
Evaluación a nivel institucional de la gestión de los recursos humanos del FIDA

Documento conceptual

Signatura: EC 2026/132/W.P.6

Tema: 7

Fecha: 18 de febrero de 2026

Distribución: Pública

Original: Inglés

Para examen

Preguntas técnicas:

Indran A. Naidoo

Director

Oficina Independiente de Evaluación del FIDA

Correo electrónico: i.naidoo@ifad.org

Oanh Nguyen

Oficial Principal de Evaluación

Oficina Independiente de Evaluación del FIDA

Correo electrónico: o.nguyen@ifad.org

Índice

Resumen	ii
I. Antecedentes y justificación de la evaluación	1
II. Principales hitos en materia de recursos humanos	4
III. Finalidad y alcance de la evaluación	7
IV. Enfoque de la evaluación, preguntas y metodología	11
A. Enfoque de la evaluación	11
B. Preguntas de evaluación	11
C. Metodología	11
V. Proceso de evaluación y cronograma	14
 Apéndices	
I. Definition of key terms	1
II. HR related findings and recommendations from previous evaluations	3
III. Timeline of IFAD HR reforms 2017 to 2025	5
IV. Scope of the evaluation by core HR functions	6
V. Reconstructed theory of change	8
VI. Evaluation framework	10
VII. Background data and key HR characteristics	18
VIII. Evaluation team, key stakeholders, phases and timeline	20
IX. Bibliography	22

Resumen

1. Hasta el momento no se ha llevado a cabo ninguna evaluación independiente y exhaustiva de la gestión de los recursos humanos del FIDA. Entre 2017 y 2025, varias iniciativas de envergadura de carácter organizativo, como la descentralización, la reasignación y el reajuste, afectaron significativamente al panorama de los recursos humanos y a la participación de la fuerza de trabajo del FIDA. En evaluaciones anteriores, incluidas las relativas a la descentralización y los compromisos de reposición, se pusieron de manifiesto lagunas en los servicios relacionados con los recursos humanos. Por estas razones, la Junta Ejecutiva del FIDA, en su 143.º período de sesiones, aprobó la presente evaluación a nivel institucional de la gestión de los recursos humanos del FIDA como parte del plan de trabajo para 2025-2026 de la Oficina Independiente de Evaluación del FIDA (IOE).
2. Esta evaluación a nivel institucional tiene como objetivo fortalecer la capacidad del FIDA para cumplir con su estrategia y mandato, al ofrecer una perspectiva creíble, independiente y de base empírica sobre su gestión de los recursos humanos. Abarca el período de 2017 a 2025 y adopta un enfoque que atañe a toda la organización, que evalúa la aplicabilidad y eficacia del marco de políticas de recursos humanos del FIDA en la Sede, las regiones y los países.
3. Esta evaluación a nivel institucional pretende responder a la pregunta general de evaluación: ¿En qué medida la gestión de los recursos humanos del FIDA permite a la organización cumplir con su mandato, estrategia y objetivos, al tiempo que garantiza el bienestar, la diversidad y la inclusividad de su fuerza de trabajo? Para contestar, la evaluación abarcará esferas funcionales clave de los recursos humanos: la planificación estratégica de la fuerza de trabajo; la contratación; la incorporación al servicio y la orientación inicial; la gestión de talentos, incluida la gestión del desempeño; la movilidad; la retención; el desarrollo de las perspectivas de carrera y la planificación de la sucesión; y el aprendizaje y el desarrollo de aptitudes. También examinará aspectos transversales como el bienestar del personal y la diversidad e inclusividad del entorno de trabajo, así como los sistemas de apoyo funcional de recursos humanos, como la administración y las relaciones laborales. También se tendrá en cuenta la cultura institucional y su interacción con las funciones de recursos humanos.
4. La evaluación se hará en función de cuatro criterios de evaluación internacionalmente reconocidos: pertinencia, coherencia, eficacia y eficiencia. Se basará en una teoría del cambio y recurrirá a métodos tanto cualitativos como cuantitativos para recopilar elementos de juicio que permitan responder a la pregunta de evaluación. Esos elementos de juicio se recopilarán mediante un examen documental, una autoevaluación de la Dirección, entrevistas con informantes clave, una encuesta electrónica, análisis temáticos en profundidad, estudios de casos por países y un análisis comparativo. Para su validación, se triangularán los datos procedentes de distintos métodos y fuentes.
5. La evaluación culminará en 2026 y el informe final de la evaluación se remitirá a la Junta Ejecutiva a principios de 2027. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de esta evaluación fundamentarán una futura estrategia y marco de políticas de recursos humanos.

Evaluación a nivel institucional de la gestión de los recursos humanos del FIDA

Documento conceptual

I. Antecedentes y justificación de la evaluación

1. **La Oficina Independiente de Evaluación del FIDA (IOE) está llevando a cabo su primera evaluación a nivel institucional de la gestión de los recursos humanos del FIDA¹.** Esta evaluación forma parte del plan de trabajo de la IOE para 2025-2026², aprobado por la Junta Ejecutiva del FIDA durante su 143.º período de sesiones en diciembre de 2024. Si bien es la primera evaluación específica de la gestión de los recursos humanos del FIDA, se basará en los conocimientos adquiridos en evaluaciones anteriores de la IOE, incluida la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización y la evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en las Reposiciones Undécima y Duodécima de los Recursos del FIDA (FIDA11 y FIDA12). Para la evaluación se tomarán en consideración otros marcos de recursos humanos de todo el sistema de Naciones Unidas, como el Reglamento del Personal y la Carta de las Naciones Unidas, y el mandato de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), que abarca todos los aspectos del empleo en las Naciones Unidas.
2. **La capacidad del FIDA para cumplir con su estrategia y mandato de desarrollo depende en gran medida de su personal.** El FIDA opera en 92 países de 5 regiones con una plantilla total de 1 511 personas para cumplir su mandato³. Un marco de políticas de recursos humanos bien diseñado y aplicado de manera eficaz es esencial para garantizar que el personal reciba apoyo, esté comprometido y cuente con las herramientas necesarias para contribuir de manera significativa, al mismo tiempo que se promueve el bienestar, la diversidad y la inclusividad de la fuerza de trabajo. Las principales funciones de recursos humanos, como la planificación de la fuerza de trabajo, la contratación, la retención, la gestión del desempeño y el desarrollo de competencias y de las perspectivas de carrera, son esenciales para potenciar la eficacia institucional y posicionar al FIDA como un empleador de referencia en el competitivo mercado laboral mundial.
3. **El Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) subraya la importancia de los sistemas institucionales y la cultura del lugar de trabajo para lograr resultados de desarrollo.** Se centra en crear un entorno propicio y perfeccionar las políticas y prácticas de recursos humanos para promover la participación y el desempeño de la fuerza de trabajo. El hecho de que en 2024 la División de Recursos Humanos del FIDA pasara a llamarse División de Personal y Cultura (PCD) subraya la creciente importancia que la organización concede a valorar y apoyar a su personal.
4. **Entre 2017 y 2025, varias iniciativas de envergadura de carácter organizativo, como la descentralización, la reasignación y el reajuste, afectaron significativamente al entorno de los recursos humanos y a la participación de la fuerza de trabajo.** El cambio del FIDA de una organización predominantemente centralizada a una descentralizada modificó sus necesidades de prestación de servicios de recursos humanos. Estos factores subrayan la necesidad de evaluar la pertinencia, coherencia, eficacia y eficiencia del marco de políticas de recursos humanos para respaldar el modelo operativo en evolución del FIDA.

¹ En este documento conceptual, la gestión de los recursos humanos se refiere a las prácticas relativas al personal que lleva a cabo el personal directivo en el conjunto de la organización, facilitadas por la PCD, que diseña y mantiene el marco de políticas de recursos humanos del FIDA.

² [EB 2024/143/R.17](#)

³ El FIDA desarrolla su trabajo en África, América Latina y el Caribe, Asia y el Pacífico, y Cercano Oriente, África del Norte y Europa. Las cifras de la fuerza de trabajo se basan en los datos de 2024 e incluyen a los consultores. Véase el apéndice VII para consultar una visión general de los recursos humanos del FIDA.

5. En evaluaciones anteriores, incluidas las relativas a la descentralización y los compromisos de reposición, se pusieron de manifiesto lagunas en los servicios relacionados con los recursos humanos. En ellas se citaron específicamente la asignación de recursos de personal, la gestión de vacantes y los procesos de contratación, la reasignación y la incorporación de los valores, las políticas, las prácticas y las formas de trabajo necesarias para apoyar la ejecución conforme al mandato del FIDA⁴. Otras dificultades señaladas fueron la necesidad de capacitación en determinadas esferas temáticas y de criterios claros para asignar recursos de personal a las oficinas del FIDA en los países⁵. Estas dificultades se conocieron en encuestas en las que se calificaban los servicios de recursos humanos en todo el FIDA⁶.
6. **A pesar de que en evaluaciones anteriores se abordaron algunas cuestiones relacionadas con los recursos humanos, no se ha evaluado de forma integral la gestión general de los recursos humanos en el FIDA.** Una evaluación integral de la gestión de los recursos humanos en el FIDA permitirá comprender cómo posicionar los asuntos relacionados con las personas dentro del FIDA y cómo los recursos humanos pueden optimizar el logro de la estrategia, el mandato y los objetivos del Fondo. Esta evaluación también responde a la necesidad de una perspectiva independiente sobre cómo reforzar la contribución estratégica de los recursos humanos ante dinámicas internas cambiantes, como la descentralización y la reestructuración institucional, así como frente a las variaciones externas en el panorama mundial, como las transformaciones agrícolas y la innovación tecnológica. Estas circunstancias están transformando la naturaleza de la labor del FIDA y las competencias necesarias para cumplir con su misión. A la luz de estos factores, y en consulta con la Dirección del FIDA, la IOE ha dado prioridad a esta evaluación para fomentar la rendición de cuentas y facilitar el aprendizaje continuo y la mejora institucional.
7. **El papel de los recursos humanos abarca una amplia gama de funciones integradas que están dentro de su ámbito.** Entre ellas, se encuentran la planificación de los recursos humanos, la contratación y selección, la gestión del desempeño, el aprendizaje y desarrollo, la planificación de la carrera profesional, la evaluación funcional, la retribución, las relaciones laborales, la participación y comunicación de los empleados, la salud y la seguridad, el bienestar y las responsabilidades administrativas⁷.
8. Además de estas funciones clave, los recursos humanos está arraigados en aspectos transversales como la cultura institucional, la gestión del cambio, la diversidad, la equidad y la inclusión, los sistemas de información y análisis de recursos humanos y las prácticas relacionadas con las salvaguardias y la ética. En la sección de alcance figurarán más detalles sobre cómo se considerará cada función en esta evaluación.

II. Principales hitos en materia de recursos humanos

9. **La actual Política de Recursos Humanos del FIDA, publicada en 2019, proporciona principios rectores para sus procesos de gestión de los recursos humanos⁸.** Reconoce que las personas son la fuente de conocimientos

⁴ *Corporate-level evaluation of IFAD's decentralization experience*, págs. 75 y 76.

⁵ *Corporate-level evaluation of knowledge management practices in IFAD*, pág. xii párr. 10; *Corporate-level evaluation of IFAD's decentralization experience*, párr. 217.

⁶ Estas evaluaciones incluyen las encuestas sobre la eficacia de la descentralización realizadas entre 2022 y 2025, la encuesta general del personal efectuada en 2018, 2022, 2024 y 2025, y una encuesta acerca de la participación del personal y el plan de acción sobre la cultura del lugar de trabajo realizada en 2019 y 2021.

⁷ <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions/>. Las funciones enumeradas se mencionan directamente en la publicación *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practices: A guide to the Theory and Practice of People Management*.

⁸ La Política de Recursos Humanos de 2019 constituye una revisión de la Política de Recursos Humanos elaborada y aprobada en 2004. Esta política estableció los principios rectores para los procesos de gestión de los recursos

más importante del Fondo y que existe un vínculo entre una buena gestión de los recursos humanos y los resultados. Reconoce asimismo que el FIDA opera en un entorno de rápidos cambios tanto políticos, económicos, sociales y tecnológicos, por lo que necesita adaptarse a necesidades diversas y cambiantes mediante el desarrollo continuo de la capacidad organizativa, la mejora del desempeño empoderando al personal, estimulando su creatividad, recompensando los riesgos y la innovación e invirtiendo en la mejora continua a través del intercambio de conocimientos y la capacitación. La Política de Recursos Humanos se complementa con el Reglamento del Personal y los Procedimientos de Aplicación en materia de Recursos Humanos.

10. **Varias reformas institucionales de envergadura ejecutadas entre 2017 y 2025 reorganizaron el panorama de los recursos humanos del FIDA.** La descentralización y el reajuste han repercutido en el entorno y el marco de políticas de recursos humanos del FIDA y han obligado a introducir cambios en ambos. Esto ha dado lugar a que se hayan llevado a cabo numerosas reformas de recursos humanos durante ese período. El cronograma de las reformas de recursos humanos del FIDA de 2017 a 2025 se puede consultar en el apéndice III.
11. **La descentralización ha incrementado significativamente el número de personal destacado y ha comportado nuevas prácticas de recursos humanos.** En 2017, el FIDA se comprometió a fortalecer la descentralización y puso en marcha la labor en materia de excelencia operacional en beneficio de los resultados (OpEx) (de junio de 2017 a diciembre de 2018), centrada en remodelar el modelo basado en los países. La asignación de personal fuera de la Sede aumentó del 18 % en 2016 al 46,7 % a finales de 2024⁹. Este cambio fundamental en la estructura del FIDA comprendió la adopción de nuevos procedimientos, como el de movilidad, para orientar las reasignaciones y los cambios en la delegación de facultades. También dio como resultado el establecimiento de cuatro oficinas regionales y de distintas oficinas multipaís y oficinas del FIDA en los países. El cambio en la estructura influyó en la distribución y los niveles de categoría de los puestos de funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico, de funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico y del personal de Servicios Generales. También motivó la adopción del marco de movilidad del FIDA. Este marco se examina anualmente desde abril de 2020; el examen de 2024 fue llevado a cabo por consultores externos¹⁰. Dados estos cambios, en la evaluación a nivel institucional se considerará la **pertinencia** y la adaptabilidad del marco de políticas de recursos humanos, así como de las prácticas para apoyar una organización fundamentalmente diferente. Los recursos humanos en el FIDA también se analizarán en el contexto de las normas del sector, incluidas otras instituciones financieras internacionales (IFI), organismos de las Naciones Unidas y las normas de la CAPI.
12. **El estudio de McKinsey & Company sentó las bases para la planificación de la capacidad y las competencias de la fuerza de trabajo.** El estudio, llevado a cabo en 2019, abordó específicamente cuestiones relacionadas con la capacidad del personal (cifras de personal), el talento del personal (competencias y aptitudes necesarias) y la propuesta de valor para los empleados. El FIDA adoptó las recomendaciones sobre los componentes de capacidad y talento del informe y optó por no aplicar las recomendaciones relacionadas con la propuesta de valor para los empleados. Un efecto directo clave del informe de McKinsey fue la elaboración de taxonomías de aptitudes que se utilizan para definir, determinar y fomentar el desarrollo de aptitudes en relación con las necesidades actuales y futuras. En el informe también se señalaron dos factores principales, a saber: la gestión del

humanos del FIDA y será analizada detenidamente para evaluar la evolución del marco de políticas de recursos humanos a lo largo del tiempo.

⁹ Se determinó que el aumento de la descentralización era una estrategia fundamental para acercar al FIDA a las comunidades a las que sirve. Las metas se fijaron como parte de los ciclos de la FIDA11 y la FIDA12.

¹⁰ Global People Culture Consulting GmbH (2024): *Review of the reassignment exercise at IFAD*.

desempeño y la habilitación tecnológica de la función de recursos humanos. En las evaluaciones anteriores no se había analizado la contribución de la gestión del desempeño ni la forma en que ayuda al FIDA a cumplir con sus objetivos de desarrollo. Esta importante cuestión se incluirá en la evaluación actual.

13. **El Plan para el personal, los procesos y la tecnología (2020-2023) tenía como objetivo armonizar los recursos humanos con las metas de desarrollo.** El Plan pretendía "asegurar que el Fondo disponga de suficientes recursos humanos debidamente capacitados, procesos institucionales eficientes y las soluciones tecnológicas necesarias para ampliar e intensificar sus resultados de desarrollo"¹¹. En el marco del Plan, el FIDA llevó a cabo una iniciativa de auditoría de las funciones de 2021 a 2023 a fin de revisar y clasificar los puestos en toda la organización. Comenzó con la elaboración de perfiles de los puestos, que luego se clasificaron utilizando la metodología de la CAPI.
14. El Plan para el personal, los procesos y la tecnología se dividió en cuatro líneas de trabajo. La línea de trabajo relativa al personal se centró en la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, la capacitación dirigida a mejorar las competencias existentes o adquirir nuevas, la gestión del desempeño y la propuesta de valor al empleado. Estas cuestiones se incluirán en la actual evaluación a nivel institucional cuando se analice tanto la eficacia del marco de políticas de recursos humanos el FIDA a lo largo del ciclo de vida del empleado como la eficacia con la que ese marco crea un entorno de trabajo dotado de los recursos adecuados, diverso, inclusivo y productivo.
15. **La planificación dinámica de la fuerza de trabajo (2021) introdujo un enfoque integrado de planificación de los recursos humanos para el conjunto de la organización que comprendía el presupuesto, la estructuración funcional, la separación del servicio y la gestión del talento**¹². Este enfoque tenía como objetivo garantizar que el FIDA contara con las personas adecuadas cuando fuera necesario para apoyar el logro de las prioridades institucionales. La capacidad para lograr un equilibrio entre la carga de trabajo y la vida personal fue una preocupación constante que se planteó en varias evaluaciones a nivel institucional, el informe de la [Red de Desempeño Multilateral](#) (MOPAN) y la encuesta general del personal entre 2018 y 2025¹³. En la evaluación a nivel institucional sobre la descentralización se constató que los niveles de recursos definidos por el sistema de métricas eran insuficientes para que se consiguiera cumplir el mandato y los compromisos asociados a la presencia en los países¹⁴. No se ha examinado la pertinencia, eficiencia y eficacia del enfoque de planificación dinámica de la fuerza de trabajo desde la perspectiva del equilibrio entre la carga de trabajo y la vida personal. Esta perspectiva se incluirá en la evaluación actual.
16. **La implementación de una estructura orgánica significativamente más descentralizada comportó una revisión de la delegación de facultades.** Este tema se trató en la evaluación a nivel institucional de la descentralización del FIDA y se volvió a abordar en la evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la FIDA11 y FIDA12. Dado que la delegación de facultades es una función de gobernanza, queda fuera del alcance de esta evaluación.

¹¹ El Plan para el personal, los procesos y la tecnología se aprobó en abril de 2020 y se llevó a cabo entre 2020 y 2023. (EB 2021/132/R.34).

¹² Memorando del Presidente del FIDA: "Planificación dinámica de la fuerza de trabajo" (12 de mayo de 2021).

¹³ Evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización; evaluación a nivel institucional de las prácticas de gestión de los conocimientos del FIDA; evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la FIDA11 y la FIDA12.

¹⁴ *Corporate-level evaluation of IFAD's decentralization experience*, párr. 217 a), pág. 76.

17. **El FIDA ha invertido en desarrollar sistemas e impartir capacitación en toda la organización a fin de facilitar una labor eficaz de incorporación al servicio, orientación inicial y perfeccionamiento del personal, especialmente en asuntos operativos.** El Departamento de Operaciones en los Países (antes denominado Departamento de Administración de Programas) creó la Academia de Operaciones, una plataforma de capacitación en línea, para fomentar esta capacidad. La creación de la Academia se vio respaldada por la implantación del Sistema de Gestión del Aprendizaje en el FIDA, que facilitó el acceso a contenidos de capacitación más amplios. Las observaciones recibidas del informe de Global People Culture acerca del ejercicio de reasignación, respaldados por las observaciones de la encuesta general del personal entre 2018 y 2025, pusieron de relieve distintas lagunas en los enfoques de desarrollo de las perspectivas de carrera y desarrollo de aptitudes adoptados en el FIDA. Este es un factor clave a la hora de retener aptitudes fundamentales. En esta evaluación se analizarán cuestiones relacionadas con el aprendizaje, las trayectorias profesionales y la retención para respaldar un entorno laboral diverso, inclusivo y productivo.
18. **El FIDA aplicó un enfoque específico para abordar el elevado número de vacantes** que se indicó que estaban agravando los problemas de carga de trabajo señalados en la encuesta general del personal de 2022¹⁵. Los enfoques de contratación y selección se adaptaron varias veces entre 2022 y 2024 para hacer frente a estas dificultades. Esta evaluación abarcará el proceso de contratación y selección y su papel a la hora de mejorar la elevada tasa de vacantes en el FIDA.
19. **El concepto que tiene el FIDA de un lugar de trabajo que integre diversidad, equidad e inclusión se refleja en la Estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión del FIDA de 2021.** En la evaluación se examinará hasta qué punto esa estrategia ha sido parte coherente del marco general de políticas de recursos humanos del FIDA y la eficacia con la que se ha aplicado.
20. **En 2024 se puso en marcha una reorganización de la Sede que llevó el nombre de "reajuste".** Consistió en la reorganización de las funciones de la Sede para centrar la atención en la ejecución operacional. Las modificaciones finales entraron en vigor a principios de 2025. La evaluación comprenderá factores concernientes al reajuste relacionados con la contratación, la gestión del desempeño, la orientación inicial, la incorporación al servicio y el desarrollo, la planificación de la fuerza del trabajo y el bienestar del personal.

III. Finalidad y alcance de la evaluación

21. **Esta evaluación a nivel institucional tiene como principal objetivo fortalecer la capacidad del FIDA para cumplir con su estrategia y mandato, al ofrecer una perspectiva creíble, independiente y de base empírica sobre la gestión de los recursos humanos del Fondo.** Ante la ausencia de una estrategia general de recursos humanos, en esta evaluación se analizará la combinación de iniciativas, procesos y prácticas sobre la materia formulados en el marco de políticas de recursos humanos¹⁶. La evaluación tendrá los siguientes objetivos:
 - **evaluar los resultados de la gestión de los recursos humanos del FIDA durante el período objeto de examen, así como los factores que influyeron en esos resultados;**

¹⁵ Comunicaciones del Departamento de Servicios Institucionales: Plan de acción para reducir la tasa de vacantes del FIDA.

¹⁶ El marco de políticas de recursos humanos comprende todas las fuentes jurídicas de reglamentación de los recursos humanos, inclusión hecha de la Política de Recursos Humanos, el Reglamento del Personal, los Procedimientos de Aplicación en materia de Recursos Humanos y otros instrumentos internos pertinentes, como circulares y notas informativas de recursos humanos.

- **proporcionar ideas respecto a las esferas en que el FIDA puede mejorar su marco de políticas y prácticas de recursos humanos para apoyar mejor al personal y llevar adelante la misión y el mandato de la organización.** De esta forma también promoverá la rendición de cuentas y la transparencia en los procesos de recursos humanos, lo que contribuirá a generar confianza en toda la organización; y
 - **brindar enseñanzas extraídas y recomendaciones para integrarlas en una futura estrategia y marco de políticas de recursos humanos.**
22. Esta evaluación abarcará el período comprendido entre 2017 y 2025. Aunque la actual Política de Recursos Humanos del FIDA se adoptó formalmente en 2019, el punto de partida de 2017 marca un cambio trascendental en la estrategia de descentralización del FIDA. Este fue un punto de inflexión que reformuló fundamentalmente la estructura y las operaciones de la organización. La descentralización acelerada del FIDA ha tenido profundas consecuencias para la gestión de los recursos humanos, por lo que resulta esencial examinar los avances desde 2017 para comprender plenamente la evolución y la adecuación actual del marco de políticas de recursos humanos. El enfoque aplicado, que atañe a toda la organización, incluirá una evaluación de la aplicabilidad y eficacia del marco de políticas de recursos humanos del FIDA en la Sede y en los ámbitos nacional y regional.
23. Las esferas funcionales clave de los recursos humanos que se considerarán en esta evaluación son las siguientes: i) la planificación estratégica de la fuerza de trabajo; ii) la contratación, la incorporación al servicio y la orientación inicial; iii) la gestión de talentos, incluida la gestión del desempeño; iv) la movilidad, la retención, el desarrollo de las perspectivas de carrera y la planificación de la sucesión; y vi) el aprendizaje y el desarrollo de aptitudes. Además, hay componentes transversales que abarcan todas las funciones de recursos humanos, incluidos el bienestar del personal y un entorno laboral diverso e inclusivo. Estas funciones se analizarán teniendo en cuenta cómo influye la cultura institucional en el FIDA en la gestión de los recursos humanos. La evaluación también analizará el sistema de apoyo funcional de los recursos humanos, que incluye la administración de las distintas funciones de recursos humanos y las relaciones laborales (aportaciones de la Asociación del Personal del FIDA, sus contribuciones a las consideraciones y enmiendas de políticas, y su papel en la comunicación con el personal y la participación de los empleados). Sobre la base de elementos tratados en evaluaciones anteriores, en esta evaluación se examinarán cuestiones que no se analizaron con anterioridad. En el siguiente cuadro figuran las funciones clave de los recursos humanos del FIDA y el grado en que se incluirán en esta evaluación. Para consultar información más detallada sobre los elementos que se tendrán en cuenta, véase el apéndice IV.

Cuadro 1

Funciones de recursos humanos y su grado de inclusión en esta evaluación

Función de recursos humanos y descripción	Incluida en la evaluación	Excluida de la evaluación
Planificación de los recursos humanos. Esta función define la necesidad institucional de planificar para que las personas adecuadas y sus aptitudes estén disponibles cuando sea necesario con el fin contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.	Armonización estratégica de los recursos humanos con los objetivos y el mandato del FIDA; análisis prospectivos y planificación de la fuerza de trabajo; elaboración de políticas, incluidas las aportaciones de la Asociación del Personal del FIDA.	Diseño de la estructura orgánica, aspecto que se abordó ampliamente en la evaluación a nivel institucional del desempeño institucional y operacional en la FIDA ¹¹ y la FIDA ¹² .

Función de recursos humanos y descripción	Incluida en la evaluación	Excluida de la evaluación
Contratación y selección (o adquisición de talento). Esta función comienza con la creación de una marca empleadora en el mercado de talento que atraiga a posibles empleados, luego pasa a la contratación de empleados y a la selección y el nombramiento de los candidatos ideales para los puestos.	Contratación; incorporación al servicio; orientación inicial, en el contexto de la preparación de los empleados para sus tareas.	Evaluación de las percepciones de la marca empleadora del FIDA en el mercado, para lo que sería necesaria una investigación de mercado exhaustiva que está fuera del alcance de esta evaluación a nivel institucional.
Gestión del desempeño. Esta función, a saber: i) facilita empleados productivos y comprometidos que tienen metas claras y oportunidades para formular y recibir observaciones; y ii) orienta el desarrollo de aptitudes.	Gestión del desempeño y de la falta de desempeño, y su aplicación en el FIDA.	Separaciones del servicio relacionadas con la gestión del desempeño, dado que llevan aparejada información confidencial.
Aprendizaje y perfeccionamiento. Esta función se centra en prestar apoyo a los empleados para que desarrollen las aptitudes que necesitan tanto para sus funciones como para las futuras necesidades de la organización.	Armonización del aprendizaje y el perfeccionamiento con las metas de la organización. La medida en que el aprendizaje y el perfeccionamiento están integrados en la cultura institucional, se basan en las necesidades y están respaldados por sistemas adecuados para facilitar la transferencia y retención de aptitudes.	Exámenes programa por programa de capacitación individual, incluidos exámenes detallados del contenido, el aseguramiento de la calidad y la eficacia. La evaluación también excluirá la evaluación de la eficiencia en función de los costos del aprendizaje y el perfeccionamiento.
Planificación de la carrera profesional (o gestión de talentos). Esta función se centra en armonizar las metas profesionales de los empleados con las futuras necesidades de la organización. Suele ser una estrategia fundamental para la retención.	Alineación de las metas profesionales del personal con las necesidades futuras de la organización, teniendo en cuenta la movilidad, la reasignación, las conversaciones y trayectorias profesionales, la equidad de acceso, los sistemas y herramientas favorables y los resultados que apoyan la movilidad interna y la retención.	Exámenes de casos concretos
Evaluación de funciones y evaluación de puestos. Mediante esta función se comparan distintos roles dentro de una organización y se evalúan sus contribuciones a fin de aportar información con miras a la paridad salarial.		La evaluación de puestos no se incluye en esta evaluación, habida cuenta de que el FIDA es un organismo de las Naciones Unidas y los puestos se evalúan mediante el enfoque normalizado de las Naciones Unidas.
Retribución. Esta esfera comprende la remuneración y los beneficios, que son importantes para atraer y retener el talento y a los empleados. La retribución también incluye el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, la conciliación de la vida laboral y personal y la finalidad y la cultura de la organización.	Movilidad; conciliación de la vida laboral y personal. Se incluirá un examen de la retribución y del reconocimiento sin carácter económico.	No se incluyen la remuneración ni las prestaciones, dado que el FIDA es un organismo de las Naciones Unidas y sus sistemas de remuneración y prestaciones se ajustan a las normas de las Naciones Unidas.

Función de recursos humanos y descripción	Incluida en la evaluación	Excluida de la evaluación
Relaciones con los empleados (relaciones laborales) ¹⁷ . Esta función se centra en mantener y cultivar las relaciones con las organizaciones representativas de los empleados para abordar de manera proactiva los posibles conflictos y apoyar la participación del personal. También incluye posibles acciones legales vinculadas a incumplimientos contractuales y relacionados con el desempeño.	Contribuciones de la Asociación del Personal del FIDA a distintas políticas y prácticas de recursos humanos y el papel de la Asociación del Personal en el apoyo a la comunicación y la gestión del cambio.	Litigios y asuntos jurídicos, puesto que son confidenciales y se rigen por disposiciones legales.
Participación de los empleados y comunicación con ellos. Esta función es esencial para mantener informado al personal y defenderlo.	Bienestar del personal: el papel de la Asociación del Personal a la hora de apoyar la comunicación y la gestión del cambio; la diversidad; la inclusión, y las relaciones con los empleados, incluidas las aportaciones de la Asociación del Personal. Enfoque institucional y eficacia para generar confianza, diálogo y apoyo al personal durante los cambios (incluido el examen de la participación del personal, las comunicaciones internas y su contribución a la mejora de la moral, el desempeño y la retención).	Ética y conducta, que están fuera del marco de políticas de recursos humanos del FIDA, salvo en lo que respecta a la forma en que los recursos humanos se relacionan con la ética.
Bienestar personal (o bienestar del personal). Esta esfera se refiere al apoyo que se brinda a los empleados en favor de su bienestar mental, físico y financiero para permitirles rendir al máximo.	Iniciativas en favor del bienestar del personal del FIDA y opiniones del personal sobre el bienestar. Queda comprendido el enfoque del FIDA respecto al bienestar del personal, considerando el deber de proteger, el apoyo psicosocial, la carga de trabajo y el diseño del trabajo, la cultura y la inclusión, los sistemas y las herramientas, así como la capacidad de liderazgo para respaldar el bienestar en los equipos.	Exámenes de casos individuales de personal, investigaciones en materia de seguridad o de incidentes, auditorías de cumplimiento en el ámbito de los países u oficinas.
Salud y seguridad. Esta esfera se centra en crear un entorno de trabajo seguro y saludable para el personal.		Forma parte de las funciones de seguridad del FIDA y, por tanto, queda fuera del alcance de la evaluación a nivel institucional.
Administración. Esta función se refiere a los sistemas y procedimientos para aplicar, rastrear y registrar los cambios relacionados con el personal durante su permanencia en una organización.	Apoyo funcional a los recursos humanos y sistemas que facilitan la aplicación de las prácticas de recursos humanos en todas las funciones de recursos humanos. Quedan comprendidos los análisis de recursos humanos, la tecnología y la automatización para apoyar la gestión de los recursos humanos en el FIDA.	Especificaciones técnicas de los sistemas de recursos humanos.

Fuente: Equipo de evaluación del FIDA.

¹⁷ El término “relaciones laborales” generalmente se refiere a la interacción con trabajadores sindicados. En el FIDA, la expresión “relaciones con los empleados” refleja con mayor precisión la relación entre la Dirección del FIDA y el órgano que representa al personal. La Asociación del Personal del FIDA también forma parte de la Federación de Asociaciones de Funcionarios Públicos Internacionales (FICSA).

IV. Enfoque de la evaluación, preguntas y metodología

A. Enfoque de la evaluación

24. **Esta evaluación se basa en la teoría.** Las evaluaciones que se basan en la teoría utilizan una cadena lógica de actividades, productos y efectos directos para analizar la contribución de una intervención a sus resultados previstos. Dado que no había ninguna teoría del cambio disponible para la gestión de los recursos humanos del FIDA, la IOE ha utilizado documentos internos y bibliografía para elaborar una teoría del cambio y un marco de evaluación. La teoría del cambio reformulada se puede encontrar en el apéndice V.

B. Preguntas de evaluación

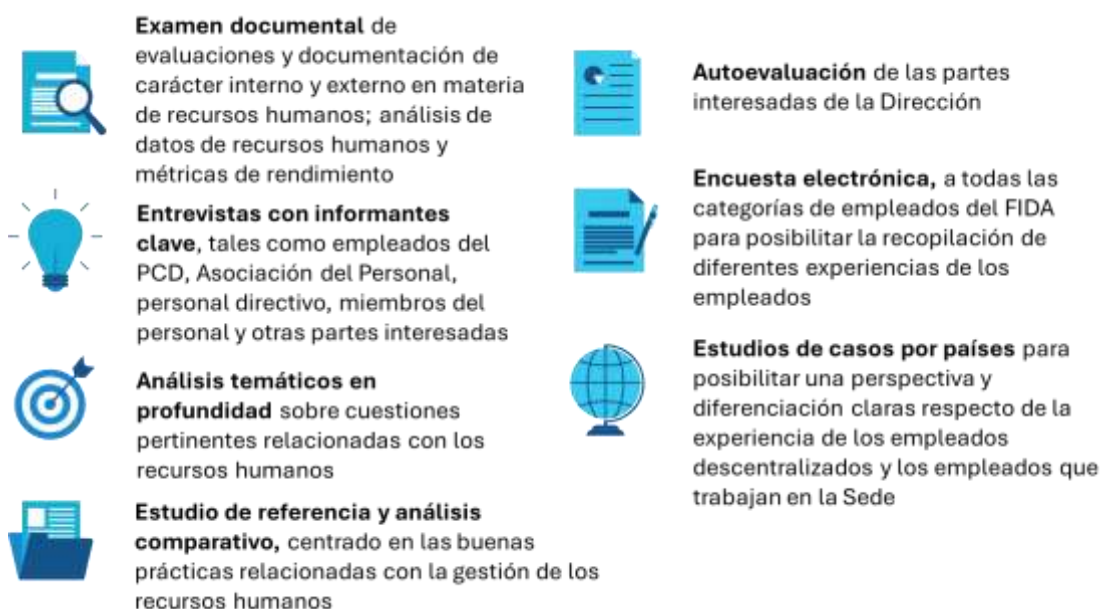
25. La evaluación se hará en función de cuatro de los seis criterios de evaluación internacionalmente reconocidos: pertinencia, coherencia, eficacia y eficiencia¹⁸.
26. La pregunta primordial que la evaluación busca responder es la siguiente: ¿En qué medida la gestión de los recursos humanos del FIDA permite al Fondo cumplir con su mandato, estrategia y objetivos, al tiempo que garantiza el bienestar, la diversidad y la inclusividad de su fuerza de trabajo?
- **Pertinencia.** ¿En qué medida la gestión de los recursos humanos del FIDA ha sido adecuada y pertinente para las necesidades actuales y futuras de la organización?
 - **Coherencia.** ¿En qué medida el marco de políticas de recursos humanos del FIDA demuestra coherencia entre sus diferentes componentes, con las prioridades institucionales y con las normas de las Naciones Unidas y las buenas prácticas de organizaciones similares?
 - **Eficacia.** ¿Con qué eficacia se ha aplicado el marco de políticas de recursos humanos para crear una fuerza de trabajo y un entorno de trabajo con los recursos apropiados (en cuanto a aptitudes y capacidad), diversos, inclusivos y productivos que respalden al FIDA en el logro de su estrategia, mandato y misión?
 - **Eficiencia.** ¿Con qué eficiencia se aplican los procesos de recursos humanos a lo largo del ciclo de vida del empleado?
27. Se incluyen preguntas adicionales para cada uno de los criterios anteriores en el marco de evaluación del apéndice VI. Las preguntas se continuarán afinando durante la fase de iniciación.

C. Metodología

28. La evaluación se atenderá a lo dispuesto en la Revisión de la Política de Evaluación del FIDA (2021) y el Manual de Evaluación del FIDA. La metodología de evaluación se basará en múltiples fuentes de información y se recurrirá a métodos cualitativos y cuantitativos y técnicas analíticas, lo que proporcionará la base para la triangulación y validación de los datos empíricos. El marco de evaluación, incluido en el apéndice VI, presenta enfoques y métodos para el análisis, junto con las fuentes de datos para cada una de las preguntas de evaluación.
29. El enfoque para la recogida de datos adoptado en esta evaluación se basará en siete bloques de fundamentación empírica. Esos elementos son, a saber: un examen documental; una autoevaluación de la Dirección; entrevistas con informantes clave; una encuesta electrónica; análisis temáticos en profundidad; estudios de casos por países; y un análisis comparativo. La triangulación mediante datos procedentes de diversas fuentes garantizará que los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones se sustenten en datos empíricos.

¹⁸ En la evaluación no se analizará el impacto ni la sostenibilidad, ya que existen dificultades conceptuales y metodológicas para aislar las contribuciones del marco de políticas de recursos humanos a esos aspectos.

Gráfico 1

Bloques de fundamentación empírica de la evaluación a nivel institucional

Fuente: Equipo de evaluación del FIDA.

- **Examen documental.** Un examen documental exhaustivo incluirá un análisis de la documentación y las fuentes de datos relacionadas con los recursos humanos para evaluar la eficacia operacional y la armonización estratégica con los objetivos de desarrollo del FIDA. Esta labor incluirá:
 - i) el examen de los planes, las políticas y los documentos de procedimientos de recursos humanos, así como hallazgos de otras evaluaciones a nivel institucional y evaluaciones de las estrategias y los programas en los países;
 - ii) el estudio de documentación relacionada con las prácticas de las Naciones Unidas y de las IFI, junto con normas y directrices internacionales;
 - iii) el análisis de datos de los sistemas de seguimiento y presentación de información de recursos humanos, incluidos los índices de vacantes, métricas relativas a la contratación, la capacitación y el perfeccionamiento; las tasas de rotación, métricas relacionadas con la gestión del desempeño, métricas relativas a la reasignación, información del perfil de la dotación de personal y encuestas;
 - iv) el examen de los datos presupuestarios y financieros para estimar la adecuación de los recursos asignados a los recursos humanos; y
 - v) el análisis de los datos de desempeño de los proyectos tomados de las evaluaciones independientes en la base de datos del Informe anual sobre la evaluación independiente del FIDA (ARIE), junto con un análisis cualitativo de la contribución de los recursos humanos a los resultados de desarrollo. Este componente incluirá un examen de la medida en que las funciones de recursos humanos posibilitan que las aptitudes y el talento sirvan a los objetivos estratégicos del FIDA, y los vínculos entre los indicadores de recursos humanos y el marco de resultados del FIDA.

- **Autoevaluación.** La Dirección realizará una autoevaluación de sus perspectivas sobre cuestiones relacionadas con los recursos humanos, incluido lo siguiente: avances alcanzados respecto a los planes y objetivos, los logros y los retos. Estas aportaciones ayudarán a perfeccionar el diseño de la evaluación.
 - **Entrevistas con informantes clave.** Las entrevistas con el personal del PCD, el personal directivo, los representantes de la Asociación del Personal del FIDA y otros empleados ofrecerán información sobre la aplicación del marco de políticas de recursos humanos del FIDA. Se realizarán entrevistas con el personal y el personal directivo de la Sede, las oficinas regionales, las oficinas multipaís y las oficinas del FIDA en los países. A saber, en oficinas con recursos humanos internos y otras en que los recursos humanos están disponibles a distancia. Las entrevistas se realizarán en las cinco regiones del FIDA.
 - **Encuesta electrónica.** Se realizará una encuesta electrónica en distintos niveles dentro del FIDA para recabar opiniones sobre el marco de políticas de recursos humanos y su aplicación. Esta encuesta también recabará datos sobre temas como el bienestar del personal y el enfoque del FIDA respecto a la diversidad y la inclusión. Se encuestará a empleados de todas las categorías del FIDA para recoger las distintas experiencias en toda la organización.
 - **Estudios de casos por países.** Los estudios de caso posibilitarán una diferenciación clara de las experiencias de los empleados descentralizados y los empleados que trabajan en la Sede. Los criterios de selección serán los siguientes: i) el equilibrio geográfico; ii) el contexto de los países (países de ingreso mediano, países de ingreso bajo, países en situación de fragilidad y afectados por conflictos); iii) la representación de cada tipo de oficina (por ejemplo, oficinas regionales, oficinas del FIDA en los países, oficinas multipaís); iv) las disposiciones de dotación de personal; y v) consideraciones operacionales. En la evaluación está previsto llevar a cabo estudios de caso en todas las regiones del FIDA. En función de la disponibilidad presupuestaria, se podrían realizar misiones para unos pocos de esos estudios de casos por países, mientras que el resto se realizará desde la oficina.
 - **Análisis comparativo y estudios de referencia.** El análisis comparativo se centrará en las buenas prácticas de gestión de los recursos humanos en determinados organismos de las Naciones Unidas e IFI. Los organismos se elegirán en función de la disponibilidad de datos empíricos (es decir, organizaciones que hayan realizado evaluaciones o exámenes de la gestión de los recursos humanos). Reconociendo que la comparabilidad de datos es un desafío frecuente a la hora de elaborar estudios de referencia, el informe especificará las diferencias entre los modelos institucionales, los mandatos y las características organizativas. Este enfoque ayudará a difundir buenas prácticas en ciernes y a evaluar la medida en que el FIDA se ajusta a ellas.
 - **Análisis temáticos en profundidad.** En la evaluación se realizarán análisis en profundidad sobre temas relacionados con los recursos humanos para generar pruebas que respondan a las preguntas de la evaluación. Para estos análisis en profundidad se utilizarán datos de los estudios de casos, la encuesta electrónica, las entrevistas con las partes interesadas y los exámenes documentales, lo que dará lugar a un informe breve que aparecerá resumido en un anexo del informe final de la evaluación.
30. **Enfoque para el análisis de datos.** La evaluación adoptará un enfoque de métodos combinados para el análisis de datos, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas. La triangulación será un principio básico del proceso de análisis. Se utilizará inteligencia artificial (IA) (un gran modelo lingüístico supervisado) para

sintetizar la información de los documentos disponibles y de las notas tomadas durante las entrevistas. El equipo de evaluación velará por el uso ético y responsable de la IA, la transparencia, la validación de los resultados; y el cumplimiento de la reglamentación interna.

31. **Directrices éticas.** La evaluación se llevará a cabo en plena conformidad con la Política de Evaluación del FIDA y el Manual de Evaluación del FIDA y respetará las normas y criterios internacionales, incluidas las directrices éticas en materia de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y la Política del FIDA en materia de Gobernanza de Datos. El equipo de evaluación defenderá los principios fundamentales de independencia, imparcialidad, credibilidad, confidencialidad y respeto de los derechos humanos durante todo el proceso de evaluación. Se prestará especial atención a los aspectos de ética, privacidad de los datos y manejo de información sensible. Todos los datos personales se anonimizarán para respetar el principio de no causar daño. La evaluación garantizará que se representen diversas opiniones mediante muestreos representativos y que la participación sea voluntaria y se base en el consentimiento informado. Se solicitarán autorizaciones éticas y los permisos pertinentes siempre que sea necesario.
32. **Posibles limitaciones.** Las limitaciones pueden incluir la ausencia de datos, condiciones, criterios y marcos para los principales procesos de recursos humanos (p. ej., criterios para la planificación dinámica de la fuerza de trabajo, planes de sucesión y enfoques de trayectorias profesionales). La inexistencia de un plan o estrategia integral de recursos humanos puede limitar la capacidad de evaluar los objetivos generales de recursos humanos. En la evaluación a nivel institucional se utilizará el Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) y otras estrategias pertinentes, como la Estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión del FIDA, para brindar un enfoque estratégico y orientación. También se involucrará a las principales partes interesadas desde el inicio del proceso de evaluación para colmar las lagunas de datos. El examen de documentos se combinará con entrevistas, la encuesta electrónica y los debates en grupos focales para triangular los hallazgos, lo que fortalecerá la base empírica incluso cuando la documentación formal sea escasa.

V. Proceso de evaluación y cronograma

33. **En el apéndice VIII se presenta al equipo evaluador y las principales partes interesadas, además de indicarse las fases y el cronograma.** El Comité de Evaluación examinará el documento conceptual en marzo de 2026, en su 132.º período de sesiones. El proyecto del informe de evaluación se dará a conocer a la Dirección para recibir sus observaciones antes de octubre de 2026. El informe final de evaluación se presentará en el 136.º período de sesiones del Comité de Evaluación, en marzo de 2027, y en el 150.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, en abril de 2027.

Definition of key terms

HR terms	Definition
Diversity	Recognizing and valuing a broad range of identities, experiences, beliefs and other diversity dimensions, whether visible or invisible, inherent or acquired. These include gender, race, ethnicity, nationality, age, language, sexual orientation, abilities and disabilities, culture, religion, profession, education, marital status, workplace experience, role, staff position (national/international) and contract modality. ^a
Employee lifecycle	The period of time of employee-employer interaction, which begins from the moment of attraction of the required employee on the labour market and lasts until their employment termination. ^b
HR Management	It is the “strategic and coherent approach to management of an organisation’s most valued assets, the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives”. ^c In this evaluation, the management of human resources refers to the organization-wide people practices owned by line managers, and enabled by the division responsible for HR.
HR Policy Framework	HR policies set out the approaches that an organisation adopts to deal with the key aspects of people management. They provide generalised guidance on how HR issues should be dealt with. ^d HR framework links the practices of HRM through the employee lifecycle with the employee outcomes and organisational culture contributing to organisational outcomes. ^e In this evaluation, the HR policy framework refers to all legal sources of HR regulations, including HR policy, Staff Rules, HR Implementing Procedures, and other relevant internal instruments such as HR Information Circulars and Notes.
Inclusion	The way people show that they value and respect one another's unique contributions. An inclusive environment is one where everyone can be themselves and have an equal chance to contribute, where differences are seen as valuable and used for the good of the organization. ^f
Induction	The process through which newly appointed staff are formally introduced, oriented and get familiar with the job, performance expectations, the company, the people and the organization's culture and values of their new employer. ^g
Mobility	The movement and/or reassignment of employees (vertically and laterally), across duty stations, roles, functions and/or geographic locations as part of talent management, organisational capability building and career development opportunities within the same organization. ^h
Performance management	The systematic way in which the organisation clarifies expectations, sets measurable goals aligned with the strategic objectives, monitors and supports performance, provides regular feedback, recognises good performance, addresses under-performance and allows for personal development. ⁱ
Recruitment	The process of attracting, selecting, and hiring individuals with the required competencies, values and potential into positions. ^j
Retention	The capacity to retain staff over a specific period measured by reviewing the number of staff remaining at the end of the period expressed as a percentage of staff at the start of the period. ^k
Succession planning	The process of identifying and developing key (internal) talent to ensure the continuity of leadership and business-critical positions in the future. ^l
Talent management	All HR processes and strategies to attract, develop, motivate and retain high-performing employees. ^m
Training	The systematic process of developing staff knowledge, technical skills and behavioural competencies through formal courses, e-learning modules, on-the-job learning and coaching to enhance individual and organisational performance. ⁿ
Work-life balance	The commitment to creating and maintaining an enabling environment in which staff can effectively manage their professional responsibilities alongside personal, family and social commitments. ^o

^a IFAD strategy on diversity, equity and inclusion, page 2.

^b Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). *Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization. Business: Theory and Practice*, 23(1), 39-52.

^c Anbuoli, P, Thenpandian, N and Sakthivel, M (August 2016). HR Challenges and Opportunities – 2020, International Education and Research Journal, Volume 2, Issue 8. <https://ierj.in/journal/index.php/ierj/article/view/401/402>.

^d Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan p2.

^e Nirbhik Chatterjee & Muthukarupan Swaminathan & Yuangsawad Ratanaporn, 2021. "[A Conceptual Framework for Human Resource Management: An Application to the Organizational Culture](#)," *Journal of Management World*, Academia Publishing Group, vol. 2021(2), pages 181-190.

^f IFAD strategy on diversity, equity and inclusion, page 2.

^g Hendricks, K., & Louw-Potgieter, J. (2012). A theory evaluation of an induction programme. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(3), Article #421. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i3.421>.

^h EB2021/132/R.4 p9.

ⁱ Interpretation from Staff Rules Chapter 5 Performance Management.

^j Interpretation from Staff Rule Chapter 2 Staff Recruitment, Selection and Mobility.

^k As captured in IFAD Corporate Risk Dashboard EB 2019/128/R.9 Appendix p1.

^l Rothwell, W. J. (2010) *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*, 4th edn. New York: AMACOM.

^m Interpretation from IFAD HR Policy 2019.

ⁿ Interpretation from IFAD HR Policy 2019 and IFAD Work With Us Employment FAQs webpage https://www.ifad.org/en/work-with-us/employment-fags?utm_source=chatgpt.com.

^o Interpretation from IFAD 2025 Global Staff Survey questions.

HR related findings and recommendations from previous evaluations

HR related themes	Key findings
Strategic workforce planning	- CLE of IFAD's decentralization experience exposed a gap in strategic workforce planning, evidenced by a high vacancy rate that couldn't keep up with the desired pace of out posting staff to the field. - There was no allocation of adequate human resources for decentralization – HR had to rely on consultants to help with the recruitment demand generated by decentralization. - CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 reported disjointedness between workforce planning, career progression and re-assignment that does not match staff ambitions with organisational needs. - Unclear job roles for new Country Directors (CDs), many CDs were either new to the job or new to IFAD and in some cases, both.
Recruitment, Onboarding and induction	- Vacancy rates were higher than industry acceptable and hence the CLE of IFAD's decentralization experience had a recommendation for IFAD to improve the vacancy rate. - CLE of IFAD's decentralization experience reported staff being outposted without appropriate skills for their new roles and lack of mentorship in the process. Induction for outposted staff was reported as being ad hoc, inadequate, or lacking altogether. - As it took long to fill up positions, affected staff reported having to do the work for portfolios not filled. - Key skill gaps, such as written and verbal communication, strategic mindset, analytical skills, problem- solving, leadership abilities were missing in newly appointed staff and induction did not cover these critical aspects.
Performance management	This was not discussed in any previous evaluations.
Mobility and reassignment	- Between 2016 and 2022 there was a significant increase in the proportion of P-4-level CDs. There was a slight reduction in the number of P-5-level CDs appointed which was at 27 in 2016 and reduced to 22 in 2022. The number of P-4-level CDs appointed more than doubled from 14 in 2016 to 29 in 2022. - The lack of clarity around where staff were going as well as the short lead times for moving made the process personally disruptive for staff and their families. - Disruptive scheduling of re-assignment without consideration to family needs/school calendars. - One-way communication from management on when and where staff to move to. - Even after decentralisation the organisation still retained its HQ centric culture. - CLE of IFAD's decentralization experience reported loss of experienced CDs during the decentralization 2.0 period.
Talent management, career development, retention and succession planning	Limited career path and succession planning opportunities constrained IFAD's ability to retain or attract skilled staff who were not willing to decentralise.
Staff well-being, diversity and inclusion	- Widespread work-life imbalance and excessive workloads were strongly influenced by high vacancy levels, delays in appointing staff and long working hours for staff in different time zones. These adversely affected staff empowerment and morale. - Time zone difference between headquarters and the ICOs, coupled with the requirements to participate in meetings and activities resulted in staff working either very early, very late or at weekends. - The gender profile of staff in finance operations, programme management and strategy and knowledge management shifted slightly in favour of women between 2016 and 2022.
HR communication relating to Decentralization	There was no effective two-way communication strategy. Senior and mid-level managers found that while their feedback influenced some decisions, core issues were not adequately addressed. When staff voices were solicited in forums such as townhalls, staff saw it as tokenism as no real changes emerged from such fora.

Evaluation sources	Recommendations related to HR
CLE of IFAD's decentralisation experience	Recommendation 4: • <i>Address the limitations of human resource management to achieve better development outcomes through greater consideration of the impact on IFAD operations:</i> • Identify critical factors to improve effective functioning of decentralized office including: a. Reducing vacancy rate b. Appoint appropriately skilled staff c. Augment induction and skills development processes d. Integrate these factors into routine HR practices • CDs need clarity and skills to fulfil roles and interlocutors of the President, lead non-lending activities and carry out additional responsibilities that result from increased DoA.
CLE of IFAD's decentralisation experience	Recommendation 5 <i>HR management, policies and practices to focus on improved well-being of staff specifically:</i> • Reviewing the reassignment approach and frequency • Consider the impact of relocation on staff and families • Implement effective communication strategies to facilitate buy-in from staff on decentralisation and reassignment processes • Communication needs to be two way • Quality and quantity of communication needs to be increased • Address work-life imbalance influenced by high vacancies and headquarters centric culture • Review assumptions of DWP tools • Expedite filling of vacancies created through reassignment and SDA • Institutionalise an organisational culture that recognises the decentralised nature of IFAD

Timeline of IFAD HR reforms 2017 to 2025

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
OpEx Exercise		Decentralization 2.0						
		HR Policy (2019)						
		McKinsey's Study						
PPTP								
Job Audit								
				OPAC				
Reassignment				Reassignment			Rotational mobility	
			Revised DoA	DoA amended				
Vacancy action plan								
				Strategy on Diversity, Equity and Inclusion (2021)				
							Recalibration	
	Global Staff Survey (GSS)	Staff engagement and workplace culture action plan survey		Staff engagement and workplace culture action plan survey	GSS		Global Staff Pulse Survey	GSS

Source: Evaluation team.

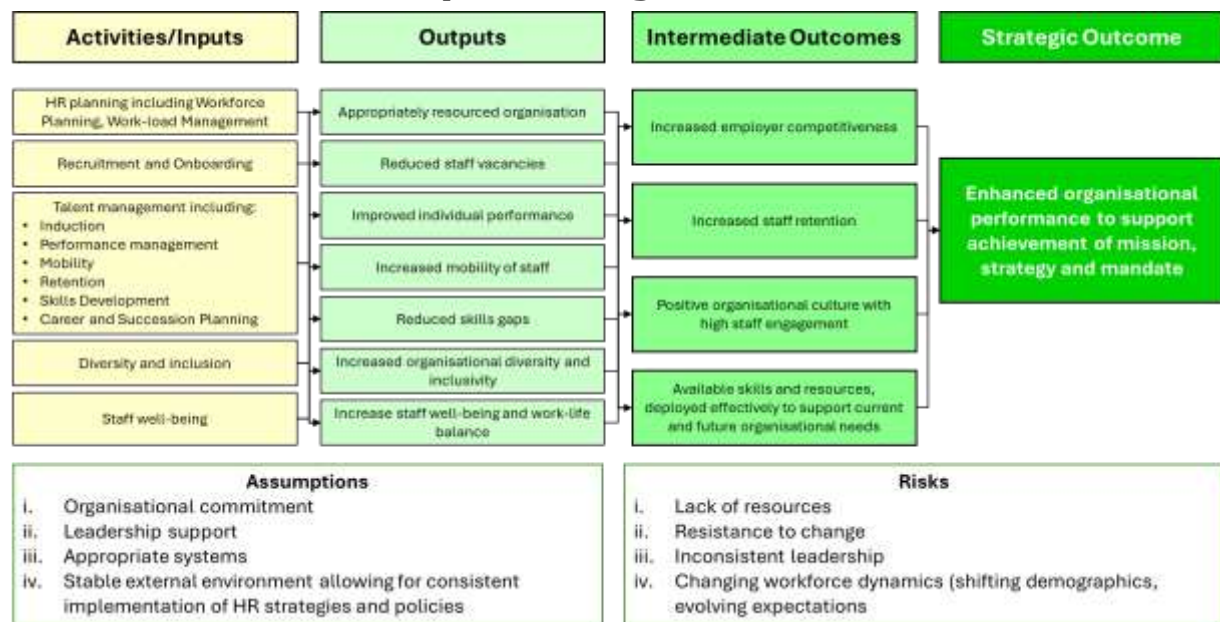
Scope of the evaluation by core HR functions

This table provides further information on the elements to be assessed in this evaluation for each of the HR core functions included (strategic workforce planning, recruitment, onboarding and induction, performance management, mobility and retention, talent management, career development and succession planning, and staff well-being, diversity and inclusion). As mentioned in the main document, HR functions such as job evaluation, remuneration, operational health and safety will not be covered.

HR functions covered in this CLE	Elements already assessed in previous evaluations/studies and will be built upon in this CLE	New elements to be assessed in this CLE
Strategic workforce planning	Planning includes organisational structure and design, and these two aspects were covered in both the CLE of IFAD's decentralisation experience and in the CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12. Specifically, regarding the Dynamic Workforce Planning initiative, the application of metrics to define the structures in the ICOs was explored in CLE of IFAD's decentralisation experience. The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 identified the staffing levels in ICOs as a constraint in meeting replenishment commitments, particularly in light of the high vacancy rates. An internal audit of the efficiency of workforce planning in the context of vacancy management was completed in 2024	Planning will be assessed as part of the review of the overall alignment between the organisational strategy and HR policy framework. Planning will also be considered in the context of staffing levels and the dynamic workforce planning approach and implementation. Regarding the Dynamic Workforce Planning initiative, the criteria, principles and metrics that inform the DWP will be considered in the light of resourcing needs and the specific context and nature of the different ICOs. The approach to workload analysis and how this informs the metrics will also be analysed.
Recruitment, onboarding and induction	Vacancy Rate: The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 considered the vacancy rate over time and analysed the time to fill positions from the time the vacancy was advertised until the appointed incumbent started in the position. Induction: The induction of staff into positions was raised as a recommendation in the CLE of IFAD's decentralisation experience. An analysis of training done for the CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 identified specific investment in induction training. This was included in the broader training analysis.	This evaluation will assess how the recruitment, onboarding and induction function supports IFAD to achieve its strategy and mandate and how it integrates considerations linked to diversity and inclusion. It will assess the overall policy and approach on attraction, selection and appointment, including the different roles that are played, and the different decision makers involved. The policy position regarding internal versus external positions as well as the role of diversity and inclusion in recruitment will be considered. It will also assess the induction approach, its effectiveness and appropriateness for the range of different contexts. The approach to handover when staff move because of reassignment and the policies and procedures followed will also be assessed as part of the induction component.
Performance management		The evaluation will assess the policy related to performance management, management of non-performance and how this supports decision making.
Mobility and reassignment	The CLE of IFAD's decentralisation experience identified key challenges with reassignment. Management appointed GPC to conduct an independent review of the reassignment exercise in 2024. The alignment of reassignment with other good practices was included in the GPC review. The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 considered reassignment and its impact on staffing levels and the availability of skills to support IFAD to meet its replenishment requirements	This evaluation will assess the reassignment policy amendments over time and how they have responded to the feedback from staff and the ISA and the operational and skills requirements. The integration of recommendations from the GPC review into the reassignment policy will be analysed. The evaluation will also analyse the factors considered in the identification and classification of posts included in the reassignment processes as well as the integration of reassignment as part of a career development process.

Talent management, career development, retention and succession planning	A broad analysis of skills development activity was undertaken in the CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12. This identified areas of training in line with mainstreaming activity and priority skill areas.	This evaluation will assess career planning from both the perspective of staff growth and aspirations and in the context of the mobility policy of IFAD and how this supports career growth that benefits staff and IFAD. This evaluation will look at learning and development specifically related to the development of current and future skills in line with the current and anticipated needs of IFAD. It will analyse how skills development is integrated into career planning, how it identifies and drives development of current and future skills required and how staff development is implemented.
Staff well-being, diversity and inclusion	Aspects of well-being were highlighted by staff in the CLE of IFAD's decentralisation experience. The overall work-life imbalance is constantly monitored through the Global Staff Surveys. The 2025 GSS indicated an improvement in work-life balance. The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 identified dissonances between the findings of the GSS and feedback received in its Country Case Studies.	Staff wellbeing will be covered in this evaluation. This will be specifically considered in terms of aspects such as work-life balance, onboarding, induction, career development, skills development, mobility and communication. The evaluation will consider the role of dynamic workforce planning, vacancy rates and the policy related to adaptation to being a decentralised organisation in its analysis on work-life balance issues. While wellbeing, diversity and inclusion are inputs into HR processes, they can also be measured as results from well executed HR inputs.

Reconstructed theory of change



Source: Evaluation team.

- The theory of change is predicated on the assumption that an appropriate HR policy framework, when consistently implemented, will enable enhanced organizational performance.** The core premise is that by investing in strategic workforce planning, recruitment, onboarding and induction, performance management, mobility and retention, talent management, career development, succession planning, and policies promoting staff wellbeing, diversity and inclusion, IFAD can build and sustain a workforce capable of delivering development results.
- The key inputs into the theory of change focus on the primary functions relating to staff resourcing and the employee lifecycle which fall within the ambit of human resources.** These relate to recruitment, onboarding and induction, performance management, mobility and retention. The employee lifecycle value chain is augmented by inputs that are more transversal in nature that span the entire employment journey. These relate to strategic workforce planning, talent management, career development, succession planning and staff wellbeing, diversity and inclusion.
- Appropriately delivered, these inputs should ensure IFAD is appropriately resourced with a diverse and inclusive profile of staff and that it has improved staff wellbeing and work-life balance.** These key outputs will include staffing having the required mix and level of skill to perform at the required level. It will also allow staff the opportunity for mobility within the organization to facilitate career development and growth. These components all support positioning IFAD as an employer of choice that will increase its competitiveness in the employment environment. An inclusive and diverse environment that considers staff wellbeing and drives a healthy work life balance will facilitate staff retention. Staff well-being, opportunities for growth through staff mobility and an appropriately resourced organization will also contribute to a positive organizational culture and access to the correct skills to meet the current and future organizational needs. These are the intermediate outcomes which should be viewed as steps towards the strategic outcome of enhanced organizational performance to support the achievement of mission, strategy, and mandate.
- Organizational commitment and a stable external environment are critical enablers.** A stable external environment and support and commitment, at organizational, leadership and systems levels are key in supporting achievement of

the outcomes of increased employer competitiveness, high levels of staff engagement and retention and availability of skills necessary to meet the IFAD mission, mandate and strategy. These factors are assumptions required for the theory of change to hold true.

5. **However, several risks could undermine progress if not managed proactively.** Risks that can undermine the achievement of the outcome include inconsistent leadership, resource scarcity, resistance to change and shifting dynamics in the broader labour market. Unmanaged, these risks can adversely affect IFAD's ability to attract, develop, manage and retain the skills that are required, now and in the future, to enable IFAD to meet its mission, mandate and strategy.

Evaluation framework

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
Overall Evaluation question: To what extent does IFAD's management of human resources enable IFAD to deliver on its mandate, strategy and objectives while ensuring the workforce's well-being, diversity and inclusivity?		
EQ1. To what extent has IFAD's management of human resources been fit for purpose and relevant to the current and future needs of the organization?		
1.1 To what extent does IFAD's management of human resources align with IFAD's mandate , strategy and objectives to support delivery of its mission?	Analysis of the HR policy framework and organisational strategy for alignment	• HR policies, procedures/guidelines • IFAD strategic frameworks • Interviews • Survey data
1.2 To what extent is IFAD's management of human resources appropriate and responsive to its current operational environment, including its size, structure and workforce composition?	Analysis of contextual alignment and strategic suitability Review of the changes of the HR policy framework in line with organisational and strategic changes between 2019 and 2025 Analysis of HR policy framework to identify prioritisation of inclusion and diversity. Review of amended staffing matrices and integration of amendments Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment Analysis of DWP approaches with good practices from comparable organisations	• HR policies, procedures/guidelines • IFAD strategic frameworks • IFAD performance reports • Interviews • Survey data
1.3 How does IFAD's management of human resources anticipate, and adapt to evolving workforce needs, ensuring the right skills and staff capacities in a changing global context?	Analysis of the strategic workforce planning and the extent to which it anticipates resourcing and skills requirements necessary to enable IFAD to meet its current and future staffing needs Review of amended staffing matrices and integration of amendments Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment Review of talent management policies, tracking amendment over time in line with changed approaches, skills requirements and different learning approaches. Analysis of the succession planning and career development approaches and policy framework and how they enable planning to mitigate key skills loss Analysis of career pathing and succession planning initiatives in line with anticipated skills requirements for IFAD in line with the strategy and mandate	• DWP documentation and audit • McKinsey's Report • IFAD strategy • HR policies, procedures and guidelines • Succession plans • Career path policies/methods/reports • Interviews • Survey data • Engagement with the members of the DWP Committee

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
1.4 In what ways has the HR policy framework demonstrated flexibility or rigidity in adapting to structural and strategic shifts within IFAD?	Review of the changes in the HR policy framework between 2019 and 2025 in response to the structural and strategic changes in IFAD Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment	• HR policy changes • Organisational structure changes • Key informant Interviews
1.5 How did HR management in IFAD respond to shocks, including the COVID-19 pandemic and what does this reveal about its adaptability in times of crisis?	Review the impact that the COVID-19 had on the HR policy framework and its response to the pandemic driven changes. Analysis of induction and onboarding over time, including how this was addressed prior to, during and post COVID. Analysis of skills development undertaken during COVID, including different modes and approaches implemented, skills development areas and alignment with taxonomies and skills requirements for IFAD Review of staff wellbeing policy initiatives initiated during COVID 19 and their amendments post COVID 19	• HR policy changes • President's bulletins • Key informant Interviews • Survey
1.6 What are the key strengths and limitations of HR management in IFAD from a design perspective and how have these evolved over time in response to internal and external pressures?	Explore areas of strength and weaknesses in the design of the HR policy framework and how they have been addressed in due course (or considerations being made for future policy) Review of HR policies in line with comparator organisations and relevant UN standards and good practices. Review feedback from informant interviews, GSS, pulse and other surveys and the policy responses to feedback provided Review feedback from the ISA and consequent policy amendments and positions	• Key informant interviews • Literature review of HR related reviews, surveys and previous evaluations • HR policy framework
1.7 To what extent does IFAD policy framework integrate principles of diversity and inclusion, as well as staff wellbeing ?	Review the Strategy on Diversity and Inclusion and its incorporation into the broader IFAD HR policy framework Analysis of HR policy framework to identify prioritisation of inclusion and diversity. Analysis of GSS concerns related to diversity, inclusions and staff wellbeing over time through review of GSS reports and pulse surveys from 2018 to 2025 and the relevant policy responses	• Strategy on Diversity, Equity and Inclusion • UN frameworks on diversity, equity and inclusion • Interviews • HR policy framework
EQ2: To what extent does IFAD's HR policy framework demonstrate coherence across its different components, with organizational priorities and with relevant UN standards and good practices from comparable organizations?		

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
2.1 To what extent are the various components of the HR policy framework (i.e. recruitment, performance management, learning, mobility) logically integrated and mutually reinforcing ?	Review the coherence among different components of the HR policy framework Review of the linkages between recruitment, onboarding, induction, learning, mobility, performance management and career pathing and succession planning	• HR policy framework • Surveys • Interviews
2.2 To what extent is the IFAD HR policy framework coherent with other internal policy frameworks and organizational priorities such as gender equality, social inclusion, decentralization, and engagement in fragile contexts? Does the HR framework reinforce or conflict with these thematic priorities?	Review the coherence between the HR policy framework and the broader organizational policies frameworks related to key themes and focal points such as gender, social inclusion, decentralization, fragility etc. Analysis of IFAD HR policies supporting staff wellbeing, diversity and inclusion and the extent to which the support focuses on gender equality, social inclusion, decentralization and fragility. Analysis of onboarding, induction and skills development with a specific focus on gender quality, social inclusion, skills required because of decentralization and fragility	• 2016 – 2025 Strategic Plan • Mainstreaming themes and development priorities • HR policy framework • Surveys • Interviews
2.3 To what extent is the IFAD HR policy framework aligned with UN system's HR-related norms and standards ? To what extent does it reflect good practices from comparable international organizations, including international financial institutions?	Review relevant UN norms and standards including the ICSC and ILO and compare the IFAD HR policy framework with these standards Review the findings from comparative organization's HR evaluations in the context of IFAD's HR policy framework Review the alignment between IFAD HR policy framework and different UN norms and standards (e.g. gender, diversity etc.) Review consistency with other UN Agency actions in terms of recruitment, indication, training, performance management, diversity, inclusion and staff well-being Analysis of IFAD HR policy framework's alignment on staff wellbeing, diversity and inclusion with relevant UN standards and good practices from comparable organisations.	• ICSC standards • ILO standards • Evaluations from comparator organisations such as UNESCO, UNICEF and the African Development Bank • Evaluations of the HR components in IFIs and UN organizations • System-wide UN guidance • HR policies and procedures of selected peer organizations
EQ3. How effectively has the HR policy framework been implemented to create an appropriately resourced (skills and capacity), diverse, inclusive and productive work force and work environment to support IFAD in achieving its strategy, mandate and mission?		
3.1 How effective is IFAD in attracting and retaining the skills and talent needed to meet current and future organizational demands?	Review how effectively IFAD attracts, selects and appoints staff with the skills and values to support meeting its mission, objectives and mandate Review of amended talent acquisition approach in line with organisational structure changes made during recalibration Review of recruitment SOPs Analysis of recruitment activity and data linked to diversity, inclusion and appointments in line with different skills taxonomies and categories of staff (P, G, D etc)	• IFAD recruitment and appointment data • IFAD staff data • IFAD turnover data • HR policy framework • Interviews • Surveys • Recruitment SOPs

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
	Analysis of training data in line with skills taxonomies and identified skills for current and future requirements in line with IFAD strategy and objectives Review how effectively HR indicators are tracked to inform areas of focus and improvement through analysing information from HR dashboard Review how effectively IFAD retains staff, specifically in key skill areas identified as necessary for IFAD now and in the future Analysis of staff retention data, including retention considering diversity and inclusion aspects and specific skills requirements	
3.2 How effectively does IFAD align individual performance with organisational goals to support the delivery of its strategy and commitments?	Review the approach to individual performance management in the context of organisational commitments, strategy and mission. Review performance management processes, feedback on performance management, data on management of non or under performance and the integration of performance information into HR decisions	• HR policy framework • Performance management SOPs • Interviews • Surveys • HR data on performance and performance improvement management
3.3 To what extent are staff provided with opportunities for professional development and continuous learning that support both individual career aspirations and IFAD's evolving skill needs?	Review the training, career development and succession planning approaches in line with the current and future skills requirements of IFAD and the needs and aspirations of staff. Review of talent management policies, tracking amendment over time in line with changed approaches, skills requirements and different learning approaches. . Review of succession planning for IFAD including a review of the policy and its implementation.	• HR policy framework • Strategic workforce plans and future skills requirements • Training data • Career development plans • Succession plans • Interviews • Surveys
3.4 How effectively does IFAD manage internal mobility, including reassignment and career progression across divisions and duty stations to facilitate development effectiveness of IFAD?	Review the mobility approaches, reassignment exercises and the alignment with IFADs resourcing requirements Analysis of the available information from the previous CLE of IFAD's decentralization experience, ISA reports to the Executive Board, Decentralization Effectiveness Surveys and Global Staff Survey relating to reassignment Analysis of the follow up to the recommendations of the GPC Review of the Reassignment Exercise at IFAD Analysis of mobility data in terms of diversity, inclusion, promotions, functional reassignment, classification of posts subject to reassignment and other policy provisions	• HR policy framework • External reviews • Comparator organisation approaches • Reassignment data • Interviews • Surveys

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
3.5 How well does IFAD's management of human resources support and enable work-life balance and overall staff wellbeing?	Review how effectively IFAD creates an employment environment that is supportive of work-life balance and overall staff wellbeing. This will include considering wellbeing initiatives and structures that are in place and responsiveness to feedback related to staff wellbeing and engagement Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment Analysis of DWP approaches with good practices from comparable organisations Analysis of GSS concerns over time through review of GSS reports and pulse surveys from 2018 to 2025	• GSS reports • ISA input • IFAD staff wellness initiatives, policies and procedures • Interviews • Surveys
3.6 How effectively has IFAD's HR policy framework contributed to building and sustaining a diverse and inclusive workforce across all levels of the organization ?	Review the extent to which diversity and inclusion is integrated into the IFAD HR policy framework and represented in the employment profile and environment of IFAD. Analysis of staff data with specific gender, international representivity (from member countries) and inclusion (in terms of disability) lenses Review the staff data on diversity and inclusion, including survey feedback. Analysis of recruitment activity and data linked to diversity, inclusion and appointments in line with different skills taxonomies and categories of staff (P, G, D etc) Analysis of mobility data in terms of diversity, inclusion, promotions, functional reassignment etc	• Staff profile data • HR policy framework • IFAD strategy and commitments • Interviews • Surveys • Staff data • Strategy on Diversity and Inclusion
3.7 How effectively has IFAD recognized and rewarded staff using non-monetary means?	Analysis of non-monetary recognition and reward mechanisms Review of feedback provided on recognition and reward mechanisms	• HR policy framework • Staff Interviews • Staff Survey • Global Staff Survey reports
3.8 To what extent has the HR policy framework and the adjustments along the way been effectively communicated to staff ? To what extent has staff feedback influenced its evolution?	Review how communication relating to HR has been carried out to staff (timing, content, provision for feedback) Review data to analyze in what ways feedback from staff (e.g. staff surveys and townhalls/ISA etc.) has been used to inform policy changes or decision making Analyse HR policy communications specifically how input was received in the development and review of the policy and how the approved policy was shared and implemented with staff	• Written communication in the form of blogs, emails, memos etc. • Feedback from the ISA • Minutes and recordings from staff communication sessions • Interviews • Surveys

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
3.9 How effectively has IFAD's management of human resources supported organizational changes?	Analysis how HR policies and practices have evolved in response to organizational changes over the period 2017-2025	• IFAD strategy documents • HR policy framework • Interviews • Surveys
3.10 How effectively are human resource related disputes addressed and resolved in IFAD?	Analysis of dispute resolution procedures Analysis of data on disputes referred and resolved	• HR policy framework • Interviews • Surveys
3.11 How well has the HR policy been able to stand up to legal challenges ?	Analysis of data on legal challenges and their outcomes Analysis of HR policy, procedure and practice changes linked to legal challenges	• HR policy framework • Data on legal challenges and their outcomes • Interviews
3.12 To what extent has IFAD demonstrated innovation and proactivity in its approach to talent and organizational development, including risk-taking initiatives such as tapping new talent pools or entering unfamiliar markets?	Analysis of the extent and nature of innovative HR initiatives launched (e.g new recruitment strategies, pilot programmes, etc.)	• Document review • Key informant interviews • Surveys
3.13 How effectively does IFAD leverage technology, data, and innovative practices to manage talent, improve HR processes, and anticipate organizational change?	Review of HR technologies and platforms in use Analysis of the frequency and quality of HR dashboards or reporting tools	• System audit • Interviews • Surveys
3.14 What evidence demonstrates how effective management of human resources contributes to IFAD's strategic deliverables and mission achievement?	Analysis of how HR practices support programme delivery, staff productivity and organizational effectiveness Identification of measurable contributions of HR management to IFAD's strategic deliverables	• Review corporate performance reports for HR-related metrics • Interviews • Surveys
EQ4. How efficiently are HR processes implemented through the employee lifecycle?		
4.1 To what extent has HR Management been adequately resourced to enable achievement of results , particularly during periods of organisational changes?	Review resourcing allocated to the implementation of the HR policy framework against breadth and depth of work Analyse budget allocation to HR initiatives and communication particularly linked to organisational changes such as decentralisation and recalibration and during periods of significant environmental change such as during COVID 19.	• IFAD approved annual budget that includes HR budget • Human resourcing gaps analysis

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
	Analyse alternative delivery approaches (virtual, technology enabled, insourcing and outsourcing etc.) adopted to resource and deliver HR policies during internal and external changes.	
4.2 How timely and efficient are HR processes for attracting, assessing and appointing the right talent that aligns with IFAD's mission, values and strategic needs?	Review the recruitment, selection and appointment policies and process in the context of the vacancy pool, skills requirements and staffing requirements. This will include reviewing recruiting and its contribution to diversity and inclusion. Consider lead times to appoint resources and alternative resourcing strategies implemented to provide the right talent to facilitate delivery. Updating with information from HR dashboard including definition used to determine vacancy rate	• Appointment data • HR policy framework • Staff profile data • HR dashboard information • HR reports • Interviews • Survey data
4.3 How efficiently are new staff onboarded and inducted into their new roles, the IFAD operational environment and organisational culture?	Review the onboarding and induction process and their appropriateness to achieving staff performance optimally. This will include reviewing the induction training, probation period management, leadership and contextual support provided Review of induction and onboarding programmes, including those linked to transfers due to reassignment, in terms of specific country/role context, IFAD specific training and generic skills training Analysis of induction and onboarding over time, including how this was addressed prior to, during and post COVID.	• Induction plans • Onboarding plans • Reassignment data • HR policy framework • Probation data • Interviews • Surveys
4.4 How efficiently is individual staff performance managed, including the handling of underperformance and the use of performance data to inform HR decisions?	Review the performance management processes and its implementation as well as the influence on performance since its implementation. This will include understanding the performance contracting, monitoring and reviewing processes Review feedback on performance management, data on management of non or under performance and the integration of performance information into HR decisions	• HR policy framework • Performance data • Interviews • Surveys
4.5 To what extent has IFAD efficiently invested in staff development to build the skills required to fulfil its mandate and adapt to evolving needs?	Review of the skills development plans in line with the key skills taxonomies and the progress in developing skills in line with these taxonomies Analysis of budget and spend on staff skills development, career pathing and succession planning and the alignment of the spend with the skills taxonomies and priority skill areas identified by IFAD. Analysis of the skills development evaluation approach utilised to determine whether the investment is producing the skills required	• Skills development data • Skills taxonomies • Surveys • Interviews
4.6 How efficiently has the reassignment process been in identifying and placing staff in positions	Review the reassignment process and analyse the alignment of staff skills with assigned roles	• Reassignment data

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
that support their skills, career aspirations and IFAD's delivery?		• Surveys • Interviews

Background data and key HR characteristics

Headcount and grade distribution

IFAD's staff headcount has grown from a total of 728 staff in 2019 to 953 staff in 2024. The breakdown per division is reflected below:

Table 1
Headcount per division 2019 to 2024

Year	CRU	CSD	CSSG	ERG	FOD	IOE	OPV	PMD	SKD	Total
2019	2	108	46	74	70	19	16	279	114	728
2020	2	110	54	88	73	20	16	302	124	789
2021	2	103	63	80	67	20	15	249	112	711
2022	2	112	57	84	70	20	16	262	112	735
2023	1	110	70	88	76	23	16	317	129	830
2024	3	129	69	90	82	23	21	372	164	953

Source: IFAD headcount data provided by PCD.¹⁹

The headcount, including consultants, between 2019 and 2024 it was as follows:

Table 2
IFAD staff and consultant full-time equivalents between 2019 and 2024

Year	Headcount	Consultant FTEs	Total Capacity
2019	728	406	1 134
2020	789	435	1 224
2021	711	497	1 208
2022	735	522	1 257
2023	830	552	1 382
2024	953	558	1 511

Source: IFAD HR headcount data.

¹⁹ Following name changes implemented in 2025: PMD to DCO, ERG to ERD, SKD to OTD.

Table 3
Key HRM characteristics at IFAD

IFAD workforce at a glance	HR Roles and Functions
Demographics - IFAD operates in 92 countries 1 511 employees, with 953 being full time staff - IFAD's work and staff are spread across Africa, Asia and the Pacific, Latin America and the Caribbean, and the Near East, North Africa and Europe. - IFAD has provided US\$ 24 billion in loans and grants since inception and is reaching 78.6 million people with currently on-going projects. Qualitative attributes - Working to eliminate rural poverty, with a focus on mainstreaming themes such as climate and environment, rural women, youth, indigenous people and nutrition - Commitment to improving rural agriculture and enterprise driven by core IFAD values of integrity, professionalism, respect and a focus on results - Skilled workers with expertise in finance, lending and sovereign operations, programme delivery and technical support functions - International and multicultural organisational setting, working with and through governments to reach the rural poor Staff associations - IFAD staff association represents all categories of staff at HQ, regional and country levels - Provides a platform for staff engagement with management for issues affecting employees throughout the life cycle	HR roles & functions HR management is not the exclusive responsibility of the People & Culture Division. While PCD is typically the custodian of HR policies, other key organizational actors play a key role to enable IFAD to achieve the objectives outlined in its HR policy framework. HR management represents a shared responsibility between the below different entities and functions within the organization: People & Culture Division: Sets strategic direction, aligning initiatives with organizational objectives, and promoting a diverse, ethical work environment. Also responsible for developing and implementing HR practices and policies, ensuring alignment with strategic goals Headquarter, regional and country-level leaders: Tailor and implement HR policies locally, ensuring compliance to organizational rules. Line Management: Manages daily HR responsibilities, supports staff, aligns with HR policies, and promotes employee well-being and development. Oversight and independent functions (offices of the Ombudsman, Ethics and Investigations): Ensure compliance with ethical standards and HR policies, promoting organizational integrity, accountability, and a fair workplace culture

Applicable HR regulatory framework

The HR regulatory framework applicable to IFAD is set at UN-wide level.

As part of the UN Common System, IFAD is guided by policies and guidelines set by the International Civil Service Commission (ICSC) and other governing bodies. The UN regulatory system notably includes:

- The Charter of the United Nations:** Establishes fundamental principles, staff regulations, and the international civil service system, while General Assembly Resolutions direct HR policies, ethics, and staff welfare, shaping overall HR management.
- UN Staff Regulations:** Define conditions of service, rights, and obligations, while UN Staff Rules detail provisions for recruitment, promotion, entitlements, and disciplinary measures, ensuring consistent and fair HR policies
- Standards of Conduct for International Civil Service:** Outlines the ethical principles and behavioural expectations for international civil servants, promoting integrity, impartiality, and professionalism in the performance of their duties
- Administrative Instructions:** Guide implementation of HR policies, including recruitment, performance management, and staff development.
- UN Chief Executive Board (CEB), High-Level Committee on Management (HLCM) and UN HR Network:** Coordinate HR policies across UN agencies, promoting coherence, mutual recognition and collaboration.

In addition, IFAD's internal Human Resource Policy Framework includes:

- Human resources policy, staff rules, HR Implementing procedures, handbook on consultants and other persons hired by IFAD under a non-staff contract, information circulars, and HR information notes.
- Other framework documents include the IFAD's President memos, IFAD's Core Values of integrity, professionalism, respect and a focus on results
- IFAD's 2016-2025 and 2025-2031 strategic frameworks recognise the important role of HR in helping the organisation achieve its mission

Evaluation team, key stakeholders, phases and timeline

1. **Evaluation team:** Under the overall strategic direction of Indran Naidoo, IOE Director, and Mona Fetouh, IOE Deputy Director, the CLE will be led by Oanh Nguyen, Lead Evaluation Officer, IOE and supported by Enala Mumba, Evaluation Officer, IOE. Three senior consultants – HR and evaluation experts will be recruited to provide specific inputs on different HR topics and to strengthen the analysis rigour of the CLE.
2. **Quality assurance mechanisms.** The approach paper will be reviewed by external senior evaluation experts, who will provide technical guidance during the evaluation process and review the final evaluation report for ensuring its technical quality. The approach paper will also be submitted to a peer review process internal to IOE; this will also apply to the draft evaluation report.
3. The **key stakeholders** of this evaluation are the People and Culture Division, which is the custodian of human resource policy framework in IFAD, and IFAD employees, who are users of the HR systems, represented by the IFAD staff association. In addition, there are other stakeholders who may be involved in different parts of HR management, such as the Planning, Organizational Development and Budget Division, which has a key role in workforce planning, and the Vice President office, which has the chairmanship of the Dynamic Workforce Planning Committee that defines the resourcing levels across IFAD. In addition, HR policies and practices are implemented by line management in IFAD so the line managers, including senior management are responsible for interpretation and application of the practices with staff. Furthermore, the President of IFAD holds overarching responsibility for managing employees in accordance with the guiding principles of the HR Policy.
4. **Core learning partnership group.** A core learning partnership (CLP) group will be established comprising representatives from IFAD management, People and Culture Division and ISA. The evaluation team will meet with this group at key moments in the evaluation to gather their views and feedback, in particular during the self-assessment and design workshop and the emerging findings workshop. The group will review and comment on the draft evaluation report, and contribute to the promotion, dissemination and use of the evaluation results at IFAD and beyond.
5. **Phases and timeline.** As described in the IFAD Evaluation Manual, the CLE will have four main phases: (i) design including further refinement of the approach paper with data-collection tools; (ii) implementation including secondary and primary data collection and initial synthesis; (iii) reporting; and iv) completion and dissemination. The table below reports an indicative timeline for the evaluation.

Evaluation timeline

Activities	Dates
Scoping desk review and initial scoping interviews	Completed
Draft approach paper shared for IOE internal peer review and external expert review	Completed
Draft approach paper shared with Management for comments	Completed
Management comments on the draft approach paper and finalisation of the document	Completed
Establishment of the CLP	December 2025
Self assessment workshop	January 2026
Further desk review and online key informants' interviews	January - March 2026
Presentation of the approach paper to the Evaluation Committee	March 2026

Activities	Dates
Data collection (e-survey and field missions if feasible)	March - April 2026
Data analysis and synthesis	May - June 2026
Emerging findings workshop	July 2026
Report drafting	July - August 2026
IOE internal and external quality assurance	September 2026
Report shared with Management	October 2026
Management comments	October 2026
Report finalised and disseminated	November 2026

Bibliography

Selected IFAD documents

- IFAD. *IFAD Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation*. (Rome: IFAD, 2016).
- IFAD. 2019. *Human Resources Policy*. Rome: IFAD.
- IFAD. 2019. *Analytical HR study on IFAD's current and future workforce composition: Draft for EB discussion*. McKinsey & Company
- IFAD. 2020. *People, Processes and Technology Plan: Implementation of a Targeted Investment in IFAD's Capacity*. EB 2020/129/R.3/Rev.2. Rome: IFAD.
- IFAD. 2021. *Dynamic Workforce Planning*. President's memo. Rome: IFAD.
- IFAD. 2021. *IFAD Strategy on Diversity, Equity and Inclusion*. EB 2021/134/R.9. Rome: IFAD.
- IFAD. 2024. *IFAD Global Staff Pulse Survey 2024 - Overall Report*. Agenda Consulting. Rome: IFAD.
- IFAD. 2024. *Recalibration 2024: Changes to the Organizational Structure*. President's Bulletin. PB/2024/05. Rome: IFAD.
- Alvaro Lario. 2024. "An Overview of IFAD's Recalibration". IFAD intranet [online]. <https://intranet.ifad.org/web/guest/w/an-overview-of-ifad-s-recalibration>.
- GPC Global People Culture Consulting GmbH. 2024. *Review of the Reassignment Exercise at IFAD*.
- IFAD, IOE. 2023. *Corporate-level evaluation of IFAD's decentralization experience 2023*. Rome: IFAD.
- IFAD, IOE. 2023. *Thematic evaluation of IFAD's support for smallholder farmers' adaptation to climate change Agency*. Rome: IFAD.
- IFAD, IOE. 2024. *Corporate-level evaluation of knowledge management practices in IFAD*. Rome: IFAD.
- IFAD, IOE. 2024. *Thematic evaluation on IFAD's support to gender equality and empowerment*. Rome: IFAD.
- Multilateral Organization Performance Assessment Network (MOPAN). 2024. *MOPAN Assessment Report: International Fund for Agricultural Development (IFAD)*. Paris: MOPAN.

External resources

- Academy to Innovate Human resources. 2025. 12 Key functions of Human Resources to know in 2025. AIHR [Online] <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions/>
- AfDB, IDEV. 2017. *The African Development Bank's Human Resource Management Policy and Strategic Directions: A formative evaluation*. Abidjan: AfDB.
- AfDB, IDEV. 2023. *Evaluation of the African Development Bank (AfDB's) Human Resource Management System: Inception report*. Abidjan: AfDB.
- UNESCO. 2023. *Evaluation of the UNESCO Human Resource Management Strategy 2017-2022*. Paris: UNESCO.
- UNICEF. 2024. *Evaluation of Human Resources Management (HRM) in UNICEF 2016-2024: Inception Report*. New York. UNICEF.

