

중앙선관위 국제선거참관 사업  
종료평가

2022. 11.

서울대학교 행정대학원  
국제개발협력평가센터

## <목 차>

<b>I. 서론</b> .....	<b>1</b>
1. 평가의 배경 .....	1
2. 평가의 목적 .....	3
3. 평가의 범위 .....	4
4. 평가 방법론 .....	4
5. 데이터 수집 .....	6
<b>II. 대상 사업 개요</b> .....	<b>9</b>
1. 사업 배경 및 목적 .....	9
2. 연도별 프로그램 현황 .....	11
<b>III. 해외 사례 분석</b> .....	<b>17</b>
1. 국제선거참관사업의 개요 .....	17
2. 해외 국제선거참관 사업 사례 .....	19
<b>IV. 변화이론 및 평가 프레임워크</b> .....	<b>25</b>
1. 평가대상으로서 「국제선거참관 프로그램」의 특수성: 대응적 사실을 활용한 주류 방법론(Counter-factual Paradigm:CFP) 적용의 한계 .....	25
2. 변화이론 및 평가 매트릭스 .....	28
<b>V. 평가 기준별 분석</b> .....	<b>34</b>
1. 적절성 .....	34
2. 일관성 .....	39
3. 효과성 .....	42
4. 효율성 .....	67
5. 지속가능성 .....	74

VI. 결론 및 시사점 .....	77
1. 평가 결과의 종합 .....	77
2. 정책적 시사점 .....	82
VII. 참고 문헌 .....	85
Appendix .....	89
Appendix1. 설문지 .....	89
Appendix2. 응답자 기초 통계 결과 .....	95

## 〈표 차례〉

〈표 1〉 이해관계자 인터뷰 일정 .....	7
〈표 2〉 설문 응답자 참관사업 참여년도 .....	8
〈표 3〉 국제선거참관 프로그램 종합 .....	10
〈표 4〉 2016년 프로그램 참가자 현황(대륙별) .....	11
〈표 5〉 2016년 프로그램 참가자 현황(직위별) .....	12
〈표 6〉 2017년 프로그램 참가자 현황(대륙별) .....	13
〈표 7〉 2017년 프로그램 참가자 현황(직위별) .....	13
〈표 8〉 2018년 프로그램 참가자 현황(대륙별) .....	14
〈표 9〉 2018년 프로그램 참가자 현황(직위별) .....	14
〈표 10〉 2022년 프로그램 참가자 현황(대륙별) .....	16
〈표 11〉 국내외 국제선거기관의 국제선거 프로그램 특징 .....	24
〈표 12〉 변화이론 구축을 위한 기존 선행연구 검토 및 증거수집 결과 요약 .....	31
〈표 13〉 평가 매트릭스 .....	32
〈표 14〉 모니터하고 싶은 특정 활동/과정이 있었는지 여부 .....	37
〈표 15〉 사전 교육의 목적이 분명했는지 여부 .....	44
〈표 16〉 사전 교육의 내용이 잘 구성되었는지 여부 .....	44

<표 17> 사전 교육이 중앙선관위에 대한 유용한 정보를 제공하였는지 여부	45
<표 18> 강의가 선거 과정의 관리와 관련이 있었는지 여부	45
<표 19> 강의가 선거 과정의 기술과 관련이 있었는지 여부	45
<표 20> 강의장 시설이 집중할 수 있는 환경이었는지 여부	45
<표 21> 사전 교육에 할당된 시간이 충분하였는지 여부	46
<표 22> 사전 교육에서 다른 정보의 양이 충분하였는지 여부	46
<표 23> 사전 교육에 필요한 장비가 잘 준비되었는지 여부	46
<표 24> 사전 교육을 다른 사람에게 추천할지 의사 여부	46
<표 25> 선거 참관의 학습 목표가 분명하였는지 여부	47
<표 26> 선거의 전반적 과정을 모니터할 수 있었는지 여부	47
<표 27> 선거 참관 내용이 학습 목표를 달성하는데 초점이 맞추어졌는지 여부	48
<표 28> 세미나 학습 내용을 선거 참관과 연결할 수 있었는지 여부	48
<표 29> 선거 참관에 충분한 시간이 할당되었는지 여부	48
<표 30> 세부적인 선거 과정을 모니터할 수 있었는지 여부	48
<표 31> 다른 참가자들과 교류의 기회가 있었는지 여부	49
<표 32> 다른 참가자들과 활발히 교류하였는지 여부	49
<표 33> 프로그램 참가자와의 네트워크를 유지하고 있는지 여부	50
<표 34> 참가자 및 강의자와의 상호작용을 통해 지식을 얻었는지 여부	50
<표 35> 프로그램 참가자와의 네트워크를 유지하고 있는지 여부	50
<표 36> 강의자와 활발히 교류하였는지 여부	50
<표 37> 한국적인 문화 탐방을 하였는지 여부	51
<표 38> 스텝이 양질의 서비스를 제공하였는지 여부	51
<표 39> 한국 방문 전 한국 문화에 대한 관심이 있었는지 여부	52
<표 40> 스텝이 양질의 서비스를 제공하였는지 여부	52
<표 41> 다른 참가자들과 교류의 기회가 있었는지 여부	52
<표 42> 스텝의 태도가 친절하였는지 여부	52
<표 43> 스텝의 지식이 충분하였는지 여부	53

<표 44> 스텝의 태도가 친절하였는지 여부 .....	53
<표 45> 문화 탐방 활동 시 즐거운 시간을 보냈는지 여부 .....	53
<표 46> 스텝의 지식이 충분하였는지 여부 .....	53
<표 47> 토론 세션이 질서 있게 진행되었는지 여부 .....	54
<표 48> 토론 시간이 충분하였는지 여부 .....	54
<표 49> 피드백 공유 및 프로그램 평가에 대한 시간이 별도로 할당되었는지 여부 .....	55
<표 50> 토론 세션이 다른 참가자들과의 네트워크 형성에 도움이 되었는지 여부 .....	55
<표 51> 중앙선관위가 토론 세션 중 약속한 바를 적절히 이행하였는지 여부 .....	55
<표 52> 참가자들간의 교류로 인해 프로그램에 더 열심히 참여했는지 여부 .....	56
<표 53> 중앙선관위와의 경험으로 인해 프로그램에 더 열심히 참여했는지 여부 .....	56
<표 54> 프로그램을 통해 자국에 적용할 유용한 지식을 얻었는지 여부 .....	57
<표 55> 투표 절차에 대해 설명 가능한지 여부 .....	58
<표 56> 개표 절차에 대해 설명 가능한지 여부 .....	58
<표 57> 투표지 분류기에 대해 설명 가능한지 여부 .....	58
<표 58> 투표용지 발급기의 기능에 대해 설명 가능한지 여부 .....	59
<표 59> 한국의 정치 체제에 대한 이해 여부 .....	59
<표 60> 중앙선관위 기능과 역할에 대한 이해 여부 .....	60
<표 61> 중앙선관위가 관리하는 선거 종류에 대한 이해 여부 .....	60
<표 62> 한국에서 가능한 5가지 선거 방법에 대한 이해 여부 .....	60
<표 63> 통합선거인명부에 대한 이해 여부 .....	61
<표 64> 통합선거인명부 작성법에 대한 이해 여부 .....	61
<표 65> 문화 탐방 활동을 통해 한국에의 인식이 긍정적으로 변화했는지 여부 .....	62
<표 66> 프로그램 참여 후 한국에의 더 우호적 이미지를 갖게 되었는지 여부 .....	62
<표 67> 프로그램을 통해 자국에 적용할 유용한 지식을 얻었는지 여부 .....	63
<표 68> 본 프로그램을 통해 유용한 지식을 얻었다면, 자국에 적용을 시도해보았는지 여부 .....	64
<표 69> 동종의 한국 국제선거참관 프로그램을 추천할 의사가 있는지 여부 .....	75

## 〈그림 차례〉

[그림 1] 변화이론 구축의 단계 .....	28
[그림 2] 국제선거참관사업 구성의 이해 .....	28
[그림 3] 국제선거참관사업 변화이론 .....	29
[그림 4] 국제선거참관사업 변화이론과 평가 기준 .....	30

# I. 서론

## 1. 평가의 배경

- 중앙선거관리위원회(이하 ‘중앙선관위’)는 2014년부터 2022년까지 총 6회에 걸쳐 ‘국제선거참관사업’을 시행해온 바 있으나, 사업별 평가에 한계가 존재하였음<sup>1)</sup>
- 국제선거참관사업은 다국가 초청 연수사업으로, 선거 관련 국제기구 및 수원국 선거 기관 관계자를 대상으로 하는 선거 제도 및 절차에 대한 역량강화를 목적으로 함
- (국제선거참관사업에 대한 평가) 그간 참관사업의 매 사업별로 그 수준과 범위에 차이가 존재하며, 대부분의 사업 평가가 참여자 만족도 조사에 그쳐왔음
- (한국의 ODA에서 초청연수 사업 비중의 증가) 수원국의 자생력 강화를 위해 개인, 기관 및 국가 수준의 역량강화(capacity building)가 선행되어야 한다는 문제의식이 대두됨에 따라 수원국의 역량강화를 위한 초청연수 프로그램이 확산됨
- 특히, 수원국은 단기간에 성장한 한국의 제도 및 발전 경험을 원하기에 이에 대한 수요가 증대됨. 2000년부터 초청연수 프로그램은 지속적으로 진행되고 있음(한국행정연구원, 2014)
- 2021년 기준 연수사업은 한국 ODA의 4.6%를 차지하며, 개발컨설팅(3.3%), 민관협력(2.7%) 사업보다 높은 비중을 보임
- Morgan(2013)도 설명하고 있듯이, 사업 운영자들의 주장과는 달리 능력 배양을 위한 연수사업의 성과는 종종 의심의 대상이 되어 왔으며, 사업의 성과를 평가하는 방법론, 그에 따른 책임성, 사업으로부터 도출할 수 있는 교훈에 대해서도 개발협력 커뮤니티 내에서 많은 논란이 지속되어 왔음

1) 본 평가는 2016년~2022년까지 5회의 선거참관사업에 대해서 이루어짐

- 이러한 논란의 중심에는 초청 연수사업에 어떠한 평가 방법론을 적용할 것인가에 대한 어려움이 자리잡고 있음
  - 문제의 일부분은 Morgan(2013: 76)이 지적하고 있듯이 ‘능력’이라는 개념에 대해 학계의 의견이 통일되지 않고 있으며, 이를 어떻게 조작적으로 정의하고 측정할 것인가도 실증적으로 어려운 과제로 여겨지고 있기 때문임
  - 또 하나의 문제점은 초청 연수사업이 의도하는 최종적인 목적(예: 대상국 정책 수립능력의 향상, 대상국 정책역량 향상에 따른 경제발전 등)과 사업 간의 인과관계 경로가 너무 멀어서 인과관계 달성의 확인 여부가 쉽지 않고 중간 경로에 수많은 맥락적 요인들이 개입하여 인과관계의 식별을 혼동시킬 가능성이 높기 때문임
  - 마지막으로 종종 초청연수 사업은 소규모 인원에 대해 단기간에 걸쳐 실시되는 경우가 빈번하기 때문에 분석의 대상이 되는 참여자 표본의 크기가 클 수 없어 정량적으로 엄밀성을 요구하는 분석방법을 적용하기 어렵고, 아울러 비교가능한 비교집단에 관한 데이터를 수집하기도 힘들다는 문제가 존재함
- 바로 이러한 원인 때문에 그동안 국내외의 ODA 시행기관들이 수행한 초청연수 사업에 대한 평가는 대부분 참여자들의 만족도를 측정하는 방법으로 평가를 수행하는 경우가 빈번하였음
- 그러나 일반적으로 사업의 참여자가 인식하는 만족도의 수준은 사업의 성과를 측정하는 지표의 하나로서 포함될 수는 있으나 이를 효과성을 측정하는 개념으로 이해해서는 안 되는 것으로 이해되고 있음
  - 사업 참여자의 만족도 수준과 효과성의 수준이 정(+)의 관계를 갖고 있다면 만족도 지표를 효과성의 대리 지표로 분석하는 것이 가능할 수 있으나 많은 경우 이들 두 지표 간에 관계가 없거나 많은 경우 역(-)의 관계가 존재하기 때문에 만족도 지표를 통한 효과성의 측정은 평가결과를 심각하게 왜곡시킬 가능성이 있음



- 예를 들어 연수사업 참여자에게 많은 분량의 과제제출을 요구하거나 엄격한 규율이 수반되는 교육활동에 참여하도록 요구한다면 참여자의 만족도는 낮아질 수 있으나, 역량배양이라는 사업의 효과 측면에서는 효과성이 높아질 수 있음
- 이러한 문제점들을 감안하여 본 보고서에서는 ODA 분야에서 널리 통용되고 있는 OECD DAC의 여섯 가지 평가 기준, 즉 적절성, 효율성, 일관성, 효과성, 영향력, 지속가능성 등의 평가 기준들<sup>2)</sup>을 인과관계적 변화이론의 틀 속에서 재해석하여 통상적인 ODA 사업평가 연구와는 차별적인 방법으로 분석을 수행하고자 함

## 2. 평가의 목적

- 본 보고서에서는 다음과 같은 연구목적들을 달성하기 위해 평가연구를 진행함
  - 「중앙선관위 국제선거참관 사업」의 사업 설계 및 집행과정, 산출을 평가하며, 동 발생시킨 효과성을 인과관계 추론을 위한 사회과학적 접근법 중 발생주의적 인과추론에 입각하여 분석하여 효과성을 파악함(OECD DAC 기준: 적절성, 일관성, 효과성)
  - 효과성 발생의 전제 조건이 되는 수행과정 및 절차에 대한 적합성 및 예산효율성을 평가함(OECD DAC 기준: 효율성)
  - 「중앙선관위 국제선거참관 사업」이 발생시킨 효과성이 우리 정부의 정책과 수원국 우선순위와 부합하는지 평가(OECD DAC 기준: 적절성)
  - 「중앙선관위 국제선거참관 사업」의 사업개선 방안을 도출함
  - 「중앙선관위 국제선거참관 사업」의 성과 측정 및 사후평가 방식의 개선을 위한 제언을 도출함

---

2) 동 연구에서는 OECD DAC 6가지 평가 기준 중 '영향(Impact)'를 제외한 5가지 평가 기준에 한하여 평가를 진행함

### 3. 평가의 범위

- 본 평가는 종료평가이나, 평가대상인 5개의 사업의 종료 시점이 모두 상이하다는 점과 코로나-19 상황을 고려하여 사업의 과정평가와 종료 시점의 단기 성과를 중심으로 평가를 진행함
- 사업 과정과 결과에 대한 평가를 통해 사업 기획 시 의도되었던 사업의 성과(산출물 및 단기성과) 달성 여부 및 기타 성과를 측정하고 이를 기반으로 향후 유사 사업 추진을 위한 교훈을 도출하고자 함
- 사업 이론의 구축과 검증을 통해 사업 설계의 적절성, 효과성 및 효율성, 사업성과의 지속가능성을 위한 조치 여부 등을 평가하고, 사업의 과정과 결과에 영향을 미치는 외부요인(환경, 문화 및 사회경제학적 요인)과의 관계 또한 파악하여 분석하는 것을 평가의 범위로 설정함

### 4. 평가 방법론

- 동 평가는 국제참관사업의 특성과 시간 및 자원의 제약을 고려하여 형성평가(Formative Evaluation)에 중점을 둔 이론기반평가(Theory based evaluation)를 수행함
- 발생주의적 인과추론이란 구체적으로 도출된 사업이론(i.e. 사업 변화이론 등)에 기반하여 사업을 구성하는 활동들이 의도하는 성과의 달성으로 이어지는 인과적 메커니즘(Causal Mechanism)을 분석하는 형태의 인과추론 방법임
- 이를 위해선 단순한 형태의 사업의 논리모형이 아닌 사업의 주요 이해관계자와 사업과정과 결과에 영향을 미칠 수 있는 맥락적 요소의 식별이 가능한 사업이론의 구축이 필수적임. 특히, 사업이론에서 식별한 인과관계 작동에 대해 충족되어야 하는 가정이 신뢰 가능한 이론적 증거들을 통해 식별하는 것이 중요함
- 변화이론 기반 분석을 통해 여러 가지 평가적 한계를 극복하고 사업 효과성 외 주요 평가항목 및 질문에 대한 평가결과 도출이 가능함

- 중앙선관위 국제선거참관 사업에 대한 종료평가는 ①사업 기초선 및 종료선 조사 시 비교군이 부재하였으며, ②통계적 분석이 가능한 수준의 시계열 데이터 또한 부재하고, ③기초선 및 종료선 산출 데이터가 존재하지만 사업의 장기적 성과 측정을 할 수 있는 수준이 아니고, ④사업이 종료된 지 2년이 되어가는 평가 시점, 평가 예산 및 일정, 그리고 코로나 상황에 따라 양적 데이터의 추가적 수집이 어렵다는 여러 한계점이 존재함
- 이러한 한계들에도 불구하고 변화이론에 기반한 이론기반평가 방법론(TBE) 적용을 통해 ①사업이 이론적으로 의도한 성과를 달성할 수 있도록 설계되었는지에 대한 검증(i.e. 이론 실패여부의 검증)과 ②이론실패의 가능성이 없는 경우 사업 과정상의 문제점 발생 여부와 실제 추진과정에 대한 평가, 그리고 ③최종 성과달성 여부(데이터가 존재하는 경우) 및 이론적 달성 가능성(데이터 부재의 경우)을 확인 가능함
- 따라서 본 평가팀은 주요 평가 질문의 식별과 함께 사업 변화이론의 구축을 평가의 첫 단계로 설정하였음. 해외 우수 기관들의 국제선거참관 사업 평가 보고서 및 학술연구에 대한 면밀한 문헌조사와 사업자료들에 대한 조사를 통해 1차적으로 변화이론을 구축하고 변화이론상의 가정을 식별할 예정임. 또한 평가 기간 중 수집하는 자료/데이터를 통해 평가 종료 시까지 지속적으로 변화이론을 개선하고 검증함
- 이러한 변화이론 기반 분석 과정 안에서 적절성, 일관성, 효율성, 효과성, 지속가능성 등 주요 평가항목의 평가질문에 대한 평가결과를 도출함
  - 정책 및 사업 보고서에 대한 조사 및 분석을 통해 직관적으로 결과 도출이 가능한 평가 질문들은 변화이론에 기반한 추가 분석 없이 평가결과를 도출할 수 있음
- 평가팀은 변화이론 기반 분석 수행 시 각기 다른 출처와 종류의 데이터를 비교할 수 있도록 하여 평가 결과의 신뢰도를 확보하고자 함
- 변화이론 상 식별된 가정의 충족 여부 확인 시(i.e. 인과관계의 작동 여부 확인을 위해) 사업 모니터링을 통해 수집된 양적 및 질적

데이터와 평가팀이 추가적으로 조사하여 수집한 데이터(i.e. 추가적 문헌조사 결과 및 이해관계자의 인터뷰 결과 등)를 비교하여 Triangulation(삼각 검증)이 될 수 있도록 함

## 5. 데이터 수집

- 평가를 위한 자료 조사는 관련 문헌조사 및 사업 담당자와 협조 기관 관계자 인터뷰를 중심으로 진행함
- (문헌조사) 문헌조사는 정부 및 중앙선관위 정책 보고서(수원국 및 수혜 기관 전략자료, 대한민국 정부 정책보고서 등), 유사 사업 결과보고서 및 학술자료를 대상으로 진행함
  - 중앙선관위의 결과보고서를 바탕으로 사업의 전반적인 현황과 구체적인 사업 내용 등을 파악할 수 있었고, 참관사업의 큰 틀과 방향성을 확인할 수 있었음
  - 타 국가 및 타 기관의 참관사업 관련 유사 사업 보고서 혹은 기타 선행연구(평가 보고서 및 학술연구 등)에 대한 면밀한 문헌조사를 토대로 사업 변화이론을 도출함
- (주요 이해관계자 인터뷰) 국내 주요 이해관계자는 중앙선관위 행정국제과 담당자 및 유관기관 담당자로 식별하고 있음. 이에 사업 담당자인 중앙선관위 행정국제과, 그리고 유관기관인 A-WEB의 연수홍보팀과의 인터뷰를 진행함. 인터뷰를 통해 평가팀이 구축한 변화이론에 대한 검토, 주요 평가질문에 대한 정보 수집, 확보가능한 추가 문헌자료 및 데이터 여부 확인 등을 진행함
  - 이해관계자 인터뷰를 통해 문헌조사에서는 파악할 수 없었던 심층적인 정보를 수집할 수 있었으며, 변화이론에서 식별한 가설의 검증 또한 이루어질 수 있었음
  - 이해관계자 인터뷰 문항은 문헌조사와 변화이론에서 식별한 가정들에 기반하여 반구조적(semi-structure) 형식으로 개발되었으며, 인터뷰 대상자에 따라 질문 내용이 재구성되었음

- 국내 코로나 상황과 인터뷰 대상자 상황에 맞춰 Zoom 화상 인터뷰로 진행되었음
- 이해관계자 인터뷰는 기관별 한 번씩 총 2회 진행되었으며, 세부 사항은 아래 표에서 확인할 수 있음

<표 1> 이해관계자 인터뷰 일정

기관	일시	대상
중앙선관위(행정국제과)	9월 29일 오후 3시~4시 30분	조형진 주무관, 유근혁 주무관, 나민홍 주무관
A-WEB(연수홍보팀)	11월 4일 오전 10시~11시	조진주 팀장, 임구 연구원

- (사업 참석자 설문조사) 선거 참관사업에 참석자를 대상으로 설문조사를 실시하여 사업을 통해 습득한 지식 및 사업에서의 경험 등에 대한 정보를 수집하였음
- 설문은 크게 참관사업에서 진행한 활동들에 대한 평가와 참관사업을 통해 얻은 선거 관련 지식과 관련된 문항들로 이루어져 있으며, 이러한 문항들은 사업을 위해 구축한 변화이론에 기반하여 구성됨
- ※ 세부 설문 문항은 부록 참고
- 설문의 참여율을 높이고 접근성을 확보하기 위해서 설문조사는 구글 서베이 폼(Google Forms)의 형태로 제공되었으며, 중앙선관위의 협조를 받아 공문과 함께 배포되었음
- 설문은 10월 11일부터 10월 21일까지 1차적으로 배포되었고, 추가 응답을 위해 11월 11일까지 진행되었음
- 설문조사는 2016년부터 진행한 중앙선관위의 모든 참관사업의 참석자들을 대상으로 진행되었으며, 총 40명의 응답을 수집하였음. 설문 응답자들이 참석한 선거참관 사업은 <표 2>에서 확인할 수 있음

<표 2> 설문 응답자 참관사업 참여년도

참여년도	응답 수
2016	8(20.00%)
2017	5(12.50%)
2018	7(17.50%)
2020	4(10.00%)
2022	16(40.00%)
합계(단위: 명)	40(100%)

## II. 대상 사업 개요

### 1. 사업 배경 및 목적

- (사업 배경 및 목적) 「국제선거참관 프로그램」은 중앙선거관리위원회가 세계선거기관협의회(이하 ‘A-WEB’)와 협력하여 2014년부터 2022년까지 총 6회에 걸쳐 시행하여 온 다국가 연수사업으로, 한국선거제도의 해외전파와 수원국의 SDGs 16(평화와 정의·제도) 이행을 위한 ODA 사업의 일환으로 추진됨.
- 한국의 선거관리기법 및 선거 ICT를 전파하고 해외 선거기관 등과의 교류·협력 증진 및 국제적 인적 네트워크 구축을 도모하며 대한민국 국가 브랜드 제고와 세계 민주주의 발전에 기여하고자 실시되었음
- (사업대상) 사업의 참여대상은 선거 관련 국제기구 및 수원국 선거기관 관계자로, 초청 대상은 ODA 수원국 및 교류·협력 사례와 참가의향서 제출 등을 종합적으로 고려하여 최종적으로 선정하였음
- 지난 2016~2018년간 53개국에서 193명이 한국을 방문하였으며, 사이버 참관으로 전환된 20년에는 230여 개 기관에, 22년도에는 160명에 온라인 참관을 안내·진행하였음
- (평가대상 사업개요) 본 평가는 2016년 및 2017년, 2018년, 2020년, 2022년에 실시된 「국제선거참관 프로그램」을 대상으로 하고 있으며, 2016~2018년의 경우, 선거 관련 국제기구 및 각국의 선거 관계자들을 한국으로 직접 초청하여 실시하였고 2020년 및 2022년의 경우, 코로나로 인하여 사이버 선거 참관으로 변경·운영하여 간접 참관의 기회를 제공하였음
- (연도별 주제) 2016년에는 제20대 국회의원선거, 2017년에는 제19대 대통령선거, 2018년에는 제7회 전국동시지방선거를 참관하였으며, 2020년에는 제21대 국회의원선거 투·개표 절차를 녹화하여 참관 영상물을 게시·안내하였고, 2022년에는 제20대 대통령선거의 실시간 온라인 참관 기회를 제공하였음

- (연도별 예산) 총 5회의 사업 예산은 회차별 기준으로 평균 256.4백만원으로, 3개 초청 사업은 평균 366백만원, 사이버 참관사업은 평균 92백만원임
- (사업 구성요소) 본 사업의 2016~2018년 프로그램은 크게 ①한국 선거제도 등 소개, ②사전투표 및 투·개표 참관, ③서울국제선거포럼 참여, ④참관 결과 발표 및 토론(평가회), ⑤부대행사 등으로 구성되었으며, 2020년은 투·개표 절차 녹화 영상물 게시, 2022년은 Zoom을 통한 실시간 참관 및 YouTube 동시 송출을 통한 사이버 참관이 이루어졌음

<표 3> 국제선거참관 프로그램 종합

연번	국가	구분	사업명	사업연도	사업예산	참가대상	주최	추진방식
1	다국가	연수사업	제20대 국회의원선거 국제선거참관 사업	2016	338백만원	34개국 70명	중앙선관위 및 A-WEB	오프라인 초청
2	다국가	연수사업	제19대 대통령선거 국제선거참관 사업	2017	338백만원	35개국 68명	중앙선관위/ A-WEB 후원	오프라인 초청
3	다국가	연수사업	제7회 전국동시지방선거 국제선거참관 사업	2018	422백만원	27개국 55명	중앙선관위/ A-WEB 협업	오프라인 초청
4	다국가	연수사업	제21대 국회의원선거 사이버 국제선거참관 사업	2020	74백만원	230여 개 기관	중앙선관위	온라인 참관
5	다국가	연수사업	제20대 대통령선거 사이버 국제선거참관 사업	2022	110백만원	23개국 160명	중앙선관위	온라인 참관



## 2. 연도별 프로그램 현황

- (2016년) 제20대 국회의원 선거 참관에는 5개(아시아, 아메리카, 유럽, 아프리카, 오세아니아) 대륙 34개 기관(8개 선거 관련 국제기구 및 24개국 선거기관, 2개 장비업체)에서 총 70명의 선거 관련 기관 관계자 및 국제기구 관계자들이 참석함
- 2016년 국제선거참관 프로그램은 A-WEB과 공동주최로 4월 8일~14일 6박 7일간 한국에 초청하여 실시되었으며, 사전투표 및 투·개표 분야에 중점을 두었음
  - 중앙선거관리위원회는 오리엔테이션 및 한국 선거제도 등 소개, 사전투표 및 투·개표 참관, 참관 결과 발표·토론 등 운영업무를 총괄함
  - A-WEB은 참관단 초청, 입·출국 관리, 모의 사전투표 및 투·개표 체험을 총괄하고, 행사 운영 지원인력을 지원함
- 참관 프로그램은 ①오리엔테이션 및 한국 선거제도 등 소개, ②사전투표 및 투·개표 참관, ③2016 서울국제선거포럼 참여, ④선거장비 전시회, ⑤참관 결과 발표 및 토론(평가회), ⑥부대행사(중앙위원회 방문 및 문화체험 등) 순으로 진행됨

<표 4> 2016년 프로그램 참가자 현황(대륙별)

구분	지역	기관	인원	세부 현황	비고
	계	34	70	-	
참관자	아시아	15	33	몰디브(4), 몽골(3), 말레이시아(2), 미얀마(2), 부탄(2), 스리랑카(2), 인도(2), 인도네시아(7), 우즈베키스탄(4), 캄보디아(2), 카자흐스탄(1), 키르기스공화국(1), 필리핀(1)	
	아메리카	6	9	도미니카공화국(2), 미국(2), 에콰도르(2), 엘살바도르(2), 콜롬비아(1)	
	유럽	5	9	벨라루스(1), 보스니아-헤르체고비나(2), 조지아(2), 아르메니아(2), 알바니아(1), 헝가리(1)	
	아프리카	4	7	말라위(2), 케냐(2), 콩고민주공화국(2), 튀니지(1)	
	오세아니아	1	2	피지(2)	
발제자		3	6	루마니아(1), 몽골(1), 미국(1), 아프카니스탄(1),	포럼

			스웨덴(1), 키르기즈공화국(1)	참여
장비업체	2	4	영국-스마트매틱(1), 프랑스-사이틀(3)	

<표 5> 2016년 프로그램 참가자 현황(직위별)

구분	직위	인원	세부 현황	비고
	계	70	-	
참관자	위원장	6	말라위(1), 인도네시아(1), 우즈베키스탄(1), 엘살바도르(1), 알바니아(1), 튀니지(1)	
	부위원장 및 위원	14	몰디브(1), 몽골(2), 말레이시아(1), 인도네시아(3), 에콰도르(2), 엘살바도르(1), 부탄(1), 조지아(1), 콜롬비아(1), 케냐(1)	
	사무총장 등	5	우즈베키스탄(2), 스리랑카(2), 캄보디아(1), 도미니카공화국(2), 몰디브(3), 몽골(1), 말라위(1), 말레이시아(1), 미국(2), 미얀마(2), 보스니아헤르체고비나(2), 부탄(1), 벨라루스(1), 아르메니아(2), 인도(2), 인도네시아(3), 우즈베키스탄(1), 엘살바도르(1), 조지아(2), 카자흐스탄(1), 캄보디아(1), 키르기즈공화국(1), 피지(2), 콩고민주공화국(2), 케냐(1)	
	직원 등	35	도미니카공화국(2), 몰디브(3), 몽골(1), 말라위(1), 말레이시아(1), 미국(2), 미얀마(2), 보스니아헤르체고비나(2), 부탄(1), 벨라루스(1), 아르메니아(2), 인도(2), 인도네시아(3), 우즈베키스탄(1), 엘살바도르(1), 조지아(2), 카자흐스탄(1), 캄보디아(1), 키르기즈공화국(1), 피지(2), 콩고민주공화국(2), 케냐(1)	
	발제자 등	6	IDEA(1), A-WEB 관계자(4): 미국, 몽골, 카자흐스탄, 스웨덴, 키르기즈 공화국(1)	포럼 참여
	장비업체	4	영국-스마트매틱(1), 프랑스-사이틀(3)	

□ (2017년) 제19대 대통령선거 참관에는 5개(아시아, 아메리카, 유럽, 아프리카, 오세아니아) 대륙 35개 기관(5개 선거 관련 국제기구 및 30개국 선거기관)에서 총 68명의 선거 관련 기관 관계자 및 국제기구 관계자들이 참석함

○ (일정) 2017년 국제선거참관 프로그램은 중앙선거관리위원회가 주최하고 A-WEB이 후원하여 5월 4일~10일 6박 7일간 한국에 초청하여 실시됨

- 중앙선거관리위원회는 오리엔테이션 및 한국 선거제도 등 소개, 사전투표 및 투·개표 참관, 참관 결과 발표·토론 등 프로그램 기획과 과정, 운영업무를 총괄함
- A-WEB은 참가자 등록 등을 대행하며 모의 사전투표 체험 및 개표 시연을 진행하고 행사 운영 지원인력을 지원함

- 참관 프로그램은 ①개회식 및 한국 선거제도 등 소개, ②사전투표 및 투·개표 참관, ③2017 서울국제선거포럼 참여, ④아름다운 선거문화 공연 관람, ⑤참관 결과 발표 및 토론(평가회), ⑥부대행사(중앙위원회 방문 및 문화체험 등) 순으로 진행됨

<표 6> 2017년 프로그램 참가자 현황(대륙별)

구분	지역	기관	인원	세부 현황	비고
	계	35	68	-	
참관자	아시아	15	32	카자흐스탄(2), 키르기스공화국(2), 우즈베키스탄(4), 이라크(1), 요르단(1), 부탄(2), 인도네시아(2), 미얀마(2), 태국(4), 방글라데시(2), 캄보디아(2), 몰디브(2), 필리핀(2), 스리랑카(2), 몽골(2)	
	아메리카	11	18	도미니카공화국(3), 미국(5), 멕시코(1), 콜롬비아(2), 에콰도르(2), 엘살바도르(2), 파라과이(1), 볼리비아(2),	
	유럽	4	9	오스트리아(1), 프랑스(1), 영국(1), 우크라이나(2), 조지아(2), 루마니아(2)	
	아프리카	3	5	기니(1), 말라위(2), 탄자니아(2)	
	오세아니아	2	4	피지(2), 사모아(2)	

<표 7> 2017년 프로그램 참가자 현황(직위별)

구분	직위	인원	세부 현황	비고
	계	68	-	
참관자	위원장	8	콜롬비아(1), 도미니카공화국(1), 엘살바도르(1), 우크라이나(1), 말라위(1), 미얀마(1), 필리핀(1), 피지(1)	
	부위원장 및 위원	22	IRI(1), 콜롬비아(1), 엘살바도르(1), 파라과이(1), 볼리비아(2), 카자흐스탄(2), 키르기스공화국(2), 우크라이나(1), 우즈베키스탄(1), 기니(1), 말라위(1), 탄자니아(1), 인도네시아(1), 태국(1), 몰디브(1), 필리핀(1), 스리랑카(1), 몽골(2),	
	사무총장 등	10	EU(1), 미국(1), 도미니카공화국(2), 에콰도르(1), 우즈베키스탄(1), 탄자니아(1), 미얀마(1), 태국(1), 방글라데시(1),	
	직원 등	28	A-WEB(1), TAF(2), OAS(1), EU(2), 에콰도르(1), 우즈베키스탄(2), 이라크(1), 요르단(1), 부탄(2), 인도네시아(1), 태국(2), 방글라데시(1), 캄보디아(2), 몰디브(1), 스리랑카(1), 피지(1), 조지아(2), 루마니아(2), 사모아(2)	

□ (2018년) 제7회 전국동시지방선거 참관에는 5개(아시아, 아메리카, 유럽, 아프리카, 오세아니아) 대륙 27개국(3개 선거관련 국제기구 및 23개국 선거기관)에서 총 55명의 선거 관련 기관 관계자 및 국제기구 관계자들이 참석함

○ (일정) 2018년 국제선거참관 프로그램은 중앙선거관리위원회가 주최하고 A-WEB이 협업을 지원하여 6월 7일~15일 8박 9일간 한국에 초청하여 실시되었으며 사전투표 및 투·개표 분야에 중점을 두고 한국 선거과정을 그대로 보여주고, 참가국 선거제도와 비교하여 스스로 비교평가를 하는 것으로 프로그램을 기획·운영함

○ 참관 프로그램은 ①개회식 및 한국 선거제도 등 소개, ②사전투표 및 투·개표 참관, ③2018 서울국제선거포럼 참여, ④참관 결과 발표 및 토론(평가회), ⑤부대행사(중앙위원회 방문 및 문화체험 등) 순으로 진행됨

<표 8> 2018년 프로그램 참가자 현황(대륙별)

구분	인원	참가국 세부 현황	비고
합계	55		
대륙별	아시아	인도(4), 키르기스공화국(3), 우즈베키스탄(2), 몽골(2), 방글라데시(2), 캄보디아(2), 타이완(2), 조지아(2)	
	아메리카	아르헨티나(2), 도미니카공화국(5), 엘살바도르(2), 파라과이(2), 에콰도르(2), 미국(1), 트리니다드토바고(1)	
	유럽	알바니아(2), 불가리아(2), 크로아티아(2), 루마니아(2), 프랑스(1), 영국(1), 팔레스타인(1)	
	아프리카	부르키나파소(2), 말라위(2), 튀니지(2)	
	오세아니아	피지(2), 사모아(2)	

<표 9> 2018년 프로그램 참가자 현황(직위별)

구분	인원	참가국 세부 현황	비고
계	55		
위원회/ 재판소	7	인도(1), 사모아(1), 부르키나파소(1), 말라위(1), 타이완(1), 엘살바도르(1), 도미니카 공화국(1)	

	부위원장	3	인도(1), 우즈베키스탄(1), 튀니지(1)
	위원(재판관)	14	도미니카공화국(2), 엘살바도르(1), 파라과이(1), 키르기스공화국(1), 피지(1), 알바니아(1), 불가리아(2), 크로아티아(1), 부르키나파소(1), 말라위(1), 튀니지(1), 캄보디아(1)
사무처	사무총장	3	알바니아(1), 크로아티아(1), 루마니아(1)
	사무차장	2	방글라데시(1), 팔레스타인(1)
	사무처 간부 (과장급이상)	18	아르헨티나(2), 도미니카공화국(2), 파라과이(1), 에콰도르(2), 키르기스공화국(1), 우즈베키스탄(1), 사모아(1), 피지(1), 루마니아(1), 방글라데시(1), 조지아(2), 몽골(2), 캄보디아(1)
	사무처직원	4	인도(2), 키르기스공화국(1), 타이완(1)
국제기구	국제기구관계자	4	EU(2), TAF(1), OAS(1)

□ (2020년) 제21대 국회의원선거 간접(온라인) 참관의 경우 코로나로 취소된 프로그램을 사이버 선거참관으로 변경·운영하여 선거의 간접 참관 기회를 제공하였음

○ 선관위는 투·개표절차 실시간 녹화 영상물을 제작하여 YouTube에 게시하였으며, 5월 8일부터 선거참관 대상국 및 A-WEB 회원기관, 국제기구, 주한외국대사관 등 총 230여 개 선거 관련 기관에 안내·배포함

- 영상물의 주요 내용은 제21대 국회의원선거 개요 및 코로나 확산으로 인해 달라진 선거운동 문화를 보여주고 사전투표 및 투·개표 절차와 현장을 소개함. 또한, 코로나 대응 선거관리 종합대책과 한국의 성숙한 시민의식, 위원회의 주요 활동 등에 대한 내용을 담고 있으며 5개 언어(영어, 프랑스어, 스페인어, 러시아어, 아랍어)로 제작됨

□ (2022년) 제20대 대통령선거 사이버 국제선거 참관사업은 국제개발협력 위원회의 「2022년 국제개발협력 종합시행계획」에 포함된 ODA 사업이며, 제6회 전국동시지방선거가 실시된 2014년을 시작으로 6번째를 맞는 국제행사로써 참관에는 가장 많은 인원인 160명의 외국 선거 관계자 등이 참여하였음

- (운영방식) 2020년부터 시작된 코로나의 전 세계적 확산으로 초청 참관을 실시하지 못하는 상황에서 제21대 국회의원선거 참관('20)은 선거 후 기록영상을 제작하여 홈페이지에 게시하는 수준에 그쳤으나, 제20대 대통령선거 참관은 보다 생동감 있는 참관을 위해 투·개표소 현장을 실시간 중계하는 방식으로 운영함
- 실시간 온라인 참관은 Zoom을 통한 참관 및 YouTube 동시 송출로 진행되었으며, 한-영 동시통역을 제공함
- (사업구성) 프로그램은 한국 선거제도 및 투·개표 절차에 대한 소개 영상 제작 및 (사전)투·개표소 현장을 중계하는 방식을 적용하였으며 참관인들의 다양한 질의에 대해 Zoom을 활용하여 실시간 답변을 하는 것으로 구성됨

<표 10> 2022년 프로그램 참가자 현황(대륙별)

구 분	인원	참가국 세부 현황(인원)	비고
합 계	160		
대륙별	아 시 아	94 필리핀(41), 파키스탄(14), 방글라데시(10), 키르기스공화국(8), 말레이시아(5), 인도(5), 우즈베키스탄(3), 요르단(2), 태국(2), 카자흐스탄(2), 부탄(1), 캄보디아(1)	
	아메리카	18 페루(16), 멕시코(1), 브라질(1)	
	유 럽	17 조지아(9), 아제르바이잔(4), 루마니아(2), 벨라루스(2)	
	아프리카	21 우간다(8), 탄자니아(7), 나이지리아(4), 앙골라(2)	
국제기구	6	IDEA(3), OSCE/OHIDR(1), League of Arab States(2)	
기타	4		익명

### Ⅲ. 해외 사례 분석

#### 1. 국제선거참관사업의 개요

- (국제선거참관사업의 정의) 국제선거참관사업은 국내외 선거참관단을 통해 선거 절차의 합법성을 평가받는 사업임
- 국제선거참관(International Election Observation)은 선거 관련 국제 기관들에 의해 선거 참관 미션(Election Observation Mission)으로 명명되기도 함. 선거 참관은 국내 시민사회 기관(Civil Society Organization)으로부터 시작해서 국제 사회에 이르기까지 peers를 초대하여 본국의 선거 절차를 평가받는 것임. 선거참관단은 선거 절차가 국가 법률 및 국제선거 규범에 적합한지 여부를 평가하며 개선점을 식별함(Asplund, 2021)
- (국제선거참관의 기원) 국제선거참관은 1857년도 최초로 시행되었고, 1·2차 세계대전 후 점차 확대되었으며, 민주화 흐름 하에 점차 정규적인 활동이 되었음
- 최초의 국제선거참관은 1857년도 Moldavia와 Wallachia 간의 영토 분쟁과 관련된 총선거(general election)를 유럽 집행위원회(European commission)의 국별 대표(오스트리아, 영국, 프랑스, 러시아, 터키 등)가 참관했던 것임. 이후 1차, 2차 세계 대전을 거치며 UN의 지원 아래 국제 선거참관이 점점 더 많이 시행되었음. 2005년 UN 전 사무총장 코피 아난은 국제 선거참관 원칙 선언(Declaration of Principles for International Election Observation)을 지지하였음. 이는 공정한 선거 참관의 실행규칙(code of practice)의 바탕이 되었음. 또한 세계적인 민주화 흐름 하에 민주적 거버넌스를 위한 필수요소로써 공정한 선거의 중요성이 대두되며, 선거 참관은 점차 정규적인 활동이 되었음(OSCE, 2005)
- (코로나와 선거참관) 국제선거참관사업은 코로나로 인해 위기를 맞아, 국제참관 취소, 기존 참관 유지, 국내 외국인 참관 미션으로 변경, 국내

파트너십을 통한 가상 참관 등의 방식으로 진행되었음

- (국제선거참관 현황) 국제선거참관 진행 주체는 국제선거기관, 국제 NGO, 국가간 기구 등이며 코로나로 인해 가상 참관이 증가함
- (국제선거참관 기준 및 진행 주체) 상기한 국제 선거참관 원칙 선언(Declaration of Principles for International Election Observation)과 국제선거참관인 행동 강령(Code of Conduct For International Election Observers)을 통해 선거참관의 규범이 마련되었으며, 국제선거참관은 국제선거기관(Organization for Security and Co-operation in Europe, International Foundation for Electoral Systems 등), 국제 NGO(The Carter Center, The National Democratic Institute, International Republican Institute 등), 국가 간 기구(The African Union, The Commonwealth Secretariat, The European Union, The Organization of American States, Pacific Islands Forum 등)에 의해서 진행되어왔음(OSCE, 2005)
- (코로나로 인한 국제선거참관 사업 위기) 그러나 국제선거참관 활동은 코로나 팬데믹으로 인해 위기를 맞았음. 코로나로 인한 국내외 사람들의 감염 위험과 국별 자가격리 규정 등으로 인해 국제선거참관 활동은 축소, 연기되거나 방식이 변경되기도 하였음
- (국제선거참관 사업의 코로나 대응 방식) 국제선거참관 기관이 선택한 코로나에 대응하는 옵션은 국제참관 취소, 기존 참관 유지, 국내에 있는 외국인 참관 미션으로 변경, 파트너십을 통한 가상 참관이 있음
  - 국제참관을 취소하는 경우에는 감염 위험은 없으나, 선거를 세밀하게 조사할 수 없으며, 기존 참관을 유지하는 경우에는 반대로 선거를 조사할 수 있지만 감염 위험이 커짐. 국내에 있는 외국인 선거참관 미션으로 변경할 경우에는 선거를 조사할 수 있고, 감염 위험이 상대적으로 낮으며, 비용 효율적이지만 전문성이 일부 낮아질 수 있음. 그리고 국내의 파트너십을 통해 가상(온라인)으로 참관하는 방식은 감염 위험을 감소시키면서도 국내의 목소리를 강화할 수 있음.



단점은 집행상 독립성이 떨어진다는 점임(Birch et al, 2020)

- (가상 참관의 예) Carter Center는 미얀마에서 내국인들과 협력하여 원격 참관을 진행할 핵심 전문가단을 파견하였음. 말라위 대통령 선거에서는 Commonwealth Secretariat이 현지 기관이 수집한 데이터를 활용하여 가상 모니터링을 하였음. Southern African Development Community(SADC)는 탄자니아와 세이셸에 선거참관단을 파견하지 않고 원격 회담(virtual consultation)을 진행하였음. 이와 같이 국제참관은 기존의 방식 이외에도 다양한 원격 방식으로 수행되었음(Asplund, 2021)

## 2. 해외 국제선거참관 사업 사례

- (해외 사례 조사 목적) 타 기관에 대비되는 본 사업의 특징을 파악하기 위해 국제선거기관 의 특징을 파악하고자 함
  - 국제선거 관련 사업을 수행하는 기관은 The Association of World Election Bodies(A-WEB), International Foundation for Electoral Systems(IFES), Organization for Security and Co-operation in Europe(OSCE), Institute for Democracy and Electoral Assistance(IDEA), United States Agency for International Development(USAID) 등 다양하나, 본 사업과 비교적 유사한 형태의 국제참관사업을 운영하는 세 기관(A-WEB, IFES, OSCE)의 사례를 집중하여 살펴봄
- (A-WEB) 선거관리 분야 국제기구인 A-WEB은 국제선거참관 사업으로 선거 방문자 프로그램을 진행하고 있으며, 2018년 엘살바도르 지방선거를 참관하고 평가하여 개선사항을 공유함
  - (개요) A-WEB은 선거 관리 분야 세계 최대의 국제 기구로 109개 회원국의 119개 선거 관리 조직(Election Management Bodies)을 가지고 있음. A-WEB은 자유롭고 공정하며 투명한 선거를 효과적·효율적으로 수행하게 돕는 미션을 가지고 있음. 이를 위해

선거 방문자 프로그램(Election Visitor Program) 및 선거 행정 역량강화 프로그램(Election Management Capacity Building Program), 선거 ICT 국가 프로그램(Election ICT country program) 등을 운영하고 있음

- (목적) A-WEB의 국제선거참관 사업인 선거 방문자 프로그램은, 여러 국가의 선거 제도를 이해하고 우수 사례를 공유하며 선거 행정 참관을 통해 선거에서의 ICT 활용을 학습하는 것을 목적으로 함
- (대상) A-WEB의 선거 방문자 프로그램은 A-WEB의 헌장(Charter) 제 4.7항에 따라, A-WEB 회원국들 중 선거 참관을 요청하는 회원국들을 대상으로 시행함
- (참관사업 예시) 최근에 A-WEB이 시행한 선거 방문자 프로그램의 사례는 2018년에 시행된 엘살바도르 지방선거 참관의 사례가 있음. 본 선거참관의 참여자는 A-WEB의 EMB(Election Management Bodies) 회원국 중 11개 국가의 29명의 선거참관인이며, 선거참관은 2018년 3월 1일부터 7일까지 진행되었음. 일정 중 하루 동안 진행된 브리핑은 엘살바도르의 선거 시스템과 엘살바도르의 역사, 선거 관리 및 투표 절차 등에 관한 것이었음. 선거 당일에 참관인들은 Sonsonate과 San Salvador의 6개 이상의 선거소를 참관하였음. 선거참관은 투표소 개방부터 시작하여 개표에 이르기까지 선거 절차의 적절성, 투명성· 공정성, 선거법 위반 여부, 정당의 개입 여부 등에 관해 이루어졌음. 참관 이후 참관 내용과 개선사항을 공유하였음
- (IFES) 민주주의 신장을 위한 국제 NGO인 IFES는 국제선거참관 사업으로 선거 평가 프로그램을 진행하고 있으며, 2020년 네덜란드 Island Council election을 참관하고 평가하여 평가 보고서를 발간함
- (개요) IFES는 민주주의 신장을 미션으로 하는 국제 NGO로, 1987년 이래 145개 이상의 국가들에서 민주주의를 위해 일해왔음. IFES의 기술지원(technical assistance)과 연구는 선거기구 및 통치기관의

역량강화와 시민적·정치적 과정 개선을 목적으로 함. 이를 위해 선거 완전성 평가(Electoral Integrity Assessment) 및 기술적 선거평가미션 방법론(Technical Election Assessment Mission methodology)을 활용한 선거 평가(Election assessment)와, 소수 집단의 정치 참여를 보장하는 포괄적 민주주의(inclusive democracy)를 위한 국별 역량강화, 선거 과정에서의 ICT 오용을 방지하기 위한 기술지원 등의 활동을 진행함

- (목적) IFES의 국제참관사업인 선거 평가(Election assessment) 프로그램은 각국 정부의 요청을 받아, 국제적 원칙 및 규범과 대비하여 해당 국가의 선거를 심도 있게 분석하고 평가하기 위한 목적으로 기술적 참관 및 평가(technical observation and assessment)를 진행함
- (선거 평가 사례) IFES는 네덜란드 정부의 요청을 받아 2020년 10월 Island Council Election을 참관하였음. 선거참관에 참여한 사람은 미션 리더인 Orrette Fisher와 선임선거고문관인 David V. Hamilton이었음. 선거참관 미션 내용과 1·2차 자료 검토를 통해 IFES는 “Sint Eustatius 2020 Island Council Elections Technical Observation and Assessment Report”라는 제목의 보고서를 발간하였음. 이는 네덜란드 Island Council 선거 과정의 특징(선거 제도, 정당, 후보자 등록, 재원조달 및 캠페인, 선거당일 운영, 선거 갈등 해결 등) 분석과 참관 후의 제언(후보자 선출 방식의 투명성, 비밀 투표 보장 등)에 대한 내용을 골자로 하였음
- (OSCE) 인권, 민주화, 안보를 위한 유럽의 국제기구인 OSCE는 국제선거참관 사업으로 선거 참관 미션을 진행하고 있으며, 2019년 우즈베키스탄 의회 선거(Parliamentary election)를 참관하고 평가하여 제언을 공유함
- (개요) OSCE는 인권, 민주화, 정치·경제·환경·군사적 안보 등을 광범위하게 다루는 유럽의 국제기관이며 57개의 참가국을 보유하고 있음. 57개의 참가국은 유럽, 중앙아시아 및 북미의 국가들로

이루어져있음. OSCE는 민주적 선거를 촉진하기 위해 참여국들의 선거를 참관하며 일부 국가들에서는 법적 행정적 프레임워크를 개선하기 위해 기술지원을 제공하기도 함. 선거 참관 이외에도 선거 행정 개선, 선거에 대한 기술적 검토, 선거 과정에 대한 컨설팅, 역량강화 등 다양한 활동을 진행함

○ (선거 참관 미션 목적) OSCE의 선거 참관 미션(Election observation mission)은 OSCE 민주 제도 및 인권 사무소(OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights) 주도로 진행되고, 선거절차가 자유, 평등, 보편성, 다원주의, 투명성 등의 특징을 가지는지 평가하며, 제언에 대한 지속적인 팔로업을 통해 선거 절차의 개선을 도모함

○ (선거 참관 미션 사례) OSCE ODIHR(Office of Democratic Institutions and Human Rights)은 우즈베키스탄 중앙선거위원회(Central Election Commission of the Republic of Uzbekistan)의 초청으로 2019년 12월 선거참관미션(Election Observation Mission)을 파견하였음. ODIHR은 해당국이 OSCE commitment와 국제 민주선거 규범을 얼마나 충족하는지, 그리고 국가법에 일치하는지를 기준으로 평가하였음. 해당 선거참관미션의 팀은 11여 명의 국내 핵심 전문가팀, 30명의 국내 장기 참관인과 250명의 국제 단기참관인으로 이루어졌음. 선거참관은 총 한 달에 걸쳐 이루어졌으며, 단기참관인에게는 이들간의 브리핑이 있었고 참관 후에는 선거참관 결과에 대한 기자회견을 가졌음. 참관결과를 정리한 보고서는 선거 제도, 법적 프레임워크에 대한 분석부터 투표자 등록, 선거 후보자 등록, 선거 캠페인, 국내 소수자의 선거 참여, 선거 당일의 평가, 선거 관련 법·제도 개선, 선거절차의 투명성 및 공정성 제고를 위한 제언으로 구성되었음

□ (기관별 사업의 공통점) 세 개의 국제선거참관 사업 수행 기관은 선거 참관의 목적과 방식에 공통점을 가지고 있음

○ 1) 모든 기관은 동일하게 참가국의 요청하에 선거참관 혹은 평가를 수행함

- 2) 선거참관의 대상국가는 대부분 비교적 낮은 수준의 민주주의 수준을 가지고 있음
  - 3) 선거참관의 목적이 참관 대상국 선거 절차의 투명성과 공정성, 선거 행정의 효율성 등의 개선이며, 이를 위해 면밀한 평가와 제언을 동반함
- (중앙선관위 사업과의 차이점) 위의 기관들과 비교하였을 때 중앙선관위 위 국제선거참관 사업은 사업 운영 방식과 목적에서 차이를 보임
- (목적의 차이) 중앙선관위 국제선거참관 사업의 목적은 참관 대상국가가 아닌 참관 참여국가의 민주 선거 학습 및 절차 개선임
    - 동 사업은 비교적 높은 수준의 민주주의 수준을 가진 한국의 선거 제도를 직접 체험하게 함으로써 전환기 민주 국가들이 방문에서 학습할 수 있게 한다는 차이점이 있음
    - (운영 방식) 선거참관 대상국인 대한민국이 참여국들을 초청하여 진행함. 또한, 선거 과정이나 절차에 대해 참관국들의 평가를 받는 것이 아니며 오히려 대한민국의 선거 방식 및 과정에 대한 설명과 체험을 제공함

<표 11> 국내외 국제선거기관의 국제선거 프로그램 특징

기관	국제 선거 프로그램 특징
A-WEB	A-WEB은 회원국 선거 참관 프로그램인 선거 방문자 프로그램(Election visitor program)을 통해 better practice 및 ICT 활용을 학습할 수 있도록 함. 또한 선거 행정 역량강화 프로그램(Election Management Capacity Building Program)에서는 선거관리에서의 경험 및 지식 교환을 통해 선거공무원의 전문 역량강화를 보조함. 이외에도 ICT기반 선거관리 특별 훈련 프로그램, 선거 ICT 국가 프로그램(Election ICT country program)을 통해 ICT 기반 선거 과정 및 선거역량강화를 지원함
IFES	IFES는 국제 원칙, 규범, 의무에 비추어 여러 국가의 선거를 분석하고 심층 평가함. 선거 제도의 잠재적 취약성을 포괄적으로 분석하고 기술적 자문을 제시하여 지속가능한 선거 무결성을 달성할 수 있도록 함. 사회에 장애인/여성 등을 포괄, 선거법/ 제도 개혁 지원, 선거관리 효율성 증진 위한 연구를 시행함. 개도국의 선거를 평가하고 제언하기 위한(assess&recommend) 선거 참관사업을 진행함
OSCE	OSCE는 57개의 참여국을 통해 선거 참관을 진행함. 또한 특정 국가의 선거 관련 법적/행정적 프레임워크를 개선하기 위한 기술지원도 제공함. 선거참관에서 선거절차가 자유, 평등, 보편성, 다원주의, 투명성 등의 특징을 가지는지 평가하고, 제언에 대한 지속적인 followup을 통해 선거 절차의 개선을 도모함. 이외에도 선거 행정 개선, 선거에 대한 technical review, 선거 과정에 대한 컨설팅, 역량강화 등 다양한 활동을 진행함
IDEA	IDEA는 선거 과정과 기관을 지원하기 위해 선거 과정 프로그램(Electoral Processes Programme)을 시행함. 선거 관련 법제도 수립을 지원하기 위한 입법자와 국가/비국가 주체를 지원하고, 선거관리 주체의 역량강화를 도모하기 위해 국가/비국가 주체의 역량강화 및 애드보커시를 지원하며, 포괄적 선거 참여를 위해 시민적 및 정치적 권리 유지를 지원함. 다만 선거참관 사업은 일체 하지않음
USAID	USAID는 수원국이 선거에 있어 민주적 원칙 및 선거 표준을 지키는지를 고려하여 수원국의 선거 신뢰성 향상을 지원함. 또한 선거의 무결성을 촉진하기 위해 선거 관련 이해관계자들의 역량 및 책임을 평가함. 스리랑카, 볼리비아 등의 국가에서 취약계층의 선거 참여(여성, 장애인 등) 촉진, 정당 선거참관인 역량강화, NGO의 선거참관 지원 등의 활동을 전개함

## IV. 변화이론 및 평가 프레임워크

### 1. 평가대상으로서 「국제선거참관 프로그램」의 특수성: 대응적 사실을 활용한 주류 방법론(Counter-factual Paradigm:CFP) 적용의 한계

#### □ ① 첫째, 「국제선거참관 프로그램」은 국가적 단위(national level)에서 서비스가 제공되는 사업임

○ 대조군을 활용하는 대응적 사실 기반(Counter-factual based) 사업평가의 주된 대상은 출근 복지, 노동, 교육, 장애인, 노인, 아동, 가족, 영양 등의 사람을 대상으로 하는 소위 ‘인적 서비스’ (Human Service) 정책분야로 한정되어왔음

- 대조군 비교를 기반한 평가방법론을 적용하기 위해서는 사업에 참여한 표본은 물론이고 사업에 참여하지 않은 표본도 실증적으로 관찰 가능한 상태이어야만 하며, 이는 대부분 인적 서비스 정책의 경우에는 쉽게 성립하는 조건임

○ 그러나 「국제선거참관 프로그램」과 같이 전(全) 정부적인 범위를 대상으로 서비스가 제공되는 경우에는 대응적 사실 상태(Counter-Factual state)를 실증적으로 관찰한다는 것은 개념적으로도 성립하기 어려움

#### □ ② 둘째, 「국제선거참관 프로그램」은 간접적으로 서비스 전달이 이루어지는 사업임

○ 「국제선거참관 프로그램」은 대상국으로 하여금 정책수단을 수립하거나 활용할 수 있도록 지식과 역량배양 서비스를 전달해 주는 것을 내용으로 하고 있음

○ 이와 같이 직접 서비스를 전달하지 않고 연수 또는 체험이라는 산출물(output) 형태로 최종 결과물(예: 대상국 선거행정 및 정책

발전)에 간접적으로 영향을 미치려고 하는 형태의 사업은 설령 대응적 사실 상태가 실증적으로 관측 가능하다고 하더라도 대조군을 활용한 평가 방법론을 적용하는데 어려움이 따름

- 대응적 사실 방법론에서는 사업-최종 결과물 간에 존재하는 인과관계의 경로가 어떠한 형태를 지니든 상관없이 논리모형의 가장 뒷부분에 위치하는 최종 결과물과 최종 결과물의 대응적 사실 상태를 비교하여 효과성을 추정함
- 그런데 만약 대응적 사실 상태가 실제 최종 결과물의 사실 상태와 완벽한 유사성을 지니지 못한 상태에서 사업-최종 결과물 간의 인과관계가 논리적으로 견고하지 못하다면 대응적 사실 기반 방법에 의해 추정한 사업 효과성도 신뢰하기 어렵게 됨
- 「국제선거참관사업」과 같이 간접적으로 서비스를 전달하는 사업은 사업의 산출물-최종 결과물 간의 인과관계에 제3의 환경요인들이 개입하도록 할 여지가 크기 때문에 인과관계가 논리적으로 견고하지 못하고, 따라서 대응적 사실 방법론의 적용에 의한 인과관계 추론도 신뢰하기 어렵게 됨

□ ③ 셋째, 「국제선거참관사업」은 복잡하고(Complicated) 복합적인(Complex) 정책간섭임

- 전통적으로 대응적 사실기반 평가방법론의 대상이 되어온 전통적인 평가대상 사업들은 한 두 개의 사업운영 주체 및 이들과 교류작용을 하는 사업 참여자들이 주행위자들로서 사업의 효과성 발생 여부도 주로 이들에 의해 결정되는 비교적 단순한 인과관계의 구조에 바탕을 두고 있음
- 반면, 「국제선거참관사업」은 우리나라 중앙선거관리위원회, 대상국 선거관리위원회, 실제 프로그램 참여자, 각종 프로그램 운영자 등 다양한 이해관계자들이 연관되어있는 복잡한 거버넌스 구조를 갖고 있으며, 동 사업의 최종적 효과성 발생은 사업 이외에도 참여국의 정치적, 환경적, 문화적 다양한 맥락요인들이 작용하게 됨



- 따라서 동 사업의 효과성 발생은 전통적인 사업들과 같이 단순한 사업 활동 → 산출물 → 효과성 형태의 인과관계가 아니라 다양한 인과관계 경로의 묶음(causal package)에 의해 효과성이 발생함
- 특히 사업 내에서 이루어지는 활동(activities)들은 동질적인 요소들로 구성된 활동들이 아니라 교육, 세미나, 체험, 회담 등 이질적, 순차적 요소들로 구성된 사업으로서, 이러한 종류의 사업은 Stame(2004)의 연구가 정의하는 소위 ‘복잡한’ (Complicated)인 사업에 해당함
  - Stame에 따르면 복잡한 사업은 시너지 효과를 창출하기 위해서 하나가 아닌 복수의 이니셔티브들이 다층적 구조로 이루어진 거버넌스 체제 속의 다양한 주체들이 상호 간의 다양한 상호작용을 주고 받으며 사업이 운영되며, 이러한 사업은 전통적인 CFP로는 평가를 수행하기 어렵다고 알려져 있음
- 동 사업은 Rogers(2008)가 정의하는 복합적인 사업이기도 하여서, 선형적이고 단순한 사업운영이 가정되는 전통적인 평가 방법론의 적용을 어렵게 할 수 있음
  - Stame(2004)의 연구와는 달리 Rogers(2008)의 연구는 사업의 복잡성 (complexness)을 복잡성(complicatedness)과 구별하여 정의함
  - Rogers가 정의하는 사업의 복잡성은 복잡한 사업에 비해 동태적인 비선형성이 강조되는데, 간단한 선형적인 인과관계를 갖는 전형적인 사업과는 달리 인과관계가 반복적이고 순환적인 경로를 갖기도 하며 사업의 효과도 불균형적으로 발생한다고 설명함
  - 또한 사전에 식별한 결과지표들로만 사업운영이 이루어지는 것이 아니라 사업의 운영 도중에 목표가 수정될 수도 있고 새로운 결과 지표가 추가되거나 변경될 수도 있는 특징을 갖고 있다고 설명함

## 2. 변화이론 및 평가 매트릭스

□ 서론에서 설명하였듯이, 동 평가연구는 발생주의적 인과추론을 이용한 이론기반평가를 평가방법론으로 채택하고 평가를 진행하였으며, 이를 위해 사업의 변화이론을 새롭게 구축함

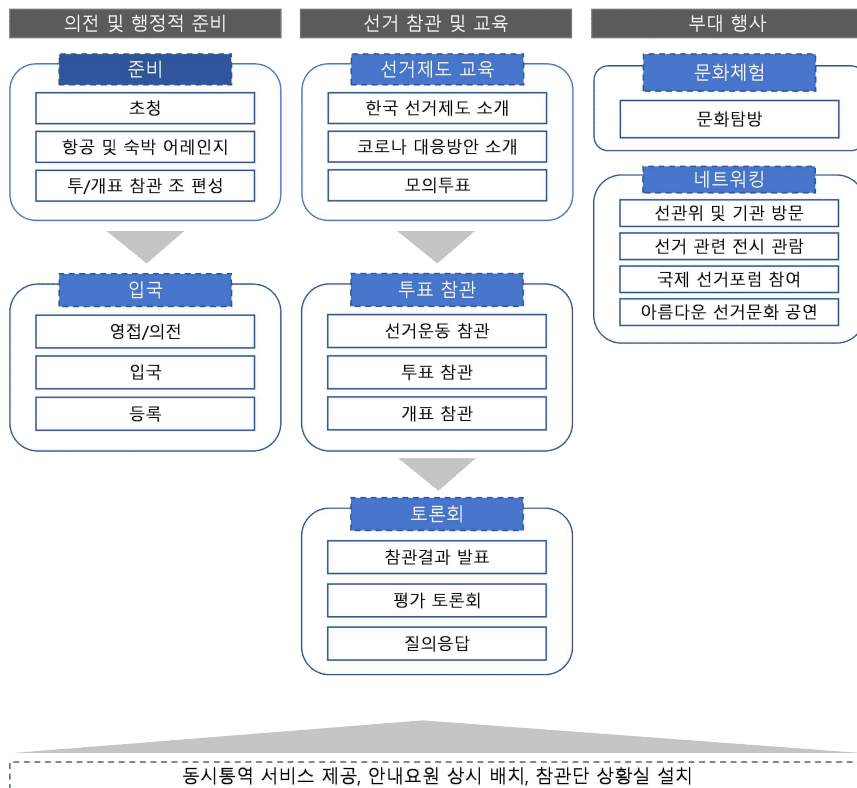
○ 변화이론 구축 단계는 아래 [그림 1]과 같음

[그림 1] 변화이론 구축의 단계



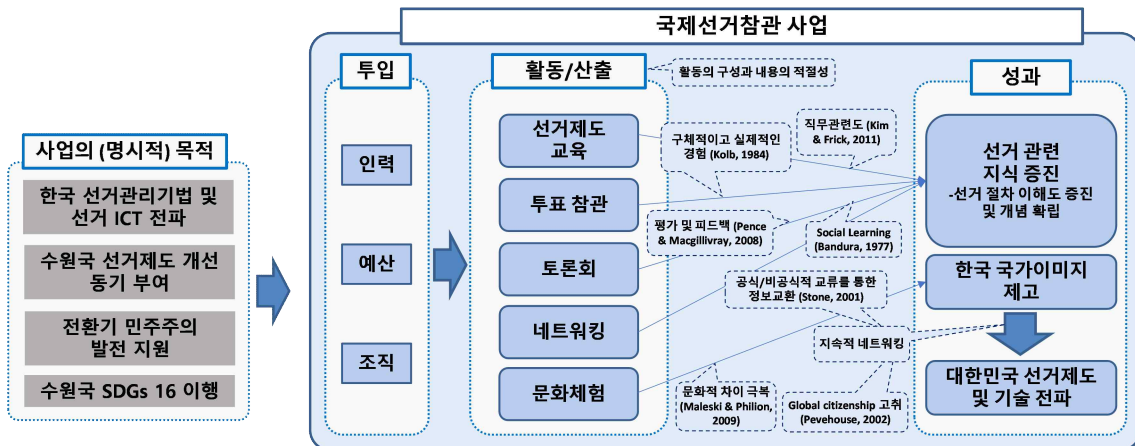
○ 사업 보고서 등 사업 관련 문헌조사를 통해 이해한 국제선거참관 사업의 구성은 아래 [그림 2]와 같음

[그림 2] 국제선거참관사업 구성의 이해



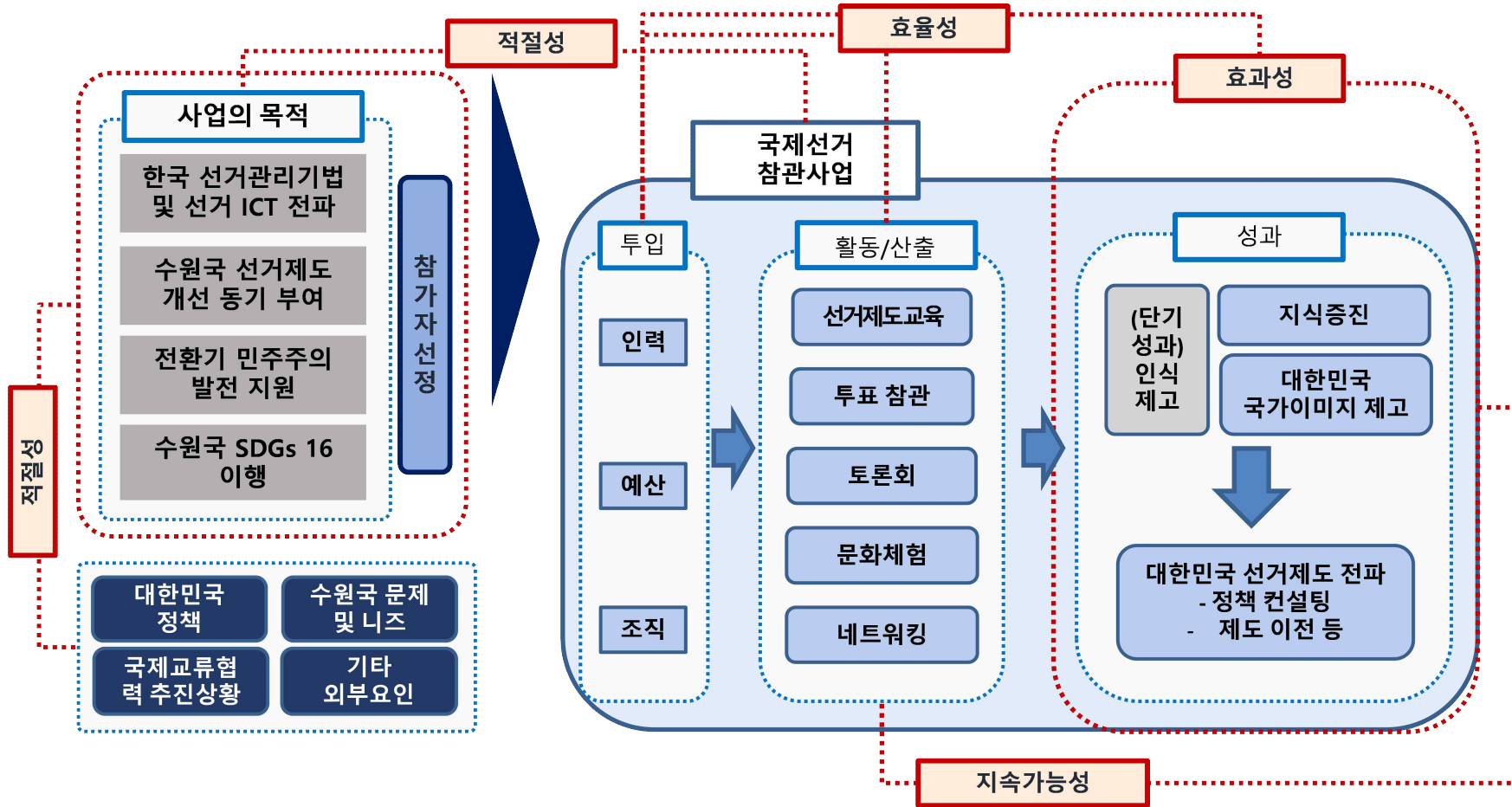
- (변화이론 구축을 위한 선행연구) 사업구성 활동들이 발생시킬 수 있는 성과의 식별과 활동-성과 간 인과적 관계가 성립하기 위해 충족되어야 하는 가정 식별을 위하여 다양한 선행연구를 진행함
  - 선거참관사업 관련 사업 보고서 및 논문, 구체적 활동별 성과에 대한 논문 검토를 실시하였으며, 아래 <표 12>와 같이 관련 증거를 수집함
- (기타 자료 수집) 변화이론을 확정하기 전에 관계자 인터뷰를 통해 변화이론 상 식별되어야 하는 추가적 가정이나 맥락요인 등을 확인함
- (변화이론의 구축) 사업에 대한 이해, 관련 선행연구를 통한 증거 수집, 관계자 인터뷰의 과정을 거쳐서 아래 [그림 3]과 같이 사업의 변화이론을 구축함

[그림 3] 국제선거참관사업 변화이론



- (평가 매트릭스 구축) 구축한 사업 변화이론에 기반하여 주요 평가 기준 별 평가질문을 보완 및 재구성하였으며, [그림 4]와 같이 평가 매트릭스를 구축함
  - 특히, 효과성 및 지속가능성 기준의 평가질문들에 대한 보완이 이루어짐
  - 변화이론과 평가 기준과의 연계는 [그림 4]에서 확인가능함

[그림 4] 국제선거참관사업 변화이론과 평가 기준



<표 12> 변화이론 구축을 위한 기존 선행연구 검토 및 증거수집 결과 요약

Activity/Output	가정	Evidence	Reference
선거제도 교육	참석자의 직무와 관련이 있는 교육을 제공해야 함	동기부여를 위해서는 관련성과 필요한 기술, 그리고 배운 것을 실현할 수 있는 조건(나이)이 있어야 함. 직무와 관련된 양질의 수업이 제공된다면 수업 이후 행동에 긍정적인 변화가 발생하고, 배우는 자의 만족도가 높아지게 됨	Kim & Frick, 2011
문화체험	현지 연수에서 문화체험 활동을 통한 문화적 차이가 이해되고 호스트 국가에 대한 이해심이 높아질 수 있음	교사들이 기존의 국가에서 교육받는 것 보다, 현지에서 연수를 진행하게 되면 문화적인 차이를 극복하는 데 도움이 됨	Malewski & Phillion, 2009
투표참관	구체적이고 실질적인 경험을 통한 학습이 이루어져야 함	실제적인 경험을 통한 학습은 네 단계로 진행됨:(1) 실제적인 경험,(2) 반성적 관찰,(3) 추상적 개념화,(4) 능동적 실험 이 네 단계가 하나의 사이클로 환류되며 학습이 이루어지는 것	Kolb, 1984
투표참관	실제적인 경험은 사회적인 학습이 동반됨	경험을 바탕으로 한 실제적인 학습을 통해 지식을 배우는 것뿐 아니라 사회적인 학습이 동시에 진행됨	Bandura, 1977
투표참관	모의선거 등의 체험적인 경험	실제로 mock election을 통해 선거 절차를 경험해 본 결과, 구체적인 이해도가 높아지고 개념 확립에 도움을 주게 됨	Shellman, 2001
토론회	사업에 대한 평가 및 피드백 활동이 수반되어야 함	실습활동에서는 전문성을 함양시키는 동시에 타인 및 다른 문화를 존중하게 되며, 특히 평가와 피드백을 통한 변화의 중요성을 인식할 수 있음	Pence & Macgillivray, 2008
토론회	공식/비공식적 교류를 통한 정보교환이 이루어짐	정부 관계자 및 국제기구 관계자들과 교류하면서 정보교환이 이루어지고 네트워크를 형성하게 되면 정책의 이전 및 확산이 활발히 이루어질 수 있음	Stone, 2001
네트워킹	국제적인 시민의식(global citizenship)고취	국제적인 소속감이 생겼을 때 민주주의를 공고화할 수 있는 기능이 생겨남. 또한, 새로 형성된 민주주의의 경우, 생존할 기회가 늘어나거나, 조직의 수명이 늘어난 경우가 있음	Pevehouse, 2002
네트워킹	국제적인 활동에 참여	이러한 국제적인 활동이 있으면 정치적인 정당성 획득, electoral control 등을 위한 자원 확보 가능. 동시에 공공분야에 문제 해결에 필요한 자원 확보 가능	Beal & Pinson, 2013

<표 13> 평가 매트릭스

평가 기준	평가질문	측정지표	자료출처	분석방법
적절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1.1(정책 및 전략적 적절성) 사업의 목적과 내용이 CPS, 파트너 기관의 중장기전략 및 우선순위와 부합하는가? 사업의 목적과 내용이 수원국 및 대상 지역 문제 및 개발 목표, 니즈와 부합하는가? 사업이 SDGs 유관목표와 부합하거나 상호보완적인가?</li> <li>· 1.2a(사업수요 식별여부)사업 이해관계자 및 직간접 수혜자 분석이 이루어지고 이들의 수요가 현실적으로 반영되었는가?</li> <li>· 1.2b(외부요인 식별여부) 사업에 영향을 미칠 수 있는 외부요인(사회경제적 배경 및 조건, 환경요인, 문화적 요인 등)의 영향 가능성이 식별되어 사업계획에 논리적으로 반영되었는가?</li> <li>· 1.3 사업은 명확한 목표 아래 기술적, 경제적 타당성을 확보하였는가? 사업내용(활동)이 의도하고자 하는 성과 달성과 이론적으로 타당한 인과관계를 가지고 있는가?</li> <li>· 1.4 기획단계에서 범분야 이슈(성평등, 환경, 인권) 분석이 이루어졌으며, 그 결과가 사업설계에 반영되었는가?</li> <li>· 1.5 사업은 해당 프로그램(국별협력사업, 양자 사업)의 목적 및 특성을 고려하여 기획되었는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정책 및 전략적 적절성</li> <li>· 사업수요와의 부합성</li> <li>· 외부요인 식별 여부</li> <li>· 사업이론의 디자인적 적절성 (이론적 타당성)</li> </ul>	정책자료 및 사업 보고서; 관계자 인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 문헌조사 및 면담 기반 내용 분석;</li> <li>· 변화이론 기반 분석</li> </ul>
일관성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2.1. 사업은 한국 정부 및 국내 타 기관, 중앙선관위 사업 간 연계, 상호보완성, 원조 조화, 성과 고도화 및 시너지효과 등을 고려하여 기획되었는가?</li> <li>· 2.2. 사업 추진과정에서 반부패법, 인권협약 등 한국 정부가 준수하는 주요 국제규범과 기준에 위배되는 사례가 있었는가?</li> <li>· 2.3. 사업은 대상 지역 내 타 공여기관 사업 대비 중앙선관위의 비교우위를 기반으로 시너지효과를 낼 수 있는 사업이었나? 그러하다면 어떠한 시너지 효과가 얼마나 있었는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정부 및 국내 타 기관, 중앙선관위와의 사업 일관성</li> <li>· 국제규범 위배 여부</li> <li>· 타 기관과의 시너지 여부</li> </ul>	정책자료 및 사업 보고서; 관계자 인터뷰	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 문헌조사 및 면담 기반 내용 분석;</li> <li>· 변화이론 기반 분석</li> </ul>
효과성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 3.1. 사업계획(PDM)에서 제시한 산출물(output), 성과(outcome) 및</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 계획대비 산출</li> </ul>	사업보고서	정량 및 정성적

	<p>목표(impact)의 달성 정도 혹은 달성가능성은 어떠한가? 특히, 사업계획 시 설정한 가장 높은 우선순위의 목표를 달성하였거나, 달성할 가능성이 있는가? 기존 PDM이 부재하다면, 사업 이론상 식별 가능한 산출과 단기 성과는 무엇이며, 달성 정도 혹은 달성 가능성은 어떠한가?</p> <p>· 3.2. 사업의 장기적 성과는 무엇이며, 달성 정도 혹은 달성 가능성은 어떠한가?</p> <p>· 3.3. 사업 이론상 사업 활동이 결과로 이어지기 위한 인과관계가 성립 가능하도록 설계 및 집행 되었는가?(변화이론상 사업의 산출에서 성과까지의 인과관계가 이론적으로 확인되는가?)</p> <p>· 3.4. 성과달성을 촉진 또는 저해한 요인은 무엇인가?</p>	<p>달성률</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 계획대비 성과 달성수준</li> <li>· 사업이론의 인과관계적 타당성</li> </ul>	<p>및</p> <p>데이터; 관계자 인터뷰</p>	<p>자료 분석; 변화이론 기반 분석</p>
<p>효율성</p>	<p>· 4.1 사업은 사업 투입 자원(인력자원, 예산 등)을 효율적으로 배분하여 경제적이고 시의적절한 방식으로 추진되었는가?</p> <p>· 4.2. 사업은 동일 맥락에서 실현 가능성이 있는 다른 대안(local solutions, 타 공여기관 사업 등 포함)과 비교할 때 충분한 편익(사업 산출물 포함)을 달성하였는가?</p> <p>· 4.3. 사업계획(PDM)에서 제시한 성과지표(OEV) 및 달성 목표치, 성과입증수단(MoV)은 합리적이고 현실적으로 설정되었는가?(만약 그렇지 않다면 AS IS - TO BE로 제시)</p> <p>· 4.4. 예상치 못한 상황이 발생했을 시에 대내외 상황변화에 적합하고 현실적인 위기관리 대응책이 마련 및 실현되었는가?</p> <p>· 4.5. 사업 수행구조(소통, 의사결정 구조 등)를 효율적으로 운용했는가?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 예산 규모의 적절성 및 목적 대비 달성률</li> <li>· 유사사업 대비 효율성</li> <li>· 사업 추진 상 위험관리 활동 적절성</li> <li>· 과업별 일정, 비용, 기술 투입대비 산출물 달성여부</li> </ul>	<p>사업보고서 및 데이터; 관계자 인터뷰</p>	<p>문헌조사 및 면담 기반 내용 분석; 변화이론 기반 분석</p>
<p>지속 가능성 (준비도)</p>	<p>· 5.1 사업 종료 후 장기적 성과 도출을 위한 추가적 조치가 이루어졌는가?</p> <p>· 5.2 참관사업 활동의 질과 참여자 수요 충족을 위한 성과관리 및 피드백 반영이 이루어지고 있는가?</p> <p>· 5.3 사업 수행 전 과정에서 잠재적 위험요소 및 비용부담으로 인한 사업편익 달성과의 상충관계(tradeoff)가 존재하는가?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사업 출구계획 여부</li> <li>· 중앙선관위 사업 유지 가능성 여부</li> </ul>	<p>사업보고서 ; 관계자 인터뷰</p>	<p>자료분석; 변화이론 기반 분석</p>

## V. 평가 기준별 분석

- 평가 기준별 분석은 평가 매트릭스 상 평가 질문별로 진행함
- 다만 효과성과 지속가능성의 경우, 평가 매트릭스 상의 질문에 대한 응답 및 변화이론의 분석을 함께 진행함
- 사업의 특성 및 평가 범위(형성평가 위주)에 맞추어 ‘영향(Impact)’에 대한 분석은 실시하지 않음

### 1. 적절성

- (1.1) (정책 및 전략적 적절성) 대상국 중 일부 국가의 경우 중점협력대상국은 아니나, 우리나라 국제개발협력 종합시행계획 및 KOICA 분야별 중기전략, 지속가능발전목표(SDGs)를 기반으로 본 사업의 정책 및 전략적 적절성은 높은 수준으로 확인함
- (한국 ODA 정책과 전략, 국가협력전략(CPS) 등과의 부합성) 2기 CPS 기준 중점협력국 중 50%, 3기 기준 약 30%가 중점협력국이며<sup>3)</sup> 그 외 국가는 국가협력전략 대상은 아님. 다만, 동 분야는 우리 정부의 ODA 종합시행계획, KOICA 분야별 중기전략<sup>4)</sup> 등에서 무상 사업의 주요 분야이므로 적절한 부분의 사업을 추진한 것으로 평가됨
- (수원국의 문제 및 개발 목표, 니즈와의 부합성) 본 사업은 민주주의 전환기 수원국의 민주적 선거문화 및 투명하고 공정한 선거 절차 수립에 대한 목표 및 니즈에 부합하는 사업인 것으로 판단됨
  - (수원국의 문제 및 니즈 부합성) 대부분의 참여국은 권위주의 정치

3) 2기 CPS(2016-2020) 기준 24개국 중 12개국이 참여 대상국이었으며 그중 4개국(몽골, 미얀마, 우즈베키스탄, 인도네시아)의 중점협력분야가 공공행정이며, 3기 CPS(2021-2025) 기준 27개국 중 9개국이 참여 대상국이었고 그중 6개국(방글라데시, 인도네시아, 몽골, 키르기스스탄, 우즈베키스탄, 페루)의 중점협력분야가 공공행정임.

4) KOICA는 협력대상국의 공공행정 분야 역량 강화의 중요성을 인식하고 공공행정 분야를 ‘KOICA 5대 중점 지원분야’ 중 하나로 선정하여 지원, ‘공공행정 중기전략(’21-’25) 수립을 통해 행정역량 강화 및 사회·경제 시스템 정착을 지원함.



체제에서 민주주의로의 전환을 시도하거나 전환된 지 얼마 되지 않은 전환기 국가들로서, 평화적 정권교체를 통한 민주 정치의 발전을 기대함. 이러한 기대와 니즈를 고려하였을 때 동 사업의 수원국 문제 및 니즈 부합성은 높은 것으로 평가함

- 또한, 초청 대상국의 선거기관 기관장뿐만 아니라 선거 관련 국제기구의 관계자 등 각국의 선거 관계자들을 초청하여 국제적인 교류 협력의 장을 제공함으로써 선거관리 기관 간의 교류 협력을 도모하고자 하는 수원국의 니즈에 부합하는 것으로 판단됨
- (키르기스스탄) 키르기스스탄은 1991년 구소련 연방에서 분리 독립한 이후 정치적 혼란기를 거쳐 아탐바예프 대통령이 2011년 12월 1일 취임하면서 국가발전계획을 수립하고, 투표 및 개표관리 전 과정을 투명하고 공정하게 관리하기 위하여 선거자동화시스템 도입을 추진키로 하였음. 이에 키르기스스탄 정부는 2015년 10월 총선, 2016년 국민투표 및 지방선거, 2017년 대통령선거에 대비하여 투명하고 공정한 선거가 수원국 정부 최우선 과제를 강조하였으며, 대한민국 정부에 관련 기술협력과 지원을 지속적으로 요청하고 있는 실정임
- (인도네시아) 인도네시아는 1997년 외환위기 이후 정치적 자유와 민주주의를 요구하는 인도네시아 국민들의 민주화운동이 촉발되어 1998년 5월 32년간의 수하르트 장기독재체제를 마감하였으며, 1999년 중앙정부로부터 분리된 독립적인 선거관리위원회를 설치하고 그 산하의 행정기구로서 지방 단위별 선거위원회를 구성하여 선거관리 및 불법 선거 감시업무의 공정성을 강화하였음. 이후 2004년부터 헌정사상 최초로 대통령을 직접 선출할 수 있게 되었으며 2019년 이루어진 대선은 인도네시아 연구자들로부터 “성공적으로 수행된 선거”로 평가된 바 있음
- (수원국 선거문화 개선 목표에의 부합성) 동 사업은 참관 참여국/기관의 선거문화 및 절차에 대한 개선 의지, 선거인명부 관리 및 사전투표 제도 등에 대한 높은 관심 등을 충족해줄 수 있는 사업 내용을 갖추고 있음

- 초청 대상국의 대부분은 평등하고 공정한 선거문화 및 절차에 대한 개선 의지를 갖고있는 것으로 인터뷰 및 문헌조사 결과 확인됨. 특히, 사전투표 제도와 국외부재자 및 재외선거인 투표 제도에 대한 관심이 높으며, 민주주의의 핵심요소인 민주적 선거문화의 지속적 발전을 꾀하는 것으로 파악됨
- (SDGs 유관 목표와의 부합성) 동 사업은 목표(Goal) 16 ‘평화로운 사회와 책임 있는 제도구축’의 추구하고 직접적으로 관련되어 있음
  - 특히 SDG 16.7, 16.8, 16.10, 16.b에 해당하는 ‘참여적이고 포용적인 민주주의’와 SDG16.6의 ‘모든 수준에서 효과적이고, 책임 있고, 투명한 제도 개발’ 등에 부합함
- (1.2a) (사업수요 식별여부) 사업 수행기관은 직간접 수혜자 분석을 통해 수혜 대상이 겪고 있는 문제를 이해하고 이를 기반으로 한 사업 활동을 적절히 기획함
- (참여 대상자 선정의 적절성) 공정하고 투명한 선거는 평화로운 정권교체를 위한 필수 요소로서, 초청 대상국은 전환기 민주국가들이 많았으며, 각 기관의 기관장, 위원장 등의 자국 내에서 선거 정책 관련 의사결정이 가능한 이해관계자들을 대상으로 실시함
- (프로그램 구성요소 적절성) ‘16-‘18년도의 경우 참관 프로그램 사후 설문조사를 실시함으로써 프로그램 관련 관심 항목, 학습된 부분, 전반적인 만족도 등을 파악함. 이를 통해 우리나라의 사전 투표제 및 선거 관련 투표 기기, 모의 투·개표 체험 등 초청 관계자들 국가에서 실시되고 있지 않거나 도입되지 않은 제도나 기기들을 직접 관람하고 체험해볼 수 있도록 적절히 구성한 것으로 평가됨. 또한, 22년도에는 프로그램 전후로 설문조사를 실시함으로써 지식 증가 및 인식 개선에 효과가 있는 구성요소를 파악한 것으로 확인함
- (선거참관활동의 수요 부합성) 오프라인 및 온라인 국제선거참관 사업 참여자를 대상으로 실시한 사후 설문조사에 따르면, 전체 중

85%(오프라인 참가자의 90%, 온라인 참가자의 80%)가 모니터하고 싶은 특정 활동 및 과정이 있었는지 묻는 질문에 동의 또는 매우 동의로 응답하였음. 본 국제선거참관사업은 전반적인 선거 과정 및 세부적인 선거 활동들에 대한 직간접적인 참관을 포함하므로, 사업 대상자의 수요에 맞게 선거참관 활동이 적절하게 포함되었다고 평가할 수 있음

<표 14> 모니터하고 싶은 특정 활동/과정이 있었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	2 (10.00%)	10 (50.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
온라인	-	2 (10.00%)	2 (10.00%)	10 (50.00%)	6 (30.00%)	20 (100%)
합계	-	2 (5.00%)	4 (10.00%)	20 (50.00%)	14 (35.00%)	40 (100%)

□ (1.2b) (외부요인 식별여부)

- (사회·경제적 요인) 참여 대상국이 수원국임을 감안하여 방문에 소요되는 모든 비용(입·출국 항공권, 숙박 및 이동, 식사 등)을 지원하였으며, 일정 변경을 위한 추가 객실료 등도 부담하였음. 또한, 공항 영접반을 운영 및 전문 의전 서비스 업체, 다개국어 통역자, A-WEB 인턴 등을 공항에 배치하였고, 참석자 직위 등을 감안하여 에쿠스 또는 미니밴을 이용하여 숙소까지 의전 서비스를 제공함으로써 참관단의 사회·경제적 요인을 충분히 반영하여 운영한 것으로 파악됨
- (문화적 요인) 국가별 문화적인 요소 및 다양한 개인 선호 등을 감안하여 뷔페식 위주의 식단을 제공함으로써 문화적 요인을 충분히 고려한 것으로 평가됨

- 공식 행사인 환영오찬과 환송오찬은 뷔페로 제공하되, 그 외 식사는 국가별 종교·문화적인 요소 및 다양한 개인 선호 등을 감안하여 샐러드 뷔페 및 할랄푸드 등 별도 메뉴를 제공함

□ (1.4) (범분야 이슈 분석 기반 사업설계의 적절성) 동 사업은 범분야 이슈와 큰 관계성을 갖고 있지 않아 분석에서 제외함

□ (1.5) (기획에서 프로그램의 목적과 특성 고려 여부) 본 사업은 한국의 선거 관리기법 및 선거 ICT를 전파하고 해외 선거기관 등과의 교류·협력 증진을 목적으로 하며, 이러한 목적을 고려하여 사업이 기획된 것으로 평가함

○ (체험 및 참여 위주 활동) 참관사업 특성상 투·개표 현장을 실제로 관찰하고 체험해보는 것이 중요함에 따라 다국가의 선거 관련 기관 관계자를 대상으로 초청하여 투·개표를 참관하고 국제선거포럼 참여 및 문화체험 등을 실시하였음

○ (코로나 대응 활동) 또한, 코로나로 인해 초청이 어려웠던 22년도에는 실시간 온라인 중계와 온라인 플랫폼을 통한 질의응답을 제공하는 등 프로그램의 목적과 특성을 고려하여 기획된 것으로 평가됨

○ (사전수요조사 기반 초청자 확정 및 준비) 사업실시 전 수요조사를 통해 대상국의 사전 수요를 파악하고, 대부분의 초청 대상자가 고위급 관계자임을 고려하여 방문에 불편함이 없도록 입·출국 및 참관을 위한 의전 서비스를 준비하였음

○ (참가자 간 네트워킹 증진) 참가자의 네트워킹을 위한 국내 각종 기관 방문, 참관 결과 발표 및 토론회 실시 등 다양한 사업 요소를 반영하여 기획한 것으로 판단됨

## 2. 일관성

### □ (2.1)(정부 및 국내 타 기관, 중앙선관위 사업과의 일관성)

○ (중앙선관위의 세계국제선거포럼과의 연계를 통한 시너지 효과 창출)  
국제선거참관 사업은 선거 참관 활동 이외에도 중앙선관위가 주최하는 ‘세계국제선거포럼’ 연계 활동을 포함하여 본 사업의 성과를 고도화하고 시너지 효과를 창출하였음.

- 국제선거참관 사업 참관단이 발제자 및 참여자로 본 포럼에 참여하여 선거제도와 민주주의 발전 방안을 모색하였고, 한국 이외에도 세계 여러 국가들의 선거문화를 상호 교류하며 네트워크를 형성함

○ (A-WEB 사업과의 연계 및 시너지 효과) 중앙선관위는 국제선거기관인 A-WEB과의 협력을 통해 국제선거 역량강화 사업의 일관성 및 연계를 도모한 것으로 관계자 인터뷰 결과 확인함

- A-WEB에서 ‘선거에서의 소셜 미디어의 역할’ 과 같은 세계 선거 현안에 대한 선거역량강화 연수를 받은 참가자들 중 특히 한국의 선거기법에 관심 있는 대상자들이 중앙선관위의 선거 참관사업에 참여한 것으로 사료됨. 또한 A-WEB 사업에 참여한 참가자들이 선거 ICT 관련 ODA 사업에의 관심을 포함
- 또한 중앙선관위의 국제선거참관 사업에 참여한 이후, A-WEB의 해외 선거관계자 연수사업 등 선거 관련 사업의 참여로 이어진 사례가 다수 있었던 것으로 인터뷰를 통해 확인함
- 이를 통해 국제선거 이해관계자들의 선거 역량을 강화하는 동일한 목적하에 A-WEB 및 중앙선관위 간의 사업 간 연계, 성과 고도화 및 시너지 효과가 창출되었다고 볼 수 있음

### □ (2.2) (주요 국제규범과 기준에의 일관성)

○ (반부패법, 인권협약 등과의 일관성) 사업 추진과정에서 반부패법, 인권협약 등 한국 정부가 준수하는 주요 국제규범과 기준에 위배되는

사례는 확인되지 않았으며, 오히려 민주적 선거 절차 및 방법을 공유함으로써 반부패 활성화에 기여함

□ (2.3) (타 기관 대비 시너지 효과 여부)

○ (한국 중앙선관위의 지식 및 제도 비교우위를 기반으로 시너지 효과 창출) 우리나라는 권위주의 정권하에서 단기간에 경제발전과 실질적인 민주화를 성취해낸 국가이기에, 한국의 선거 발전 경험 및 선거 제도의 비교우위를 기반으로 하여 시너지 효과를 창출한 것으로 평가함

- 중앙선관위의 비교우위는 권위주의에서 민주주의로 이동한 국가로써의 발전 경험과 ICT 기술 및 전자정부를 바탕으로 한 통합선거인명부, 부재자 투표, 사전투표 제도와 같은 선거제도 및 기술에서 찾을 수 있음
- 지식적·경험적인 비교우위를 기반으로 중앙선관위는 본 프로그램을 통해 한국의 선거발전경험을 공유하고, 한국의 선거문화 및 노하우를 직간접적으로 체험하도록 하였음. 이를 통해 전환기 민주국가 참관인들에게 실현가능한 이상적인 선거 모델을 제시하였음
- 제도적·기술적인 비교우위를 기반으로 중앙선관위는 사전투표 제도, 통합선거인명부, 투개표에 사용되는 투표지 분류기 등에 대해 교육 세션, 선거 절차 체험 활동, 질의응답 세션을 진행하였음. 이를 통해 참관인들은 자국에 적용가능한 제도 및 기술을 학습가능하였음

○ (타 국제선거기관 대비 중앙선관위의 비교우위를 기반으로 한 시너지 효과 창출) 중앙선관위는 타 국제선거기관의 국제선거참관 사업에 비해 참관인들의 역량강화 측면에서 비교우위를 가지며, 본 사업은 이러한 비교우위를 기반으로 시너지 효과를 창출하였음

- 일반적으로 국제 선거참관은 선거에 대한 정보를 제공하여, 참관 대상국이 장기적으로 더 민주적인 선거를 할 수 있도록 함(Hyde & Marinov, 2014). 또한 선거 참관은 믿을만한(credible) 선거와 믿을 수

없는(non-credible) 선거를 구별할 수 있게 함(Zibani & Batlang, 2017)

- 다양한 ‘선거 참관’ 사업들이 존재하지만 기존의 선거참관은 선거 활동에 대한 감사(election audit)의 개념으로, 선진국에서 개발도상국의 선거를 지켜보며 선거가 공정하고 투명하게 진행되는지를 평가하고 제언하는 방식이 보편적임(해외 타 기관 국제선거참관 사례는 IV.에서 확인할 수 있음)
- 반면 본 사업의 경우 민주적 선진국인 한국에서 진행되는 선거를 개발도상국 선거 관계자들이 직접 지켜보고 체험하며 지식과 경험을 축적하는 연수 형태의 사업으로 진행됨. 또한 선거만 참관하는 것이 아니라, 선거 프로세스 일부를 체험해보기도 하고 선거 교육·선거 관련 탐방·세계선거포럼 등 유관 지식을 강화할 수 있는 활동들도 함께 연계하여 진행함. 이는 일반적인 국제선거참관 사업에 비해 참가자들의 선거 관련 역량강화에 더욱 효과적인 역량 강화 사업으로 볼 수 있음
- 다만, 기존의 국제선거참관 사업의 역할(참관 받는 국가의 선거를 평가하고 개선 방향을 제언하는 것)은 본 사업의 경우 다소 약하게 드러날 수 있음. 이는 한국의 경우 선거참관인 등록을 내국인만 할 수 있기 때문임. 다만 이러한 역할은 중앙선관위의 국제선거참관사업의 주요 목적이 아니기 때문에 문제가 되지 않는 것으로 판단함
- 또한, 동 사업의 주요 목적이 대한민국 선거의 투명성·공정성·우수성을 평가받는 것이 아님에도 불구하고, 해당 사업을 통해 한국의 선거를 국제참관사업에 공개함으로써 선거의 신뢰성을 강화하고 있다고 이해할 수 있음

### 3. 효과성

□ 동 절에서는 평가 매트릭스 상 효과성 평가질문에 해당하는 분석을 진행하며, 특히 질문(3.1), (3.2), (3.3), (3.4)에 대한 분석은 변화이론을 토대로 진행함

□ (3.1) (목표 달성도) 해당 기준에 대하여 다음과 같은 분석을 실시함

○ 1) 사업 보고서상 명시되어있는 사업의 ‘목적’ 과 달성하고자 하는 ‘성과’ 의 적절성 분석

○ 2) 성과 달성의 기본적 조건인 활동별 산출 여부 분석: 특히 사업 활동이 성과로 이어지기 위해 충족되어야 하는 가장 기본적인 가정인 활동 구성과 내용의 적절성 확인

- 변화이론 상 식별하였듯이 ‘구체적이고 실제적인 경험’, ‘교육 내용의 직무 관련도’, ‘문화적 차이의 극복’, ‘평가 및 피드백’, ‘공식/비공식 교류를 통한 정보교환’ 등은 사업 활동이 실제 지식 증진과 이미지 제고 등의 인식제고로 이어지기 위해 충족되어야 하는 주요 가정들이며, 활동별 적절성에 대한 분석을 통해 이러한 가정들의 충족여부를 확인가능함

○ 3) 단기성과에 해당하는 인식변화에 대한 분석: 변화이론 상 식별한 사업을 통해 달성한 인식의 변화는 선거 관련 지식 증진, 한국문화에 대한 이해도 및 우호도 제고임

□ (3.1)-1: 사업의 목적이 실행가능한 수준에서 설정되긴 했으나 사업성과 달성 측정이나 사업 운영적 측면의 지속적 개선과 효과성 제고를 위해서는 보다 구체적인 목적과 달성하고자 하는 성과의 식별이 요구됨

○ 사업 보고서를 통해 식별한 동 사업의 목적은 ‘한국의 선거관리기법 및 선거 ICT 전파, 해외 선거기관 등과의 교류/협력 증진, 국제적 인적 네트워크 구축, 대한민국 국가 브랜드 제고 및 세계 민주주의 발전’ 으로 확인됨



- 이러한 목적에 기반하여 식별할 수 있는 사업의 성과는 ‘한국 선거관리기법 및 기술 전파’, ‘해외 선거기관 등과의 교류/협력 증진’, ‘대한민국 국가 브랜드 제고’, ‘전환기 민주주의 국가의 민주주의 발전’ 등으로 주로 장기적 성과이자 추적과 측정이 쉽지 않다는 특징이 있음
  - 이러한 장기적 성과들이 실제로 달성되는 경우, 국제선거참관 사업이 일부 ‘기여’ 할 수 있다는 가능성은 있지만 국제선거참관사업과 해당 성과 간의 인과관계를 명확하게 밝힐 수 있는 가능성은 낮음
  - 이러한 성과들의 경우 국제선거참관사업 뿐만 아니라 다양한 사업(대한민국의 ODA 외 자국의 정책 및 사업, 또한 다른 공여국 및 기관들의 사업), 조직 및 개인 간 교류와 관계, 그 외 여러 국내외적 맥락적 요인들에 의한 영향에 노출되어 있기 때문임
- 따라서 향후 사업의 성과관리와 이를 기반으로 한 사업의 개선을 도모하기 위해선 보다 구체적이고 측정가능한 성과의 식별이 필요함
  - 이를 위해선 현재는 존재하지 않는 사업의 변화이론, PDM 혹은 논리모형 등 기본적인 사업이론 구축이 요구됨
- 동 평가연구에서 목표 달성도 여부는 평가연구진이 구축한 변화이론상의 성과를 기준으로 분석함
- (3.1)-2: 사업 활동별 적절성은 높은 것으로 확인되며 특히 변화이론상 식별한 가정들의 충족 여부를 직·간접적으로 확인함
- (사전 교육 활동 적절성 및 산출 여부) 사업 보고서 상 모든 사업들에 대해 사전 교육활동이 계획대로 실시되었으며, 사전 교육을 위한 환경과 교육 목적, 내용 또한 적절했던 것으로 평가함
  - 오프라인 사업은 프로그램 중 사전 교육을 위한 시간이 할당되어있었으며, 온라인 사업은 온라인 참관 전 사전 교육 내용을 담은 동영상 시청하는 방식으로 진행함

- 모든 설문 응답자들의 사전 교육의 목적과 내용, 전반적 만족도 모두 높은 것으로 확인됨
- 오프라인 참가자들을 대상으로 실시한 사전 교육의 환경과 할당된 시간에 대한 설문에서도 긍정적인 평가가 있었음
- 이러한 결과는 변화이론 상 주요 가정 중 교육 내용의 ‘직무관련도’의 충족 가능성이 높다는 것을 보여줌

<표 15> 사전 교육의 목적이 분명했는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	10 (50.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	1 (5.00%)	5 (25.00%)	14 (70.00%)	20 (100%)
합계	-	-	2 (5.00%)	15 (37.50%)	23 (57.50%)	40 (100%)

<표 16> 사전 교육의 내용이 잘 구성되었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	9 (45.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	3 (15.00%)	5 (25.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)
합계	-	-	3 (7.50%)	14 (35.00%)	23 (57.50%)	40 (100%)

<표 17> 사전 교육이 중앙선관위에 대한 유용한 정보를 제공하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	12 (60.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	3 (15.00%)	4 (20.00%)	13 (65.00%)	20 (100%)
합계	-	-	3 (7.50%)	16 (40.00%)	21 (52.50%)	40 (100%)

<표 18> 강의가 선거 과정의 관리와 관련이 있었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	9 (45.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	2 (10.00%)	7 (35.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)
합계	-	-	3 (7.50%)	16 (40.00%)	21 (52.50%)	40 (100%)

<표 19> 강의가 선거 과정의 기술과 관련이 있었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	10 (50.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	-	9 (45.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)
합계	-	-	1 (2.50%)	19 (47.50%)	20 (50.00%)	40 (100%)

<표 20> 강의장 시설이 집중할 수 있는 환경이었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	7 (35.00%)	13 (65.00%)	20 (100%)
합계	-	-	-	7 (35.00%)	13 (65.00%)	20 (100%)

<표 21> 사전 교육에 할당된 시간이 충분하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	1 (5.00%)	1 (5.00%)	9 (45.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
합계	-	1 (5.00%)	1 (5.00%)	9 (45.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)

<표 22> 사전 교육에서 다른 정보의 양이 충분하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	2 (10.00%)	10 (50.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
합계	-	-	2 (10.00%)	10 (50.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)

<표 23> 사전 교육에 필요한 장비가 잘 준비되었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	9 (45.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)
합계	-	-	1 (5.00%)	9 (45.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)

<표 24> 사전 교육을 다른 사람에게 추천할지 의사 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	8 (40.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	-	8 (40.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)
합계	-	-	-	16 (40.00%)	24 (60.00%)	40 (100%)

○ (선거 참관 활동 적절성 및 산출 여부) 사업 보고서상 온라인 및 오프라인 참관은 모두 계획대로 진행되었으며, 참관과정 및 내용에 대한 적절성 역시 높은 것으로 평가함

- 참여자 대상 설문조사 결과 참관 시간의 적절성, 참관 활동과 학습 목표 간 연관성, 선거 전반 및 세부적 과정에 대한 참관 여부에 대해 모두 긍정적인 답변을 하였으며 구체적 응답 결과는 <표 25-30>에서 확인 가능함
- 특히, 지식증진을 위해 충족되어야 하는 주요 가정인 ‘구체적이고 실제적인 경험’ 이 참관 활동(특히, 오프라인 참관)에서 이루어져 가정의 충족을 확인함

<표 25> 선거 참관의 학습 목표가 분명하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	11 (55.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	-	10 (50.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)
합계	-	-	-	21 (52.50%)	19 (47.50%)	40 (100%)

<표 26> 선거의 전반적 과정을 모니터할 수 있었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	2 (10.00%)	9 (45.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
온라인	-	1 (5.00%)	2 (10.00%)	8 (40.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
합계	-	1 (2.50%)	4 (10.00%)	17 (42.50%)	18 (45.00%)	40 (100%)

<표 27> 선거 참관 내용이 학습 목표를 달성하는데 초점이 맞추어졌는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	10 (50.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	2 (10.00%)	10 (50.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
합계	-	-	2 (5.00%)	20 (50.00%)	18 (45.00%)	40 (100%)

<표 28> 세부적인 선거 과정을 모니터할 수 있었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	2 (10.00%)	11 (55.00%)	7 (35.00%)	20 (100%)
온라인	-	1 (5.00%)	4 (20.00%)	9 (45.00%)	6 (30.00%)	20 (100%)
합계	-	1 (2.50%)	6 (15.00%)	20 (50.00%)	13 (32.50%)	40 (100%)

<표 29> 세미나 학습 내용을 선거 참관과 연결할 수 있었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	13 (65.00%)	7 (35.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	1 (5.00%)	9 (45.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)
합계	-	-	1 (2.50%)	22 (55.00%)	17 (42.50%)	40 (100%)

<표 30> 선거 참관에 충분한 시간이 할당되었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인		-	2 (10.00%)	10 (50.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
온라인		2 (10.00%)	4 (20.00%)	9 (45.00%)	5 (25.00%)	20 (100%)
합계		2 (5.00%)	6 (15.00%)	19 (47.50%)	13 (32.50%)	40 (100%)

- (네트워킹 활동 적절성 및 산출 여부) 네트워킹 활동(세계선거포럼 참여, 선관위 방문 등)이 계획되었던 사업의 경우 보고서상 활동의 수행여부를 확인함. 다만 사업별로 네트워킹 활동이 상이했기 때문에 활동의 산출은 네트워킹 활동을 통해 실제 네트워크 구축이 이루어졌는지, 구축한 네트워크의 유지가 이루어지고 있는지로 식별하여 조사하였으며 그 결과는 긍정적이나 개선의 여지가 있는 것으로 평가함
- 참가자/기관과의 네트워크 구축과 이에 대한 지속적 유지관리는 선거 제도에 대한 컨설팅 등 사업의 부가가치를 발생시킬 수 있는 사업의 장기적 성과로 이어질 수 있음. 따라서 참관사업 중의 네트워킹 활동이나 토론 등에서 시작된 조직간, 혹은 개인 간 교류의 유지관리를 체계화할 필요가 있음

<표 31> 다른 참가자들과 교류의 기회가 있었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	8 (40.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)
온라인	3 (15.79%)	2 (10.53%)	4 (21.05%)	6 (31.58%)	4 (21.05%)	19 (100%)
합계	3 (7.69%)	2 (5.13%)	5 (12.82%)	14 (35.90%)	15 (38.46%)	39 (100%)

\* 2020년 사업은 해당되지 않음

<표 32> 다른 참가자들과 활발히 교류하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	12 (60.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
온라인	3 (15.79%)	2 (10.53%)	4 (21.05%)	7 (36.84%)	3 (15.79%)	19 (100%)
합계	3 (7.69%)	2 (5.13%)	4 (10.26%)	19 (48.72%)	11 (28.21%)	39 (100%)

<표 33> 프로그램 참가자와의 네트워크를 유지하고 있는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	1 (5.00%)	-	7 (35.00%)	10 (50.00%)	2 (10.00%)	20 (100%)
온라인	1 (5.26%)	2 (10.53%)	7 (36.84%)	6 (31.58%)	3 (15.79%)	19 (100%)
합계	2 (5.13%)	2 (5.13%)	14 (35.90%)	16 (41.03%)	5 (12.82%)	39 (100%)

<표 34> 선관위와의 네트워크를 유지하고 있는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	1 (5.00%)	-	6 (30.00%)	10 (50.00%)	3 (15.00%)	20 (100%)
온라인	1 (5.26%)	-	8 (42.11%)	6 (31.58%)	4 (21.05%)	19 (100%)
합계	2 (5.13%)	-	14 (35.90%)	16 (41.03%)	7 (17.95%)	39 (100%)

<표 35> 참가자 및 강 의자와의 상호작용을 통해 지식을 얻었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	13 (65.00%)	7 (35.00%)	20 (100%)
온라인	-	3 (15.79%)	5 (26.32%)	7 (36.84%)	4 (21.05%)	19 (100%)
합계	-	3 (7.69%)	5 (12.82%)	20 (51.28%)	11 (28.21%)	39 (100%)

<표 36> 강 의자와 활발히 교류하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	1 (5.00%)	3 (15.00%)	8 (40.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
온라인	2 (10.53%)	4 (21.05%)	5 (26.32%)	5 (26.32%)	3 (15.79%)	19 (100%)
합계	2 (5.13%)	5 (12.82%)	8 (20.51%)	13 (33.33%)	11 (28.21%)	39 (100%)



- (문화 탐방 활동 적절성 및 산출 여부) 오프라인으로 진행된 사업에 한해 문화 탐방이 계획대로 실시된 것으로 확인되며, 문화 탐방 활동의 내용과 구성 역시 적절했던 것으로 평가함
- 참여자 대상 설문 결과, 대부분 한국에 대해 이미 가지고 있던 긍정적 이미지에 기인하여 문화 탐방에 높은 기대가 있었던 것으로 보이며, 문화 탐방의 내용과 구성에 대한 만족도 또한 높았던 것으로 확인됨
  - 문화 탐방을 통한 한국문화에 대한 이해도 제고는 인식제고 달성을 위해 충족되어야 ‘문화적 차이의 극복’이라는 가정을 충족시키는 데 기여한 것으로 평가함
  - 문화 탐방 활동에 대한 구체적 문항과 이에 대한 답변은 아래 <표 37-46>에서 확인가능함

<표 37> 한국적인 문화 탐방을 하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	9 (45.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)
합계	-	-	1 (5.00%)	9 (45.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)

\*문화체험 사업은 오프라인에서만 진행함

<표 38> 스텝이 양질의 서비스를 제공하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	8 (40.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)
합계	-	-	-	8 (40.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)

\*문화체험 사업은 오프라인에서만 진행함

<표 39> 충분한 시간의 할당 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	11 (55.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
합계	-	-	1 (5.00%)	11 (55.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)

\*문화체험 사업은 오프라인에서만 진행함

<표 40> 한국 방문 전 한국에 긍정적 이미지가 있었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	10 (50.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)
합계	-	-	-	10 (50.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)

\* 문화체험 사업은 오프라인에서만 진행함

<표 41> 한국 방문 전 한국 문화에 대한 관심이 있었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	8 (40.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)
합계	-	-	1 (5.00%)	8 (40.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)

\*문화체험 사업은 오프라인에서만 진행함

<표 42> 스텝의 태도가 친절하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	9 (45.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)
합계	-	-	-	9 (45.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)

\*문화체험 사업은 오프라인에서만 진행함

<표 43> 문화 탐방 활동 시 즐거운 시간을 보냈는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	7 (35.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)
합계	-	-	1 (5.00%)	7 (35.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)

\*문화체험 사업은 오프라인에서만 진행함

<표 44> 문화 탐방의 범위의 적절성 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	11 (55.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
합계	-	-	1 (5.00%)	11 (55.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)

\*문화체험 사업은 오프라인에서만 진행함

<표 45> 전반적 문화 탐방 경험 만족도 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	9 (45.00%)	11 (55.55%)	20 (100%)
합계	-	-	-	9 (45.00%)	11 (55.55%)	20 (100%)

\*문화체험 사업은 오프라인에서만 진행함

<표 46> 스텝의 지식이 충분하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	8 (40.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)
합계	-	-	-	8 (40.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)

\*문화체험 사업은 오프라인에서만 진행함

- (토론 활동의 적절성 및 산출 여부) 오프라인에서 보다 활발히 이루어진 토론 활동의 구성은 적절했던 것으로 평가하며, 특히 토론 활동이 참여자 간 및 참여자와 중앙선관위 간 네트워크 형성이 도움이 되었던 것으로 사료됨
- 토론의 진행이나 할당 시간, 토론의 내용에 대한 참여자들의 평가는 대부분 긍정적인 것으로 확인됨. 다만, 온라인 질의응답으로 대체되었던 온라인 선거참관 참여자들 중 토론세션의 부족함을 지적한 경우가 있기에 이어 향후 온라인 참관사업을 시행할 경우 참고할 필요 있음
  - 토론 활동에 대한 구체적 문항과 응답결과는 아래 <표 47-51>에서 확인 가능함

<표 47> 토론 세션이 질서 있게 진행되었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	9 (45.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	-	5 (31.25%)	11 (68.75%)	16 (100%)
합계	-	-	-	14 (38.89%)	22 (61.11%)	36 (100%)

\*2020년 사업은 해당되지 않음

<표 48> 토론 시간이 충분하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	10 (50.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
온라인	1 (6.25%)	2 (12.50%)	3 (18.75%)	5 (31.25%)	5 (31.25%)	16 (100%)
합계	1 (2.78%)	2 (5.56%)	4 (11.11%)	15 (41.67%)	14 (38.89%)	36 (100%)

<표 49> 피드백 공유 및 프로그램 평가에 대한 시간이 별도로 할당되었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	10 (50.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
온라인	-	1 (6.25%)	1 (6.25%)	11 (68.75%)	3 (18.75%)	16 (100%)
합계	-	1 (2.78%)	2 (5.56%)	21 (58.33%)	12 (33.33%)	36 (100%)

<표 50> 토론 세션이 다른 참가자들과의 네트워크 형성에 도움이 되었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	11 (55.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
온라인	1 (6.25%)	2 (12.50%)	2 (12.50%)	6 (37.50%)	5 (31.25%)	16 (100%)
합계	1 (2.78%)	2 (5.56%)	2 (5.56%)	17 (47.22%)	14 (38.89%)	36 (100%)

<표 51> 중앙선관위가 토론 세션 중 약속한 바를 적절히 이행하였는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	1 (5.00%)	11 (55.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	1 (5.26%)	11 (57.89%)	7 (36.84%)	19 (100%)
합계	-	-	2 (5.13%)	22 (56.41%)	15 (38.46%)	39 (100%)

○ (중앙선관위 및 참여자 간 네트워킹을 통한 참여 및 학습촉진 여부)

사업 과정에서의 참여자 간 교류와 중앙선관위와의 관계가 프로그램에 대한 적극적 참여를 독려한 것으로 확인됨 <표 52-53>

- 이와 같은 결과는 사업의 활동이 지식증진 등 인식제고로 이어지기 위해 충족되어야 하는 주요한 가정인 토론 및 네트워킹 등을 통한 사회적 학습(social learning), 국제적 참여(international integration) 등의 충족을 간접적으로 확인할 수 있는 증거로 식별할 수 있음

<표 52> 참가자들간의 교류로 인해 프로그램에 더 열심히 참여했는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	13 (65.00%)	7 (35.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	6 (30.00%)	5 (25.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
합계	-	-	6 (15.00%)	18 (45.00%)	16 (40.00%)	40 (100%)

<표 53> 중앙선관위와의 경험으로 인해 프로그램에 더 열심히 참여했는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	13 (65.00%)	7 (35.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	3 (15.00%)	6 (30.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)
합계	-	-	3 (7.50%)	19 (47.50%)	18 (45.00%)	40 (100%)

□ (3.1)-3 단기성과 달성도: 단기성으로 식별한 ‘선거관련 지식 증진’ 및 ‘한국에 대한 이미지 제고’ 는 높은 달성도를 보이는 것으로 평가함

○ 평가 기간 중 수행된 설문조사에서는 전반적 지식증진 여부와 더불어 항목별 지식증진에 대해 조사를 수행함

- 조사 대상 항목은 ‘한국의 정치 체제에 대한 이해’, ‘중앙선관위 기능과 역할에 대한 이해’, ‘선거 종류에 대한 이해’, ‘통합선

거인명부에 대한 이해’, ‘통합선거인명부 작성법에 대한 이해’, ‘한국의 5가지 선거 방법에 대한 이해’, ‘투표절차에 대한 이해’, ‘투표용지 발급기의 기능에 대한 이해’, ‘개표 절차에 대한 이해’, ‘투표지 분류기에 대한 이해’로 구분함

○ 조사 결과, 투개표 절차와 투표지 발급기 및 개표기 등 기술적 부분에 대한 지식 증진률이 높았으며, 대한민국 정치체제나 전반적 선거제도에 대한 지식 증진률은 상대적으로 낮은 것으로 확인됨. 참여자가 높은 관심을 가지고 있는 것으로 보이는 통합선거인명부와 관련된 교육은 지식증진 효과성 제고를 위한 개선의 여지가 있음

① (전반적 선거관련 지식증진 여부) 선거참관을 통한 전반적 선거 관련 지식증진 여부에 대해 설문 참여자 100%가 긍정적으로 답변함

- 다만, 온라인 선거참관의 지식증진 효과의 한계가 확인됨

<표 54> 프로그램을 통해 자국에 적용할 유용한 지식을 얻었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	11 (55.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	2 (10.00%)	9 (45.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
합계	-	-	2 (5.00%)	20 (50.00%)	18 (45.00%)	40 (100%)

② (투·개표 절차 및 기술적 부분에 대한 지식 증진) 조사 결과, 투표 절차 및 투·개표 상 기술적인 부분(예: 투·개표 절차, 투표용지 발급기 기능, 투표지 분류기 기능 등)에 대한 지식증진 달성도는 70% 이상으로 높게 나타남 <표 55-58>. 또한 참관사업 이전에 알고 있지 못했지만 참관사업을 통해 설명할 수 있을 정도의 지식을 습득한 경우가 많은 것으로 보이며, 온라인 대비 오프라인 참여자의 지식증진 정도가 더 높은 것을 확인할 수 있음

<표 55> 투표 절차에 대해 설명 가능한지 여부

	참관사업 참여 전에 알고 있었음	참관사업에서 배웠지만, 아직 잘 이해하지 못하거나 설명할 수 없음	참관사업에서 배웠고, 완전히 이해했으며, 설명할 수 있음	합계 (단위: 명)
오프라인	-	2 (10.00%)	18 (90.00%)	20 (100%)
온라인	2 (10.00%)	5 (25.00%)	13 (65.00%)	20 (100%)
합계	2 (5.00%)	7 (17.50%)	31 (77.50%)	40 (100%)

<표 56> 개표 절차에 대해 설명 가능한지 여부

	참관사업 참여 전에 알고 있었음	참관사업에서 배웠지만, 아직 잘 이해하지 못하거나 설명할 수 없음	참관사업에서 배웠고, 완전히 이해했으며, 설명할 수 있음	합계 (단위: 명)
오프라인	-	1 (5.00%)	19 (95.00%)	20 (100%)
온라인	2 (10.00%)	6 (30.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)
합계	2 (5.00%)	7 (17.50%)	31 (77.50%)	40 (100%)

<표 57> 투표지 분류기에 대해 설명 가능한지 여부

	참관사업 참여 전에 알고 있었음	참관사업에서 배웠지만, 아직 잘 이해하지 못하거나 설명할 수 없음	참관사업에서 배웠고, 완전히 이해했으며, 설명할 수 있음	합계 (단위: 명)
오프라인	-	1 (5.00%)	19 (95.00%)	20 (100%)
온라인	2 (10.00%)	7 (35.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)
합계	2 (5.00%)	8 (20.00%)	30 (75.00%)	40 (100%)



<표 58> 투표용지 발급기의 기능에 대해 설명 가능한지 여부

	참관사업 참여 전에 알고 있었음	참관사업에서 배웠지만, 아직 잘 이해하지 못하거나 설명할 수 없음	참관사업에서 배웠고, 완전히 이해했으며, 설명할 수 있음	합계 (단위: 명)
오프라인	-	2 (10.00%)	18 (90.00%)	20 (100%)
온라인	2 (10.00%)	8 (40.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)
합계	2 (5.00%)	10 (25.00%)	28 (70.00%)	40 (100%)

③ (한국 정치체제 및 선거제도에 대한 지식증진) 투·개표 절차 및 기술적 부분에 비해 한국의 정치체제 및 한국에서 수행하는 선거의 종류, 그리고 중앙선관위의 기능과 역할에 대한 이해도는 다소 낮게 측정됨

- 이는 참관사업 참여 이전부터 관련 지식을 가지고 있던 비율이 상대적으로 높았기 때문이기도 함(10~15%). 해당 항목에 대한 결과 역시 온라인 교육의 효과성이 오프라인에 비해 낮게 나타남 <표 59-62>
- 이와 같은 결과는 참여자들이 한국 정치나 선거에 대한 일반적인 정보나 지식보다는 선거 투·개표 절차 및 기능에 대한 관심이 더 높다는 것을 시사하기도 함

<표 59> 중앙선관위 기능과 역할에 대한 이해 여부

	참관사업 참여 전에 알고 있었음	참관사업에서 배웠지만, 아직 잘 이해하지 못하거나 설명할 수 없음	참관사업에서 배웠고, 완전히 이해했으며, 설명할 수 있음	합계 (단위: 명)
오프라인	2 (10.00%)	2 (10.00%)	16 (80.00%)	20 (100%)
온라인	4 (20.00%)	6 (40.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)
합계	6 (15.00%)	8 (20.00%)	26 (65.00%)	40 (100%)

<표 60> 중앙선거관리위원회가 관리하는 선거 종류에 대한 이해 여부

	참관사업 참여 전에 알고 있었음	참관사업에서 배웠지만, 아직 잘 이해하지 못하거나 설명할 수 없음	참관사업에서 배웠고, 완전히 이해했으며, 설명할 수 있음	합계 (단위: 명)
오프라인	3 (15.00%)	1 (5.00%)	16 (80.00%)	24 (100%)
온라인	4 (20.00%)	6 (30.00%)	10 (50.00%)	16 (100%)
합계	7 (17.50%)	7 (17.50%)	26 (65.00%)	40 (100%)

<표 61> 한국의 정치 체제에 대한 이해 여부

	참관사업 참여 전에 알고 있었음	참관사업에서 배웠지만, 아직 잘 이해하지 못하거나 설명할 수 없음	참관사업에서 배웠고, 완전히 이해했으며, 설명할 수 있음	합계 (단위: 명)
오프라인	1 (5.00%)	6 (30.00%)	13 (65.00%)	20 (100%)
온라인	4 (20.00%)	8 (40.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
합계	5 (12.50%)	14 (35.00%)	21 (52.50%)	40 (100%)

<표 62> 한국에서 가능한 5가지 선거 방법에 대한 이해 여부

	참관사업 참여 전에 알고 있었음	참관사업에서 배웠지만, 아직 잘 이해하지 못하거나 설명할 수 없음	참관사업에서 배웠고, 완전히 이해했으며, 설명할 수 있음	합계 (단위: 명)
오프라인	-	6 (30.00%)	14 (70.00%)	20 (100%)
온라인	2 (10.00%)	10 (50.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
합계	2 (5.00%)	16 (40.00%)	22 (55.00%)	40 (100%)

④ (통합선거인명부에 대한 지식증진) 관계자 인터뷰 결과, 선거참관 참여자들이 ‘통합선거인명부 작성법과 관리’에 높은 관심을 가지고 있는 것으로 확인됨. 하지만 이에 대한 실질적 지식의 습득률은 50~62%에 불과해 향후 사업 운영 시 개선의 여지가 있음

- 통합 선거인명부에 대해 참관사업 이전부터 지식을 가지고 있는 경우는 낮은 것으로 보이나, 참관을 통해 학습하였는데도 불구하고 완전히 이해하지 못하였다고 응답한 참여자가 30~40%로 확인됨 <표 63-64>
- 통합선거인명부에 대한 관심이 높은 만큼 이에 대한 교육 내용을 보다 구체화할 필요가 있음을 시사함

<표 63> 통합선거인명부에 대한 이해 여부

	참관사업 참여 전에 알고 있었음	참관사업에서 배웠지만, 아직 잘 이해하지 못하거나 설명할 수 없음	참관사업에서 배웠고, 완전히 이해했으며, 설명할 수 있음	합계 (단위: 명)
오프라인	-	6 (30.00%)	14 (70.00%)	20 (100%)
온라인	2 (10.00%)	7 (35.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)
합계	2 (5.00%)	13 (32.50%)	25 (62.50%)	40 (100%)

<표 64> 통합선거인명부 작성법에 대한 이해 여부

	참관사업 참여 전에 알고 있었음	참관사업에서 배웠지만, 아직 잘 이해하지 못하거나 설명할 수 없음	참관사업에서 배웠고, 완전히 이해했으며, 설명할 수 있음	합계 (단위: 명)
오프라인	1 (5.00%)	7 (35.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)
온라인	2 (10.00%)	8 (40.00%)	10 (50.00%)	20 (100%)
합계	3 (7.50%)	15 (37.50%)	22 (55.00%)	40 (100%)

○ (한국에 대한 이미지 제고 달성) 선거참관사업의 참여를 통해 참여자들이 대한민국에 대해 보다 우호적 이미지를 갖게 된 것으로 참여자 설문 및 관계자 인터뷰를 통해 확인함

- 문화 탐방을 통해 한국문화에 대한 긍정적 평가가 높아진 것으로 확인되며, 선거참관 사업 참여 이후 한국에 더 우호적 이미지를 가지게 된 것으로 응답자 설문 결과 확인함 <표 65-66>
- 더불어 관계자 인터뷰를 통해 선거참관사업에 참여했던 참가자가 한국 선거에 대해 추가적 문의를 해오거나, 국제 행사나 비공식적 대화를 통해 한국의 이미지를 제고를 확인한 사례가 있었음

<표 65> 문화 탐방 활동을 통해 한국에의 인식이 긍정적으로 변화했는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	2 (10.00%)	10 (50.00%)	8 (40.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	1 (33.33%)	1 (33.33%)	1 (33.33%)	3 (100%)
합계	-	-	3 (13.04%)	11 (47.83%)	9 (39.13%)	23 (100%)

\*문화 탐방은 오프라인에서만 진행함

<표 66> 프로그램 참여 후 한국에의 더 우호적 이미지를 갖게 되었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	8 (40.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	-	7 (35.00%)	13 (65.00%)	20 (100%)
합계	-	-	-	15 (37.50%)	25 (62.50%)	40 (100%)

□ (3.2) 사업의 장기적 성과 달성도: 사업의 목적에 기반하여 사업의 장기적 성과를 ‘한국 선거 제도의 전과’로 식별하였으며 이에 대해 긍정적으로 평가함

○ 사업의 목적상, ‘민주주의 확산’ 등의 장기적 성과의 식별도 가능하나, 이는 장기적 성과이기보다 ‘영향(impact)’에 해당하기도 하며 국제선거참관사업 외에 여러 차원의 다양한 요인이 영향을 미치는 영향이기 때문에 동 평가연구의 범위에서 제외함

○ ‘국제교류/협력 증진’의 목적 역시 장기적 성과로 식별하기보다는 ‘한국 선거 제도의 전과’를 위해 충족되어야 하는 산출과 단기적 성과로 식별하며, 이에 대한 분석은 (3.1)의 분석에서 부분적으로 수행한 바 있음

○ (참여자 입장에서 자국에 도움이 되는 지식의 습득 여부) 선거 관련 지식의 증진과 한국의 이미지 제고 등은 단기성과의 분석에서 확인하였지만, 이렇게 습득한 지식이 실제 자국에 적용 가능한지 여부가 장기적 성과 달성에 중요함. 참여자 설문 결과 국제선거참관 사업은 참여자들이 자국에서 활용가능한 지식을 전달한 것으로 확인됨 <표 67>

<표 67> 프로그램을 통해 자국에 적용할 유용한 지식을 얻었는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	11 (55.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
온라인	-	-	2 (10.00%)	9 (45.00%)	9 (45.00%)	20 (100%)
합계	-	-	2 (5.00%)	20 (50.00%)	18 (45.00%)	40 (100%)

- **(습득한 지식의 실제 활용 여부)** 국제선거참관사업을 통해 습득한 지식을 실제 자국에서 활용하였는지 여부에 대해서도 다수의 설문 참여자가(약 80%) 긍정적인 응답을 함

<표 68> 본 프로그램을 통해 유용한 지식을 얻었다면, 자국에 적용을 시도해보았는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	3 (15.00%)	14 (70.00%)	3 (15.00%)	20 (100%)
온라인	-	1 (5.26%)	4 (21.05%)	10 (52.63%)	4 (21.05%)	19 (100%)
합계	-	1 (2.56%)	7 (17.95%)	24 (61.54%)	7 (17.95%)	39 (100%)

- **(한국 선거제도 전파 사례 확인)** 관계자 인터뷰 결과 키르기스스탄, 우즈베키스탄 등의 국가를 대상으로 전자투표기 도입, 데이터센터 구축 등 ICT 기술이전 사업이 이루어진 바 있으며, 최근에는 몽골이 선거제도에 대한 정책 컨설팅 사업을 요청한 바 있음. 이러한 사업들과 국제선거참관사업 간의 인과성을 명확하게 밝혀내긴 어렵지만, 해당 사업들이 추진되는데 요구되는 우리나라 선거 제도에 대한 지식, 우호적 국가 이미지 등에 국제선거참관사업의 기여도가 존재하였을 것으로 평가함

- A-WEB 관계자 인터뷰를 통해 키르기스스탄의 투개표전자투표기 도입, 우즈베키스탄 대상 데이터센터 구축 및 유권자 정보 관리 시스템 구축, 피지 대상 데이터센터 구축 및 (위탁선거 대상) 전자투표기 도입 등의 사업이 실시되었던 것으로 확인하였으며 해당 사업들의 추진에 국제선거참관 사업의 기여가 있었을 것으로 평가함
- 최근 몽골 선거연수원의 정책 컨설팅 사업 요청 사례 역시 중앙선관위의 지식적·제도적 비교우위를 기반으로 한 국제선거참관 사업의 활동들을 통해, 참관인들이 한국의 선거제도를 이론적·실질적으로 경험하고 본국에 적용할 수 있게 하는 효과가 있었다고 사료됨

- 관계자 인터뷰 과정에서 최근 중남미 국가들의 전자투표와 선거인 명부에 대한 관심이 높아지고 있으며, 선거참관사업을 통한 경험이 이러한 관심이 니즈에 영향을 주고 있다고 판단함.
- A-WEB 관계자 인터뷰 중 참관사업 이후 한국에 대한 인식이 좋아 졌다거나 선거제도 컨설팅에 대한 문의를 받아본 경험이 있다고 언급하였고, 중앙선관위와 추가 논의를 위한 문의도 존재하였던 것으로 확인함

□ (3.3: 사업이론 상 인과관계의 성립 가능성) 중앙선관위가 직접 구축한 사업이론이 존재하지 않았기 때문에, 해당 평가 기준에 대한 분석은 평가 연구진이 구축한 변화이론을 토대로 실시함. 그 결과, 사업이론 상 충족 되어야 하는 가정들이 실제로 충족될 수 있도록 사업 활동이 구성 되어 있는 것으로 평가하나, 이는 평가연구를 위해 구축한 변화이론에 한함

- 사업 계획서상 명시된 목적에 기반하여 성과를 식별한다면 사업의 인과적 성립 가능성이 낮아질 수 있음
- 앞서 언급하였듯이 사업이론의 인과관계 성립 가능성을 높이기 위해선 사업 목적 및 식별 성과의 구체화가 필수적임

□ (3.4: 성과달성을 촉진 또는 저해한 요인) 성과달성을 촉진한 요인으로 ‘실질적 체험 기반의 사업구성’, ‘참여자간 교류 도모를 위한 활동 구성’ 이 확인되며, 저해한 요인으로는 통제가 불가능했던 ‘코로나 팬데믹 현상’, ‘지속적 교류 유지를 위한 지침 부재’ 등을 식별함

- (촉진요인 1) 참여자 관심과 니즈 충족: A-WEB을 통해 한국 선거참관사업 참여에 대해 문의하거나 한국의 선거 기술 도입 등에 대해 상담하는 국가들이 상당수 존재하는 것으로 보아 한국의 선거제도와 기술에 대한 관심이 높은 것으로 확인됨. 이러한 관심과 수요는 사업에 대한 적극적 참여를 가능하게 하고 사업 참여를 통한 학습효과 역시 촉진시킬 수 있음

- (촉진요인 2) 실질적 체험기반 사업구성: 단순히 강의를 듣거나 관찰하는 형태의 참관이 아닌 선거과정을 실제로 체험해보는 과정을 통해 높은 학습효과가 기대됨
- (촉진요인 3) 참여자간 교류 도모를 위한 활동 구성: 수강 및 체험 외에 문화 탐방, 토론 등의 시간을 통해서 중앙선관위와 참가자 간의 교류와 참가자들 간의 교류를 도모할 수 있음. 참가자 간의 교류는 지식공유와 집단지성을 활발히 일으켜 보다 높은 학습효과를 기대하게 함
- (저해요인 1) 코로나로 인한 사업 운영의 한계: 동 사업의 차별점은 체험 중심의 학습인 것을 고려할 때, 팬데믹으로 인해 모니터링 위주의 온라인 참관만 가능했던 건 저해요인으로 식별함. 다만 이러한 요인은 사업 운영자의 통제 밖의 요인이며, 온라인 참관을 통해 이러한 저해요인을 극복하려고 한 점을 높이 평가함
- (저해요인 2) 체계적인 후속 관리 지침 부재: 동 사업이 정책 컨설팅 등의 후속사업으로 연계추진되기 위하여 사업 종료 이후에도 네트워크를 유지하거나 추가 피드백을 수렴하는 등의 후속관리 활동이 부재함. 후속관리 활동의 부재는 추가적으로 도출 가능한 장기적 효과를 저해할 수 있다고 식별함



#### 4. 효율성

- 효율성은 투입 대비 양적, 질적 산출을 평가하는 것으로, OECD DAC(2019)에 따르면 원조개입이 경제적(economic)이고 시의적절한(timely) 방식으로 성과를 달성하거나 달성할 가능한 정도를 뜻함
- 효율성의 유형으로는 크게 기술적 효율성(Technical Efficiency), 경제적 효율성(Economic Efficiency), 운영 효율성(Implementation Efficiency)으로 나눌 수 있음
  - 기술적 효율성이란 일정량의 생산요소를 투입했을 때 주어진 기술 수준에서 생산가능한 최대의 산출량 대비 실제 생산량의 비율로 정의됨(Kumbhakar and Lovell, 2004)
  - 경제적 효율성은 효율적 자원배분(Allocative Efficiency), 최소의 자원으로 최대의 물량을 생산하는 효율적 자원이용(Technical Efficiency)과 완전 고용(Full Employment)을 포괄하는 용어임(Dilts, 2004)
  - 운영 효율성의 요소로는 관리 효율성(계획, 품질 보증, 모니터링, 평가 및 정보 흐름 등), 프로그램 재원 및 재무 흐름의 효율성, 제도적 효율성과 시스템 통합 등이 포함됨(Benedikt et al. 2016; World Bank, 2014)
- 본 연구에서는 운영 효율성을 중심으로 효율성 분석을 진행함
  - 기술적 효율성의 경우, 앞에서 언급하였듯이 투입(input)과 산출량(output)의 화폐적 가치가 측정되어야 확인이 가능하나, 「중앙선관위 국제선거참관 사업」이 전달하는 산출물은 참여자의 인식이나 능력 부분에 영향을 미치는 지식, 체험, 인상 등의 추상적 요소이기 때문에 정량적 측정과 화폐단위의 환산이 용이하지 않음
  - 경제적 효율성의 경우도 투입과 결과(outcome) 및 영향력(impacts)을 화폐가치로 환산하여 분석하여야 검증이 가능하나, 발생한 영향력의

크기 자체를 계량적으로 추정하는 전통적 대응적 사실 접근법의 적용 자체가 어렵기 때문에 경제적 효율성의 검증도 어려움

○ 따라서, 본 연구에서 평가할 ‘효율성’은 모니터링과 정보의 흐름 등을 파악하여 프로그램 관리 및 **운영의 효율성**을 판단하는 운영 효율성의 개념에 중점을 둠

▪ OECD DAC(2019)에 따르면 이행 절차와 관리는 개발협력 분야에서 상당히 중요한 사항이며 따라서 자원을 얼마나 잘 활용하였는가와 밀접하게 관련된 운영상의 효율성을 반드시 명시하게 되어있음

▪ (운영 효율성의 측정) 본 연구에서 검증하고자 하는 운영상의 효율성은 실제 계획된 기한 내에 실현 가능성이 있는 다른 방식과 비교하여 얼마나 효과적으로 운영되었는지를 뜻함

▪ 따라서 프로그램 관계자를 대상으로 한 프로그램 운영 및 진행과 관련된 인터뷰 분석과 대상 국제선거참관사업의 참여자에 대해 시행한 설문조사를 통해 운영 효율성을 평가하고자 함

□ (투입자원 효율성) 국제선거참관사업을 위해서는 크게 인력, 예산 및 조직의 투입으로 구분될 수 있는데, 인력의 투입은 적재적소에 이루어진 것으로 보이나 예산 및 조직 투입에는 제도적인 한계가 존재하였음

○ (인력 투입) 통역 인력을 배치함에 있어서 흔히 고려하는 영어뿐 아니라 그 외 불어, 러시아어, 스페인어 등 각국에서 공통으로 사용하는 언어를 선정하여 통역 인력을 배치함

▪ (통역 대상 언어 사전파악 필요) 매 사업에서 통역을 제공하는 언어가 상이하였는데, 2018년의 경우에는 통역을 제공한 언어가 영어와 스페인어로 축소됨에 따라 이를 구사하지 않는 참석자들에게서 불만족이 있었음. 참석자들이 구사하는, 혹은 구사할 수 있는 언어를 사전에 적극 파악하여 제공할 필요가 있음

○ (예산 투입) 전반적 예산 투입 과정과 내용에 특이사항이 발견되지 않았으나, 일부 예산 투입에 대하여 제도적인 문제로 인한 어려움이 확인됨

- 특히, 정부 기관으로서 ODA 사업 운영을 위해 적용해야 하는 입찰 등 공정거래를 위한 제도들이 오히려 비효율을 초래하는 상황이 발생하게 됨: 국제선거참관 사업 참여 대상자는 수원국 선거관련 의사결정에 영향을 줄 수 있는 고위 공직자로 구성되기 때문에 외교적 결례 방지를 위하여 직급에 맞는 의전을 필요로 함. 하지만 입찰 제한 등에 따른 절차적인 한계가 존재하여 사업 계획에 지연이 발생하기도 하였음. 예를 들어, 참석자에게 직급에 맞는 5성급 호텔 숙박을 예약하려고 하여도 입찰 제한 때문에 중소기업 호텔만 예약할 수 있다는 등의 지침이 사업 지연을 초래함
  - (예산 효율성 추구 과정에서 목격된 문제점) 2018년 지방선거 참관 프로그램에서는 기존에 진행하던 개인화된 공항 영접 및 의전 서비스 대신 공항 리무진 버스티켓을 제공하는 방식으로 비용은 크게 절감할 수 있었지만, 항공편 변경으로 인한 대응에 어려움이 있었고, 의전 준비 소홀이라는 불만이 존재하였으므로 이에 대한 재고가 필요함
- (조직 투입) 사업의 운영에 있어 성과에 영향을 미칠 만한 문제점은 발견되지 않았지만, 공공기관의 특성상 순환보직 등의 이유로 담당자가 정기적으로 바뀌기 때문에 조직의 투입 및 운영과 관련하여 공식화되고 제도화된 매뉴얼이 필요할 것으로 보임
- 2016년 국제선거참관 사업에서는 사업 담당자가 통역 또한 맡게 되는 등 중복된 업무를 맡는 탓에 사고 대처에 어려움이 존재하였음. 담당 업무와 행사 매뉴얼 등을 구체화하여 조직의 효율성을 달성할 수 있을 것이라 사료됨
- (타 대안 대비 효율성) 중앙선관위의 국제선거참관 사업은 각 국가에서 선거와 관련된 정책적 의사결정을 할 수 있는 재량 및 권력이 있는 고위 관계자들이 실제 선거가 진행되는 현장에 참석하여 실제적인 체험을 할 수 있는 연수 성격을 띠고 있기에 타 대안 대비 우위가 있음. 또한 중앙선관위는 코로나로 인한 상황적 변화에 발맞춰 참관사업을 다양한 형태로 제공하는 등의 노력을 기울여 타 대안 대비 효율성을 제고하였음

- **(수원국 방문 교육 대비 효율성)** 일례로, 선거 선진국에서 과도기에 있는 국가에 방문하여 민주적인 선거에 대해 교육 및 훈련을 진행하거나 정책 자문을 제공하는 것은 다수의 참석자들에게 지식을 전파할 수는 있지만, 실질적으로 의사 결정권은 해당 교육에 참여한 다수의 일선 공무원보다는 소수의 고위권력자에게 있음. 따라서 고위공직자들을 초청하여 연수하는 중앙선관위의 참관사업 방식은 시간 및 비용적으로 효율적이라고 평가됨
- **(선거 현장 참관의 효율성)** 지식을 전파할 때 일방적인 지식의 전달보다 실제적인 경험을 동반하는 것이 효율적인데, 선거제도 교육을 위해서는 모의 선거를 진행하는 등의 체험 형식의 학습 방안을 택할 수 있음(Kolb, 1984). 중앙선관위의 국제선거참관 사업은 실제 선거가 진행되는 때에 방문하여서 선거 현장을 직접적으로 관찰할 수 있게 함으로써 비용과 시간적인 효율성이 있음
- **(온라인 선거참관사업 효율성)** 온라인으로 참여한 2020년과 2022년의 참관사업에서는 코로나 팬데믹에서 선거에 필요한 대면 접촉 및 집합을 관리하는 법을 보여주고 설명해줄 수 있었다는 점에서 사업적 우위가 존재하였음
  - 팬데믹 선포 후 우리나라에서 처음으로 국가 단위 선거를 진행하였는데, 팬데믹 상황에서 요구되었던 정책적인 준비, 방역을 위한 조치, 확진자 투표 등 세부적인 절차들을 타 국가에 공유하는 기회가 되었음
  - 특히, 2020년에는 지식 전달과 사업 현황 중계 등에 머물렀다면, 2022년에는 이에 더불어 양방향 생중계, 실시간 질의응답 등의 세션을 도입하여 팬데믹 상황을 극복하고 새로운 플랫폼을 적극 도입하는 등의 노력을 보여줌
- **(성과관리 효율성)** 연수사업의 특성상 장기적 효과의 추적과 측정은 어려움. 다만 만족도 외 자기효능감 전후 조사 등을 통해 단기적 지식 습득 여부 등에 대한 확인을 성과관리에 포함하는 것으로 제안함

- 기타 초청연수 사업들과 마찬가지로 대부분의 사업에서 참관 사업 참가자들 대상으로 만족도 조사를 진행하였지만 이는 사업 운영에 시사점을 제공하기에는 제한적이기 때문에, 보다 세부적이고 지표로 측정할 수 있는 성과관리 활동이 필요하다고 평가됨
- (일관적인 성과관리 활동의 부재) 성과관리라 함은 사업의 투입, 운영부터 성과를 이루기까지의 모니터링 단계를 의미하는데, 이를 평가하기 위한 활동이 부족한 것으로 보임. 성과를 측정할 수 있는 지표와 구체적이고 실무적인 성과, 후속 사업 연계 여부, 단기성과 등 세부 성과를 추적할 수 있는 활동계획을 구축하는 것이 선행되어야 함
- (만족도 평가의 한계) 현재 중앙선관위의 국제선거참관 사업에 대한 평가는 종료 보고서와 만족도 평가 수준에 머물고 있음. 만족도 평가는 참가자들의 단순한 만족도를 파악하기엔 좋은 도구이지만, 사업의 운영 과정에 대해 종합적인 시사점을 제공하기에는 다소 부족하고, 사업 전후 비교를 통한 성과관리가 불가능하기 때문에 성과관리 측면에서 미흡한 점이 있음. 또한, 매 사업마다 만족도 조사에 포함된 문항이 상이하다는 점은 체계적이고 일관성있는 성과관리를 더욱 어렵게 함
- (향후 사업관리 방안) 효율적이고 체계적인 성과관리를 위한 적절한 고민이 필요함. 성과관리 체계를 통해 사업 담당자가 자체적으로 사업을 점검하고 관리할 수 있도록 적절한 지표를 선정하고 모니터링 할 수 있어야 함
- 사업을 통한 자기효능감 변화, 지식증진 여부 등을 측정하거나, 후속사업을 follow-up 하는 등의 세부적인 단기성과를 볼 수 있는 사업관리 체계가 필요함
  - 기존에 진행했던 사업 참가자 대상 만족도 조사 등에서 언급된 운영적 측면의 피드백을 반영할 수 있도록 해야 함

- (위기관리) 중앙선관위는 사업 참여 중 발생하였던 의전, 식단, 개별활동 등과 관련된 다양한 상황에 시시각각 대응하여 적절하게 위기관리를 하였다고 평가됨. 다양한 국가에서 온 참석자들을 대상으로 발생할 수 있는 문제들에 대해서는 보다 효율적인 위기관리를 위해 매뉴얼을 개발하여 공통으로 사용하는 등의 체계를 구축할 필요가 있음
- (의전 매뉴얼 구축 필요) 프로그램 진행 중에는 단체로 이동하고 활동하는 것을 계획하였는데 참석자들이 개별 의전을 필요로 한다거나 개인 활동을 하는 등의 불확실성에 대비한 대응체계를 구축할 필요가 있어 보임
- (문화적 차이 고려) 참석자들이 다양한 문화권에서 오는 만큼 고려되어야 하는 부분이 다수 존재하였는데(예: 라마단 식사시간, 할랄음식) 호텔에서는 호텔의 협조를 통해 원활하게 진행되었지만 그 외 경우에는 조정하기가 어려운 부분이 있었음. 향후 참석 의사 수요조사에 문화적 요인을 포함하여 해당 내용을 프로그램 운영에 반영할 필요가 있음
- (업무 매뉴얼 구축 필요) 한 명의 담당자가 여러 업무를 중복적으로 수행하면서 공석이 되는 역할/업무의 발생 방지를 위하여 구체적인 업무 매뉴얼 구축이 필요함
- (사업 수행구조 효율성) 국제선거참관 사업은 중앙선관위가 주도적으로 관리하고 운영하면서, 사업 대상자 초대, 국제 심포지엄 개최 및 참가 등의 업무는 A-WEB 등 타 기관 및 방문 업체들과 연계하여 공동으로 수행하며 사업 수행구조의 효율성을 제고하고 있다고 평가함
- (중앙선관위의 주도적 역할) 2014년부터 국제선거참관사업을 지속해서 운영해온 중앙선관위는 사업 운영에 주도적인 역할을 하며 사업의 지속성을 유지하고 있음
  - 하지만 우리나라 공무원의 순환보직 특성상 운영상의 지식 공유가 제한적일 수 있음. 특히, 선거는 정기적으로 진행되긴 하지만, 매년

같은 선거에 대한 참관사업이 아니어서 세부적인 운영상의 차이가 존재한다는 점이 사업 수행에 어려움을 줄 수 있음

- (A-WEB과의 협업) A-WEB을 통해서 사업 대상자 선정을 위한 기초자료 추출, 국제회의 등 해외 교류협력 사업을 진행할 수 있었으며, A-WEB에서 외국어 구사가 가능한 직원들을 배치하여 별도의 통역사를 고용하지 않고도 동시통역 서비스를 제공할 수 있었음
- (타 업체와의 협업) 호텔 측의 도움으로 호텔 영접 및 차량 서비스 제공, 문화 체험에서 방문하는 업체의 협조로 비용 절감 및 차량 지원 등의 효율성 제고를 추구하였음

## 5. 지속가능성

- 국제선거참관사업은 수원국에서 프로젝트 형식으로 추진되는 사업이 아니기 때문에 지속가능성에 대한 평가를 ‘장기적 성과 도출 가능성’, ‘사업개선 및 지속적 운영 가능성’에 초점을 두어 진행함
- 수원국에서 프로젝트 형식으로 진행되는 사업들의 지속가능성 평가는 출구전략의 존재 여부, 수원국의 사업 지속 운영 가능성, 효과 유지를 위한 유지관리 전략 등에 대한 평가를 실시하나, 동 사업의 성격과는 맞지 않는 기준들로 판단함
- (5.1: 장기적 성과 도출을 위한 추가적 조치) 선거참관 국가들 대상 선거 ICT 기술이전이나 정책 컨설팅 등의 사업이 이루어진 바 있지만 국제선거참관 사업과 적극적으로 연계되거나, 참관사업 이후 중앙선관위 주도의 추가적 조치를 통해 이러한 사업들이 추진된 것으로 보기는 어려움
- 관계자 인터뷰 결과, 국제선거참관 사업을 통해 참여국가들이 우리나라 선거 제도를 우수하게 평가하는 사례도 다수 존재하며, 참관사업 이후 ICT 기술이전에 대한 문의가 이루어지거나, ICT 기술이전에 긍정적으로 응답한 국가들이 존재하였음을 확인함
  - ‘15-‘19까지 선거 ICT 장비, 기술 수출 사업 등이 8개 국가(70억 정도)를 대상으로 이루어진 바 있으며 이에 대한 국제선거참관사업의 기여가 존재하였을 것으로 판단함
- 다만, 선거참관사업 이후 적극적인 네트워크 관리나 후속사업을 연계하여 추진하는 활동은 이루어지지 않은 것으로 평가함
- (개선방안) 향후 참관사업의 장기적 성과 달성을 위하여 대한민국 선거제도의 우수성을 인정하고 추가적 학습이나 제도 이전에 관심을 갖는 참관 참여 국가들을 대상으로 적극적 네트워킹이나 후속관리를 통해 선거 제도 및 정책 컨설팅 사업의 추진을 도모할 수 있을 것으로 사료됨



- 특히, 참관 참여 국가들이 높은 관심을 보이는 통합선거인명부 작성 및 관리제도의 경우 전자정부 ODA와 연계하여 중앙선관위의 전문적인 정책 컨설팅 사업으로 추진 가능하다고 사료됨. 이를 위해 국제선거참관사업 중 선거인명부관리를 위해 사전적으로 요구되는 제도과 기술(예: 주민등록제도, 전자정부 시스템 등)에 대한 교육을 진행하여, 선거인명부 제도에 대한 정책 컨설팅 수요 증진을 기대할 수 있음

□ (5.2 성과관리 및 피드백 반영을 통한 사업의 지속적 개선) 사업 과정에서 토론회 등을 통해 참여자 피드백 수렴, 사업 종료 시 참여자 만족도 조사 등의 활동이 진행됨. 다만 체계적인 성과관리가 이루어지고 있다고 보기 어려운 수준의 활동이며, 실제 피드백과 만족도 결과가 다음 사업에 반영되어 개선 추진되었다는 증거를 찾을 수 없음

□ (5.3. 사업에 대한 지속적 수요 존재여부) 사업에 대한 높은 관심과 만족도를 토대로 사업의 참가자들의 동 프로그램 추천 의사가 높은 것으로 나타남 <표 69>. 적절성과 효율성 평가에서 분석하였듯이 동 사업에서 가지고 있는 한국의 비교우위가 높기 때문에 사업에 대한 지속적 수요는 존재할 것으로 평가함

<표 69> 동종의 한국 국제선거참관 프로그램을 추천할 의사가 있는지 여부

	매우 동의하지 않음	동의하지 않음	보통	동의함	매우 동의함	합계 (단위: 명)
오프라인	-	-	-	8 (40.00%)	12 (60.00%)	20 (100%)
온라인	-	1 (5.00%)	1 (5.00%)	7 (35.00%)	11 (55.00%)	20 (100%)
합계	-	1 (2.50%)	1 (2.50%)	15 (37.50%)	23 (57.50%)	40 (100%)

- (5.4: 사업 수행과정에서의 잠재적 위험요소 및 사업편익 달성과의 상충 관계) 사업의 적절성, 효율성 평가를 통해 사업 수행과정에서 잠재적 위험요소가 크게 발견된 바 없으며 사업편익 달성과의 상충 가능성 역시 확인되지 않음
- 다만, 앞서 효율성 분석에서 언급되었던 담당자별 사업 매뉴얼 구축과 성과관리 활동 구축의 필요성 등을 통해 사업편익 증진을 도모할 수 있을 것으로 평가함

## VI. 결론 및 시사점

### 1. 평가 결과의 종합

- 동 사업의 평가는 변화이론이 가정하고 있는 인과적 메커니즘의 성립을 다양한 증거 수집을 통해 확인하는 방식으로 수행됨
- 국제선거참관사업은 사업의 참여자 수요 충족과 지속적으로 수립된 긍정적 피드백, 높은 학습효과를 기대할 수 있는 경험기반 활동의 구성을 토대로 높은 단기적 성과 달성도를 보일 뿐만 아니라 중·장기 성과로 식별하고 있는 한국 선거의 기술과 전파 사례도 다수 도출하였음. 다만 방법론적 한계로 인해 직접적 인과성을 밝혔다고보다는 이러한 중·장기적 성과에 인과적으로 기여한 것으로 이해할 수 있음
- 평가 기준별 주요 내용은 다음과 같음

#### 1) 적절성

- 본 사업의 정책 및 전략적 적절성과 사업수요 및 외부요인 식별 여부, 기획에서 프로그램의 목적과 특성 고려 여부를 확인한 결과 사업의 기획과 구성이 적절한 것으로 평가됨
- (1.1) (정책 및 전략적 적절성) 본 사업은 우리나라 국제개발협력 종합시행계획 및 KOICA 분야별 중기전략, 지속가능발전목표(SDGs)를 기반으로 본 사업의 정책 및 전략적 적절성은 높은 수준으로 확인함. 또한, 수원국의 민주적 선거문화 및 투명하고 공정한 선거 절차 수립에 대한 목표와 니즈에 부합하는 것으로 평가됨
- (1.2a) (사업수요 식별여부) 사업 수행기관은 직간접 수혜자 분석을 통해 수혜 대상이 겪고 있는 문제를 이해하고 이를 기반으로 한 사업 활동을 적절히 기획함. 전환기 민주국가들을 대상으로 초청하였으며 선거참관활동에 대한 수요에 부합하는 활동을 포함한 것으로 확인됨

- (1.2b) (외부요인 식별여부) 참여 대상국이 수원국임을 감안하여 방문에 소요되는 모든 비용(입·출국 항공권, 숙박 및 이동, 식사 등)을 지원하였으며, 국가별 문화적인 요소 및 다양한 개인 선호 등을 감안하여 뷔페식 위주의 식단을 제공함으로써 사회·경제·문화적 요인을 충분히 고려한 것으로 평가됨
- (1.4) (범분야 이슈 분석 기반 사업설계의 적절성) 동 사업은 범분야 이슈와 큰 관계성을 갖고 있지 않아 분석에서 제외함
- (1.5) (기획에서 프로그램의 목적과 특성 고려 여부) 본 사업은 한국의 선거 관리기법 및 선거 ICT를 전파하고 해외 선거기관 등과의 교류·협력 증진을 목적으로 하며, 이에 따라 투·개표 체험 및 참여 위주의 활동, 코로나에 대응한 사이버 참관으로의 전환, 사전수요조사 기반 초청자 확정 및 준비, 참가자 간 네트워킹 증진을 위한 활동 구성 등 프로그램의 목적과 특성을 고려하여 기획한 것으로 평가함

## 2) 일관성

- 본 사업은 세계국제선거포럼 및 A-WEB 사업과의 연계를 바탕으로 시너지 효과를 창출하였고, 국제 규범들과도 일관성을 보였음. 또한 한국 선거 발전 경험의 지식적·경험적·제도적 비교우위를 기반으로 참관인들의 역량 강화에서의 시너지를 보였다고 평가함
- (2.1) (정부 및 국내 타 기관, 중앙선관위 사업과의 일관성) 국제선거참관 사업은 선거 참관 활동 이외에도 중앙선관위가 주최하는 ‘세계국제선거포럼’ 과의 연계 및 국제선거기관인 A-WEB과의 협력을 통해 국제선거 역량강화 사업의 일관성, 성과 고도화 및 시너지 효과를 창출함
- (2.2) (주요 국제규범과 기준에의 일관성) 사업 추진과정에서 반부패법, 인권협약 등 한국 정부가 준수하는 주요 국제규범과 기준에 위배되는 사례는 확인되지 않았으며, 오히려 민주적 선거 절차 및 방법을 공유함으로써 반부패 활성화에 기여함

- (2.3) (중앙선관위의 지식적·제도적 비교우위를 기반으로 한 타 기관 대비 시너지 효과) 우리나라는 권위주의 정권하에서 단기간에 경제발전과 실질적인 민주화를 성취해낸 국가이기에, 한국의 선거 발전 경험 및 지식, 선거 제도의 제도적·기술적 비교우위를 가지며 타 국제선거기관의 국제선거참관 사업에 비해 참관인들의 역량강화 측면에서 비교우위를 가짐. 본 사업은 이러한 비교우위를 기반으로 시너지 효과를 창출하였음

### 3) 효과성

- 사업의 특성상, 그리고 종합성과평가가 수행되는 시점상, 사업의 효과성의 귀인문제(attribution problem)를 완벽하게 해결할 수 있는 평가가 어려움에 따라 효과성 분석은 기여문제(contribution problem)에 초점을 맞추어 진행함. 단기 목표 달성도에 기반한 단기 효과성은 높은 것으로 평가하며, 중장기 목표 달성 역시 부분적으로 달성하였을 뿐 아니라 향후 부가가치적 효과 창출의 가능성 역시 높다고 판단함. 다만 중·장기 목표의 구체적 식별과 이를 달성하기 위한 지속적 사후관리가 필요함
- (목표달성도: 단기) 단기 목표를 지식증진과 한국에 대한 이미지 개선 등 인식변화로 식별하였으며 사업 활동별 산출을 포함해 단기 목표에 도달하는 변화이론 상의 가정들이 대부분 충족하였고, 인식변화와 관련된 설문 결과에 기반하여 단기 목표의 달성도는 높은 것으로 평가함
- (목표달성도: 중·장기) 참관사업의 참여를 계기로 선거 ICT 기술의 수출, 선거제도 관련 정책 컨설팅 등의 사업이 추진된 바 있음. 따라서 사업의 장기적 성과를 ‘한국 선거 제도의 전파’로 식별하였을 때, 이에 대한 달성도가 이미 높지만 향후 보다 체계적이고 적극적인 사후관리 활동을 통해 장기성과를 추가적으로 달성할 수 있을 것으로 평가함
- (사업이론상 인과관계의 성립 가능성) 현재 사업이론이 구축되어 있지 않아 연구진이 사후적으로 사업이론을 구축하여 평가를 진행함

- 역량강화 사업은 사업 이후 의도하고 있는 최종 성과에 대해 영향을 미칠 수 있는 맥락적 요인에 대한 통제가 어렵기 때문에 이론실패의 가능성이 높은 사업으로 이해됨. 다만 성과를 단기, 중기, 장기로 구분하여 구체적이고 현실적으로 식별하고, 사업이론상의 가정(assumptions)들을 증거에 기반하여 식별한다면 사업과 성과 간 인과관계 성립 가능성을 높일 수 있음

□ (3.4: 성과달성을 촉진 또는 저해한 요인) 성과달성을 촉진한 요인으로 ‘실질적 체험 기반의 사업구성’, ‘참여자 간 교류 도모를 위한 활동구성’이 확인되며, 저해한 요인으로는 통제가 불가능했던 코로나 팬데믹 현상, 지속적 교류 유지를 위한 지침 부재 등을 식별함

#### 4) 효율성

- 국제선거참관 사업의 효율성 평가는 운영적 효율성을 중심으로 진행되었으며, 본 사업에서는 투입자원, 타 대안 대비, 위기관리 및 사업 구조의 측면에서 효율성이 있었다고 평가함. 다만, 보다 효율적인 성과관리 활동을 위한 세부 지침을 마련할 필요가 있다고 판단됨
- (투입자원) 국제선거참관사업을 위해서 투입된 통역 인력은 A-WEB의 협조로 다양한 언어를 포괄할 수 있었다는 장점이 있었음. 다만 예산 사용에서는 입찰 제한 등의 제도적인 한계가 존재하였고, 공공기관의 순환보직이라는 특성상 조직의 투입 및 운영과 관련한 일관성의 우려가 존재함으로 공식화되고 제도화된 매뉴얼이 필요할 것으로 보임
- (타 대안 대비 효율성) 국제선거참관사업은 의사결정의 재량 및 권력이 있는 고위관계자가 실제 선거 현장에 참석하는 연수 형태의 사업으로 체험적인 정보의 전달과 이를 통해 이어질 수 있는 의사결정 측면에서 효율성이 있음. 특히 코로나 팬데믹에서 비대면 플랫폼을 적극 활용하여 연수사업을 이어가는 고무적인 모습을 확인할 수 있었음

- (성과관리 효율성) 참관사업 후 참석자들을 대상으로 만족도 조사가 진행되었지만, 이는 참관사업을 모니터링 하기에는 제한적임. 향후 성과 측정을 위한 지표 및 실무적 성과를 포함한 체계적인 성과관리 활동을 통해 사업 담당자가 자체적으로 모니터링 할 수 있도록 해야함
- (위기관리 효율성) 본 사업 중 발생하였던 다양한 위기 상황에 적절한 대응을 하였다고 평가됨. 참석자들의 다양한 문화적 배경을 고려하여 잠재적인 돌발 상황에 대해 매뉴얼을 개발하여 효율적인 위기관리 체계를 구축할 필요가 있음
- (사업 수행구조) 본 사업은 중앙선관위의 관리하에 A-WEB 및 타 기관과 협업하여 예산적 및 운영적 효율성을 달성한 것으로 평가됨

#### 5) 지속가능성

- 사업에 대한 지속적 수요와 한국이 가지고 있는 비교우위를 토대로 사업의 지속가능성은 높은 것으로 평가함. 다만 체계적인 성과관리를 통한 사업개선, 적극적인 사후관리 등이 이루어진다면 사업의 효과성 뿐만 아니라 지속가능성 역시 강화할 수 있을 것으로 기대함

## 2. 정책적 시사점

### □ ① 「국제선거참관사업」의 지속적 운영 및 확대

- 중앙선관위의 국제선거참관사업은 타 국가에서 진행하고 있는 국제선거참관사업 대비 명확한 차별성과 비교우위를 가지고 있으며, 지속적 수요가 기대되고, 타 사업과 연계하여 장기적 부가가치 창출 활동이 가능한 사업이기 때문에 지속적 운영과 확대를 권장함
- (제도적 차별성) 대한민국의 민주주의 발전 경험과 우수한 선거 기술 및 제도는 전환기 민주주의 국가들이 벤치마킹할 수 있는 사례임
- (사업의 내용적 차별성) 동 사업은 선거참관사업 참여자들에게 경험 기반 학습이 가능하도록 하는 차별적 활동으로 이루어지고 있음
- (중·장기적 시너지 도출 가능성) 동 사업을 통해 한국 및 한국의 선거제도에 대한 관심을 증진할 수 있으며, 이러한 관심과 학습은 선거 기술의 수출 및 정책 컨설팅 사업으로 이어질 수 있고, 실제 이러한 경우가 다수 존재하였음
- (지속적 수요와 부가가치적 성과 도출의 가능성) 한국의 선거 기술과 제도에 대한 관심은 민주주의 전환국가를 중심으로 늘어나고 있으며, 이는 장기적 성과 도출이 가능할 잠재적 협력 국가의 증가로 이해 가능함. 지속적 사업 활동과 사업 참여 국가와의 지속적 관계 유지를 통해 기술 및 제도의 수출의 가능성을 기대할 수 있음

### □ ② 사업 성과의 구체적 설정과 일관성 있는 성과관리 활동

- 동 사업의 목적을 구체화함으로써 달성하고자 하는 성과를 명확히 할 필요가 있음: 단기, 중·장기 목표를 구체적으로 설정하고, 이를 토대로 성과지표를 식별, 이를 달성하기 위해 보다 구체적인 조치(action)을 설정하여 장기 성과 달성을 위한 체계적 접근이 요구됨
  - 기존에 도출된 장기적 성과(기술 수출, 정책 컨설팅 등)는 참관사업과 연계하여 적극적 조치를 통했다고 보기 어려운 측면이 있음



- 특히, 장기적 사업성과를 ‘선거 제도 컨설팅 유치’, ‘민주시민 교육 사업 유치’, ‘통합선거인명부 구축 및 관리를 위한 컨설팅 유치’ 등 구체적으로 식별하여 이를 달성하기 위한 사업 내용의 성과와 적극적 후속활동이 요구됨
  - 예) 참관사업 중 참관 참여자가 높은 관심을 보이는 주제/기술에 대한 교육 내용 보장 → 정책 컨설팅 수요 증가 → 지속적 네트워킹 및 follow-up → 정책 컨설팅 사업 추진 → 컨설팅 이후 제도 구축을 위해 필요한 기술 수출(주민등록제도 전자정부 시스템 등)
- 구체적으로 설정된 단기 및 중·장기 성과지표는 사업 담당자의 일관성 있는 모니터링 지표 및 성과지표의 수집을 가능하게 하여 보다 효과적인 성과관리 활동이 가능함
- 2022년 사업 외에는 성과의 평가가 만족도 측정에 머물고 있음. 사업 이론의 구축을 통해 사업의 목적과 성과지표의 구체화 등의 활동이 기본적으로 수행되어야 하며, 이를 토대로 사업 운영 과정에서 모니터링, 사업 종료 이후 평가가 시행되어야 함
- 수집되어야 할 데이터는 사업이론과 성과지표를 토대로 결정되어야 하겠지만, 사업 전 수요조사, 사업 전후 자기효능감 조사 등이 만족도 조사와 더불어 진행될 필요가 있음. 정량적 데이터 외에도 항목을 설정하여 참여자 피드백을 정성적으로 수집하는 것도 추천함

### □ ③ 사업 운영 매뉴얼 개선

- 조직의 특성상 순환근무가 이루어지고 있어 사업의 담당자가 주기적으로 바뀔 뿐 아니라 A-WEB 등 유관기관과의 협조 시 해당 기관에서 지원을 위해 참여하는 담당자도 매번 달라질 수 있음
- 이와 같은 담당자의 변경, 사업 중 담당자별 중복 업무 지양, 운영 효율성 증진, 그리고 사업 품질의 일관성을 유지하기 위해서 기존에 존재하는 ‘국제개발협력사업 운영 매뉴얼’의 구체화를 제언함

- ‘국제선거참관사업’의 운영 매뉴얼은 사업 기획 단계에서부터 운영단계, 사후관리 단계까지 포괄하며 현 담당자뿐만 아니라 사업에 참여했던 기존의 담당자, 협력 기관과의 긴밀한 소통과 협의를 통해 각 활동별 최대한 구체적으로 수립되는 것을 추천함

□ ④ 적극적인 후속 관리 활동

- 사업의 산출 및 인식변화 수준의 단기성과가 중·장기 성과로 이어지기 위해서 체계적인 후속 관리 활동이 요구되나, 현재 사업 종료 이후로는 공식적으로나 비공식적으로 사업 참여자들과의 교류가 이루어지고 있지 않음
- 향후 참관사업의 장기적 성과 달성을 위하여 대한민국 선거제도의 우수성을 인정하고 추가적 학습이나 제도 이전에 관심을 갖는 참관 참여 국가들을 대상으로 적극적 네트워킹이나 후속관리를 통해 선거 제도 및 정책 컨설팅 사업의 추진을 도모할 수 있음
- 따라서 체계적인 후속 관리 활동을 사업 매뉴얼에 포함하고 사업 종료 이후 적극적으로 이루어질 수 있도록 독려할 필요가 있음

## VII. 참고 문헌

한국행정연구원. (2014). ODA 초청연수사업 효과성 및 효율성 증진을 위한 기관 간 협업 활성화.

A-WEB Secretariat. (2018). FINAL REPORT FOR 2018 ELECTION VISITOR PROGRAM (EVP).

Asplund, E., Heuver, L., Ahmed, F., Stevense, B., Umar, S., James, T., Clark, A. (2021). Elections and covid-19: International Electoral Observation in 2020. IDEA.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.

Beal, V., & Pinson, G. (2014). When mayors go global: International strategies, urban governance and leadership. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(1), 302-317.

Birch, S., Buriel, F., Cheeseman, N., Clark, A., Darnolf, S., Dodsworth, S., Garber, L., Gutiérrez-Romero, R., Hollstein, T., James, T. S., Mohan, V., Sawyer, K. (2020). How to hold elections safely and democratically during the COVID-19 pandemic. The British Academy.

Dilts, D. (2004). *Introduction to Microeconomics*. Indiana-Purdue University-Fort Wayne.

Election Management Capacity Building Program. A-WEB.

URL:<http://www.aweb.org/eng/article/contents.do?menuNo=300020>

Election integrity. IFES.

URL:<https://www.ifes.org/our-expertise/election-integrity>

Elections | international idea.

URL:<https://www.idea.int/our-work/what-we-do/elections>

Elections. OSCE. URL:<https://www.osce.org/elections>

EU election observation missions. EU Election Observation Missions | EEAS Website. (2021).

Fisher, O., & Hamilton, D. V. (2020). Sint Eustatius 2020 Island Council Elections. IFES Conducts Technical Observation and Assessment of 2020 Sint Eustatius Island Council Elections.

Hyde, S. D., & Marinov, N. (2014). Information and self-enforcing democracy: The role of international election observation. *International Organization*, 68(2), 329–359. <https://doi.org/10.1017/s0020818313000465>

Kim, K. J., & Frick, T. W. (2011). Changes in student motivation during online learning. *Journal of Educational Computing Research*, 44(1), 1–23.

Kolb, D. A. (1984). The process of experiential learning. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, 20–38.

Kumbhakar, S. & Lovell, K. (2004). *Stochastic Frontier Analysis*. Cambridge University Press

Malewski, E., & Phillion, J. (2009). International field experiences: The impact of class, gender and race on the perceptions and experiences of preservice teachers. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 52–60.

Morgan, P. (2013). Evaluating Capacity Development in Emerging Practices. In S Donaldson, T Azzam, & R. F. Conner. (Eds.), *International Development Evaluation*. Information Age Publishing Inc.

OECD DAC. (2019). Evaluation Criteria: Adapted Definitions and Principles for Use. OECD.

Organization for Security and Co-operation in Europe. (2005, November 29). Election observation - a decade of monitoring elections: The people and the practice. OSCE.

Organization for Security and Co-operation in Europe. (2020). Uzbekistan, parliamentary elections, 22 December 2019: Final report. OSCE.

Pence, H. M., & Macgillivray, I. K. (2008). The impact of an international field experience on preservice teachers. *Teaching and teacher education*, 24(1), 14-25.

Pevehouse, J. C. (2002). With a little help from my friends? Regional organizations and the consolidation of democracy. *American Journal of Political Science*, 611-626.

Rogers, P. J. (2008). Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 14(1), 29-48.

Shellman, S. M. (2001). Active learning in comparative politics: A mock German election and coalition-formation simulation. *PS: Political Science & Politics*, 34(4), 827-834.

Stame, N. (2004). Theory-based evaluation and types of complexity. *Evaluation*, 10(1), 58-76.

Stone, D. (2001). Learning lessons, policy transfer and the international diffusion of policy ideas (Vol. 69, No. 01, pp. 1-41). CSGR working paper.

U.S. Agency for International Development. (2021). Supporting free and fair elections: Democracy, human rights and governance. U.S. Agency for

International Development.

Zibani, M., Norbert, M., & Batlang, S. (2017). Election observation and its political impact in Southern Africa. *African Journal of Political Science and International Relations*, 11(2), 21-28.

<https://doi.org/10.5897/ajpsir2016.0923>



		Committee (KNEC)					
	1-4	The lecturer incorporated contextual examples from his/her personal experiences.	①	②	③	④	⑤
	1-5	The lecture was relevant with administration in election process.	①	②	③	④	⑤
	1-6	The lecture was relevant with technology in election process.	①	②	③	④	⑤
2. Logistics (offline- only)	3-1	The facilities were comfortable enough to help you stay focused.	①	②	③	④	⑤
	3-2	The time allotted for the prior education/ presentation was sufficient.	①	②	③	④	⑤
	3-3	The amount of information covered in the prior education/ presentation was sufficient.	①	②	③	④	⑤
	3-4	The equipment for the prior education/ presentation was well-prepared.	①	②	③	④	⑤
3. Satisfac- -tion	5-1	Overall, I am satisfied with the seminar hosted by KCS.	①	②	③	④	⑤
	5-2	I would recommend the prior education/ presentation to others.	①	②	③	④	⑤

## Section II. Election Observation

Item	Statement	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	
1. Prior to observa- -tion	1-1	I had existing knowledge on the subject prior to the election observation.	①	②	③	④	⑤
	1-2	The learning objectives of the election observation were clear.	①	②	③	④	⑤
2. During the observa- -tion	2-1	The content of the election observation concentrated on achieving the learning objectives.	①	②	③	④	⑤
	2-2	I was able to connect what was learnt from the seminar to the election observation.	①	②	③	④	⑤
	2-3	Sufficient time was allotted for the election observation.	①	②	③	④	⑤
	2-4	I had specific activity or process I wanted to monitor.	①	②	③	④	⑤
	2-5	I was able to monitor the overall process of election.	①	②	③	④	⑤
	2-6	I was able to monitor specific processes.	①	②	③	④	⑤



	2-7	(If answered 4 or 5 for questions 2-6 and 2-7), please specify	①	②	③	④	⑤
--	-----	--	---	---	---	---	---

### Section III. Networking

Item	Statement	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1-1	I had opportunities to interact with other participants (eg. ask questions, share experiences)	①	②	③	④	⑤
1-2	I actively interacted with other participants.	①	②	③	④	⑤
2-1	I actively interacted with the lecturer.	①	②	③	④	⑤
2-2	"I gained knowledge and answers to my questions from the interactions with other participants and lecturers."	①	②	③	④	⑤
2-3	I maintain networks with other participants established during the program	①	②	③	④	⑤
2-4	I maintain network with the Korean NEC established during the program	①	②	③	④	⑤

### Section IV. Cultural Excursions (offline-only)

Item	Statement	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1. Prior to visit	1-1 I had interest in Korean culture prior to the visit.	①	②	③	④	⑤
	1-2 I had a positive image of Korea prior to the visit.	①	②	③	④	⑤
2. During the visit	2-1 The cultural attractions/activities were unique to Korea.	①	②	③	④	⑤
	2-2 The staff provided hospitable attitude.	①	②	③	④	⑤
	2-3 The staff were knowledgeable.	①	②	③	④	⑤
	2-4 The staff provided good quality service.	①	②	③	④	⑤
	2-5 Sufficient time was allotted.	①	②	③	④	⑤
	2-5 The range of cultural attractions and activities were sufficient.	①	②	③	④	⑤
2-6 I enjoyed visiting the cultural attractions.	①	②	③	④	⑤	

3. Post-visit	3-1	The visits to cultural attractions increased my knowledge of Korean culture.	①	②	③	④	⑤
	3-2	The visits to cultural attractions changed my perception of Korea in a more favorable manner.	①	②	③	④	⑤
	3-3	Overall, I am satisfied with the experience at the cultural attractions.	①	②	③	④	⑤

### Section V. Discussion session (offline, 22 online)

Item	Statement	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	
1. During the meeting	1-1	The meeting proceeded in an orderly manner (eg. starting on time, no undue disruptions),	①	②	③	④	⑤
	1-2	I was given sufficient time to discuss the meeting agenda.	①	②	③	④	⑤
	1-3	Separate time was allocated for exchanging feedback and evaluation of the program.	①	②	③	④	⑤
	1-4	The session was helpful in network building with other participants.	①	②	③	④	⑤
	1-5	The session was helpful in network building with the KNEC.	①	②	③	④	⑤
2. Post-meeting	2-1	The KNEC appropriately followed up on the commitments made during the meeting	①	②	③	④	⑤

### Section VI. Knowledge gained

Item	Statement	I knew before the program	I learned in the program, but still don't understand or can't explain	I learned in the program, understood fully and able to explain
1-1	I understand about the political system of ROK.	①	②	③
1-2	I am aware of the function and the role of the KNEC.	①	②	③
1-3	I am aware of the kinds of elections managed by the KNEC.	①	②	③
1-4	I understand about the Integrated Voter List.	①	②	③

1-5	I know how to complete the Integrated Voter List.	①	②	③
1-6	I am aware of 5 methods of election possible in ROK.	①	②	③
1-7	I am able to explain the voting procedure.	①	②	③
1-8	I am able to explain the function of the ballot issuing machine.	①	②	③
1-9	I am able to explain the ballot counting procedure.	①	②	③
1-10	I am able to explain what the ballot sorting machine is.	①	②	③

## Section VII. Overall Evaluation

Item	Statement	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1, Satisfaction	1-1 I would recommend this kind of Korea's international election observation programs to others.	①	②	③	④	⑤
2, Perceived Changes	2-1 The interaction with other participants motivated me to become more engaged in the overall program.	①	②	③	④	⑤
	2-2 The experience with the KNEC motivated me to become more engaged in the overall program.	①	②	③	④	⑤
	2-3 "After participating in the overall programs, I have gained useful knowledge that I can apply in my home country."	①	②	③	④	⑤
	2-3-1 If answered 4 or 5 for the statement 2-3: Have you attempted to apply the knowledge gained from this program in your country?	①	②	③	④	⑤
	2-4 After participating in the overall programs, I have a more favorable image of South Korea."	①	②	③	④	⑤

**Section VIII. Additional Comments**

Please leave any comments or suggestions that might help improve the program.

---

---

**Thank you for taking the time to complete this survey.  
We truly appreciate the information you have provided.**

## Appendix2. 응답자 기초 통계 결과

<표 1> 설문 응답자 참관사업 참여년도

참여년도	응답 수
2016	8(20.00%)
2017	5(12.50%)
2018	7(17.50%)
2020	4(10.00%)
2022	16(40.00%)
합계(단위: 명)	40(100%)

<표 2> 설문 응답자 성별

	남	여	합계(단위: 명)
오프라인	16 (80.00%)	4 (20.00%)	20
온라인	15 (75.00%)	5 (25.00%)	20
합계(단위: 명)	31 (77.50%)	9 (22.50%)	40

<표 3> 설문 응답자 나이

	20-29	30-39	40-49	50-59	60 이상	합계(단위: 명)
오프라인	-	5 (25.00%)	7 (35.00%)	7 (35.00%)	1 (5.00%)	20
온라인	2 (10.00%)	3 (15.00%)	10 (50.00%)	5 (25.00%)	-	20
합계(단위: 명)	2 (5.00%)	8 (20.00%)	17 (42.50%)	12 (30.00%)	1 (2.50%)	40

<표 4> 설문 응답자 국가

국가	오프라인	온라인	합계(단위: 명)
알바니아	1(5.00%)	-	1(2.50%)
아르메니아	1(5.00%)	-	1(2.50%)
아제르바이잔	-	2(10.00%)	2(5.00%)
방글라데시	1(5.00%)	6(30.00%)	7(17.50%)

부탄	3(15.00%)	-	3(7.50%)
보스니아	1(5.00%)	-	1(2.50%)
크로아티아	1(5.00%)	-	1(2.50%)
카자흐스탄	1(5.00%)	1(5.00%)	2(5.00%)
몽골	6(30.00%)	-	6(15.00%)
미얀마	1(5.00%)	-	1(2.50%)
파키스탄	-	4(20.00%)	4(10.00%)
필리핀	-	3(15.00%)	3(7.50%)
루마니아	2(10.00%)	1(5.00%)	3(7.50%)
스리랑카	1(5.00%)	-	1(2.50%)
타이완	1(5.00%)	-	1(2.50%)
태국	-	1(5.00%)	1(2.50%)
동티모르	-	2(10.00%)	2(5.00%)
합계	20(100%)	20(100%)	40(100%)

<표 5> 설문 응답자 소속 기관

기관	오프라인	온라인	합계(단위: 명)
State Electoral Commission of the Republic of Croatia	1(5.00%)	-	1(2.50%)
BIH Central Election Commisison	1(5.00%)	-	1(2.50%)
General election commission of Mongolia	6(30.00%)	-	6(15.00%)
National Commission of Elections (Timor-Leste)	-	2(10.00%)	2(5.00%)
CEC Albania	1(5.00%)	-	1(2.50%)
Election Commission of Bhutan	3(15.00%)	-	3(7.50%)
Central Election Commission (Taiwan)	1(5.00%)	-	1(2.50%)
Permanent Electoral Authority (Romania)	2(10.00%)	1(5.00%)	3(7.50%)
Bangladesh Election Commission	1(5.00%)	4(20.00%)	5(12.50%)
Bangladesh Election Commission Secretariat	-	1(5.00%)	1(2.50%)

Commission on Elections(COMELEC)	-	3(18.75%)	3(7.50%)
Union Election Commission	1(5.00%)	-	1(2.50%)
Election Commission of Pakistan	-	4(10.00%)	4(10.00%)
Central electoral commission of the Republic of Armenia	1(5.00%)	-	1(2.50%)
Office of the Election Commission of Thailand	-	1(5.00%)	1(2.50%)
Election Commission of Sri Lanka	1(5.00%)	-	1(2.50%)
CEC of Kazakhstan	1(5.00%)	1(5.00%)	2(5.00%)
Central Election Commission (Azerbaijan)	-	2(10.00%)	2(5.00%)
Commission on Elections(Philippines)		1(5.00%)	1(2.50%)
합계	20(100%)	20(100%)	40(100%)

<표 6> 설문 응답자 경력

	5년 이하	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	합계 (단위: 명)
오프라인	3(15.00%)	5(25.00%)	6(30.00%)	6(30.00%)	-	-	20(100%)
온라인	3(15.00%)	3(15.00%)	2(10.00%)	8(40.00%)	3(15.00%)	1(5.00%)	20(100%)
합계 (단위: 명)	6(15.00%)	8(20.00%)	8(20.00%)	14(35.00%)	3(7.50%)	1(2.50%)	40(100%)

<표 7> 설문 응답자 직급

구분	직급	합계 (단위: 명)
오프라인	Chief Electoral Officer(1) Chief of Legal and Communication Division(1) Director(1) Executive Officer(1) Finance Officer(1) Head of Department(1) Head of Directorate(1)	20

	Head of Sector(1) Lawyer of the Law Department Of the CEC(1) Member of Commission(3) Parliamentary Advisor(1) Regional Election Officer, Cumilla Region(1) Secretary(1) Secretary General(1) Secretary General of the Commission(1) Senior officer(2) Officer(1)	
온라인	AD(2) Adviser(1) Attorney VI(1) CLERK II(1) Chairman(1) Chief Consultant(1) DD(1) Deputy Secretary(2) Head of Cabinet(1) Head of Department(2) International Affairs Assistant Officer(1) Management and Audit Analyst I(1) REC(1) Regional Election Officer, Rajshahi Region(1) Senior District Election Officer(3)	20