

# 한국국제협력단(KOICA) PDM 가이드라인

2018. 3.  
평가심사실



KOICA 평가심사실은 KOICA에서 실시하는 다양한 형태의 무상협력사업과, 다양한 중점분야의 사업에 대한 평가를 실시해오고 있습니다. 평가를 통해 얻은 교훈과 결과는 다양한 파트너와 공유하고 적극적으로 환류함으로써 개발협력 사업의 질적 향상과 효율성 제고를 도모하고 있습니다. 이밖에도 관련 도서의 번역과 발간을 통해 개발협력 평가에 대한 이해 제고를 위해 힘쓰고 있습니다.

2017년 PDM 용어와 작성양식을 개정하고, 사업성과에 대한 중간점검 표준양식을 수립함에 따라, 신규 지침에 대한 이해도와 활용도 제고를 위해 동 가이드라인을 발간했습니다. PDM의 수립과 활용에 도움이 되기를 바랍니다.

# 한국국제협력단(KOICA) PDM 가이드라인

2018. 3.  
평가심사실

업무매뉴얼 평가심사 2018-01-100

---

한국국제협력단(KOICA) PDM 가이드라인

---

발 행 2018년 3월

발 행 인 이 미 경

발 행 처 한국국제협력단

편 집 인 평가심사실

주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우:13449)

전 화 1588-0434

팩 스 031) 740-0247

홈페이지 <http://www.koica.go.kr>

인 쇄 동화

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

한국국제협력단(KOICA) PDM 가이드라인

# CONTENTS

## 목차



성과관리와 성과중심 모니터링 \_04



변화이론과 PDM \_12



PDM의 개념과 구성 \_16



PDM 작성 양식 \_19



PDM과 사업관리 \_27



성과점검 양식 활용 \_29



참고문헌 목록 32

## I. 성과관리와 성과중심 모니터링

### ■ 성과중심 관리(Results-based management)

- 모든 이해관계자가 사업의 모든 절차, 산출물이 성과 달성에 기여할 수 있도록 하는 경영전략(UNDG 2011)
- 성과관리는 일정·예산·위험관리와 함께 사업관리의 일부
- 성과관리 실현을 위해서는 성과중심의 M&E가 필요

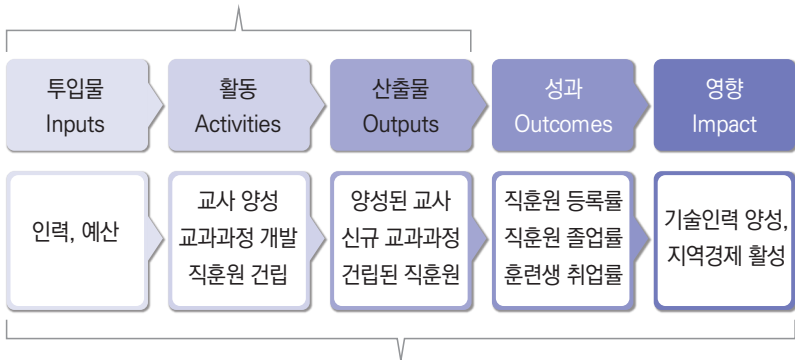
결과/성과(Results): 개발정책 또는 사업을 통해 도출되는 상황·환경의 변화

\* 출처: World Bank (2013)

### ■ 성과중심 모니터링(Results-based monitoring)

- 진행 중 사업의 성과지표에 대한 정보를 정기적으로 수집 및 분석해 성과 달성 현황 점검(Imas and Rist 2009)
- 목표달성 위해, 사업집행에 따른 변화 추적·관리 수단

전통적 사업관리, M&E의 범위: 사업의 진행에 초점



성과중심 사업관리, M&E의 범위

사업 결과에 대한 분석/평가에 초점

(Outcome 및 Impact의 경우 사업종료 이후까지 M&E가 필요)

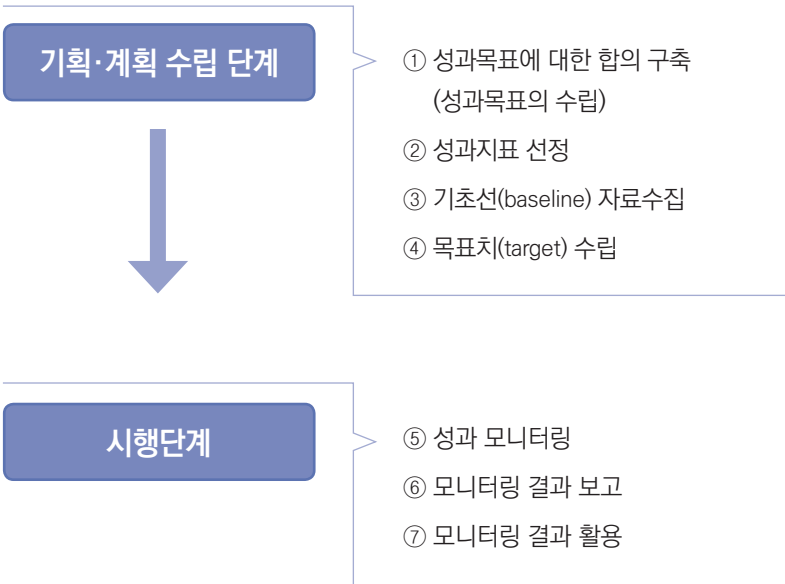


## I. 성과관리와 성과중심 모니터링

### ■ 성과중심 모니터링의 중요성

- 사업 취약점을 신속히 파악해 수정, 효과성 제고
- 사업관리자 및 이해관계자가 중요한 **성과 달성에 집중**
- 성과 측정을 통해 성공과 실패를 확인, **교훈 도출**
- 성과 데이터 축적 통해, **증거에 기반한 평가** 가능
- 사업결과에 대한 **신뢰도, 책임성** 강화

### ■ 성과중심 모니터링의 시행 단계



## I. 성과관리와 성과중심 모니터링

### ■ 성과중심 모니터링의 시행 단계

#### 1단계 성과 목표에 대한 합의 구축

- 사업이 달성하고자 하는 성과에 대해 KOICA-수행기관-수원기관 등 주요 이해관계자 간의 합의 구축
- 성과목표 달성에 대한 관심 유도과 책임성 제고 효과

#### 2단계 지표의 선정

- 목표 달성 여부, 진전사항을 점검하기 위해 측정할 지표 선정
- 목표 달성 여부에 대한 근거 제시위해 필요한 최소한의 개수의 지표
- 지표의 객관적 정의, 측정기준 및 방법, 활용 방안 등 결정 필요

### ■ 지표 선정 원칙

(선정원칙) 명확, 측정가능하며, 비용합리적, 시의적절한 지표

<b>Specific</b>	내용이 명확하고 구체적이어야 함
<b>Measurable</b>	측정 가능해야 함
<b>Attainable</b>	합리적 수준의 자원투입으로 데이터 수집이 가능해야 함
<b>Relevant</b>	달성하고자 하는 목표와 부합해야 함
<b>Timely</b>	필요 시점에 확보 가능해야 함
<b>Clear</b>	명확하고 모호하지 않아야 함.
<b>Relevant</b>	측정 대상과 주제에 적합해야 함.
<b>Economic</b>	합리적인 비용으로 측정이 가능해야 함.
<b>Adequate</b>	모니터링과 평가를 위해 충분한 자료를 제공할 수 있어야 함.
<b>Monitorable</b>	모니터링이 가능해야 함.

\* 출처: World Bank (2013); Kusek and Rist (2004)





## I. 성과관리와 성과중심 모니터링

**(정량지표)** 객관적, 계량적 지표를 우선적으로 선정

- 정성적인 지표는 보완 용도
- Outcome 지표의 경우, 제출/참석 여부, 만족도 등의 지표 지양

### 〈구체적이고 측정가능한 성과지표 예시〉

- 성과목표: 초등학생 학업성취도 개선
- 성과지표: 6학년 학생 중 표준 수학/과학시험 70점 이상 비중  
또는, 기초선 대비 표준 수학/과학시험 점수 개선 비중

**(목표 부합성)** 활동이 아닌, **의도하는 목표의 달성 정도** 측정

(산출물) 교육 횟수, 참가자 수	(성과) 교육내용 이해도, 실제 활용도
(산출물) 완성된 마스터플랜	(성과) 정책 입법화 정도
(산출물) 완성된 타당성분석보고서	(성과) 수원국 투자결정/자금 확보

**(분리지표)** 다양한 그룹별 수요와 차별적인 영향을 파악하기 위해 각 지표는 성별, 연령, 지역 등으로 분리해 파악

특히 **성별분리** 지표는 필수이며, 이 밖에도 대상지역의 사회문화적 구조와 환경에 따라 **그룹별 분리지표** 선정

### 〈분리지표 예시〉

- 성과목표: 초등교육 접근성 확대(초등학교 등록율 확대)
- 성과지표: 초등학교 등록율(남/여학생, 도시/농촌지역)

## I. 성과관리와 성과중심 모니터링

**(대리지표)** 성과를 직접적으로 측정하기 어려운 경우, 대리지표(proxy indicator) 선정 가능

대개 1~2개 가정을 기반으로 성과목표와 연계되므로, 기존 연구결과 등을 통해 근거를 제시하고 명확히 정의 필요

(예시 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과목표: 농촌가구 소득 증대</li> <li>• 대리지표: 농촌가구 지출액(달러 기준)</li> </ul> <p>소득 증가는 소비/지출 증가를 야기한다는 가정을 기반으로 하며, 기존 연구 결과에 근거함</p>
(예시 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과목표: 사법 서비스에 대한 접근성 제고</li> <li>• 대리지표: 신규 설립된 법원 수</li> </ul> <p>법원에 대한 물리적 접근이 사법 서비스에 대한 접근을 저해하는 문제라는 가정에 기반. 그러나 만약 부패, 법률 서비스 이용 비용, 법률 서비스 이용방법에 대한 낮은 인지도가 문제라면, 대리지표는 부적절</p>

\* 출처: USAID (2009)

### 3단계 기초선(baseline) 자료 수집

**(개념)** 사업이행 이전 현장의 주요 상황을 측정한 기준점으로서, 성과지표의 초기 (사업수행 이전 현재) 값을 의미

**(기초선조사 목적)** 사업의 성과, 사업의 시행을 통한 변화를 판단할 수 있는 근거를 제시

- 사업 현장에 대한 이해를 바탕으로 사업의 방향과 전략, 내용을 점검하고 개선함으로써 효과를 제고

**(시점)** 본격적인 사업 착수에 앞서 확보하되 사업관리자, 수행기관, 수원기관 등 주요 이해관계자의 합의로 사업의 PDM이 확정된 이후 실시



## I. 성과관리와 성과중심 모니터링

- 이미 사업으로 인한 변화가 발생한 이후로 기초선 자료 확보가 늦춰질 수록, 자료의 정확도를 저해할 수 있고, 사업의 효과에 대한 저평가 위험 발생 가능

**(2차자료 점검)** 기초선 조사 시행 결정에 앞서, 기초선 자료로 활용가능한 2차 자료의 여부를 점검

- 대상 지역의 인구 센서스, 국제기구 및 기타 공여기관, 국제 NGO의 데이터베이스, 모니터링 및 평가 결과보고서 등 확인 필요
- 2차 자료를 활용함으로써 비용과 시간 절감 가능
- 단, 2차 자료 활용하는 경우, 신뢰할 수 있는 품질의 자료인지, 적정 시점에 확보된 자료인지, 향후 사업의 모니터링 시점에 확보가 가능한지 점검 필요

**(조사분석 설계)** 대상 사업의 효과 검증의 중요성, 성과관리 계획에 따라 변화분석 설계를 설정

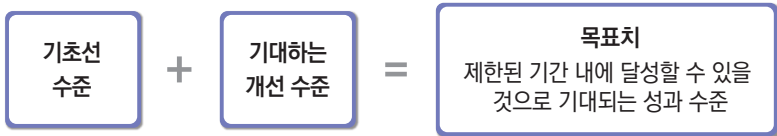
- 객관적인 효과 검증의 필요성이 높은 혁신적 창의적 사업, 전략적 중요성이 높은 사업, 사업의 효과성에 대한 증거가 부족하고 논란의 여지가 있는 사업의 경우, 사업 수행지역 대비 비 수행지역 간의 비교 설계를 도입
- 사업의 수혜집단과 그에 상응하는 비교집단을 구성해 사업 전후의 상황을 비교함으로써, 사업의 효과성을 검증
- 일반 사업의 경우, 비교집단 없이 사업 대상 지역의 전-후 비교분석을 통해 사업 효과 모니터링

**(수집방법)** 해당 지표에 적합한 방법을 선정하는데, 해당 지역 센서스/DB 등의 2차 자료, 설문조사, 인터뷰, 초점그룹면담(Focus Group Discussion, FGD), 관찰, 측량 등 활용 가능

## I. 성과관리와 성과중심 모니터링

### 4단계 목표치(targets) 수립

- 사업기간 안에 달성하고자 하는 성과의 양적 수준
- 기초선 수준, 가용한 인력, 물적 자원 수준, 일정 등을 감안
- 국제적 기준, 유사 사업 평가결과, 동향 분석을 토대로 설정
- 이해관계자 간의 합의 구축 필요
- 현실적이고 구체적인 목표치 설정



### 5단계 성과 모니터링

**(정기점검)** 사업시행(투입물, 활동)과 성과 달성 정도를 정기적으로 점검

**(성과관리 계획)** 성과관리 계획 수립 시, 모니터링 시점, 주기, 방법, 일정 및 예산 등의 내용 포함 필요

**(성과관리 체계)** 모니터링 체계, 관리자, 수원기관, 시행기관, 성과관리기관 등 이해관계자 역할과 책임 명확히 수립

### 6단계 모니터링 결과 보고

**(보고체계)** 성과관리 계획 수립 시, 성과정보의 보고체계도 함께 수립 필요

- 누가 누구에게, 어떤 형식으로, 어떤 주기로 보고할 것인지

**(보고방식)** 기초선, 목표치와 비교해 현 상황을 이해하기 쉽게, 도표 적극 활용해 보고

- 미흡하거나 만족스럽지 못한 상황 및 결과에 대한 설명, 조치사항도 함께 보고

**(체계운영)** 중요한 결과는 긍정적이든, 부정적이든 신속히 보고될 수 있도록 보고 체계 운영



## I. 성과관리와 성과중심 모니터링

### **7단계** 모니터링 결과 활용

**(근거기반 의사결정)** 적시에 적합한 사용자에게 모니터링 결과, 성과정보를 제공함으로써 사업관리, 전략수립 등 의사결정에 반영

- 예산 및 일정 변경, 시행전략 수립의 정당성 부여

**(책임성과 투명성)** 의사결정에 대한 책임성과 투명성 확보, 조직 차원의 성과관리 체계의 수립 및 지속에 대한 동기부여

**(근거기반 평가)** 향후 평가를 위해 성과 정보의 체계적 축적

## II. 변화이론과 PDM

❖ 성과중심 모니터링은 **변화이론(theory of change)**을 고려한다는 점에서 기존 전통적 모니터링과 차별화(Imas and Rist 2009)

### ❖ 변화이론의 개념

어떤 자원을 투입하고, 어떤 활동을 실시함으로써 어떻게 의도한 결과를 도출할 수 있는지 일련의 단계를 도식화

### ❖ 변화이론의 구성요소



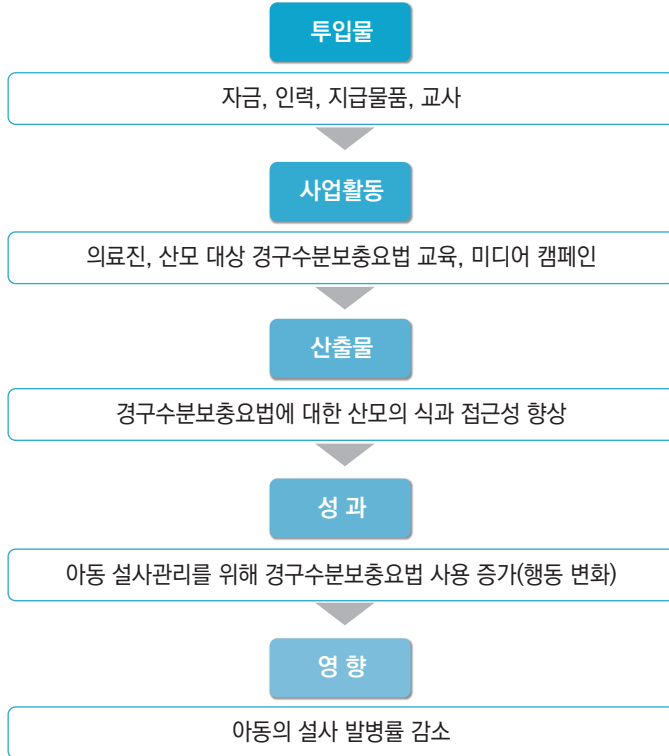
\* Kusek and Rist (2004)



## II. 변화이론과 PDM

### 변화이론 예시

#### #1 경구수분보충제 활용 캠페인사업



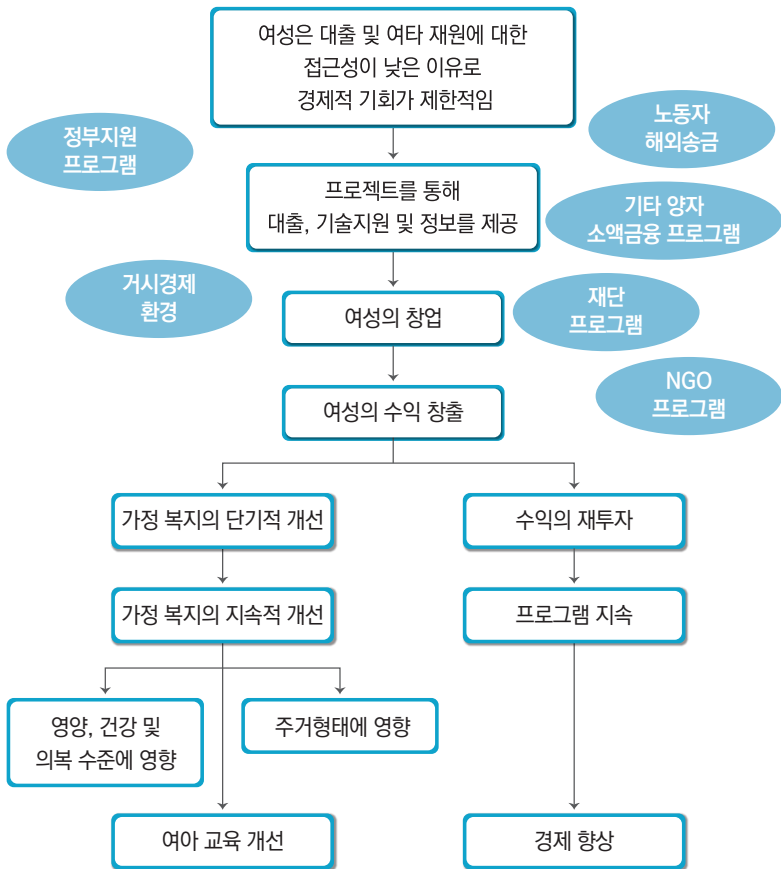
\* 출처: Imas and Rist (2009)

## II. 변화이론과 PDM

### 변화이론 예시

“투입물-활동-산출물-성과-영향” 외에도 내부 및 외부요소, 대상 그룹, 배경 등을 기재하는 등 다양한 형태로 구성 가능

#### #2 소액금융사업



\* 출처: Imas and Rist (2009)





## II. 변화이론과 PDM

### ❖ 변화이론은 사업의 설계와 시행에 대한 탐구, 논의와 학습의 과정이면서 동시에 그 결과물을 의미(Vogel 2012)

- 변화이론 접근법은 국제기구 및 공여기관 등에서 광범위하게 활용되는 논리모형(logical framework, logframe)에 대한 대안으로 등장해, 구성요소 간의 모든 가능한 경로와 복잡한 관계를 고려함으로써 논리모형보다 현실적이고 유연한 사고를 가능케 한다는 강점을 보유
- 결과물로서의 변화이론은 의도한 목표에 달성하기까지의 일련의 활동과 단계를 묘사한 형태
- 변화이론과 논리모형 모두 Programme theory라는 같은 접근법에 기원

### ❖ 변화이론은 논리모형(logical framework, logframe), 결과사슬 모델(results chain model) 등 다양한 모델로 변경해 활용 가능(Imas and Rist 2009)

- 기관마다 다양한 모델을 활용, 각 구성요소의 명칭을 다르게 정의하기도 함(특히, outcome, impact)
- 각 모델의 형태와 구성요소는 다양하지만, “투입물-활동-산출물-성과-영향” 간의 논리적 인과관계가 중심
- KOICA는 PDM(Project Design Matrix)을 활용

### ❖ 변화이론을 기반으로 PDM의 수립

- 사업 기획 시 ① 문제분석과 목표분석을 토대로 변화이론을 구성하고(각 단계를 잇는 주요가정 포함), 사업범위와 가용자원 등을 고려해 ② 활동과 산출물, 성과, 영향을 수립하고, ③ 성과관리 계획을 수립해 그 핵심 정보(성과지표와 정보출처)를 추가해 PDM을 작성
- 경우에 따라 변화이론 작성 단계를 생략할 수 있으나, PDM은 변화이론을 기반으로 구성

### III. PDM의 개념과 구성

#### PDM(Project Design Matrix) 정의

- 논리적 프로젝트 기획을 통해 얻게 되는 최종 결과물
- 4행4열 형태의 프로젝트 기획 및 성과관리 도구
  - 어떤 자원을 투입해, 어떤 활동을 시행해, 어떤 목표를 달성하고자 하는지, 어떻게 성과를 관리할지 도식화
  - 사업의 구성요소와 성과관리 설계를 요약해, 주요 이해관계자의 이해와 커뮤니케이션을 촉진
  - 모니터링 및 평가 위한 객관적 토대 마련




### III. PDM의 개념과 구성

#### ▣ PDM의 구성

##### 〈수직 논리〉

“투입물 ⇒ 활동 ⇒ 산출물 ⇒ 성과 ⇒ 영향”은 **인과관계**로 구성  
우측의 중요가정을 통해 앞 단계로 진전 가능



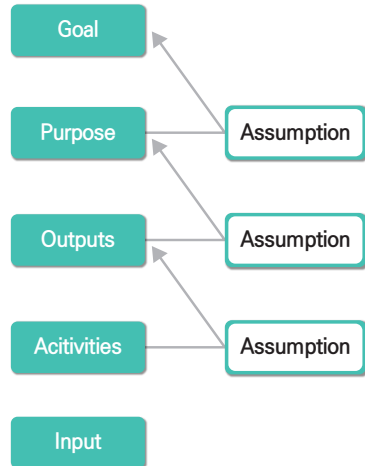
요약 (Narrative Summary)	객관적 검증지표 (Objectively Verifiable Indicators, OVIs)	검증수단 (Means of Verification)	중요가정 (Important Assumptions)
영향 (Impacts)			
성과 (Outcomes)			
산출물 (Outputs)			
활동 (Activities)	투입물(Inputs)		선행조건 (Pre-Conditions)

만약 목적이 달성되고 가정이 모두 충족되면, 상위 목표 달성에 기여할 것이다.

만약 산출물이 모두 생산되고 가정이 모두 충족되면, 목적이 달성될 것이다.

만약 개발행위가 모두 이행되고 가정이 모두 충족되면, 산출물이 생산될 것이다.

만약 자원이 모두 제공되고 가정이 충족되면, 개발행위가 수행될 것이다.



### III. PDM의 개념과 구성

〈수평적 논리〉

- 측정 가능한 성과지표와 입증수단
- 모니터링과 평가 시 객관적 근거 제공
- 이해관계자들에게 투명성 제공
- 외부요소 점검



요약 (Narrative Summary)	객관적 검증지표 (Objectively Verifiable Indicators, OVIs)	검증수단 (Means of Verification)	중요가정 (Important Assumptions)
영향 (Impacts)			
성과 (Outcomes)			
산출물 (Outputs)			
활동 (Activities)	투입(Input)		선행조건(Pre-Conditions)



## IV. PDM 작성 양식

### ❖ (PDM 개정) 2017년 KOICA PDM 용어와 기재방식 개정하고, 작성 가이드라인을 수립

- 양식과 용어 개정, 작성 지침 수립 통한 PDM의 표준화 실현
- PDM 수립 및 기재방식을 간소화, 업무 효율성을 제고, 성과관리 계획의 요약표로서의 본래 기능에 충실

### ❖ PDM 개정양식

사업명: (0000-0000)

작성자: 작성일: 양식번호: ver 1.0

요약 (Narrative Summary)	객관적 검증지표 (Objectively Verifiable Indicators, OVIs)	검증수단 (Means of Verification)	중요가정 (Important Assumptions)
<u>Impacts (영향)</u> 중장기적 관점에서 사업이 기여하는 수원국 개발전략의 세부 목표	-	-	성과에서 영향으로 연계되기 위해 충족되어야 할 가정
<u>Outcomes (성과)</u> 활동의 목표 또는 산출물로 인해 발생하는 행동변화	각 목표에 대한 달성도 측정하기 위한 지표	성과 데이터 수집 방법, 출처	산출물 도출에서 성과 달성으로 연계되기 위해 충족되어야 할 가정
<u>Outputs (산출물)</u> 활동을 통해 도출, 생산하는 재화 또는 서비스	산출물 생산 정도를 측정하기 위한 지표	산출물 데이터 수집 방법, 출처	활동에서 산출물 도출을 위해 충족되어야 할 가정
<u>Activities (활동)</u> 사업을 통해 실제 수행하는 활동	<u>Inputs (투입물)</u> KOICA 사업기간: 2000- 2000 사업비: 000만불 수원기관 분담재원: 000 만불 기타재원: 부지(00km)		<u>Pre-conditions (선행조건)</u>  활동 이행 위해 충족되어야 하는 선행조건

## IV. PDM 작성 양식

### ◆ 투입물(inputs)

- **(개념)** 사업시행을 위해 투입하는 예산, 인력 자원
- **(기재)** 사업기간, 예산, 수원국 투입자원만 기재
  - 수원국 분담사항(업무내용)이 아닌, 투입자원(토지, 인력) 정보기재
- 작성예시

KOICA	사업기간: 2017~2020 사업비: 500만불
수원기관	분담재원: 000만불 기타재원: 부지(00km <sup>2</sup> )

### ◆ 활동(activities)

- **(개념)** 사업을 통해 실제 수행하는 활동
- **(작성)** 예시: 병원건물 신축, 교사교육 실시, 교과과정 개발, 워크숍 개최 등
- “활동” 설정 체크리스트

확인사항	체크
산출물 도출을 위해 필요한 모든 핵심 중요 활동을 포함하고 있는가? (M&E 활동은 제외)	
활동의 집행, 착수 전에 필요한 선행조건이 기재되어 있는가? (정부 인증, 토지 확보 등)	
사업기간, 투입물을 고려할 때 충분히 현실적인 활동으로 구성되었는가?	



## IV. PDM 작성 양식

### 산출물(Outputs)

- **(개념)** 사업활동을 통해 직접적으로 도출할 수 있는 재화 또는 서비스로서, 주로 명사형태
- **(기재)** 목표치에 해당하는 용량, 면적 수치는 “객관적 검증지표” 항목에 표기

산출물	객관적 검증지표
신축된 병원	건축 공정율(총 면적00m <sup>2</sup> )
신규 개발된 교과과정 세트 3	교과과정 개발 건수(4개)
제공된 기자재 세트	제공된 기자재 개수(3종)

- **(개수)** 주요 산출물을 중심으로 **3-4개로 제한**
  - (선정기준) △총 사업비에서 차지하는 **예산 비중**, △ **성과목표 달성에 미치는 영향(중요도)** 고려해 선정

### “산출물” 설정 시 체크리스트

확인사항	체 크
활동(activities)을 통해 도출, 생산되는 핵심적인 재화 또는 서비스를 포함하는가?	
성과(outcomes) 달성을 위해 필요한 산출물을 모두 포함하는가?	
모든 산출물은 투입물과 활동을 통해 기간 내에 생산 또는 도출 가능한가?	

## IV. PDM 작성 양식

### ◆ 성과(Outcome)

- **(개념)** 활동 목표, 또는 산출물로 인해 발생하는 행동변화 상태
- **(용어)** 기존 “사업목적(project purpose)”에서 “성과(outcome)”로 용어 변경('17.12)
- **(원칙)** 초기성과(initial outcome)/중기성과(intermediate outcome)로 구분하지 않고, 하나의 outcome 설정
  - 1개 이상의 성과데이터 측정할 수 있도록, 운영기간(성과 발현 기간)을 고려한 사업기간 설정
  - 단, 사업기간 내 측정이 불가능한 중장기적 성과의 경우, 검증수단 항목에 기재 (예: 시스템 작동1년 후 2020년 3월 측정예정)
- **(지표개수)** 비용 합리적 성과관리 위해 1-2개 적정
  - 복합적인 사업이라 하더라도 3개 초과 지양
  - 복수의 지표 시, 1. 시설분만을 2. 안전관리율로 표기

### ◆ “산출물” 설정 시 체크리스트

확인사항	체 크
활동(activities)의 목표, 또는 산출물로 인해 발생하는 행동변화 상태를 기재하고 있는가?	
동 사업의 기간과 투입물, 활동을 통해 현실적으로 달성가능한 목표인가?	
책임성을 확보할 수 있는 최대 수준의 성과 목표를 담고 있는가?	
범위와 수준을 명확하게 정의할 수 있는 구체적인 목표인가?	
달성의 여부/정도가 측정 가능한 목표인가?	
산출물의 재구성 또는 동어반복은 아닌가?	
산출물 도출을 통해 달성 가능한 성과 목표인가?	
종료평가 시점에 달성 여부와 정도를 측정할 수 있는 목표인가?	





## IV. PDM 작성 양식

### 영향(impact)

- **(개념)** 해당 사업으로 인해 달성할 수 있는 성과가 아닌, 사업이 기여할 수 있는 전략적 목표
- **(용어)** 기존 “상위목표(overall goal)”에서 “영향(impact)”로 용어 변경 (‘17.12)
- **(지표 불요)** “영향”에 해당하는 장기적 목표/기대효과는 수립하되, 이에 대한 성과지표와 검증수단은 기재 불요
  - 개별사업 수준 직접적 성과관리 범위는 산출물과 성과로 제한
- **(전략목표)** 수원국의 관련 개발전략 중 세부목표와 SDGs 세부지표 함께 기재
- 작성예시

1. SDGs 4.c. 교사연수 통해 자격있는 교사 공급의 증대
2. ICT 활용 교원 비중 증가(니카라과 교육발전전략 제5목표)

### “영향” 설정 시 체크리스트

확인사항	체 크
동 사업의 성과 달성 통해 기여하는 넓은 범위와 수준의 장기적 변화 상태를 표현하는가?	
동 사업의 성과와 기타 내·외부 변화가 누적되어 발생하는 변화로서 적절한가?	
동 사업의 성과(Outcome) 목표와 연계되어 있는가?	
SDGs 또는 수원국의 국가개발전략에서 해당되는 전략목표를 명확히 기재하고 있는가?	

## IV. PDM 작성 양식

### PDM 샘플

사업명: 니카라과

(0000-0000)

작성자:

작성일:

양식번호: ver 1.0

요약 (Narrative Summary)	객관적 검증지표 (Objectively Verifiable Indicators, OVIs)	검증수단 (Means of Verification)	중요가정 (Important Assumptions)
<b>Impacts (영향)</b> 1. SDGs 4.c 자격있는 교사 공급 증대 2. 니카라과 ICT 활용 교원 비중 증가 (니카라과 교육발전전략 2017-21 제 5목표)			니카라과 교육발전전략 2017-2021 승인
<b>Outcomes (성과)</b> 니카라과 500개 중등학교 영어, 수학 교과교사의 ICT 활용 교육역량 강화	수료자 중 ICT 활용교육 선도교사 자격증 취득율	니카라과 교육부 DB	- 교육부-대학교 공동자격증 수여 - 대상 학교 ICT 인프라 구축
<b>Outputs (산출물)</b> 1. 개발된 연수프로그램 2. 양성된 마스터트레이너 3. 훈련받은 선도교사 4. 구축된 ICT 기자재	1. 신규 개발 연수프로그램 개수(4종) 2. 마스터트레이너 자격증(25명) 취득율 3. 선도교사 연수(1800명) 수료율 4. 기자재(6종) 공급율	1. PMC 종료보고 2. 교육부 DB 3. 초청연수보고서 4. 연수센터 관리대장	- 영어, 수학 교육과정 개편 완료 - 카라소 연수센터 조직 및 인력 배정
<b>Activities (활동)</b> 1. 연수 프로그램 개발 지원 - 온라인 연수 프로그램(2개 교과) - 오프라인 연수 프로그램(2개 교과) 2. 마스터트레이너 양성 - 현지 코칭 프로그램 - 초청연수 3. 선도교사 연수 지원 - 카라소 연수센터, 온라인 연수 지원 4. 연수센터 역량 강화 - 초청연수(관리자, 개발자) 5. ICT 기자재 공급 - 1개 PC 실습실, 7개 노트북, 7개 태블릿 실습실 - 스튜디오, 화상회의실, 강사 대기실	<b>Inputs (투입물)</b> KOICA (사업예산) 300만불 (사업기간) 2017-2019 수원기관 (분담재원) 00만불 (기타재원) 부지(00km <sup>2</sup> )	<b>Pre-conditions (선행조건)</b> - 카라소 내 교원연 수센터 법적 지원 획득 - 마스터트레이너 및 선도교사 운용 방안 수립	



## IV. PDM 작성 양식

### ■ PDM 점검사례

#### 〈 점검 포인트 〉

- 산출물-성과 간 논리적 연계성
- 성과로 적절한가? 산출물로 적절한가?
- 산출물이 활동내용의 반복은 아닌지?
- 성과지표 적정개수는?

프로젝트 요약 (Narrative summary)	지표 (Verifiable Indicator)
<u>영향(Impact)</u> 주민의 삶의 질 향상에 기여	1. 수혜 주민 만족도 2. 개선된 상수시설 수혜자수
<u>성과(Outcome)</u> 1. 주민의 상수도 접근성 확보 2. 상수도 보급을 통한 공공기관의 위생 및 서비스 여건 향상 3. 수인성 질병 발병 감소 4. 분고마 주 수자원 관리 정책 정비 5. 상수도 생산 및 공급	1. 1) 상수도 보급률 2) 가구별 물 사용량 변화율 3) 가구별 취수시간 감소율(남/여) 2. 상수보급 공공시설(보건소 학교)수 3. 수인성 질병 발병률 4. (주)정부 마스터플랜 채택 및 발효 여부 5. 일 6,000㎥ 상수 안정적 공급
<u>산출물(Outputs)</u> 1. 식수개발 마스터플랜 2. 신규 건립된 상수도 시설 3. 식수 개발 및 운영관리 교육 훈련	1. 마스터플랜 수립 및 발간 2. 1) 6,000㎥/일 정수장 완공 2) 83km 도수·송·배수 관로완공 3) 배수지 3개소 완공 4) Kiosk 25개소 완공

## IV. PDM 작성 양식

### PDM 점검사례

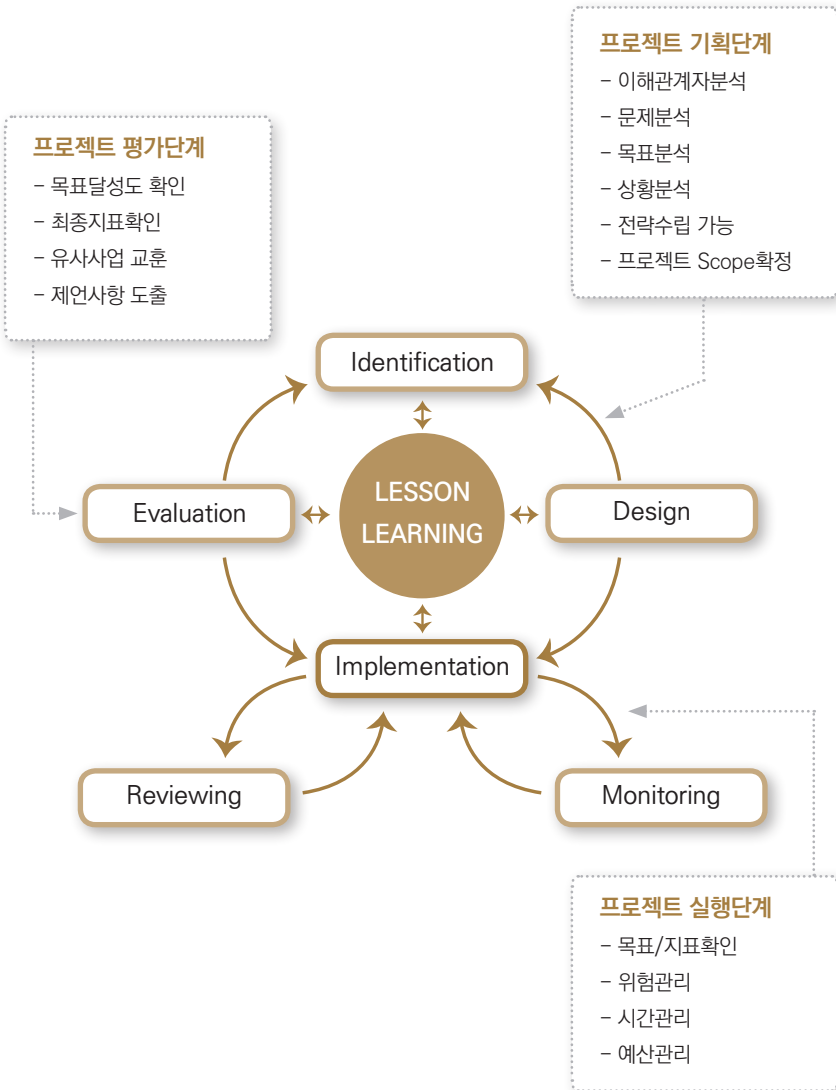
#### 〈 점검 포인트 〉

- 영향 기재방식이 적절한가?
- 성과 수준으로 적절한가? 성과목표와 지표가 부합하는가?
- 산출물 기재방식이 적합한가?
- 종료평가 시 측정가능한 성과목표인가?

프로젝트 요약 (Narrative summary)	객관적 검증지표 (Objectively Verifiable Indicators)
<b>영향(Impact)</b> - 하노이시 교통혼잡 완화, - 통행시간 단축, 교통사고 감소, - 배기가스 감축으로 교통환경 개선	1. 8호선 경로 교통수단 대체율 2. 8호선 경로 교통량 변화율 3. 8호선 경로 주거 및 상업시설 발전 정도 (인구유입, 지대상승, 상권형성 등)
<b>성과(Outcome)</b> 1. 지하철 건설 위한 자원 확보 2. 철도/지하철 관련 정책 개선 3. 8호선 도시철도건설 타당성검증 4. 기술이전 및 역량강화	1. 8호선 건설 자원 확보(및 착공) 2. 관련 정책 개선 건수/이행 건수 3. 8호선 건설 완료
<b>산출물(Outputs)</b> 1. 예비타당성조사 및 타당성조사 보고서 2. 환경영향평가 및 이주대책 보고서 3. 투자재원조달계획 4. 연수 및 워크숍 결과보고서	1. 타당성조사, 기본설계보고서 도출건수 (2건) 2. 환경영향평가, 이주대책보고서 도출건수 (2건) 3. 자원마련계획 수립 여부 4. 수원기관과의 공동워크숍 실시 건수

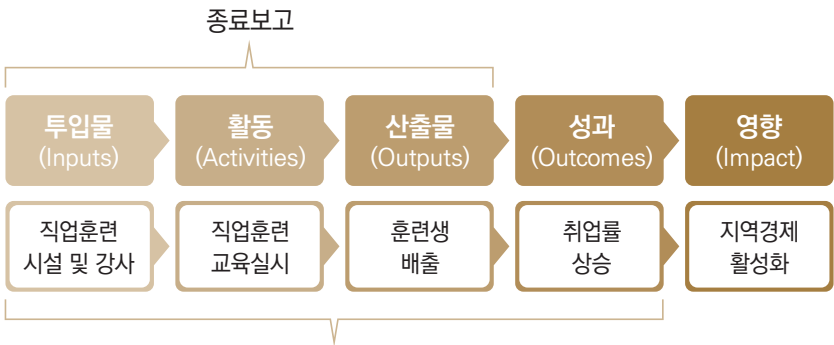


## V. PDM과 사업관리



## V. PDM과 사업관리

요약 (Narrative Summary)	객관적 검증지표 (Objectively Verifiable Indicators, OVIs)	검증수단 (Means of Verification)	중요가정 (Important Assumptions)
영향(Impact)	성과관리		위험관리
성과(Outcomes)			
산출물(Outputs)			
활동(Activities)	투입물(Input)		선행조건 (Pre-Condition)
일정관리	예산관리		



성과중심 모니터링(results-based monitoring)  
종료평가(사업종료 이후 1년 이내)



## VI. 성과점검 양식 활용

### ■ 성과점검 양식 도입 목적

국별협력사업 성과 데이터에 대한 표준양식 및 지침 수립으로 국별·분야별·기관성과 취합

### ■ 성과점검 양식 통한 성과정보의 관리 표준화

PDM은 사업의 내용과 성과관리 계획 요약표로서, 기초선, 목표치 비롯한 성과데이터 기재 불요

### ■ 성과관리 주기

- 산출물(outputs)

- 연간 데이터로 달성을 관리. 총 목표치는 종료보고 시점 기준으로 설정

## VI. 성과점검 양식 활용

종료보고 시점 달성 목표 수준으로 설정

	지표	구분	기초선	1차 년도	2차 년도	3차 년도	목표치
산 출 물	연수프로그램 개발	데이터 /실적	5%	-	-	15%	
		연간 목표치		-	-	20%	
		연간 달성율		-	-	75%	
		총 달성율				50%	
	마스터트레이너 양성	데이터 (실적)	5%	-	-	15%	
		연간 목표치		-	-	20%	
		연간 달성율		-	-	75%	
		총 달성율				50%	
	선도교사 양성	데이터 (실적)	5%	-	-	15%	
		연간 목표치		-	-	20%	
		연간 달성율		-	-	75%	
		총 달성율				50%	





## VI. 성과점검 양식 활용

### • 성과(outcomes)

- 원칙적으로 연간 데이터 확보, 목표치 대비 진전사항 검토하고 성과달성 가능성 제고. 단, 건축, 시스템 구축 등 주요 산출물 도출 후 일정 기간 이후 성과 점검이 가능한 경우, 모니터링 시점 자율결정(기초선, 최종 실적 외, 사업기간 중 **최소 1회 이상**)
- 총 목표치는 종료평가(종료보고 후 1년 이내) 시점 기준으로 설정

종료평가 시점 달성 목표 수준으로 설정

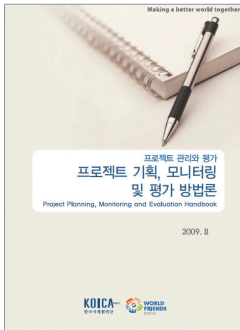
		지표	구분	기초선	1차 년도	2차 년도	3차 년도	목표치
성 과	지역 중등교사의 ICT활용 교육역량강화	ICT 활용교육 선도교사 자격증 취득율	데이터 /실적	5%	-	-	15%	30%
			연간 목표치		-	-	20%	
			연간 달성율		-	-	75%	
			총 달성율				50%	

## 참고문헌 목록

- AusAID. 2005. Aus Guideline: 4.2 Baseline studies.
- IFRC. 2013. Baseline Basics. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies.
- Linda G. Morra Imas, Ray C. Rist. 2009. The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations. World Bank.
- Linda G. Morra Imas and Ray C. Rist. 2016. 『개발협력 프로그램 평가의 설계와 실행』. 한국국제협력단 역. 한울아카데미.
- Jody Zall Kusek, Ray C. Rist. 2004. Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. World Bank.
- UNDG. 2010. Results-Based Management Handbook: Strengthening RBM harmonization for improved development results. UNDG.
- USAID. 2010. Performance Monitoring & Evaluation TIPS #6: Selecting performance indicators. 2nd edition. USAID.
- Isabel Vogel. 2012. Review of The Use of 'Theory of Change' in International Development. DFID.
- World Bank. 2013. Results Framework and M&E Guidance Note. World Bank.
- 한국국제협력단. 2009. 프로젝트 기획, 모니터링 및 평가방법론. 한국국제협력단.
- 한국국제협력단. 2016. 기초선조사 가이드라인. 한국국제협력단.
- 한국국제협력단. 2017. 종료평가 가이드라인. 한국국제협력단.

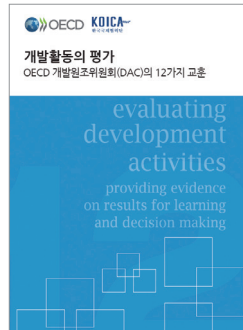
## 관련 도서 소개

### 프로젝트 기획 · 모니터링 및 평가

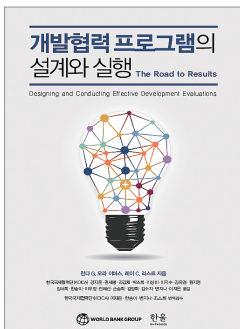


### 개발활동의 평가:

OECD 개발원조위원회(DAC)의 12가지 교훈



### 개발협력 프로그램 평가의 설계와 실행(The Road to Results)



### KOICA 기초선조사 가이드라인



업무메뉴얼
2018-01-100



**KOICA**

한국국제협력단

13449 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825

Tel. 1588-0434 Fax. 031-740-0247

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