



联合国儿童基金会

执行局

2024 年年会

2024 年 6 月 11 日至 14 日

临时议程*项目 10

对儿基会宣传方法的评价

摘要**

摘要

自 1946 年成立以来，儿基会一直是全球儿童权利和福祉的坚定捍卫者。在《儿童权利公约》、《消除对妇女一切形式歧视公约》和《人道主义行动造福儿童的核心承诺》所载原则的指导下，儿基会的各项宣传倡议坚定不移地致力于影响决策者、与利益攸关方接触并动员公众采取切实的行动来支持儿童。儿基会《2022-2025 年战略计划》重申了这一持久承诺，其中确认宣传的关键作用是实现宏伟目标和确保不让任何儿童掉队的不可或缺的手段。执行主任在 2020 年批准的全球宣传优先事项已在儿基会《2022-2025 年战略计划》的综合成果和资源框架中得到牢固确立，每个优先事项都配有一项综合全球战略，且正在全球、区域和国家各级实施各项战略。

儿基会评价办公室与全球传播和宣传司合作，委托对儿基会宣传方法进行可评价性评估和形成性评价。评价在 2022 年 11 月至 2023 年 7 月期间进行，有两个相辅相成的目的。形成性评价的目的是提高宣传工作的成功率，积极主动地阐明支持儿基会《2022-2025 年战略计划》的宣传方法，并确定可对现有宣传结构、支持要素和相关计划进行哪些早期调整，以期提高宣传工作的成功率。可评价性评估的重点是确保当前战略计划在 2025 年结束之前，能够对宣传工作进行有意义的总结性评价。

* E/ICEF/2024/10.

** 评价报告的摘要正在以所有官方语文分发。可从儿基会评价办公室网站获得英文版完整报告（见附件）。

说明：本文件全文由儿基会负责处理。



评价提供了重要和及时的证据，以指导儿基会的宣传战略，提高宣传成功的可能性。它强调了宣传作为一项变革战略的重要意义，并将其纳入儿基会战略计划的所有目标领域，作为为儿童取得成果的一种基本方法。

评价得出结论认为，虽然儿基会已将宣传确定为一项关键职能及其工作不可或缺的一部分，但仍需要建立适当的资源结构，使总体宣传目标的设定不会脱离宣传规划和方案编制、扩大财政资源、提高机构灵活性和维持多部门方案办法等工作中明确定义的各项职责。评价承认，全球宣传优先事项为核心宣传领域提供了组织重点和方向，同时也指出，有必要将自下而上和自上而下的方法结合起来，以促进这些优先事项得到更广泛的实施。

根据报告中提出的调查结果和结论，评价提出了九项建议，这些建议由主要的内部和外部利益攸关方共同提出并确认。

供执行局审议的决定草案要点载于第六节。

一. 导言

A. 评价主题的背景

1. 宣传是一个经过深思熟虑的过程，需要以确凿的证据为基础，直接和间接影响决策者、利益攸关方和相关受众，从而支持和实施有助于实现儿童和妇女权利的行动。¹在其使命宣言的第一行，联合国大会授予儿基会的使命是“倡导保护儿童权利、满足儿童的基本需求，并为他们提供广泛的发展机会以充分发挥自身潜能”。²儿基会的宣传工作以《儿童权利公约》、《消除对妇女一切形式歧视公约》和《人道主义行动造福儿童的核心承诺》所载原则为指导。

2. 在过去几年中，儿基会进行了重要的结构改革，以加强其宣传和传播优势，应对各种挑战。为了确保儿基会以有效的宣传和传播为驱动力，让宣传和传播工作形成合力，推动为儿童取得成果，2022年1月，传播司更名为新的全球传播和宣传司，这也使该司和方案小组能够建立更密切的伙伴关系。在儿基会《2022-2025年战略计划》中，宣传已被纳入所有目标领域，作为为儿童取得成果的关键途径，同时也作为一项重要的变革战略。

3. 执行主任在2020年批准的全球宣传优先事项（GAP）已在儿基会《2022-2025年战略计划》的综合成果和资源框架中得到牢固确立。每个优先事项都配有一项综合全球战略，且正在全球、区域和国家各级实施各项战略。这四个全球宣传优先事项是：

(a) 全球宣传优先事项 1：在全球范围内掀起一场疫苗可负担性、可获得性和公平性运动，为加强基层医疗保健做出贡献，这有助于实现《2022-2025年战略计划》的目标领域 1。

(b) 全球宣传优先事项 2：推动解决学习危机的全球宣传工作，优先考虑最弱势和边缘化的儿童，包括通过缩小数字鸿沟，这有助于实现《2022-2025年战略计划》的目标领域 2。

(c) 全球宣传优先事项 3：获得投资和行动承诺，以支持和保护儿童和青年的心理健康，消除导致不良人生轨迹的忽视、虐待和童年创伤，这有助于实现《2022-2025年战略计划》的目标领域 1 和 3。

(d) 全球宣传优先事项 4：与儿童合作并为儿童服务，解决环境退化和气候变化问题，使他们能够获得清洁的水和空气以及安全和可持续的环境，这有助于实现 2022-2025 年战略计划的目标领域 4。

除这些优先事项外，纳入当前战略计划的宣传变革战略还包括宣传消除儿童贫困和提供包容性社会保护（目标领域 5）以及人道主义宣传等领域。

4. 尽管长期以来宣传工作在儿基会的任务和战略计划中占据突出位置，但儿基会从未对其宣传工作进行过全面的整体评价。多边组织业绩评估网（MOPAN）

¹ 联合国儿童基金会（儿基会），《宣传工具包：影响改善儿童生活的决策指南》，儿基会，纽约，2010年。

² 儿基会使命宣言。

对儿基会进行的 2021 年评估确认，儿基会在利用现有的机构监测系统衡量和量化规范性宣传工作方面存在挑战。为此，对宣传工作进行的这项早期评价提供了一个机会，可借以了解儿基会宣传工作的现状，最大限度地提高各级宣传工作的成功率，并为今后在本战略规划结束时进行的最终评价奠定基础。

B. 宗旨、目标、范围和预期用户

5. 评价有两个相辅相成的目的：

(a) **形成性评价**的目的是提高宣传工作的成功率，积极主动地阐明支持儿基会《2022-2025 年战略规划》的宣传方法，并确定可对现有宣传结构、支持要素和相关计划进行哪些早期调整，以期提高宣传工作的成功率。

(b) **可评价性评估**的重点是确保在当前战略规划结束（2025 年）之前，能够对宣传工作进行有意义的总结性评价。它侧重于收集当前宣传变革战略以及规划、监测、评价和报告系统在内在逻辑性和设计合理性方面的证据。辅助性目的是改进儿基会《2022-2025 年战略规划》中的宣传变革战略所依据的变革理论（以及变革做法），确定哪些因素有助于对儿基会宣传工作对《战略规划》的总体成功所做贡献进行有意义的评价，并在宣传活动和和其他工作的整个期间及时、全面地提供所需信息。

6. 评价主要关注两个关键问题：(1) 儿基会如何进一步提高其宣传工作的效力？(2) 可采取哪些步骤确保宣传战略为今后的最终评价做好准备？

7. 评价的总体范围包括多个组织层面，以宣传变革战略和《2022-2025 年战略规划》为参考。2019-2022 年期间的全球传播和宣传战略也有助于为分析提供信息，对《2022-2025 年战略规划》的年中审查以及对全球宣传优先事项的修订也是如此，全球宣传优先事项的结构继承了儿基会在 2018 年至 2021 年期间实施的上一个事业框架。其地理范围是全球性的（即包括所有关注层面：全球、区域、国家和地方各级），而时间范围是 2022-2025 年。为确保这项工作并不意味着只有全球优先事项才值得高度关注，还审查了源自各组织层面（包括儿基会国家委员会）的宣传优先事项。然而，全球宣传优先事项最受关注。评价包括重点评估各组织层面如何协作，以在整个儿基会范围内产生影响。评价还考虑了组织能力，包括概念化、有利环境、实施以及证据的生成和使用。

8. 主要预期用户包括总部一级的工作人员、区域办事处、国家办事处和办事处分处在机构和业务方面参与宣传办法实施工作的工作人员以及国家委员会的工作人员。次要预期用户包括捐助方和会员国、儿基会合作伙伴、其他执行伙伴和权利持有者以及次要合作伙伴。

二. 方法

A. 总体方法

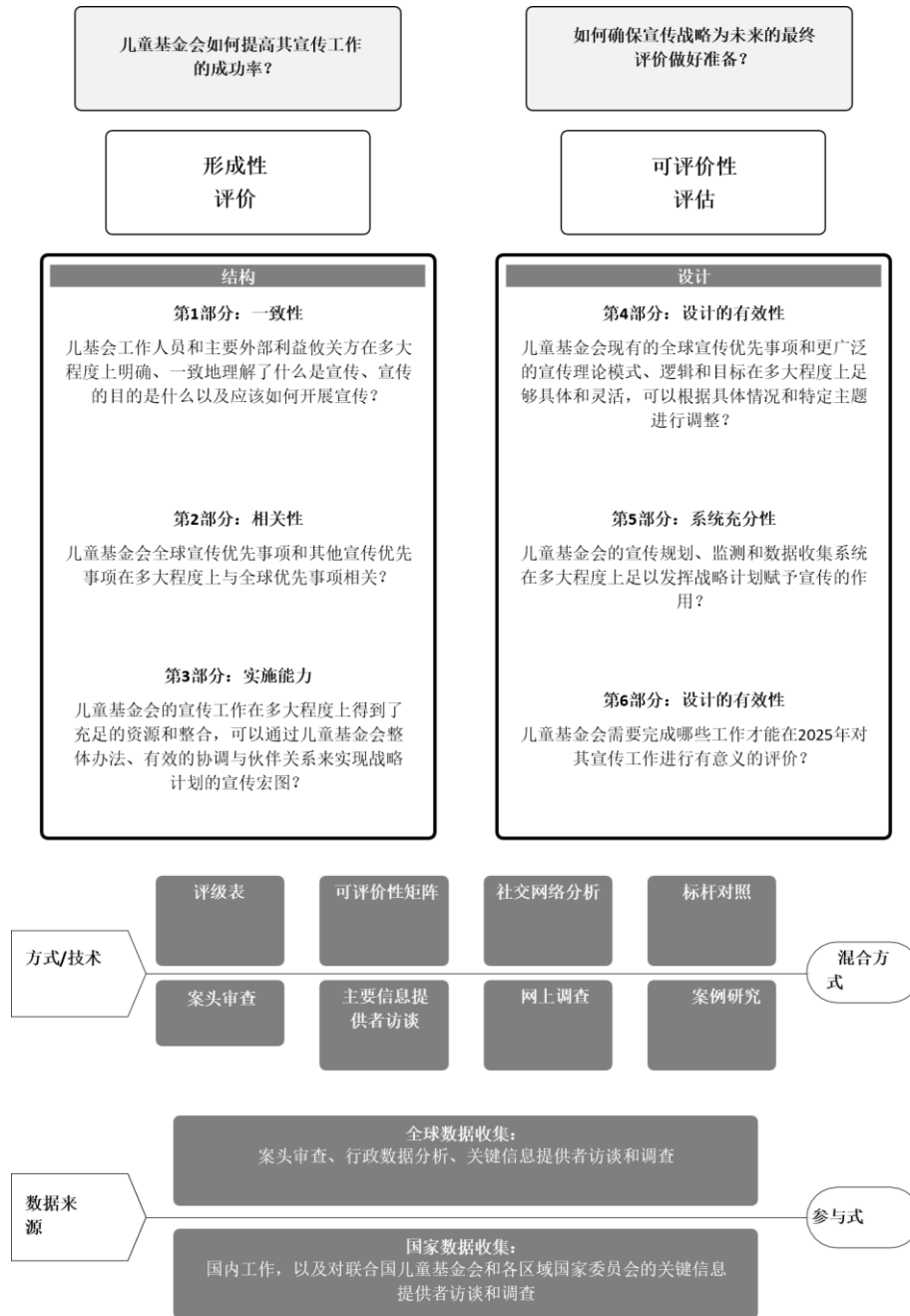
9. 评价根据儿基会和联合国评价小组的相关规范和标准以及评价道德准则进行。评价设计纳入了性别平等和其他跨领域考虑因素。评价方法结合使用了定性和定量战略，利用互补的信息来源，并确保将跨领域问题纳入评估。评价遵循了

开放和灵活的方法，并考虑了不同类型的三角分析（数据、方法和研究者三角分析）。它还采用了一种注重改进、具有前瞻性和形成性的方法，旨在确定儿基会宣传变革战略在设计和实施方面目前存在的优缺点。该方法以理论为基础，以应用为中心，具有参与性。它考虑了一种对复杂性有充分认识的系统思维方法，将最终的特别关注点放在在宣传计划的各个层面建立预期的相互联系和相互依存关系上。评价审查了 300 多份文件，进行了约 100 次访谈，分析了以全球宣传优先事项、人道主义宣传、儿童贫困和包容性社会保护为重点的六个案例研究³，并审查了一项有 300 多份答复的全球调查的结果。

10. 图 1 概述了评价的目标、方式、问题、方法和数据来源。

³ 案例研究涉及儿基会在阿富汗和印度尼西亚的国家办事处，儿基会在东部和南部非洲、中东和北非、西部和中部非洲的地区办事处和国家办事处，儿基会意大利委员会-Onlus 基金会，以及儿基会英国委员会。

图 1
评价方法和方式



资料来源：评价小组。

分析框架和数据收集工具

11. 下表概述了方法策略和数据收集技术。

表 1
数据收集策略

方法策略	研究技术	数据收集工具
定性策略 (内容分析、话语分析)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 文献和案头审查（一手数据和二手数据） ▪ 半结构式访谈 ▪ 焦点小组讨论 ▪ 验证研讨会 ▪ 社交网络分析 ▪ 标杆对照 ▪ 专家意见 ▪ 观察 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 主要信息提供者访谈规程 ▪ 分析框架/矩阵 ▪ 观察日记/笔记
定量策略 (描述性和/或推断性统计分析)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 案头研究（一手数据和二手数据） ▪ 网上调查 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 评分工具（仅部分指标） ▪ 审查说明 ▪ 调查问卷

资料来源：评价小组。

12. 为了确保数据收集工具的可靠性，实施了若干内部质量保证程序，例如确保定性数据类别的定义清晰，所有小组成员对每个关键概念的理解一致。使用四级评分表评估证据置信度，评级范围从弱三角分析的单线证据到非常强三角分析的多线证据和多级证据。

13. 社交网络分析侧重于将全球宣传优先事项与不同的合作伙伴联系起来，以确定潜在的合作领域并产生协同效应。评价小组还开展了一项标杆对照工作，就其他机构和组织如何理解、设计、实施、监测和评价宣传工作提供了意见，并总结了它们迄今为止的经验教训。

14. 共举办了八次验证研讨会。其中包括举办了四次变革理论研讨会，以审查和验证每个全球宣传优先事项的变革理论，并提出一个总体转型理论，为儿基会在发展和人道主义背景下的宣传变革战略建立一个全球框架。此外，还举办了三次内部研讨会，以验证评价结果和初步结论，并举行了一次会议来共同提出各项建议。

局限性和缓解措施

15. 从结果层面评估组织业绩不在本次评价的范围之内。评价的目的不是对实施过程进行全面和详细的分析，也不是评价迄今取得的成就，而且分析不包括对资源有效利用的评估。评价将重点放在四个全球宣传优先事项上，并涵盖了宣传工作在战略计划的所有目标领域做出的贡献。调查结果在整个组织内的通用性被认为存在局限。评价考虑了具体情况的结果（案例研究结果）以及更广泛的数据集（调查、进度报告、监测数据、供资数据等），以归纳出主张和结论。此外，还为调查结果和结论确定了明确的范围和界限。

三. 调查结果

16. 儿基会内部对宣传有明确和宽泛的定义，并且工作人员了解宣传的重要性和相关性。工作人员普遍理解宣传的目标和主要的宣传方法，尽管儿基会开展业务的背景各不相同，并且宣传定义的宽泛造成了一些混乱。对主要信息提供者的访谈结果表明，总体而言，各级信息提供者都提到了“宣传”的重要性，并认识

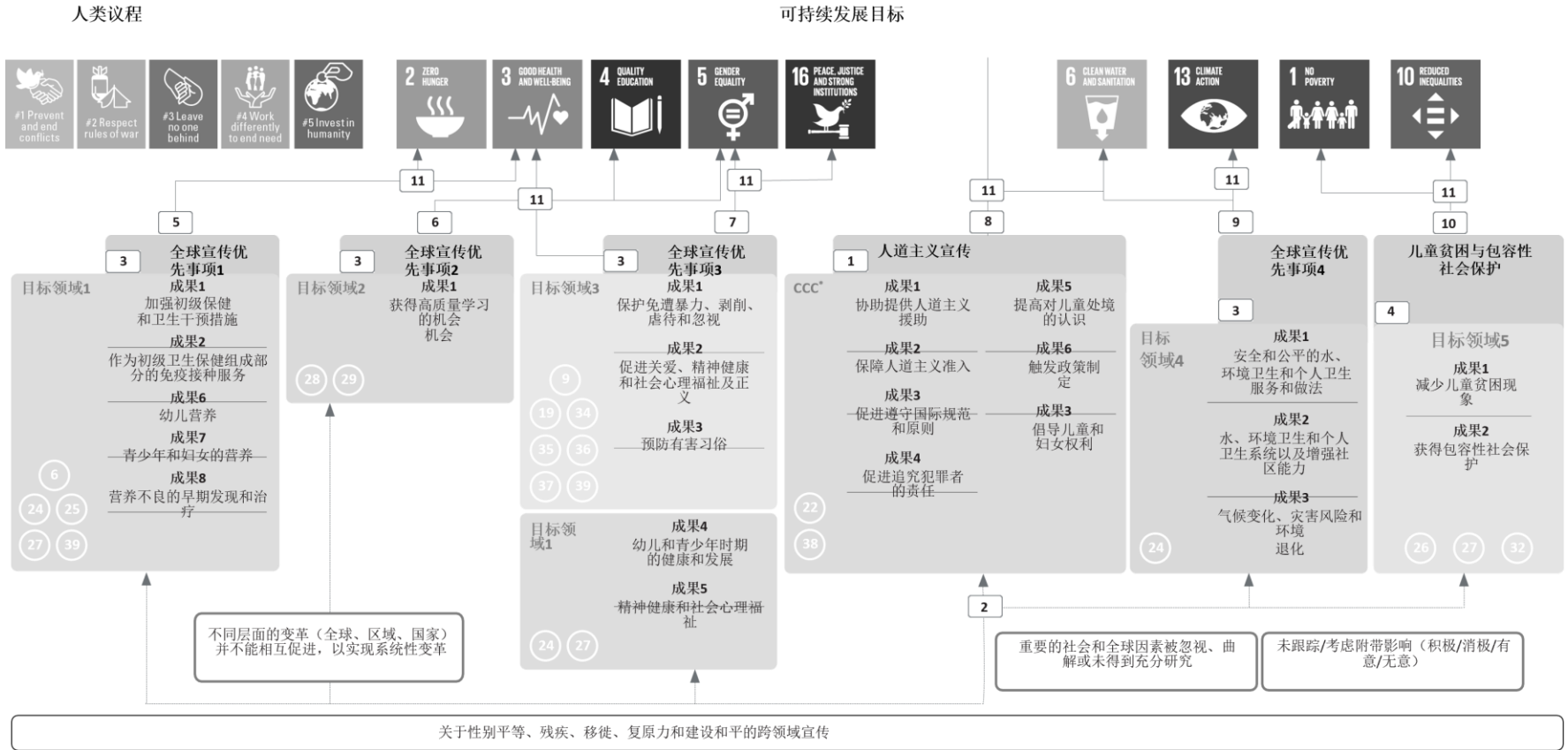
到宣传不仅仅是沟通，更是通过数据、证据、方案编制和筹资来影响变革，从而促进各级政策和方案的变革。筹资仍被视为宣传的主要目标之一。儿基会在宣传方面的优势包括其影响力、品牌、任务和吸引青年参与的能力。然而，与其他组织相比，儿基会在某些情况下大胆发声的能力有限，敏捷性、宣传能力和优先事项制定等限制因素影响了儿基会的宣传工作。

17. **儿基会对宣传的定义与其他相关组织共享的全球定义一致**，后者主要侧重于努力在各级产生影响，进而实现系统性变革。儿基会制定和整合宣传优先事项的方法更多的是自上而下，而其他组织则采用自下而上的方法（从地方到全球）确定优先事项，或双向（自上而下和自下而上）确定优先事项，或按地域确定优先事项。

18. **全球宣传优先事项与《2022-2025 年战略计划》中的大多数专题领域保持一致**，不一致之处主要集中在儿童贫困、包容性社会保护以及与快速消除艾滋病毒/艾滋病相关的具体领域。全球宣传优先事项结构的主要优势在于，它有助于优先考虑核心宣传主题，从而使全组织能够采取一致的方法。全球宣传优先事项还通过统一宣传重点和信息，同时跟踪、汇总和整合从国家到全球层面的成果，并就宣传优先事项保持方法上的一致性，从而有助于使儿基会更具战略性和更加注重成果。

19. 根据每个全球宣传优先事项经验证的变化理论，并考虑到其他相关领域，评价小组设计了一个转型理论。转型理论的目标是为儿基会在发展和人道主义环境中的宣传变革战略建立一个全球框架。其中包括解释应该如何进行变革的关键要素，以及变革战略直接有助于实现的具体总体目标。其逻辑和要素包括反馈循环、负面贡献和假设，后者规定了在各个层面发生变革的必要条件，进而为主要目标做出贡献。下图 2 说明了转型理论。

图 2
儿基会全球宣传战略转型理论



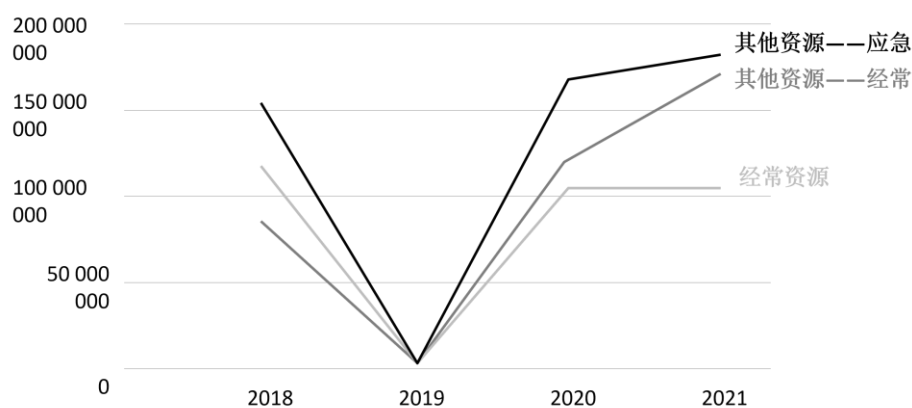
假设

- | | |
|--|--|
| <p>1. 根据部门承诺和方案办法，人道主义宣传与全球宣传优先事项和其他相关优先事项涵盖的所有相关领域相关联，是人道主义行动造福儿童的核心承诺的一部分。</p> <p>2. 采取相关协调措施，确保紧急方案办公室、全球传播和宣传司以及方案小组高效合作，实现相关宣传目标。在国家、区域和全球各级以协调一致的方式实施人道主义宣传战略，以解决优先的儿童权利问题和关键的方案编制或政策差距。制定明确的宣传和传播角色和责任，以及相关的宣传和传播战略。</p> <p>3. 定期修订全球宣传优先事项的变革理论，确保其相关性和对指定目标领域成果的贡献。此外：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 传播和宣传变革战略与为战略计划考虑的其余八项变革战略相辅相成，并产生协同增效作用。 • 没有任何组织、实体或网络可以管理、控制或监督转型；协同互动推动并加快了变革进程，儿童基金会系统地记录了为实现各级变革所发挥的作用。 • 培育和维持联盟，确保所有相关利益攸关方都有共同的愿景和宣传战略，并为实现预期目标做出有意义的贡献。 • 全球宣传优先事项举措遵循复杂性理论方法，即在制定和实施相关行动时运用系统思维。这尤其意味着要识别干预措施的简单和复杂方面，以便加以妥善解决，同时系统地监测变革理论中包含的相互关系和关键假设。 • 促进跨部门/全球宣传优先事项的合作，以实现系统性变革。最大限度地利用知识共享系统，促进集体学习和经验交流。 <p>4. 社会保护发展了一种变革理论，寻求与各级全球宣传优先事项的协同作用和互补性。全球传播与宣传司包括与儿童基金会社会保护小组联合开展的具体活动/次级活动。</p> | <p>5. 全球宣传优先事项1确保疫苗、营养和气候之间的相关相互联系得到有效落实，寻求与其他相关全球宣传优先事项的潜在协同作用，以最大限度地纳入儿童生存概念。优先国家名单会相应更新。</p> <p>6. 全球宣传优先事项2继续探索与全球宣传优先事项3和全球宣传优先事项4以及人道主义宣传的互补性，从而利用更多机会与私营部门的各个组织开展合作。</p> <p>7. 全球宣传优先事项3继续加强全球宣传优先事项2的成果，并探索与全球宣传优先事项4和全球宣传优先事项1建立联系的其他方式，因为有一系列共同的合作伙伴。优先国家名单会相应更新。</p> <p>8. 根据部门承诺和方案办法，人道主义宣传与全球宣传优先事项涵盖的所有相关领域和其他相关优先事项相关联，是人道主义行动造福儿童的核心承诺的一部分。</p> <p>9. 根据联合国儿童基金会《可持续发展和气候变化行动计划》，明确确立了全球宣传优先事项4的重点，以确保其跨领域性质得到有效实施，并在其他全球宣传优先事项领域和更多领域得到体现。</p> <p>10. 社会保护已列入全球传播和宣传司的工作计划，并有具体的活动/次级活动供联合合作。</p> <p>11. 宣传利益攸关方（儿基会、合作伙伴及其他方）与其他相关内部和外部网络（如数字化转型、创新、伙伴关系和参与等，以及促进儿童权利的外部组织等）进行联系和接触，以确保产生协同作用。价值观、原则和相关行动有助于在最高层面实现系统转型，为实现可持续发展目标做出贡献。全球和地方视角相互关联、融为一体，以确保地方一级的宣传工作充分地因地制宜并立足于实际，同时能够汇总成果、跟踪重大规模的变化并为全球一级提供信息。创新的衡量方法是对现有标准化指标的补充，可以对已实现变革的程度和深度做出细致入微的解释。</p> |
|--|--|

资料来源：评价小组。

20. 自 2018 年以来，儿基会分配给宣传工作的资金一直在波动，但儿基会分配给宣传工作的资金仍多于所分析的其他组织。分配用于宣传的资金占儿基会供资总额的比例在 3.5% 至 5% 之间波动，2019 年大幅下降，当时宣传工作仅占儿基会总预算的 0.22%。不考虑 2019 年的情况，分配给宣传工作的资金平均占总额的 4.3%。下图显示了一段时间内宣传资金的全球趋势。

图 3
2018-2021 年全球宣传资金趋势（美元）



资料来源：儿基会数据。

21. 对每个区域的分析表明，各区域和各时间段的宣传资金总额和比例差异很大。在所分析的时期内，西非和中非地区的宣传支出总额近 1.7 亿美元，而欧洲和中亚地区的宣传支出不到 3200 万美元（甚至不如西非和中非地区的 20%）。总部的宣传支出在所有区域中处于中等水平。

22. 尽管包括公共、政治、人道主义和商业宣传在内的宣传和传播活动收得了大量资源，但各级（特别是总部）都对用于宣传的财政资源有限表示关切。不过，参与宣传工作的人大多认为资源得到了有效利用。平均而言，64% 的信息提供者对资源的充分使用持肯定态度。2023 年，儿基会将 5% 的员工直接分配给传播和宣传工作，少于其他接受评估的组织。儿基会 17% 从事宣传工作的工作人员在总部工作，这与儿基会工作人员的全球分布情况接近（80% 的宣传工作在区域和国家层面进行，20% 的工作在总部层面进行或得到支持）。

23. 除了确保在不同层面对宣传工作进行适当的战略规划，并确定和遵循明确的作用和责任之外，没有发现其他更具成本效益的主要替代性战略。必须根据形势需要，打破各自为政的局面，最大限度地发挥全球宣传优先事项和其他相关宣传优先事项之间的协同作用。关于不同层面的合作，可以在全球层面进一步考虑发挥儿基会国家委员会在宣传方面的专门知识，更密切的合作才能产生更好的宣传程序和结果。

24. 儿基会的宣传能力建设倡议对于提高各级工作人员的技能至关重要。大多数信息提供者认为，他们熟练掌握了基本的宣传技术，但缺乏高级技能，尤其是政治情报方面的技能。一些信息提供者指出，在全球和国家层面都缺乏政治情报以及制定和影响政策要求的能力。儿基会英国委员会在 2021 年联合国气候变化

会议（通常称为 COP26）背景下开展的宣传工作是一个例外，被认为是一种良好做法，其中因为获得政治情报而极大地促进了战略规划和具体行动。国家层面的信息提供者（特别是来自儿基会国家委员会的信息提供者）表示，与区域和全球层面的同行相比，他们在实施宣传举措方面得到了更多支持。有限的筹资技能给全球宣传优先事项团队（特别是在总部的团队）带来了挑战。没有开展强制性的宣传培训。

25. 宣传的作用、责任和协作是在全球范围内界定的，但这种方法在主要规划文件中缺乏系统性。“儿基会组织纲要”界定了宣传方面应履行的全球作用、责任和应开展的协作，这是关于儿基会内现有职能、责任线和问责线的参考文件。但这一方法没有系统化，也没有反映在主要规划文件中，而且在全球层面，在界定各司的宣传作用和问责方面仍然存在矛盾。一个被确定为总部良好做法的例外情况是，全球传播和宣传司为人道主义宣传设立了一个特定角色，负责与紧急方案办公室联络，加强协调，并确保在两个共同牵头司的支持下，在人道主义环境中有效完成宣传工作的因地制宜。

26. 尽管有充足的能力，但据报告，儿基会的有效性受到以下因素的阻碍：凝聚力有限、各司各小组之间的竞争方式以及全球层面的官僚结构——这些因素妨碍了决策速度和灵活性。在整合全球和国家宣传时，作用和责任定义的局限性也显露无遗。

27. 国家和区域办事处正在转向更加注重宣传，同时保持现有人员、传播角色和技能组合。尽管各小组各司在协调和交叉合作方面不乏相关实例，但内部和外部的协调挑战依然存在。内部挑战包括如何整合不同层面的宣传工作，改善总部各司之间的全球宣传优先事项协调。在外部，与民间社会组织协调的结构有限被认为是主要挑战。宣传网络已经存在，但缺乏具体的发展和加强战略。

28. 全球宣传优先事项的变革理论包括若干重要的要素，但缺乏因果关系假设、反馈循环和对不同层面变革如何进行的解释。找出了障碍和限制，但没有明确指出来源和基本原理假设。建议定期修订并根据不同情况进行调整，但缺乏具体的方法来根据复杂程度确定宣传工作的不同组成部分并对其进行分类。资金限制导致非优先领域依靠基于项目的资金开展宣传工作。

29. 为适应 2019 冠状病毒病疫情后的形势，对全球宣传优先事项进行了调整，其中第一和第二优先事项的调整幅度最大。尽管全球宣传优先事项显示出一定程度的适应性，但在迅速变化的全球背景下保持其相关性并考虑新出现的问题在全球层面仍被视为一项挑战。全球宣传优先事项的整合主要是自上而下的，尽管也发现了一些自下而上整合的例子。需要更有效地将宣传工作纳入实践，特别是在国家办事处层面。获得关于伙伴关系的系统信息的机会非常有限，这阻碍了寻求互补性和在不同层面让合作伙伴参与进来的能力。通过使用宣传核心标准指标，全球、区域和国家层面的规划程序和工具与战略计划目标显示出明确联系。儿童贫穷和包容性社会保护虽然没有被指定为全球宣传优先事项，但有助于总体宣传战略和战略计划目标领域 5。不过，这两者并非全球传播与宣传司宣传科的工作重点，主要是通过支持和能力建设举措来实现。

30. 通过使用宣传核心标准指标，全球、区域和国家层面的规划程序和工具与战略计划目标显示出明确联系。在国家层面（包括国家办事处和儿基会国家委员会），在全球范围内部署了七个宣传核心标准指标，并要求所有国家办事处采用这些指标。这大大有助于确保规划与战略计划目标之间存在充分联系。这些指标与全球宣传优先事项以及人道主义、儿童贫困和包容性社会保护宣传工作相关联。

31. 以往评价中就宣传相关问题提出的建议数量非常有限，特别是考虑到迄今为止还没有就这一问题开展过全球性评价。尽管如此，所确定的一些例子可以与相关评价中与规划有关的建议联系起来，如衡量在发展背景中，特别是在人道主义背景下是否存在宣传战略的努力，以及确保每项宣传工作或战略都以变革理论为基础的举措。

32. 宣传工作的监测和评价系统包括基线、目标、数据收集周期、监测责任、核查来源、透明度措施和报告机制等关键要素。总体而言，宣传指标设计得不错，但衡量儿基会在实现宣传目标和背景因素方面的作用的能力有限。某些指标模板的分析程度各不相同，而且并非都符合既定标准。在成果评估模块中，该系统缺乏关于每项活动成本或指标的信息。性别平等和包容残疾的指标被纳入具体计划，但主要的监测和评价系统没有充分考虑到这些指标的响应性，至少在宣传方面是如此。还缺乏关于以对复杂性有充分认识的方式监测宣传举措的说明。方法说明没有提到数据收集的周期性，也没有充分利用定性评论来增进对宣传结果的理解。现有的宣传和传播标准指标更侧重于衡量传播效果，而不是宣传活动的变革途径。

33. 宣传工作者承认，目前在衡量和报告宣传工作方面存在局限性，有必要接受监测和评价方面的不确定性，并收集更多定性数据，以便更好地了解结果。为扩大对监测进程和中级成果的关注，推出了监测和评价工具并做出相应的努力（如宣传核心标准指标、“成功故事”等），这在国家和全球层面都受到积极欢迎。

34. 调查结果显示，更深入参与宣传举措的工作人员对通过监测和评价系统产生的证据在宣传决策方面的效用持更积极的看法。与区域一级的信息提供者相比，国家一级的信息提供者（儿基会国家办事处和国家委员会）对通过监测生成的数据的效用持更积极的看法。按照这一趋势，在评估监测和评价数据和证据在宣传相关决策中的实际使用情况时，国家一级的信息提供者持更积极的看法。在监测和评价系统对开展宣传活动的不同环境的敏感性方面，国家一级，特别是国家委员会一级的信息提供者表达了更为积极的看法。

35. 受访者认为国家一级的监测和评价资源及工作人员有限，并认为需要对监测和评价给予更多支持。在全球一级强调了修订全球宣传优先事项变革理论和指标的必要性。受访者认为国家一级的监测和评价资源和工作人员有限，且全球宣传优先事项依赖于外部供资，导致监测和评价活动受到影响。汇总各办事处的成果是在全球一级宣传报告工作中确定的主要差距。在国家一级，主要报告工具并没有在特定章节中具体论述宣传问题，而是将其作为一个跨领域的主题。目前根

据战略计划目标进行报告的结构被认为削弱了国家一级宣传工作具体成果的醒目度。

四. 结论和未来的方向

36. **儿基会已将宣传作为一项不可或缺的职能，将其无缝地融入自身的核心工作。**为将宣传作为一项有效的综合关键职能而采取的措施包括重大的结构和方案变革，以及为增强能力、提高技能和促进各级参与而做出的努力。虽然这些进程仍在巩固之中，但已经显现了积极的成果，体现为工作人员理解和认识到宣传的重要性和相关性，同时整个儿基会的宣传技能得到提高。各级信息提供者都认为，在开展宣传工作时必须具有战略眼光，以确保各单位、各小组和各司对宣传工作有明确和共同的认识。

37. **当务之急是建立与儿基会雄心勃勃的宣传目标相一致的适当资源结构。**仍需实施可持续的资金流结构，以支持作为变革战略的宣传活动，并促进实现战略计划目标。虽然变革管理战略已在全球范围内实施，但还需要全面运作和系统化，以便在各级有效建立明确的责任线。儿基会在宣传方面的雄心仍然需要有相应的**资金**和人力资源结构来配合，特别是在全球一级，但在区域和国家两级也是如此。

38. 向综合宣传工作的转变需要实施相关的内部战略和程序，以采用全组织的宣传方法。在这方面发现了若干差距，儿基会可以在这方面采取更具战略性的**方法**，在各个层面和不同环境中开展宣传工作。尽管如此，信息提供者认为现有财政资源得到了高效的使用。提高成本效益主要依赖于确立明确的宣传作用和责任，并在宣传工作中采取更具战略性的方法。

39. **虽然发现了一些积极的例子，但仍然缺乏对宣传作用的全面定义和战略方法，因而妨碍了宣传方面的协调。**过去的经验突出表明，在制定基于全球专题支柱的全面宣传战略时，有效合作至关重要。战略计划的愿景文件强调了承认宣传作用和确立综合工作方法作为核心职能的重要性，但这些目标仍未完全实现。

40. **全球宣传优先事项让儿基会明确了工作重点，从而确保在确定的时间段内为特定领域提供一致的支持。**全球宣传优先事项之间相互促进的巨大潜力得到了确定。关于选定的专题领域是否仍然具有现实意义，是维持现有的优先事项还是推出新出现的**议题**，以及如何如何在现有全球宣传优先事项的背景下做到这一点而不削弱成果和努力，仍存在一些争论。

41. 评价结果显示，这些全球宣传优先事项有足够的适应性水平，包括对 2019 冠状病毒病疫情后形势的适应性。有必要加强现有的方法、机制和工具，以更系统的方法定期分类、审查和适应背景变化。非优先领域在多大程度上被纳入关键部门的战略和计划，仍是一个有待解决的问题。

42. 从战略角度来看，目前整合宣传的方法主要是单向的（自上而下），可以进一步加强该方法，并根据当地的实际情况进行有意义的调整，更多地采用自下而上的方法。重点不仅在于保持现实意义，还在于确保有效跟踪实现宣传成果的进展情况。

43. **为了更好地对宣传工作进行有意义的、注重成果的评价，必须采用与宣传工作的性质相一致的、对复杂性有充分认识的方法。**有迹象表明，工作人员能够从容应对不确定性，并理解宣传工作的复杂性。

44. **相关的宣传工作可与专题专家和宣传专家一起完成。**人们曾认为儿基会需要在特定领域拥有强大的方案专业知识才能进行有效宣传，这种看法正在转变。虽然这一观点尚未在儿基会内得到广泛接受，但越来越多的人认为，以前的观念已过时，因为相关的宣传工作可以在专题专家、宣传专家、儿基会证据职能部门的支持下以及通过研究和数据分析获得的外部支持下完成。儿基会在最初犹豫不决的情况下，迅速适应了 2019 冠状病毒病疫情形势，开始发起反对关闭学校的运动，正是这一转变的进一步例证。

45. 儿基会历来注重方案，现已逐渐认识到全球宣传的重要性，即使是在与方案倡议无关或没有广泛联系的领域也是如此。这一转变强调了儿基会致力于解决气候变化和青少年心理健康等重大全球问题，同时越来越多地与中等收入国家合作，这些国家可能不一定要提供服务，而是侧重于推进关键的政策框架和改革。然而，这些努力将完善的疫苗、卫生、儿童生存和教育方案结合在一起。这标志着组织逻辑的转变，即宣传工作现在与历史方案经验以外的领域联系在一起。它反映了儿基会适应性强，愿意保持相关性并解决其传统重点领域之外的关键问题。

46. **具有战略眼光是采用全组织综合宣传方法的关键。**众所周知，要使宣传工作取得成功，参与其中的每个人都必须清楚地了解宣传的含义以及应如何开展宣传。各级宣传人员和其他工作人员一致认为，要在不同单位、小组和司级部门之间达成这一共识，关键是要有战略眼光。具有战略眼光意味着要精心规划和使用明智的策略，确保每个人都在宣传方面保持一致。这有助于各小组顺利合作，有效协调工作，并最终通过宣传工作产生更大的影响。

五. 建议

47. 在对评价结果进行分析和解释后，评价报告将以下九项建议列为优先事项。在评价过程中，主要的内部和外部利益相关方共同提出并确认了这些建议。

48. **明确问责制，加强儿基会宣传工作的作用和责任以及制度**（极高优先级；可能不增加费用或节省费用）

明确的作用定义被认为是开展宣传工作的一个薄弱环节。全球联合宣传工作计划应由发展和人道主义宣传的共同牵头机构制定。作为综合宣传战略的一部分，应利用这些工作计划来确定与总部其他有关单位和各司以及区域和国家两级各办事处（包括儿基会国家委员会）合作开展宣传工作的优先次序，并阐明这些工作。应加强矩阵管理方法⁴。为此，应设立两种报告关系，一种是职能领域的报告关系（直接主管），另一种是每位宣传人员参与的相关职能领域和/或专题领域的宣传倡议的报告关系（第二报告干事）。儿基会应继续制定宣传议题，并将其纳入

⁴ 儿基会在实施矩阵管理时，增加了一名来自工作人员交付成果的相关职能/专题领域的第二监督干事。

角色说明、准则和业绩指标中，从而明确界定宣传责任。还应努力在全球范围内加强问责制度，以确保及时决策和有效取得宣传成果。

49. 加强并重新审视下一个战略计划的全球宣传优先事项框架设计（高优先级；可能不增加费用或节省费用）

应对全球宣传优先事项框架的设计进行微调，以便更有意义地将现有的专题领域纳入其中。更具体地说，第四个全球宣传优先事项应在不同的影响领域做出贡献，包括但不限于侧重于水、环境卫生和个人卫生。这将使全球宣传优先事项与针对气候问题的方案方法保持一致，最终在这一关键领域加强成果的相互促进。儿基会还应确保全球宣传优先事项与战略计划中确定的目标领域更加一致。例如，按照目前的结构，全球宣传优先事项应包括儿童贫困和包容性社会保护，并在主要共同牵头机构的年度工作计划中赋予这一领域以相关性。如果儿基会决定不对战略计划的所有目标领域进行优先排序，则应采用自下而上的方法来定义全球宣传优先事项。儿基会应促进跨全球宣传优先事项的合作，确保对全球宣传优先事项所做的相关改动在各级得到有效转化和传达。全球宣传工作队⁵应继续在制定宣传战略愿景和优先事项方面发挥核心作用。所有全球宣传优先事项都应有代表参加全球宣传工作队（所有全球宣传优先事项的领导人都应加入全球宣传工作队），战略计划中考虑的各主要专题领域也应有代表参加该工作队。

50. 更系统地整合各级宣传工作（极高优先级；需要财政资源以将宣传和传播作用分开）

在选择全球宣传优先事项时，应采用更突出的自下而上的方法，来平衡整合各级的宣传方面目前普遍采用的自上而下的方法。儿基会应提高利益攸关方在全球宣传优先事项设计和优先排序方面的参与度。应鼓励区域和国家一级的参与，以确保共同制定议程、透明地设定优先级、全球宣传优先事项的可信度、认同度和自主权。自下而上的方法还包括考虑可能不属于全球宣传优先事项的区域和国家具体优先事项。全球宣传优先事项可侧重于全球活动和运动，同时始终关注全球，并允许各区域和各国灵活处理其独特的宣传需求，并相应调整优先事项。这样，自上而下和自下而上的方法都可以得到加强：总部可以充当政策和知识的管理者，国家办事处可以与区域办事处和总部分享经验教训。应在战略上将宣传和传播作用分开。这是一个重要步骤，应在儿基会逐步推行。这将有助于将宣传工作提升到一个更高的水平，并作为一种战略来确保明确区分这两种作用，并确保人们广泛了解这两种作用，同时强调传播是宣传的补充，而不是取而代之。儿基会还应加强政治情报工作。为此，建议儿基会制定明确的跨组织战略，以发展和维持各司和各办事处共享的网络，包括规划网络和影响有效宣传途径的机制；利用当地工作人员的网络，促进与外部利益攸关方的合作，实施系统性的跨组织政治情报收集流程，并建立明确的报告渠道；开发结构化的情报收集方法，利用技术工具，并建立明确的报告渠道，以确保高效和有效地传播政治情报，支持知情决策和宣传工作。

⁵ 已成立了全球宣传工作队，以设定儿基会宣传工作的愿景和优先事项。

51. 将现有资源与宣传期望和雄心相匹配（极高优先级；根据所考虑的方案，可能需要额外的财政和人力资源）

儿基会应确保供资水平和人力资源结构与自身雄心勃勃的宣传目标相一致，特别是在全球一级。探索使供资来源多样化的战略并争取长期承诺，这些都是持续开展宣传工作必不可少的条件。这可能需要与战略伙伴合作，探索不同和/或创新的筹资模式，以及倡导核心供资。

52. 最大限度地利用伙伴关系进行宣传（高优先级；根据所考虑的方案，可能需要额外的财政和人力资源，特别是在评估伙伴关系的成效方面）

儿基会应在其全球公私部门关系全球公司伙伴关系管理平台（UNISON）中系统地促进伙伴关系信息的使用，建立一个共享的全球各级伙伴关系数据库，以便做出决策并确定潜在的交叉合作和协同作用。儿基会必须制定具体战略，以选择和确保合作伙伴在任何特定时间都能为宣传工作带来附加值，并系统地应用这些战略。学习其他组织与合作伙伴合作的方法，有助于儿基会建立有效的伙伴关系，进而推进其宣传目标。一个用于确定、发展和维持伙伴关系的系统化共享系统还将确保在审议三个主要宣传伙伴关系战略时的一致性和有效性。儿基会应建立一个评估伙伴关系有效性的框架，特别是在宣传成果方面。应加强与有影响力的全球机构的伙伴关系，以利用对儿童权利宣传的重要影响。虽然与民间社会组织的伙伴关系被认为在国家一级更有现实意义，但儿基会不应忽视在全球一级扩大这种伙伴关系。投资于与全球民间社会组织建立牢固的关系，可以促进知识共享、最佳做法和集体宣传努力，从而增强儿基会在国家和国际两级对儿童权利的影响。儿基会还应探索与国际移民组织和联合国难民事务高级专员公署开展更密切合作的机会，以协调宣传工作，并利用它们在解决儿童权利问题方面的专门知识和资源。应优先建立和加强与美国国际开发署和大不列颠及北爱尔兰联合王国外交、联邦和发展事务部等有影响力的捐助方的关系。

53. 继续提高宣传技能和能力（高优先级；可能需要额外的财政资源）

儿基会应强制开展宣传培训，并优先考虑高级宣传培训的具体专题领域。强制性培训可作为工作人员入职和职业发展计划的一部分，还应做出具体努力，确保宣传被视为区域和国家两级代表的技能和能力的核心部分。这可以通过培训、明确的指导方针和总部的有效沟通来实现。除培训外，儿基会应有意识地注重营造宣传文化。儿基会应利用儿基会国家委员会现有的丰富经验和专门知识。为了进一步加强组织学习，应优先考虑知识管理和方法共享。开发宣传实践社区和加强内联网上的宣传门户网站，都是可以考虑采取的行动。

54. 加强决策的规划和报告（高优先级；可能需要额外的财政资源）

儿基会应加强沟通和信息共享，特别是在全球宣传优先事项之间。改进后的沟通渠道和机制应有助于参与不同全球宣传优先事项的不同单位、不同司级部门和不同级别之间进行协调和信息共享。定期的会议、电话会议和最新情况通报可以让所有利益攸关方随时了解情况，并与宣传倡议保持一致。

55. 改进宣传变革战略的设计和理论模型（极高优先级；可能不增加费用或节省费用）

儿基会应确保经过验证的变革理论得到传播，为各级宣传工作者所了解和掌握，以确保宣传战略遵循以全球理论模型为依据的一致逻辑，但又适应每种具体情况下的现实和挑战。应更新设计变革理论的现有内部准则和模板，以确保纳入变革理论不同层面和不同要素之间的因果联系和路径，以及因果联系假设和确定的反馈循环。儿基会应确保按照战略测试方法，定期测试和调整已制定的变革理论，并设计专门的监测系统，以跟踪通过高度迭代和适应性方法来解决复杂发展问题的方案。变革理论是“活文件”，这种方法可以确保变革理论随着时间的推移，随着信息的出现而不断发展，并以什么有效、什么无效以及为什么有效/无效的分析结果为基础。

56. 改进对宣传变革战略的监测和评价方法（极高优先级；可能不增加费用或节省费用）

儿基会应微调现有成果指标，以更好地反映儿基会的贡献和作用以及取得成果的背景。儿基会应通过纳入涵盖经修订的变革理论中所有主要步骤/变革领域的宣传产出指标，加强与国家办事处共享/由国家办事处使用的宣传标准指标准则，并确保根据其复杂程度对所制定的变革理论的不同分支（全球、区域或国家）进行分类。儿基会应选择可跟踪变革理论中最相关假设的一系列监测指标，以跟踪关键背景和因果条件的变化，从而有效和及时地确定这些变化，以便进行调整。儿基会应确保国家办事处也利用“成功故事”来补充现有的指标，因为这些故事将提供大量细致入微的信息，可补充最终评估成就的指标。成功故事可以在解释“如何变革”和“为什么变革”方面发挥重要作用。应利用社交网络分析来补充现有举措（如利益攸关方分析和全球宣传形势分析），以提高决策所依据的情报质量，并更好地了解与不同利益攸关方的联系及其影响程度，从而最大限度地提高参与度和增加协同行动，同时为实施工作确定杠杆点。

六. 决定草案

执行局

1. 注意到关于儿基会评价职能的 2023 年年度报告（[E/ICEF/2024/20](#)）及其管理层的回应（[E/ICEF/2024/21](#)）；

2. 还注意到对儿基会宣传方法的评价、其摘要（[E/ICEF/2024/22](#)）及其管理层回应（[E/ICEF/2024/23](#)）。

3. 还注意到对儿基会为加强机构建设以促进社会和行为改变所作投资的评价、其摘要（[E/ICEF/2024/24](#)）及其管理层的回应（[E/ICEF/2024/25](#)）；

附件

对儿基会宣传方法的评价

1. 由于篇幅有限，对儿基会宣传方法的评价未载于本附件。
 2. 可从儿基会评价办公室网站获得报告全文：
<https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-unicefs-approaches-advocacy>。
-