



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

管理层对评价报告的回应

对儿基会宣传方法的评价

摘要

本报告概述了儿基会对 2023 年完成的对儿基会宣传方法的评价的回应。本报告概述了儿基会将采取的处理这些建议的行动。

供执行局审议的决定草案要点载于第五节。

\* E/ICEF/2024/10.

说明：本文件全文由儿基会负责处理。



## 一. 概述

1. 根据儿基会的定义，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。<sup>1</sup>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”。<sup>2</sup>因此，宣传工作一直是儿基会工作的一个组成部分，它遵循基于权利的方法，并以《儿童权利公约》、《消除对妇女一切形式歧视公约》和《残疾人权利公约》为指导。<sup>3</sup>

2. 儿基会评价办公室与全球传播和宣传司（DGCA）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。评价于2022年11月至2023年7月期间进行，是首次明确以该职能为重点的全组织综合评价。评价有两个目的：了解本组织宣传工作的现状，以最大限度地提高各级宣传工作的成功率；以及为将在当前的儿基会《2022-2025年战略计划》结束时进行的总结性评价奠定基础。评估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。

3. 评价以一致性、相关性、实施能力、设计有效性和系统充分性等特别标准为指导。评价方法和技术包括关键信息提供者访谈、案头审查、在线调查、焦点小组、基准分析、社会网络分析和观察。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。对100多名内部和外部信息提供者进行了访谈，300多人填写了调查问卷，并审查了300多份文件。

## 二. 分析和发现

### A. 引言

4. 评价承认，儿基会采取了强有力的果断措施，将宣传作为一项重要的组织职能和工作的组成部分。这些努力包括对结构和方案进行重大改革，努力提高各级的能力、技能和参与度，以有效整合宣传工作。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。

5. 尽管如此，报告指出了儿基会可以在各级和不同场合采取更具战略性的全组织办法来弥补的几个差距：与宣传目标相匹配的适当资源、明确界定的角色、扩大财政资源、机构灵活性以及保持多部门方案办法等。

### B. 主要发现

---

<sup>1</sup> 儿基会（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。

<sup>2</sup> 儿基会使命宣言。

<sup>3</sup> 儿基会，2019-2023年全球传播和宣传战略（内部文件）。

## 1. 宣传的定义

6. 评价结果表明，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。然而，报告强调指出，由于儿基会开展业务的环境各不相同，宣传的定义又很宽泛，因此仍然存在一些混乱。评价发现，儿基会的宣传定义与其他组织共用的全球定义一致。报告还指出，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。

## 2. 宣传优先事项与儿基会战略计划保持一致

7. 评价得出结论认为，除了儿童贫困和包容性社会保护以及快速消除艾滋病毒/艾滋病之外，儿基会关于儿童健康和生存、学习危机、心理健康、气候变化/水、环境卫生和个人卫生（水卫）的全球宣传优先事项（GAP）与《2022-2025年战略计划》中的大多数专题领域一致。

8. 报告认识到，全球宣传优先事项框架为宣传工作提供了重点和方向，同时确保在特定时期内为某些领域提供连贯一致的支持，这对于取得宣传成果至关重要。全球宣传优先事项结构的优势包括加强优先排序、统一宣传重点和信息传递、跟踪、巩固成果和促进合作。但是，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。同时，评价将全球宣传优先事项之间的相互促进潜力确定为一项重要建议。

## 3. 资金分配

9. 评价发现，自2018年以来，分配给宣传工作的资金有所波动。尽管儿基会分配用于宣传的资金比例高于其他进行标杆对照的组织，但儿基会在宣传方面的雄心需要有充足的资金和人力资源结构与之匹配。

10. 对DGCA内资金分配（主要是专用资源）的分析表明，与其他三个优先事项相比，儿童健康和生存是获得资金最多的全球优先事项。人道主义宣传占2023年全球传播和宣传预算的近7%，社会政策和社会保护事项只有所剩无几的资金可以使用。在人力资源方面，评价显示，儿基会将其工作人员的5%分配给宣传和传播工作，低于接受评估的其他组织。

11. 在整个审查期间，各级都对用于宣传工作的财政资源有限表示关切。评价强调，资金有限、全球宣传优先事项自筹资金的性质、雄心与资源不匹配、作用和责任不明确、筹资专业知识有限、战略方法有限以及协调问题是需要应对的主要挑战。尽管如此，各级信息提供者对现有财政和人力资源是否高效用于宣传工作持相对积极的看法。

## 4. 能力建设

12. 评价得出结论认为，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。报告表明，大多数信息提供者认为自己已经掌握了基本的宣传技

巧，但表示需要进一步加强政治情报和筹资方面的高级宣传技能。评价认为，宣传培训不是强制性的，这可能是确保儿基会各级广泛提高宣传能力的一个主要障碍。

## 5. 作用和责任

13. 评价确认，《儿基会组织纲要》界定了宣传的作用、责任和协作。然而，仍有必要将这些作用转化为各级明确的责任线和问责线，包括规划文件。

14. 报告中列举了一些相关和有意义的协调实例，反映了各级宣传小组积极主动的做法和意愿。然而，在全球一级界定作用和责任方面存在意见分歧，这主要是因为承认宣传是一项需要专门技能和知识的核心职能需要一个过程。

15. 评价指出，与民间社会组织协调的现有结构有限，这是一项有待解决的挑战。虽然报告中列举了发展、参与或扩大宣传网络的相关实例，但没有为发展和加强宣传网络而设计具体文件或战略。评价认为，这造成目前政治情报搜集工作存在薄弱环节。

## 6. 变革理论

16. 评价发现，用于设计变革理论的现有内部指南和模板很全面，并得到了广泛使用。然而，评价建议更新这些指南，因为全球宣传优先事项的变革理论缺乏因果联系假设、反馈循环和对不同层面变革如何进行的解释。报告还指出，缺乏根据复杂程度确定宣传工作不同组成部分的具体方法。通过考虑采用符合宣传工作性质的对复杂性有充分认识的方法，可以进一步加强宣传变革战略和全球宣传优先事项所依据的理论模型。

17. 报告指出，已对全球宣传优先事项进行了调整，以适应2019冠状病毒病疫情和疫情后形势带来的挑战和需求。尽管用于定期审查和适应环境变化的现有方法、机制和工具已显示出足够的适应能力，但仍需要采用更系统的方法予以加强。尽管全球宣传优先事项显示出一定程度的适应性，但目前在全球一级仍有一些想法，认为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是一项挑战。报告强调，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。对照其他组织的标杆分析表明，自下而上的整合方法可以使全球一级宣传工作更有效地切合实际情况并融入其中。

## 7. 规划程序和工具

18. 评价发现，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<sup>5</sup>。然而，评价认为，DGCA通过能力建设举措间接支持了这些领域的工作。

## 8. 监测和评价系统

19. 报告认为，宣传工作的监测和评价（M&E）系统包括基线、目标、数据收集周期、监测责任、核查来源、透明度衡量指标和报告机制等关键要素。然而，

用于界定指标的一些模板包含不同的分析层次，并非所有模板都符合既定标准。目前的系统也缺乏关于每项活动成本的信息。

20. 报告指出，总体而言，宣传指标设计合理，但在衡量儿基会在实现具体宣传目标方面的作用以及取得成果的背景方面能力有限。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。评价建议儿基会发布监测宣传举措的指南，同时考虑到复杂性方法。

## 9. 宣传报告制度

21. 评价认为，儿基会为发展和人道主义环境建立了强有力的报告制度。然而，在全球一级汇总国家办事处的成果方面存在挑战。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。因此，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。

22. 评价认识到，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，需要收集更多定性数据，才能更好地了解结果。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（宣传核心标准指标、“成功故事”等），这得到了积极的评价。然而，国家层面的监测和评价资源和人员有限，以及针对全球宣传优先事项影响而开展的监测和评价活动依赖外部资金，这些都是有待克服的主要挑战。

## 三. 建议

23. 总体而言，儿基会同意这些建议，详见下一节。

#### 四. 主要评价建议和儿基会管理层的回应

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行動和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
<p><b>评价建议 1：明确问责制，加强儿基会宣传工作的作用和责任以及制度。</b></p> <p>1.1 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。</p> <p>1.2 应加强矩阵管理方法，以促进跨部门协作和多部门方案编制，提高积极性和承诺，最大限度地利用各小组的现有技能。</p> <p>1.3 儿基会应继续制定各级角色说明（包括传播和宣传角色及其他角色）、指南、业绩评价审查和业绩指标，并将宣传问题纳入这些角色说明、指南、业绩评价审查和业绩指标，从而明确界定具体的宣传责任。</p> <p><b>管理层的回应：同意。</b>下文概述了进一步加大儿基会努力的具体行动。</p>				
1.1.1 正式确定并实施最近更新的《儿基会组织纲要》文件，该文件确定了宣传工作的问责制、作用和责任。	执行主任办公室	2023 年 12 月 31 日	已完成	《儿基会组织纲要》（内部文件）
1.1.2（另见 2.5）批准并推出全球宣传治理结构（包括主任一级的全球宣传指导委员会，以及主任和副主任一级按优先级划分的宣传工作队，包括相关的儿基会国家委员会和国家办事处）。	负责伙伴关系的副执行主任，包括：  DGCA  方案小组（PG）  公共伙伴关系司（PPD）  私营部门筹资和伙伴关系司（PFP）  儿基会因诺琴蒂-全球研究和展望办公室  数据、分析、规划与监测司（DAPM）  紧急方案办公室（EMOPS）	2024 年 2 月	正在进行	

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行动和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
	儿童权利战略计划顾问 一名区域主任 儿基会国家委员会常设 小组主席			
1.1.3 在发展和人道主义宣传的共同牵头机构领导下，制定和实施全球联合宣传工作计划，以实施宣传战略。	儿基会宣传共同牵头机构：DGCA、PG 和 EMOPS	2024 年 6 月	正在进行	
1.1.4 PPD 的所有小组都将宣传作为其工作计划的一部分，并对其作用进行了说明。	PPD	2024 年 6 月	正在进行	
1.1.5 在每次应急响应启动时，确定 2 级（L2）和 3 级（L3）紧急情况应急响应的宣传重点。	EMOPS、DGCA 以及各自的区域和国家办事处	在宣布相关 L2 和 L3 时，或在可行的情况下更早	正在进行	
1.2.1 与 PG 主任一起为宣传副主任制定矩阵管理线。	DGCA PG	2024 年 6 月	正在进行	
1.3.1 区域主任根据通用职位说明，确保区域传播主管的所有职位说明都包括宣传职能。	区域主任 人力资源司（DHR）	2024 年 6 月	正在进行	职位说明
1.3.2 区域主任确保所有国家办事处的所有职位说明和代表的业绩评价审查都包括宣传职能。	DHR 区域主任 区域人力资源主管	2024 年 6 月	正在进行	职位说明
1.3.3 将宣传责任添加到相关的 EMOPS 职位说明和工作职责/交付成果中，并添加到国家/区域办事处的应急职位说明中；将宣传交付成果添加到相关的业绩评价审查中。	DHR 紧急方案办公室 区域/国家办事处	2024 年 6 月	未开始	
1.3.4 明确总部、区域办事处和国家办事处各级围绕人道主义宣传的作用、责任和信息流/决策的系统。	执行主任办公室 EMOPS——人道主义政	2024 年 6 月	正在进行	职位说明

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行動和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
	策科 EMOPS 宣传联络人 PG DGCA 司长 L2 和 L3 时的区域和 国家办事处			
1.3.5 包括派驻在主要紧急情况国家的宣传应急专家（特别是针对大规模和复杂的紧急情况——L3/L2）。		2024 年 6 月	尚未开始	职位说明
<p><b>评价建议 2：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。</b></p> <p>2.1 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。</p> <p>2.2 儿基会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。</p> <p>2.3 促进跨全球宣传优先事项的合作：儿基会应促进交叉合作举措并说明其理由，以确保不同全球宣传优先事项之间的协同作用和附加值。</p> <p>2.4 确保对全球宣传优先事项所做的相关修改在不同层面得到有效转化和传播，以加强宣传与最新战略的整合。</p> <p>2.5 全球宣传工作队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（如当前战略计划中的社会政策/保护和人道主义宣传）也应有代表参加该工作队。</p> <p><b>管理层的回应：同意。</b>下文概述了进一步加大儿基会努力的具体行动。</p>				
2.1.1 和 2.3.1 对全球宣传优先事项进行审查。	DGCA PG	2024 年 6 月	正在进行	变革理论
2.1.2 和 2.4.1 进行沟通，澄清对全球宣传优先事项进行的修改。	DGCA PG	2023 年 12 月	已完成	
2.1.3 和 2.4.2 支持全球宣传优先事项的共同牵头机构与国家委员会接触，以确保他们清楚对全球宣传优先事项所做的改变，这对他们有何影响，以及他们如何继续参与正在进行的	PFP	2024 年 3 月	已完成	

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行動和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
战略设计、实施、情报、洞察力收集、监测、报告和评价。				
2.2.1 讨论在下一个战略计划周期为每个战略计划支柱选择一个关键宣传优先事项的可行性。	负责伙伴关系的副主任， 包括： DGCA PG PPD PFP 儿基金会研究办公室-因诺 琴蒂研究中心 DAPM 紧急方案办公室 儿童权利战略计划顾问 一名区域主任 国家委员会常设小组主 席	2024 年 12 月	未开始	新的战略计划宣传优先事 项
<p><b>评价建议 3：更系统地整合各级宣传工作。</b></p> <p>3.1 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工作方面目前普遍采用的自上而下的方法。</p> <p>3.2 应在战略上将宣传和传播作用分开。按照其他相关组织所考虑的办法，宣传职位应与传播职位分开，继续设在传播小组内。（<i>部分同意——见评论</i>）</p> <p>3.3 通过以下方式增强政治情报：（<i>部分同意——见评论</i>）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) 界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。</li> <li>(b) 利用当地工作人员的知识和网络，促进与外部利益攸关方的合作，实施系统的跨组织政治情报收集程序，并建立明确的报告渠道。</li> <li>(c) 制定结构化的情报收集方法，利用技术工具，建立明确的报告渠道，确保高效、有效地传播政治情报，支持知情决策和宣传工作。</li> </ul> <p><b>管理层的回应：部分同意（见第 3.2 和 3.3 点）。</b></p> <p>3.2 在总部，宣传和传播职能是分开的。然而，由于办事处规模和可用资源等原因，在每个区域和国家办事处设立单独的传播和宣传职位是不可行的。目标</p>				

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行動和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
<p>是在每个区域办事处和大多数大型国家办事处设立专门的宣传职位。国家办事处也可能无法执行这一建议，因为从成本效益的角度来看，设立两个独立的职能可能难以证明其合理性。这项建议可能只能在总部和区域办事处一级实施，但仍会增加员额数量，因为在资源调动的背景下，开展宣传和传播的“伙伴关系联络人”已经大量增加，而不是优化现有资产。在各级，特别是在国家办事处一级，将需要开展扎实的能力建设（包括知识管理），以确保宣传工作不被视为仅仅是一系列传播事件、运动和活动。</p> <p>3.3 评价似乎没有对 PPD 在政治情报方面的领导作用提出评价意见。PPD 关系经理几乎覆盖全球所有国家，包括进入国际金融机构、公私伙伴关系和政府间事务领域，他们非常擅长收集政治情报。然而，在专题磋商方面，往往不征求 PPD 的意见。因此，关于咨询外部机构和“专家倡导者”这一建议，由于这些机构和“专家”并不精于传达《儿基会战略计划》的精神，因此将进一步削弱政治情报的应用和使用。</p> <p>下文概述了进一步加大儿基会努力的具体行动。</p>				
3.1.1 将区域办事处和国家委员会的代表性纳入全球宣传指导委员会的职权范围（目前正在正式确定）。	负责伙伴关系的副主任	2024 年 1 月	已完成	职权范围
3.1.2 使国家办事处和国家委员会能够参与全球宣传优先事项工作组的工作。	DGCA	2024 年 3 月	正在进行	
3.1.3 支持全球宣传指导委员会——特别是国家委员会代表——从国家委员会收集见解，为全球宣传优先事项的选择和其他指导委员会的讨论提供信息。	PFP	2024	未开始	
3.1.4 继续通过宣传能力建设倡议、参与区域管理小组和宣传方面的具体技术援助来支持区域和国家办事处。	DGCA 区域办事处 国家办事处	2024 年	正在进行	区域管理小组会议记录
3.2.1 在所有区域办事处设立 P-4 级的具体宣传角色。	区域办事处和区域人力资源主管	2024 年 12 月	正在进行	具体职位说明和员额
3.2.2 在可行的情况下（视办事处规模而定），在国家办事处设立适当级别的具体宣传角色。	区域办事处和区域人力资源主管 国家办事处和国家办事处人力资源	2024 年 12 月	正在进行	具体职位说明和员额
3.2.3 如果可行，至少在 2 个区域办事处和 10 个国家办事处设	区域办事处	2024 年 12 月	正在进行	区域和国家办事处的具体

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行動和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
立宣传指导委员会，其中包括所有相关科室。	国家办事处			职权范围
3.3.1 各国家委员会在全球宣传指导委员会和全球宣传优先事项工作队的领导下，利用该机制收集见解，为政治情报收集做出贡献。	PFP PPD	2024年6月	正在进行	具体职权范围
<p><b>评价建议 4：将现有资源与宣传期望和雄心相匹配。</b></p> <p>8.2 确保资金和人力资源结构符合儿基会雄心勃勃的宣传目标。</p> <p><b>管理层的回应：同意。</b>下文概述了进一步加大儿基会努力的具体行动。</p>				
4.1.1 确保资金和人力资源结构与儿基会雄心勃勃的宣传目标相一致，为全球宣传优先事项和核心宣传职能投入经常资源（RR）。	执行主任办公室	2024年12月	未开始	预算构成
4.1.2 优先领域的所有赠款都应包括宣传预算（用于宣传规划、实施、能力建设和监测），以实现赠款成果。	DGCA	2024年12月	未开始	赠款预算，包括宣传倡议
4.1.3 划拨经常资源，为总部、区域办事处和大型国家办事处的关键宣传职位提供资金。	DGCA	2024年12月	正在进行	经常资源分配
4.1.4 探索将复杂紧急情况下的宣传专家职位纳入 DHR 紧急方案基金拨款中（通常为 L3 级 100 万美元，L2 级 50 万美元）和/或建立紧急情况下宣传专家人才库的选项。	EMOPS 和 DHR	2024年6月	未开始	其他资源（应急）分配 建立紧急情况下的宣传专家人才库
4.1.5 （通过方案文件）为群组协调员、待命伙伴和/或执行伙伴实施人道主义宣传能力建设，以确保群组/合作伙伴具备宣传能力。	EMOPS 日内瓦群组小组	2024年12月	未开始	培训报告
<p><b>评价建议 5：最大限度地利用伙伴关系进行宣传。</b></p> <p>5.1 系统地促进使用 UNISON 中关于伙伴关系的信息，以建立一个关于在各级建立的伙伴关系的全球共享数据库，帮助做出决策，并确定潜在的交叉合作和协同作用。（<i>部分同意——见评论</i>）</p>				

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行動和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
<p>5.2 加强战略伙伴关系方向：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。</p> <p>5.3 建立评价伙伴关系有效性的框架：儿基会应制定一个评估其伙伴关系的有效性和影响的框架，特别是在宣传成果方面。（不同意——见评论）</p> <p>5.4 事实证明，加强与欧洲联盟、七国集团（G7）、二十国集团（G20）和世界经济论坛等有影响力的全球机构和联盟的伙伴关系，对所有全球宣传优先事项都很有价值。</p> <p><b>管理层的回应：部分同意（见第 5.1 和 5.3 点）。</b></p> <p>5.1 PFP 和 DGCA，包括其他相关司，利用 UNISON 促进伙伴关系和利益攸关方的参与。PFP、PPD、区域和国家办事处已经在使用由 Salesforce 支持的平 台。</p> <p>5.3 必须在机构评价政策的指导下，在更广泛的评价工作中评估伙伴关系的有效性和影响，以评估宣传成果和影响，包括变革理论，而不是孤立地进行评 估。</p> <p>下文概述了进一步加大儿基会努力的具体行动。</p>				
5.1.1 评估扩大或调整 UNISON 系统的可行性，建设 DGCA、PPD 和 PFP 宣传人员的能力，以获取伙伴关系信息并管理宣 传活动。	DGCA、PPD、PFP	2024 年 12 月	正在进行	
5.1.2 必须通过政策层面的标准作业程序要求和（或）绩效考核，使 UNISON 的用户对正确使用 UNISON 系统负责，从而 维护能够支持宣传活动的最新信息和情报。	DED、伙伴关系	2024 年 12 月	正在进行	
5.2.1 完成并传播关于战略伙伴关系的基本战略，作为全球传 播和宣传战略进程的一部分。	DGCA——战略伙伴关系 司	2024 年 12 月	正在进行	
5.2.2 继续制定宣传战略，包括评估和选择具有共同优先事 项的关键私营部门伙伴、平台、倡议和联盟。	PFP	2024 年 12 月	正在进行	
5.4.1 在有影响力的全球机构和联盟（如欧洲联盟、七国集 团、二十国集团和世界经济论坛）中，儿基会应确保其在全 球宣传优先事项和其他优先事项上采取整体式方法，包括通 过全球宣传指导委员会设立执行主任级别的关键宣传职位。	全球宣传指导委员会 执行主任办公室	2024 年 6 月	正在进行	

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行動和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
5.4.2 为每次全球会议（七国集团、二十国集团、联合国大会、缔约方大会及其他全球会议）提前制定明确的战略，并准备、简要介绍和汇报宣传目标，总结经验教训并年复一年的坚持这样做。	执行主任办公室 PPD、DGCA 和其他相关司、区域办事处和东道国办事处	2024 年 6 月	未开始	
5.4.3 与 PFP、PPD 和 DGCA 建立强大、有效的协调机制，以把握关键的全球机遇。	DGCA PFP PPD	2024 年 1 月	正在进行	
5.4.4 在全球范围内传播和实施《秘书长关于儿童权利主流化的指导说明》，作为影响整个联合国系统所有儿童权利方案编制和干预措施的主要宣传工具。	DAPM 和 PPD	2024 年 7 月	正在进行	
<p><b>评价建议 6：继续提高宣传技能和能力。</b></p> <p>6.1 强制开展宣传培训：为确保所有工作人员都掌握必要的宣传技能，建议规定管理人员、代表和方案工作人员必须参加宣传培训。</p> <p>6.2 优先开展具体专题领域的高级宣传培训。评估凸显了在收集和使用政治情报以及战略宣传等领域的能力差距，包括青年参与方面的能力建设。（与 6.1 合并行动）</p> <p>6.3 利用儿基会相关国家委员会现有的丰富经验和专门知识，发展区域和国家办事处一级的能力。</p> <p>6.4 不断发展知识管理和支持基础：儿基会需要优先考虑知识管理和共享办法，以进一步加强组织学习。</p> <p><b>管理层的回应：同意。</b>下文概述了进一步加大儿基会努力的具体行动。</p>				
6.1.1 增加宣传能力建设倡议的资源分配，以便开发、提供和协调具体的宣传课程（政治情报收集、与企业 and 媒体合作等），以及针对特定工作人员类别的课程——包括方案、传播、宣传部门和高级领导层	负责伙伴关系的副执行主任 DGCA	2024 年	未开始	宣传能力建设倡议小组预算

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行動和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
6.1.2 为现任和现任代表举办关于宣传的全面情况介绍/培训课程并将这项工作制度化。	DHR	2024年6月	正在进行	
6.1.3 通过长期协议和顾问名册，将宣传能力建设倡议扩大到区域和国家办事处、国家委员会和各司。	DGCA	2023年12月	已完成	已签署长期协议
6.1.4 确保在区域一级有培训培训师可持续举措，包括对国家办事处工作人员和国家委员会成员进行培训。	DGCA 区域办事处和 PFP（针对国家委员会）	2024年12月	正在进行	
6.1.5 在至少五次区域管理小组会议和七次传播与宣传网络会议上加入宣传环节。	DGCA 区域办事处	2024年12月	正在进行	区域管理小组和传播与宣传网络会议记录
6.1.6 为全球宣传指导委员会和全球宣传优先事项工作组成员举办一次内部宣传会议。	DGCA 全球宣传指导委员会 全球宣传优先事项工作队	2024年6月	未开始	
6.1.7 儿童权利倡导股为国家委员会确定机会和支持计划。	PFP	2024年12月	未开始	
6.1.8 为相关的 PG 工作人员提供宣传能力发展培训。	DGCA PG	2024年12月	未开始	
6.1.9 确保在全球推出的应急准备和响应培训和/或风险分析和准备科准备培训、区域应急网络会议、重要的全球网络研讨会等活动中纳入宣传内容。	紧急方案办公室 DGCA	2024年6月	未开始	
6.3.1 将国家委员会作为能力建设资源和政治情报的主要合作伙伴，纳入培训师培训和其他举措。	DGCA PFP 国家委员会	2024年12月	未开始	
6.4.1 为宣传工作制定一个总体的、全面的知识管理框架和系统，其中包括所有必要的知识管理举措，以及一个强有力的传播计划（网页、SharePoint、案例研究、通讯），包括与国	DGCA PFP	2024年12月	未开始	

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行动和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
家委员会的沟通计划。				
6.4.2 建立一个强大的宣传实践社区，将区域和国家办事处工作人员以及国家委员会成员包括在内，以分享最佳实践——包括通过 Skillshare 学院举措。	DGCA PG 区域和国家办事处 PFP 和国家委员会	2024 年 6 月	正在进行	Skillshare 网页
<p><b>评价建议 7：加强决策的规划和报告。</b></p> <p>7.1 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。</p> <p><b>管理层的回应：同意。</b>下文概述了进一步加大儿基会努力的具体行动。</p>				
见 1.1.2				
7.1.1 确保在相关司、国家办事处和国家委员会的参与下改进沟通和协调机制（会议记录、SharePoint）。	DGCA PG	2024 年 6 月	正在进行	
<p><b>评价建议 8：完善和推广宣传变革战略的理论模型。</b></p> <p>8.1 确保经过验证的变革理论和转型理论得到传播，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。（部分同意）</p> <p>8.2 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。（部分同意）</p> <p><b>管理层的回应：部分同意（见第 8.1 和 8.2 点）。</b></p> <p>8.1 儿基会总部有能力传播全球变革理论，但没有能力确保全球变革理论能够有效地适应每个具体情况。</p> <p>8.2 虽然定期更新儿基会的宣传变革理论是可取的，但在复杂、动荡和不可预测的业务环境中需要考虑各种因素，因此需要采取一种更稳定的方法，减少适用于分散组织的高层次考虑因素。国家和区域办事处将根据 ([具体情况]) 进行必要的调整。</p> <p>下文概述了进一步加大儿基会努力的具体行动。</p>				
8.2.1 全球宣传优先事项/重点领域变革理论将包括加强监测框	DGCA 和 PG	2024 年 12 月	正在进行	变革理论

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行动和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
架，根据不断变化的全球宣传优先事项/管理优先事项及其实施战略，不断对监测框架进行重新审查和调整。				
8.2.2 至少 20 个国家办事处和 8 个国家委员会制定连贯一致的宣传监测框架，制定明确的指标和核查手段，以跟踪宣传战略的执行和进展情况。	国家办事处 国家委员会 宣传能力建设倡议 PFP	2024 年 12 月	正在进行	变革理论
8.2.3（与 8.2.2 相关联） 至少有 15 个国家办事处将标准宣传和相关指标纳入了成果监测框架。	国家办事处 区域主任 DGCA 与 DAPM 合作	2024 年 12 月	未开始	15 个国家办事处的成果监测框架
<p><b>评价建议 9：改进对宣传变革战略的监测和评价方法。</b></p> <p>9.1 通过纳入涵盖经修订的变革理论（参与、动员/认识、社会规范转变、支持基础增长和政策/机构影响）中所有主要变革步骤/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指南。</p> <p>9.2 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。（<i>部分同意——见评论</i>）</p> <p>9.3 确保国家办事处也利用“成功故事”来补充现有指标，因为这些故事完全符合“七个步骤”的分类法，并将提供大量细致入微的信息，可补充最终评估成就的指标。</p> <p>9.2 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。</p> <p><b>管理层的回应：部分同意（见第 9.2 点）。</b></p> <p>9.2 虽然这是儿基会加强宣传监测和评价的目标方向，但儿基会需要首先确保强有力的绩效监测和情况监测已充分到位并运行良好，然后才能将其提升到具有监测指标的下一个级别。</p> <p>下文概述了进一步加大儿基会努力的具体行动。</p>				
9.1.1 加强与国家办事处共享/由国家办事处使用的宣传标准指	DGCA	2024 年 6 月	未开始	指南

行动	负责部门	预计完成时间	采取的行動和 实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件 注：全部内部文件
标指南——纳入涵盖经修订的变革理论中所有主要变革步骤/ 领域的宣传产出指标。	与 DAPM 合作			
9.1.2 在仔细研究国家办事处和/或国家委员会目前在不同情况 下使用的良好/实用指标的基础上，制定一套经修订的全球标 准指标。	DGCA 与 DAPM 合作	2024 年 6 月	未开始	指南
9.1.3 儿童权利倡导股和规划、报告、信息、M&E (PRIME) 小组将共同努力，根据国家委员会的需要和情况调整宣传标 准指标指南，尽可能多地发挥协同作用。	PPF	2024 年 6 月	未开始	指南
9.1.4 探讨指标是否有可能反映迅速变化的环境的特殊性，特 别是在人道主义危机期间，因为在危机期间需要更频繁地修 订变革理论。	EMOPS——人道主义证 据和学习科	2024 年 6 月	未开始	
9.3.1 加强对目标国家和区域的成功/贡献事例和宣传案例研究 的规划、监测和报告，改进对区域和国家办事处及国家委员 会最佳做法的记录，包括在人道主义背景下的最佳做法。	DGCA PPF PPD 与 DAPM 合作	2024 年 12 月	未开始	
9.4.1 宣传有效性审查包括高级别的宣传影响研究，将确定当 前宣传流程和指标的有效性，以及如何在不同情况下提高变 革战略的有效性。	DGCA PPF 紧急方案办公室 与 DAPM 合作	2025 年 6 月	未开始	
9.4.2 确保宣传能力建设长期协议包括开展有效社会网络分析 的能力，以支持制定区域和国家办事处的宣传框架/战略。	DGCA	2024 年 6 月	正在进行	已签署长期协议

## 五. 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](#)）及管理层的回应（[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](#)）；
-