을 다음 절에서 제시함.

2. KOICA 영향평가 추진 로드맵 제안

- 본 로드맵은 KOICA가 영향평가를 조직 내에 안정적으로 정착시키기 위한 중장기 실행 전략을 제시함.
 - 영향평가는 일반적인 성과평가에 비해 수행 기간이 길고, 높은 전문성과 윤리적 고려, 더 많은 자원을 요구하는 특성이 있으므로 전면 도입보다는 단계적 확대가 바람직함.
 - 이를 위해 실행 역량 강화, 협력 생태계 조성, 환류 체계의 제도화 등이 선행되어야 함.
 - 본 로드맵은 KOICA 영향평가의 내실 있는 정착을 위해 다음 네 가지 전략 축을 중심으로 구성됨.
 - ① 영향평가 도입 및 실행체계 정비
 - ② 조직 내부 인식 제고 및 실행역량 강화
 - ③ 외부 협력 생태계 조성 및 추진방식 다변화
 - ④ 평가 결과 환류 및 활용 체계화
 - 각 전략은 단기, 중기, 장기 단계로 구분하여 실행 방향을 제시함.
 - 단기(1~3년): 시범사업을 중심으로 영향평가를 도입하고 가이드라인을 바탕으로 초기 실행 기반 마련, 영향평가 대상 선정 등 의사결정을 위한 평가위원회 운영, 교육 확대를 통한 인적 전문성 강화

- 중기(3~5년): 영향평가 수행 절차를 고도화하고, 조직 내 인력 배치와 협업 메커니즘 제도화를 통해 실행력 향상 및 외부 협력 기반 확장
- 장기(5~10년): 영향평가의 제도적 정착과 지속가능한 운영 기반 마련, 후속 연구 및 데이터 공개, 대외 확산

표 V-1. KOICA 영향평가 추진 로드맵 요약표

전략 축	단기 (1~3년)	중기 (3~5년)	장기 (5~10년)
① 영향평가 도입 및 실행체계 정비	- 시범사업(3~5건) 대상 선정 - 기획조사 수행 및 평가성 검토 - 평가위원회 구성 및 심의 - PMC선정 전 기초선 조사 시행 - IRB 사전검토 의견서 제공 및 자료 지원	- 영향평가 정규 수행절차 고도화 - 수행기관과 협업절차 제도화 - 중간선 조사 및 피드백 절차 마련 - 인간대상연구 윤리 교육 정례화	- 영향평가 제도화 (의무화 대상 지정) - 자체 수행 역량 확보 - 평가 가이드라인 및 내부 규정 정비 - KOICA기관 IRB 설립 필요성 검토
② 조직 내부 실행역량 강화	- 평가 워크숍/교육 실시 - 전담 인력 지정 - 내부 평가자 참여 유도 및 인센티브 실험	- 교육 확대 (사업부서, 사무소) - 인센티브 제도 정착 - 전담 인력 확대 배치 및 업무 정규화	- 영향평가 전담조직 검토 - 평가 인사연계 제도화 - KOICA 평가자풀 운영
③ 외부 협력 생태계 조성 및 추진방식 다변화	- 외부 전문가 풀 및 연구자 네트워크 형성 - 영향평가 공모방식 기획	- 연구기관/시민사회 MOU 체결 - 사무소별 현지 설문조사 업체 및 파트너와 협력 및 풀 관리 - 공모형 평가 방식 시범 운영	- 청년·신진 연구자 대상 영향평가 연계 훈련 - 국내외 평가 생태계 확장 - 현지 기반 공동연구자 네트워크 구축
④ 평가 결과 환류 및 활용 체계화	- 시범사업 평가 결과를 정책/기획 부서에 공유 - 환류 피드백 구조 설계	- 환류 절차 제도화 (요약보고서 제출, 반영 여부 명시 등) - 지식관리 DB 연계 - 성과 적용 추적 시스템 구축	- 데이터셋 공개 및 후속연구 장려 - 학술/정책 연계 확대 - KOICA 자체 학회 및 공모전 운영

1) 영향평가 도입 및 실행체계 정비

- KOICA의 기존 성과관리 중심 접근을 보완하여, 인과성 기반의 영향평가를 점진적으로 내재화하고 사업 기획-이행-평가 주기 내 협업을 제도화
 - 평가대상 선정, 조사 시점 설정, PMC 연계, 연구윤리 검토 등 복잡한 절차가 수반되므로, 이를 정형화한 실행체계 수립이 필요
 - KOICA가 직접 수행하는 영향평가의 실현가능성과 윤리성 확보를 위해 IRB 연계 및 자체 검토기능 강화 필요
- 단계별 과업
 - 연 3~5건의 시범사업을 중심으로 기획조사 및 평가성 검토 → 영향평가위원회 심의 → 대상사업 확정
 - 조사-기획-시행 간 연계를 위한 사업 협의 절차 표준화 및 자료공유 체계 수립
 - 중간선 조사 결과를 반영한 사업 내용 조정 절차 마련
 - 연구윤리 전문가 참여, 외부 IRB 활용, 장기적으로 KOICA 내 IRB 설립 검토

2) 조직 내부 실행역량 강화

- 영향평가는 높은 설계 역량과 방법론적 전문성을 요구하므로, 내부 인력의 이해도 제고와 실무역량 강화
 - 특히 영향평가를 전략적 기획과 학습의 도구로 인식하게 하는 조직문화 조성
- 단계별 과업
 - 내부 교육 및 워크숍 정례화, 교육 참여자를 내부 평가자로 연계
 - 사업부서 및 현지사무소 평가 담당자 대상 교육 확대 및 피드백 체계

구축

- 영향평가 총괄 전담인력 배치 및 영향평가 인사체계 반영 검토
- 중장기적으로 평가 전문인력 채용 확대, 영향평가 전담 조직 신설 검토

3) 외부 협력 생태계 조성 및 추진방식 다변화

- 외부 전문가 및 협력기관과의 파트너십 강화를 통해 KOICA 사업 및 지역 맥락에 대한 이해와 영향평가 역량을 겸비한 전문가풀 등 평가협력 생태계 조성
 - 공모형, 위탁형, 연계형 등 다양한 추진방식을 도입하여 유연성과 창의성 확보
 - 내부-외부 공동 수행방식 도입 및 점진적 내재화 유도
- 단계별 과업
 - 외부 전문가 풀 확충, 학회·연구기관과의 협력 체계 수립
 - 공모형 평가 시범 운영 및 공동연구 플랫폼 구축
 - 현지 기반 설문기관·공동연구자 네트워크 발굴

4) 평가 결과 환류 및 활용 체계화

- 영향평가 결과 조직 내 확산 및 의사결정에 반영, 지식관리 및 DB 연계, 데이터 공개 등 제도적 환류 시스템 구축 등 결과의 공유 및 활용 활성화를 통해 조직 내 학습 기반을 마련하고, 대외적 성과 확산
- 단계별 과업
 - 시범사업 결과를 정책 부서와 공유 및 적용 가능성 검토
 - 요약보고서 제출 의무화, 환류 여부 문서화, 기획서에 전년도 평가결과 반영 여부 기재

- 지식관리 DB와 연계하여 자동 축적 및 활용 알림 기능 강화
- 데이터셋 공개, 논문공모전 및 학술대회 연계, 평가결과의 국민 인식 제고에 기여

참고문헌

[국문자료]

- 강종려. 2012. 「개발협력사업에서 영향평가: KOICA 영향평가 설계 사례를 중심으로」. 『Journal of International Development Cooperation』, 7(1), 196-208.
- 김부열. 2016. 「국제개발협력 거대담론으로부터의 탈출: 효과성 평가 방법론을 중심으로」. 『세계정치(Journal of World Politics)』, 24, 153-183.
- 김부열, 최승주. 2020a. 「미얀마 농촌공동체 개발사업 영향평가 최종보고서」
- 김부열, 최승주. 2020b. 「캄보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가 최종보고서」
- 김지윤. 「2022 KOICA 평가 체계 발전 과정과 향후 과제」. 『Journal of International Development Cooperation』, 17(2), 105-120.
- 박복영. 2014. 「발전경제학과 국제원조의 진화」. 『경제학연구』, 62(2), 131-157.
- 백선욱, 김안국, 변지나, 김영진, 이세연(상명대학교 천안산학협력단). 「베트남 응에안성 산업기술학교 교육역량강화사업 영향평가」. 한국국제협력단.
- 서희권. 2025. 「영향평가는 어떤 때에 해야하는가?(WB 영향평가 사례 발표)」. 제9회 KOICA 개발협력평가포럼 발표자료.
- 이민호. 2025. KOICA 영향평가 가이드라인 수립 연구 관련 KIEP 2차 전문가 간담회 발제자료(6. 17). 비대면, 세종.
- 이상미. 2017. 「KOICA 영향평가 사례」. 대외경제정책연구원 ODA 전문가풀 발제자료(6. 30). 서울.
- 이은석, 오지영, 정지선, 유애라, 이예림. 2024. 『ODA 평가의 활용 현황과 유용성 제고방안 연구』. 대외경제정책연구원(발간 예정).
- 한국국제협력단. 2011. 「“에티오피아 아르시존 가족계획 및 모자보건 증진사업” 영향평가 I 종료평가 최종보고서」
- _____. 2012a. 「에티오피아 아르시존 가족계획 및 모자보건 증진사업 영향평가 보고서」.
- _____. 2012b. 「한국국제협력단 KOICA 2011년도 평가연보」.
- _____. 2013. 「한국국제협력단 KOICA 2012년도 평가연보」.
- _____. 2015. 「가나 불타 식수위생사업 영향평가 보고서 The effect of improved water supply on diarrhea prevalence of children under five in the Volta region of Ghana: a cluster-randomized controlled trial」.
- _____. 2017. 「2016 KOICA 평가연보」.
- _____. 2021a. 「KOICA 분야별 중기전략(2021-2025)」.

- _____. 2021b. 「KOICA 평가연보 2020」.
- _____. 2023a. 「DR콩고 이디오파 식수 및 위생개선사업(2012-2021/520만불 종료평가 결과보고서)」.
- _____. 2023b. 「KOICA 평가연보 2022」.
- _____. 2024a. 「2023년도 KOICA 평가연보」.
- _____. 2024b. “스리랑카 북부 및 우바주 지속가능한 폐기물 관리 및 순환경제 구축 사업(2024-2028년/1,100만불), 집행계획(안) v.2”.
- _____. 2025. “사업평가 규정(2025년 02월 25일 개정)”.
- 한국국제협력단 동남아시아1실 라오스 사무소. 2019. “라오스 남부 3개주 농촌개발 사업(2020-2024/900만불) 기본계획”.
- 한국국제협력단 평가실. 2023a. 2024~2028년 KOICA 사업평가 중기전략(안).
- _____. 2023b. 「평가성 사정기준」.
- _____. 2024a. 「KOICA 평가품질검토 가이드」.
- _____. 2024b. 「평가업무 수행 길라잡이」.
- 허윤선, 정지선, 이주영, 유애라, 윤상철, 이종욱. 2017. 『ODA 성과평가 개선방안과 정책과제: 영향력평가를 중심으로.』 연구보고서 17-16. 대외경제정책연구원.

[영문자료]

- AFD. 2024. Evaluation at AFD: 2023 Annual Report and 2024-2026 Indicative Work Program.
- AFD & IRD. 2024. PAIRES presentation brochure.
- AFD, Quadrant Conseil & Strategic Design Scenarios. 2022. Impact Evaluation - A Map of Uses.
- AFD Group. 2025. AFD Group Monitoring and Evaluation Policy.
- Bjarkefur, K, et al. 2021. Development Research in Practice: The DIME Analytics Data Handbook. World Bank.
- BMZ. 2023. Evaluating German Development Cooperation.
- Bruckauf, Zlata. 2025. “UNICEF’s Impact Evaluation Journey: Bridging Strategy with Practice.” 제9회 KOICA 국제개발협력평가포럼 발표자료. (6월 26일)
- Center for Global Development. 2022. A Look Back at Two Decades of Progress in the Impact Evaluation Landscape.
- DEval. 2022. Rigorous Impact Evaluation - Checklist.
- FCDO. n.d. Strategic Impact Evaluation and Learning (SIEL) Programme: Call for

Proposals.

_____. 2023. FCDO Evaluation strategy.

_____. 2025a. FCDO Annual Evaluation Report 2023 to 2024. FCDO Corporate Report.

_____. 2025b. FCDO Evaluation Strategy 2025.

Florian, M., F. Krisch, T. Till, S. Hermanns. 2019. Rigorous Impact Evaluation: Cross-section analysis - Main Report. GIZ.

Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. 2016. *Impact evaluation in practice*. World Bank Publications.

Glewwe, P & Todd, P. 2022. *Impact Evaluation in International Development: Theory, Methods, and Practice*. World Bank Publications.

J-PAL Southeast Asia. 2017. *Achieving Universal Health Coverage in Indonesia: Evidence to Inform the JKN Health Insurance Program*. KOICA 연구보고서.

Karlan, Dean. 2024a. “Integrating IEs into Policy and Practice.” UNICEF and WFP Global Impact Evaluation Forum 발표자료. (12월 4일)

Karlan, Dean. 2024b. “Using (Innovative) Impact Evaluations for Learning.” UNICEF and WFP Global Impact Evaluation Forum 발표자료. (12월 3일)

Krämer, M., L. Jechel, T. Kretschmer & E. Schneider. 2021a. *Rigorous Impact Evaluation: Evidence generation and take-up in German Development Cooperation*. DEval.

_____. 2021b. *When to do a rigorous impact evaluation? A guidance tool*. DEval.

KOICA. 2017. “Improved sanitation and diarrheal reduction for children under five in Idiofa, Bandundu, DRC”.

Manning, R., I. Goldman, and G. Hernandez Licona. 2020. The impact of impact evaluation: Are impact evaluation and impact evaluation synthesis contributing to evidence generation and use in low-and middle-income countries? (No. 2020/20). WIDER Working Paper.

Morra Imas, L. G. & Rist, R. C. 2009. *The road to results : designing and conducting effective development evaluations*. World Bank Publications.

Naudet, J. D. and J. Delarue. 2007. Fostering Impact Evaluations at Agence Française de Développement: A Process of In-house Appropriation and Capacity-Building. *Série Notes méthodologiques*, n°2. AFD.

Peersman, G., Guijt, I., & Pasanen, T. 2015. Evaluability assessment for impact evaluation: Guidance, checklists and decision support. ODI.

Puri, J. & F. Rathinam. 2019. Challenges in real-world impact evaluations:

- Some learning on costs and timeliness. IEU Working Paper No. 03, Green Climate Fund.
- Schiller, A. 2020. How-To-Note: Rigorous Impact Evaluation in GIZ Governance Programmes. GIZ.
- Stern, E. 2015. *Impact Evaluation: A Guide for Commissioners and Managers*. Bond.
- UNICEF. 2023. UNICEF Evaluation of Impact: Strategy and Action Framework 2022-2025.
- USAID. 2021. Evaluation Planning Tool for USAID Nutrition Programs.
- _____. 2022. ADS Chapter 201 - Program Cycle Operational Policy.
- USAID & D4I. 2019. "What's the cost of evaluation and other surveys?".
- World Bank. 2011. Impact Evaluations in Agriculture: An Assessment of the Evidence; "Indicators".
- The World Bank. 2016. Impact Evaluation in Practice.
- WFP. n.d. SMART Project: Impact Evaluation Findings.
- _____. 2022. WFP evaluation policy 2022.
- _____. 2024. Strategic Advisory Panel on Impact Evaluation 2023.
- WFP Office of Evaluation. 2019. Impact Evaluation Strategy (2019-2026).

[온라인, 보도자료]

- 3ie(International Initiative for Impact Evaluation) 홈페이지. <https://3ieimpact.org/>.
- 공공데이터포털. "한국국제협력단_개발협력사업 평가보고서 목록". <https://www.data.go.kr/data/15069780/fileData.do>. (검색일: 2025. 5. 8.)
- "교육지원 사업 참여한 학생들 경제적 합리성 ↑...최빈국 교육원조 확대 뒷받침 근거". 2018. 『파이낸셜뉴스』. (10월 5일). <https://www.fnnews.com/news/201810050121447630> (검색일: 2025. 5. 12.)
- 세계은행. About SIEF. <https://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund/brief/about-sief> (검색일: 2025. 4. 23.)
- _____. Development Impact Group. <https://www.worldbank.org/en/about/unit/unit-dec/impactevaluation>(검색일: 2025. 7. 14.)
- _____.
- _____. Living Standards Measurement Study (LSMS), <https://www.worldbank.org/en/programs/lsms/>.

- _____. The Strategic Impact Evaluation Fund (SIEF). <https://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund#8> (검색일: 2025. 4. 23.)
- 세계은행그룹, World Development Indicators, <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>.
- 세계은행 미시데이터 플랫폼. 'Development Impact Evaluation (DIME)' <https://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/dime/?page=1&ps=15&repo=dime> 검색일(2025. 4. 25.)
- 세계은행 DIME 홈페이지. 'DIME Wiki' https://dimewiki.worldbank.org/Main_Page 검색일(2025. 4. 25.)
- 세계은행 Development Impact Group. Analytics: Training Courses. <https://www.worldbank.org/en/about/unit/unit-dec/impactevaluation/analytics#2>.
- 한국국제협력단. KOICA 사업평가정보플랫폼. https://www.koica.go.kr/sites/evaluation_kr/index.do (검색일: 2025. 4. 25~5. 15.)
- _____. KOICA ODA 도서관. <https://lib.koica.go.kr/> (검색일: 2025. 5. 14.)
- _____. 국별협력사업 추진 절차. https://www.koica.go.kr/koica_kr/941/subview.do.
- _____. 해외 국별협력사업 현황(2024). https://www.koica.go.kr/koica_kr/7588/subview.do?enc=Zm5jdDF8QEB8JTJGYmJzJTJGa29pY2Ffa3IlMkYxODg0JTJGMzg1ODUwJTJGYXJ0Y2xWaWV3LmRvJTNGcGFhZSUzRDElMjZzcmNoQ29sdW1uJTNEJTI2c3JjaFdyZCUzRCUyNmJic0NsU2VxJTNEJTI2YmJzT3BlbldyZFNlcSUzRCUyNnJnc0JnbmRlU3RyJTNEJTI2cmdzRW5kZGVtdHIlM0QlMjZpc1ZpZXdNaW5lJTNEZmFsc2UlMjZwYXNzd29yZCUzRCUyNg%3D%3D(검색일: 2025. 6. 16.)
- 한국국제협력단 오픈데이터포털. KOICA 통계데이터. <https://www.oda.go.kr/opo/nnsstat/opoNstatDetailSearchList.do> (검색일: 2025. 8. 6.)
- AFD 보도자료. 2024. "Evaluer l'impact des projets de developpement : l'AFD et l'IRD prolongent le partenariat PAIRES." (October 2). <https://www.afd.fr/fr/actualites/communiqu%C3%A9-de-presse/evaluer-l'impact-des-projets-de-developpement-lafd-et-lird-prolongent-le-partenariat-paires> (검색일: 2025. 4. 22.)
- DEval - Rigorous Impact Evaluation. Funding Programme. <https://rie.deval.org/funding-programme/>(검색일: 2025. 5. 8.)
- _____. Rigorous Evidence Database. <https://rie.deval.org/rigorous-evidence-database>(검색일: 2025. 5. 8.)
- FCDO 홈페이지. Strategic Impact Evaluation and Learning (SIEL) programme 공모. <https://www.gov.uk/international-development-funding/strategic-impact->

[evaluation-and-learning-siel-programme](#)(검색일: 2025. 4. 23.)

FCDO DevTracker. SIEF Strategic Impact Evaluation Fun. <https://devtracker.fcdo.gov.uk/programme/GB-1-203933//summary>(검색일: 2025. 4. 23.)

IPA 홈페이지. Strategic Impact Evaluation and Learning(SIEL). <https://poverty-action.org/siel>(검색일: 2025. 2. 18, 2025. 4. 23.)

J-PAL(Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab) 홈페이지. <https://www.povertyactionlab.org/>.

____. Quick guide to power calculations. <https://www.povertyactionlab.org/resource/quick-guide-power-calculations>.

____. Teaching resources on randomized evaluations: <https://www.povertyactionlab.org/resource/teaching-resources-randomized-evaluations>.

KfW, KfW Development Impact Lab, <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/Evaluation/KfW-Development-Impact-Lab/>(검색일: 2024. 2. 17.)

ODAKorea. ODA 통계. <https://odakorea.go.kr/statistic/main?type=Stats#/search>(검색일: 2025. 5. 12.)

Segal Family Foundation. Indicator tool. <https://www.segalfamilyfoundation.org/tools/indicator-tool/>.

The DHS Program 홈페이지, <https://dhsprogram.com/Data/>.

[기타]

KIEP 전문가 간담회 1차(2025. 6. 13., 대면, 세종)

KIEP 전문가 간담회 2차(2025. 6. 17., 비대면, 세종)

KOICA 평가실 담당자 대면 면담(2025. 6. 4., 성남)

‘미얀마 농촌공동체 개발사업 영향평가’ 담당자 비대면 면담(2025. 6. 2., 세종)

‘미얀마/캄보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가’ 연구진 비대면 면담(2025. 5. 26, 세종)

세계은행 DIME 영향평가 전문가 비대면 면담(2025. 4. 11., 세종)

‘스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 용역’ 담당자 및 참여자 비대면 면담(2025. 5. 28, 세종)

‘캄보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가’ 담당자 비대면 면담(2025. 6. 2., 세종)

‘페루 쿠스코시 폐기물 통합관리체계 구축 및 자원순환 선진화 사업 영향평가’ 현지 사무소 담당자 비대면 면담(2025. 6. 3., 세종)

‘페루 쿠스코시 폐기물 통합관리체계 구축 및 자원순환 선진화 사업 영향평가’ 평가실 담당자 대면 면담(2025. 6. 4., 성남)

AFD 평가부서 영향평가팀 담당자 비대면 면담(2025. 5. 18., 세종)

FCDO 평가팀 영향평가 담당자 비대면 면담(2025. 5. 13., 세종)

GIZ 평가팀 영향평가 담당자 비대면 면담(2025. 5. 7., 세종)

[부록 1] 면담 및 전문가 간담회 결과

1. 면담 및 전문가 간담회 개요

- KOICA 영향평가 가이드라인 수립을 위한 시사점을 도출하기 위해 이해관계자 인터뷰를 진행
 - KOICA 내 기추진 및 현재 추진 중/향후 추진 예정인 영향평가 참여자와 관리자 및 현지에서 사업 경험이 풍부한 전문가를 대상으로 질의응답을 추진

2. 면담 결과

가. ‘미얀마/캄보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가’ 연구진 면담

- 일시: 2025. 5. 26(월) 16:00
- (추진 배경) 미얀마와 캄보디아 농촌 공동체 개발사업의 영향평가는 사업 기획 단계에서 계획되지 않았으나, KOICA 본부 지시에 따라 탑다운으로 추진하였으나, 평가 대상 지역은 영향평가팀에서 선정
- (애로사항) 영향평가 예산과 계획이 사전에 없었기 때문에, 예산 확보와 역할 조정에 어려움이 있었음.
 - 예산 부족 문제로 영향평가팀에서 추가 예산을 확보하여 조사 진행
 - 사업 구조상 PM사와 PC사가 분리되어 있었으며, 영향평가 연구진은 PM사 소속으로 참여
 - 영향평가의 경우 결과가 나오기까지 시간이 오래 걸리기 때문에 담당자가 바뀌면 환류되기가 어려움.

- (이해관계자간 역할분담) 영향평가 예산이 충분하지 않은 경우 PM 내에 영향평가팀이 소속되는 편이 효율적이라고 생각되나, PM 안에 영향평가팀이 포함되면 사업부서 주도로 평가가 추진될 수밖에 없다고 사료됨.
 - 영향평가팀이 독립적으로 운영될 경우 PM사와의 협력이 중요하며, 데이터 수집과 관련하여 PC와의 협조는 PM이 조율해야 함.
 - PM사는 과정평가와 영향평가를 병행하며, 중복되는 부분을 통합해 예산 효율화 가능
- (영향평가 설계) 영향평가는 초기 연구 설계 품질이 매우 중요하며, 연구설계가 잘 이루어져있는 경우 중간에 연구진이 바뀌어도 큰 문제가 없을 것임.
 - 사업대상지 선정이 중요한 만큼 영향평가 설계는 사업기획단계부터 추진되어야 하며, 연구진이 참여할 필요가 있음.
 - 사업이 이미 진행되고 있거나 끝난 경우에는 엄밀한 수준의 영향평가 추진이 어려움.
- (연구윤리) IRB는 현지 및 소속기관에서 모두 받아야 하며, 국가별로 절차와 소요 기간이 다르기 때문에 주의 필요
- (평가보고서 발간) 영향평가 결과는 종료 후 6개월 내 내부보고서 형태로 제출하는 것이 현실적이며, 논문 게재가 필수인 경우 탐저널에 결과물을 발간하기는 어렵기 때문에 이에 대한 고려가 필요
- (데이터 관리 및 공개) 담당자의 부서 이동 등으로 자료 관리가 어려울 수 있기 때문에 평가실의 일원화된 관리가 필요
 - 데이터 공개의 경우 영향평가 참여 연구진들의 연구성과물이 공개될 때까지

지는 비공개로 유지한 후 차후 공개가 바람직

나. '스리랑카 폐기물 관리 사업 영향평가 용역' 담당자 및 참여자 면담

○ 일시: 2025. 5. 28(수) 14:00

□ (추진 배경) KOICA 내에서 기존 단순 종료평가보다 전략적이고 고도화된 영향평가 방법론 도입 필요성이 제기되어, 평가실 주도로 영향평가가 추진

○ WB DIME과의 영향평가 워크숍을 계기로 KOICA 전사에 영향평가 수요조사를 실시하였으며, 수요조사를 통해 스리랑카와 페루 사업이 대상으로 선정

○ 폐기물 관련 사업의 경우 새롭게 시작하는 사업으로 사업의 성과를 파악하기 위해서 영향평가 수행

□ (평가설계) 기획조사 단계에서 WB DIME이 평가 설계의 큰 틀을 제공하고, 세부 설계는 추가적으로 보완 예정

○ 예산 범위 하에서 평가 내용은 영향평가팀이 KOICA와의 협의를 통해 결정할 수 있음.

□ (인센티브) 영향평가 추진 동기는 개인의 역량 강화에 기인하고 있으며, 조직 차원의 공식적인 인센티브 미흡

○ 영향평가 참여자에게는 학습시간 인정, 논문 작성 기회, 복지포인트 등 일부 보상이 있으나, 실질적 인사상 혜택이나 업무 경감 등은 부족함

- KOICA 직원이 영향평가 연구진으로 참여하며, 영향평가팀이 학술저널에 논문을 게재할 경우 KOICA 내부평가자도 참여하도록 독려

○ 단내 영향평가 인식 제고 등을 위해 내부평가자를 활용하고자 하며, 내부평가자의 영향평가 참여를 통해 평가 역량 강화 도모

- (업무 분담) PMC 내 PC와 영향평가팀이 같이 구성되어 있다면 좋을 것이라 사료되나, PMC가 영향평가까지 담당하게 된다면 PMC의 역할과 사업 모듈이 달라질 것이기 때문에 이에 대한 고려가 필요
 - 영향평가 추진과 관련된 이해관계자간 협의 및 업무 조율을 위해 영향평가운영위원회를 구성하여 활용할 예정
- (데이터 관리) 영향평가 데이터는 평가실에서 관리할 계획이며, 향후 데이터 공개범위에 대해서도 고려
 - 개인정보 보호, 영향평가 수행기관과의 협의 등 데이터 공개에 따른 행정적 이슈 해결 필요

다. '캄보디아 농촌공동체 개발사업 영향평가' 담당자 면담

- 일시: 2025. 6. 2(월) 14:00
- (추진배경) 새마을운동 사업의 영향평가는 당시 정부의 새마을운동 확산 정책 기조하 기존 농촌개발사업 대비 새마을운동 사업의 성과를 객관적으로 증명하기 위한 목적에서 본부 차원의 탑다운 방식으로 추진되었음.
 - 사업성과관리 지표를 참고하여 영향평가팀이 평가지표를 자율적으로 선정
 - KOICA 현지사무소는 주로 행정업무를 담당하여 영향평가 기획 과정에 크게 참여하지 못하였음.
- (한계점/애로사항) 사업 중반 이후에 영향평가팀이 투입되었기 때문에 평가의 엄밀성이 떨어지며, 사업 성과를 파악하기가 어려웠음.

- 캄보디아 정부의 경우 비협조적이지 않았으나 비효율적이어서 사업 자체가 큰 성과를 내지 못하였기 때문에 영향평가를 수행하기에 적절치 않은 환경이었다 사료
- 영향평가 과정에서 캄 정부와의 협의를 현지사무소가 담당하여 행정적 부담이 매우 컸으며, 평가를 통해서 KOICA가 얻을 수 있는 실질적 이득이 명확치 않다고 느껴졌음.
- 영향평가 예산은 사업비에서 집행되었으나, 영향평가팀의 예산분담과 관련하여 행정적 혼선이 있었음.
- (제언) KOICA 직원이나 내부평가자들의 역량이 같이 향상될 수 있도록 영향평가가 기획·운영될 수 있길 기대함.
- 특히 영향평가가 현지사무소와 협력하지 않고서는 추진이 어렵기 때문에 KOICA 내부에서 영향평가 추진과 관련된 거버넌스나 체계가 있으면 좋겠음.
- KOICA 현지사무소 직원이 영향평가팀으로 참여하는 방안 고려 가능

라. ‘미얀마 농촌공동체 개발사업 영향평가’ 담당자 면담

- 일시: 2025. 6. 2(월) 16:30
- (추진 배경) 미얀마 농촌 공동체 개발사업의 영향평가는 해당 사업 모델의 객관적 효과성을 입증하여 미얀마 정부의 농촌 빈곤 퇴치 정책으로 전국적으로 확산될 수 있도록 증거를 마련하기 위해 추진
- (업무 분담) 사업 기획 단계에서 구체적 실행방안이나 역할 분담이 명확하지 않아 초기에 혼란이 있었으나, 현지사무소의 행정부담은 크지 않은 것으로 판단

- 영향평가 추진은 평가실과 평가팀의 역할이 가장 중요하다고 판단되며, 미얀마의 경우 영향평가 진행시 PMC는 정보를 공유받은 정도
- (평가예산) 예산의 경우 사업비에 포함시키거나 별도 예산 활용이 가능한 환경이기 때문에 예산 부담은 크지 않을 것으로 판단
 - 미얀마 영향평가 예산은 사업비 내 영향평가 예산이 별도로 책정
- 영향평가 설계 시 활용한 지표는 PDM과 별도로 선정되었음.
- (제언) 영향평가 결과가 부정적일 경우에도 사업 개선에 활용할 수 있으므로, 평가를 통해 얻은 교훈을 잘 활용할 수 있는 조직문화가 필요하며, 영향평가에 대한 조직내 인식 제고 중요
 - 영향평가는 본부의 평가실 주도로 진행되는 것이 바람직하며, 현지사무소의 역할은 현지 조사기관 섭외, 수원국 정부와의 협조, 현지 행정 지원 등으로 제한적
 - 단, 영향평가 추진 시 현지주도 방식으로 진행되는 경우 이해관계자간 협조가 용이할 것으로 판단
 - 영향평가 이해관계자별 역할분담, 데이터 관리 및 피드백 체계 등이 가이드라인에 명시되면 좋겠음.
 - 영향평가 대상은 정책 확산 및 모델 검증을 하기 위한 사업으로 선정하는 것이 적절
 - 영향평가를 추진하기 위한 예산 및 인력확보 노력도 필요하며, 실패로부터 교훈을 배울 수 있는 평가문화 형성이 중요
 - 영향평가 결과는 종료평가와는 다르게 관리될 필요

마. 페루 쿠스코시 폐기물 통합관리체계 구축 및 자원순환 선진화 사업
영향평가' 현지사무소 면담

○ 일시: 2025. 6. 3(화) 22:00

□ (추진 배경) 동 영향평가는 엄밀한 평가성 사정에 따라 선정되지 않았으며, 사무소 수요조사를 통해 결정되었음.

○ 현지 소장 등 담당자의 관심이 크게 작용하였음.

○ 페루 폐기물 사업이 1차와 2차를 합치면 2,450만 불 규모의 대규모 사업이기 때문에 영향평가를 통해 사업의 성과를 검증하고, 이를 바탕으로 페루 정부와 협의하는 데 유용하게 활용하고자 함.

- 영향평가를 통해 얻은 사업의 성과가 좋다면 페루 정부에게 KOICA의 폐기물 사업 추진 방향성을 전국적으로 확대할 수 있다고 설득 용도로 활용 기대

□ (업무 분담) WB DIME과 협력하여 영향평가 설계 단계부터 참여하였으며, 평가 디자인 및 예산(150만불)이 사업 기획 초기에 반영

○ 동 영향평가의 경우에는 사업비와 별도로 영향평가 예산을 편성하여 평가실이 주도적으로 관리하며, 이는 기존 KOICA 영향평가와는 차별되는 특성

○ KOICA와 WB가 직접적으로 계약을 맺을 수 없기 때문에 PMC인 유네스코가 WB와 계약을 맺어 영향평가 추진 예정임.

□ (제언)

○ 현재 KOICA의 사업 개수가 많고 규모가 커져서 본부보다는 현지사무소의 역할이 중요하다고 판단되며, 본부 평가실과 현지사무소의 의사결정 주체와 역할이 명확하게 명시된 가이드라인이 있으면 도움이 될 것으로

기대

- 평가 결과가 사업성과가 부정적으로 파악될 수도 있지만, 이를 통해 교훈 도출 및 사업 개선하는 것이 중요하다고 생각함.
- 현지 정부는 영향평가에 대한 인식이 낮은 편이나, 사업 추진 과정에서 현지 연구자 참여 확대 등을 통해 현지의 이해를 개선할 필요가 있음.
- 영향평가는 비교적 새로운 방법론이기 때문에 시행착오를 겪을 수밖에 없으며, 적정 규모 사업이 있다면 평가실 주도로 매년 한두개 정도의 영향평가를 실시한다면 단내 역량강화는 물론 인식개선도 가능할 것으로 기대

바. ‘페루 쿠스코시 폐기물 통합관리체계 구축 및 자원순환 선진화 사업 영향평가’ 평가실 담당자 면담

- 일시: 2025. 6. 4(수) 16:10
- (추진 배경) 2023년 세계은행과의 워크숍 이후 현장 수요를 바탕으로 스리랑카, 페루 등 현장 사무소의 적극적 요청, 사업비 규모와 지역 내 파급력이 반영되어 선정되었음.
- 영향평가 대상 선정을 위한 기준은 별도로 없었으며, WB와의 협력관계 구축 과정에서 영향평가를 기획하게 되었으며, 현지 사무소의 수요가 가장 큰 선정요인
- (평가 설계) 국제기구와 협력하여 영향평가를 추진하는 경우 다양한 협의과정을 거치기는 하지만 국제기구의 행정절차 상 고치기 어려운 부분도 존재함.
- (업무 분담) 영향평가 수행은 KOICA 평가실 주도로, 현지 사무소, 유네스코, WB DIME 등 다양한 이해관계자가 참여하는 구조

- 사업 추진 관리는 현지사무소가, 영향평가 설계·관리·검증은 평가실이 중심
- 평가대상 사업 내용과 영향평가가 긴밀하게 연결되어 있지만 주체와 활동별 추진 일정도 다르기 때문에 평가기관과 사업추진기관간의 긴밀한 정보 공유가 담보될 필요가 있음.
- (평가 결과 및 데이터 관리) 산출물은 착수보고, 중간보고, 결과보고 등 단계별로 제출되며, 최종 파이널 리포트에는 교훈 및 환류 과제 도출이 포함됨. 산출물은 국·영문 모두 제출 예정
- 영향평가 데이터 관리에 대한 명확한 규정은 없지만 종료평가와 마찬가지로 발주기관인 KOICA가 저작권을 소유할 것으로 예상
- 데이터 활용권, 관리방식에 대한 고려가 부족하며, 이에 대한 가이드라인이 있으면 좋을 것임.
- 내부 평가자는 초기에는 검토자·환류자 역할에 집중하며, 사업 진행 중간중간 결과를 사업 기획 및 개선에 반영하는 역할을 수행
- 내부평가자는 최소 3년 동안 영향평가에 참여하도록 되어 있음.
- 영향평가가 의미가 있으려면 평가 결과가 사업 내에서 환류가 되어야 함.

3. 전문가 간담회 결과

가. 1차 전문가 간담회

- 일시: 2025. 6. 13(금) 16:00
- 사업 기획 단계부터 영향평가 설계가 포함되어야 하며, 이해관계자(평가팀, 사업수행팀, 현지사무소, 본부 등)별 역할과 의사결정 구조를 명확히 하는

가이드라인 마련이 필요

- 사업의 진정한 성과를 파악하기 위해서는 수혜자 중심의 모니터링·평가를 넘어 비수혜자 그룹을 포함한 비교 평가가 필수적
 - 기초선 조사와 종료선 조사 시점에 수혜자와 비수혜자 모두를 포함하는 데이터 수집 및 분석이 가능
 - 현지 컨설팅업체를 활용하여 현행과 같이 수혜자 조사를 하며 추가적으로 비수혜자 조사를 하는 경우 비용 차이가 크지 않음.
- 행동변화가 포함된 사업의 경우에는 영향평가가 필요하다고 보임.
- 국별사업과 같이 핵심사업의 경우 지침의 변화가 어렵기 때문에 당해 연도에 할 수 있는 형태의 사업(예: 분쟁취약국 사업)을 고려할 수 있음.
- 비수혜그룹인 대조군을 설정할 때 수원국 정부의 역할이 중요하며 모니터링 과정에서 수원국 정부가 참여할 수 있도록 평가 기획할 것을 제안
- 영향평가를 효과적으로 수행하기 위해서는 실제 측정가능한 성과 지표 중심으로 영향평가 지표를 재정의할 필요가 있음.
- KOICA 내에 영향평가 결과가 잘 관리되지는 않았던 것으로 보이나 결재 시스템을 활용하여 평가를 취득한 데이터를 시스템에 보관할 수는 있음.
- KOICA가 영향평가를 활성화하여 OECD 내 영향평가 논의를 주도하는 방향도 고려할 수 있을 것임.
- 국제기구 현지사무소의 경우 영향평가 추진에 소극적일 수 있기 때문에 새로운 유형의 사업 추진 할 때 국제기구 본부와 KOICA 본부간의 협의를 통해 영향평가 추진 가능
- 성과관리 용역 입찰시 ToR에 영향평가 추진시 현지컨설팅 업체 활용에 대한 내용을 포함시킨다면 업무 분담이 가능할 것으로 예측

- 국제기구의 경우 현지 컨설팅 업체에 대한 리스트를 가지고 있기 때문에 해당 리스트를 활용할 수 있을 것임.

□ 영향평가는 평가실의 주도 하 지역실의 협조가 필수적임.

나. 2차 전문가 간담회

- 일시: 2025. 6. 17(화) 15:00

□ 전통적인 접근방식으로는 PM/PC/PMC는 RFP 상 제시된 내용에 기반하여 산출물 위주의 성과를 측정하며, 정성적 방법에 의존하여 사업 전후 변화를 측정하며, 사업비 내 성과관리 예산을 포함

- 이에 대한 문제의식을 가지고 성과중심관리(RBM)로 많이 개선되고 있음.

□ KOICA가 제시한 대표성과지표 중 성과지표(outcome indicators) 활용하여 영향평가를 추진할 수 있을 것임.

- 대표성과지표와 같이 영향평가도 제도화 된다면 추진이 용이해질 것으로 생각

□ 개도국 내에 연구윤리를 추진하는 기관이 부족하기 때문에 영향평가를 추진하기 위해서는 KOICA가 제도적으로 연구윤리를 지원하는 방향 고려 가능

- PMC 차원에서 영향평가 수행한다면 KOICA 차원에서 연구윤리심의회를 운영하는 등의 방안 고려 가능

□ 프로젝트 예산 범위 내에서 영향평가가 수행된다면 평가의 범위 축소가 불가피하다고 여겨지기 때문에 별도의 성과관리 용역을 통해 영향평가 수행하는 방향 고려 가능

- 평가 결과를 후속사업 모델 개선 활용한다면 수원국의 협조가 더 용이해질 것으로 보여짐.
- 다양한 이해관계자들의 소통 및 업무 협조를 위해 통합적 성과관리 위원회를 설치하여 운영
 - 성과지표 선정이나 업무 조정을 위해 1년 넘는 협상기간이 소요되었음.
- 영향평가 추진시 평가 대상국가의 맥락을 잘 이해할 필요가 있음.
 - 라오스의 경우 주민들의 문맹률이 높아 설문조사 시간이 오래 소요되며, 사회주의 국가의 특성으로 인해 공무원이 부재하면 마을 주민을 접촉하거나 마을 주민 대상으로 설문조사가 어려움.

[부록 2] KOICA 임직원 설문조사 결과

1. 설문 개요

□ KOICA가 영향평가를 체계적으로 추진하기 위한 기준과 가이드라인 도출을 목적으로 KOICA 단내 이해관계자의 영향평가에 대한 인식 및 수요를 파악하기 위해서 설문조사를 실시하였음.

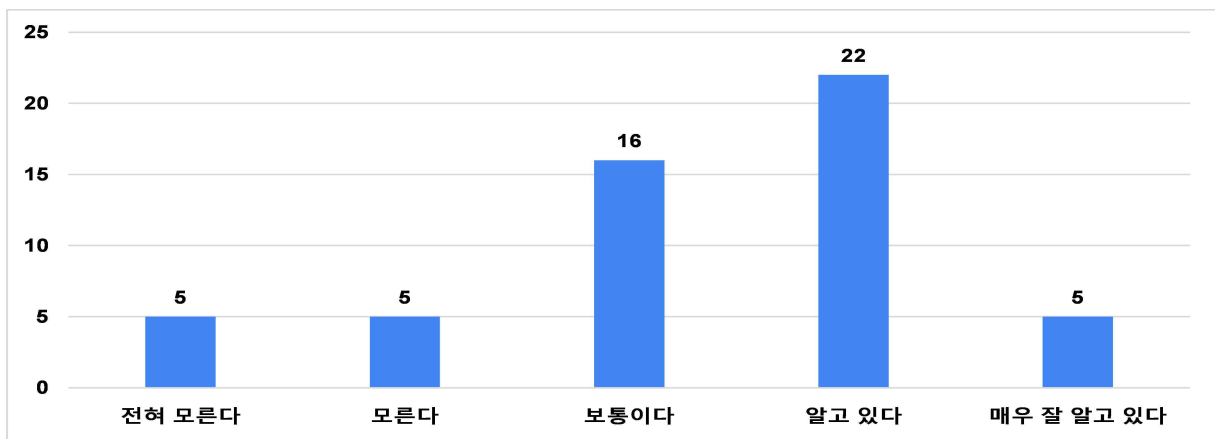
- 설문조사 기간: 2025. 6. 9. ~ 2025. 6. 30.
- 조사 대상: KOICA 전 직원
- 조사 방법: 온라인 설문조사
- 총 응답자: 53명

2. 질문지 및 응답결과

〈영향평가에 대한 인식〉

Q1. 귀하는 영향평가에 대해 얼마나 알고 계십니까?

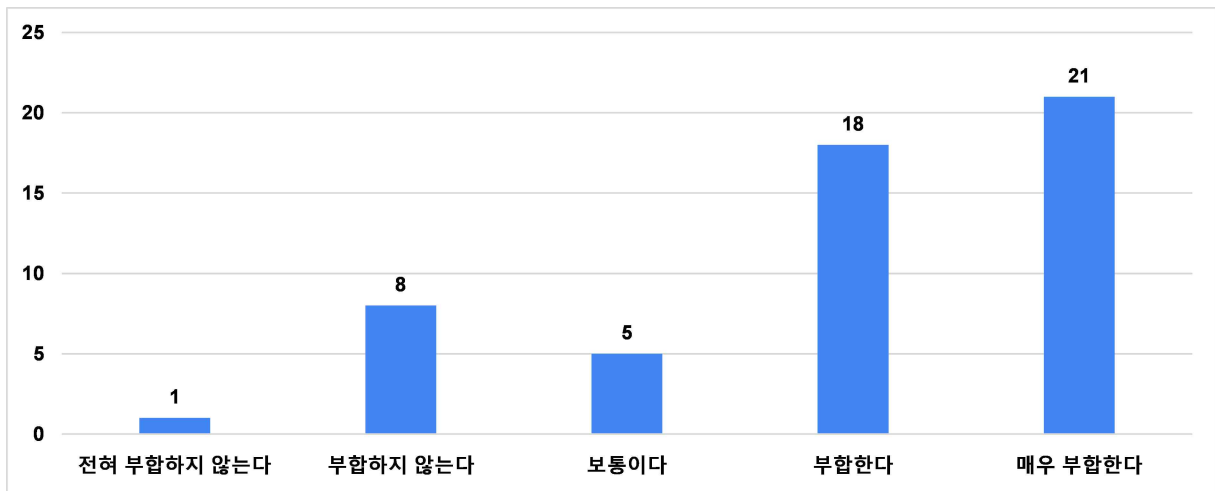
- ① 전혀 모른다 ② 모른다 ③ 보통이다
④ 알고 있다 ⑤ 매우 잘 알고 있다



Q2. 본 조사에서 말하는 ‘영향평가(impact evaluation)’란 실험적·준실험적 방법 등 엄밀한 정량적 분석을 적용하여 사업의 성과 측정과 인과관계 검증을 목적으로 하는 데이터 기반의 과학적인 평가 방법을 지칭합니다. 영향평가는 적용 가능한 대상 사업이 한정적이고, 일반적인 평가에 비해 높은 기술적 전문성과 많은 예산 및 시간 투자를 필요로 한다는 특징이 있습니다. (한편, 영향평가는 보다 넓은 의미로 개입의 성과를 평가하는 일반적인 용어로 이해되기도 합니다.)

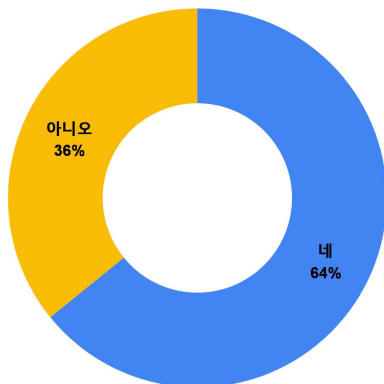
귀하가 이해하는 영향평가는 본 조사의 정의와 얼마나 부합합니까?

- ① 전혀 부합하지 않는다 ② 부합하지 않는다 ③ 보통이다
④ 부합한다 ⑤ 매우 부합한다

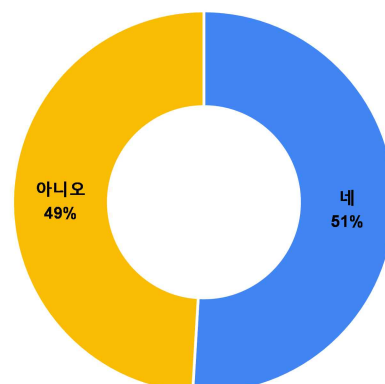


Q3. 귀하는 영향평가에 대해 관련 교육을 받은 경험이 있으십니까? Q4. 귀하는 영향평가에 대해 스스로 학습한 경험이 있으십니까?

- ① 네 ② 아니오

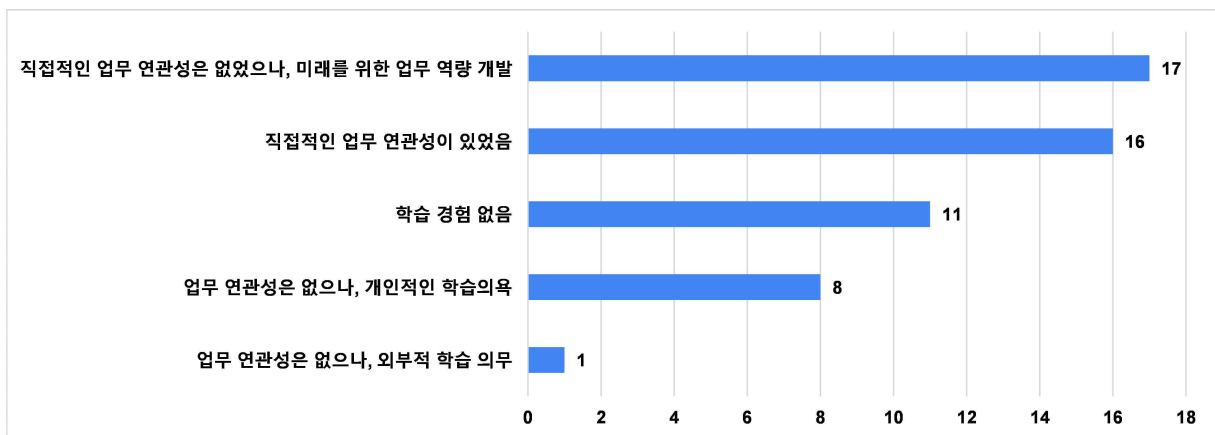


- ① 네 ② 아니오



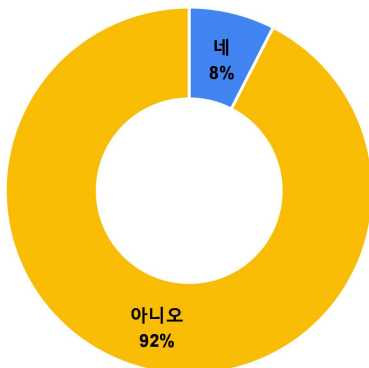
Q5. 영향평가 교육 또는 학습 경험이 있다면, 이는 영향평가가 업무와 연관되었기 때문이었나요?

- ① 직접적인 업무 연관성이 있었음
- ② 직접적인 업무 연관성은 없었으나, 미래를 위한 업무 역량 개발
- ③ 업무 연관성은 없으나, 개인적인 학습의욕
- ④ 업무 연관성은 없으나, 외부적 학습의무
- ⑤ 학습 경험 없음
- ⑥ 기타



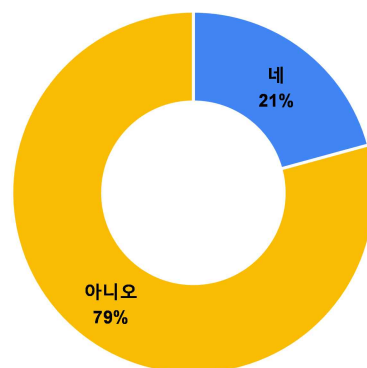
Q6. 귀하는 영향평가에 직접 참여해본 경험이 있으십니까?

- ① 네
- ② 아니오



Q7. 귀하는 영향평가 대상 사업을 관리 또는 수행해본 경험이 있으십니까?

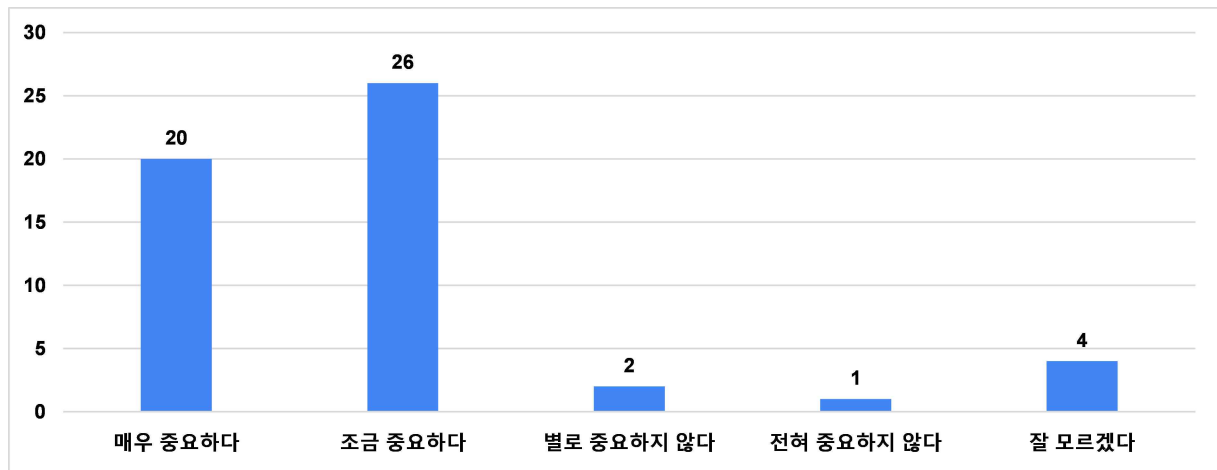
- ① 네
- ② 아니오



〈영향평가의 중요성 및 필요성〉

Q8. 귀하는 개발협력 사업을 대상으로 영향평가를 실시하는 것이 중요하다고 생각하십니까?

- ① 매우 중요하다 ② 조금 중요하다 ③ 별로 중요하지 않다
④ 전혀 중요하지 않다 ⑤ 잘 모르겠다



Q9. (선택)왜 중요하다고 또는 중요하지 않다고 생각하십니까? 위 답변에 대한 이유를 자유롭게 서술해주세요.

〈중요하다는 의견〉

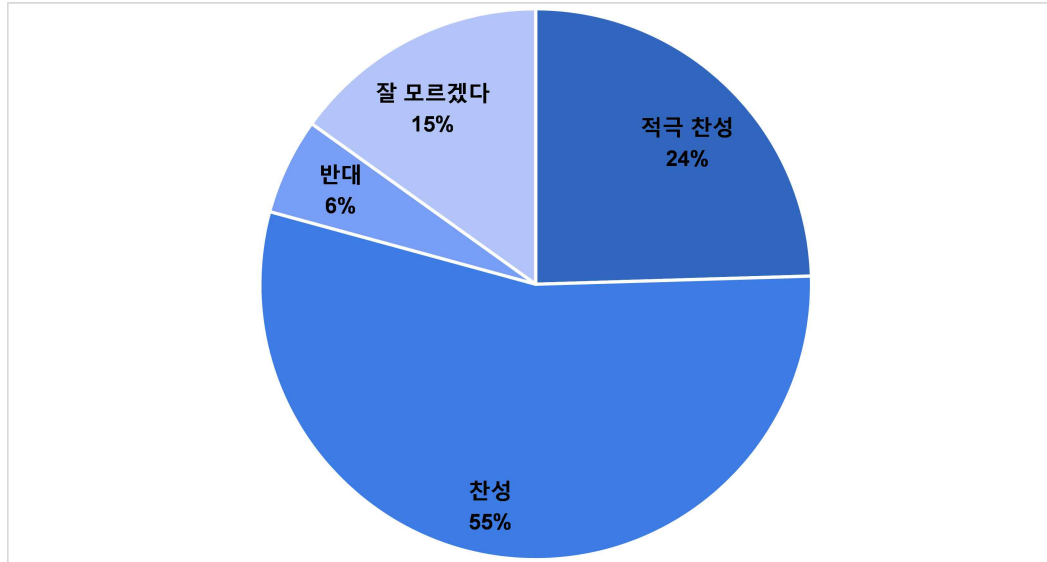
- 사업의 대형화 및 프로그램화, 변화하는 환경 하 사업 성과의 과학적이고 객관적인 검증 필요성 증가
- 사업 개입방식에 따른 작동·비작동 요인을 탐색하여 추후 사업 추진 방향성 수립 및 사업 기획·설계에 활용하여 효과성 제고를 위한 환류의 근거로 활용
- 한국 ODA가 국제적으로 신뢰받고, 전략적 투자를 위한 정당성을 확보하기 위해

〈중요하지 않다는 의견〉

- 영향평가를 적용할 수 있는 사업이 제한적
- 영향평가를 통한 교훈 환류 방안 미비
- 영향평가 목적-수단 전도
- 영향평가 비용대비 효과성

Q10. 귀하는 KOICA 사업을 대상으로 영향평가를 실시해야 한다고 생각하십니까?

- ① 적극 찬성 ② 찬성 ③ 반대 ④ 절대 반대 ⑤ 잘 모르겠다



Q11. (선택) 왜 영향평가를 실시해야 한다 또는 실시하지 않아야 한다고 생각하십니까?
위 답변에 대한 이유를 자유롭게 서술해 주세요.

<영향평가 실시 찬성 이유>

- ODA 대표기관이자 국제적 위상 및 신뢰도 제고를 고려하여 내부 평가 체계 성숙 및 선도적 평가 추진 지속 필요성 확대
- 납세자에 대한 예산 사용 결과 보고 등 책무성 차원에서 영향평가 실시가 필요
- 사업 성과를 엄밀하게 측정하여 근거기반 의사결정 및 환류의 근거, 현지 환경 및 문화에 적합한 ODA 사업 기획 수단으로 활용
- 사업 분석 및 개선을 위해 정성적 평가 외 데이터 기반의 평가인 영향평가가 필요하며, 이를 바탕으로 단내 데이터 축적이 필요
- 영향평가 관리에 소요되는 비용 및 정밀한 평가 기획의 난이도, 사업 사이클과 부조응 가능성을 고려하여 영향평가를 제한적으로 운용해야 함. 영향평가를 통해 사업의 인과성을 입증하기 위한 사업 발굴 또는 대상 사업 선별 필요
- 논리모형의 타당성 확인 필요성, 반복적으로 추진한 형태의 사업 또는 새롭게 도입하는 사업의 증거기반 확장 및 사업의 대규모화 및 장기화를 고려 할 때 영향평가 도입이 필요

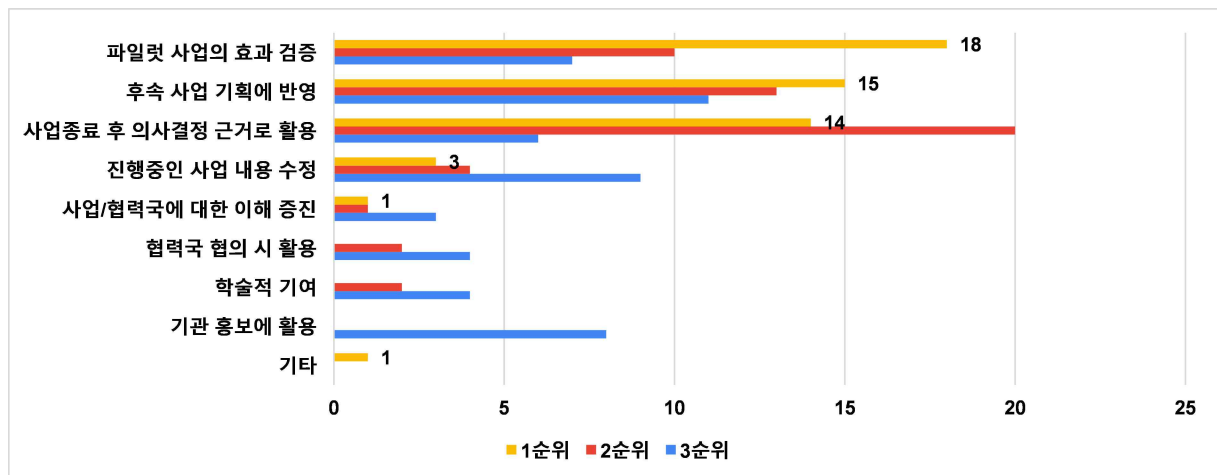
<영향평가 실시 반대/잘 모르겠다고 응답한 이유>

- (반대) 영향평가 결과 환류 방안에 대한 논의가 선행되어야 함.

- (잘 모르겠다) 영향평가 비용이 과도하게 높고, 사업 성과에 영향을 미치는 변수 및 환경적 변화로 인해 영향평가를 통해 파악한 작동·비작동 요인이 환류 시 유효하지 않을 수 있음.

Q12. 만약 KOICA에서 영향평가를 실시한다면, 주 목적은 무엇이 되어야 한다고 생각하십니까? 9개 보기를 모두 확인하시고 3순위까지 응답해주세요.

- ① 파일럿 사업의 효과 검증
- ② 사업종료 후의 의사결정 근거로 활용
- ③ 진행중인 사업 내용 수정
- ④ 후속 사업 기획에 반영
- ⑤ 기관 홍보에 활용
- ⑥ 학술적 기여
- ⑦ 협력국 협의시 활용
- ⑧ 사업/협력국에 대한 이해 증진
- ⑨ 기타

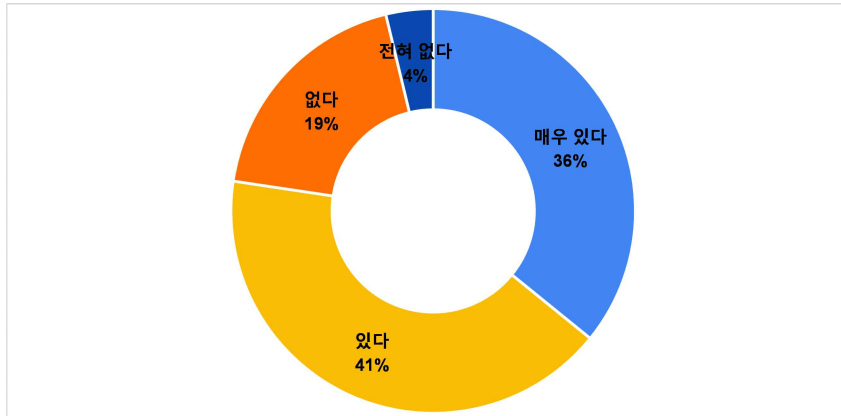


Q13. 위 질문에 “기타”로 답변하셨다면, 생각하시는 영향평가의 목적을 자유롭게 기술해주세요.

- 사업의 작동·비작동 요인 파악이나 세부 사업 설계 방식의 효과성을 검증하고 규명하기 위해
- 사업의 모니터링의 일환으로 피드백 도출 및 반영

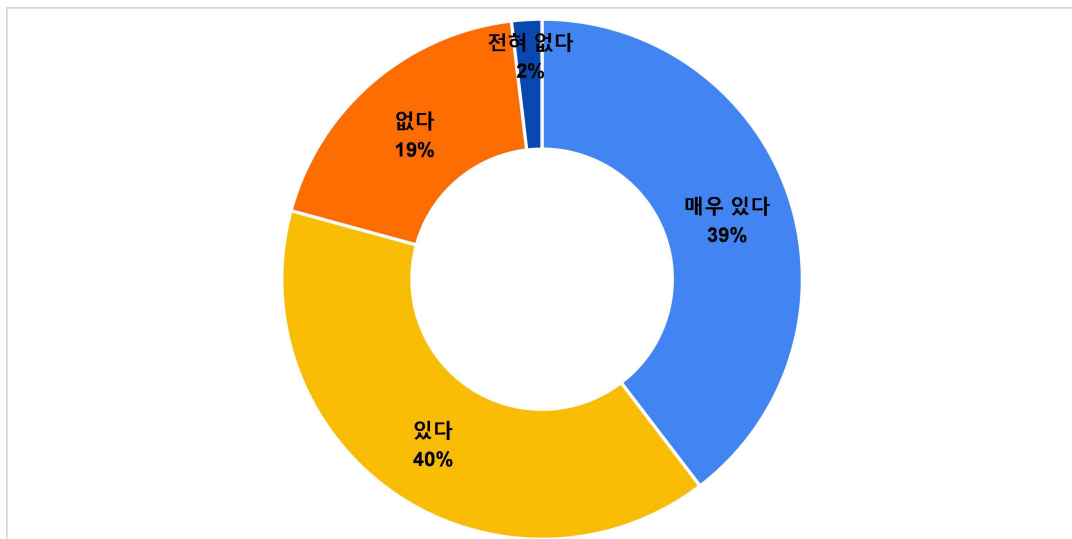
Q14. 귀하는 추후 KOICA가 추진하는 영향평가에 내부평가자로 직접 참여할 의향이 있으십니까?

- ① 매우 있다 ② 있다 ③ 없다 ④ 전혀 없다



Q15. 귀하는 추후 본인이 담당하는 사업을 대상으로 영향평가를 추진할 의향이 있으십니까?(간접적 참여)

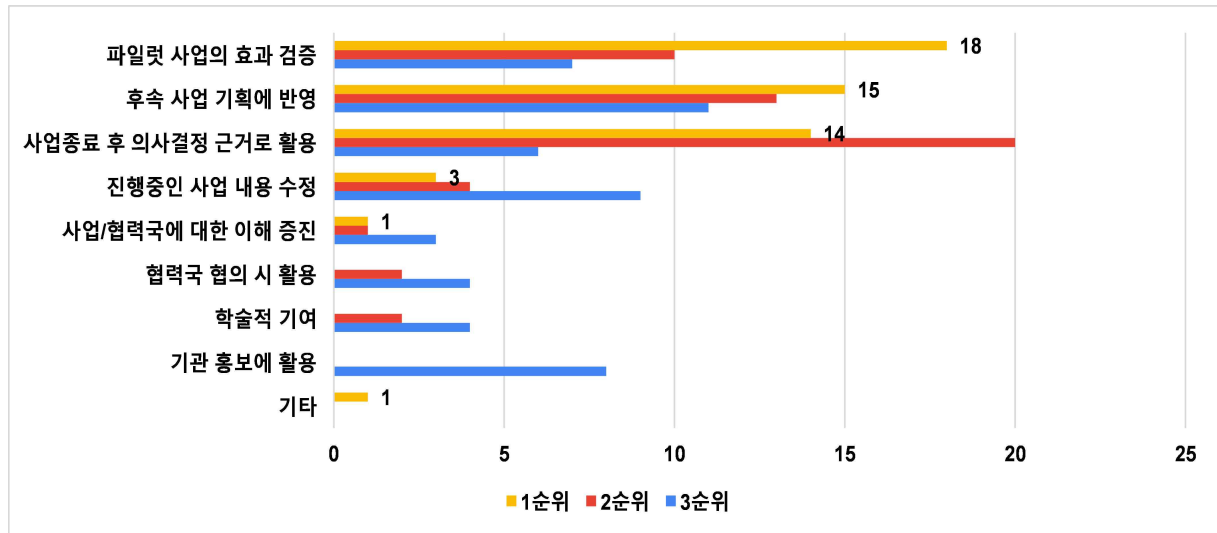
- ① 매우 있다 ② 있다 ③ 없다 ④ 전혀 없다



Q16. 본인이 영향평가에 직접/간접적으로 참여하고자 한다면, 참여의 내적 동기는 무엇입니까? 8개 보기를 모두 확인하시고 3순위까지 응답해 주세요.

- ① 참여의사 없음 ② 자기학습과 경력 개발 ③ 사업의 효과성에 대한 호기심

- ④ 후속사업 발굴의 근거 자료 마련 ⑤ 학술적 기여
⑥ 효과성 증진과 사업 내실화에 대한 욕구 ⑦ 홍보와 성과 확산 ⑧ 기타

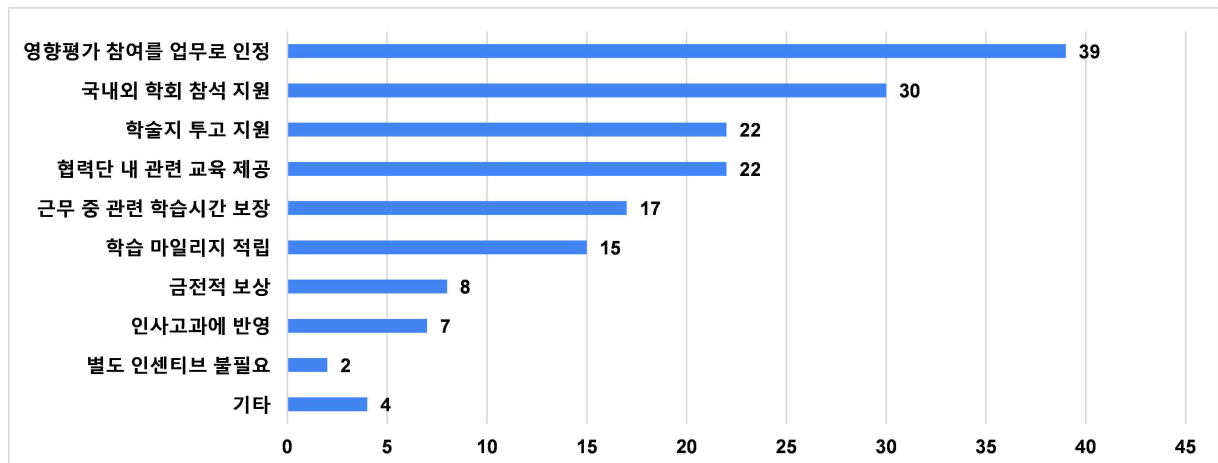


Q17. 위 질문에 ‘기타’로 답변하셨다면, 생각하시는 내적 동기를 자유롭게 기술해주세요.

- 개인의 경험 확대

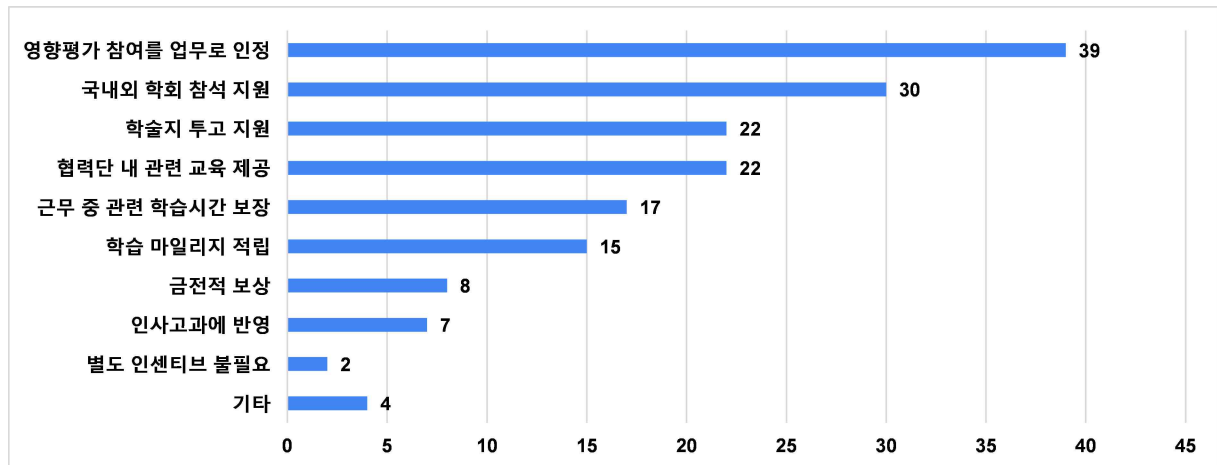
Q18. 영향평가에 KOICA 직원의 직접 참여(내부평가자)를 독려하기 위해 추가적인 동기 부여 방안을 마련한다면 어떤 형태가 적절하다고 생각하십니까? (다중응답)

- | | |
|----------------|-------------------|
| ① 별도 인센티브 불필요 | ② 영향평가 참여를 업무로 인정 |
| ③ 인사고과에 반영 | ④ 근무 중 관련 학습시간 보장 |
| ⑤ 학습 마일리지 적립 | ⑥ 협력단 내 관련 교육 제공 |
| ⑦ 국내외 학회 참석 지원 | ⑧ 학술지 투고 지원 |
| ⑨ 금전적 보상 | ⑩ 기타 |



Q19. KOICA 직원이 본인 담당 사업을 대상으로 영향평가를 추진하는 것(간접적 참여)을 독려하기 위해 추가적인 동기 부여 방안을 마련한다면 어떤 형태가 적절하다고 생각하십니까? (다중응답)

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| ① 별도 인센티브 불필요 | ② 영향평가 참여를 업무로 인정 |
| ③ 인사고과에 반영 | ④ 근무 중 관련 학습시간 보장 |
| ⑤ 학습 마일리지 적립 | ⑥ 협력단 내 관련 교육 제공 |
| ⑦ 국내외 학회 참석 지원 | ⑧ 학술지 투고 지원 |
| ⑨ 금전적 보상기타 | ⑩ 사업 심사 시 가점 부여 |
| ⑪ 우수사례(BP) 선정 시 가점 부여 | ⑫ M&E 예산 추가 확보 |
| ⑬ 기타 | |

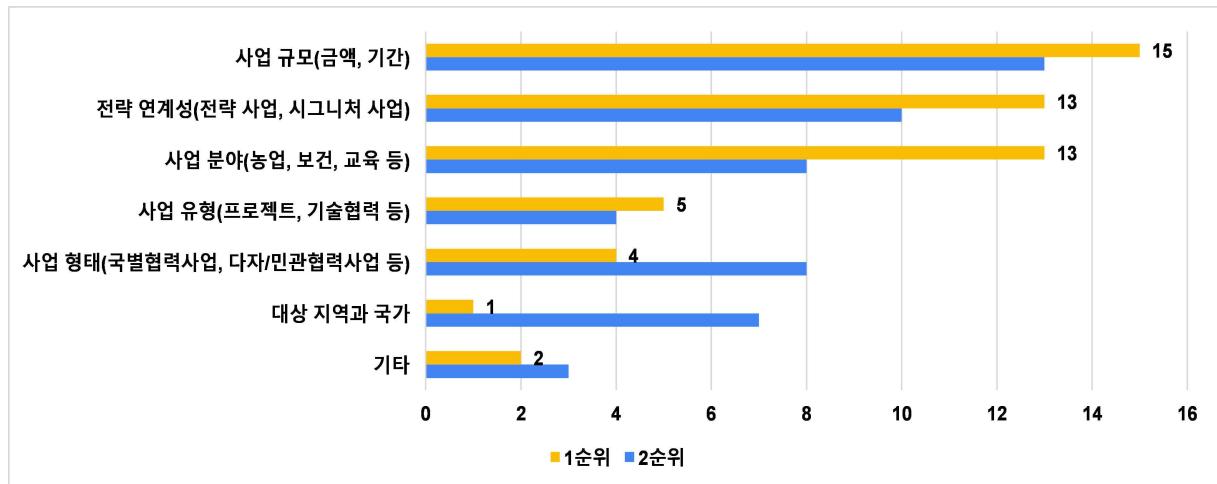


〈KOICA 영향평가 추진 방향〉

Q20. KOICA에서 영향평가를 추진한다면 다음 중 어떤 기준을 우선하여 대상 사업을 선정해야 한다고 생각하십니까?

- ① 사업 분야(농업, 보건, 교육 등)
- ② 사업 규모(금액, 기간)
- ③ 사업 유형(프로젝트, 기술협력 등)
- ④ 사업 형태(국별협력사업, 다자/민관협력사업 등)
- ⑤ 대상 지역과 국가
- ⑥ 전략 연계성(전략 사업, 시그니처 사업)

⑦ 기타

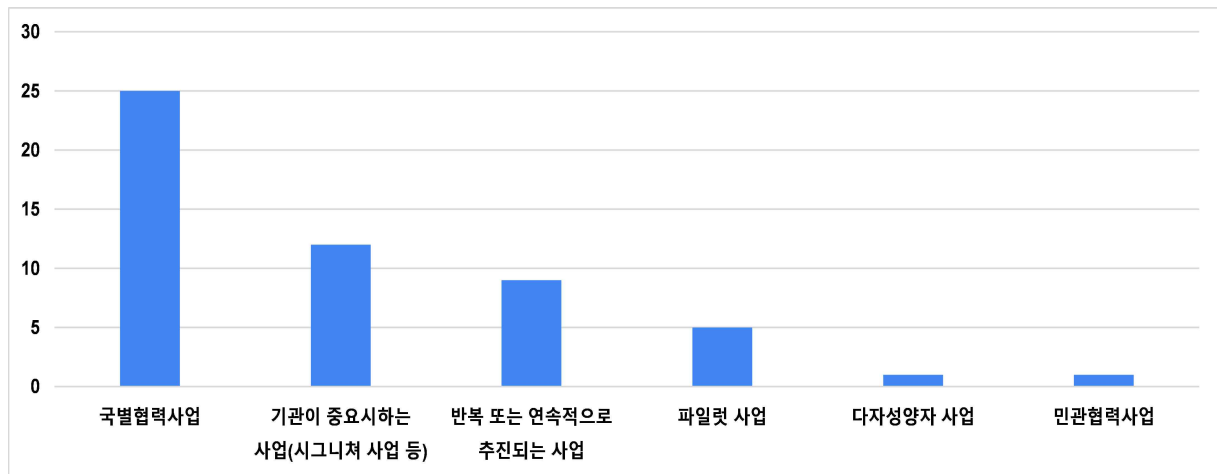


Q21. 위 질문에 ‘기타’로 답변하셨다면, 생각하시는 대상 사업 선정 기준을 자유롭게 기술해주세요.

- △다회차 추진한 사업, △새롭게 추진하는 사업유형 또는 증거기반 성과 확인이 어려운 사업, △개도국 주민 대상으로 정책적 확산이 가능한 사업, 개도국 정부와 정책적 협력이 가능한 부문의 사업
- 효율성과 효과성을 고려해 담당자 변경 없이 진행될 수 있도록 비교적 짧은 기간의 사업에 적용
- 영향평가 설계가 가능한 사업 또는 환경인지 사전 파악
- 증거가 부족한 논리모형을 사용하는 사업
- 소규모의 시범사업이 가능한 형태의 사업을 대상으로 다양한 개입유형에 대해 영향평가를 실시하여 효과성 검증 후 규모를 확대할 수 있는 사업
- 전략사업뿐만 아니라 분야별 대표사업 또는 일정 규모 이상의 주요사업에 균형 있게 적용

Q22. 다음 중 어떤 사업을 KOICA 영향평가의 우선 대상으로 선정해야 한다고 생각하십니까?

- ① 국별협력사업
- ② 민관협력사업
- ③ 다자성양자 사업
- ④ 기관이 중요시하는 사업(시그니처 사업 등)
- ⑤ 파일럿 사업
- ⑥ 반복 또는 연속적으로 추진되는 사업
- ⑦ 기타



Q23. 위의 사업이 우선적 영향평가 대상이 되어야 한다고 생각하시는 이유는 무엇인지 자유롭게 기술해주세요.

〈국별협력사업〉

- 가장 기초적·일반적이고, 규격화되어 있기 때문에
- 고객들이 가장 궁금해하는 사업
- 규모, 예산 비중, 사업수 사업 포트폴리오의 다양성, 대표성을 고려
- 대조군 설정 용이
- 사업 기획 단계부터 KOICA가 참여하여 책무성 있게 관리할 수 있는 국별협력사업이 적절

〈기관이 중요시하는 사업(시그니처 사업 등)〉

- 기관 전략사업의 실효성 검증
- 대표사업이므로 효과성 검증 필요하며, 이를 바탕으로 지속가능성 담보 가능
- 사업 종료 후 정량, 정성적 성과 제시 필요

〈반복 또는 연속적으로 추진되는 사업〉

- 대표사업에 대한 성과검증 및 모델 표준화
- 반복, 연속되는 사업의 경우 보다 많은 옵션이 있음에도 불구하고 자원의 효율적 활용의 측면에서 반드시 그 구성요소로만 추진이 되어야 하는 근거 확보 필요
- 추가적인 평가기법 이행이 비교적 용이하고, 반복되는 사업 간 성과 차이가 발생하는 이유 관측 가능

〈파일럿 사업〉

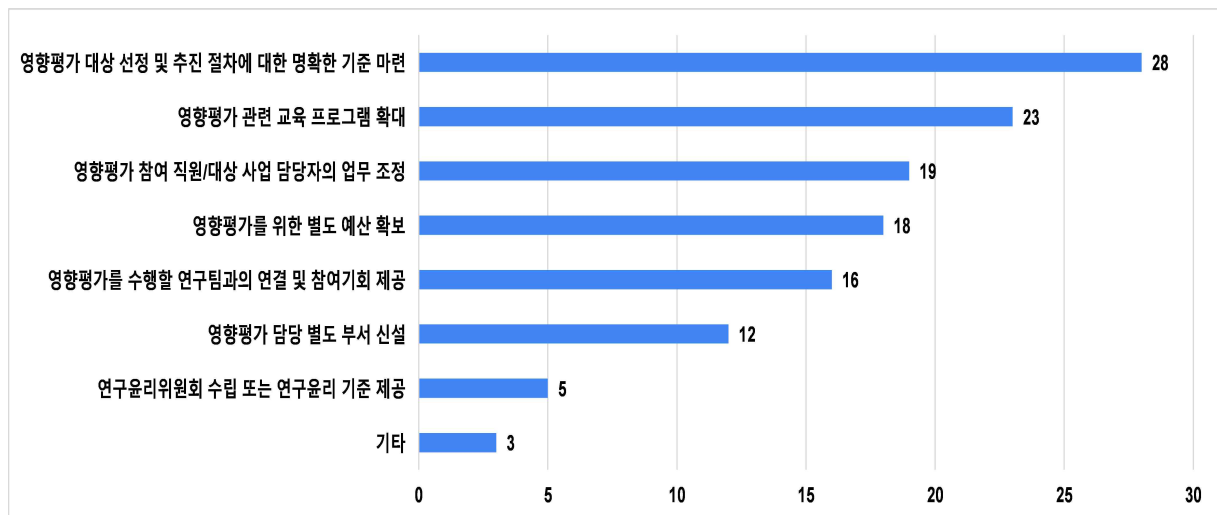
- 효과성 검증이 되지 않은 사업에 대한 효과성 검증이 필요하며, 이를 바탕으로 확산 여부 의사결정에 참고
- 사업규모 작은 파일럿 사업을 대상으로 영향평가 수행하는 것이 적절

〈민관협력 사업〉

- 민관협력사업에 대한 정형화 혹은 효과성 검증이 요구

Q24. 다음 중 KOICA에서 영향평가를 도입하기 위해 가장 중요한 제도적 기반은 무엇이라고 생각하십니까? (다중응답 가능)

- ① 영향평가 관련 교육 프로그램 확대
- ② 영향평가 담당 별도 부서 신설
- ③ 영향평가를 위한 별도 예산 확보
- ④ 영향평가 대상 선정 및 추진 절차에 대한 명확한 기준 마련
- ⑤ 영향평가를 수행할 연구팀과의 연결 및 참여기회 제공
- ⑥ 영향평가 참여 직원/대상 사업 담당자의 업무조정
- ⑦ 연구윤리위원회의 수립 또는 연구윤리 기준 제공
- ⑧ 기타

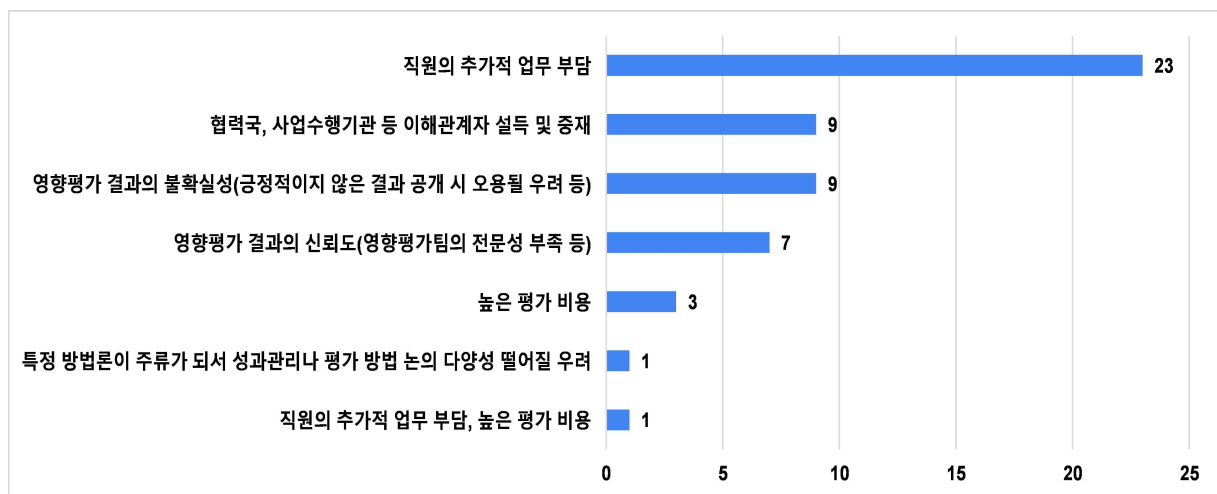


〈기타 의견〉

- 사업 추진 및 영향평가 관련 제도가 상응할 수 있도록 제도 개선이 필요하며, 영향평가 결과에 따라 필요시 사업을 취소할 수도 있어야 함.
- 시간과 인력 등 영향평가에 소요되는 자원 확보가 없다면 신뢰할만한 평가 결과 도출이 어려움.
- 영향평가는 비용이 크고 사업 설계 단계에서 많은 협의가 필요

Q25. 다음 중 KOICA가 영향평가를 추진할 때 가장 우려되는 사항은 무엇입니까?

- ① 직원의 추가적 업무 부담
- ② 높은 평가 비용
- ③ 협력국, 사업 수행기관 등 이해관계자 설득 및 중재
- ④ 영향평가 결과의 신뢰도((영향평가팀의 전문성 부족 등)
- ⑤ 영향평가 결과의 불확실성(긍정적이지 않은 결과 공개 시 오용될 우려 등)
- ⑥ 기타



평가자료 평가 2025-41-133	
2025년 개발협력 평가 R&D 사업 KOICA 영향평가 가이드라인 수립 연구	
공 개	2025년 9월
평가책임자	대외경제정책연구원, 이은석
본 저작물의 저작권은 한국국제협력단에 있습니다. 그 외 보고서에 관한 사항은 평가실에 문의 바랍니다.	
주관부서	한국국제협력단 평가실
주 소	[13449] 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825
전 화	1588-0434
팩 스	(031) 740-0260
홈페이지	www.koica.go.kr