

2019 시민참여 종료평가단 결과보고서(몽골편)

II. 아시아재단



2019. 12.

시민참여종료평가단

2019 시민참여 종료평가단 결과보고서(몽골편)

II. 아시아재단

2019년 12월

시민참여종료평가단

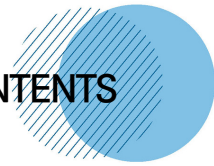
II. 아시아재단

목차 | CONTENTS

I. 평가결과 요약	3
1. 국문요약	3
II. 대상사업 개요	25
1. 추진배경	25
2. 사업개요	27
3. 사업추진경과	33
III. 평가개요	37
1. 평가 매트릭스(Evaluation Matrix)	37
2. 평가방법	41
3. 평가단 구성 및 시행체계	44
IV. 성과달성도	51
1. 요약표	51
2. 기타 성과 및 특이사항	54
V. 기준별 평가결과	57
1. 적절성	57
2. 효율성	62
3. 효과성	69
4. 지속가능성	79
5. 범분야 이슈	82

II. 아시아재단

목차 | CONTENTS



VI. 교훈	93
1. 성공요인	93
2. 개선요인	94
3. 제언	96
첨부	97
1. 평가결과 영문 요약	99
2. 현지조사 개요	125
3. 현지인터뷰 질문지	127
4. 면담자 목록	136
5. 지원물품 목록	137
6. 참고문헌	143

평가보고서 관련 공지

시민참여종료평가단은 KOICA 본부 및 몽골사무소, 사업수행기관 아시아재단, 수원국 울란바토르시정부, 상공회의소 등 이해관계자의 도움으로 몽골 울란바토르 여성비즈니스 센터 및 인큐베이터 설립사업(2016-2018/1,566백만원/아시아재단) 종료평가를 수행하였다. 동 보고서는 시민참여종료평가단이 공동 작성하였으며, 평가내용 및 편집 일체에 대한 책임은 평가자에게 있습니다.

● 평가 완료일 : 2019년 11월 29일

● 평가자 : 시민참여종료평가단(가나다순)

no	이름	소속/직위
1	강소라	KOWORKS 대리
2	강예린	서울대학교 석사과정생
3	김동진	시각장애인복지회 국제사업팀장
4	김민욱	영남대학교 학부과정생
5	김진경	KOICA 시민사회협력실 과장
6	손혁상	경희대학교 부총장
7	유승아	인제대 서울백병원 선임연구원
8	이상은	한경대학교 연구원
9	정은주	KOICA 경영혁신기획팀 전문관
10	허은	KOICA 시민사회협력실 전임

본 보고서의 평가결과, 해석 및 결론은 한국국제협력단의 사업수행 관계자의 의견과 일치하지 않을 수 있습니다.

I. 평가결과 요약

1. 국문 요약



I. 평가결과 요약

1. 국문요약

가. 사업개요

- 사업명 : 몽골 여성비즈니스센터 및 인큐베이터 설립사업(2016-2018/1,566백만원)
- 사업 기간/ 총 사업예산 : 2016-2018년/993,584,100원 + 501,998달러
- 사업 추진배경 및 목표
 - 몽골은 1990년대 이후 민주주의 및 시장경제 체제가 점차 안정화되며, 2000년대 이후 평균 약 8%대의 높은 경제성장률을 유지하였으나 취약한 경제구조로 인해 빠른 성장에도 불구하고 여섯 번의 IMF 구제 금융을 받는 등 다양한 경제사회 문제가 대두됨.
 - 본 사업제안서에 따르면, 몽골 비즈니스에서 여성 기업가가 차지하는 비율은 38.9%이며, 비공식 경제에 참여하고 있는 기업가의 약 60%가 여성으로 조사됨. 대다수의 개도국과 마찬가지로 몽골 역시 많은 여성들이 대부분 사업규모가 영세하고 근로조건 및 소득이 열악한 비공식 경제부문에 참여하고 있어 근로환경 및 처우 개선, 산업역량 강화 등을 위해 이들의 비즈니스 역량강화 및 공식 경제 활동으로의 유도가 주요함.
 - 본 사업은 여성의 경제참여 확대, 여성 기업가의 증가에도 불구하고 여성에 불리한 기업환경과 금융권으로부터 대출 제약으로 인한 자금 조달의 어려움, 정보 및 기술 부족, 경영 및 비즈니스 역량강화 기회 부족 등 여성 기업가의 성장 및 공식 경제부문으로의 진입에 제도적·환경적 한계가 있음을 인식하여 기획되었음.

나. 평가개요

- 평가 기간 : 2019.8.25.(일)~2019.8.31.(토)

- 평가 목적 : 사업종료 후 당초 계획한 목표의 달성 여부를 점검하고, 사업 기획의 적절성, 사업 수행과정의 효율성, 사업 효과성 및 사업성과의 지속가능성을 평가하여 향후 유사 사업 추진을 위한 시사점 및 교훈을 도출하는데 목적이 있음.
- 평가 범위 : 변화이론에 근거하여 평가 대상사업의 PDM을 재점검하여 평가 매트릭스를 설계하고, 사업의 산출물부터 단기, 중장기 성과, 간접 성과 등 동 사업의 활동을 통해 도출 된 성과를 점검함.
- 평가 기준
 - 평가팀은 OECD DAC 평가 기준 중 적절성, 효율성, 효과성, 지속가능성 부문을 준용하고 범분야 이슈 중 장애 및 인권 부문의 국제적 평가 항목에 근거하여 평가 매트릭스를 설계하고 평가함.
 - 평가기준별 세부 평가 질문은 본 사업의 변화이론에 따른 분석 결과를 바탕으로 작성하였으며, PDM과 사업 약정이행결과서를 통해 확인된 성과 외 추가 확보가 필요한 성과와 정성적 성과를 중심으로 작성함.
- 평가 방법
 - 문헌조사와 변화이론에 근거하여 설계된 평가 매트릭스를 바탕으로 사업 수행과정 및 성과 평가, 결과 종합분석을 위해 사업 자료를 포함한 주요 문헌 조사, 국내외 주요 이해관계자 면담조사 및 Focus Group Interview(FGI), 현장실사 등 정성적 기법을 활용함.
 - 몽골 정부의 장애인 관련 정책 및 사업 관련 문헌조사를 통해 현지 정부의 전략 및 사업현황 파악 → 국내 관계자 면담 → 국내외 사업담당자 및 평가단 토의를 통해 사업성과 공동 점검 → 현장 실사 및 현지 관계자/사업 수혜자 인터뷰 및 FGI 실시

다. 평가팀 구성 및 체계

- 평가팀 구성
 - 시민참여평가단은 일반 시민과 시민사회의 참여를 통해 참여적 평가수행을 위한 체계를 마련하였으며, KOICA 내외부 전문가와의 협업으로 시너지효과 제고 및

결과 활용 가능성, 제언의 실효성 향상을 도모하였음.

- 또한 종료평가 수행과 더불어 개도국 현장과 주민의 삶, KOICA 및 우리 시민 사회의 역할을 국민에게 보다 친밀하게 전달하고자 문서(평가보고서)가 아닌 사진을 매체로 활용하였으며, 이를 위해 사진작가도 평가단 일원으로 전 과정에 참여 하였음.
- 평가팀 구성 및 수행 업무는 아래와 같음

표 | 평가팀 구성 및 업무 분장

구 분	성 명	소속 및 직위	수행 업무
KOICA	김진경	시민사회협력실 과장	- 현지조사 및 평가 총괄 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 결과 보고
	허은	시민사회협력실 직원	- 평가단 운영 및 관리 - 평가 수행 및 보고서 작성
	정은주	경영혁신기획팀 인권전문관	- 인권 기반 평가 수행 및 보고서 작성
KOWORKS	강소라	민관협력사업 지원센터 대리	- 평가워크숍 운영 및 관리 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 사진전 및 평가결과 공유회 운영
외부 전문가 그룹	손혁상	경희대 공공대학원 교수	- 평가 총괄 - 기술자문 제공 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 평가워크숍 수행
	임종진	(주)공감아이/사진작가	- 사진 촬영
	하동훈		
시민 평가 위원	강예린	서울대학교 석사과정생	- 평가 공동 수행 - 관련 자료 수집 및 보고서 작성 - 평가결과 발표
	김민욱	영남대학교 학부과정생	
	유승아	인제대 서울백병원 선임연구원	
	이상은	한경대학교 연구원	
시민사회 관계자	김동진	실로암 시각장애인복지회 국제사업팀 팀장	

- 평가팀은 KOICA 내외부 전문가 및 시민사회관계자 구성 확정 후, 공모를 통해 선발하였음. 평가단은 7월부터 약 2개월 동안 6회의 사전스터디를 통해 평가 대상 사업 분석, 사업 논리모형 및 성과모형 점검, 평가 매트릭스 개발을 완료 하였으며, 8.25부터 8.31까지 현지조사를 실시함

라. 평가결과

● 적절성

- (전략 부합성) 2017년 몽골정부가 수립한 성평등 국가프로그램과 이를 위한 액션 플랜 중 제 1 목표는 여성이 지속가능한 사회, 경제적 발전 과정에 남성과 동일하게 참여할 수 있도록 지원하는 것으로 본 사업은 수원국 전략에 부합하며 또한, KOICA의 '성 평등 중기전략(2016-2020)' 과도 부합함.
- (기획 적절성) 몽골은 World Economic Situation and Prospects(WESP) 2019 data에 따르면 하위 중소득국가로 분류되며, 빠른 속도로 경제가 발전해온 국가임. 그러나 몽골 경제성장은 광산업에 의존해온 것으로 타 분야의 성장은 매우 느리게 진행되는 실정임. 이러한 한계를 극복하고 새로운 경제성장의 계기를 마련하기 위해 다양한 산업분야의 성장이 요구되며 역량 있는 몽골기업인 육성은 이를 위한 주요 기반이 될것임. 이러한 관점에서 본 사업은 필요성이 매우 인정되며, 몽골 산업의 다양화에도 기여할 것으로 기대됨. 또한 사회적 취약계층인 여성 기업가를 주요 수혜자로 설정하고 이들의 역량강화와 창업을 지원하는 본 사업의 필요성은 매우 높은 것으로 평가됨.
- (이해관계자 수요 및 역량) 본 사업은 여성 기업가들이 필요한 교육과 인프라를 제공하도록 설계되었으며, 그 주요 활동 내역은 실제 수혜자들의 요구와 일치한 것을 확인하였으며, ASEAN(2017)과 BBVAMF(2018)가 여성비즈니스 장려를 위해 요구되는 필수 교육요소로 제시하고 있는 항목들을 모두 포함하고 있어 수혜자의 수요와 주요 권고사항이 모두 잘 반영되어 기획된 것으로 판단됨. 또한, 효율적 사업운영을 위해 현지 기반의 주요 파트너들(몽골상공회의소, 개발솔루션, 골롬트은행)과 협약을 체결하여 진행하였음. 각 기관의 전문성에 따라 역할 분담이 되어있어 본 사업 구성의 적절성을 높이는 동시에 효율적 운영에도 기여한 것으로 판단됨.

● 효율성

- (예산 관리) 사업 약정예산 993,584,100원 + 501,998달러 대비 실제 집행 945,627,755원+495,685달러로 96%의 집행률을 보임. 사업 기간 중 2회의 예산전용이 있었으나 이는 환율변경에 따른 증감액에 의한 것으로 효율적인 예산 계획 및 집행이 된 것으로 판단됨.

- (사업추진 일정 관리) 본 사업의 약정이행결과보고서는 주요 활동의 월별 실적을 명시하고 있어 체계적으로 사업의 일정과 실적이 관리되었음을 간접적으로 확인할 수 있음. 대부분의 활동은 계획대로 시행되었으며, 사업기간 내 목표치를 달성 하였음.
- (산출물 산출 시기) 본 사업의 산출물은 1) 여성 비즈니스 센터 설립, 2) 포괄적 비즈니스 서비스 설립 및 이행, 3) 여성 비즈니스 인큐베이터 창설로 모두 적시에 달성되었음. 그러나 설정된 산출물은 투입과 활동내용 중심으로 설정되어 있어 교육 이수자 수, 출석률 등 보다 도전적으로 성과가 관리될 필요가 있음. 또한, 모든 성과가 상당 초과 달성되어 당초 설정된 목표치의 적절성 및 성과 측정 방법에 대한 재검토가 필요하다고 판단됨.

● 효과성

- 여성 비즈니스 센터 설립과 운영기반 구축
 - (자문위원단 운영) 센터의 활동을 공유하고 주요 사항에 대한 의사 결정을 논의 하기 위한 거버넌스로서 이해관계자 7인으로 구성된 WBC 자문위원단을 조직 · 운영하였음. 자문위원단은 주요 이해관계자와의 공식 소통채널로서 기능함은 물론 센터의 원활한 운영 및 지속을 위한 현지 협력 강화 측면에서 주요 수단으로 활용되었으리라 판단되나 사업기간동안 총 2회의 공식 회의만 진행되어 의사 결정 기능에 다소 한계가 있었으리라 판단됨.
 - (여성 비즈니스 센터 설립 및 운영) 여성 비즈니스 센터는 울란바토르 도심 행정부 건물에 위치하고 있으며, 장애인 및 아이가 있는 여성의 참여가 가능하도록 환경을 조성하였음. 센터 채용 직원 2명은 별도 역량강화교육을 실시하여 본 사업의 활동과 목표를 이해하고 수행할 수 있도록 하였음. 또한, 센터는 다양한 미디어를 통해 홍보 되었으며 특히, 페이스북 홈페이지의 경우 사업 종료 후에도 약 14,419명이 정기적으로 게시물을 구독하고 있는 것으로 확인 되어 여성 기업인 대상 주요 정보 제공 창구로 기능하고 있음
- 여성 수혜자들에 대한 비즈니스 서비스 제공
 - (비즈니스 자문 및 컨설팅 서비스 제공) 총 2,523명의 여성 기업가가 비즈니스 자문 및 1:1 맞춤형 컨설팅 서비스를 제공 받았으며, 이는 당초계획(320명) 대비 788% 초과한 성과임. 해당 서비스에 대한 수혜자 설문조사 결과에 따르면 60%

이상이 자문서비스에 만족, 79%가 사업운영에 바로 적용 가능한 조언과 정보를 얻을 수 있었다고 응답하여 실효성 있는 자문과 컨설팅이 지원되었음을 간접적으로 확인할 수 있음.

- (여성 기업가 대상 비즈니스 교육 시행) 총 294회의 비즈니스 교육을 제공하였으며, 총 6,213명의 여성 기업가들이 본 교육에 참여하였음. 이는 당초 목표(840명) 대비 740% 초과한 성과임. 비즈니스 교육 주제로는 사업계획서 작성, 인적자원관리, 마케팅 및 영업, 소셜미디어 활용, 대출 및 금융지식, 혁신 상품 개발, 입찰 절차, 고객만족, 자기 개발, 상품 포장 등 20종류 이상의 다양한 주제가 제공 되었으며, 해당 교육에 대한 만족도 조사 결과 88.5% 만족한 것으로 나타나 수혜자 수요에 부합하고 사업 운영을 위한 실질적인 정보와 기술이 충분히 제공된 것으로 판단됨.
- (재정·금융 교육 및 서비스 제공) 여성 기업가의 대출 담보 한계와 금융지식에 대한 접근성 부족을 해결하고자 골롬트 은행(Golomt Bank)과 협력하여 재정 및 금융 서비스 교육과 대출 서비스 출시를 지원하였고, 금융 자문 서비스 수혜자는 총 404명으로 당초 목표(80명) 대비 505% 초과 달성함.
- (여성 특화 대출 상품 출시 지원) 골롬트 은행은 여성 기업인에 특화된 2개의 대출 상품을 출시하였으며, 본 사업 수혜자 중 66명이 대출 수혜를 받았음. 본 대출 서비스는 골롬트 은행을 통해 공식적으로 상품화 되었으며, 센터 교육생 뿐만 아니라 여성 기업인은 누구든지 받을 수 있도록 설계하여 본 대출 서비스의 실효성을 높이고 수혜 범위를 확대하였음.
- (금리 및 담보 조건 완화) 본 사업을 통해 출시된 골롬트 은행의 특별 대출 상품은 2017년 기준 몽골 평균 대출금리인 20.01%보다 약 10%이상 낮은 이율로 제공 되었으며, 담보 조건도 일반대출상품에서 요구하는 담보물 대비 20% 수준으로 조건을 완화하여 여성 기업인들이 실제 대출을 받는데 주요한 역할을 한 것으로 판단됨.
- (상환율) 본 대출 상품의 상환율은 일반 대출 상품에 비해 약 5배가량 높은 것으로 조사됨. 이는 일반대출상품에 비해 담보물 및 이자율에 대한 부담이 적고, 종합적인 금융교육이 수혜자에게 제공되었기 때문으로 판단됨.
- (정기적인 네트워킹 행사 개최) 당초 네트워킹 행사 8회 개최, 512명의 여성 기업가 참여를 목표로 하였으나 전반적인 수요와 관심이 증대하여 최종 131회의



네트워킹 행사가 개최되었고, 2,076명의 여성 기업가가 참여하였음. 제공된 네트워킹 행사는 여성 기업인이 서로 교류하고 다양한 비즈니스 파트너를 만날 수 있는 기회였으리라 판단되며, 이를 통해 잠재적 파트너와 실제 계약까지 체결된 사례도 보고되었음.

- 비즈니스 인큐베이터(Business Incubator, BI) 설립 및 운영

- (인큐베이터 설립 및 운영기반 구축) 인큐베이터 계획은 프로그램 시행 전 WBC 자문위원회의 검토와 승인을 거쳐 시행 되었으며, 이후 경기도 일자리 재단의 컨설팅을 통해 프로그램을 개선, 운영하였음.
- (멘토 선정) 멘토링 프로그램을 담당했던 개발솔루션은 양질의 멘토링을 위해 다양한 분야에서 최소 5년 이상의 비즈니스 경력을 보유하고 사회적으로 명망 있는 인사들로 멘토 풀(Pool)을 구성하였으며, 멘토로 선정되면 3일간의 멘토링 관련 교육을 이수하고 이후 수혜자의 참여 프로그램에 따라 약 4-6개월간 멘토링을 제공하였음.
- (멘티 선정) 멘토링 프로그램의 수혜자인 멘티는 본 사업 참여 여성 기업인으로서는 비즈니스 교육 수강자와 인큐베이팅 프로그램 참여자를 대상으로 면접을 통해 선발함. 선발된 멘티는 개발솔루션이 제공하는 교육을 이수한 뒤 사업계획서와 멘토링 신청서를 제출하고 이를 바탕으로 멘토와 멘티를 매칭 하였음. 멘토와 멘티는 멘토링을 진행하며 언제든지 변경을 요청할 수 있었으며, 교체율은 약 50%정도인 것으로 확인함.
- (인큐베이팅 프로그램 참가자 선발) 인큐베이팅 프로그램 참가자는 사업 아이디어 발표회를 통해 선발 되었으며, 총 4개 기수에 걸쳐 28명의 여성기업가를 대상으로 시행 되어 당초 계획대비 목표를 초과 달성함.
- (인큐베이팅 프로그램 참가자 교육 및 멘토링 실시) 인큐베이팅 프로그램은 개발솔루션, 골룸트 은행, 몽골 상공회의소, 울란바토르 시정부와 협업하여, 1) 제품 및 서비스 개발, 2)공식 사업자 등록, 3)판로 개척 및 시장 진입, 4) 투자 유치 부문으로 구성되어 4개월동안 단계별 제공 되었음. 동 프로그램을 통해 여성 기업인들은 사업에 대한 기술적 자문을 얻은 것 뿐만 아니라 사업에 대한 자신감 형성 및 좋은 생활 습관도 배울 수 있던 것으로 확인 됨.
- (한국 방문연수 실시) 인큐베이팅 프로그램 참가자의 역량강화 및 네트워크 활성화, 주요 이해관계자의 역량강화를 목적으로 총 2회 실시 됨.

- (사업개발지원기금 설립 및 제공) 사업개발지원기금은 참여 여성 기업인의 사업 착수 및 확장을 직접 지원하기 위한 기금으로 주요 기자재 지원 또는 외부 자문 제공 등의 방식으로 운영되었음. 사업기간동안 총 32명의 여성 기업인에게 약 1억 5천만 MNT 상당의 기자재와 외부자문서비스가 제공되었으며 이는 당초 계획한 목표인 25명을 128% 초과 달성한 성과임.
- 여성 비즈니스 역량 강화 및 사업 창업·확장 기회 제고
 - (비즈니스 역량강화) 수혜자의 약 70%가 여성 비즈니스 역량강화 교육과정을 통해 배운 사업계획, 제품유형 확대, 재무기록 작성, 소비자의 수요 파악, 대출 서비스, 의사소통 기술 등의 지식과 정보를 실제 사업 운영에 적용하고 있는 것으로 확인됨.
 - (여성의 창업·사업 확대 기회 제고 및 공식적 경제체계로의 편입 유도) 인큐베이팅 프로그램을 수료한 39명의 여성 기업가 중 40%(15명)는 법인으로 사업을 확장하였으며, 50%는 자영업자, 10%는 협동조합의 형태로 사업을 공식 등록한 것을 확인함. 여성 기업인의 사업 공식 등록을 지원함으로써 공식적 경제체계로의 편입을 유도함.
- 의도하지 않은 긍정적 효과
 - 본 사업은 여성의 비즈니스 역량강화 및 창업 또는 사업 확대 기회 제고를 주요 목적으로 하고 있으나, 창업 이후 수혜자들의 가정 내 나타난 긍정적인 변화도 인터뷰를 통해 확인할 수 있었음. 주요 변화로는 여성 기업인으로 가족의 인정을 받게 된 것과 소득이 생기며 가족관계도 개선된 것으로 답변함. 그밖에 외부로부터의 인식 변화, 사업에 대한 자신감 상승 등의 개인적인 변화도 확인되었음.
 - 또한, 본 사업으로 제공되는 네트워킹 행사 외에 수혜 여성기업인이 몽골 소외계층 여성의 경제 참여를 돕고자 자발적으로 소모임을 조직한 사례가 확인되었음. ‘여성기업인개발(Women’s Entrepreneurship Development Cooperation, WEDC)은 본 사업 수혜 여성 기업인 9명으로 구성된 모임으로 참여 여성 기업인들은 WEDC를 통해 본인들의 경험을 취약계층 여성들과 공유하고 자문을 지원 하는 등 선순환이 창출되고 있는 의미 있는 사례라 판단됨.
- 의도하지 않은 부정적 효과 또는 한계
 - 본 사업 수혜 여성 기업인들은 제조업과 서비스업에 편중되어 사업을 진행하며,



판매 상품도 다소 중복되어 다양한 상품 개발이 필요하다 판단 됨. 창업 아이템의 중복은 여성 기업인 간의 경쟁을 심화시키고 시장 경쟁력 및 사업 지속가능성 확보에 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단됨. 향후 창업 아이템의 다양화 및 사업 경쟁력 확보, 창업 후 생존을 제고를 위한 노력이 필요함.

- 여성 기업인 자금 확보 지원의 일환으로 은행과 협업하여 금융상품을 출시하였으나 높은 이용률에도 불구하고 몽골 IMF 체제 도입으로 본 여성기업인 대상 대출 상품과 같이 수익률이 낮은 상품은 지속 운영하지 못하는 실정임. 이에 따라 여성기업인 대상 대출상품은 현재 명목상 유지되고 있음을 확인함.

● 지속가능성

- 여성 비즈니스 센터의 교육 및 멘토링 서비스

- 본 사업은 설정된 모든 성과지표의 목표치를 상당 초과 달성하였으며, 본 사업 성과에 대해 사업수행기관인 아시아재단(한국, 몽골지부)은 물론 핵심 파트너인 울란바토르 시정부, 몽골 상공회의소, 개발솔루션도 모두 만족하고, 본 사업과 성과의 중요성, 의의에 공감하고 있는 것으로 나타남. 특히 아시아재단 몽골 지부와 상공회의소의 경우, KOICA 민관협력사업 종료 후에도 사업을 지속적으로 추진하고자 하는 의지를 인터뷰를 통해 엿볼 수 있었음
- 사업을 이관하기로 예정되어 있는 울란바토르 시는 사업 유지와 확장에 필요한 지원을 공식적으로 확답하지 않고 결정을 유보하고 있는 것으로 나타났으나 현재 IBS 프로그램의 일환으로 사업이 진행 중이므로 2020년 사업 종료 전 이관 관련 최종 확인이 필요함.
- 시 소유의 WBC 건물은 2019년 10월 경매되어 아시아재단은 시정부의 제안에 따라 시내에 위치한 스타트업혁신 HUB 센터와 Asian Development Bank(ADB)가 시 외곽 게르촌에 신설한 건물 두 곳에서 교육을 지속 진행하고 있음. 결과적으로 센터의 교육이 시내 중심부와 외곽 게르촌에서 동시 진행되게 되어 취약계층의 접근성은 오히려 더 높아졌으리라 기대됨.

- 프로그램 수혜자들의 창업 및 사업

- (사업 지속성) 비즈니스 인큐베이팅과 멘토링을 통해 창업을 하거나 사업을 확장한 수혜자 수는 총 39명이며, 평가 시점까지 총 1명의 수혜자만 폐업한 것으로 확인됨. 창업 지속률은 약 97%로 현재까지는 양호하나, 대부분의 사업이

창업 초기 단계로 지속률을 평가하기엔 다소 이르다 판단됨. 보다 정확한 사업의 지속률/생존율 평가를 위해 IBS 사업 종료시점에 재점검이 필요하다 판단됨.

- (사업 재정 현황) 본 사업 참여 여성 기업인의 사업 재정 건전성을 직접 확인하는데 한계가 있어 수혜자의 대출 규모와 상환율을 토대로 간접적으로 확인함. 대출 서비스를 받은 본 사업 수혜 여성 기업인은 대출금을 이미 상환 완료했거나 일정에 따라 상환 중이었으며, 연체 등의 사례는 발생하지 않은 것으로 확인됨.
- 프로그램 수혜자들의 네트워킹
 - 비즈니스 인큐베이팅과 멘토링에 참여한 프로그램 수혜자들은 팝업스토어 참여와 같이 WBC에서 주도하는 네트워킹 외에도 자발적인 네트워킹을 통해 여성 기업인 커뮤니티도 주도적으로 형성하는 등 활발히 네트워킹을 지속해 나가고 있는 것으로 판단됨.
- 여성특화 대출상품 등 금융서비스 지원
 - 본 사업에서 제공된 골롬트 은행의 여성특화 대출상품은 몽골 평균 대출 금리에 비해 비교적 낮은 이율과 완화된 담보요건을 갖추고 있어 많은 여성 기업인이 금융 서비스를 이용했으며 상환율도 매우 높은 것으로 나타남. 그럼에도 불구하고 IMF 관리 체제 하에 있는 현 몽골 상황에서 본 상품과 같이 저리의 대출상품은 은행 경영에 불리하여 지속 운영이 어려운 것으로 조사됨. 그러나 금융 관련 정보 접근성이 상당 제고되었고 골롬트 은행을 비롯한 시중 은행과 몽골 상공 회의소가 여성 기업인에 특화된 금융 서비스의 필요성을 매우 공감하고 있어 향후 몽골 경제상황이 개선되면 다른 기회를 모색할 수 있으리라 판단됨.

● 범분야 이슈

- 사업의 지속가능발전목표(SDGs) 달성 기여 여부
 - 본 사업은 단독 목표인 5번 목표의 세부 목표(target) 중에서 △세부목표 5.5 (정치, 경제, 공적 생활의 모든 의사결정에서 여성의 완전하고 효과적인 참여 및 리더십을 위한 평등한 기회 보장), △세부목표 5.a (국내법에 따라 여성에게 경제적 자원에 대한 평등한 권리 및 금융서비스 등에 대한 접근을 부여하기 위한 개혁 단행) 등에 직간접적으로 연계되어 있음.
 - 성 주류화 관점에서 SDG 목표와의 연계 여부를 살펴본다면, 본 사업은 △세부목표 1.4(모든 남성과 여성, 특히 빈곤층과 취약계층이 (이하 생략) 소액금융을



포함한 금융서비스에 접근할 수 있도록 보장), △세부목표 8.3(양질의 일자리 창출, 창업, 창의성과 혁신을 지원하는 개발지향적 정책의 진흥 및 금융서비스 접근 등을 통한 중소기업 및 중소기업의 성장 장려) 등과 연계된 사업임.

- 참여와 포용

- 사업 착수 당시 몽골은 경제성장률 침체, IMF 구제금융, 대출 금리 20% 육박 등 시장경제 악화로 스타트업 창업가와 중소기업의 경제 활동은 더욱더 어려움을 겪고 있었음. 이러한 경제 위기 속에서 여성의 경제 활동 참여는 금융서비스 이용 제한 등 경제적 자원에 대한 평등한 접근을 보장받기에 어려운 상황임.
- 본 사업은 이러한 현실을 반영하여, 몽골 울란바토르 도시경제에 여성 기업인의 참여 증대를 목적으로 맞춤형 지원 서비스를 제공함. 이 과정에서 여성 장애인, 싱글맘 등 여성 취약계층의 참여를 도모하기 위한 의도적 개입과정으로 △건축(시설)물 내 장애 여성의 접근성 확보 △육아여성, 싱글맘을 위한 놀이방 설치 △저금리 대출 서비스 지원 시 사회소외계층 차별 금지 △개인/가정 상담과 창업개발 역량을 종합적으로 지원하는 1대1 멘토링 프로그램을 제공함으로써 인큐베이팅 프로그램에 선발된 여성의 종합적 지원을 토대로 지속적 참여를 도모함. 또한 시각장애인 점자 브로셔 등을 제작하여 프로그램을 홍보하는 등 인권 취약계층의 참여와 포용을 위한 다양한 활동들을 수행함. 이러한 활동들은 사회·경제적으로 더 열악한 지위에 있는 여성들의 참여를 도모할 수 있었던 성과요인으로 평가됨.

- 책무성

- 사업 수행기관은 프로그램을 체계적으로 운영 및 관리하고, 사업 참여자와 창업 활동 수행 중 비롯되는 어려움에 대해 적절히 소통할 수 있도록 센터 소속 직원의 전문역량 강화 교육을 수행하는 등의 노력을 기울임. 그 결과, 센터 소속 직원은 창업 제품의 시장경쟁력 분석 및 제품 차별화 전략, 특허 등록, 납품 시장 연계를 제안하는 등 사업 참여자가 창업 준비과정에서 고려해야 할 외부 영향에 적극 대처할 수 있도록 긴밀한 커뮤니케이션을 수행함으로써 기관의 전문성과 책임성 제고를 위해 노력하였음. 한편 시 정부 소속 공무원이 센터에 파견되어 정부-사업수행기관 간 유기적 소통 채널이 구축됨으로써, 기관 운영 전반에 대한 상황 공유 등 책무성 제고를 위한 활동을 수행하고 있음을 확인할 수 있었음.
- 더불어 광의의 책무성 차원의 노력으로 사업수행기관은 상공회의소, 은행, 시정부

등 여러 이해관계자와의 긴밀한 협력으로 사업의 지속가능성을 확보하기 위한 적극적인 노력들을 수행하고 있음을 확인할 수 있었음. 또한 사업종료 이후 제한된 예산의 추가 확보를 위해 국제적인 민간재단 등을 대상으로 모금 활동을 펼쳤음. 이에 대해 센터 소속 직원은 센터 운영의 성공 요인중 하나로 정부, 민간기업, NGO 등 여러 기관들이 민관협력(PPP)의 형태로 서로의 전문성과 경험을 공유한 것을 꼽음.

- 비차별

- 본 사업이 사업에 대한 접근성 보장의 측면에서 차별금지 해소를 위한 형성요건 장치들을 마련함으로써, 차별해소 및 인권친화적 사업 운영을 위해 노력하였음을 확인할 수 있었음.
- 본 사업의 모든 참여자는 소득, 학력, 장애 유무, 나이, 이혼 등 혼인 여부와 상관없이 차별받지 않고 사업 활동에 참여할 수 있도록 기회를 보장받고 있음. 더 나아가 사업수행기관은 인권 취약계층(장애인, 싱글맘, 저소득층 등)의 참여를 보장하기 위하여 센터의 운영규정에 참가자 선발 시 최소 20%를 사회 소외계층을 포함할 것을 명시하였음. 또한 시각장애인협회, 다문화가족지원회, 휠체어 이용자협회 등의 기관과 파트너십을 맺어 사회 취약계층의 참여를 증진하기 위한 노력을 기울였음.

- 권한강화

- 평가팀은 인터뷰 과정에서 사업참여 여성들이 프로그램 참여 과정에서 스타트업 발굴 TV 경진대회에 참여하여 투자금을 유치하거나, 마을 봉사활동 모임을 조직하는 등의 경험들을 적극적으로 이야기하고 있는 것을 토대로 사업 참여자가 임파워먼트 경험의 목소리를 주체적으로 내고 있음을 확인할 수 있었음.

- 국제인권규범과의 연계

- 표제 사업은 계획 초기단계에서 인권기반접근(HRBA)을 토대로 사업을 기획하지 않았기 때문에, 여성차별철폐협약(CEDAW), 경제·사회·문화적 권리에 관한 협약(CESR) 등 국제사회의 권고 내용을 토대로 상황 분석을 수행하여 몽골정부의 여성 인권향상을 위해 의도적으로 기획한 사업이라고 보기에 어려움.
- 그러나 UN 인권기구가 몽골의 인권 현실개선을 위한 권고의 주요 내용으로, “금융 서비스 접근 등 경제생활 영역에 있어서의 여성 참여 보장 및 권한 강화”,



“개발 프로젝트의 기획 및 실행에서 미혼모, 노인여성, 장애여성, 농촌여성 등의 상황을 고려하여 선별적 조치(targeted measure)를 취할 것”을 주문하고 있는 바, 이러한 현실은 표제 사업이 추진하고자 하였던 사업 실행의 동기와 맞닿아 있음을 확인할 수 있었음. 향후 표제사업의 성과가 몽골 국가인권정책 계획(NAP) 등에 반영되어 국제사회에 이행상황 보고를 수행할 때 모범 사례로 활용된다면, 후속 사업의 시너지와 자원이 확보될 수 있으리라 기대함. 이러한 점에서 표제 사업 활동과 국제인권기준과의 연계노력이 함께 병행될 수 있기를 기대함.

마. 성과달성도 요약표

목적 (Purpose/Outcome)	지표	지표 정의	기준치 (Baseline)	종료선 (Endline)	목표 달성율	목표치 (target)	성과 검증 수단	지표 측정 주체
1. 여성 기업인이 비즈니스 서비스를 받을 수 있는 환경 제고	1. 비즈니스 서비스를 추구하는 여성 수	100주간 12.5명의 여성이 비즈니스 서비스에 접근함	0	2,919	234%	Yr1 300명 Yr2 700명 Yr3 250명	비즈니스 센터 주별 모니터링	비즈니스 센터 관리자
	2.1 대출 받은 여성의 수	대출 받은 여성의 수 25명 증가	0	66	264%	Yr1 5명 Yr2 12명 Yr3 8명	은행 대출 관련문서 주별 검토	비즈니스 센터 직원 (골롬트 은행)
	2.2 사업에 새로운 기술을 접목시킨 여성 수	신기술을 접목시킨 여성 수 125명 증가	0	1,517	1,214%	Yr1 30명 Yr2 70명 Yr3 25명	만족도조사 분기별 검토 (DS직원)	비즈니스 센터 직원 (개발솔루션 관리자)
3. 여성비즈니스 인큐베이터를 통한 여성 창업인 수 증대 및 전문성 제고	3. 여성 기업의 수	사업자 등록 된 여성비즈니스 (사업장) 15개 증가	0	32	213%	Yr1 2개 Yr2 8개 Yr3 5개	인큐베이터 수혜자 사업 등록증 월간 검토 및 수익 모니터링	비즈니스 센터 관리자

산출물 (Output)	산출 시기	지표*	지표 정의	기준치 (Baseline)	종료선 (Endline)	목표 달성율	목표치 (target)	성과 검증 수단	지표 측정 주체
1 여성 비즈니스 센터 설립	1.1 1차년도 1분기, 2분기	1.1 파트너 간 이해각서 체결 (여부)	협력에 대한 상호간 협약 확립	0	달성	100%	Yr1 완료 Yr2 N/A Yr3 N/A	N/A	TAF 사업 수행인력
	1.2 1차년도 2분기, 3분기	1.2 여성비즈니스 센터 직원 고용 완료: 문우원단 선정 및 중역회의 개최(여부)	센터 직원 채용 및 자문위원회 선정	0	달성	100%	Yr1 완료 Yr2 N/A Yr3 N/A	N/A	TAF 사업 수행인력
	1.3 1차년도 2분기	1.3 사업계획서 수립 완료 (여부)	사업계획서 수립 완료 및 자문위원회 승인	0	달성	100%	Yr1 완성 Yr2 개선 Yr3 N/A	N/A	TAF 사업 수행인력
	2.1 1차년도 3분기, 4차년도	2.1 창업 지원 서비스 및 지원 서비스 (수혜 여성 수)	여성이 비즈니스 자문서비스 이용 가능	0	2,523	788%	Yr1 80명 Yr2 160명 Yr3 80명	비즈니스 센터 주별 모니터링(DS직원)	비즈니스 센터 관리자
	2.2 1차년도 3분기, 4차년도	2.2 훈련 프로그램 (수혜 여성 수)	정기적인 비즈니스 훈련 서비스 제공 및 기타 훈련 제공자 추천	0	6,213	740%	Yr1 210명 Yr2 420명 Yr3 210명	비즈니스 센터 주별 모니터링 (DS직원)	비즈니스 센터 관리자
	2.3 1차년도 3분기, 4차년도	2.3 은행 대출관련 지원 서비스 (수혜 여성 수)	금융 자문서비스 및 훈련서비스 이용 가능	0	404	505%	Yr1 20명 Yr2 40명 Yr3 20명	비즈니스 센터 주별 모니터링 (DS직원)	금융트 은행
2 포괄적 비즈니스 서비스 수립 및 이행	2.4 1차년도 4분기, 5차년도	2.4 네트워킹 행사 (참여 여성 수)	센터 이용 여성들이 주기적인 네트워킹 행사 참여가능	0	2,076	405%	Yr1 128명 Yr2 256명 Yr3 128명	비즈니스 센터 직원 및 네트워킹 활동 참석기관	금융 상공회의소
	3.1 1차년도 2분기	3.1 인큐베이터 사업 전략 수립	인큐베이터 전략 수립 및 자문 위원회 승인	-	달성	100%	Yr1 완성 Yr2 개선 Yr3 N/A	N/A	비즈니스 센터 관리자
3 여성 비즈니스 인큐베이터									

산출물 (Output)	산출 시기	지표*	지표 정의	기준치 (Baseline)	종료선 (Endline)	목표 달성율	목표치 (target)	성과 검증 수단	지표 측정 주체
창설	3.2 1차년도 4분기- 3차년도	3.2 인큐베이터 참여 (선정된 여성 수)	인큐베이터 참여자가 25명으로 증대	0	28	112%	Yr1 5명	프로그램 선정자와 센터 간 계약서	비즈니스 센터 관리자
							Yr2 12명		
							Yr3 8명		
	3.3 1차년도 3분기-3차년도	3.3 인큐베이터 참여여성 훈련 및 멘토링 서비스 실시 (수혜 여성 수)	인큐베이터 참여 여성 25명의 전문성 제고	선발 전/ 선발 후 기술 조사	32	128%	Yr1 5명	멘토링 동의서	비즈니스 센터 직원(DS 멘토링 관리자)
							Yr2 12명		
							Yr3 8명		
	3.4 2차년도 3분기- 3차년도 2분기	3.4 한국 여성소상공인 인큐베이터 센터 방문 연수/ 교환 연수 실시 (수혜 여성 수)	방문 연수 준비 및 계획	0 WBC직원, 인큐베이팅 사업과 관련된 국제적 경험 부족	17	170%	Yr1 N/A	연수 보고서	비즈니스 센터 관리자
							Yr2 5명		
							Yr3 5명		
	3.5 2차년도 2분기- 3차년도	3.5 사업개발 지원기금 수립 (수혜 여성 수)	인큐베이터 프로그램 참가자에게 추가적인 지원 가능	0 재정적인 어려움 이외에도, 참여여성 들은 사업개발 관련 지식과 지원이 부족한 상황	32	128%	Yr1 N/A	주별 기금 신청서 검토	비즈니스 센터 관리자
							Yr2 17명		
							Yr3 8명		

* 기관 제출 보고서(약정)행결과보고서) 대비 지표명 명확화를 위해 단어 추가된 경우 ()로 표시함.

※ 2.1 창업 지원 서비스 및 지원 서비스 수혜 여성 수, 2.2 훈련 프로그램 수혜 여성 수, 2.3 은행 대출관련 자문 서비스 수혜 여성 수, 2.4 네트워킹 행사 참여 여성 수의 경우 복수의 서비스 수혜자는 중복 계산되어 목표치 상당 초과로 나타남.



바. 교훈

● 성공요인

- (수혜자 맞춤형 개발 멘토링) 몽골 여성 비즈니스 센터 및 인큐베이터 설립사업의 가장 큰 성공요인은 수혜자들의 개별 특성과 수요를 파악하고 질 높은 수혜자 맞춤형 개별 멘토링을 비즈니스 관련 일반 교육과 함께 제공한 부분이라 판단됨. 실제 유사사업들이 교육 제공 중심으로 진행되는데 비해 컨설턴트를 통한 기술적인 자문, 이에 더해 비즈니스 실무 경험과 비즈니스 마인드 세팅까지 지원 가능한 멘토링 체계를 갖춘 것은 본 사업의 특이점이자 주요 성공요인이라 판단됨.
- (멘토-수혜자 공동 창업아이템 발굴 및 현물지원) 본 사업은 창업지원을 위해 창업발전기금을 마련, 운영하였음. 창업기금은 현금을 직접 지원하는 방식이 아니라 창업 또는 사업 확장을 위해 필요한 물품을 지원하는 방식으로 운영되었으며, 대부분 상품의 품질을 높이거나 생산량을 확대하는데 직접적이고 필수적인 장비들이 주류를 이루었음. 이와 같은 창업발전기금의 운용 방식은 지원 물품의 실효성 및 사업에 대한 직접적 기여도를 높이는 동시에 수혜자의 자긍심 고취에도 간접적으로 기여한 것으로 판단됨.
- (적재적소 현지 네트워크 활용) 본 사업은 울란바토르 시정부, 상공회의소, 골롬트 은행, 개발솔루션 등과 같이 광범위한 현지 네트워킹을 바탕으로 주요 활동별 현지 주요 유관기관을 적재적소에 활용하였음. 특히 금융정보 및 서비스 제공을 위해 공식 은행과 협업 운영하여, 여성 기업인 대상 대출서비스를 출시, 궁극적으로 본 사업 수혜자 외 많은 여성 기업인이 본 사업을 통해 지원된 금융 상품 수혜를 동등하게 받을 수 있도록 함. 교육 및 멘토링 운영에서도 현지 파트너기관인 개발솔루션과 협업하여 해당 기관이 보유한 멘토 풀 활용이 가능했음. 이와 같이 다양한 현지 네트워크를 통해 비즈니스 교육, 사업 자금, 마케팅 기술, 시장진입 정보 등 여성 기업인들이 사업을 창업하고 확장하는데 필수적인 요소들이 다각적, 유기적으로 지원될 수 있었음. 이는 본 사업의 주요 성공요인인 동시에 효율적 사업 운영을 위한 주요 시사점이라 판단됨.

● 개선요인

- (비즈니스 지속가능성 확보를 위한 사후관리) 본 사업의 직접적인 목표는 여성들의 비즈니스 역량강화 및 창업의 기회를 제공하는데 있음. 따라서 본 사업을 통해

창업 기회를 제공받은 이후 비즈니스의 경쟁력, 지속가능성 확보는 수혜자 스스로 해결해야 할 몫으로 판단됨. 그러나 금융상품의 경우 현 몽골 경제상황을 고려할 때 여성 기업인 대상 금융서비스가 지속되기 위해서는 제도 마련이 보다 근본적으로 요구됨. 또한 여성 기업인의 비즈니스 지속가능성 확보를 위한 사후관리 및 지속적인 금융지원과 판로개척 확보 등을 구체화한 후속사업 지원이 필요함.

- (취약계층 접근성 제고) 본 사업은 취약계층의 참여 보장을 위해 비즈니스 센터 정관에 취약계층 최소 참여인원을 20%로 설정, 실제 25%의 취약계층이 본 사업에 참여하는 성과가 있었음. 본 프로그램에 참여한 취약계층은 장애인, 미혼모, 노인 등이며 이들을 위한 장애인 시설, 보육시설이 마련되었으나 보다 많은 취약계층의 참여 기회 확대를 위해 온라인을 통한 교육 지원도 고려될 필요가 있음. 실제 현재 진행 중인 후속사업에서는 온라인 교육서비스가 진행되고 있어 향후 온라인 교육 콘텐츠가 강화된다면 타 지역으로 수혜자 확대가 가능하리라 판단됨.
- (성과지표 및 목표치 적절성) 본 사업 PDM 기준 성과지표는 모두 목표치를 달성, 초과달성하였음. 초과율은 적게는 112%부터 많게는 788%에 이르기 까지 초과 규모가 상당히 큼. 이는 본 사업에 대한 수혜자의 폭발적인 관심과 참여를 입증한다고 볼 수도 있겠으나, 다른 한편으로는 당초 설정된 성과지표 및 목표치, 성과 집계방식의 적절성에 의문이 제기됨. 실제 다수의 목적(Outcome) 단위 성과지표는 본 사업 활동 구조를 고려할 때 산출물(Output) 준위의 지표로 판단됨. 중장기 성과(Outcome)를 반영하는 수혜 여성기업인의 교육 활용 정도, 역량의 변화, 소득의 변화 등은 기관 자체적으로 설문조사를 통해 지속 모니터링 해왔으나 지표로는 반영되어 있지 않아 성과관리 측면에서 다소 아쉬움이 남음. 또한 성과 집계방식에 있어서도 교육/서비스 수혜자 수의 경우 동일 수혜자가 다수의 교육/서비스를 수혜한 경우 모두 중복 집계되어 전체적으로 실적치가 큰 폭으로 상승하였음. 다양한 교육 및 서비스가 구성되어 있고, 수혜자 대부분이 다수의 교육/서비스에 참여하는 특성을 고려하여 보다 정교한 성과집계 방식이 검토될 필요가 있음.

● 제언

- (단계별 사업 중점영역 차별화 추진) 본 사업은 여성 기업인 대상 비즈니스 교육 및 멘토링, 금융 서비스 등을 제공하여 여성 기업인의 비즈니스 역량강화 및 사업 창업, 확대를 위한 기회 제고를 주요 목적으로 함. 또한 장기적, 궁극적으로



몽골 여성 기업인의 확대와 여성 임파워먼트에 기여하는 사업 논리구조를 갖고 있음. 비즈니스 영역의 취약계층인 여성의 비즈니스 참여 확대는 장기적 접근이 요구되는 목표라 할 수 있음. 따라서 실효성 있는 사업 추진 및 실질적 목표 달성을 위해 단계별 목표를 세우고 그에 따른 중점영역을 차별화하여 추진할 필요가 있음. 사업기간 및 여성 기업인의 규모와 역량에 따라 단계별 집중 영역은 차이가 있겠으나 몽골의 경우 아래와 같은 추진을 제안함.

- (1단계) 본 사업의 범위에 해당하는 것으로 기본적 비즈니스 교육 제공, 사업운영 및 아이템 관련 멘토링 지원, 금융지원과 같이 사업 창업과 확대를 위해 즉각적으로 요구되는 활동 중심의 추진
- (2단계) 여성기업인의 역량과 비즈니스의 경쟁력에 따라 타깃을 세분화하고 그룹별 차별화된 지원을 제공할 필요가 있음. 먼저 비즈니스관련 기본 교육을 보다 많은 잠재적 여성 기업인에게 제공하고 여성 기업인의 저변 확대를 위해 수혜자의 범위와 지역을 점차 확대할 필요가 있음. 동시에 사업 확장 또는 내실화 단계에 있는 여성 기업인 대상 차별화된 서비스 제공이 필요함.
- (3단계) 여성 기업인의 확대가 사회적으로 지속가능하도록 제도 마련이 요구됨. 다양한 공공민간 협력체계를 활용하여 여성 기업인 대상 비즈니스 센터 및 금융 서비스 확산 체계 구축 및 안착을 중심으로 활동을 구성할 필요가 있음.

II. 대상사업 개요

1. 추진배경
2. 사업개요
3. 사업추진경과

II. 대상사업 개요

1. 추진배경

- (몽골 배경) 몽골은 1990년대 이후 민주주의 및 시장경제 체제가 점차 안정화되며, 구리, 석탄 등 몽골 천연자원의 수출 증가 및 광업개발을 위한 투자 확대에 힘입어 2000년대 이후 평균 약 8%대의 높은 경제성장률을 유지함.¹⁾ 2011년도 GDP 성장률은 최고 17.5%에 달할 정도로 급속한 경제성장을 이뤄왔으나 높은 광업 의존도(GDP의 약 20% 이상 차지)와 낮은 제조업 비중, 중국에 대한 높은 수출 의존도(몽골 총 교역의 58%, 수출의 약 85% 차지) 등 취약한 경제구조로 인해 빠른 성장에도 불구하고 여섯 번의 IMF 구제 금융을 받는 등 다양한 경제사회 문제가 대두됨.
- 몽골 통계청 자료에 따르면, 몽골 인구는 약 327만 명(2019년 6월 기준)으로 집계 되었으며 인구의 약 45%가 수도인 울란바토르에 거주하는 등 인구 집중화 현상이 오랫동안 지속되며 실업·주택·환경 등 다양한 사회문제가 발생함.
- 몽골 통계청 자료에 따르면(표 1 참조), 최근 10년간 몽골 실업률은 평균 8.7%대로 증감을 반복하고 있으며, 도시 평균 실업률은 10.23%로 농촌 대비 약 1.5배 높은 것으로 나타남. 2018년 기준 남녀 실업률은 각각 8.3%, 7.1%로 남성의 실업률이 다소 높게 나타남. 국제노동기구(International Labour Organization, ILO) 통계에 따르면, 2014년도부터 2017년까지 여성의 경제참여율은 평균 약 53.8%로 남성의 평균 경제참여율 약 65.7% 대비 약 12% 낮은 것으로 나타남 (표 2 참조).
- 표 2에 따르면, 경제활동에 참여하는 몽골 여성의 비율은 광업 위주의 산업구조 및 경제 악화 등으로 변화율이 크지 않으나 대다수의 여성들이 가족중심의 등록 되지 않은 개인 또는 기업의 형태로 비공식 경제(Informal Economy)에 참여하고 있음을 고려할 때 실제 경제참여율은 훨씬 높을 것으로 판단됨.

1) 2019 KOTRA 몽골 경제지표 DB, available at <http://news.kotra.or.kr/user/nationInfo/kotranews/14/userNationBasicView.do?nationIdx=65>

- 본 사업제안서에 따르면, 몽골 비즈니스에서 여성 기업가가 차지하는 비율은 38.9%이며, 비공식 경제에 참여하고 있는 기업가의 약 60%가 여성으로 조사됨. 대다수의 개도국과 마찬가지로 몽골 역시 많은 여성들이 대부분 사업규모가 영세하고 근로조건 및 소득이 열악한 비공식 경제부문에 참여하고 있어 근로환경 및 처우 개선, 산업역량 강화 등을 위해 이들의 비즈니스 역량강화 및 공식 경제 활동으로의 유도가 주요함.

| 표 1 | 몽골 연차별 실업률, 2009-2018(단위 %)

구분		연차별 실업률										평균
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
성별	남자	11.6	10.5	8.1	8.4	7.6	8.5	8.2	11.6	9.6	8.3	9.24
	여자	11.6	9.2	7.4	8.1	8.3	7.3	6.7	8.2	7.8	7.1	8.17
도농	도시	15.0	11.6	8.3	9.7	8.5	8.5	8.7	12.2	10.4	9.4	10.23
	농촌	7.3	7.8	7.	6.5	7.2	7.2	5.7	6.8	6.3	5.2	6.7

출처 : 몽골 통계청 홈페이지²⁾

| 표 2 | 몽골 경제활동인구 및 경제활동 참여율, 2014-2017(단위 천명, %)

구분	2014	2015	2016	2017
경제활동가능인구(천명)	1,942	2,023	2,107	2,220
경제활동인구(천명)	1,167	1,210	1,237	1,322
남자(천명)	616	639	659	702
여자(천명)	551	571	578	621
경제활동 참여율(%)	60.1	59.8	58.7	59.6
남자(%)	66.2	66.1	65.0	65.6
여자(%)	54.5	54.0	52.9	54.0

출처 : 통계청 경제활동인구조사,³⁾ ILO 통계⁴⁾2) 2019 National Statistical Office of Mongolia, available at <http://www.nso.mn/>3) 2019 Korean Statistical Information Service, available at <http://kosis.kr>4) 2019 ILO Statistics available at <http://www.ilo.org/ilostat>

- (사업 배경) 본 사업은 여성의 경제참여 확대, 여성 기업가의 증가에도 불구하고 여성에 불리한 기업환경과 금융권으로부터 대출 제약으로 인한 자금 조달의 어려움, 정보 및 기술 부족, 경영 및 비즈니스 역량강화 기회 부족 등 여성 기업가의 성장 및 공식 경제부문으로의 진입에 제도적·환경적 한계가 있음을 인식하여 기획되었음.
- 본 사업은 주요 수혜자인 이미 창업을 했거나 창업을 계획하고 있는 잠재적 여성 기업가를 대상으로 전문적이고 질 높은 비즈니스 개발 및 창업 인큐베이션, 멘토링 제공, 금융지원 프로그램 개발, 여성 친화적 기업 환경 조성 등을 통해 여성 기업가의 스타트업 및 사업 확대(scale-up)를 지원하였음.
- (수행기관) 아시아재단은 아시아 국가의 개발과 아시아-미국의 관계 향상을 도모하기 위해 1954년 설립된 미국의 비영리 재단임. 아시아재단은 거버넌스 및 법·제도 강화를 비롯하여 국제협력 활동 증진, 경제활동 기회의 확대, 여성의 역량 강화 등 다양한 방면에서 해당국 정부를 포함한 여러 파트너와 협력하고 있음. 본 사업에서 아시아재단 몽골 지부는 사업 발굴 및 기획, 현지 사업수행 및 모니터링의 역할을 수행하였으며, 아시아재단 한국 지부는 사업 기획, 모니터링 및 KOICA와의 소통을 담당하였음.

2. 사업개요

구 분		내 용
사 업 개 요	사업명(국문)	■ 몽골 여성비즈니스센터 및 인큐베이터 설립사업
	사업명(영문)	■ Women's Business Center and Incubator
	대상국가/지역	■ 몽골 울란바토르시
	사업기간/ 총 사업예산	■ 구분 : 신규 ■ 기간 : 2016-2018년 ■ 총 사업예산 : 993,584,100원 + 501,998달러
	사업유형	■ 민관협력사업
	사업분야	■ 교육
	사업 목적	■ 몽골 여성의 비즈니스 역량강화 및 창업, 사업 확대 기회 제고를 통한 여성기업인 확대

구 분		내 용			
성과 관리	사업 활동	■ 비즈니스 센터 설립 ■ 여성 대상 비즈니스 서비스 제공 - 비즈니스 자문 및 지원 서비스 제공 - 비즈니스 관련 교육 제공 - 금융서비스 지원 - 네트워킹 행사실시 ■ 창업 인큐베이터 설립 - 사업전략 개발 - 교육 및 멘토링 제공 - 창업발전기금 출범			
	산출물 (OUTPUT)	■ 여성 비즈니스 센터 설립 ■ 포괄적 비즈니스 서비스 수립 및 이행 ■ 여성 비즈니스 인큐베이터 설립			
	성 과 (OUTCOME)	■ 여성 기업인이 비즈니스 서비스를 받을 수 있는 환경 제고 ■ 여성 비즈니스 센터를 통한 여성 소유 기업의 수 증대 및 기업의 전문적인 운영 ■ 여성 비즈니스 인큐베이터를 통한 여성 창업인 수 증대 및 전문성 제고			
	성과 지표 (대표지표)	성과 지표 비즈니스 서비스 수혜 여성 수	2018 성과 목표치실적 1,250명2,919명	목표치 산출 근거 및 산식 예산 및 일정 반영	자료수집 방법 또는 자료출처 M&E 팀 모니터링 목록

- 본 사업의 기존 PDM 및 평가단이 변화이론에 근거하여 재분석한 PDMe는 각각 아래와 같음.

| 표 3 | 사업 기존 PDM

프로젝트 요약	지표	지표 증명수단	가정
목표(Goal) - 여성기업인의 울란바토르시 지역경제 기여도 증대	- 창업 혹은 사업의 규모가 성장한 여성기업의 수 - 매출의 성장을 가져온 여성기업의 수	- 여성 기업인의 사업자 등록증 또는 사업장 사진 - WBC 서비스 제공 전후 판매 실적을 보여주는 여성 기업인 상담 기록	- 2016년 의회 및 지방자치 선거 이후 정치 변화와 경영진의 변화는 중소기업에 집중하고 여성 기업가를 지원할 의사가 없음

프로젝트 요약	지표	지표 증명수단	가정
목적(Purpose/Outcome) - 여성 기업가들이 비즈니스 서비스를 제공 받을 수 있는 환경 제고 - 여성 비즈니스센터 지원을 통한 여성 고유 기업의 수 증대 및 기업의 전문적 운영 - 여성 비즈니스 인큐베이터를 통한 여성 창업인 수 증대 및 전문성 제고	- 비즈니스 서비스를 추구하는 여성의 수 - 대출 받은 여성의 수 - 사업에 새로운 기술을 접목시킨 여성 수혜자 수 - 여성기업의 수	- 비즈니스 센터 주별 모니터링 목록 - 교육 참석자 목록 및 만족도 조사 - 여성 기업가 대출관련 문서 - 분기별 만족도조사 결과 - 인큐베이터 수혜자 사업등록증 및 수익 모니터링 결과	- 경제침체로 실현 가능한 환경을 만들 수 없음. - 경제 동향 악화와 몽골 화폐 가치의 하락은 금융 및 비즈니스 서비스에 영향을 미침. - 인플레이션은 증가하고 여성 기업가에 영향을 미침.
산출물(Outputs) - 여성 비즈니스센터 설립 - 포괄적 비즈니스 서비스 수립 및 이행 - 여성 비즈니스 인큐베이터 창설	- 파트너간 양해각서 체결(유무) - 여성비즈니스 센터 직원 고용 완료 (유무) - 사업계획서 수립 완료(유무) - 창업 자문 서비스 및 자원 서비스 제공 - 훈련 프로그램 제공 - 은행 대출 관련 자문 서비스 제공 - 네트워킹 행사 개최 - 인큐베이터 사업 전략 수립(유무) - 인큐베이터 참여 여성 선정(유무)	- 양해각서 체결 문서 - 자문위원단 목록, 회의록, 고용계약서 - 사업 계획서 - 비즈니스센터 모니터링 결과 - 컨설팅 서비스를 활용한 여성 기업가 기록 - 훈련프로그램 제공 기록 및 참가자 리스트 - 은행 대출 관련 자문 서비스 및 은행 대출을 받은 여성 기업가 목록 - 네트워킹 행사 프로그램 및 참석자 목록 - 인큐베이터 프로그램 - 인큐베이터 참여 지원서 및 인큐베이터 선발 위원회 회의록	- 협력파트너 기관과의 협업 중단 - 동일한 서비스의 여성 비즈니스 센터 설립

프로젝트 요약	지표	지표 증명수단	가정
	- 인큐베이터 참여 여성 훈련 및 멘토링 서비스 실시 - 한국 여성소상공인 인큐베이터 센터 방문연수/교환연수 실시 - 사업개발 지원기금 수립	- 트레이닝 강사 및 멘토 보고서 - 한국 연수 보고서 - 여성 기업가에게 제공된 사업개발 지원기금 기록	
개별활동(Activities) 1. 여성 비즈니스센터 설립 2. 여성을 위한 비즈니스 서비스 제공 3. 여성 비즈니스 인큐베이터 설립	투입물(Inputs) - 아시아재단 인력 - 연계 서비스 - 임대 - 리모델링 자금		

| 표 4 | 사업 PDMe

프로젝트 요약	지표	지표 증명수단	가정
목표(Impacts) - 여성 기업인 확대 - 자기 효능감 및 자존감 증대 - 여성 임파워먼트 (Empowerment)	- 여성의 경제활동 참여율	- 설문조사 결과보고서 - 종료보고서	- 여성 친화적 비즈니스 환경 조성 - 여성의 사회경제 참여 확대
목적(Purpose/Outcome) (장기목적) - 매출 증가 - 사업 지속가능성 제고 (단기목적) - 여성 기업인의 비즈니스 역량 강화 - 여성 기업인의 창업/사업 확대 기회 제고	- 매출 증가율 - 사업 지속률, 폐업률 - 습득한 비즈니스 기술의 현장 활용도 - 신규 창업률, 사업 확장률	- 종료보고서 - 종료보고서	- 멘토의 비즈니스 컨설팅은 사업 매출 및 운영에 긍정적인 영향을 미침 - 수혜 여성 기업가는 센터를 통해 얻은 교육내용을 잘 이해하고 비즈니스 운영 시 적극 활용 - 여성 기업가는 시장 및 소비자 변화에 대한 정보를 확보할 수 있는 역량을 갖추

프로젝트 요약	지표	지표 증명수단	가정
			- 강사 및 멘토의 교육과 피드백은 비즈니스 창업 및 사업 확대에 긍정적인 영향을 미침 - 지원된 대출상품 및 창업 자금은 비즈니스 창업 및 사업 확대에 활용 가능 - 비즈니스 가용 자원(예산, 파트너, 전략 등) 확보
산출물(Outputs)			
1. 센터 운영 기반 구축	- 포용적인 교육환경 (보육, 수유 등) 마련 여부 - 교육환경에 대한 만족도	- 현장실사 - 수혜자 설문조사 및 인터뷰	- 수혜 여성 기업가는 센터에서 진행되는 교육을 잘 이해하고 출석 - 강사 및 강의 품질 관리 - 여성 기업가 대상 본 사업 활동에 대한 홍보 지속 확대
2. 여성의 비즈니스 관련 자문 및 지원서비스 수혜자 배출	- 서비스 수혜자 수 - 배출 된 강사 수	- 종료보고서	- 여성 기업가의 참여와 관심 지속
3. 비즈니스 관련 교육 이수자 배출	- 이수자 수	- 종료보고서	- 여성대상 대출 상품 개설
4. 여성 기업인의 금융서비스 정보 접근성 향상	- 대출 이용자 수	- 종료보고서	- 금융서비스 제공을 위한 골룸트뱅크, 상공회의소 등과의 협업 강화
5. 네트워킹 기회 확대	- 네트워킹 행사 - 네트워킹 지속 여부	- 종료보고서 - 수혜자 인터뷰	- 여성 기업가 네트워킹 확대에 기여할 수 있는 주요 이해관계자 확보 및 협력 강화
6. 창업교육 이수자 배출	- 창업교육 이수자 수 - 사업아이템 발굴 건수	- 종료보고서	- 창업자금 운영 계획의 실효성 확보
7. 창업자금 확보	- 창업발전기금 기반 사업 창업자 비율	- 종료보고서 - 수혜자 인터뷰	
개별활동(Activities)			
1.1. MOU 체결	투입물(Inputs) - 아시아재단 인력 - 연계 서비스 - 임차 - 리모델링 자금		
1.2. 센터 직원 고용			
1.3. 이사회 구성			
2.1. 자문 및 지원 서비스 제공			
3.1. 비즈니스 관련 교육 제공			

프로젝트 요약	지표	지표 증명수단	가정
4.1 금융서비스 지원(안내) 5.1. 네트워킹 행사 실시 6.1. 사업전략 개발 6.2. 교육 제공 6.3. 멘토링 제공 7.1. 창업발전기금 출범 및 운영			

● 기존 PDM 대비 변경사항은 아래와 같음.

| 표 5 | 기존 PDM과 PDMe 비교

구 분	기존 PDM	PDMe	변경사항
목 표	여성기업인의 울란바토르시 지역경제 기여도 증대	- 여성 기업인 확대 - 자기 효능감 및 자존감 증대 - 여성 임파워먼트 (Empowerment)	- 목표 구체화 - 변화이론 기반 간접 성과 반영
목 적	- 여성 기업가들이 비즈니스 서비스를 제공 받을 수 있는 환경 제고 - 여성 비즈니스센터 지원을 통한 여성 고유 기업의 수 증대 및 기업의 전문적 운영 - 여성 비즈니스 인큐베이터를 통한 여성 창업인 수 증대 및 전문성 제고	(장기목적) - 매출 증가 - 사업 지속가능성 제고 (단기목적) - 여성기업인의 비즈니스 역량 강화 - 여성 기업인의 창업/사업 확대 기회 제고	- 기존 PDM의 산출물과 성과 혼용으로 사업목적 및 변화이론에 근거하여 성과 구분 - 성과 도출시기에 따라 단기 및 장기 성과로 구분
산 출 물	- 여성 비즈니스센터 설립 - 포괄적 비즈니스 서비스 수립 및 이행 - 여성 비즈니스 인큐베이터 창설	- 센터 운영기반 구축 - 여성의 비즈니스 관련 자문 및 지원서비스 수혜자 배출 - 비즈니스 관련 교육 이수자 배출 - 여성 기업인의 금융서비스 정보 접근성 향상 - 네트워킹 기회 확대 - 창업교육 이수자 배출 - 창업자금 확보	- 사업활동-산출물 준위조절 - PDM 산출물 1 →PDMe 활동 1.1~1.3 →PDMe 산출물 1 - PDM 산출물 2 →PDMe 활동 2.1, 3.1, 4.1, 5.1 →PDMe 산출물 2~5 - PDM 산출물 3 → PDMe 활동 6.1~6.3, 7.1 → PDMe 산출물 6, 7

3. 사업추진경과

구분	세부 활동	1차년도(2016)												2차년도(2017)												3차년도(2018)													
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
여성비즈니스센터(WBC) 운영																																							
여성비즈니스센터 설립	센터 개소	○																																					
교육프로그램 제공	교육서비스 제공	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
사업지원서비스: 대출상담 제공	재정컨설팅 포함 지원 서비스 제공		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
네트워킹 행사 개최	정기적인 네트워킹 행사 운영(월 1회 이상)		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
비즈니스 인큐베이팅(BI) 서비스																																							
인큐베이터 설립	인큐베이터 개소													○	○																								
인큐베이터 참가자 선발	참가자 모집												○		○																								
인큐베이터 참가자 대상 교육 및 멘토링 진행	인큐베이터 참가자를 위한 멘토링 및 교육												○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
현장 방문연구 및 한국여성능력개발센터 인큐베이터와의 교류	인큐베이터 참가자들과 주요 이해관계자 참석																																						
사업개발 지원 기금 설립	사업개발 지원 기금 제공																																				○		

III. 평가개요

1. 평가 매트릭스(Evaluation Matrix)
2. 평가방법
3. 평가단 구성 및 시행체계

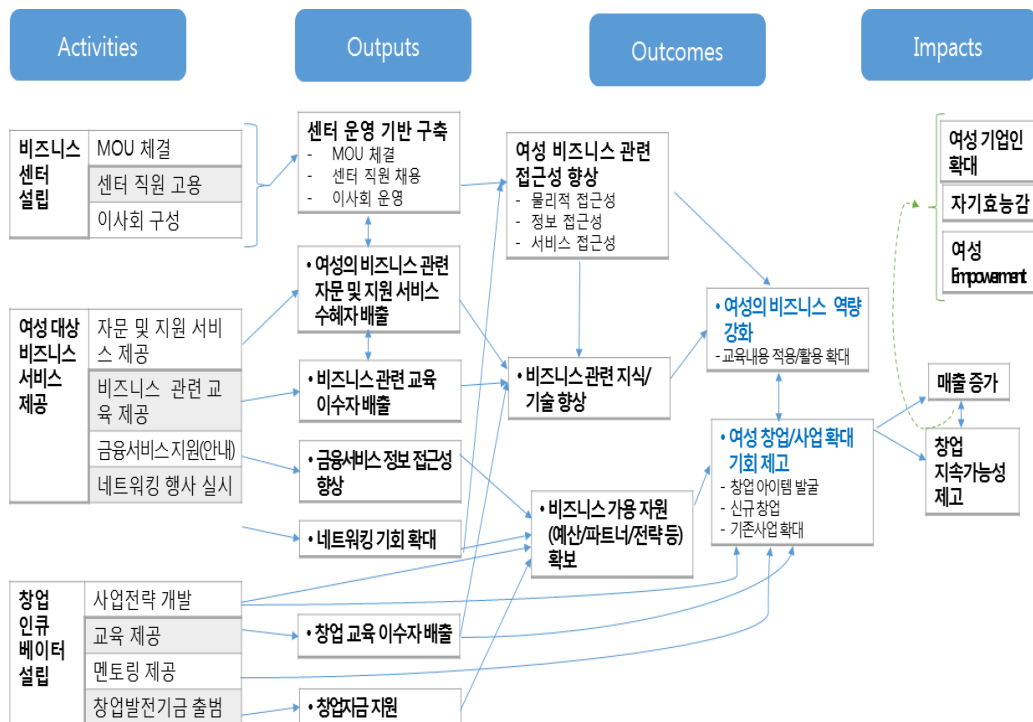
III. 평가개요

1. 평가 매트릭스(Evaluation Matrix)

가. 변화이론 적용

- 평가단은 본 사업의 활동-산출물-성과-영향간의 논리 구조를 재점검하고 도출 가능한 직간접 성과를 확인하기 위해 변화이론에 근거하여 아래와 같이 사업 요소 간 관계 및 성과를 재구성함.

| 그림 1 | 변화이론도



- 변화이론에 기반한 사업 분석결과 본 사업의 활동을 통해 도출되는 산출물(Outputs)은 ① 여성 비즈니스센터(Women's Business Center, WBC) 운영 기반 구축, ② 비즈니스 관련 자문 및 지원서비스 수혜자 배출, ③ 비즈니스 교육 이수자 배출, ④ 여성 기업인 대상 금융서비스 정보 접근성 향상, ⑤ 여성 기업인의 비즈니스 네트워킹 기회 확대, ⑥ 창업교육 이수자 배출, ⑦ 창업자금 확보로 설정함.
- 기존 PDM 기준, 주요 산출물 구분은 여성비즈니스센터 설립, 포괄적 비즈니스 서비스 수립 및 이행, 여성 비즈니스 인큐베이터 창설로 전반적 내용은 동일하나, 회의 개최, 사업계획서 수립 완료, 양해각서 체결 등 사업 활동(activities)을 산출물 성과로 설정하고 있어 사업 목적 및 변화이론에 근거하여 성과 세부 내용을 조정함.
- 성과(Outcomes)는 성과 도출시기에 따라 단기 및 (중)장기 성과로 조정함. 단기성으로 여성 기업인의 지식 및 기술 향상, 창업자금 확보 등을 통한 ① 여성 기업인의 비즈니스 관련 역량강화, ② 여성 기업인의 창업 및 사업 확대 기회 제고로 설정함. (중)장기 성과로 수혜 여성 기업의 매출 증가와 사업의 지속가능성 제고를 설정함.
- 동 사업의 최종 영향(Impacts)은 변화이론에 근거하여 보다 직접적인 성과로써 여성 기업인 확대를 설정함. 또한 자기효능감 및 여성의 임파워먼트(empowerment)에 대한 간접적 기여가 있을 수 있음을 가정하고 PDM 및 평가질문 구성에 반영함.

나. 평가 매트릭스

- 평가단은 OECD DAC 평가기준에 근거하여 적절성, 효율성, 효과성, 지속가능성을 기본 평가항목으로 설정하고 평가 대상사업의 특징을 고려하여 범분야 주제인 장애 및 인권을 평가항목에 반영하여 평가 매트릭스를 설계함.
- 아래 평가 매트릭스는 평가기준별 평가방향 및 주요 평가내용을 중심으로 작성한 요약본이며, 평가기준별 세부 평가질문 및 질문별 조사방법, 조사대상이 모두 포함된 평가 매트릭스는 첨부 자료 참조.
- 평가기준별 세부 평가 질문은 본 사업의 변화이론에 따른 분석 결과를 바탕으로 작성하였으며, PDM과 사업 약정이행결과서를 통해 확인된 성과 외 추가 확보가 필요한 성과와 정성적 성과를 중심으로 작성함.

표 6 | 평가기준별 주요 평가사항

평가 기준	주요 평가내용	질문 유형	조사 방법	조사대상
적 절 성	(평가방향) 적절성 확보를 위해 현지 정책 및 제도, 전략과의 정합성, 주요 이해관계자 수요 및 현지 여건이 반영된 사업기획/운영 여부 평가 (현지 정부 정책과의 부합성) 사업목적 및 주요 활동이 현지 정부 전략에 부합하는가 (기획의 적절성) 사업목적 및 주요 활동이 현지 수요 및 여건(제도 및 여성 창업 환경, 기관 및 파트너 역량 등)을 고려할 때 부합하도록 기획되었는가	서술형, 규범형	문헌조사, 인터뷰, FGI,	WBC 직원, 비즈니스 교육 수혜자, 인큐베이팅 프로그램 수혜자, 창업자/사업확대자 골롬트은행 담당자, 대출수혜자, 상공회의소 관계자
효 율 성	(평가방향) 효율성 확보를 위해 예산 및 사업 일정이 계획대로 추진되었는지 평가 (예산의 효율적 배분) 사업목표 및 주요 활동을 고려할 때 예산배분은 적정한가 (예산의 효율적 관리) 예산 집행 실적 평가 (시간의 효율적 관리) 계획대비 사업은 적시에 추진되었는가	서술형, 규범형	문헌조사, 인터뷰, FGI,	WBC 직원, 비즈니스 교육 수혜자, 인큐베이팅 프로그램 수혜자, 창업자/사업확대자
효 과 성	(평가방향) 효과성 확보를 위해 계획한 사업 목표달성도 및 주요 성과 평가 (주요지표) 주요 산출물/성과별 목표달성도, 창업률, 사업확대율, 대출 상환율 (목표달성도) PDM 기준, 주요 정량적 성과 달성도 (적시 산출물 달성) 전체 일정과 project cycle을 고려할 때 계획된 산출물(비즈니스센터 운영 기반 구축, 비즈니스 관련 자문 및 지원서비스 수혜자 배출, 비즈니스 교육 이수자 배출, 여성 기업인 대상 금융서비스 정보 접근성 향상, 여성 기업인의 비즈니스 네트워킹 기회 확대, 창업교육 이수자 배출, 창업자금 확보)이 적시에 계획대로 달성되었는가 (산출물 품질확인) 산출물 품질확인을 위해 정량적 성과 외, 센터 운영 역량, 교육 품질, 멘토링 품질, 훈련생 이수율, 금융서비스 실제 이용률 등 점검 (여성의 비즈니스 역량강화) 비즈니스교육수혜자는 실제 교육내용을 적용 및 활용하는가	서술형, 인과형	문헌조사, 인터뷰, FGI	WBC 직원, 비즈니스 교육 수혜자, 인큐베이팅 프로그램 수혜자, 창업자/사업확대자, 골롬트은행 담당자, 창업발전기금 수혜자

평가 기준	주요 평가내용	질문 유형	조사 방법	조사대상
	- (여성 창업 및 사업 확대 기회 제고) 발굴된 창업아이템 현황, 창업자 수/ 창업율, 사업 확대율, 대출 상환율 점검 - (기타 긍정적·부정적 효과) 매출 및 사업 지속가능성 변화, 가정 내 긍정적 변화, 임파워먼트 및 자기 효능감 등 의도하지 않은 긍정적, 부정적 효과 분석 - (한계 분석) 창업아이템의 다양성 한계, 비즈니스 생존율/지속률 등 사업의 한계 분석			
지속가능성	• (평가방향) 동 사업의 주요 성과(여성 기업인의 비즈니스 역량강화, 여성 기업인의 창업 및 사업 확대 기회 제고) 지속을 위해 필요한 재정 및 여건이 확보되었는지 평가 - (사업 지속가능성) 사업지속률, 폐업률, 수익성 점검 - (금융서비스 지속 지원 가능성) IMF 체제 하에서 금융서비스 지원의 지속 가능성 점검 - (교육 및 멘토링 서비스 지속 지원가능성) 관련 자원 확보여부 점검 - (네트워킹 지속가능성) 지속되는 네트워킹 및 역할 점검	서술형	문헌조사, 인터뷰, FGI	WBC 직원, 비즈니스 교육 수혜자, 인큐베이팅 프로그램 수혜자, 창업자/사업확대자, 골롬트은행 담당자, 시정부 관계자
범분야 이슈	• (평가방향) 참여와 포용, 비차별과 평등, 권한강화, 국제인권규범과의 연계 등 인권 원칙에 기초하여 평가 - 사업 활동의 내용이 국제인권 메커니즘에서 강조하고 있는 인권 원칙에 부합하는가	서술형	문헌조사, 인터뷰, FGI	WBC 직원, 비즈니스 교육 수혜자, 인큐베이팅 프로그램 수혜자, 창업자/사업확대자, 골롬트은행 담당자, 대출 수혜자, 정부관계자

2. 평가방법

가. 평가 목적 및 범위

- (평가 목적) 본 종료평가는 사업종료 후, 사업이 당초 계획한 목표의 달성여부를 점검하고, 사업 기획의 적절성, 사업 수행과정의 효율성, 사업 효과성 및 사업 성과의 지속가능성을 평가하여 향후 유사사업 추진을 위한 시사점 및 교훈을 도출하는데 목적이 있음.
- (평가 범위) 평가단은 변화이론에 근거하여 평가 대상사업의 PDM을 재점검하여 평가 매트릭스를 설계하고, 사업의 산출물부터 단기, 중장기 성과, 간접성과 등 본 사업의 활동을 통해 도출된 성과를 점검함.
 - 전문가 외, 시민과 시민사회가 참여하는 본 평가단의 특성을 고려하여 정량적 성과뿐만 아니라 정성적 성과를 최대한 반영하여 누락되는 성과를 최소화함.
 - 변화이론에 근거하여 PDM을 재점검함으로써 정성적 성과의 논리적 근거를 확보함.
- (평가 기준) OECD DAC 평가기준 중 적절성, 효율성, 효과성, 지속가능성 부문을 준용하고 범분야 이슈 중 장애 및 인권 부문의 국제인권규범 및 기준에 근거하여 평가함.

나. 주요 평가방법

- 본 종료평가는 문헌조사와 변화이론에 근거하여 설계된 평가 매트릭스를 바탕으로 사업 수행과정 및 성과 평가, 결과 종합분석을 위해 사업 자료를 포함한 주요 문헌 조사, 국내외 주요 이해관계자 면담조사 및 표적 집단 인터뷰(Focus Group Interview, FGI), 현장실사 등 정성적 기법을 활용함.
- 평가 추진단계별 주요 수행 내용 및 방법은 아래 표와 같음.
 - 몽골 정부의 중소기업 또는 여성 중소기업 육성관련 문헌조사를 통해 현지 정부의 전략 및 사업현황 파악 → 국내 관계자 면담 → 국내외 사업담당자 및 평가단 토의를 통해 사업성과 공동 점검 → 현장 실사 및 현지 관계자/사업 수혜자 인터뷰 및 FGI 실시

| 표 7 | 단계별 수행내용 및 방법

단계	수행내용	수행방법
평가 설계 및 계획수립	• 변화이론에 근거하여 사업 PDM 분석 및 PDMe 도출 • 평가 지표 및 방법론, 질문 설계 • 평가 매트릭스 도출 및 세부 평가 계획 수립	• 문헌조사(사업제안서, 반기별 추진현황서, 약정이행결과서, 여성 중소기업 육성관련 몽골 정책 및 관련 연구 문헌) • 사업담당자 면담조사 • 이해관계자 분석
과정평가	• 사업 운영체계 및 수행과정 점검 • 활동별 모니터링 및 환류체계 점검	• 현장실사 • 현지 관계자 인터뷰 • 수혜자 Focus Group Interview
성과평가	• 사업 산출물 및 단기·중장기 성과 점검	• 현장실사 • 현지 관계자 인터뷰 • 수혜자 Focus Group Interview • 현지 통계자료 수집
평가 결과도출	• 사업의 정량적·정성적 성과 분석 • 향후 유사사업 수행을 위한 시사점 및 교훈 도출	• 평가기준에 근거한 조사내용 분석 및 결과 도출

● (문헌조사) 문헌조사 주요 자료 목록은 아래와 같음.

| 표 8 | 문헌조사 자료 목록

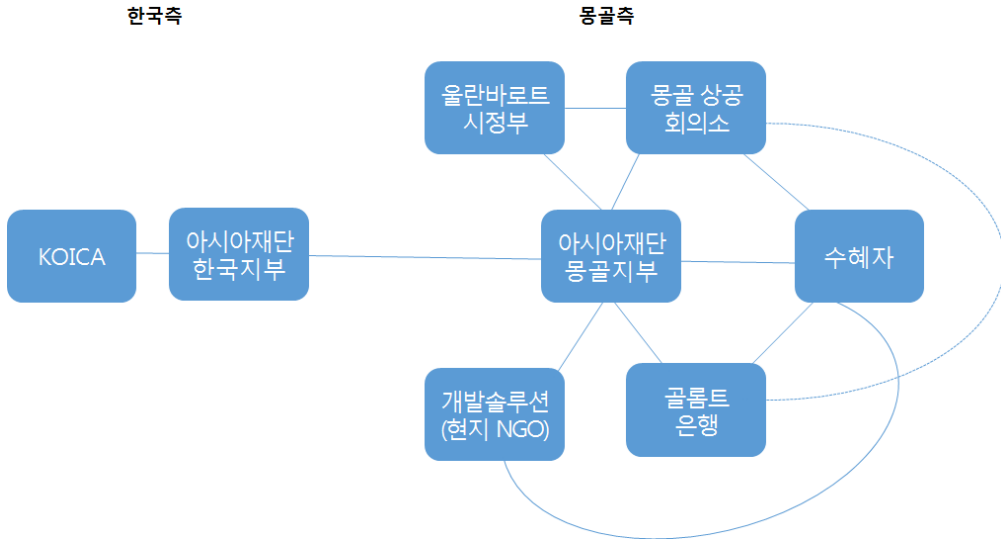
주제 구분	자료명
중소기업 또는 여성 중소기업관련 몽골 현지 정책 및 전략	• The Bank of Mongolia (2017) Small and Medium Enterprise's Development and Financial Access 2017 Survey Report. • IFC (2014) SMEs and Women-owned SMEs in Mongolia.
여성 비즈니스 및 비즈니스 센터 관련 연구	• OECD(2019), SIGI 2019 Global Report: Transforming Challenges into Opportunities, Social Institutions and Gender Index, OECD Publishing, Paris. • OECD(2018), SME and Entrepreneurship Policy in Kazakhstan 2018, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris. • BBVAMF (2018), Measuring what really matters: Social Performance Report 2018. • ASEAN (2017), Strengthening Women's Entrepreneurship in

주제 구분	자료명
	ASEAN: Towards increasing women's participation in economic activity • Braidford, P. Stone, I. and Tesfaye, B. (2013), Gender, disadvantage and enterprise support lessons from women's business centres in North America and Europe Journal of Small Business and Enterprise Development , Vol. 20 No. 1, pp. 143 164. • Ettl, K. and Welter, F. (2010), Gender, context and entrepreneurial learning, International Journal of Gender and Entrepreneurship, Vol. 2 No. 2, pp. 108 29.
사업 관련 자료	• 사업제안서 • 사업실행계획서 • 반기별 사업추진현황서 • 약정이행결과서(최종보고서) • 아시아재단 End Survey Report, Fact Sheet

- (이해관계자 분석) 본 사업은 KOICA 민관협력사업으로 국내 주요 이해관계자는 KOICA와 사업수행기관인 아시아재단으로 구성되어 있음. 아시아재단은 아시아 재단 몽골지부를 중심으로 사업 발굴 및 제안, 현지 파트너기관 발굴 및 협력체계 구축, 비즈니스 센터 구축운영, 비즈니스 및 창업 교육 제공, 창업발전기금 출범 · 운영, 금융서비스 프로그램 개발 등 본 사업의 주요 활동을 수행하였음.
- 아시아재단 몽골지부의 네트워킹을 바탕으로 현지 정부 및 상공회의소, 현지 NGO인 개발솔루션(Development Solution), 골롬트 은행 등 역량 있는 유관 기관과 협력체계를 구축하여 사업을 추진하였음.
- 현지 협력기관별 역할은 아래와 같음.
 - 몽골 상공회의소 : 몽골 내 비즈니스 파트너 확보, 고단계 BIZ 교육훈련, 멘토링 및 네트워킹 행사 개최 등 협업
 - 개발솔루션 : 비즈니스 교육, 컨설팅, 멘토링 프로그램, 판매행사 지원 및 WBC 운영 협업
 - 골롬트 은행 : 재무교육 및 자산관리 1:1 컨설팅, 대출 프로그램 협업
- 본 사업의 주요 이해관계자 범위는 아래 그림과 같으며, 면담 및 표적 집단 인터뷰를 통해 국내외 관계자 대상 조사를 실시함.

- 현지조사 면담 대상자 및 조사 사항, 주요 질문은 첨부파일 참조

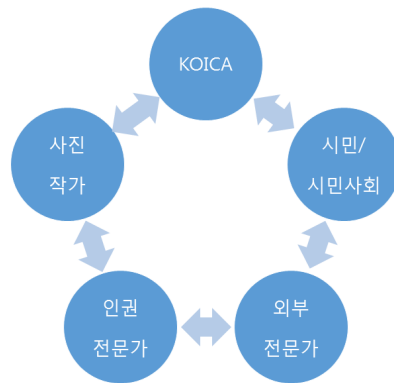
그림 2 | 사업 이해관계자 분석도



3. 평가단 구성 및 시행체계

가. 평가단 구성 및 체계

- (평가단 구성) 본 평가단은 시민참여평가단으로 공모를 통해 선발된 일반 국민과 시민사회 관계자, KOICA 내외부 전문가로 구성됨.
- 본 평가단은 일반 시민과 시민사회의 참여를 통해 참여적 평가수행을 위한 체계를 마련하였으며, KOICA 내외부 전문가와의 협업으로 시너지효과 제고 및 결과 활용 가능성, 제언의 실효성 향상을 도모하였음.
- 또한 종료평가 수행과 더불어, 개도국 현장과 주민의 삶, KOICA 및 우리 시민 사회의 역할을 국민에게 보다 친밀하게 전달하고자 문서(평가보고서)와 사진을 추가 매체로 활용하였으며, 이를 위해 사진작가도 평가단 일원으로 전 과정에 참여하였음.



● 평가단 세부 수행업무는 아래와 같음.

표 9 | 평가단 구성 및 업무분장

구 분	성 명	소속 및 직위	수행 업무
KOICA	김진경	시민사회협력실 과장	- 현지조사 및 평가 총괄 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 결과 보고
	허은	시민사회협력실 직원	- 평가단 운영 및 관리 - 평가 수행 및 보고서 작성
	정은주	경영혁신기획팀 인권전문관	- 인권 기반 평가 수행 및 보고서 작성
KOWORKS	강소라	민관협력사업 지원센터 대리	- 평가워크숍 운영 및 관리 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 사진전 및 평가결과 공유회 운영
외부 전문가 그룹	손혁상	경희대 공공대학원 교수	- 평가 총괄 - 기술자문 제공 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 평가워크숍 수행
	임종진 하동훈	(주)공감아이/사진작가	- 사진 촬영
	강예린 김민욱 유승아 이상은	서울대학교 석사과정생 영남대학교 학부과정생 인제대 서울백병원 선임연구원 한경대학교 연구원	- 평가 공동 수행 - 관련 자료 수집 및 보고서 작성 - 평가결과 발표
시민 사회 관계자	김동진	실로암 시각장애인복지회 국제사업팀 팀장	

* 시민 평가위원의 경우, 일반 시민이 단기 사전 교육만으로 주어진 시간 내 평가 수행을 위한 일정 수준의 전문성 확보에 한계가 있고, 역할 과중에 따른 부담이 있음에 따라 1기 시민참여평가단의 제언을 반영하여 시민위원의 역할을 평가계획 공동 수립 및 현지조사 참여를 기본으로 하고, 참여 정도는 희망에 따라 설정할 수 있도록 하였음.

나. 평가단 운영 개요

- 평가단은 KOICA 내외부 전문가 및 시민사회 관계자 구성을 확정된 후, 공모를 통해 시민 평가위원을 선발하여 팀 구성을 완료하였음. 평가단은 7월부터 현지 조사를 실시한 8월 말까지 약 2개월 동안 6회의 사전스터디를 통해 평가 대상사업 분석, 변화이론에 근거한 사업 논리모형 및 성과모형 점검, 평가 매트릭스 개발, 현지조사 준비, 현지 실사 및 관계자 면담 진행, 성과 분석 및 보고서 작성을 수행함.
- 평가단의 사전스터디 진행일정 및 세부 추진내용은 아래 표와 같음.

| 표 10 | 평가단 추진일정

구분	일시	추진내용
기본 교육	~ 7.18(목)	[국제개발협력의 이해 1] • KOICA와 KOICA 사업 소개 - 한국의 국제개발협력, KOICA와 KOICA 사업 소개 • 국제개발협력과 ODA - 국제개발협력 정의, 주요 용어, 주체, 국제사회 최근 동향 등 기본 개념 이해
착수 및 1차 스터디	7.19(금) 11:00~ 15:00	[국제개발협력의 이해 2] • 민관협력사업의 이해 - 민관협력사업 소개 - 민관협력사업의 기획 및 시행 - 민관협력사업의 성과관리 및 평가 [평가 기본교육 1] • 평가 개요 - 평가 기초(평가 개념, 목적, 체계, 유형, 원칙/기준 등) • 평가 설계와 시행 - 평가지표 및 방법론 - 평가 질문개발 및 설계 - 데이터수집 방법
임명식 및 2차 스터디	7.24(수) 14:00~ 17:30	[평가 기본교육 2] • 변화이론 및 평가 설계 심화 교육 • 평가 대상사업 변화이론에 기반한 PDM 점검 [평가 대상사업 Q&A]

구분	일시	추진내용
3차 스터디	7.31(수) 13:30~ 20:00	[평가 기본교육 3 및 실습 1] • (평가단) 평가 대상사업 관련 문헌조사 실시 - 대상국 및 대상 분야 관련 문헌조사 결과 공유 • 아시아재단 몽골사업에 대한 평가 설계 - 평가 항목 및 평가 질문 설계
		• 개도국 현장, 문화 및 관습의 이해(16:30~17:30)
4차 스터디	8.9(금) 14:00~ 18:00	[평가 기본교육 4 및 실습 2] • 아시아재단 평가 설계안 점검 • 실로암 몽골사업에 대한 평가 설계 - 평가 항목 및 평가 질문
5차 스터디	8.13(화) 13:30~ 18:00	[평가 기본교육 5 및 실습 3] • 아시아재단 평가 설계안 점검 • 현지조사 역할 등 협의 • 현지조사 계획 최종 수립
6차 스터디	8.21(수) 13:30~ 18:00	[평가 기본교육 6 및 실습 4] • 현지조사 계획 최종 점검
		• 개도국 현장과 인간의 존엄적 가치 접근

- 평가단은 8.25일부터 8.31일까지 6박 7일의 일정으로 몽골 현장조사를 실시 하였으며 본 사업관련 조사는 8.26, 29~30일에 집중 실시되었음. 세부 조사 일정은 붙임자료 참조

IV. 성과달성도

1. 요약표
2. 기타 성과 및 특이사항

IV. 성과달성도

1. 요약표

목적 (Purpose/Outcome)	지표	지표 정의	기준치 (Baseline)	종료선 (Endline)	목표 달성율	목표치 (target)	성과 검증 수단	지표 측정 주체
1. 여성 기업인이 비즈니스 서비스를 받을 수 있는 환경 제고	1. 비즈니스 서비스를 추구하는 여성 수	100주간 12.5명의 여성이 비즈니스 서비스에 접근함	0	2,919	234%	Yr1 300명	비즈니스 센터 주별 모니터링	비즈니스 센터 관리자
						Yr2 700명		
						Yr3 250명		
2. 여성비즈니스 센터의 지원을 통한 여성 소수 기업의 수 증대 및 기업의 전문적 운영	2.1 대출 받은 여성의 수	대출 받은 여성의 수 25명 증가	0	66	264%	Yr1 5명	은행 대출 관련문서 주별 검토	비즈니스 센터 직원 (골롬트 은행)
						Yr2 12명		
						Yr3 8명		
3. 여성비즈니스 인큐베이터를 통한 여성 창업인 수 증대 및 전문성 제고	2.2 사업에 새로운 기술을 접목시킨 여성 수	신기술을 접목시킨 여성 수 125명 증가	0	1,517	1,214%	Yr1 30명	만족도조사 분기별 검토 (DS직원)	비즈니스 센터 직원 (개발솔루션 관리자)
						Yr2 70명		
						Yr3 25명		
	3. 여성 기업의 수	사업자 등록 된 여성비즈니스 (사업장) 15개 증가	0	32	213%	Yr1 2개	인큐베이터 수혜자 사업 등록증 월간 검토 및 수익 모니터링	비즈니스 센터 관리자
						Yr2 8개		
						Yr3 5개		

산출물 (Output)	산출 시기	지표*	지표 정의	기준치 (Baseline)	종료선 (Endline)	목표 달성율	목표치 (target)	성과 검증 수단	지표 측정 주체
1 여성 비즈니스 센터 설립	1.1 1차년도 1분기, 2분기	1.1 파트너 간 양해각서 체결 (여부)	협력에 대한 상호간 협약 확립	0	달성	100%	Yr1 완료 Yr2 N/A Yr3 N/A	N/A	TAF 사업 수행인력
	1.2 1차년도 2분기, 3분기	1.2 여성비즈니스 센터 직원 고용 완료. 문위원장 선정 및 중역회의 개최 (여부)	센터 직원 채용 및 자문위원회 선정	0	달성	100%	Yr1 완료 Yr2 N/A Yr3 N/A	N/A	TAF 사업 수행인력
	1.3 1차년도 2분기	1.3 사업계획서 수립 완료 (여부)	사업계획서 수립 완료 및 자문위원회 승인	0	달성	100%	Yr1 완성 Yr2 개선 Yr3 N/A	N/A	TAF 사업 수행인력
	2.1 1차년도 3분기-3차년도	2.1 창업 자문 서비스 및 지원 서비스 (수혜 여성 수)	여성이 비즈니스 자문서비스 이용 가능	0	2,523	788%	Yr1 80명 Yr2 160명 Yr3 80명	비즈니스 센터 모니터링(DS직원) 관리자	비즈니스 센터 관리자
	2.2 1차년도 3분기-3차년도	2.2 훈련 프로그램 (수혜 여성 수)	정기적인 비즈니스 훈련 서비스 제공 및 기타 훈련 제공자 추천	0	6,213	740%	Yr1 210명 Yr2 420명 Yr3 210명	비즈니스 센터 모니터링(DS직원) 관리자	비즈니스 센터 관리자
	2.3 1차년도 3분기-3차년도	2.3 은행 대출관련 자문 서비스 (수혜 여성 수)	금융 자문서비스 및 훈련서비스 이용 가능	0	404	505%	Yr1 20명 Yr2 40명 Yr3 20명	비즈니스 센터 모니터링(DS직원)	클라우드 은행
	2.4 1차년도 4분기-3차년도	2.4 네트워킹 행사 (참여 여성 수)	센터 이용 여성들이 주거적인 네트워킹 행사 참여가능	0	2,076	405%	Yr1 128명 Yr2 256명 Yr3 128명	비즈니스 센터 직원 및 네트워킹 활동 참여자	몽골 상공회의소
	3.1 1차년도 2분기	3.1 인큐베이터 사업 전략 수립	인큐베이터 전략 수립 및 자문 위원회 승인	-	달성	100%	Yr1 완성 Yr2 개선 Yr3 N/A	N/A	비즈니스 센터 관리자
	3.2 1차년도 4분기-3차년도	3.2 인큐베이터 참여 (선정된 여성 수)	인큐베이터 참여자가 25명으로 증대	0	28	112%	Yr1 5명 Yr2 12명 Yr3 8명	프로그램 선정자와 센터 간 계약서	비즈니스 센터 관리자



산출물 (Output)	산출 시기	지표*	지표 정의	기준치 (Baseline) (선발 전/ 선발 후 기술 조사)	종료선 (Endline)	목표 달성율	목표치 (target) Yr1 Yr2 Yr3	성과 검증 수단	지표 측정 주체
	3.3 1차년도 3분기-3차년도	3.3 인큐베이터 참여여성 훈련 및 멘토링 서비스 실시 (수혜 여성 수)	인큐베이터 참여 여성 25명의 전문성 제고	0	32	128%	Yr1 5명 Yr2 12명 Yr3 8명	멘토링 동아서	비즈니스 센터 직원(DS 멘토링 관리자)
	3.4 2차년도 3분기-3차년 도 2분기	3.4 한국 여성소상공인 인큐베이터 센터 방문 연수/ 교환 연수 실시 (수혜 여성 수)	비문 연수 준비 및 계획	WBC직원, 인큐베이터 사업과 관련된 국제적 경험 부족	17	170%	Yr1 N/A Yr2 5명 Yr3 5명	연수 보고서	비즈니스 센터 관리자
				0			Yr1 N/A		
	3.5 2차년도 2분기-3차년도	3.5 사업개발 지원자금 수립 (수혜 여성 수)	인큐베이터 프로그램 참가자에게 추가적인 지원 가능	재정적인 어려움 이외에도, 참여여성 들은 사업개발 관련 지식과 지원이 부족한 상황	32	128%	Yr1 17명 Yr2 8명	주별 자금 신청서 검토	비즈니스 센터 관리자

* 기관 제출 보고서(약정 이행결과보고서) 대비 지표명 명확화를 위해 단어 추가된 경우 ()로 표시함.
※ 2.1 창업 자문 서비스 및 지원 서비스 수혜 여성 수, 2.2 훈련 프로그램 수혜 여성 수, 2.3 은행 대출관련 자문 서비스 수혜 여성 수, 2.4 네트워킹 행사 참여 여성 수의 경우 복수의 서비스 수혜자는 중복 계산되어 목표치 상당 초과로 나타남.

2. 기타 성과 및 특이사항

- 기존 사업 제안서에서 제시되지 않았지만, 수혜자 인터뷰 등을 통해 여성 비즈니스 역량 강화 및 창업 교육, 자금 지원 등을 통해 여성기업인은 창업 및 사업의 체계적 운영이 가능해졌으며, 사업 규모 확장, 아이템 변경 등 여성 기업인의 역량강화 및 사회진출, 공식 경제부분 참여 확대에 기여함.
- 수혜 여성 기업인들은 기업인으로써 자신의 변화에 대해 비즈니스 지식과 기술뿐만 아니라 사고 능력도 향상되었음을 밝힘.
- 특히, 대다수의 참여 여성 기업인은 가족 사업장을 운영하고 있어 소득 발생 및 창업·사업 확대 등으로 가정 내 자신(여성)의 위치 변화, 자존감 향상 등을 경험하고 있음을 인터뷰를 통해 밝힘.

V. 기준별 평가결과

1. 적절성
2. 효율성
3. 효과성
4. 지속가능성
5. 범분야 이슈

V. 기준별 평가결과

1. 적절성

가. 평가기준 및 결과

- 적절성은 본 사업의 정책 적절성과 기획의 적절성을 기준으로 평가하였으며 정책 적절성은 몽골정부 정책, 경제상황과 기업구조, 여성 기업인 현황, 관련 KOICA 사업전략과의 적합성을 중심으로 평가함. 기획의 적절성은 수혜자 및 이해관계자 수요, 본 사업 수행을 위한 수행기관의 역량을 중심으로 평가함.
- 수혜자 수요는 인터뷰 상에서 확인된 여성 기업인의 수요가 사업 설계에 반영되어 있는지 평가하였으며, 이해관계자의 수요 및 역량은 주요 이해관계자인 몽골 상공회의소, 골롬트 은행, 개발솔루션의 사업에 대한 이해와 협력, 역량을 중점으로 평가함.
- 평가표에 따른 적절성 항목 평점은 3.3점으로, 본 사업은 수원국 개발전략 및 수요, 우리정부 지원전략에 매우 부합하며, 사업 설계 및 수행도 매우 적절한 것으로 평가됨. 반면 수원국 주인의식은 일부 확보된 것으로 평가됨.

평가 기준 (배점)	심사 항목	평가결과	평가점수 (평균)
적절성 (4점)	수원국 개발전략 및 수요와의 적합성, 우리정부 지원전략과의 적합성	본 사업은 몽골정부의 성 평등 국가프로그램과 이를 위한 액션 플랜의 목적에 부합하며, KOICA의 <KOICA 성평등 중기전략(2016-2020)>의 '성평등한 경제적 역량강화'와 '여성리더십 확대'에 기여한다는 점에서 수원국 전략 및 우리 지원전략과 매우 부합하는 사업으로 평가됨.	3.3/4
	사업 설계 및 수행의 적절성	본 사업은 여성 기업가들을 대상으로 사업 창업 및 확장 시 요구되는 비즈니스 역량 강화를 위해 관련 교육을 단계적으로 제공하였음. 교육 효과성 제고를 위해 교육은 내용에 따라 집합교육과 1:1 컨설팅 방식으로 전달되는 등 사업 활동은 수혜자 수요가 적극 반영되었으며 활동의 효과성, 집행의 투명성을 높이기 위해 운영 방식도 함께 고려되어 기획된 것으로 판단됨.	
	수원국의 주인의식 등		

나. 세부 평가결과

■ 전략의 부합성

- (몽골정책 부합성) 본 사업은 2017년 몽골정부가 수립한 성 평등 국가프로그램(National Program on Gender Equality)과 이를 위한 액션플랜의 목적과 매우 부합함. 본 액션플랜의 제 1 목표는 여성이 지속가능한 사회, 경제적 발전 과정에 남성과 동일하게 참여할 수 있도록 지원하는 것이며 이에 대한 하위 목표로 젠더 및 가정 친화적인 일자리 환경 만들기(1.3), 여성을 포함한 다양한 사회적 그룹의 필요에 기반한 접근 가능하고, 포괄적인 일자리 만들기(1.6) 등을 포함하고 있어 본 사업의 목표와 활동은 수원국 전략에 매우 부합하는 것으로 평가됨.
- (KOICA 전략 부합성) KOICA는 <KOICA 성 평등 중기전략(2016-2020)>을 통해 협력국의 성 평등 증진 및 여성 역량강화를 위한 KOICA 목표와 전략을 발표하였음. 본 전략은 성 평등 달성을 위해 여성의 경제적 역량 강화, 사회적 지위 향상, 기본권 확보를 강조하고 있으며, 하위 목표로 성 평등한 양질의 직업 접근성 확대를 위한 교육훈련 강화와 여성리더십 확대 등을 설정하고 있음. 교육훈련을 통해 여성의 창업과 사업 확장을 지원하고 장기적으로 여성 기업인을 육성하는 본 사업은 KOICA 전략과 매우 부합하는 것으로 평가됨.

■ 사업 필요의 적절성

- 몽골은 World Economic Situation and Prospects (WESP) 2019 data에 따르면 하위 중소득국가(Lower-middle-income)로 분류되며, 빠른 속도로 경제가 발전해온 국가임. 그러나 앞에서도 밝혔듯이 몽골 경제성장은 광산업에 의존해온 것으로 2018년 기준 전체 GDP의 23.6%, 산업생산의 약 72%, 총 수출의 약 87%를 광산업이 차지할 만큼 광산업 외 타 분야의 성장은 매우 느리게 진행되는 실정임.⁵⁾ 이러한 광산업에 대한 몽골경제의 높은 의존도는 오랜 기간 지속되고 있으며 장기적 관점에서 경제성장의 한계로 지적되어 왔음. 이러한 한계를 극복하고 새로운 경제성장의 계기를 마련하기 위해 다양한 산업분야의 성장이 요구되며 역량 있는 몽골 기업인 육성은 이를 위한 주요 기반이 될 것임.

5) Nandintsatsral Amarsanaa 몽골 울란바토르무역관(2019.04.19.), 몽골 최대규모 광산 전시회 Mongolia Mining Expo 2019 참관기, Retrived from <http://news.kotra.or.kr/kotranews/index.do>.



이러한 관점에서 여성 기업인을 육성하고 다양한 분야의 창업을 지원하는 본 사업은 필요성이 매우 인정되며 장기적 관점에서 몽골 산업의 다양화에도 기여할 것으로 기대됨.

- 여성 기업가들은 남성 기업가들에 비해 재정자원에 대한 접근성이 제한되어 있으며, 가족 내에서도 차별을 겪는 등 가정과 사회에서 다양하나 어려움을 겪고 있는 것으로 인터뷰 및 문헌조사를 통해 확인함(OECD, 2019)⁶⁾. 따라서 사회적 취약 계층인 여성 기업가를 주요 수혜자로 설정하고 이들의 역량강화와 창업을 지원하는 본 사업의 필요성은 매우 높은 것으로 평가됨.

이해관계자 수요 및 역량

- (수혜자 수요) 본 사업은 여성 기업가들을 대상으로 사업 창업 및 확장 시 요구되는 비즈니스 역량 강화를 위해 관련 교육을 단계적으로 제공하였음. 교육 효과성 제고를 위해 교육은 내용에 따라 집합교육과 1:1 컨설팅 방식으로 전달되었으며 특히 컨설팅의 품질과 매칭된 컨설턴트의 전문성에 대한 수혜자들의 만족도는 매우 높았음. 특히 교육기간 제공된 아동 돌봄 서비스는 여성 기업가들이 교육의 참여도를 높이는데 매우 주요했던 것으로 인터뷰 결과 확인됨. 또한 창업 지원을 위해 제공된 창업 물품의 경우 투명한 집행과 실제 활용도를 높이고자 수혜자와 컨설턴트가 면밀히 필요 물품을 검토하고 합의를 바탕으로 구매하는 등 사업 활동은 수혜자 수요가 적극 반영되었으며 활동의 효과성, 집행의 투명성을 높이기 위해 운영 방식도 함께 고려되어 기획된 것으로 판단됨.
- (수요에 부합하는 사업 구성) 본 사업은 여성 기업가들이 필요한 교육과 인프라를 제공하도록 설계되었음. 여성 비즈니스센터가 제공하는 교육은 사업계획서 작성, 인적자원 관리, 마케팅 및 소셜 미디어 활용, 대출 및 금융 지식 전달, 혁신 상품 개발, 입찰절차, 고객 맞춤, 고객 만족, 혁신적인 상품포장, ICT 교육, 일대일 컨설팅 등을 포함함. 본 사업의 주요활동 내역은 실제 수혜자들의 요구와 일치한 것으로 인터뷰를 통해 확인하였음. 또한 ASEAN(2017)⁷⁾과 BBVAMF(2018)⁸⁾가

6) OECD(2019), SIGI 2019 Global Report: Transforming Challenges into Opportunities, Social Institutions and Gender Index, OECD Publishing, Paris.

7) ASEAN (2017), Strengthening Women's Entrepreneurship in ASEAN: Towards increasing women's participation in economic activity.

8) BBVAMF(2018), Measuring what really matters: Social Performance Report 2018.

여성비즈니스 장려를 위해 요구되는 필수 교육요소로 제시하고 있는 1) 대출을 포함한 다양한 재정자원에 대한 접근성 확대 및 관련 교육 2) 네트워크, 기술, 생산적인 자원·자본의 접근성 확장 3) 재정 및 기술교육 관련 일대일 교육 4) 다양한 기업들과의 네트워킹 및 멘토링 등을 모두 포함하고 있어 본 사업은 수혜자의 수요와 주요 권고사항이 모두 잘 반영되어 기획된 것으로 판단됨.

〈인터뷰 1〉 수혜 여성 기업인 인터뷰

- 창업을 하고난 이후 1년 동안은 계속 운영했으나, 사업 운영을 위해서 고려해야하는 사항들을 인큐베이팅 프로그램을 통해 처음 알게 되었음. 2016년도에 WBC의 연수프로그램에 참여를 하게 되었고, 그때부터 지금까지 열렸던 모든 교육과정을 수료함. WBC 교육을 받기 전에는 어떻게 회사를 운영해야하는지 전혀 몰랐었고, 회사 운영이 단순히 성실한 마음과 의지만으로 가능한 것이 아님을 경험하며 비즈니스 교육에 대한 필요성을 깨달았음. (Binderiya, 2019.08.30.)
- 핵심교육으로는 재무관리, 고객관리, 제품마케팅, 비즈니스 아이디어 계획수립, 제품혁신을 들 수 있음. 교육 후 추가 심층교육을 WBC에 요청했고 2차 교육을 받을 수 있게 되었음. 2차 교육에서는 소비자 분석에 대한 교육을 받았는데 고객에 대한 분석과 고객이 원하는 제품을 파악하는 작업을 하였음. (Binderiya, 2019.08.30.)
- 한국에서 근무한 경험이 있지만, 한국에서 배워온 지식만으로 회사를 설립하여 운영하는 것은 매우 어려웠음. 가장 큰 어려움은 브랜드명을 정하는 것과 생산원가를 계산하는 것이었음. 인큐베이팅 연수를 받으면서 브랜드 이름을 정하거나 로고를 정하는데 도움을 받았음. 또한 원가 계산과 제품 개발에 대한 기술도 습득할 수 있었음. (Tuya, 2019.08.30.)
- 다른 교육들은 일회성으로 진행되었는데 본 WBC 교육과 멘토링은 지속적으로 여성 기업인에 관심을 갖고 관리를 해주는 것이 타 교육프로그램과 가장 큰 차이이자 가장 감사한 부분임. (Tugalagtuya, 2019.08.29.)

● (이해관계자 수요 및 역량) 본 사업은 효율적 사업운영을 위해 활동별 현지 기반의 주요 파트너들과 협약을 체결하여 진행하였음. 본 사업의 주요파트너 기관은 몽골 상공회의소, 개발솔루션, 골롬트 은행으로, 모두 본 사업의 취지와 필요, 목표에 대해 이해를 같이 하는 것으로 인터뷰 결과 확인됨. 무엇보다 파트너기관들은 각 기관의 전문성에 맞게 역할 분담이 되어있어 본 사업 구성의 적절성을 높이는 동시에 효율적인 운영에도 기여한 것으로 판단됨.

- 골롬트 은행은 본 사업을 통해 여성 기업인 대상 대출조건이 완화된 상품을 출시 하였음. 본 상품 이후 타 은행에서도 유사한 상품이 출시되는 등 여성의 금융



접근성 확대에 기여하였음. 그러나 IMF 이후 대출이자가 낮은 본 상품을 은행이 자체적으로 유지하는데 한계가 있어 현재는 명목상 유지되는 실정임.

- 개발솔루션은 몽골정부, 기업, 연구기관 등 다양한 몽골 국내외 파트너와 협업하고 있는 몽골 현지 NGO로서 본 사업에서 비즈니스 교육 및 컨설팅, 멘토링 프로그램, WBC 운영 등 주요 활동의 현지 수행기관으로 참여하였음. 특히 기관의 네트워킹을 바탕으로 폭넓은 멘토풀을 확보하고 체계적으로 운영하였음. 수혜 여성 기업인의 만족도가 가장 높았던 멘토링 프로그램의 효과적·효율적 운영을 위해 개발솔루션은 한국 비즈니스센터를 직접 방문하는 등 다양한 노력을 기울인 것을 확인함.
- 몽골 상공회의소는 교육 콘텐츠 구성, B2B 지원, 외부 발표를 통한 홍보 등의 방식을 통해 적극적으로 협력하고 있는 것으로 나타남.

〈인터뷰 2〉 이해관계자 대상 인터뷰

- (골롬트은행 담당자) 본 사업을 통해 출시된 여성대상 대출상품은 시중 은행이 일반 대출 상품에서 요구하는 조건을 대폭 완화한 상품임. 첫 번째로, 기존 담보금액의 20%만 충족해도 대출을 제공하였으며, 2년 상환 조건으로 사업운영자금을 지원함. 시중 평균 대출 이자는 연 이율 18~20%인데, 본 상품은 연 이율 8.4%와 10%짜리 상품이 있음. 소액대출상품이기 때문에 대출액 규모는 작은 편이며, 개인대출자는 3천~5천 달러, 사업체의 경우 8천 달러 대출이 가능함. (바야르추후름, 2019.08.29.)
- (몽골 상공회의소) 처음부터 상공회의소는 여성 기업을 지지하기 위해 인큐베이터가 매우 중요하다는데 아시아재단과 의견을 같이 하였음. 한국이나 일반적인 선진국에서는 여성이 사업을 운영하는 것이 선택이겠지만, 개발도상국에서는 가정을 꾸려나가고, 살아남기 필수적이라 생각함. 그렇기 때문에 처음부터 본 사업을 지지하였으며 계획단계에서부터 운영위원으로 참여하며 어떤 내용의 교육프로그램을 운영할지, 어떤 방식으로 진행할지 논의에 적극 참여하였음. 특히 우리는 패키징, 로지스틱스, 회사설립, 수출 등 창업에서 기업으로 공식 사업체를 만들기 위해 필요한 교육을 제공하였으며 B2B 프로그램도 주선하여 진행하였음. 본 인큐베이팅 프로그램을 통해 나온 여성들이 만든 제품들을 기존 회사들에 소개하여 상품 유통과 시장 진입을 간접적으로 지원하였음. 또한 행정기관과 문제가 발생했을 때 중재자의 역할도 해왔음. 코이가 사업이 끝나더라도 WBC가 지속될 수 있도록 상공회의소는 지속적으로 목소리를 내고 지원할 것임. (볼로르마, 2019.08.29.)

2. 효율성

가. 평가기준 및 결과

- 평가표에 따른 효율성 항목 평점은 3.7점으로, 사업비용은 계획된 비용 범위 내 완료하였으며, 사업은 계획된 기간 내 모두 완료되어 사업기간의 효율성도 확보하였음. 투입 자원 대비 성과 달성 정도도 효율적이었던 것으로 평가됨.

평가 기준 (배점)	심사 항목	평가결과	평가점수 (평균)
효율성 (4점)	• 사업 비용의 효율성	• 본 사업의 예산 집행률은 97%로 사업기간 동안 계획된 예산을 거의 모두 집행한 것으로 확인됨. 사업기간 동안 예산변경은 환율 변동 등에 의한 것으로 주요한 변경 없이 계획대로 진행되었음.	3.7/4
	• 사업 기간의 효율성 등	• 주요 활동을 중심으로 일정 및 실적을 체계적으로 관리하였으며, 사업계획은 충실한 수요 조사를 바탕으로 도출되었기에 사업기간 중 주요한 변경 없이 계획대로 시행, 사업기간 내 목표치를 모두 달성하였음.	
	• 투입 자원 대비 성과 달성 정도	• 재원 및 활동의 투입은 계획대로 진행되었으며 산출물은 모두 달성, 초과달성함.	

나. 세부 평가결과

■ 예산 관리

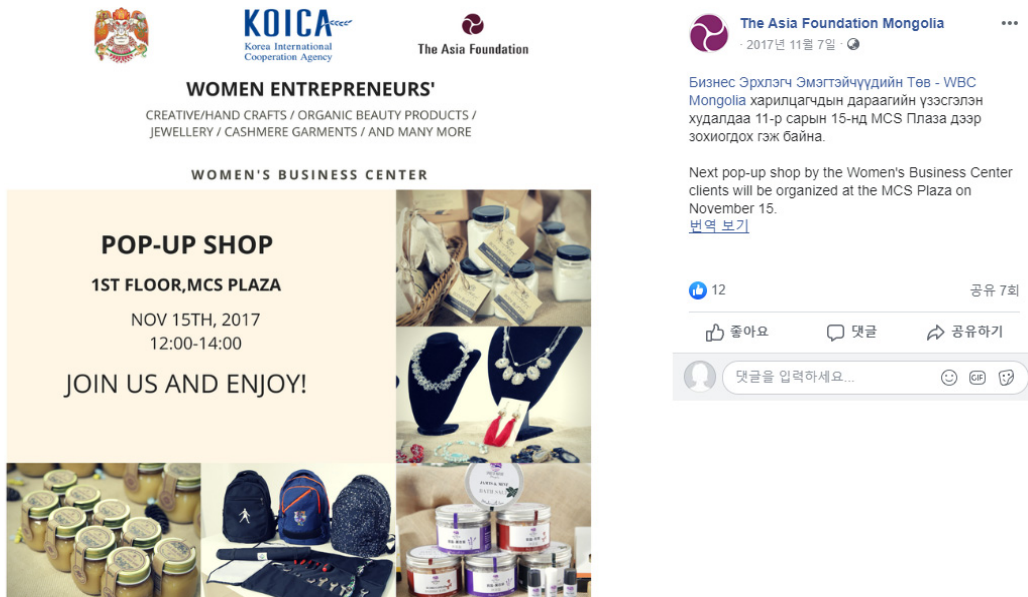
- 해당 사업은 사업 기간 동안 2회의 예산변경이 있었으나, 환율 변동 등으로 발생한 예산 변경이며, 사업 활동 변경으로 인한 예산전용은 없었던 것으로 확인됨. 따라서 예산 계획은 충실하게 설계되었고 계획대로 예산이 운용된 것으로 평가됨.
- (집행률) 사업예산은 약정예산 993,584,100원 + 501,998달러 중 945,627,755원 + 495,685달러를 집행하여 총 사업비의 96%를 집행 하였고, 그 중 KOICA 지원금은 100% 집행 완료함

- (예산운영 및 관리) 사업 수행기관은 사업 계획단계에서 예산을 효율적으로 분배하였기에 전체 사업기간 중 2회의 예산 전용만 있었음을 확인함. 두 건 모두 사업활동 또는 시기 변경에 따른 것이 아닌 환율변경에 따른 증감액 반영으로 사업기간 계획대로 예산이 집행된 것으로 판단됨. 효율적인 예산계획 수립이 결과적으로 안정적인 사업 운영 및 산출물의 적시 활용을 가능하게 한 것으로 판단됨.
- 사업비 총괄 명세서 검토 결과, 아시아 재단에서 직접 사업비 관리부터 현지 협력기관(골롬트 은행, 몽골 상공회의소, 개발솔루션)의 간접분담금도 직접 관리하였음을 확인함. 아시아재단은 사업의 예산 및 행정관리, 사업활동별 일정관리, 성과관리를 전담하였고 이러한 체계는 협력기관들과 활동을 분담 수행하는 경우 사업의 효율적인 운영 및 관리, 상호 모니터링 차원에서 효과적인 것으로 판단됨. 또한 협력기관들은 각 기관들의 성격에 맞게 적절한 자문과 활동을 제공하는 것에만 집중하도록 하여 사업 활동의 질적 제고를 상당 유도한 것으로 판단됨.

사업추진 일정 관리

- (사업계획 및 일정준수) 본 사업의 약정이행결과보고서는 주요 활동의 월별 실적을 명시하고 있음. 체계적으로 사업의 일정과 실적이 관리되었음을 간접적으로 확인할 수 있음. 대부분의 활동은 계획대로 시행되었으며, 사업기간 내 목표치를 달성하였음.
- 아시아재단은 본 사업의 활동 및 성과 홍보를 위하여 페이스북 페이지를 개설하는 등 소셜 미디어를 적극적으로 활용하였음. 또한 아시아재단의 현지 네트워킹을 바탕으로 몽골 상공회의소를 비롯한 현지 협력기관이 본 사업의 주요 홍보 매개체가 됨으로써 유관기관의 관심과 협력을 유도하고 여성 기업인의 참여 확대에 크게 기여한 것으로 판단됨.

| 그림 3 | 아시아 재단 몽골지부 홈페이지에 게시된 팝업스토어 홍보활동



- (산출물의 산출시기 적절성) 본 사업의 산출물은 1) 여성 비즈니스 센터 설립, 2) 포괄적 비즈니스 서비스 설립 및 이행, 3) 여성 비즈니스 인큐베이터 창설로 설정됨. 위 산출물은 사업수행을 위한 가장 기본적이고 우선적인 사항으로 모두 계획대로 적시에 달성되었으며 이로 인해 이후 사업 활동 연계 수행 및 성과 도출도 차질 없이 진행된 것으로 판단됨. 그러나 설정된 산출물은 협약·전략·계획의 수립여부 또는 교육 수혜자 수 등 투입과 활동내용 중심으로 설정되어 있어 교육 이수자 수, 출석율 등 보다 실질적인 성과를 반영하는 지표는 누락되어 있어 보다 도전적으로 성과가 관리될 필요가 있었다고 판단됨. 또한 모든 성과가 상당 초과 달성되어 당초 설정된 목표치의 적절성 및 성과 측정 방법에 대한 재검토도 필요하다고 판단됨.
- 교육 이수율, 출석율 등은 모니터링 차원에서 별도 관리하고 있었으나 PDM 상의 지표는 투입 즉시 바로 달성 가능한 성과지표들로 설정되어 있어 다소 소극적으로 지표와 목표치가 설정되었다 판단됨.

기타 사업관리 자문서비스 수혜자 배출

- (멘토링 운영 및 관리) 멘토링 매니저와 수혜자 인터뷰에 따르면, 수혜자들은 본인과 유사한 사업을 운영·성공한 경험이 있는 멘토를 선호했으며, 실제 관련 사업을 수행한 경험이 있는 멘토의 의견은 수혜자의 사업 창업 및 확장 시 매우 주요하고 실효성 있던 것으로 확인됨. 효율적인 멘토 관리를 위해 아시아재단은 개발솔루션 및 몽골 상공회의소와 협력하여 약 300백 명에 이르는 멘토풀(pool)을 확보하고 목록을 DB화하여 관리함으로써 자문이 필요한 수혜자들이 적시에 필요한 자문을 받을 수 있도록 운영하였음. 또한 멘토와 수혜 여성 기업인 대상 멘토링 관련 참여자 의견을 지속적으로 조사하고 멘토 매칭 및 운영 방식에 피드백을 환류하여 실효성 있는 멘토링이 진행될 수 있도록 유도함.

| 그림 4 | WBC 멘토 등록 및 선발 관련 홈페이지

Consultant/Mentor	
Тавигдах шаардлага	- Бакалавраас дээш зэрэгтэй.
Нөхцөл	- Одоо байгаа лектор багш нар : Сар бүрийн 18-22-ны хооронд - Шинэ лектор багш нар : Сар бүрийн 25-наас дараа сарын 3-ны өдрийг хүртэл (эхний ээлжинд ажил 09:00-д эхлэнэ) - Амралтын өдөр : Бямба, ням гараг, бүх нийтийн амралтын өдөр - Хичээлийн сар бүрийн өдрүүдэд байна.
Тайлбар	- (өдөр тутмын элсэлт хийхгүй)

〈인터뷰 3〉 멘토링 담당자(개발솔루션 소속) 및 수혜자 대상 인터뷰

- (개발솔루션 멘토링 담당자) 2014년 아시아재단 몽골지부의 요청으로 사업에 참여하게 되었으며, 2016년 사업계획 수립 및 각종 역량강화 프로그램의 커리큘럼 개발을 담당함. 멘토는 기본적으로 자원봉사의 형태로 활동하는데, 적격자를 선발하기 위하여 직접 멘토에 대한 사전조사를 실시한 뒤 재능기부의 형식으로 참여해 줄 것을 요청하고 있음. 멘토가 되기 위해서는 우선 WBC에 등록을 마친 뒤, WBC 홈페이지에서 지원서를 작성하는데 이 때 본인이 멘토링을 희망하는 분야, 활동계획서 등을 기술하도록 되어 있음. 현재 300명의 데이터베이스를 갖추고 있으나 별도의 외부공개는 없으며, 개발솔루션이 멘토의 전문분야와 멘티의 요청사항 등을 참고하여 연결을 주선하고 있음.
- (멘토 조건) 멘토가 되기 위해서는 특별히 나이제한은 없으나 최소 5년의 경력이 요구되며, 멘토로 활동하게 되면 3일간 교육을 이수하여야 함. 멘토링은 1:1 또는 그룹방식으로 진행되고 있음.
- (컨설턴트와 멘토) 멘토링 프로그램의 경우, 컨설턴트와 멘토의 역할이 구분되어 있음. 창업에 대한 기술적인 자문은 컨설턴트가 담당하며, 멘토는 예비창업자(수혜자)들을 대상으로 정서적 지원과 방향성 제시 등 선배, 스승으로서의 역할을 수행함. 따라서 멘토는 멘티의 창업 성공에 대한 책임을 갖고 있지 않으므로 컨설턴트에 비해 부담이 적고, 일종의 재능기부라 할 수 있음. 멘토링에 대한 모니터링은 멘토-멘티간 조합, 만족도를 중심으로 관리되고 있음. 멘토 또는 멘티 요청 시 교체 가능하나, 교체 요청은 많지 않음.
- (수혜자 1) 의류브랜드 사업체를 운영하고 있음. 사업초기 주 소비자층을 25세~35세로 잡았으나 멘토의 조언에 따라 50세로 확대하였음. 뿐만 아니라 멘토와 함께 팟캐스트에 출연하거나 각종 미팅에 동반 참석하며 사업에 대한 노하우를 배울 수 있었음.
- (수혜자 2) 수공예품 사업체를 운영하고 있음. 멘토에게 실용적인 조언들을 많이 받을 수 있었는데, 구체적으로는 인사관리, 추가적인 투자를 받기에 적절한 시점, 사업을 지속가능하게 운영하는 방법 등을 배웠음. 멘토가 사업체 운영을 하며 실제로 겪었던 다양한 어려움들을 공유해주고 멘토링해 주었으며 현재까지도 지속적으로 멘토링을 받고 있음.

- (교육과 멘토링 병행) 현장 평가를 위해 수혜자 인터뷰를 실시한 결과, 수혜자들은 본 사업의 주요 차별점으로 금융·경제·경영관련 전문기관을 통한 집중교육이 진행된 동시에 창업을 위한 멘토링이 병행 진행된 것을 들었으며, 교육과 멘토링을 동시에 받을 수 있는 점은 실제 사업 창업 및 확장을 위해 매우 적절했고 유효했다며 높은 만족도를 보였음. 이는 기획조사 시 명확한 타겟 수혜자를 대상으로 수요조사가 실시되었고 그 결과를 실행계획에 반영하여 사업 활동의 실효성을 높인 것으로 평가됨.



〈인터뷰 4〉 수혜자 대상 인터뷰

- (수혜자 1) 해당 참가자의 경우 본 사업 참여 전 몽골 정부 지원 기회를 얻어 한화 1,000만원 상당의 창업 기금을 받은 적이 있으나, 어떻게 사용해야 할지 몰라 고민이 컸음. 그러나 WBC 프로그램을 통해 자금운용 방법과 사업운영 지식을 동시에 교육받을 수 있었음. 예를 들어, 개인사업자로 등록할 것인지, 법인을 설립하여 사업체명으로 거래를 진행할 것인지, 계약은 어떻게 체결하는지, 기업 창업부터 운영, 세무까지 비즈니스 전반에 대한 실무 교육을 제공해서 매우 유익했음.
- (수혜자 2) 장애가 있기에 취업을 하거나 사업을 할 수 있으리라 기대하지 않았음. WBC 프로그램에 참가하기 전까지는 미술교육에 대한 지식만 갖고 있었고 동네 아이들에게 미술을 가르쳐주는 정도였기에 미술을 사업으로 연계할 수 있으리라고는 생각하지 못했음. WBC 교육을 통해 비즈니스와 마케팅관련 지식을 얻을 수 있었고, 나의 미술적 재능을 사업화 시킬 수 있는 구체적인 방안을 배울 수 있었음. 현재 사업화와 작품의 품질을 높이기 위해 멘토와 지속적으로 논의하고 있음.
- (수혜자 3) WBC 인큐베이팅 프로그램을 통해 의류브랜드를 론칭하여 운영 중에 있음. 창업 후 1년까지는 큰 변화 없이 사업을 운영해왔으나 앞으로 회사를 어떻게 이끌어 나가야 하는지 고민이 많았고 사업체 운영에 대한 지식이 없었기에 교육의 필요성을 절감하고 있었음. WBC 프로그램을 통해 재무관리, 고객관리, 마케팅, 비즈니스 아이디어 수립, 제품혁신과 같은 중요한 교육을 들을 수 있었음. 교육은 모두 유익했으며 필요하면 추가 교육도 요청할 수 있어 비즈니스 관련 지식을 익히는데 매우 도움이 되었음.

표 11 | 사업 수행 계획대비 실제 추진 실적

(음영: 수행계획, ●: 실제 추진 실적)

산출물	개별활동	2016(1차)				2017(2차)				2018(3차)			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
1. 여성 비즈니스 센터 설립	1.1 울란바토르 시, 및 주요 이해관계자 MoU 체결	●											
	1.2 여성 비즈니스 센터 개소		●										
	1.3 여성 비즈니스 센터 직원 채용												
	1.4 직원 훈련 및 감독			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	1.5 위원회 선정, 지정 및 회의 ¹⁾		●		●								
2. 포괄적인 비즈니스 서비스 패키지 개발 및 실행	2.1 재정컨설팅 포함 자문서비스 제공		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2.2 교육서비스 제공		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2.3 금융 관련 정보 제공 및 여성 대출상품 출시 ²⁾			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2.4 정기적인 네트워크 행사 운영 (월1회 이상)		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	3.1 비즈니스 인큐베이터 개소						●						
3. 여성 비즈니스 인큐베이터 건립	3.2 멘토 선정				●								
	3.3 인큐베이터 프로그램 참가자 모집				●		●	●	●				
	3.4 WBC 웹사이트 개설운영을 통한 비즈니스센터 및 인큐베이터 홍보			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	3.5 인큐베이터 참가자를 위한 멘토링 및 교육 실시				●	●	●	●	●	●	●	●	●
	3.6 연수 및 한국여성 인큐베이터와 교류						●	●					
	3.7 사업개발 지원 기금 조성						●	●	●		●		

1) 자문위원회 활동은 지속되었으나 위원회 개최는 2회로 확인됨.

2) 금융 접근성 제고를 위해 수행한 재정컨설팅, 금융지원교육 등 금융 관련 교육 제공 및 여성 대출상품 출시, 대출 실행 활동 포함

3. 효과성

가. 평가기준 및 결과

- 효과성 평가는 본 사업의 목적이나 목표의 달성 정도를 평가하는 것으로, 본 사업이 당초 설정한 산출물(Outputs)과 성과(Outcome)단위의 목표를 얼마나 달성했는지를 중심으로 평가하였음.
- 평가표에 따른 평점은 3.5점으로, 계획한 목표는 90% 이상 달성하였으며, 사회·경제·제도에 대한 긍정적 변화를 견인할 가능성이 중대하게 확보된 것으로 평가함.

평가 기준 (배점)	심사 항목	평가결과	평가 점수 (평균)
효과성 (4점)	• 계획한 산출물, 목적, 목표를 달성한 정도	• 여성 비즈니스 센터 개소 이후 총 5,000명을 상회하는 여성 기업가 및 예비 창업가가 센터를 방문하였으며, 이 중 2,919명이 센터로부터 비즈니스 서비스를 제공 받았음. • 그 외 인큐베이팅 프로그램 및 멘토링, 금융 서비스 지원 등 모든 산출물을 달성 또는 초과 달성함.	3.5/4
	• 사회·경제·제도에 대한 긍정적 변화를 견인할 가능성	• 수혜자의 약 70%가 여성 비즈니스 역량강화 교육과정을 통해 배운 지식과 정보를 실제 사업 운영에 적용하고 있는 것으로 확인됨. • 창업 또는 사업을 확장한 수혜자는 법인, 협동조합, 자영 납세자 등의 형태로 사업을 공식 등록하게 함으로써 여성 기업인이 공식적 경제체계로 편입을 유도함. • 여성 기업인의 자금 확보 지원의 일환으로 은행과 협업하여 금융상품을 출시하였으나 높은 이용률에도 불구하고 몽골 IMF 체제 도입으로 경제가 경직되며 관련 대출 상품은 현재 명목상 유지되고 있음. • 여성 기업인들의 진출 분야는 제조업과 서비스업에 집중되어 있어 시장경쟁력 확보, 사업 생존율 제고를 위해 다양한 상품개발 및 사업 다분야가 요구됨.	

나. 세부 평가결과

■ 여성 비즈니스 센터 설립과 운영기반 구축

- 여성 비즈니스 센터(WBC) 설립 및 운영기반 구축관련 활동으로는 여성 비즈니스 센터 설립 및 센터 직원 채용·교육, 세부 활동계획 수립, 센터 홍보 등으로 구성되어 있으며, 각 활동별 성과는 아래와 같음.
- (자문위원단 운영) 아시아재단은 센터의 활동을 공유하고 주요 사항에 대한 의사결정을 논의하기 위한 거버넌스로서 이해관계자 7인으로 구성된 WBC 자문위원단을 조직·운영하였음. 자문위원단은 주요 이해관계자와의 공식 소통채널로서 기능함은 물론 센터의 원활한 운영 및 지속을 위한 현지 협력 강화 측면에서 주요 수단으로 활용되었으리라 판단됨. 실제 인터뷰를 통해 위원단으로 활동하고 있는 이해관계자의 본 사업에 대한 높은 이해도와 관심을 확인할 수 있었음. 다만 사업기간동안 총 2회의 공식 회의만 진행되어 의사결정 기능에 다소 한계가 있었으리라 판단됨.
- (여성 비즈니스 센터 설립 및 운영) 여성 비즈니스 센터는 울란바토르 도심 행정부 건물에 위치하고 있으며, 휠체어 경사로 및 놀이방 등을 확보하고 있어 장애인 및 아이가 있는 여성의 참여가 가능하도록 환경을 조성하였음. 평가단이 육안으로 내외부 시설을 확인한 결과 유지·관리 상태가 매우 양호하였음.
- (센터 직원 역량강화) 여성 비즈니스 센터 직원은 자체적인 채용 절차를 거쳐 총 2명의 직원을 채용하였으며, 직원 대상의 별도 역량강화교육을 실시하여 센터 직원이 본 사업의 활동과 목표를 이해하고 수행할 수 있도록 하였음. 교육은 리더십, 소셜 미디어 활용법, 비즈니스 서비스 훈련, 소상공인 개발 등의 내용을 포함하였으며, 아시아재단과 개발솔루션, 외부 HR 전문 컨설팅 업체가 진행하였음.
- (센터 홍보) 센터는 SNS, 웹사이트, 몽골 주요 온라인 매체, 몽골 최대 공중파 TV 방송 등 다양한 미디어를 통해 홍보되었음. 특히 주요 홍보수단인 센터의 페이스북 홈페이지는 사업 종료 후 1년이 지난 시점에도 약 14,419명⁹⁾이 정기적으로 게시물을 구독하고 있는 것으로 확인되어 여성 기업인 대상 주요 정보 제공 창구로 기능하고 있음.

9) 2019년 11월 9일 기준, 홈페이지 정기 구독자 수

■ 여성 수혜자들에 대한 비즈니스 서비스 제공

- 여성 비즈니스 센터 개소 이후 총 5,000명을 상회하는 여성 기업가 및 예비 창업가가 센터를 방문하였으며, 이 중 2,919명이 센터로부터 비즈니스 서비스를 제공받았음. 제공된 서비스는 비즈니스 자문 및 컨설팅, 비즈니스 교육, 재정 및 금융 지식 정보, 네트워킹 행사 등이 있으며, 각 활동별 세부 내용 및 목표대비 달성도는 아래와 같음.
- (비즈니스 자문 및 컨설팅 서비스 제공) 여성 비즈니스 센터 개소 이후 총 2,523명의 여성 기업가가 비즈니스 자문 및 1:1 맞춤 컨설팅 서비스를 제공받았으며, 이는 당초 계획(320명) 대비 788% 초과한 성과임. 본 서비스 세부 항목은 제품 개발, 마케팅, 영업, 사업 등록, 재무 등으로 구성됨.
- 비즈니스 자문 및 컨설팅 서비스에 대한 수혜자 설문조사 결과에 따르면, 서비스 수혜자의 60% 이상이 자문서비스에 만족한다고 응답한 것으로 나타남.¹⁰⁾ 자신의 사업운영에 바로 적용 가능한 조언과 정보를 얻을 수 있었다고 응답한 비율도 전체 79%에 달해¹¹⁾ 실효성 있는 자문과 컨설팅이 지원되었음을 간접적으로 확인할 수 있었음.
- (여성 기업가 대상 비즈니스 교육 시행) 센터 개소 이후 총 294회의 비즈니스 교육을 제공하였으며, 총 6,213명의 여성 기업가들이 본 교육에 참여하였음. 이는 당초 목표(840명) 대비 740% 초과한 성과임. 비즈니스 교육은 여성 기업가의 수요를 반영하여 20종류 이상의 다양한 주제가 제공되었으며, 제품개발부터 사업 등록, 재무관리 등 사업 운영을 위해 실질적으로 필요한 정보와 기술이 충분히 제공된 것으로 판단됨. 아시아재단은 실효성 있는 콘텐츠 구성 및 운영을 위해 수혜자 수요조사와 몽골 상공회의소, 개발솔루션 등 주요 이해관계자 및 경험 있는 기관들과의 협업을 적극적으로 추진하였음.
- 비즈니스 교육 주제로는 사업계획서 작성, 인적자원관리, 마케팅 및 영업, 소셜 미디어 활용, 대출 및 금융지식, 혁신 상품개발, 입찰 절차, 고객 만족, 자기 개발, 상품 포장 등이 있음. 위 주제는 수혜자 인터뷰 시 유익했던 교육주제로 지속 언급되어 전반적으로 수혜자 수요에 부합하는 교육 콘텐츠를 확보한 것으로 판단됨.

10) The End-Line Survey For The 'Women's Business Center' Project - Final Report 40page

11) The End-Line Survey For The 'Women's Business Center' Project - Final Report 25page

- 비즈니스 교육에 대한 만족도 조사 결과 응답자의 88.5%가 만족한 것으로 나타났으며 교육 콘텐츠와 강사에 대한 만족도가 특히 높았음.¹²⁾ 비즈니스 교육 중 만족도가 높았던 주제는 마케팅 및 영업이 28%로 선호도가 가장 높았으며, 재무 교육 20%, 제품 개발 14%, 비즈니스 계획 및 전략 수립 13% 순으로 나타남.¹³⁾
- (재정·금융 교육 및 서비스 제공) 수혜자 수요조사 시 확인된 사항으로 여성 기업가의 대출 담보 한계와 금융지식에 대한 접근성 부족을 해결하고자 골롬트 은행(Golomt Bank)과 협력하여 △ 재정 및 금융 서비스 교육과 △ 대출 서비스 출시를 지원함. 금융 자문 서비스 수혜자는 총 404명으로 당초 목표(80명) 대비 505% 초과 달성함.
- 골롬트 은행은 센터에 등록된 여성 기업가를 대상으로 금융교육, 자문 서비스 및 1:1 컨설팅, 대출 서비스 신청서 작성 교육을 제공하였음. 또한 저축 및 사업 투자 등의 다양한 금융 지식을 제공하는 세미나를 개최하였음.
- (여성 특화 대출 상품 출시 지원) 골롬트 은행은 여성 기업인에 특화된 2개의 대출 상품을 출시하였으며, 본 사업 수혜자 중 66명¹⁴⁾이 대출 수혜를 받았음. 본 대출 서비스는 골롬트 은행을 통해 공식적으로 상품화되었으며, 센터 교육생뿐만 아니라 여성 기업인은 누구든지 서비스를 받을 수 있도록 설계하여 본 대출 서비스의 실효성을 높이고 수혜 범위를 확대하였음. 골롬트 은행 담당자 인터뷰에 따르면, 사업기간 동안 1,400명의 여성 기업인에 총 700만 달러 상당의 대출이 제공되었으며, 1인 평균 대출금은 1천 1백만 MNT 규모인 것으로 나타남.
- 여성 기업인의 경우 금융상품에 대한 정보 부족, 까다로운 대출 조건, 소규모 대출상품 부족 등으로 실제 대출상품 이용자가 적었으며, 이로 인해 사업 자금 확보를 위한 지원 수요가 매우 높았음.
- 비즈니스 인큐베이터 프로그램 참가자의 경우 골롬트 은행을 통한 대출상품 외에도 여성 비즈니스 센터에서 제공하는 1:1 심화 컨설팅 수수료 시 최대 5백만 MNT까지 사용할 수 있는 ZES¹⁵⁾ 신용카드를 제공받은 것으로 나타남.

12) The End-Line Survey For The 'Women's Business Center' Project - Final Report 40page

13) The End-Line Survey For The 'Women's Business Center' Project - Final Report 24page

14) 66명 중 59명은 골롬트 은행의 대출상품이나 신용카드를 발급받았고, 7명은 다양한 비즈니스 경진대회를 통해 무이자 대출 상품을 경품으로 받음.

15) 골롬트 은행이 발급하는 몽골 및 해외에서도 사용가능한 국제 신용카드

| 표 12 | 골롬트 은행에서 출시한 WBC 금융대출상품

대출 상품 명	최대 신청 가능 금액	연 이율	최대 상환 기간
일자리 창출 대출 No.1	10,000,000 MNT	8.4%	24개월
일자리 창출 대출 No.2	30,000,000 MNT	10%	24개월

- (금리 및 담보 조건 완화) 본 사업을 통해 출시된 골롬트 은행의 특별 대출 상품은 2017년 기준 몽골 평균 대출금리¹⁶⁾인 20.01%보다 약 10%이상 낮은 이율로 제공되었으며, 담보 조건도 부동산 이외에 자동차와 같은 소규모 동산담보도 허용하는 등 일반대출상품에서 요구하는 담보물 대비 20% 수준으로 조건을 완화하여 여성 기업인들이 실제 대출을 받는데 주요한 역할을 한 것으로 판단됨. 이렇게 대출된 자금은 여성 기업인이 사업을 창업 또는 확장하는데 사용된 것으로 인터뷰 결과 확인됨. 대출상품 개발은 본 사업 활동과 연계하여 진행하되 실제 상품 개발과 운영은 공식 은행이 수행함으로써 여성 특화 대출상품에 대한 은행의 관심과 참여를 유도하는 데에도 기여한 것으로 판단됨.
- (상환율) 본 대출 상품의 상환율은 일반 대출 상품에 비해 약 5배가량 높은 것으로 조사됨. 이는 일반대출상품에 비해 담보물 및 이자율에 대한 부담이 적고, 종합적인 금융교육이 수혜자에 제공되었기 때문으로 판단됨.
- (정기적인 네트워킹 행사 개최) 정기적인 네트워킹 행사 개최는 여성 기업가간 정기적인 네트워킹 기회를 제공함으로써, 여성 기업가들이 비즈니스 아이디어와 정보를 공유하고, 협력 기회 확대를 유도하고자 수행되었음.
 - 당초 네트워킹 행사 8회 개최, 512명의 여성 기업가 참여를 목표로 하였으나 전반적인 수요와 관심이 증대하여 최종 총 131회의 네트워킹 행사가 개최되었고, 2,076명의 여성 기업가가 참여한 것으로 조사됨. 네트워킹 행사는 워크숍, B2B 회의, 현장학습, 판촉행사 등 다양한 형태로 진행되었음.
 - 여성 기업인이 서로 간은 물론 다양한 비즈니스 파트너와 교류할 수 있는 기회가 많지 않은 몽골 상황에서 본 사업을 통해 정기적으로 제공된 네트워킹 행사는 여성 기업인이 서로 교류하고 다양한 비즈니스 파트너를 만날 수 있는 기회였으리라 판단됨. 약정이행결과보고서에 따르면, 네트워킹 자리를 통해 여성 기업인들이 잠재적 파트너들에 본인의 사업을 소개할 수 있었고 실제 계약까지 체결된 사례도 보고되었음.

16) Data of Lending interest rate-Mongolia, The World Bank, 2017

■ 비즈니스 인큐베이터(Business Incubator, BI) 설립 및 운영

- 인큐베이터 사업은 여성 기업가의 신규 창업 및 스타트업 비즈니스를 집중 지원할 목적으로 추진되었으며, 세부 활동으로는 사업전략 개발, 멘토링, 한국 방문 연수, 사업개발 지원기금 운영, 사무 공간 제공 등으로 구성되었음. 각 활동별 세부 내용 및 목표달성도는 아래와 같음.
- (인큐베이터 설립 및 운영기반 구축) 인큐베이터 계획은 프로그램 시행 전 WBC 자문위원회의 검토와 승인을 거쳐 시행되었으며, 이후 경기도 일자리재단의 컨설팅을 통해 프로그램을 개선, 운영하였음.
- (멘토 선정) 멘토링 프로그램을 담당했던 개발솔루션은 양질의 멘토링을 위해 다양한 분야에서 최소 5년 이상의 비즈니스 경력을 보유한, 사회적으로 명망 있는 인사들로 멘토 풀(Pool)을 구성하였음. 멘토링을 선배 기업가로서 사회적 책임임을 강조하며 이들의 참여를 독려했음. 이는 현지인에 의해 운영되는 개발솔루션이 본 활동을 수행하였기에 가능한 접근법이었으리라 판단됨. 참여 멘토들은 이러한 책임 의식에 동의하고, 멘토직을 사회를 위해 기여할 수 있는 명예직으로 생각하며 사업 종료 후에도 멘토링을 지속 지원하고 있음. 멘토로 선정되면 멘토는 3일간의 멘토링 관련 교육을 이수해야하며 이후 수혜자의 참여 프로그램에 따라 약 4-6개월간 멘토링을 제공하였음.
- 여성 비즈니스 센터에서 제공하는 교육에 참여한 수혜자에게는 6개월간 멘토링이 제공되었으며, 인큐베이팅 프로그램 참여자는 4개월간 멘토링이 제공되었음. 그러나 공식적인 멘토링 후에도 멘토들은 수혜자들과 지속 연락하며 사업관련 자문을 지속 제공하고 있는 것으로 수혜자 인터뷰 결과 확인됨.
- (멘티 선정) 멘토링 프로그램의 수혜자인 멘티는 본 사업 참여 여성 기업인으로서 비즈니스 교육 수강자와 인큐베이팅 프로그램 참여자를 대상으로 면접을 통해 선발되었으며, 여성 기업인의 참여 의지가 주요 심사항목이었음. 선발된 멘티는 개발솔루션이 제공하는 멘티 교육을 이수하고 이후 사업계획과 멘토링 신청서를 제출하였음. 신청서는 원하는 멘토에 대한 수요조사서로서 개발솔루션은 이를 바탕으로 멘토와 멘티를 매칭 하였으며 별도 멘토링 매니저를 두어 매칭 및 멘토링 프로그램 전반을 관리하였음. 멘토와 멘티는 매칭 후 멘토링을 진행하며 언제든지 변경을 요청할 수 있었으며 교체율은 약 50% 정도인 것으로 인터뷰를 통해 확인함.

- 멘토링을 통해 개인 및 사업관련 주요 정보가 공유되기 때문에 멘토와 멘티는 멘토링 내용에 대한 비밀유지 및 윤리 준수, 성실 이행의 내용을 담은 서약서에 사전 서명하도록 하였으며 이는 정보 보호 및 상호 책무성을 높이는데 매우 주요한 절차였다고 판단됨.
- 멘티는 멘토의 성실도, 멘토링 과정, 멘티로부터 받은 영향 등을 기록하여 정기적으로 멘토링 매니저에게 제출하였으며 매니저는 본 보고서를 바탕으로 멘토링 품질 및 멘토와 멘티의 교체 필요성 등을 지속 모니터링 하였음.
- (인큐베이팅 프로그램 참가자 선발) 인큐베이팅 프로그램은 총 4개 기수에 걸쳐 28명의 여성 기업가를 대상으로 시행되었으며, 당초 계획 대비 목표를 초과달성함. 각 기수별 교육기간과 이수자 수는 아래 표와 같음.
- 인큐베이팅 프로그램 참가자는 사업 아이디어 발표회를 통해 선발되었음. 참가자들은 공개 발표 준비를 위해 멘토로부터 비즈니스 아이디어 점검, 제안서 작성 및 발표자료 준비, 발표 기법 등의 자문을 받은 것으로 확인됨.

| 표 13 | 기수별 인큐베이팅 프로그램 교육 기간 및 이수자 수

기수	기간	이수자 수
1기	2016.11.29. - 2017.03.17	5
2기	2017.04.03. - 2017.07.28	6
3기	2017.08.10. - 2017.11.28	8
4기	2017.11.23. - 2018.03.30	9

- (인큐베이팅 프로그램 참가자 교육 및 멘토링 실시) 인큐베이팅 프로그램은 개발 솔루션, 골룸트 은행, 몽골 상공회의소, 울란바토르 시정부와 협업하여 수혜자 맞춤형 자문 서비스와 교육, 멘토링 및 기타 비즈니스 서비스를 제공하였음.
- 인큐베이팅 프로그램은 1) 제품 및 서비스 개발, 2) 공식 사업자 등록, 3) 판로 개척 및 시장 진입 4) 투자유치 부문으로 구성되었으며 4개월 동안 단계별 제공되었음.
- 인큐베이팅 프로그램을 통해 여성 기업인들은 제품개발, 투자 시기 등 사업에 대한 기술적 자문을 얻는 것뿐만 아니라 사업에 대한 자신감도 형성할 수 있었던 것으로 인터뷰 결과 확인됨. 멘토링은 현재까지도 지속적으로 운영되고 있음.
- 종료선 조사보고서에 인용된 설문조사 결과에 따르면, 인큐베이팅 프로그램의

일환으로 실시된 멘토링은 여성 기업인들이 사업 역량을 향상시키고, 사업에 대한 자신감을 형성하는데 좋은 기회가 되었으며, 특히 경험이 풍부하고 성공한 사업가인 멘토로부터 사업뿐만 아니라 좋은 생활 습관도 배울 수 있었다고 보고함.¹⁷⁾ 본 사항은 수혜자 인터뷰 시에도 동일하게 확인되었음.

- WBC는 모든 인큐베이팅 프로그램 수료자를 대상으로 6개월마다 정기 모니터링 조사를 실시하여 사업 운영현황을 점검하고, 센터에 추가적인 도움을 요청할 수 있도록 독려하였으며, 수료 이후에도 판매 기회 제공, 행사 및 발표, 초청 강의 등에 초대하는 등 지속적으로 사후관리와 모니터링을 실시하였음.
- (한국 방문연수 실시) 인큐베이팅 프로그램 참가자를 대상으로 실시한 한국 방문 연수는 인큐베이팅 프로그램 참가자의 역량강화 및 네트워크 활성화, 사업종료 이후 여성 비즈니스 센터 사업을 이관 받게 되는 주요 이해관계자의 역량강화를 목적으로 실시되었음.
 - 한국 방문연수는 사업 기간 동안 총 2회에 걸쳐 실시되었음. 첫 연수는 여성 비즈니스 인큐베이터 1기, 2기 참여자 4명과 현지 파트너기관 관계자를 대상으로 실시되었고, 두 번째 연수는 WBC 사업을 이관 받게 되는 주요 이해관계자를 대상으로 실시되었음.
- (사업개발지원기금 설립 및 제공) 사업개발지원기금은 참여 여성 기업인의 사업 착수 및 확장을 직접 지원하기 위한 기금으로 주요 기자재 지원 또는 외부 자문 제공 등의 방식으로 운영되었음. 사업기간동안 총 32명의 여성 기업인에게 약 1억 5천만 MNT 상당의 기자재와 외부자문서비스가 제공되었음. 이는 당초 계획한 목표인 25명을 128% 초과 달성한 성과임.¹⁸⁾
 - 사업개발지원기금은 투명한 기금 관리를 위해 수혜자에 직접 현금으로 지원하지 않고 수혜자, 멘토 등과 협의하여 필요 기자재를 선정, 아시아재단은 이를 검토 및 모니터링, 개발솔루션이 구매·지원하는 방식으로 운영되었음. 아시아재단이 구매·지원하는 방식으로 운영되었음. 지원된 기자재는 농산물 건조기, 직조기, 컴퓨터 등으로 수혜자 인터뷰를 통해 상품의 품질을 높이는데 직결된 장비가 주로 지원되었음을 확인함.

17) The End-Line Survey For The 'Women's Business Center' Project - Final Report 39page

18) 인큐베이팅 프로그램 참여자 27명뿐만 아니라 공개 경쟁 Demo-Day 행사에 참여하여 선정된 여성 기업가 4명에게도 인큐 베이팅 프로그램과 동일한 재정지원 및 교육 프로그램이 제공되었음.

■ 여성 비즈니스 역량 강화 및 사업 창업·확장 기회 제고

- (비즈니스 역량강화) 종료선 조사보고서 및 인터뷰 결과에 따르면, 수혜자의 약 70%가 여성 비즈니스 역량강화 교육과정을 통해 배운 사업 계획, 제품유형 확대, 재무 기록 작성, 소비자의 수요 파악, 대출 서비스, 의사소통 기술 등의 지식과 정보를 실제 사업 운영에 적용하고 있는 것으로 확인됨.¹⁹⁾

〈인터뷰 5〉 비즈니스 교육 수혜자 인터뷰

- Binderiya씨는 비즈니스 교육 이후 소비자 분석을 통해 소비자 수요를 파악하고 기존 25~35세로 정했던 타겟 고객층을 50대까지 확장하였으며 이는 사업 확장에 매우 중요했다고 자평함.
- Tuya씨는 기존에는 제품 홍보 방법을 몰라 직접 매장에 방문하여 고객을 확보하고 상품을 유통했으나 현재는 교육을 통해 배운 마케팅 지식을 활용하여 브로슈어 등 홍보물을 제작하여 온라인, 오프라인 홍보를 진행하고 있다고 함.
- 비즈니스 교육에 참여한 Oyun-Undrakh씨에 따르면, 멘토에게서 배운 내용은 직원관리 방법이나 사업 유지를 위한 조언, 투자 시점 등 매우 실용적인 내용들이었고 다른 교육훈련에서는 받지 못했던 내용으로 실제 사업 운영에 도움이 되는 내용들이었음을 확인함.
- Tugalagtuya씨는 여성 비즈니스 센터에서 제공한 교육과 인큐베이팅 프로그램을 통해 자신이 가진 미술 역량을 어떻게 사업화 시킬 수 있을지 찾을 수 있었다고 함. 동화책을 직접 제작하여 상품화하는 과정에 있으며 동화책 디자인 및 포토샵 활용, 사업화 과정 등에 멘토의 조언이 큰 도움이 되었음을 강조함.

- (여성의 창업·사업 확대 기회 제고 및 공식적 경제체계로의 편입 유도) 종료선 조사보고서 결과 및 아시아재단 몽골 지부 프로젝트 담당자 인터뷰에 따르면, 인큐베이팅 프로그램을 수료한 39명의 여성 기업가 중 40%(15명)는 법인으로 사업을 확장하였으며, 50%는 자영업자, 10%는 협동조합의 형태로 사업을 공식 등록한 것을 확인함. 여성 기업인의 사업 공식 등록을 지원함으로써 공식적 경제체계로의 편입을 유도함.

■ 의도하지 않은 긍정적 효과

- 본 사업은 여성의 비즈니스 역량강화 및 창업 또는 사업 확대 기회 제고를 주요 목적으로 하고 있으나, 창업 이후 수혜자들의 가정 내 나타난 긍정적인 변화도

19) The End-Line Survey For The 'Women's Business Center' Project - Final Report 25page

인터뷰를 통해 확인할 수 있었음. 주요 변화로는 여성 기업인으로 가족의 인정을 받게 된 것인데 일부 수혜자는 사업이 계속 확장되며 가족이 모두 사업에 참여하게 되는 등 자랑스러운 엄마, 사업가 아내로 가족 내 인정받게 되었다고 밝힘. 또한 소득이 생기며 가족관계도 개선된 것으로 답변함. 그밖에 외부로부터의 인식 변화, 사업에 대한 자신감 상승 등의 개인적인 변화도 확인되었음.

〈인터뷰 6〉 인큐베이팅 수혜자 인터뷰

- 종이류를 이용한 가방을 제작하고 있으며 현재 개인 의류 브랜드 론칭을 준비 중에 있음. 창업 이후 가정 내 많은 변화가 있었는데 첫 번째로, 본래 가족들은 일이 많아 늦게까지 일하는 것을 이해하지 못하고 야근도 허락해주지 않았으나 지금은 일이 많아 사무실에서 자는 경우도 이해해주고 오히려 피곤할까 걱정해줌. 한편 상품 주문이 많은 것을 기뻐하기도 함. 두 번째로, 이전에는 팝업 스토어 행사와 같은 판매 행사에 다녀오면 얼마를 벌었는지만 물어봤는데, 지금은 상품에 대한 고객들의 반응을 주로 물어봄. 마지막으로 예전에는 새로운 제품을 만들어도 가족들에게는 보여주지 않았는데, 이제는 자신 있게 보여줄 수 있게 되었음. (Oyun-Undrakh, 19.08.29)
- 여성 비즈니스 센터에 참여하기 전에는 외출도 잘 안하고, 집에서 아이만 돌보는 엄마, 사회생활에는 비적극적인 사람, 자신감이 없는 사람이었음. 그러나 본 사업에 참여한 이후, 내 사업이 생기고, 인큐베이팅 프로그램 동기들을 비롯한 사회 동료도 늘어나고, 여러 상도 받게 되며 자신감이 많이 생겼음. 이제 적극적으로 사업을 운영하며 사회생활과 가정을 병행하고 있음. (Mungunsar, 19.08.30)

- (수혜 여성 기업인을 통한 사회적 기여 창출) 본 사업 수혜자들은 여성 기업인의 네트워킹 확대를 위해 제공되는 다양한 형태의 행사 및 모임 등에 참여하고 있음. 이와 별개로 수혜 여성기업인이 몽골 소외계층 여성의 경제 참여를 돕고자 자발적으로 소모임을 조직한 사례가 확인되었음. ‘여성기업인개발(Women’s Entrepreneurship Development Cooperation, WEDC)’은 본 사업 수혜 여성 기업인 9명으로 구성된 모임으로 미혼모 등 소외계층 여성에게 기술 전수 및 취업 기회를 제공하기 위해 조직되었음. 참여 여성 기업인들은 WEDC를 통해 본인들의 경험을 취약계층 여성들과 공유하고 자문을 지원하는 등 선순환이 창출되고 있는 의미 있는 사례라 판단됨.

■ 의도하지 않은 부정적 효과 또는 한계

- 본 사업 수혜 여성 기업인들은 제조업과 서비스업에 편중되어 있는 것으로 확인됨. 54%는 단순 제조업, 46%는 서비스업과 관련된 사업을 하고 있는 것으로 조사됨. 제조업에 참여하는 경우 75%가 재봉, 수공예, 의류, 식음료, 화장품 등 판매 상품도 다소 중복되어²⁰⁾ 다양한 상품개발이 필요하다 판단됨. 창업 아이템의 중복은 여성 기업인 간의 경쟁을 심화시키고 시장 경쟁력 및 사업 지속가능성 확보에 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단됨. 향후 창업 아이템의 다양화 및 사업 경쟁력 확보, 창업 후 생존율 제고를 위한 노력이 필요함.
- 여성 기업인의 자금 확보 지원의 일환으로 은행과 협업하여 금융상품을 출시하였으나 높은 이용률에도 불구하고 몽골 IMF 체제 도입으로 경제가 경직되며 해당 은행은 본 여성기업인 대상 대출상품과 같이 수익률이 낮은 상품을 지속 운영하지 못하는 실정임. 이에 따라 여성기업인 대상 대출상품은 현재 명목상 유지되고 있음을 확인함.

4. 지속가능성

가. 평가기준 및 결과

- 지속가능성 항목은 본 사업의 성과와 산출물의 기능이 유지·지속될 수 있는지에 대한 평가로, 본 사업의 주요 활동의 지속가능성 즉, ① 여성 비즈니스 센터의 교육 및 멘토링 서비스의 지속가능성, ② 수혜 여성 기업인들의 사업 지속가능성, ③ 네트워킹 지속가능성, ④ 여성특화 금융 서비스의 지속가능성을 중심으로 평가함.
- 평가표에 따른 평점은 3점으로 인력·재정·유지관리 체계 등에 지속가능성을 확보한 것으로 평가됨. 특히, 본 사업의 후속사업이 KOICA Inclusive Business Solution(IBS) 프로그램²¹⁾에 선정되어 현재 진행 중으로 지속가능성을 일정 부분 자동 확보함.

20) The End-Line Survey For The 'Women's Business Center' Project - Final Report 19-20page

21) KOICA 혁신사업실 주관, 포용적 비즈니스 프로그램 추진 목적으로 운영되는 기업과의 협력 모델임.

- 후속사업의 사업기간은 2018.10.1.~2020.9.30.(2년)으로 솔루션시스템과 협력하여 추진 중임.

평가 기준 (배점)	심사 항목	평가결과	평가 점수 (평균)
지속 가능성 (4점)	• 인력·제도·재정의 지속가능성 준비도	• 본 사업은 1단계 사업 종료 후 현재 IBS 프로그램의 일환으로 사업이 지속 진행되어 지속가능성을 일정 부분 자동 확보함. • 본 사업을 이관 받을 울란바토르 시는 사업 유지와 확장에 필요한 재정적, 행정적 지원을 아직 공식적으로 발표하지 않고 있어 지속 모니터링이 요구됨. 다만 후속사업이 지속 진행 중이므로 사업 종료 전 이관 관련 최종 확인이 필요함.	3/4
	• 유지·관리체계의 지속가능성 등 준비도	• 현지 파트너기관의 참여와 협력은 후속사업에서도 계속 유지되고 있으며 장소 변경은 있었으나 주요 시설 및 활동의 유자관리체계는 일정 부분 지속성을 확보함. 또한 지속 협력으로 인해 현지 파트너기관의 관련 역량도 더욱 강화될 것으로 예상됨.	

나. 세부 평가결과

■ 여성 비즈니스 센터의 교육 및 멘토링 서비스 지속가능성

- 본 사업은 설정된 모든 성과지표의 목표치를 상당 초과 달성하였으며, 본 사업 성과에 대해 사업수행기관인 아시아재단(한국, 몽골지부)은 물론 핵심 파트너인 울란바토르 시정부, 몽골 상공회의소, 개발솔루션도 모두 만족하고, 본 사업과 성과의 중요성, 의의에 공감하고 있는 것으로 나타남. 특히 아시아재단 몽골지부와 상공회의소의 경우, KOICA 민관협력사업 종료 후에도 사업을 지속적으로 추진하고자 하는 의지를 인터뷰를 통해 엿볼 수 있었음.
- 사업을 이관하기로 예정되어 있는 울란바토르 시는 사업 유지와 확장에 필요한 재정적, 행정적 지원(담당인력 파견 등)을 공식적으로 확답하지 않고 결정을 유보하고 있는 것으로 나타남. 다만 현재 IBS 프로그램의 일환으로 사업이 진행 중이므로 2020년 사업 종료 전 이관 관련 최종 확인이 필요함.

- 교육이 진행되어온 시 소유의 WBC 건물은 2019년 10월 경매되어 아시아재단은 시정부의 제안에 따라 시내에 위치한 스타트업혁신 HUB 센터와 Asian Development Bank(ADB)가 시 외곽 게르촌에 신설한 건물 두 곳에서 교육을 지속 진행하고 있음. 결과적으로 센터의 교육이 시내 중심부와 외곽 게르촌에서 동시 진행되게 되어 취약계층의 접근성은 오히려 더 높아졌으리라 기대됨.

■ 프로그램 수혜자들의 창업 및 사업의 지속가능성

- (사업 지속성) 비즈니스 인큐베이팅과 멘토링을 통해 창업을 하거나 사업을 확장한 수혜자 수는 총 39명이며, 창업 지속률의 경우 평가 시점까지 총 1명의 수혜자만 폐업한 것으로 확인됨. 아시아재단 몽골지부는 본 사업 종료 후에도 사업 수혜 여성기업인의 사업 지속 운영여부와 소득 변화를 정기적으로 모니터링 하고 있으며 자체 모니터링에 따르면 38명은 모두 사업을 지속 운영하고 있는 것으로 조사됨. 창업 지속률은 약 97%로 현재까지는 양호하나, 대부분의 사업이 창업 초기 단계로 지속률을 평가하기엔 다소 이르다 판단됨. 보다 정확한 사업의 지속률/생존율 평가를 위해 IBS 사업 종료시점에 재점검이 필요하다 판단됨.
- (사업 재정 현황) 본 사업 참여 여성 기업인의 사업 재정 건정성 점검 차원에서 수익 등을 확인하고자 하였으나 본 사항은 민감한 정보로 평가단이 직접 확인하는데 한계가 있었음. 따라서 확인 가능한 범위에서 간접적으로 재정 현황을 살펴보고자 수혜자의 대출 규모와 상환율을 확인하였음. 대출 서비스를 받은 본 사업 수혜 여성 기업인은 대출금을 이미 상환 완료했거나 일정에 따라 상환 중이었으며, 연체 등의 사례는 발생하지 않은 것으로 확인됨. 또한 제공된 대출금은 사업을 확장하거나 생산설비를 구입하는데 직접 사용되어 생산량 증가 및 생산 효율성 증대, 생산품 품질 향상 등에 기여한 것으로 인터뷰 결과 확인됨.

■ 프로그램 수혜자들의 네트워킹 지속가능성

- 비즈니스 인큐베이팅과 멘토링에 참여한 프로그램 수혜자들은 지속적으로 온라인, 오프라인 네트워킹을 지속하고 있는 것으로 나타남. 팝업스토어 참여와 같이 WBC에서 주도하는 네트워킹 외에도 자발적인 네트워킹을 통해 여성 기업인 커뮤니티도 주도적으로 형성하는 등 활발히 네트워킹을 지속해 나가고 있는 것으로 판단됨.

■ 여성특화 대출상품 등 금융서비스 지원 지속가능성

- 본 사업에서 제공된 골롬트 은행의 여성특화 대출상품은 몽골 평균 대출 금리에 비해 비교적 낮은 이율과 완화된 담보요건을 갖추고 있어 많은 여성 기업인이 공식 은행을 통한 금융 서비스를 받는 성과가 있었음. 특히 대출 규모가 작고 종합적인 금융 교육이 지원되어 다른 대출상품에 비해 상환율도 매우 높은 것으로 나타남. 그러나 높은 호응과 상환에도 불구하고 IMF 관리 체제 하에 있는 현 몽골 상황에서 본 상품과 같이 저리의 대출상품은 은행 경영에 불리하여 지속 운영이 어려운 것으로 조사됨. 그러나 금융 관련 정보 접근성이 상당 제고되었고 골롬트 은행을 비롯한 시중 은행과 몽골 상공회의소가 여성 기업인에 특화된 금융 서비스의 필요성을 매우 공감하고 있어 향후 몽골 경제상황이 개선되면 다른 기회를 모색할 수 있으리라 판단됨.

5. 범분야 이슈

가. 범분야 평가 수행 방법

- 〈젠더기반 국제개발협력〉은 '95년 베이징 여성행동강령에서 확인한 바와 같이 '성 주류화(Gender mainstreaming)' 접근에 기초한 개발협력 프로그램의 기획, 실행, 모니터링 및 평가를 통해 성평등 실현을 목적으로 함. 표제 사업은 “여성 비즈니스센터 설립 및 여성 기업가 양성을 위한 인큐베이팅 프로그램 운영”을 주요 활동으로 한다는 점에서, 여성을 대상으로 성평등 증진을 직접 목적으로 하는 ‘OECD 젠더마커 2’에 해당하는 사업이라 할 수 있음.
- 그러나 여성 대상 역량강화를 직접 목적으로 하는 사업이라 하더라도, 사업 수행 과정에 젠더주류화 접근과 인권 원칙을 반영하여 사업을 수행하였는지의 여부는 별도로 평가해볼 수 있음. 유엔 사회권위원회(CESR) 논평 등 주요 국제인권규범에서도 여성, 장애인, 아동 등 인권 취약계층이 직접 대상이어도 개발협력을 통한 인권증진에 자동적으로 기여할 수 없음을 여러 규범의 채택을 통해 지속적으로 확인함.²²⁾

22) 유엔 경제·사회·문화적 권리위원회(UN CESCR), 일반 논평(General Comment) No. 2 (1990)



- 한편 이 사업은 사업 기획에서부터 인권기반접근(Human Rights-based Approach)을 적용한 사업이 아님을 밝히고 있음. 따라서 사업을 통해 달성하고자 하는 목표와 투입 활동의 전 과정이 인권적 기준에 입각하였는지를 살펴보기보다, 기존에 설계된 사업 활동 과정에서 사업참여자와 지역사회에 미친 인권적 영향을 중심으로 범분야 평가를 수행함. 그 중에서도 사업 참여자의 면담 과정에서 여성 주체의 목소리와 경험에 귀 기울여 여성의 임파워먼트에 미친 긍정적 변화 요인도 함께 주목하여 평가함.
- 이에 따라 표제 사업의 범분야 이슈 평가는 사업 활동의 긍정적 영향과 시사점을 인권 원칙에 기초하여 평가하는 것을 골자로 함. 국제인권 메커니즘에서 확인하고 있는 인권 원칙(△참여 △책무성 △비차별 △권한강화 △국제인권기준과의 연계)에 부합하였는지를 파악함으로써 사업 활동의 성과와 도전과제를 확인하였음.

나. 인권 취약계층의 포용(No one left behind)

- (사업의 지속가능발전목표(SDGs) 달성 기여 여부) SDGs에서 “여성”은 단독 목표인 5번(성평등 달성 및 모든 여성과 소녀의 권한 강화) 목표 하 9개 세부목표(target)와 14개 지표(indicator)에 명시되어 있음. 더불어 범분야 이슈로서의 ‘젠더’를 고려한다면, 전체 17개 SDG 목표 중 단독목표(5번)를 제외한 10개 목표에서 성평등 및 성주류화에 관한 내용이 언급(60%)되어 있어 사실상 SDGs 달성을 위해서는 젠더 주류화의 관점이 필수적으로 전제되어야 함.
- 표제 사업은 단독 목표인 5번 목표의 세부 목표(target) 중에서 △세부목표 5.5 (정치, 경제, 공적 생활의 모든 의사결정에서 여성의 완전하고 효과적인 참여 및 리더십을 위한 평등한 기회 보장), △세부목표 5.a (국내법에 따라 여성에게 경제적 자원에 대한 평등한 권리 및 금융서비스 등에 대한 접근을 부여하기 위한 개혁 단행) 등에 직간접적으로 연계되어 있음.
- 성 주류화 관점에서 SDG 목표와의 연계 여부를 살펴본다면, 표제 사업은 △세부목표 1.4(모든 남성과 여성, 특히 빈곤층과 취약계층이 (이하 생략) 소액금융을 포함한 금융서비스에 접근할 수 있도록 보장), △세부목표 8.3(양질의 일자리 창출, 창업, 창의성과 혁신을 지원하는 개발지향적 정책의 진흥 및 금융서비스 접근 등을 통한 중소기업 및 중소기업의 성장 장려) 등과 연계된 사업임.

다. 인권 원칙에 기초한 평가

- 상기 ‘도입’ 부분에서 기술한 바와 같이, 표제 사업 활동이 미친 인권적 영향을 파악하고자, PANEL(△참여, △책무성, △비차별, △권한강화, △국제인권기준과의 연계) 원칙을 기준으로 삼고 평가를 수행함. 유엔 최고인권대표사무소(UN OHCHR) 등 여러 국제기구는 개발협력 수행 시 요청되는 인권 원칙을 상기와 같이 확인한 바 있음.²³⁾
- (참여와 포용) “참여와 포용” 원칙은 여성의 적극적이고 의미 있는 참여를 도모하기 위해 사업수행기관, 지역정부 등 의무부담자(Duty bearer), 이해관계자 등 여러 수행 주체가 어떠한 적극적 조치를 취하였는지, 또한 표제 사업 수행과정이 지역 사회의 취약계층 포용(Inclusion)에 일정 수준 기여하였는지를 평가하기 위한 중요 원칙임.
 - 사업 착수 당시 몽골은 석탄과 구리 등 원자재 가격의 급락 여파로 인한 경제 성장률 침체(GDP 성장률 대비 1%대 성장), IMF 구제금융(1990년대 이후 최근 2017년까지 3회 신청), 대출 금리 20% 육박 등 시장경제 악화로 스타트업 창업가와 중소기업의 경제 활동은 더욱더 어려움을 겪고 있었음. 이러한 경제 위기 속에서 여성의 경제 활동 참여는 금융서비스 이용 제한 등 경제적 자원에 대한 평등한 접근을 보장받기에 어려운 상황임.
 - 표제 사업은 이러한 현실을 반영하여, 몽골 울란바토르 도시경제에 여성 기업인의 참여 증대를 목적으로 맞춤형 지원 서비스를 제공함. 이 과정에서 여성 장애인, 싱글맘 등 여성 취약계층의 참여를 도모하기 위한 의도적 개입과정으로 △건축(시설)물 내 장애 여성의 접근성 확보 △육아여성, 싱글맘을 위한 놀이방 설치 △저금리 대출 서비스 지원 시 사회소외계층 차별 금지 △개인/가정 상담과 창업 개발 역량을 종합적으로 지원하는 1대1 멘토링 프로그램을 제공함으로써 인큐베이팅 프로그램에 선발된 여성의 종합적 지원을 토대로 지속적 참여를 도모함. 더불어 여성 참여자들 사이에서 네트워킹 활동을 조직하면서, 애드보커시 엔지오와 협력하여 반성폭력 교육을 제공하는 등 성인지적 환경을 조성함으로써 종합적인 지원체계를 마련함. 또한 시각장애인 점자 브로셔 등을 제작하여 프로그램을 홍보하는 등 인권 취약계층의 참여와 포용을 위한 다양한 활동들을 수행함. 이러한

23) 유엔 인권최고대표사무소(UN OHCHR), FAQ on a Human Rights-based Approach to Development Cooperation (2003)

활동들은 사회·경제적으로 더 열악한 지위에 있는 여성들의 참여를 도모할 수 있었던 성과요인으로 평가됨.

| 표 14 | '참여와 포용' 원칙을 확인할 수 있는 평가질문 목록

인권 원칙	평가질문
참여와 포용	- 사업수행기관(WBC)의 건축시설은 여성, 장애 친화적으로 설계되었는가? - 여성취약그룹의 참여를 도모하기 위해 기관은 어떠한 노력을 취했는가? - 여성취약그룹 중 교육 중도 이탈률을 어떠한가? - 여성취약그룹의 중도 이탈 사유는 무엇인가? - 중도이탈 방지를 위해 사업수행기관(WBC)은 어떤 노력을 하는가? - 금융지원 프로그램은 여성참여자의 신용수준 등 여타 사회적 배경과 상관없이 동일한 조건으로 지원되는가? - 참가자 네트워킹 활동 중 여성 권한강화(예. 여성사업가 리더십 향상 등)와 관련된 모임 활동 있는가? - 창업교육 이수자 중 여성취약그룹(미혼모, 장애여성, 고령자 등)의 비율은 어떠한가?

- (책무성) 책무성의 원칙은 개념적으로 다양한 정의로 설명될 수 있으나, 개발협력 사업 운영과정에서는 사업 수행기관이 사업 참여자를 대상으로 사업 활동의 내용과 변경 사항 등에 대한 적절한 설명책임을 다하고, 사업운영 과정에서 예상치 못한 부정적 영향 발생 시 적절한 시정 조치를 취하였는지의 평가를 통해 준수 여부를 확인할 수 있음. 광의의 의미에서 책무성은 의무부담자가 장기적으로 사업의 지속가능성 확보와 여성 권리 실현을 위해 취한 제도적 조치와 계획의 여부 여부도 함께 고려할 수 있음.

- 사업 수행기관은 프로그램을 체계적으로 운영 및 관리하고, 사업 참여자와 창업 활동 수행 중 비롯되는 어려움에 대해 적절히 소통할 수 있도록 센터 소속 직원의 전문역량 강화 교육을 수행하는 등의 노력을 기울임. 그 결과, 센터 소속 직원은 창업 제품의 시장경쟁력 분석 및 제품 차별화 전략, 특허 등록, 납품 시장 연계를 제안하는 등 사업 참여자가 창업 준비과정에서 고려해야 할 외부 영향에 적극 대처할 수 있도록 긴밀한 커뮤니케이션을 수행함으로써 기관의 전문성과 책임성 제고를 위해 노력하였음. 한편 시 정부 소속 공무원이 센터에 파견되어 정부-사업수행기관 간 유기적 소통 채널이 구축됨으로써, 기관 운영 전반에 대한 상황 공유 등 책무성 제고를 위한 활동을 수행하고 있음을 확인할 수 있었음.

- 더불어 광의의 책무성 차원의 노력으로 사업수행기관은 상공회의소, 은행, 시정부 등 여러 이해관계자와의 긴밀한 협력으로 사업의 지속가능성을 확보하기 위한 적극적인 노력들을 수행하고 있음을 확인할 수 있었음. 예를 들어, 사업 수행 기관은 정권교체 등 시 정부의 정치적 변화 상관없이 센터 장소 활용의 지속 사용을 위해 노력한 결과 장소 활용에 대한 장기 승인을 얻었으며, 기존에 협력을 맺고 있는 골롬트 은행뿐만 아니라 타 은행 및 신용보증 재단 등에서 취약계층 지원을 목적으로 완화된 조건의 대출 상품을 개발할 수 있도록 애드보커시 활동을 수행함. 또한 사업종료 이후 제한된 예산의 추가 확보를 위해 국제적인 민간재단 등을 대상으로 모금 활동을 펼쳤음. 이에 대해 센터 소속 직원은 센터 운영의 성공 요인중 하나로 정부, 민간기업, NGO 등 여러 기관들이 민관협력(PPP)의 형태로 서로의 전문성과 경험을 공유한 것을 꼽음.

| 표 15 | ‘책무성’원칙을 확인할 수 있는 평가질문 목록

인권원칙	평가질문
책무성	- 사업수행기관(WBC)에 대한 외부평가/명성은 어떠한가? - 교육생 관리(출석, 교육 이해 제고를 위한 추가지원)는 어떻게 운영되고 있는가? - 사업수행기관(WBC)는 의견수렴 체계 유무 등 사업 참여자의 의견을 적절히 고려하고 있는가? - 동 사업을 통해 여성기업가 양성/취창업 지원을 위한 울란바토르 시의 계획/전략/정책 등이 생겨났는가? - 사업수행기관은 몽골 시의 스타트업 지원 정책에 영향을 미쳤는가?

- (비차별) 사업 수행 중 여성 인권의 반영 여부를 알 수 있는 원칙 중 하나로써 “비차별” 원칙은, 표제 사업이 사업 참여 대상이 처한 불평등 및 차별적 현실의 해소 노력에 일정 부분 기여하였는지를 확인할 수 있는 원칙임.
- “비차별”의 원칙은 비차별의 노력을 통한 실질적 평등의 확보과정까지를 고려한다면, 프로젝트 사업을 통해 단기간 내에 확인할 수 없는 장기적 영향력에 관한 부분일 수 있음. 그러나 평가팀의 인터뷰 과정에서, 사업수행기관이 아래와 같이 확인된 활동을 통하여 표제 사업이 사업에 대한 접근성 보장의 측면에서 차별금지 해소를 위한 형성요건 장치들을 마련함으로써, 차별해소 및 인권친화적 사업 운영을 위해 노력하였음을 확인할 수 있었음.
- 예를 들어, 표제 사업의 모든 참여자는 소득, 학력, 장애 유무, 나이, 이혼 등 혼인



여부와 상관 없이 차별받지 않고 사업 활동에 참여할 수 있도록 기회를 보장받고 있음. 더 나아가 사업수행기관은 인권 취약계층(장애인, 싱글맘, 저소득층 등)의 참여를 보장하기 위하여 센터의 운영규정에 참가자 선발 시 최소 20%를 사회 소외계층을 포함할 것을 명시하였음. 또한 시각장애인협회, 다운증후군부모협회, 휠체어이용자협회 등의 기관과 파트너십을 맺어 사회 취약계층의 참여를 증진하기 위한 노력을 기울였음.

표 16 | '비차별' 원칙을 확인할 수 있는 평가질문 목록

인권원칙	평가질문
비차별	- 사업수행기관(WBC)의 건축시설은 여성, 장애 친화적으로 설계되었는가? - 대출지원 프로그램은 여성참여자자의 신용수준 등 여타 사회적 배경과 상관없이 동일한 조건으로 지원되는가? - 창업교육 이수자 중 여성취약그룹(미혼모, 장애여성, 고령자 등)의 비율은 어떠한가?

- (권한강화) 권한강화 또는 자력화의 원칙은 사업 참여자가 프로그램 참여를 통해 가족, 지역사회 등 사회로부터의 인정 경험을 발견할 수 있도록 개발협력사업이 일정 수준 기여하였는지, 사업 참여자가 프로그램 참여 과정에서 의견을 내어 사업운영이 더욱 효과적으로 운영될 수 있도록 목소리를 낸 경험이 있는지의 유무 등을 확인할 수 있는 원칙이라 할 수 있음.
- 평가팀은 인터뷰 과정에서 사업참여 여성들이 프로그램 참여 과정에서 스타트업 발굴 TV 경진대회에 참여하여 투자금을 유치하거나, 마을 봉사활동 모임을 조직하는 등의 경험들을 적극적으로 이야기하고 있는 것을 토대로 사업 참여자가 임파워먼트 경험의 목소리를 주체적으로 내고 있음을 확인할 수 있었음. 이러한 경험들은 인큐베이팅 프로그램을 이수한 이후 추가 지원이 없는 상태에서도 사업 활동을 지속적으로 수행하는 원동력이 될 수 있다는 점을 사업장 방문 인터뷰를 통해 알 수 있었음.
- 한편 인터뷰 과정에서 장애 여성의 임파워먼트의 경험을 주목하게 되었는데, "임파워먼트"라는 다소 주관적 경험일 수 있는 특성이 객관적으로 검증될 수 있는 사실들로 확인할 수 있었음. 인큐베이팅 프로그램에 참여한 장애여성 화가인 Tugalagtuya씨는 이 프로그램에 참여한 이후, 본인의 원래 직업인 원화미술 분야에서 그래픽 디자인을 접목한 동화책 제작으로 사업 아이템을 개발할 수 있었음.

동화책 제작 아이템 발굴 후 Tugalagtuya씨의 관심과 역량의 집중은 아동의 학습권으로 발전되어 마을에서 아동 대상 미술 교육을 진행함으로써 개인역량의 영향력이 공익적 목적으로도 확대되고 있음을 확인하였음. Tugalagtuya씨는 이러한 경험을 토대로 장애아동의 학습권을 주제로 TED 강연의 연사로 초청되고, 아시아개발은행(ADB)로부터 상을 수상하는 등 사회 명사로 활동 중임.

표 17 | ‘권한 강화’ 원칙을 확인할 수 있는 평가질문 목록

인권원칙	평가질문
권한 강화 (자력화)	- 사업수행기관(WBC) 사업의 지원을 받은 참가자들은 현재에도 사업을 지속하고 있는가? - 사업수행기관(WBC) 사업에 참여 후 참가자들은 매출에 변화가 있는가? - 증가된 매출은 주로 어디에 활용되는가? (신규사업발굴, 가구소득 확대, 자녀교육 등) - 교육 프로그램을 통해 습득한 비즈니스 스킬을 자신의 사업장에 활용한 적이 있는가?

- (국제인권규범과의 연계) “국제인권규범과의 연계” 원칙이란 UN 등 국제사회가 권고하는 국제인권규범 또는 기준 상 해당 국가의 특정 이슈에 대해 권고하고 있는 인권개선의 조치 사항을 연계하여 국제개발협력을 실행하고 있는지의 여부를 평가하는 것을 의미함. 대표적으로 UN의 국가별인권상황정기검토(UPR), 국제인권조약의 심의 결과, 주제·국가별 특별 절차 제도 등의 인권 메커니즘을 적극 활용하여 인권상황 분석에 따른 사업 기획 및 실행이 이뤄졌는지를 확인할 수 있는 원칙이라 할 수 있음.
- 앞서 도입 부분에서 기술한 바와 같이 표제 사업은 계획 초기단계에서 인권기반 접근(HRBA)을 토대로 사업을 기획하지 않았기 때문에, 여성차별철폐협약(CEDAW), 경제·사회·문화적 권리에 관한 협약(CESR) 등 국제사회의 권고 내용을 토대로 상황 분석을 수행하여 몽골정부의 여성 인권향상을 위해 의도적으로 기획한 사업이라고 보기에 어려움.
- 그러나 UN 인권기구가 몽골의 인권 현실개선을 위한 권고의 주요 내용으로, “금융 서비스 접근 등 경제생활 영위에 있어서의 여성 참여 보장 및 권한 강화”, “개발 프로젝트의 기획 및 실행에서 미혼모, 노인여성, 장애여성, 농촌여성 등의 상황을 고려하여 선별적 조치(targeted measure)를 취할 것”을 주문하고 있는 바, 이러한 현실은 표제 사업이 추진하고자 하였던 사업 실행의 동기와 맞닿아 있음을 확인할 수 있었음. 향후 표제사업의 성과가 몽골 국가인권정책 계획



(NAP) 등에 반영되어 국제사회에 이행상황 보고를 수행할 때 모범 사례로 활용된다면, 후속 사업의 시너지와 자원이 확보될 수 있으리라 기대함. 이러한 점에서 표제 사업 활동과 국제인권기준과의 연계노력이 함께 병행될 수 있기를 기대함.

| 표 18 | ‘국제인권규범과의 연계’ 원칙을 확인할 수 있는 관련 문헌자료

인권원칙	참고 문헌자료
국제인권규범과의 연계	- 유엔 장애인권리위원회(CPRD) 심의 결과 - 유엔 국가별인권상황정기검토(UPR) 심의 결과 - 유엔 경제사회문화적권리위원회(CESR) 심의 결과

VI. 교훈

1. 성공요인
2. 개선요인
3. 제언

VI. 교훈

1. 성공요인

- (수혜자 맞춤형 개발 멘토링) 몽골 여성 비즈니스 센터 및 인큐베이터 설립사업의 가장 큰 성공요인은 수혜자들의 개별 특성과 수요를 파악하고 질 높은 수혜자 맞춤형 개별 멘토링을 비즈니스 관련 일반 교육과 함께 제공한 부분이라 판단됨. 실제 유사사업들이 교육 제공 중심으로 진행되는데 비해 컨설턴트를 통한 기술적인 자문, 이에 더해 비즈니스 실무 경험과 비즈니스 마인드 세팅까지 지원 가능한 멘토링 체계를 갖춘 것은 본 사업의 특이점이자 주요 성공요인이라 판단됨. 개발 솔루션과 현지 파트너십으로 운영함으로써 멘토 선발부터 관리까지 실용적이고 체계적인 운영이 가능했음. 역량을 갖춘 현지 기관과의 파트너십은 사업의 효율성과 효과성 제고에 매우 주요함을 보여주는 사례임. 특히, 별도의 보상이 없음에도 멘토의 자발적인 참여가 지속되고 있어 본 활동의 주요 성과 지속 및 확산이 예상됨.
- (멘토-수혜자 공동 창업아이템 발굴 및 현물지원) 본 사업은 창업지원을 위해 사업의 일환으로 창업발전기금을 마련, 운영하였음. 창업기금은 현금을 직접 지원하는 방식이 아니라 창업 또는 사업 확장을 위해 필요한 물품을 지원하는 방식으로 운영되었음. 물품²⁴⁾은 멘토와 수혜자인 여성 기업인이 함께 논의하여 공동 선정 하였으며, 대부분 상품의 품질을 높이거나 생산량을 확대하는데 직접적이고 필수적인 장비들이 주류를 이루었음. 수혜 여성 기업인들은 장비에 많은 투자를 하기 어려운 영세한 개인 사업자로서 본 사업을 통해 좋은 장비를 확보할 수 있게 되어 상품의 품질을 높이고 생산량 및 생산 가능 품목을 확대할 수 있었으며 이로 인해 더 많은 거래처를 확보하고 판매량을 늘릴 수 있었음을 인터뷰를 통해 밝힘. 특히 본 활동은 사업적 기여 외에도 해당 장비를 보유하고 있음에 대한 기업인으로서의 자부심을 높이는 데도 간접적으로 기여하였음을 확인함. 따라서 위와 같은 창업발전기금의 운용 방식은 지원 물품의 실효성 및 사업에 대한 직접적 기여도를 높이는 동시에 수혜자의 자긍심 고취에도 간접적으로 기여한 것으로 판단됨.

24) 지원물품 목록 첨부파일 참조

- (적재적소 현지 네트워크 활용) 본 사업은 울란바토르 시정부, 상공회의소, 골롬트 은행, 개발솔루션 등과 같이 광범위한 현지 네트워킹을 바탕으로 주요 활동별 현지 주요 유관기관을 적재적소에 활용하였음. 활동별 유력한 공공·민간 기관과 사업 기획-수행-모니터링 전반에 걸쳐 적극적으로 협력하고 기관의 역할, 역량에 따라 협력 단계 및 범위를 유연하게 적용하였음. 특히 금융정보 및 서비스 제공을 위해 공식 은행과 협업 운영하여, 여성 기업인 대상 대출서비스를 출시, 궁극적으로 본 사업 수혜자 외 많은 여성 기업인이 본 사업을 통해 지원된 금융 상품 수혜를 동등하게 받을 수 있도록 함. 만약 공식은행이 아닌 기관 차원의 비공식 소액금융 지원이었다면 수혜자는 본 사업 수혜자에 국한될 뿐만 아니라 투명하고 효율적인 운영에도 한계가 있었으리라 판단됨. 전문기관이 관련 활동을 수행함으로써 활동의 효율성, 신속성, 효과성, 파급력 제고를 유도했다 판단됨. 교육 및 멘토링 운영에서도 현지 파트너기관인 개발솔루션과 협업하여 해당 기관이 보유한 멘토 풀 활용이 가능했음. 일반적으로 현지 네트워킹의 한계로 인해 소수의 멘토에 멘토링이 진행되는데 비해 본 사업은 수백 명의 멘토 풀을 확보, 운영함으로써 수혜자 수요에 보다 적합한 멘토 매칭이 가능하였음. 이는 본 사업의 효과성 제고에 매우 주요한 요인으로 판단됨. 이와 같이 다양한 현지 네트워크를 통해 비즈니스 교육, 사업 자금, 마케팅 기술, 시장진입 정보 등 여성 기업인들이 사업을 창업하고 확장하는데 필수적인 요소들이 다각적, 유기적으로 지원될 수 있었음. 이는 본 사업의 주요 성공요인인 동시에 효율적 사업 운영을 위한 주요 시사점이라 판단됨.

2. 개선요인

- (비즈니스 지속가능성 확보를 위한 사후관리) 본 사업의 직접적인 목표는 여성들의 비즈니스 역량강화 및 창업의 기회를 제공하는데 있음. 따라서 본 사업을 통해 창업 기회를 제공받은 이후 비즈니스의 경쟁력·지속가능성 확보는 수혜자 스스로 해결해야 할 몫으로 판단됨. 사업 종료 후에도 수혜자간, 수혜자와 기업인간 네트워킹 체계가 일정 지속되고 있어 직간접적 멘토링과 정보교환은 가능하다고 판단됨. 그러나 금융상품의 경우 몽골이 IMF 관리 체제에 놓이게 되며 본 사업을 통해 금융기관이 여성 기업인에 제공하였던 저리의 대출상품은 외부 지원 없이



지속하기 어려운 실정임. 따라서 결과적으로 여성 기업인 대상 금융지원은 사업 기간에만 한정해서 진행되었음. 현 몽골 경제상황을 고려할 때 여성 기업인 대상 금융서비스가 지속되기 위해서는 제도 마련이 보다 근본적으로 요구됨. 또한 여성 기업인의 비즈니스 지속가능성 확보를 위한 사후관리 및 지속적인 금융 지원과 판로개척 확보 등을 구체화한 후속사업 지원이 필요함.

- (취약계층 접근성 제고) 본 사업은 취약계층의 참여 보장을 위해 비즈니스 센터 정관에 취약계층 최소 참여인원을 20%로 설정, 실제 25%의 취약계층이 본 사업에 참여하는 성과가 있었음. 본 프로그램에 참여한 취약계층은 장애인, 미혼모, 노인 등이며 이들을 위한 장애인 시설, 보육시설이 마련되었으나 보다 많은 취약계층의 참여 기회 확대를 위해 온라인을 통한 교육 지원도 고려될 필요가 있음. 실제 현재 진행 중인 후속사업에서는 온라인 교육서비스가 진행되고 있어 향후 온라인 교육 콘텐츠가 강화된다면 타 지역으로 수혜자 확대가 가능하리라 판단됨.
- (성과지표 및 목표치 적절성) 본 사업 PDM 기준 성과지표는 모두 목표치를 달성, 초과달성하였음. 단순 완료/완성 여부 점검 외 정량적 성과지표의 경우 모두 초과 달성하였으며 초과율은 적게는 112%부터 많게는 788%에 이르기 까지 초과 규모가 상당히 큼. 이는 본 사업에 대한 수혜자의 폭발적인 관심과 참여를 입증한다고 볼 수도 있겠으나, 다른 한편으로는 당초 설정된 성과지표 및 목표치, 성과 집계방식의 적절성에 의문이 제기됨. 실제 다수의 목적(Outcome) 단위 성과지표, 예를 들어 비즈니스 수혜자 수, 대출 수혜자 수, 사업자 등록 비즈니스 수는 본 사업 활동 구조를 고려할 때 산출물(Output) 준위의 지표로 판단됨. 중장기 성과(Outcome)를 반영하는 수혜 여성기업인의 교육 활용 정도, 역량의 변화, 소득의 변화 등은 기관 자체적으로 설문조사를 통해 지속 모니터링 해왔으나 지표로는 반영되어 있지 않아 성과관리 측면에서 다소 아쉬움이 남음. 또한 성과 집계방식에 있어서도 교육/서비스 수혜자 수의 경우 동일 수혜자가 다수의 교육/서비스를 수혜한 경우 모두 중복 집계되어 전체적으로 실적치가 큰 폭으로 상승하였음. 다양한 교육 및 서비스가 구성되어 있고, 수혜자 대부분이 다수의 교육/서비스에 참여하는 특성을 고려하여 보다 정교한 성과집계 방식이 검토될 필요가 있음.
- 목표치를 상당 초과한 지표로는 자문서비스 수혜자 수, 네트워킹 참여자 수, 정기 훈련 프로그램 수혜자 수 등이 있으며 모두 차수별 수혜자 수를 합산 집계함.

3. 제언

● (단계별 사업 중점영역 차별화 추진) 본 사업은 여성 기업인 대상 비즈니스 교육 및 멘토링, 금융 서비스 등을 제공하여 여성 기업인의 비즈니스 역량강화 및 사업 창업, 확대를 위한 기회 제고를 주요 목적으로 함. 또한 장기적, 궁극적으로 몽골 여성 기업인의 확대와 여성 임파워먼트에 기여하는 사업 논리구조를 갖고 있음. 비즈니스 영역의 취약계층인 여성의 비즈니스 참여 확대, 보다 구체적으로 여성 기업인의 양적·질적 확대는 열악한 제도적·환경적·문화적 여건과 인프라 부족 등을 고려할 때 장기적 접근이 요구되는 목표라 할 수 있음. 따라서 실효성 있는 사업 추진 및 실질적 목표 달성을 위해 단계별 목표를 세우고 그에 따른 중점영역을 차별화하여 추진할 필요가 있음. 사업기간 및 여성 기업인의 규모와 역량에 따라 단계별 집중 영역은 차이가 있겠으나 몽골의 경우 아래와 같은 추진을 제안함.

- (1단계) 본 사업의 범위에 해당하는 것으로 기본적 비즈니스 교육 제공, 사업운영 및 아이템 관련 멘토링 지원, 금융지원과 같이 사업 창업과 확대를 위해 즉각적으로 요구되는 활동 중심의 추진
- (2단계) 여성기업인의 역량과 비즈니스의 경쟁력에 따라 타깃을 세분화하고 그룹별 차별화된 지원을 제공할 필요가 있음. 먼저 비즈니스관련 기본 교육을 보다 많은 잠재적 여성 기업인에게 제공하고 여성 기업인의 저변 확대를 위해 수혜자의 범위와 지역을 점차 확대할 필요가 있음. 이를 위해 비즈니스 센터의 확산 및 지속 운영이 요구되므로 온라인 콘텐츠 개발·활용 점진적 확대, 유지관리체계 확보가 요구됨. 동시에 사업 확장 또는 내실화 단계에 있는 여성 기업인 대상 차별화된 서비스 제공이 필요함. 비즈니스 질적 제고를 위한 심층 멘토링과 실질적 기술 자문, 금융지원 등이 예상되며, 사업의 안정적 추진과 경쟁력 확보를 위해 판매전략 확보 및 기술 향상에 집중된 활동 추진이 필요하다 판단됨.
- (3단계) 여성 기업인의 확대가 사회적으로 지속가능하도록 제도 마련이 요구됨. 다양한 공공·민간 협력체계를 활용하여 여성 기업인 대상 비즈니스 센터 및 금융 서비스 확산 체계 구축 및 안착을 중심으로 활동을 구성할 필요가 있음.
- 여성을 타깃으로 하고 있음에 따라 비즈니스 외에도 성 평등 관련 사회문제를 교육 내용에 포함하여 접근할 필요가 있음.

첨부

1. 평가결과 영문 요약
2. 현지조사 개요
3. 현지인터뷰 질문지
4. 면담자 목록
5. 지원물품 목록
6. 참고문헌

[첨부 1] 평가결과 영문요약

1. Project Overview

A. Project Title: Project to establish the Mongolia Women's Business Center and Incubator (2016–2018/ KRW 1,566 million)

B. Project period / Total project budget: 2016–2018/ KRW 993,584,100 + USD 501,998

C. Project background and goals

- Mongolia has maintained its economic growth rate at over 8% on average since the 2000s. Despite its fast growth, however, the country struggled with a variety of economic and social problems, and continued receiving rescue loans from the International Monetary Fund six times, mainly due to its vulnerable economic structure.
- According to the project proposal, female entrepreneurs account for 38.9% of Mongolia's business community, and about 60% of businesspeople taking part in the informal economy are women. Many women in Mongolia are involved in the informal economy. Therefore, they are not under the legal protection and their labor conditions and income are poor. Thus, the time is ripe to strengthen their business expertise and encourage them to conduct formal economic activities to improve working conditions and treatment and reinforce business capacity.
- This project was planned to improve a business environment unfavorable to women and lack of information, technology, and opportunities to reinforce management and business capabilities, as women's economic participation became greater and greater.

2. Evaluation Overview

A. Evaluation period: Aug. – Dec., 2019

B. Evaluation purpose: To draw implications and lessons for the implementation of similar projects in the future by examining if the project goals are attained after the end of the project and evaluating the project outcomes according to the OECD DAC evaluation criteria.

C. Evaluation Scope: Designing an evaluation matrix based on the theory of change and PDM; checking the project outputs, short-, medium- and long-term outcomes, and indirect results.

D. Evaluation criteria

- The evaluation team applies relevance, efficiency, effectiveness, and sustainability among the evaluation criteria of the OECD Development Assistance Committee (DAC) and adds the human rights-based approach (HRBA).
- The detailed evaluation questions following the evaluation criteria were prepared based on the analysis results according to the theory of change. Focus was placed on the qualitative as well as quantitative results beyond the PDM.

E. Evaluation methods

- This evaluation is based on the qualitative research including literature review, focus group interview and field study.
- Literature review including the Mongolian government's policy review on employment and job training for people with disabilities → Interviews with beneficiaries, local officials and stake holders → Joint

inspection of project outcomes through debates with project managers, stake holders and evaluation team → Onsite inspections and FGI.

3. Organization and Structure of the Evaluation Team

A. Organization of Evaluation Team

- The Citizen Participation Evaluation Team established a system for participatory evaluation through the engagement of the general public and civil society while seeking to increase the synergistic effects and enhance the efficacy of suggestions through collaboration with experts from inside and outside of KOICA.
- The evaluation team organization and task allocation were made as follows:

〈Table〉 Organization of Evaluation Team

Division	Name	Affiliation and position	Role
KOICA	Kim, Jinkyung	Program Specialist of Civil Society Partnership Department	- Field survey and evaluation management - Evaluation implementation and report writing - Result report
	Heo, Eun	Assistant Manager of the Civil Society Partnership Department	- Operation and management of evaluation group - Evaluation implementation and report writing
	Jeong, Eunju	Human rights officer of the Strategy and Planning Team	- Human rights-based evaluation implementation and report writing

Division	Name	Affiliation and position	Role
KOWORKS	Kang, Sora	Assistant Manager of the Public-Private Partnership Project Support Center	- Evaluation workshop management - Evaluation implementation and report writing - Photo exhibition and conference management
Specialist	Sohn, Hyuk-Sang	Professor of Graduate School of Public Policy and Civic Engagement, Kyung Hee University	- Evaluation management and consulting - Provision of technical advice - Evaluation implementation and report writing - Evaluation workshop moderation
	Lim, Jong Jin	Gonggam I/Photographer	- Photography
	Ha, Donghoon		
Members of the citizen evaluation committee	Kang, Yerin	Master's student of Seoul National University	- Joint evaluation implementation - Collection of related data and report writing
	Kim, Minuk	Undergraduate student of Yeungnam University	
	Yoo, Seungah	Expert of National Health Insurance Corporation	
	Lee, Sangeun	Researcher of Hankyong National University	
	Kim, Dongjin	International business team leader of the Siloam Center for the Blind	

- The evaluation team was selected through a public contest. The team branched out target evaluation projects, examined project logic models and result models, and completed the development of an evaluation matrix through six prior studies for about two months after July before conducting a field survey on August 25-31.



4. Evaluation Results

A. Relevance

- (Strategic compliance) The top objective of the Mongolian government's national gender equality programs in 2017 and the corresponding action plan was to help women take part in sustainable social and economic development processes equally with men; this project was in compliance with the recipient country's strategy as well as KOICA's "gender equality mid-term strategy (2016-2020)."
- (Plan relevance) According to the data of the World Economic Situation and Prospects (WESP) 2019, Mongolia classified as a low-rank, middle-income country is a state where the economy has developed at a fast pace. Nonetheless, Mongolia's economic progress has relied on mining, so the development of other fields has been slow. Growth of diverse industrial fields is needed to overcome these limitations and pave the way for the momentum of new economic growth, and nurturing capable Mongolian businesspeople will be the major base for this. From this perspective, this project is badly needed and is expected to contribute to diversifying Mongolia's industrial world. Moreover, the necessity of the project, which is intended to designate businesswomen belonging to the socially vulnerable class as the main beneficiaries and support their empowerment and corporate foundation, is assessed to be very high.
- (Stakeholders' demand and ability) This project is designed to provide the necessary education and infrastructure for female entrepreneurs, and its major activities are confirmed to have been in correspondence with the actual beneficiaries' demand; these activities include all the items proposed by ASEAN (2017) and BBVAMF (2018) as essential educational elements for promoting women's business, leading to the

conclusion that it was planned, reflecting the beneficiaries' demand and major recommendations well. For the efficient operation of the project, agreements were also signed with major locally based partners (Mongolia Chamber of Commerce, Development Solution, and Golomt Bank). Because roles are divided according to the agency's expertise, it is judged to have raised the project's relevance and contributed concurrently to efficient operations.

B. Efficiency

- (Budget management) A 97% execution rate was realized as KRW 945,627,755 + USD 495,685 was used, compared to the KRW 993,584,100 + USD 501,998 earmarked for the project. There were two budget diversions during the project period, but this is attributed to exchange rate fluctuations; thus leading to the conclusion that the budget was planned and executed efficiently.
- (Schedule management for project implementation) The report for this project's contract performance results specifies the monthly results of major activities, so it is confirmed indirectly that the project's schedule and performances were managed systematically. Most activities were implemented as planned, and targets were achieved within the project period.
- (Output management) The project's outputs include 1) establishing a Women's Business Center, 2) establishing and implementing comprehensive business services, and 3) founding a Women's Business Incubator, all of which have been achieved in a timely manner. Because the defined products are centered on input and activity contents, however, it is necessary to manage such results as the number of people who completed education and attendance rates more definitively. Moreover, it would be necessary to review the relevance of the defined goals and

performance measurement methods because all results exceeded the goals considerably.

C. Effectiveness

- Establishment of Women's Business Center and installation of operational base
 - (Operation of advisory committee) As governance, a WBC advisory committee consisting of seven stakeholders was organized and operated to share the activity of the center and discuss decision making on the main points. The advisory committee is judged to have functioned as a formal communication channel with major stakeholders and to have been used as a main tool for strengthening local cooperation for the center's smooth operation and continuation; nonetheless, it is judged that there were some limitations in decision-making functions as only two formal meetings took place during the project period.
 - (Establishment and operation of Women's Business Center) Located in the urban administrative building of Ulaanbaatar, the Women's Business Center was readjusted to expedite the participation of the disabled and women with children. Two employees hired by the center received empowerment education separately, and they could understand the project's activities and goals and execute them. The center has also been promoted through diverse media; 14,419 people are reading posts regularly in the Facebook homepage after the end of the project, making it function as the channel for providing information for women entrepreneurs.
- Provision of business services for female beneficiaries
 - (Provision of business advice and consulting services) A total of 2,523 businesswomen received business advice and one-on-one consulting services, and this exceeded the original plan (320 people) by 788%.

According to a survey of beneficiaries on pertinent services, 60% were satisfied with the advisory services, and 79% replied that they could obtain advice and information that can be applied immediately for business operation; this indirectly confirms that effective advice and consulting services were provided.

- (Execution of business education for businesswomen) 294 classes of business education was offered to 6,213 women entrepreneurs. This exceeded the original target (840 people) by 740%. More than 20 topics were available, including preparation of business plan, human resources management, marketing and sales, use of social media, knowledge of loans and finances, development of innovative products, bidding procedures, customer satisfaction, self-development, and packaging of goods. Enough effective information and technology suitable for the beneficiaries' demand and project operation have been offered, with 88.5% found to be satisfied with these topics.
- (Provision of fiscal and financial education and services) To help resolve female entrepreneurs' limitations in collateral and lack of access to financial knowledge, we supported fiscal and financial education as well as the launch of lending services in cooperation with Golomt Bank; thus resulting in a total of 404 beneficiaries of financial advisory services, which exceeded the original target (80 people) by 505%.
- (Support for loan products specific to women) Golomt Bank launched two loan products specific to businesswomen, and 66 beneficiaries of this project benefited from them. As these loan services were commercialized formally through Golomt Bank, and any female entrepreneur as well as trainees of the center can receive them, their effectiveness has been enhanced, and the scope of benefits has been expanded.
- (Easing of interest rate and mortgage conditions) Special loan products launched through this project were offered at interest rates about 10%

below Mongolia's average interest rate of 20.01% as of 2017, and mortgage conditions were eased at 20% of the collateral demanded for ordinary loan products to help more businesswomen actually receive loans.

- (Repayment rate) The repayment rates of the loan initiated by this project were surveyed to be about five times higher than those of other loan programs. This is attributable to the fact that the burdens of collaterals and interest rates were less than usual loan programs, and the beneficiaries received comprehensive financial education.
 - (Regular networking events held) First, this project aimed to hold 8 networking events and have 512 businesswomen participate, but the increased demand and interest overall resulted in 131 networking events held and 2,076 female entrepreneurs participating. The networking events are judged to have been opportunities for women entrepreneurs to interact and meet various business partners, and there were even cases wherein contracts were actually signed with potential partners.
- Establishment and operation of Business Incubator (BI)
- (Foundation for incubator establishment and operational base) The incubator plan was carried out through the WBC advisory committee's review and approval before the implementation of the program, and the programs were in operation after modification by consulting with the Gyeonggido Job Foundation.
 - (Selection of mentors) Development Solution, which had been in charge of the mentoring program, operates a pool of mentors consisting of social celebrities with business careers spanning at least five years in diverse fields; once chosen, mentors received mentoring-related education for three days and offered mentoring for four to six months in accordance with the beneficiaries' participating programs.
 - (Selection of mentees) Mentees, the beneficiaries of the mentoring

program, are female entrepreneurs participating in this project who were chosen from among business education attendees and participants in the incubating program through interviews. Selected mentees completed the education offered by Development Solution and submitted their business plans and mentoring application forms, based on which mentors and mentees were matched. Mentors and mentees could call for changes at any time, and the turnover rate was confirmed to be about 50%.

- (Selection of participants in the incubating program) The participants in the incubating program were selected through the presentation of business ideas, and the program was carried out for 28 businesswomen in 4 classes, exceeding the originally planned target.
- (Education of participants in the incubating program and mentoring) The incubating program, implemented in collaboration with Development Solution, Golomt Bank, Mongolia Chamber of Commerce, and Ulaanbaatar municipal government, consisted of 1) development of products and services, 2) registration of official operators, 3) market exploration and entry, and 4) investment attraction, and it was offered in stages for four months. Through the program, women entrepreneurs could not only obtain technical advice about business but also learn confidence about business and good lifestyle.
- (Implementation of the Visit to Korea program) This program was carried out twice with the aim of empowering participants in the incubating program and major stakeholders and activating networks.
- (Establishment and provision of project development support fund) The project development support fund, aimed at directly helping participating businesswomen embark on and expand businesses, was in operation in terms of how major equipment or external advice is supplied. During the project period, equipment and external advice worth about 150 million MNT (Mongolian Tugrik) were provided to 32



female entrepreneurs, which exceeded the originally planned target of 25 by 128%.

- Empowerment of women's business and provision of opportunities to launch and expand business
 - (Business empowerment) It was confirmed that about 70% of the beneficiaries are applying to their actual business operations business plans, expansion of product types, documentation of financial records, understanding of consumer demand, loan services, and communication skills that they learned through educational courses to empower women's business.
 - (Enhancement of opportunities for women to launch and expand business and their inducement into formal economy) Of the 39 businesswomen who completed the incubating program, 40% (15) incorporated their businesses, and 50% and 10% registered their businesses formally in the form of self-employed taxpayers and cooperatives, respectively. We induced businesswomen into the formal economy by supporting their business registrations.
- Unintended positive effects
 - This project primarily aimed to strengthen the business competency of women and raise their opportunities to launch or expand business, but we could confirm positive changes in the homes of beneficiaries as well after their corporate foundation through interviews. As major changes, they replied that they got to be recognized as female entrepreneurs by their family, and that their family relations improved thanks to earnings. In addition, there were individual changes such as changed perceptions from the outside and increase in confidence about business.
 - Aside from the networking event provided as part of the project, we could also confirm an example wherein female beneficiaries formed

small groups voluntarily to aid in the economic participation of Mongolia's female underprivileged. Women's Entrepreneurship Development Cooperation (WEDC) is a group consisting of nine businesswomen who benefited from the project, and the participants are sharing their experiences with women belonging to the socially disadvantaged class and giving advice to them.

● Unintended negative effects or limitations

- As female beneficiaries of this project are unequally concentrated in manufacturing and services, and their products overlap a bit, it would be necessary to develop a variety of products. Duplication of start-up items causes intensifying competition among female entrepreneurs and has a negative impact on securing market competitiveness and project sustainability. In the future, efforts should be made to diversify start-up items, secure project competitiveness, and raise their survival rates.
- Some financial products were introduced to help businesswomen secure funds in cooperation with banks; despite their higher utilization rates, however, products with lower yields like the loan products launched for female entrepreneurs are no longer in operation. As a result, we confirmed that the loan products for women were maintained in name only at present.

D. Sustainability

● Education of Women's Business Center and mentoring service

- This project exceeded all desired targets considerably, and the Asia Foundation (branches in Korea and Mongolia), the project execution organization, and its core partners like the Ulaanbaatar municipal government, Mongolia Chamber of Commerce, and Development Solution were found to be satisfied with the results of the project and



to sympathize with the importance and significance of the project and its outcomes. We could understand through interviews that the Mongolian branch of the Asia Foundation and Mongolia Chamber of Commerce had the will to push for the project continuously after the KOICA public-private cooperation project is over.

- Ulaanbaatar City, which is supposed to transfer its business, is shelving its decision while not giving a definite answer about the support needed to maintain and expand the project; hence the need to confirm the transfer finally before the end of the project in 2020 since the project is underway as part of the IBS program at present.
- Although the city-owned WBC building was put up for auction in October 2019, Asia Foundation continues to carry out education in the HUB Center for start-up innovation located downtown and two buildings built in Ger Village on the outskirts of the city by Asian Development Bank (ADB) at the municipal government's suggestion. As a result, we expect the underprivileged to have better accessibility because the center's education is carried out in the city center and the suburban Ger Village simultaneously.

● Program beneficiaries' business start-up and business

- (Business sustainability) Beneficiaries who started or expanded businesses through the business incubating and mentoring numbered 39, only 1 of whom closed business by the time of the evaluation. About 97% have been doing business well, but it is too early to evaluate the sustainability rate since most of the businesses are in their initial stages. It would be necessary to recheck when the IBS project closes in order to evaluate the sustainability/survival rates more accurately.
- (Status of business finances) Due to limitations in directly confirming the financial health of businesses of female entrepreneurs participating in the project, we confirmed indirectly based on beneficiaries' loan

scales and repayment rates. Female beneficiaries of the project who borrowed loans have already repaid their debts, or they were in the process of repaying on schedule with no confirmed overdue cases.

- Networking of program beneficiaries

- Program beneficiaries taking part in business incubating and mentoring are actively engaged in networking by taking the lead in creating communities of female entrepreneurs through voluntary networking as well as WBC-led networking, including participating in pop-up stores.

- Provision of financial services like loan products specific to women

- As Golomt Bank's loan products specific to women, which are provided under this project, are characterized by relatively lower interest rates and eased collateral requirements compared to Mongolia's average lending rates, many female entrepreneurs used financial services, and their repayment rates turned out to be very high. Given Mongolia's present circumstances under the IMF bailout program, however, low-interest loan products such as this do harm to banks, making it unsustainable. Still, because accessibility to finance-related information has improved considerably, and commercial banks, Mongolia Chamber of Commerce, and Golomt Bank are sympathetic to the need for financial services specific to businesswomen, it will be possible to look for other opportunities once Mongolia's economic conditions improve.

E. Cross-Sectoral Issues

- Whether the project contributes to realizing sustainable development goals (SDGs)

- Among the sectoral targets of the fifth goal, this project is linked to - directly and indirectly - △sectoral target 5.5 (guaranteeing equal opportunities for women's complete and effective participation and

leadership in all political, economic, and public decision-making processes), △sectoral target 5.a (carrying out reforms to grant women equal rights to economic resources and accessibility to financial services under the domestic law).

- Looking at connections with SDGs from the gender mainstreaming perspective, this project is linked to △sectoral target 1.4 (guaranteeing all men and women, especially the poor and the underprivileged (the rest is omitted), accessibility to financial services, including microfinance) and △sectoral target 8.3 (encouraging the growth of smaller firms through the promotion of development-oriented policies supporting the creation of decent jobs, business start-up, creativity and innovation, and accessibility to financial services).

● Participation and tolerance

- At the time of launch of the project, start-up entrepreneurs and small and medium-sized companies had much difficulty in economic activity as Mongolia was plagued with aggravated economic conditions, including slower growth, IMF's rescue loans, and nearly 20% interest rates. In the midst of the economic crisis, it was difficult to guarantee women's equal access to economic resources.
- Reflecting this reality, the project envisioned offering customized services with the aim of boosting the participation of businesswomen in Ulaanbaatar's city economy. As part of intentional intervention efforts to encourage the participation of physically challenged women and single moms, a variety of programs were operated: △ensuring disabled women's accessibility in buildings; △opening daycare centers for nursing women and single moms; △prohibiting discrimination against the underprivileged when lending low-interest loans; and △providing one-on-one mentoring programs concerning individual/family counseling and start-ups; these are intended to encourage women

selected for the incubating program to continue to participate. At the same time, diverse activities were carried out to encourage the participation of people vulnerable to the protection of human rights and embrace them, including publicizing programs by creating Braille brochures for the visually impaired. These activities are assessed to be performance factors that prompted the participation of women who were in worse positions socially and economically.

● Accountability

- The project execution organization exerted efforts to conduct expertise education for the center's staff to operate and manage programs systematically and boost communication regarding the difficulties arising in the course of launching businesses. As a result, the staff endeavored to boost the organization's professionalism and accountability by carrying out communication properly to help participants cope with external impacts actively, suggesting the analysis of market competitiveness of newly created products and product differentiation strategy, patent registration, and linkage to marketplaces. Meanwhile, with the establishment of systematic communication channels between the government and the project execution organization after the dispatch of civil servants belonging to the municipal government, we could confirm the execution of activities to raise accountability, including sharing circumstances about the organization's overall operation.
- As part of broader efforts for accountability, we could confirm that the project executing organization was making brisk efforts to secure the project's sustainability through close cooperation with various stakeholders, including the chamber of commerce, banks, and municipal government. There were also fund-raising activities focused on international private foundations to augment the limited budget following the closure of the project. In connection with this, the



center's staff cited the sharing of expertise and experience in the form of public-private partnership (PPP) involving the government, private firm, NGOs, and other organizations as one of the factors for the center's successful operation.

● Non-discrimination

- We could confirm that the project made efforts to solve discrimination and ensure human rights-friendly operations by devising a factor-forming apparatus aimed at solving discrimination to ensure accessibility to the project.
- All participants in the project are guaranteed opportunities to take part in business activities without discrimination regardless of income, academic background, disability, age, and marital status. Furthermore, the project executing organization specified in the center's operational regulations that at least 20% should be set aside for the underprivileged (the disabled, single moms, poor people, etc.) to ensure their participation. The organization also formed partnerships with the associations of visually impaired people, parents of Down's syndrome patients, and wheelchair users in its efforts to encourage the participation of the underprivileged.

● Empowerment

- Based on the fact that women taking part in the project actively recounted their experiences to attract investment by competing in a TV contest for new start-ups or forming rural volunteer groups over the course of interviews, the evaluation team could confirm that the participants were raising their voices for empowerment experience independently.

● Connections with international human rights norms

- Because the project was not planned on the basis of the human

rights-based approach (HRBA) in its initial stages, it can hardly be seen as an intentionally planned project for the Mongolian government's improvement of women's human rights by executing the analysis of situation based on the international community's recommendations like the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW) and the Covenant on Economic, Social, and Cultural Rights (CESR).

- Since U.N. human rights bodies ordered Mongolia to “guarantee women's participation in economic lives like access to financial services and strengthen their authority” and “take targeted measures in consideration of single moms, elderly women, disabled women, and females in rural areas in planning and executing development projects” as major recommendations for the country's improvement of human rights conditions, however, we could confirm that this reality corresponds to the motives of project execution that the titled project tried to push. If the results of the titled project are reflected to Mongolia's National Action Plans on Business and Human Rights (NAP), thereby making it an exemplary case when the implementation report is made to the international community, we expect to see synergy and resources for subsequent projects. In this respect, it is hoped that activities of the titled project can be compatible with efforts to link international human rights standards.

5. Summary of Project Achievements

(Purpose/Outcome)	Indicator	Indicator definition	Baseline	Endline	Target achievement rate	Target	Performance verification tool	Who measures the indicator
1. Improving the environment where female entrepreneurs can receive business services	1. Number of women seeking business services	12.5 women access business services for 100 weeks	0	2,919	234%	Yr1 300	Weekly monitoring by business center	Business center administrator
						Yr2 700		
						Yr3 250		
2. Increasing the number of women-owned companies through support from the Women's Business Center and professional corporate management	2.1 Number of female loan recipients	Number of female loan recipients increased by 25	0	66	264%	Yr1 5	Weekly review of documents related to bank loans	Employees of business center (Golomt Bank)
						Yr2 12		
						Yr3 8		
3. Increasing the number of women-led start-ups through the female business incubator and improving professionalism	2.2 Number of female beneficiaries who grafted new technology onto business	Number of women who grafted new technology increased by 125	0	1,517	1,214%	Yr1 30	Quarterly review of satisfaction (DS employees)	Employees of business center (Development Solution administrator)
						Yr2 70		
						Yr3 25		
	3. Number of women entrepreneurs	Women-led workplaces having business licenses increased by 15	0	32	213%	Yr1 2	Monthly review of business licenses of incubating beneficiaries and monitoring of profitability	Business center administrator
						Yr2 8		
						Yr3 5		



Output	Output date	Indicator*	Indicator definition	Baseline	Endline	Target achievement rate	Target	Performance verification tool	Who measures indicator
1	1.1 Yr1 Q1 Q2	1.1 Signing of MOU between partners	Conclusion of mutual pact on cooperation	0	Achieved	100%	Yr1 Completed Yr2 N/A Yr3 N/A	N/A	TAF project execution workforce
	1.2 Yr1 Q2 Q3	1.2 Completion of hiring employees of Women's Business Center; Selection of advisory committee and board meeting	Employment of center's staff and selection of advisory committee	0	Achieved	100%	Yr1 Completed Yr2 N/A Yr3 N/A	N/A	TAF project execution workforce
	1.3 Yr1 Q2	1.3 Completion of business plan	Completion of business plan and approval of advisory committee	0	Achieved	100%	Yr1 Completed Yr2 Improved Yr3 N/A	N/A	TAF project execution workforce
	2.1 Yr1 Q3 - Yr3	2.1 Start-up advisory service and support service (number of female beneficiaries)	Women can use the business advisory service	0	2,523	788%	Yr1 80 Yr2 160 Yr3 80	Weekly monitoring of business center (DS employees)	Business center administrator
	2.2 Yr1 Q3- Yr3	2.2 Training programs (number of female beneficiaries)	Regular business Provision of training services and recommendation of training providers	0	6,213	740%	Yr1 210 Yr2 420 Yr3 210	Weekly monitoring of business center (DS employees)	Business center administrator
2									

Output	Output date	Indicator*	Indicator definition	Baseline	Endline	Target achievement rate	Target	Performance verification tool	Who measures indicator
3 Creation of Women's Business Incubator	2.3 Yr1 Q3-Yr3	2.3 Advisory services related to bank loans (number of female beneficiaries)	Financial advisory services and training services available	0	404	505%	Yr1 20 Yr2 40 Yr3 20	Weekly monitoring of business center (DS employees)	Golomt Bank
	2.4 Yr1 Q4-Yr3	2.4 Networking events (number of women participants)	Women using the center can participate in regular networking events	0	2,076	405%	Yr1 128 Yr2 256 Yr3 128	Business center employees and organizations taking part in networking activities	Mongolia Chamber of Commerce
	3.1 Yr1 Q2	3.1 Establishment of incubator project strategy	Establishment of incubator strategy and approval of advisory committee	-	Achieved	100%	Yr1 Completed Yr2 Improved Yr3 N/A	N/A	Business center administrator
	3.2 Yr1 Q4-Yr3	3.2 Participation in incubator (number of selected women)	Participants in incubator increased to 25	0	28	112%	Yr1 5 Yr2 12 Yr3 8	Contract between program selector and center	Business center administrator
	3.3 Yr1 Q3-Yr3	3.3 Training of women participating in incubator and implementation of mentoring services (number of female beneficiaries)	Enhancing the professionalism of 25 women participating in incubator	Pre-selection /Post-selection technical survey	32	128%	Yr1 5명 Yr2 12명 Yr3 8	Consent form on mentoring	Business center employee (DS mentoring officials)

Output	Output date	Indicator*	Indicator definition	Baseline	Endline	Target achievement rate	Target			Performance verification tool	Who measures indicator
							Yr1	Yr2	Yr3		
	3.4 Yr2 Q3-Yr3 Q2	3.4 Korea's female small business owners' visit to incubator center / implementation of exchange trainings (number of female beneficiaries)	Preparation and plan for visit	0 WBC staff lack international experience related to incubating business	17	170%	N/A	5	5	Training report	Business center administrator
	3.5 Yr2 Q2-Yr3	3.5 Establishment of project development support fund (number of female beneficiaries)	Additional support available for participants in incubator program	0 Apart from financial troubles, female participants lack knowledge and support related to business development	32	128%	N/A	17	8	Weekly review of fund applications	Business center administrator

※ In case words are added to clarify indicator names compared with the organization's submitted report (contract performance result report), it is marked with ().
 ※ 2.1 Number of women benefitting from start-up advisory services and support services, 2.2 Number of women benefitting from training programs, 2.3 Number of women benefitting from advisory services related to bank loans, 2.4 In case of women taking part in networking events, beneficiaries of multiple services are duplicated, indicating that targets are exceeded considerably.



6. Lessons

A. Success Factor

- (Beneficiary-tailored development mentoring) As the biggest success factor of the project to establish Mongolia's Women's Business Center and Incubator Center, each beneficiary's characteristic and demand were scrutinized, and high-quality, beneficiary-tailored mentoring was provided along with business-related regular training courses. While similar projects were carried out, largely centered on training programs, the fact that this project envisioned providing technical advice through consultants and creating a mentoring system combining business hands-on experiences and business mind awakening is judged to be the unique point and success factor of this project.
- (Discovery of joint start-up items by mentors and beneficiaries and commodity support) The project prepared and operated a start-up development fund to stimulate business establishment. The fund was in operation by offering not cash directly but necessary commodities for business establishment and expansion, and the lion's share of these commodities was equipment essential for improving the quality of products and expanding production. Such operation method of the start-up development fund is believed to have improved the effectiveness of the supplied goods and contributed directly to the project while concurrently making an indirect contribution to inspiring self-confidence among beneficiaries.
- (Making better use of local networks) The project envisioned placing major local associated agencies in the right places based on various local networks like the Ulaanbaatar municipal government, chamber of commerce, Golomt Bank, and Development Solution. In particular, many female entrepreneurs unrelated to this project were ultimately

able to equally receive the benefits of financial products offered through this project by launching loan services specific to businesswomen in collaboration with official banks for the provision of financial information and services. In the operation of education and mentoring, it was possible to use a pool of mentors possessed by the relevant agencies through cooperation with Development Solution, a local partner. Essential factors through which businesswomen launch and expand business like business education, business funds, marketing expertise, and information on market entry were offered multilaterally and systematically through varied local networks. This was not only a major success factor for this project but also a main implication for the efficient operation of the project.

B. Improvement Factor

- (Follow-up management to ensure business sustainability) The direct objective of this project is to strengthen women's business capabilities and provide them with opportunities to start businesses. Thus, after having new business opportunities through this project, beneficiaries will have to solve problems in securing business competitiveness and sustainability for themselves. Considering Mongolia's economic circumstances as far as financial products are concerned, however, systems need to be prepared fundamentally to provide financial services for female entrepreneurs continuously. Simultaneously, it is necessary to support subsequent projects that would materialize follow-up management to help businesswomen secure sustainability in business and ensure sustained financial support and sales routes.
- (Boosting the accessibility of the underprivileged) This project had set the minimum number of participants from the vulnerable social group at 20% in the business center's articles of association to ensure their



participation, and 25% actually took part in the project. The vulnerable social group that participated in the project includes the disabled, single moms, and elderly, and facilities for them were prepared; still, there is also a strong need to consider offering education online to expand their opportunities to participate. As some ongoing subsequent projects include online educational services, it will be possible to expand the scope of beneficiaries to other areas if online educational contents are reinforced.

- (Performance indicators and relevance of targets) This project's performance indicators in terms of PDM have exceeded the targets. This could be regarded as proof of the beneficiaries' explosive interest and participation in the project; on the other hand, questions are raised regarding the originally defined performance indicators and targets and the relevance of aggregation methods. In fact, multiple outcome-based performance indicators are judged to be output-based indicators, given the project's activity structure. The education levels of female beneficiaries and changes in their capabilities and incomes, which reflect medium-and long-term outcomes, have been monitored continuously through surveys, but this left something to be desired in terms of performance management since they have not been reflected as indicators. Likewise, in the method of calculating outcomes, the number of educational service beneficiaries was duplicated in case the same beneficiaries benefitted from multiple educational services; thus resulting in the sharp rise in the outcomes overall.

C. Recommendations

- (Push for differentiation of project focus spheres in stages) This project is primarily intended to help strengthen the business capabilities of women entrepreneurs and provide them with more

opportunities to launch and expand business by offering business education, mentoring, and financial services specific to them. It is also dedicated to expanding the number of businesswomen in Ulaanbaatar and, ultimately, female empowerment over the long term. Encouraging women, the vulnerable group in the business sphere to have more business opportunities may well need a long-term approach. Therefore, it is necessary to set goals in stages and subsequently push for focus spheres through differentiation for the effective implementation of the project and practical achievement of goals. Focus spheres in stages can be different depending on the project period and female entrepreneurs' size and capabilities; for Mongolia, however, we make the following suggestions:

- (Stage 1) This pertains to the scope of this project, namely activities needed immediately for business foundation and expansion like provision of basic business education, mentoring support related to business operation, and items and financial support.
- (Stage 2) It is necessary to subdivide targets and provide differentiated support by group depending on businesswomen's capabilities and business competitiveness. First of all, basic business-related education should be offered to more potential women entrepreneurs, and it is necessary to expand the scope and areas of beneficiaries gradually for the expansion of businesswomen's base. Simultaneously, there is a need to provide differentiated services for women entrepreneurs who are in the stages of expanding business or seeking substantiality.
- (Stage 3) New institutions are needed to make the expansion of female entrepreneurs socially sustainable. It is necessary to establish a system that can expand business centers for businesswomen and financial services by taking advantage of diverse public-private partnerships.

[첨부 2] 현지조사 개요

1. 출장자

no	이름	소속/직위	비고
1	강소라	KOWORKS 대리	
2	강예린	서울대학교 석사과정생	
3	김동진	실로암시각장애인복지회 팀장	
4	김민욱	영남대학교 학부과정생	
5	김진경	KOICA 시민사회협력실 과장	
6	손혁상	경희대학교 부총장	
7	유승아	인제대 서울백병원 선임연구원	
8	이상은	한경대학교 연구원	
9	정은주	KOICA 경영혁신기획팀 전문관	
10	허은	KOICA 시민사회협력실 전임	

2. 출장지 : 몽골 울란바토르시

3. 출장 세부 일정

일자	시간	주요 내용	비고
8.25(일)	22:35	• 인천공항 출발	• KE 8869
8.26(월)	01:10	• 울란바토르 도착 및 숙소이동	• corporate hotel
	종일	• KOICA 몽골 사무소 방문 및 협의 - 평가일정 및 활동계획 협의 - 주요 체크리스트 확인 • 평가단 자체 워크숍 - 현장 조사 최종 점검	• KOICA 몽골사무소
8.29(목) 아시아재단 현지조사 1일차	10:00	• 몽골 상공회의소 방문	• 몽골 상공회의소
	10:00~11:00	- 사업이해관계자 소개 발표 : WBC, 몽골여성상공회의소	
	11:00~13:00	• 사업 관계자 인터뷰 - 여성상공회의소장 - 골롬트뱅크 매니저	
	13:00~14:00	• 멘토링 매니저 인터뷰 - Development Solution 대표	• Rosewood Restaurant

일자	시간	주요 내용	비고
	15:00 15:00~16:00 16:30~18:00	- 인큐베이팅 수혜자 사업장 방문 및 인터뷰 - 그림 전시 및 동화책 제작 (Tugalagtuya) - 종이공예 스튜디오(Oyun-Undrakh)	- Tugalagtuya사업장 - Oyun-Undrakh 사업장
8.30(금) 아시아재단 현지조사 2일차	10:00 10:00~11:00	- 울란바토르시청 방문 및 인터뷰 - 부시장 및 프로젝트 담당 사무관	울란바토르 시청
	11:30 11:30~13:30	- 아시아재단 몽골지부 방문 및 인터뷰 - 아시아재단 몽골 PM	아시아재단 몽골
	15:00 15:00~16:30 16:30~17:30	- 비즈니스 교육 수혜자 인터뷰 - 개별 발표 및 질의응답 : 캐시미어, 펠트동화책, 오가닉음료 제작 - 팝업샵 방문	Women's Business Center
8.31(토)	02:40	울란바토르공항 출발	KE 8868
	06:50	인천공항 도착	

[첨부 3] 현지 인터뷰 질문지

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
적절성	장기 성과/ 목표	loan 확보 확대	• loan 수혜자들의 사업은 주로 어떤 단계에 있었는가(스타트업, 초기, 중기 등)? - 당시 사업의 어느 정도나 안정적 매출이 나오고 있었는가? • 해당 사업을 통해 제공된 비즈니스 대출상품은 다른 은행의 일반/여성특화 대출 상품과 대출조건 등에 차이가 있는가? 있다면 어떤 차이가 있는가? -이자율, 상환 기간, 담보 조건 등 • 대출금은 사업자금(창업자금 또는 사업확대 자금)의 얼마나 차지하는가?	서술형	인터뷰	WBC 직원, 대출수혜자
			• 여성권강화 관련 국제사회 권고 반영 정도 - WBC의 사업 목표가 UN 여성차별철폐위원회 등 여성권강화 관련 국제사회의 권고를 어느 정도로 반영하고 있는가?	서술형	문헌조사, 인터뷰	상공회의소, Golomt은행 담당자
			• WBC의 교육(커리큘럼, 강사, 운영 등)이 다른 Biz-센터(남녀 통합 운영)와 다른점/차별점은 무엇인가? • WBC의 교육이 다른 여성 Biz-센터와 다른점/차별점은 무엇인가?	서술형	문헌조사, 인터뷰	상공회의소, WBC 직원
	산출물	비즈니스 교육	• 남녀 통합 교육이 아닌 여성 특화 센터의 필요성은 무엇인가? • 여성 특화 센터 운영시 장점은 무엇인가?(예: 교육 효과, 네트워킹 등)	규범형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자
			• 교육참여자 중 여성 취약그룹(미혼모, 장애여성, 고령자 등)의 참여율은 어떠한가?	서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원
			• 교육생은 WBC와 동 프로그램에 대한 정보를 어떻게 얻었는가? • 교육 활동 중 무엇이 가장 도움이 되었는가? • 무엇이 가장 만족도가 높았는가?	서술형	인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자
				서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
효율성			• 비즈니스 교육 내용은 현지 적용에 적합하도록 구성되었는가?	서술형	문헌조사, 인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
		창업 멘토링 확대	• 멘토 선정기준은 무엇인가? • 멘토는 어떻게 모집/확보하였는가? • 멘토는 어떻게 참여자에게 매칭되었는가? (random, 수혜자 수요 반영 등)	서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원
		장기 성과/목표	• 다른 기업인들의 WBC에 대한 평가/ reputation은 어떠한가?	서술형	인터뷰	상공회의소
	산출물	비즈니스 교육	• WBC의 성과, 결과 등은 어떻게 지역사회와 공유/홍보되고 있는가?	서술형	인터뷰	WBC 직원
			• 교육생은 어떻게 관리하고 있는가? - 출석 관리, 교육 이해제고를 위한 추가 지원 유무, 기타 의견 수렴 체계 유무 등	서술형	인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
			• 교육 활동 중 무엇이 가장 도움이 되었는가? • 무엇이 가장 만족도가 높았는가?	서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
			• 교육프로그램의 가격은 적절한 수준이었는가(Medium, advanced, membership)	서술형	인터뷰	WBC 직원
	산출물	비즈니스 지문 서비스 수혜자 배출	• 다른 유사 교육을 수혜한 경험에 있는가? • 있다면 동 프로그램과 가장 큰 차이점은 무엇인가?	서술형	인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
			• 어떤 자문요청이 가장 많은가? • 주로 자문서비스를 요청하는 그룹이 있는가? (예 신규창업자/사업 확대자/기타 등)	서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
			• 컨설턴트의 품질은 어떻게 관리하는가? • 양질의 컨설턴트를 어떻게 고용했는가? • 컨설턴트들의 활동을 어떻게 관리하는가?	서술형	인터뷰	WBC 직원
		여성 비즈니스 네트워킹 확대	• 팝업스토어 외에 다른 네트워킹 활동이 있는가? • 네트워킹의 구성요소, 외부인 참여 여부	서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
	창업교육 이수자 배출		• 교육 전 이미 사업을 운영 중인 참여자의 비율은 어느 정도였는가? • 기존 사업자의 경우 사업은 어느 정도(스타트업, 초기 등) 수준/단계였는가? • 신규창업자와 기존사업자 간 사업 운영 경험 등에 차이가 있었을 텐데 참여자들의 비즈니스 관련 수준에 차이가 있을 때, 어떻게 교육을 진행하였나? • 참여자별의 수준 차이를 교육에 반영하며 진행하였는가? 상관없이 모두에게 동일한 교육이 동일한 방식으로 전달되었는가?	서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원
			• (참여자들 간 mutual learning 사례) 동료 교육생으로부터 배운 점이 있는가? • 있다면 무엇을 배웠는가?(정보교환 등)	서술형	문헌조사, 인터뷰	
			• 멘토링은 창업에 어떻게 도움이 되었는가? • 주로 무엇에 대한 멘토링이 많았는가?	서술형	인터뷰	
			• 멘토링에 대한 만족도는 어떠한가? • 멘토의 어떤 부분이 만족스러웠나? • 추가 멘토링을 받는다면, 어떤 부분을 더 컨설팅 받고 싶은가?(이슈인 점)	서술형	인터뷰	
	발전기금 지급을 통한 창업자금 확보		• 발전기금의 현금지급과 물품구매지원 중 어떤 방법을 더 선호하는가?	서술형	인터뷰	WBC 직원, 인큐베이팅 프로그램 수혜자 중 취/창업자
			• 발전기금을 통한 물품구입 지원이 창업에 도움이 되었는가?	서술형	인터뷰	
	기타		• 프로그램 운영과정 중 참가자의 고충을 청취하고 반영하는 체계가 있는가? • 실제 참가자의 건의사항 등이 반영되어 활동/프로그램 등이 개선된 사례가 있는가?	규범형	인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
효과성	영향	소득증대	- WBC 프로그램을 통한 취업, 창업을 통해 매출이 증가하였는가?(하루 매출) - 매출 증가로 소득은 증가하였는가?	인과형	문헌조사, 인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
		여성 empowerment	- 창업을 하지 않고 교육만 이수한 참가자 중 취업한 자가 있는가? - 교육생 대비 취업자 비율, 창업자 비율, 사업확대자 비율은 각각 어떠한가?	서술형	문헌조사, 인터뷰	
			- 동 프로그램 수혜 후 매출에 변화가 있는가? - 매출은 증가했는가?	서술형	인터뷰	
	장기 성과/성과/목표	매출 증가	- 매출 증가의 주요 이유는 무엇인가? - 아이템의 경쟁력/시장성, 투자 확대 등 - 매출 관리(장부정리, 매출 증감에 따른 사업전략 마련 등)는 어떻게 하고 있는가?	서술형	인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
			- 증가된 매출은 주로 어디에 활용되는가? - 예. 대출상환, 사업 확대, 신규사업 발굴, 가구 소득 확대, 자녀 교육 등	서술형	인터뷰	
			창업발전기금 수혜 기업의 매출은 얼마인가?	서술형	인터뷰	창업발전기금 수혜자
			- 해당 사업을 통해 제공된 비즈니스 대출 상품은 다른 은행의 일반/여성특화 대출 상품과 대출 조건 등에 차이가 있는가? 있다면 어떤 차이가 있는가? - 이자율, 상환 기간, 담보조건 등	서술형	문헌조사, 인터뷰	상공회의소, Golomt은행 담당자
	단기 성과/성과/목표	loan 확보 확대	loan을 받은 참가자의 대출 상환율은 어떠한가?	서술형	인터뷰	Golomt은행 담당자
		비즈니스 역량강화	- 교육/스킬 활용 정도 - 프로그램을 통해 습득한 비즈니스 스킬/교육을 자신의 사업장에 활용한적이 있는가? - 프로그램을 통해 습득한 비즈니스 스킬/교육 내용을 현장에서 얼마나 활용하는가? - 주로 어떤내용을 활용하는가? 자주 활용하는가? - 교육에서 제인한 주요 활동(book keeping 등을 실제 하고 있다고 응답한 수혜자 비율	서술형	문헌조사, 인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
				서술형		

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
산출물		창업 아이템 발굴	- 어떤 아이템들이 발굴되었는가? (창업아이템의 성격) 사회적 가치를 실현하는 아이템(환경친화적 상품 등)이 발굴되었는가? - 창업을 발굴하는 과정에서 컨설팅이나 멘토로부터 어떤 도움을 받았는가? - 창업화 된 아이템은 주로 수혜자의 아이디어인가, WBC의 아이디어인가?	서술형	인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
		비즈니스 교육	- 이수의 기준은 무엇인가? - 비즈니스 교육과정의 이수율은 얼마인가? - 세부프로그램 별 이수율은 어떠한가?	서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원
			교육 참여자의 만족도는 어떠한가?	서술형	보고서 검토, 인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
			- 교육참여자 중 중도 탈락률은 어떠한가? - 중도이탈하는 경우 주요 사유는 무엇인가? - 중도 이탈 교육생들은 공통적 특징은 무엇인가?	서술형	인터뷰	WBC 직원
			여성취약그룹(미혼모, 장애여성, 고령자 등) 중 교육 중도이탈률은 어떠한가?	서술형	인터뷰	
			- 교육생 평균 이탈률 대비 높은가? 낮은가? - 중도 이탈 사유는 주로 무엇인가? - 중도 이탈 방지를 위해 WBC는 어떤 노력을 하는가?	서술형	인터뷰	
			교육 프로그램 홍보는 어떻게 하였는가?	서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
		비즈니스 자문 서비스 수혜자 배출	- 자문에 대한 만족도는 어떠한가? - 컨설팅팀의 어떤 부분이 만족스러웠나? (이수율 점) 추가 컨설팅을 받는다면, 어떤 부분을 더 컨설팅 받고 싶은가?	서술형	인터뷰	

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
지속 가능성		여성 비즈니스 네트워킹 확대	• 네트워킹을 통해 실제 실제 창업 또는 사업 확장 등의 협력으로 연계된 사례가 있는가?	서술형	인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
		창업교육 이수자 배출	• 비즈니스 교육 수혜자 중 창업 교육도 수혜한 비율은 어느정도인가?	서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원
		창업 멘토링 확대	• 멘토링의 품질은 어떻게 관리하는가? • 양질의 멘토를 어떻게 고용했는가? • 멘토들의 활동을 어떻게 관리하는가?	서술형	인터뷰	WBC 직원
		발전기금을 통한 창업자금 확보	• 발전기금을 받아 창업에 성공한 여성기업가가 있는가?	서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원, 인큐베이팅 프로그램 수혜자 중 취/창업자
		창업 지속률	• WBC 프로그램을 통해 창업한 사업은 현재에도 지속되고 있는가? • 인큐베이팅 프로그램에 참여하여 창업한 사업 중 현재도 지속되고 있는 사업 개수? • 교육 프로그램에 참여하여 창업한 사업 중 현재도 지속되고 있는 사업개수?	서술형	문헌조사, 인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
	장기 성과/ 목표	지속률	• WBC 프로그램을 통해 창업한 사업의 재정건전성, 수익성 - 사업을 통해서 창출되는 수입이 지출보다 높은가, 지출보다 적은가? - 사업에 들어가는 비용(cost)보다 매출이 더 높은지?	서술형	문헌조사, 인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
		loan 확보 확대	• 아시아재단 사업 종료 이후에도 Golomt 은행의 여성특화 대출 상품은 지속 지원되고 있는가?	서술형	인터뷰	Golomt은행 담당자
	산출물	센터설립	• 지난 1년간 이사회는 몇 번 열렸는가 • 이사회는 정관에 규정된 대로 개최되었는가?	서술형	회의록, 인터뷰	WBC 직원

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
젠더		여성 비즈니스 네트워킹 확대	• 네트워킹은 지속되고 있는가? • 있다면, 네트워킹의 목적은 무엇인가?	서술형	인터뷰	WBC 직원
	장기 성과/ 목표	loan 확보 확대	• 금융서비스는 여성참여자의 신용수준 등 여타 사회적 배경과 상관없이 동일한 조건으로 지원되는가?(담보 등)	규범형	인터뷰	WBC 직원 대출 수혜자
	신출몰	센터설립	• WBC는 여성, 장애인 친화적으로 건축되었는가? - 어린이방, 수유실, 장애인 휠체어 경사로 보유 등	규범형	현장실사, 인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
		여성 비즈니스 네트워킹 확대	• 참가자의 네트워킹 활동 중 여성 권한강화(예, 여성사업가 리더십 향상 등)와 관련된 모임 활동이 있는가?	규범형	인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
인권		창업 교육 이수자 배출	• 창업교육 이수자 중 여성취약그룹(미혼모, 장애여성, 고령자 등의 비율은 어떠한가?)	규범형	인터뷰	WBC 직원
	신출몰	센터설립	• WBC는 여성, 장애인 친화적으로 건축되었는가? - 어린이방, 수유실, 장애인 휠체어 경사로 보유 등	규범형	현장실사, 인터뷰	WBC 직원, 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
		소득증대	• WBC 프로그램을 통한 취업, 창업을 통해 매출이 증가하였는가?(하루 매출) • 매출 증가로 소득은 증가하였는가?	인과형	문헌조사, 인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
	영향	자/비영리 지존감	• (창업 후 프로그램에 참여한 여성들의 자기효능감 변화) - 사업을 운영하고 있는데 사업관련 주요 결정(판매상품, 예산 운영, 거래처, 인력 고용 등을 보인이 스스로 결정하고 있는가?	인과형	인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
			- 사업 목표를 스스로 결정하는가? - 사업목표를 달성할 수 있는 자신감이 생겼는가? - 사업 운영 중 문제에 부딪혔을 때, 해결 방법을 스스로 찾을 수 있다고 생각하는가? - 사업 운영상 어려움(재정상, 파트너와의 협력, 인력 등)이 발생하면 어떻게 하는가? - 극복해 낸 자신감이 있는가?	서술형	인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
			• 창업 후 수혜자의 가정 내 역할변화 점검 - 사전 가족구성 확인 필요) 가족구성은 어떻게 되는가? - 최근에 물건을 사는 결정을 누가 했는가? (예. 남편, 본인, 공동 등) - 가정내 주요한 결정(예. 아이들 문제, 이사, 물건 구입 등) 시 본인의 의견이 사업 참여전 보다 더 중요하게 다루어지는가? - 사업 참여 후 남편/가족들이 자신을 대하는 태도 등에 변화가 있다고 느끼는가?			
			여성 empowerment			
			• 창업 후 가사노동 시간/다른 가족의 가사노동 참여 등에 변화가 있는가?			
			• 참여 여성 중 경제활동에 참여하게 된 비율 변화는 어떠한가? • WBC 프로그램을 통해 시장 진입에 성공한 수혜자 비율?			
	기타		• 창업을 하지 않고 교육만 이수한 참가자 중 취업한 자가 있는가? • 교육생 대비 취업자 비율, 창업자 비율, 사업확대자 비율은 각각 어떠한가? • 여성 기업이 양성/취업 확대를 위한 올림파티르시의 계획/전략/정책 등이 생겨났는가 • WBC는 몽골의회가 스타트업 지원법안을 제정하는 데에 어떠한 영향을 미쳤는가?	서술형	인터뷰	시 관계자, WBC 직원
			• 증가된 매출은 주로 어디에 활용되는가? - 예. 대출상환, 사업 확대, 신규사업 발굴, 가구 소득 확대, 자녀 교육 등			
			• WBC 프로그램 수혜자 중 이후 다른 편당을 추가적으로 받은 경우가 있는가? • 추가 편당은 어디에 사용되었는가?			
			매출증가			
			창업 지속률			
	장기 성과/목표			서술형	인터뷰	교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자



평가 기준	PDM		세부평가질문	집단유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
		loan 확보 확대	• 동 프로그램 후 타 은행에서 개발된 여성특화 대출상품이 있는가?	서술형	인터뷰	Golomt은행 담당자
		기타	• 다른 기업인들의 WBC에 대한 평가/ reputation은 어떠한가?	서술형	인터뷰	상공회의소
	산출물	여성 비즈니스 네트워크링 확대	• 지속적(or간헐적)으로 협력/교류하는 기업가 네트워크가 생겼는가? • 상공회의소 내 여성기업가 위원회의 회원수가 늘었는가?	서술형	인터뷰	상공회의소 교육 및 인큐베이팅 수혜자 중 취/창업자
		창업 멘토링 확대	• 멘토링이 창업 외에 다른 도움이 된 점이 있는가?	서술형	인터뷰	WBC 직원, 인큐베이팅 프로그램 수혜자 중 취/창업자

[첨부 4] 면담자 목록

● 면담자 목록

면담일자	이름	소속	성별	나이
8/29 (목)	Bolormaa	Mongolia National Chamber of Commerce and Industry, MNCCI	F	
	Bayarcheelum	Golomt Bank	F	
	Bat-Orshikh erdenebat	Development Solution(DS)		
	Bolo-tsetseq Gelegonanje	Development Solution(DS)		
	Tungalatgtuya	Incubator	F	30
	Oyun-Undrakh	Incubator	F	28
8/30 (금)	Ankhmaa. Sh	Deputy Governor	F	
	Zolaga. B	Senior specialist	F	
	Uyanga	The Asia Foundation Mongolia	F	
	B.Mungunsar	Incubator	F	31
	D.Binderiya	Incubator	F	45
	B.Tuya	Incubator	F	46

[첨부 5] 지원물품 목록

물품 번호	비즈니스 유형	지급 물품
BDSF-001	Art	Coffee maker -KRUPS
BDSF-002	Art	Camera Canon 1300 D
BDSF-003	Art	Waterboiler Gorenje
BDSF-004	Art	Airpurifier-Philips
BDSF-005	Art	Easel
BDSF-006	Art	Drawing plate
BDSF-007	Art	Paint squeezer
BDSF-008	Art	Pallette
BDSF-009	Art	Shapes
BDSF-010	Art	Diluting bucket
BDSF-011	Cosmetics	Mixertank-Handmade by Chiglel LLC
BDSF-012	Cosmetics	Bag clamp-nobrand
BDSF-013	Agriculture	Cooler818L-Hailishi
BDSF-014	Agriculture	Freezer338L-Hailishi
BDSF-015	Agriculture	Greenhouse
BDSF-016	Hand craft/sewing	Button hole maker -MAQI
BDSF-017	Hand craft/sewing	Straight stitch sewing machine - MAQI
BDSF-018	Hand craft/sewing	Kanza sewing machine-Singer
BDSF-019	Hand craft/sewing	Cross stitch sewing machine-HAOSEN
BDSF-020	Hand craft/sewing	Iron-MAQI
BDSF-021	Hand craft/sewing	Button hole maker-JUKI
BDSF-022	Hand craft/sewing	Double stitch sewing machine-JAPSEW J8450-3
BDSF-023	Cosmetics	Oil melting apparatus-MEDService
BDSF-024	Cosmetics	Water distilling apparatus BV-1
BDSF-025	Cosmetics	PH м е т р SX-620
BDSF-026	Cosmetics	Quartz apparatus-Ferroplast Medical
BDSF-027	Cosmetics	Refrigerator with glass doors-Tonbao
BDSF-028	Cosmetics	Fume vacuum-Beko
BDSF-029	Cosmetics	Blender-Gorenge
BDSF-030	Cosmetics	Mixer -Gorenge
BDSF-031	Hand craft/sewing	Cross stitch sewing machine LS-889-5 MAQI
BDSF-032	Hand craft/sewing	Straight stitch sewing machine automatic LS-9802MX-TD4 MAQI

물품 번호	비즈니스 유형	지급 물품
BDSF-033	Hand craft/sewing	Straight stitch sewing machine 8370-Singer
BDSF-034	Hand craft/sewing	Cutting machine 950 c-104b Singer
BDSF-035	Hand craft/sewing	Sewing machine bag617-Singer
BDSF-036	Hand craft/sewing	Scissors 611518
BDSF-037	Hand craft/sewing	Scissors 611518
BDSF-038	Hand craft/sewing	Wad picker-Singer
BDSF-039	Hand craft/sewing	Piercer390905-Singer
BDSF-040	Hand craft/sewing	Metal snap press button hole maker-Singer
BDSF-041	Art	Pallette
BDSF-042	Hand craft/sewing	Multifunctional threading machine including software-Brother780D
BDSF-043	Hand craft/sewing	Papershaper&cutter-Cuttlebag
BDSF-044	Hand craft/sewing	Hand powered wool combing machine-Hand made by Nooson dulaalga LLC
BDSF-044	Food	Sawmill
BDSF-045	Hand craft/ sewing	Hand powered wool combing machine-Hand made by Nooson dulaalga LLC
BDSF-045	Food	Degree saw
BDSF-046	Hand craft/ sewing	Wool comb-Hand made by Nooson dulaalga LLC
BDSF-046	Food	Abrasive
BDSF-047	Hand craft/ sewing	Straight stitch sewing machine Juki DD8700
BDSF-047	Food	Woodborer
BDSF-048	Hand craft/sewing	Cross stitch sewing machine Wiki with 4 threads
BDSF-048	Food	Paintspray
BDSF-049	Hand craft/sewing	Metal snap press button hole maker-No brand
BDSF-049	Cosmetics	Quartz apparatus
BDSF-050	Hand craft/sewing	Cutting machine -LEJIANG
BDSF-050	Cosmetics	pH meter SX-620
BDSF-051	Hand craft/sewing	Washing machine 12kg- NoBrand
BDSF-051	Cosmetics	Water distilling apparatus BV-1
BDSF-052	Hand craft/sewing	Wool scale -DAHONYING
BDSF-052	Cosmetics	Shelves holder
BDSF-053	Hand craft/sewing	Wool comb-Hand made by Nooson dulaalga LLC
BDSF-053	Food	Compressor
BDSF-054	Hand craft/sewing	Straight stitch sewing machine Juki DD8700
BDSF-054	Food	Drill

물품 번호	비즈니스 유형	지급 물품
BDSF-065	Food	Dumpling machine
BDSF-066	Hand craft/sewing	Embroidery machine
BDSF-067	Hand craft/sewing	Felt needle machine
BDSF-068	Hand craft/sewing	Board
BDSF-069	Hand craft/sewing	Cutter machine
BDSF-070	Hand craft/sewing	Cutting table
BDSF-071	Hand craft/sewing	Straight stitch sewing machine/Precious PC8500
BDSF-071	Food	Oven/ Ш а р а х шүүгээ
BDSF-072	Hand craft/ sewing	Steam iron
BDSF-072	Food	Other small tools
BDSF-073	Hand craft/sewing	Hot press
BDSF-073	Food	Blender
BDSF-074	Food	Blender
BDSF-074	Hand craft/sewing	Precious PC-9893 D3-Straight stitch sewing machine
BDSF-075	Food	Refrigerator
BDSF-075	Hand craft/sewing	Precious PC-747-Kanza machine
BDSF-080	Hand craft/sewing	Holding machine/Precious PC1850
BDSF-080	Food	Counter with refrigerator
BDSF-081	Hand craft/sewing	Straight stitch sewing machine
BDSF-082	Hand craft/sewing	Cross stitch machine
BDSF-087	Cosmetics	Shelves
BDSF-088	Cosmetics	Glass disinfecting equipment
BDSF-089	Cosmetics	Iron table
BDSF-090	Cosmetics	Refrigerator with glass doors
BDSF-091	Cosmetics	Air trap
BDSF-092	Cosmetics	Gas cooker
BDSF-093	Cosmetics	Blender
BDSF-094	Cosmetics	Freezer
BDSF-095	Cosmetics	Oil melting apparatus
BDSF-096	Cosmetics	Quartz apparatus
BDSF-097	Cosmetics	Class cabinet
BDSF-098	Cosmetics	Moving table
BDSF-099	Cosmetics	Water distilling apparatus BV-1
BDSF-100	Hand craft/sewing	Brother-Threadmachine
BDSF-101	Hand craft/sewing	Precious- Kanza machine

물품 번호	비즈니스 유형	지급 물품
BDSF-102	Eco-friendly business	Auto Emission tester
BDSF-103	Cosmetics	pH meter SX-620
BDSF-104	Cosmetics	Fume vacuum
BDSF-105	Cosmetics	Freezer CF-200MW
BDSF-106	Cosmetics	Table/Ш и р э э
BDSF-107	Cosmetics	Shelves holder
BDSF-108	Cosmetics	Shelves
BDSF-109	Cosmetics	Shelves
BDSF-110	Food	Honey creaming machineLyson W20088A_Z/ 70l
BDSF-113	Hand craft/sewing	Compressor
BDSF-114	Hand craft/sewing	Drill
BDSF-115	Hand craft/sewing	Cutter machine
BDSF-116	Hand craft/sewing	Bunch machine
BDSF-117	Hand craft/sewing	Straight stitch sewing machine
BDSF-118	Hand craft/sewing	Wool comb machine
BDSF-119	Hand craft/sewing	Reusable boot mold
BDSF-120	Hand craft/sewing	Felt needle machine
BDSF-121	Hand craft/sewing	Sewing machine
BDSF-122	Hand craft/sewing	Steam iron
BDSF-123	Hand craft/sewing	Washing machine
BDSF-124	Hand craft/sewing	Wool comb machine
BDSF-125	Hand craft/sewing	Reusable boot mold
BDSF-126	Hand craft/sewing	Product display shelf
BDSF-127	Hand craft/sewing	Washing machine
BDSF-128	Hand craft/sewing	Steam iron
BDSF-129	Hand craft/sewing	Table
BDSF-130	Hand craft/sewing	Chair
BDSF-131	Hand craft/sewing	Tailor's scissors
BDSF-132	Hand craft/sewing	PFAFF-Felt needle machine
BDSF-133	Hand craft/sewing	Cutter
BDSF-134	Hand craft/sewing	Tools
BDSF-135	Hand craft/sewing	Butterfly-JH8290S Sewing machine
BDSF-136	Hand craft/sewing	Delongi- Electric Heater
BDSF-137	Hand craft/sewing	Press machine
BDSF-138	Hand craft/sewing	WINPARD - Rolling machine

물품 번호	비즈니스 유형	지급 물품
BDSF-139	Hand craft/sewing	Dilatator machine
BDSF-140	Hand craft/sewing	Rubbing machine
BDSF-141	Hand craft/sewing	Cross stitch machine
BDSF-142	Hand craft/sewing	Machine narrow end of trousers
BDSF-143	Hand craft/sewing	Straight stitch sewing machine
BDSF-144	Hand craft/sewing	Fitting model
BDSF-145	Hand craft/sewing	Cross stitch machin
BDSF-146	Hand craft/sewing	Washing machine
BDSF-147	Hand craft/sewing	Steam iron
BDSF-148	Hand craft/sewing	3D printer
BDSF-149	Hand craft/sewing	Ceramic printer
BDSF-150	Food	Flour mixer
BDSF-151	Hand craft/sewing	Stone cutter
BDSF-152	Hand craft/sewing	Drum
BDSF-153	Hand craft/sewing	Hailuulagch huurug
BDSF-154	Hand craft/sewing	Polisher
BDSF-155	Hand craft/sewing	Pailts
BDSF-156	Hand craft/sewing	Weight
BDSF-157	Hand craft/sewing	Hailuulsan meta lhiigch
BDSF-158	Hand craft/sewing	Dush
BDSF-159	Hand craft/sewing	Saw
BDSF-160	Hand craft/sewing	Drilling
BDSF-161	Cosmetics	Threshing machine 0.5
BDSF-162	Cosmetics	Electric cooker
BDSF-163	Cosmetics	Freezer
BDSF-164	Cosmetics	Oil melting apparatus
BDSF-165	Cosmetics	Meet blender
BDSF-166	Cosmetics	Wooden shelf
BDSF-167	Cosmetics	Wooden shelf
BDSF-168	Cosmetics	Table
BDSF-169	Cosmetics	Tool cabinet
BDSF-178	Hand craft/sewing	Oven
BDSF-179	Hand craft/sewing	Steam iron
BDSF-180	Hand craft/sewing	Drum sculpture/б а р и м а л ы н х ү р д
BDSF-181	Eco-friendly business	Old leather sewing machine

물품 번호	비즈니스 유형	지급 물품
BDSF-182	Hand craft/sewing	Cross stitch machine
BDSF-183	Hand craft/sewing	Straight stitch sewing machine
BDSF-184	Hand craft/sewing	Wool comb machine
BDSF-185	Hand craft/sewing	Shoe last 1
BDSF-186	Hand craft/sewing	Shoe last 2
BDSF-187	Hand craft/sewing	Shoe last 3
BDSF-188	Hand craft/sewing	Shoe last 4
BDSF-189	Hand craft/sewing	Shoe last 5
BDSF-190	Hand craft/sewing	Shoe last 6
BDSF-191	Hand craft/sewing	Steam iron
BDSF-192	Hand craft/sewing	Scissors
BDSF-193	Hand craft/sewing	Buttonhole machine
BDSF-194	Hand craft/sewing	Washing machine
BDSF-195	Hand craft/sewing	Small straight stitch machine
BDSF-196	Food	Vegetable dryer
no tag	Hand craft/sewing	Head(accessory part) for metal snap press button hole maker-Prum
no tag	Hand craft/sewing	Set of accessory repair parts HC-21
no tag	Art	Coarse ink, brush
no tag	Art	Coarse paper
no tag	Art	Paper A3
no tag	Hand craft/sewing	Set of sewing needle (141 pieces)
no tag	Food	Drawingbench
no tag	Cosmetics	Ph paper 1-14
no tag	Cosmetics	Soap melting glass bowl

[첨부 6] 참고문헌

- ASEAN(2017), Strengthening Women's Entrepreneurship in ASEAN: Towards increasing women's participation in economic activity.
- BBVAMF(2018), Strengthening Women's Entrepreneurship in ASEAN: Towards increasing women's participation in economic activity.
- Braidford, P. Stone, I. and Tesfaye, B. (2013), Gender, disadvantage and enterprise support lessons from women's business centres in North America and Europe Journal of Small Business and Enterprise Development , Vol. 20 No. 1, pp. 143 164.
- Ettl, K. and Welter, F. (2010), Gender, context and entrepreneurial learning, International Journal of Gender and Entrepreneurship, Vol. 2 No. 2, pp. 108 29.
- IFC (2014), SMEs and Women-owned SMEs in Mongolia.
- Independent Research Institute of Mongolia(2018.10.1.), The End-Line Survey For The Women's Business Center Project - Final Report
- OECD(2018), SME and Entrepreneurship Policy in Kazakhstan 2018, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship
- OECD(2019), SIGI 2019 Global Report: Transforming Challenges into Opportunities, Social Institutions and Gender Index
(https://read.oecd-ilibrary.org/development/sigi-2019-global-report_bc56d212-en#page167)
- World Bank Group, Data of Lending Interest Rate - Mongolia
(https://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.LEND?end=2017&locations=MN&most_recent_value_desc=true&start=2015)
- UN CESCR(1990), General Comment No.2(일반 논평)
- UN OHCHR(2003), FAQ on a Human Rights-based Approach to Development Cooperation
- UN 장애인권리위원회 심의결과
- UN 국가별인권상황정기검토 심의 결과
- UN 경제·사회·문화적 권리위원회 심의 결과
- 아시아재단 사업 자료(사업실행계획서, 사업추진현황서, 사업약정이행 결과서, 관련 data 등)

2019년도 비영리기관 대상 민관협력사업 종료평가표

작성자 : 2019 시민참여종료평가단

● 평가대상 사업명: 몽골 여성 비즈니스 센터 및 인큐베이터 설립 사업(2016-2018/1,539백만원/아시아재단)

평가 기준	심사 항목	배점				구분
1. 적절성	• 수원국 개발전략 및 수요와의 적합성, 우리정부 지원전략과의 적합성	4	3	2	1	매우 적절 4 적절 3 일부 적절 2 미흡 1
	• 사업 설계 및 수행의 적절성	4	3	2	1	
	• 수원국의 주인의식 등	4	3	2	1	
	평균 점수(a)	3.3점				
○ 산정 이유 (평가자 작성)						
2. 효율성	• 사업 비용의 효율성	4	3	2	1	계획된 비용 범위 내 완료 4 계획된 비용의 101~120% 3 계획된 비용의 121%~150% 2 계획된 비용의 150% 초과 1
	• 사업 기간의 효율성 등	4	3	2	1	계획된 기간 내 완료 4 계획된 기간의 101~120% 3 계획된 기간의 121%~150% 2 계획된 기간의 150% 초과 1
	• 투입 자원 대비 성과 달성 정도	4	3	2	1	매우 효율적 4 효율적 3 일부 효율적 2 미흡 1
	평균 점수(b)	3.7점				
○ 산정 이유 (평가자 작성)						
3. 효과성	• 계획한 산출물, 목적, 목표를 달성한 정도	4	3	2	1	당초 계획의 90%이상 달성 4 70% 이상 90% 미만 달성 3 50% 이상 70% 미만 달성 2 50% 미만 1
	• 사회·경제·제도에 대한 긍정적 변화를 견인할 가능성	4	3	2	1	매우 중대함 4 중대함 3 일부 중대함 2 미흡 1
	평균 점수(c)	3.5점				
○ 산정 이유 (평가자 작성)						
4. 지속 가능성	• 인력·제도·재정의 지속가능성 준비도	4	3	2	1	매우 지속가능 4 지속가능 3 일부 지속가능 2 지속 불가능 1
	• 유지·관리체계의 지속가능성 등 준비도	4	3	2	1	
	평균 점수(d)	3점				
○ 산정 이유 (평가자 작성)						
종합 점수 (a+b+c+d)		13.5점				
종합 평가 등급						성공적

〈종합 평가등급〉

평가등급	점수	정의
매우 성공적	14점 이상	당초 계획했던 성과를 초과해서 달성했거나, 초과 달성된 성과가 미래에도 지속적으로 유지·관리 될 수 있을 것으로 판단되는 상태
성공적	11점 이상 14점 미만	일부 성과 미달에도 불구하고 전체적인 사업의 단기 및 중장기 성과는 달성되었으며, 사업의 당초 추진 사유가 적절하게 유지되며 실행 및 운영과정이 효율적으로 진행되고 있는 상태
부분 성공적	8점 이상 11점 미만	당초 계획했던 성과가 일부 달성되지 못했거나, 달성된 성과의 지속가능성에도 일부 문제가 발생할 소지가 있는 상태
미흡	8점 미만	전체적으로 사업이 기술적 또는 사회·경제적으로 실패한 것으로 판단되는 상태로서 당초 계획했던 성과의 기초적인 부분만 충족되고 대부분이 달성되지 못했거나 못 할 것으로 예상되는 상태

첨부 : 종료평가결과보고서(필첨)

협력단 등록번호 : 시민 2020-05-294

2019 시민참여 종료평가단 결과보고서(몽골편) :

II. 아시아재단

발 행 : 2019년 12월

발 행 인 : 손혁상

발 행 처 : 한국국제협력단

주 소 : 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825(우:13449)

전 화 : 1588-0434

팩 스 : 031) 740-0260

홈페이지 : <http://www.koica.go.kr>

I S B N : 978-89-6469-575-3 (93320)

본 자료집의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락 없이 무단 전재와 복제를 금합니다.

등록번호

시민 2020-05-294

2019
시민참여 종료평가단 결과보고서(몽골편)
Ⅱ. 아시아재단



KOICA 한국국제협력단

13449 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825
Tel. 1588-0434 Fax. 031-740-0765
<http://www.koica.go.kr>