

Política de Evaluación de CARE Internacional¹

Objetivo

La presente Política de Evaluación está siendo articulada para ayudar a CARE a hacer realidad su visión y su misión de reducir la pobreza y hacer valer los derechos de las personas, mediante la promoción de la responsabilidad institucional, el aprendizaje continuo, y el intercambio transparente de evaluaciones de proyecto y programa, tanto dentro como fuera de CARE. Esta política se complementa y concuerda con las Normas y Principios Programáticos de CI. La aplicación de esta política proporcionará a los responsables de adoptar decisiones a todos los niveles dentro de CARE y a nuestros socios información relevante, análisis y recomendaciones para informar y mejorar la formulación de políticas, el planeamiento, la programación y la implementación. La política está diseñada para promover:

- La recopilación, documentación y diseminación estratégicas y sistemáticas – a nivel interno y externo – de las lecciones aprendidas y los impactos de los proyectos y programas de CARE;
- Oportunidades para que los actores, especialmente los pobres con quienes CARE trabaja, expongan sus ideas y presenten sus evaluaciones sobre las actividades de CARE;
- Oportunidades para que el personal de CARE reflexione sobre la experiencia y el aprendizaje adquiridos y los comparta;
- Intercambio transparente de las evaluaciones con todos los actores en formas y formatos a la medida de sus necesidades; y
- Revisión de avances/contratiempos para cumplir con las prioridades estratégicas con el fin de lograr mejores resultados organizacionales.

Esta política comprende los proyectos y programas de emergencia, rehabilitación y desarrollo.²

Normas de Política

1. Las Oficinas de País tienen la responsabilidad primordial de planear y supervisar las evaluaciones de proyecto, así como diseminarlas y usarlas, en colaboración con la Unidad de Gestión Regional y/o los Miembros de CI y las unidades técnicas correspondientes. Se realizan consultas con los donantes para determinar la fecha, el alcance, la naturaleza y las metodologías a usarse, en consonancia con la Política de Evaluación de CI y las directrices que le acompaña. Si bien es cierto que, a veces, las exigencias del donante

¹ Política desarrollada por el Grupo de Trabajo de Programas de CARE Internacional (CI PWG) y aprobada por el Comité de Directores Nacionales (NDC). Los Miembros de CI, Altos Funcionarios de DME, las Oficinas de País y terceros aportaron ideas y reflexiones para la articulación de esta política. También adaptó ideas de políticas de evaluación de otras organizaciones, incluidos el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Comité de Asistencia al Desarrollo de la OCDE, la Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA), la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH – anteriormente el Departamento de Asuntos Humanitarios (DHA)) de la ONU y otras organizaciones.

² ‘Programas’ se refiere a iniciativas emprendidas por CARE por encima del nivel de ‘proyecto’. En ciertos ejemplos, los programas pueden ser un conjunto de proyectos simultáneos o sucesivos dirigidos a una población objetivo común. Otros ejemplos incluyen iniciativas internacionales y multinacionales concentradas en uno o varios sectores o asuntos.

pueden dificultar el cumplimiento de todos los componentes de esta Política, pedimos a las personas que planean realizar evaluaciones que reconozcan que éstas reflejan buenas prácticas evaluativas y que traten de garantizar que estas prácticas sean incluidas en los Términos de Referencia (TdR).

2. En consonancia con el Principio #3 de CI que exige responsabilidad y rendición de cuentas, la efectividad de todos los proyectos y programas de CARE debe ser evaluada de manera apropiada, por ejemplo realizando estudios de línea base (ver Norma de Proyecto #10) y evaluaciones formativas (a la mitad del periodo de ejecución) que ayuden a mejorar la calidad de los proyectos y programas en marcha y, cuando sea posible, evaluaciones ex post para evaluar el impacto sostenible (ver Principio #6). Como mínimo, se debe realizar una evaluación final (interna o externa) y se debe documentar los logros y las lecciones aprendidas para la futura programación.
3. Las evaluaciones deben analizar las relaciones entre los esfuerzos de un proyecto o un programa y el progreso hacia la Visión y la Misión de CI. Cuando proceda, las evaluaciones deben incluir evaluaciones de las contribuciones al cumplimiento de los Indicadores y las Metas de Desarrollo del Milenio.
4. Todas las evaluaciones deben contener un análisis del grado de implementación de las Normas y los Principios Programáticos de CARE Internacional y las consecuencias de la implementación de dichas Normas y Principios, así como de las contribuciones al cumplimiento de los planes estratégicos de las Oficinas de País.
5. El personal que evalúa los programas y proyectos de CARE debe seguir normas interinstitucionales, debido a la necesidad de “hablar un lenguaje común” dentro de una coalición más amplia.³ En crisis humanitarias, las evaluaciones deben poner énfasis en el respeto de las normas establecidas por ESFERA y de otras normas interinstitucionales reconocidas por CI.
6. En todas las evaluaciones debe haber bastante participación y un alto grado de influencia de los participantes de proyecto/programa así como de las partes relevantes ajenas a CARE. Con esto se busca promover una cultura de reflexión crítica, incorporar importantes perspectivas externas sobre los resultados de proyecto/programa, y hacer que CARE y sus socios/clientes se abran al exterior y a las experiencias externas. De acuerdo con el Principio #1, las voces y opiniones de los grupos minoritarios, los grupos privados de sus derechos, y otros grupos que tal vez opinen de otro modo, también deben ser escuchadas y consideradas como parte de los procesos de evaluación. Si bien CI reconoce el valor inherente de las evaluaciones participativas, el personal de proyecto/programa, los directores de las oficinas de país y la Unidad de Gestión Regional deben determinar el grado apropiado de control externo, influencia, y autoridad para las conclusiones de las evaluaciones.
7. Los documentos de evaluación deben incluir como mínimo las siguientes secciones:
 - Nombre del proyecto y país, PN (Número de Proyecto), periodo de implementación del proyecto, y fecha de evaluación;
 - Nombres y contactos de las personas que realizaron la evaluación, incluido(s) el(los) consultor(es) externo(s) si se contrató sus servicios;

³ En la página 8 se presentan ejemplos de fuentes de esas normas.

- Resumen ejecutivo;
- Conclusiones principales, incluidas las lecciones aprendidas que podrían ser de utilidad para toda la organización y la comunidad de desarrollo en general, y las recomendaciones para futuros programas/proyectos.

Como mínimo, los anexos deben incluir:

- Términos de Referencia (TdR);
- Metodología de estudio, incluyendo hipótesis o preguntas de investigación, operacionalización de conceptos clave, estrategias para lograr los controles apropiados (p.ej.: comparación con grupos que no pertenecen a un proyecto), estrategias de muestreo, y procedimientos para el análisis de los datos;
- Instrumentos de recopilación de datos (guías de observación, encuestas, guías de discusión en grupos focales, etc.);
- Presentación y análisis de datos.

- Las actividades de evaluación se deben realizar abiertamente y con transparencia:
 - Los términos de referencia, las conclusiones, las lecciones aprendidas y las recomendaciones siempre son de dominio público;
 - En especial, es necesario garantizar que los resultados de una evaluación sean entendibles y relevantes, y que lleguen a los gobiernos anfitriones, los socios de CARE, las organizaciones locales y nacionales similares y, con mayor importancia, a las personas pobres a quienes servimos (reconociendo que puede ser necesario emplear formatos distintos para los diferentes públicos); y
 - Todos los informes de evaluación deben ser enviados por medios electrónicos a través de C-PIN o directamente a la Biblioteca Electrónica de Evaluación (EeL) de CI.⁴
- Se debe dar seguimiento a las recomendaciones contenidas en las evaluaciones desarrollando planes de acción, a los cuales los supervisores deben dar seguimiento. Si los proyectos o programas se ejecutan en un solo país, los supervisores serán por lo general los Subdirectores de Programas. En el caso de programas que se ejecutan en varios países, los supervisores encargados de darle seguimiento serán las personas o unidades responsables de esos programas.
- Los miembros de CARE Internacional se comprometen a hacer mejoras continuas en los siguientes aspectos:
 - el nivel y la importancia de las actividades de evaluación dentro de la organización;
 - la capacidad del personal de CARE para planificar, supervisar y participar en evaluaciones que cumplan estas y otras normas afines;
 - la efectividad de sus métodos de evaluación y de su gestión; y
 - el uso e intercambio de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones con otros, incluidos los miembros de las comunidades participantes, el gobierno, la sociedad civil y otras ONGs.

⁴ Las Oficinas de País y los Miembros de CI deben enviar archivos electrónicos de los informes de evaluación de proyecto /programa a ford@care.org, quien se encargará de colgarlos en la Biblioteca Electrónica central de Evaluación de CARE, administrada por el Coordinador de Diseño, Monitoreo y Evaluación de la Unidad de Aprendizaje y Medición del Impacto de CARE USA, que actúa en nombre del Grupo de Trabajo de Programas de CI. Todas las evaluaciones de iniciativas humanitarias también deben ser enviadas al Coordinador de Calidad, Responsabilidad y Normas de CARE Internacional.

11. CARE Internacional se compromete a asignar y generar los recursos necesarios para que esta Política de Evaluación sea aplicada en su integridad y con efectividad. Para ello, se debe solicitar y negociar con los donantes de CARE el debido apoyo financiero para las actividades de monitoreo y evaluación.

Comentarios sobre la Política de Evaluación de CARE y Directrices Propuestas para su Promoción⁵

Introducción:

Los líderes de CARE a múltiples niveles, así como otros actores tales como el gobierno y los donantes privados, la OCDE-DAC, y las instituciones fiscalizadoras, están solicitando pruebas más contundentes de la efectividad y el impacto globales de las ONGs como CARE. El interés cada vez mayor en estos asuntos, y la necesidad de que podamos responder a ellos de manera convincente, nos obliga a adoptar una estrategia y una política de evaluación más agresiva.

En vista de nuestro alcance global y nuestra capacidad técnica, CARE está bien posicionada para obtener un aprendizaje institucional significativo de un enfoque más estratégico para realizar y utilizar las evaluaciones, tanto para la responsabilidad de la efectividad y para aplicar las lecciones aprendidas para mejorar nuestra práctica.

En el pasado, las evaluaciones se realizaban únicamente para cumplir con los requisitos impuestos por los donantes; las metodologías aplicadas variaban enormemente; y, las más de las veces, los informes no se utilizaban correctamente. Reconocemos que es necesario contar con una estrategia y una política de evaluación institucional para promover una cultura más sistémica de responsabilidad y práctica reflexiva. Ello implica realizar evaluaciones formativas así como evaluaciones sumativas de programa o de fin de proyecto para contribuir al aprendizaje estratégico. ¿De qué manera nuestros procesos de DME (Diseño, Monitoreo y Evaluación) y sus lecciones nos ayudan a continuar siendo dinámicos y mantenernos al corriente de lo que los demás sostienen que está ocurriendo en nuestros países y en nuestras regiones? Debemos incorporar estas mejores prácticas y lecciones en acciones de incidencia política, en base a lo que aprendemos.

Entender el impacto de nuestro trabajo es algo que se da por medio de evaluaciones a múltiples niveles, incluidos los proyectos, programas, iniciativas, planes estratégicos, evaluaciones multiinstitucionales, metaevaluaciones, etc. Cuando entendamos mejor el impacto que estamos teniendo, la forma en que diseñamos e implementamos los programas, construimos socios, abogamos por cambios políticos, etc., se verá afectada.

Principios:

Los principios rectores que debemos seguir para guiar la realización y el contenido de las evaluaciones son los Principios Programáticos de CI. A continuación se presenta algunos principios más específicos que se aplican a las

⁵ Esta directriz debe ser considerada como parte de, y alusión a, otros lineamientos y herramientas de Diseño, Monitoreo y Evaluación producidos por CARE, especialmente los relacionados con las Normas de Proyecto y los Principios Programáticos de CI, los Lineamientos de Impacto de CARE, la Lista de Control de las Normas de Responsabilidad en la Respuesta a Casos de Emergencia, etc. Muchos de esos recursos se pueden encontrar en la Biblioteca Digital de Calidad de los Programas, en <http://pqdl.care.org/>.

evaluaciones propiamente dichas, los cuales son compatibles con los Principios de CI.

- **Relevancia** (concentrarse en lo que es importante): las evaluaciones deben evaluar tanto los resultados previstos como imprevistos. Asimismo, deben examinar los procesos. Ello incluye probar la hipótesis de que una cosa conduce a la otra – que las intervenciones contribuyeron al cumplimiento de la meta y los objetivos planteados. Las evaluaciones también deben juzgar si la meta y los objetivos de un proyecto eran realmente relevantes o no para abordar las causas subyacentes del(los) problema(s) identificado(s) y los derechos incumplidos de la población objetivo. Asimismo, deben examinar tanto los beneficios como los daños, incluidos los intencionados y no intencionados, los impactos positivos y negativos sobre grupos específicos, tales como las mujeres, las minorías étnicas, etc.
- **Participación** (de los representantes de las comunidades): Es esencial que en un enfoque de desarrollo basado en derechos los participantes del proyecto en evaluación sean incluidos, siempre que sea posible, en la planificación, la implementación, el análisis, la presentación de informes, y el uso de las evaluaciones. Las conclusiones y recomendaciones de una evaluación no deben ser del dominio público sin haberse consultado previamente con los actores.
- **Concentración en el impacto sobre las vidas de las personas** (importancia): El objetivo primordial de todas las evaluaciones es conocer el impacto que tiene el trabajo de CARE en los derechos y el bienestar de las personas pobres y marginadas. Esto se aplica a toda la programación de CARE, incluida la provisión directa, los socios, y la incidencia. CARE tratará por todos los medios de desarrollar métodos de evaluación que contribuyan al empoderamiento de los beneficiarios previstos, que les permita expresar sus aspiraciones y opiniones sobre la eficacia de las intervenciones de CARE.
- **Credibilidad** (métodos objetivos y fiables): los evaluadores deben cumplir los principios rectores de buena práctica, tales como los establecidos por asociaciones de profesionales dedicados a evaluaciones e instituciones de evaluación.⁶
- **Integridad** (normas éticas): los empleados y evaluadores externos contratados por CARE mantendrán los más altos principios profesionales, éticos y personales. En concreto, se asegurarán de la veracidad e integridad del proceso de evaluación, y respetarán la seguridad y dignidad de los actores con quienes interactúan.
- **Transparencia** (estar dispuestos a compartir las conclusiones): Los términos de referencia de las evaluaciones son del dominio público; los contratos importantes de evaluación se otorgan mediante un proceso de licitación pública; las actividades de evaluación se realizan abiertamente. Las conclusiones y recomendaciones se comparten en formas apropiadas con todos los actores. Los informes finales de evaluación se hacen públicos y se facilita el acceso de las personas interesadas a los mismos.
- **Independencia** (de los evaluadores): Las conclusiones y recomendaciones deben ser incluidas en su informe sin la intromisión de los directivos. Sin embargo, a las personas implicadas por la evaluación se les debe dar la oportunidad de responder a las conclusiones y las recomendaciones, y sus respuestas deben ser incluidas en la versión final del informe oficial de evaluación.

⁶ Ver la lista de asociaciones en la sección Desarrollo de Capacidades.

Las evaluaciones más allá de los “proyectos”

1. Las evaluaciones deben concentrarse en las operaciones, las funciones, y los asuntos de política operativa que son de mayor interés directo para CARE, sus socios y los beneficiarios. Si bien realizar una evaluación supone evaluar proyectos, debemos ser más proactivos en lo que se refiere a evaluar otros niveles y otras dimensiones de la labor de CARE.
2. Se debe encargar evaluaciones estratégicas periódicas de asuntos de importancia crítica para CARE, tales como los relacionados con temas elegidos para **Investigaciones de Impacto Estratégico**. Estas investigaciones buscan entender cuál es la contribución de CARE al impacto sobre las causas subyacentes de la pobreza, en formas que puedan ir más allá de la evaluación de iniciativas de programa o proyectos específicos. Las evaluaciones estratégicas deben sacar provecho de las evaluaciones concluidas y/o planeadas de un programa o proyecto financiado por un donante.
3. Cuando se pueda obtener fondos restringidos o no restringidos, se deberá realizar evaluaciones ex post (*a posteriori*) de proyecto para determinar el impacto sostenible. Incluso sería mejor llevar a cabo evaluaciones de **programa** más amplias para evaluar la sinergia de múltiples proyectos (por parte de CARE y otros) para lograr un impacto sostenible, de más alto nivel.
4. Realizar metaevaluaciones de sectores o temas escogidos, dentro del país y entre países. Cada dos años, continuar realizando a nivel mundial la MEGA (Metaevaluación del Cumplimiento de las Metas por parte de los proyectos y programas de CARE) para sintetizar los resultados, examinar las metodologías de evaluación, e informar la política y estrategia institucionales. La MEGA se basa en los informes de evaluación enviados a la Biblioteca Electrónica de Evaluación (EeL) de CARE. Promover de esta y otras formas la revisión, disseminación y aplicación más sistemáticas de las lecciones aprendidas de las evaluaciones.
5. Los planes estratégicos de CI, así como los planes estratégicos de las Oficinas de País y los Miembros de CI, también deben ser evaluados periódicamente como parte del entendimiento del desempeño de la organización.

Metodologías de Evaluación

1. Existen diversos propósitos, tipos y métodos de evaluación. Además de realizar evaluaciones que cumplan con los requisitos impuestos por los donantes, los planes de evaluación deben cumplir los siguientes criterios:
 - o Estar de acuerdo con el plan general de monitoreo y evaluación (MyE) de cada proyecto o programa;
 - o Ser considerados por el personal del proyecto, los socios y los participantes como oportunidades de adquirir una perspectiva más amplia de lo bien que su trabajo se está traduciendo en resultados deseados y no deseados;
 - o Usar evaluaciones no sólo retroactivamente (evaluar si se cumplieron los requisitos de los donantes) sino también proactivamente para promover las mejores prácticas e informar la futura estrategia.

De cualquier modo, tal como se indica en la Norma de Política #2, todo proyecto y programa de CARE debe tener un informe y un resumen de la evaluación final que documenten los logros y las lecciones aprendidas.

2. Siempre que sea posible, los planes de evaluación se deben iniciar en la etapa de diseño del proyecto (en lugar de esperar hasta que el proyecto llegue a su fin). Ello implica realizar un estudio de línea base apropiado que sea comparable con la evaluación posterior. Ya sea que se utilice indicadores cuantitativos o cualitativos, es necesario contar con suficiente evidencia del “antes y después” para documentar el cambio. Cuando sea posible, también se debe utilizar alguna forma de grupo de comparación para documentar el “con y sin” – es decir, exponer argumentos convincentes de que un proyecto o un programa produjo resultados atribuibles a dicho proyecto o programa. ¿Marcó alguna diferencia?
3. Reconocer el valor de la evaluación formativa (p.ej.: a la mitad del periodo de ejecución) y sumativa (final). Como ejemplo de evaluaciones formativas tenemos las Evaluaciones en Tiempo Real (especialmente las de Respuesta Humanitaria) que sirven para capturar lecciones y prácticas prometedoras que informan la toma de decisiones en un determinado momento.
4. Los gerentes de los proyectos o programas en evaluación son los principales responsables de la organización de las evaluaciones. Sus supervisores tienen la responsabilidad de garantizar que los principios articulados en esta Estrategia y Política de Evaluación sean cumplidos, incluida la calidad de la evaluación y el seguimiento del plan de acción posterior.
5. Mejorar las metodologías para mejorar la calidad, y aumentar la credibilidad y la utilidad de las evaluaciones. Se debe hacer alusión a los lineamientos de buenas prácticas de evaluación (ver referencias en los puntos 2 y 3 de la sección Desarrollo de Capacidades).
6. Aunque los donantes establezcan los TdR de una evaluación, ellos deben incluir una evaluación del cumplimiento de los principios de CARE y las Normas de DME sobre Calidad Programática⁷, y las normas de ESFERA en el caso de una Respuesta Humanitaria. En el caso especial de las evaluaciones a mitad del periodo de ejecución, se debe dar seguimiento a estas evaluaciones con planes de acción sobre cómo el programa/proyecto fortalecerá su cumplimiento para así mejorar su calidad y su efectividad.

Desarrollo de Capacidades

1. Desarrollar capacidades duraderas para **DMEAL**⁸ entre los empleados de CARE, sus socios y sus contrapartes. Ello supone fortalecer las capacidades de los jefes de DMEAL (quienes tienen responsabilidades primordiales de DMEAL a diversos niveles) en CARE y, por medio de ellos, las de otros jefes que tienen responsabilidades de programación.
2. Los Lineamientos sobre Impacto de CARE, el Manual de Diseño de Proyectos, Los Lineamientos sobre MyE, el Instrumento de Medición de las Normas de Proyecto (PSMI) y el Juego de Herramientas para la Evaluación de la Capacidad de DME (DME-CAT), entre otros recursos, pueden ayudar a promover el desarrollo de capacidades. Para mayor información sobre estos y otros recursos, visite las siguientes páginas Web: <http://pqdl.care.org/>; <http://myCARE.care.org/portal/server.pt>; www.kcenter.com/care/dme o <http://www.globaldev.org/m&e/>.
3. Además de los documentos internos de CARE, los responsables de una evaluación deben estar familiarizados con los recursos relevantes existentes

⁷ El Instrumento de Medición de las Normas de Proyecto (PSMI) es una herramienta desarrollada para este fin.

⁸ DMEAL = Diseño, Monitoreo y Evaluación para la Responsabilidad y el Aprendizaje

en otras agencias y redes de evaluación. Estos recursos comprenden las normas de evaluación establecidas por InterAction, la Asociación Americana de Evaluación, la Asociación Africana de Evaluación, la Sociedad Europea de Evaluación, la Sociedad Británica de Evaluación, la Sociedad Australiana de Evaluación, la Sociedad Canadiense de Evaluación, la Red de Evaluación de la OCDE-DAC, la ONU, el proyecto ESFERA (Carta Humanitaria y Normas Mínimas de Respuesta Humanitaria en Casos de Desastre), ALNAP (Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Desempeño de la Acción Humanitaria), y HAP International (Asociación Internacional para la Responsabilidad en el Ámbito Humanitario), entre otras.

Participación

1. Los actores, incluidos los representantes de la población objetivo, deben participar en el planeamiento, la implementación y utilización de las evaluaciones. Es importante que la participación incluya el derecho a definir las categorías y los indicadores clave que comprenden el éxito, según los propios participantes.
2. Promover socios y evaluaciones interinstitucionales con instituciones de investigación y agencias de cooperación.
3. Cuando sea posible, incorporar especialistas independientes en los equipos de evaluación, incluyendo a evaluadores del país anfitrión y representantes de otros proyectos de CARE o entidades socias, para dar mayor perspectiva y compartir lo aprendido.
4. Se incentiva la realización de evaluaciones conjuntas para promover una revisión paritaria constructiva, mejorar la costo-efectividad, y capturar mejor la atribución (por ejemplo, después de operaciones humanitarias en las que CARE es sólo un actor entre muchos otros).

Utilización

1. Emplear estrategias de comunicación apropiadas para compartir las conclusiones de las evaluaciones de tal manera que le sean de ayuda a los actores – participantes y socios, empleados de diferentes unidades de CARE, y los donantes - y puedan ser entendidas por ellos. En muchos casos, esto exige múltiples formas de comunicación con públicos distintos, no sólo un informe final por escrito.
2. Recopilar sistemáticamente los informes de evaluación e incorporarlos a la colección de informes de la Oficina de País y a la Biblioteca Electrónica de Evaluación (EeL) de CARE por medio de C-PIN. Es responsabilidad del personal que encargue una evaluación, tratándose de empleados de proyecto, de la Oficina de País, de la Unidad de Gestión Regional o de un Miembro de CI, diseminar los informes de evaluación, enviarlos a ford@care.org o cargarlos a C-PIN.
3. Promover la publicación y diseminación de los lineamientos sobre evaluación y los informes de evaluación, especialmente de las metaevaluaciones, al público interno y externo.

En resumen:

1. CARE se ha comprometido a mejorar el nivel, la importancia y la relevancia de la evaluación al interior de la organización.

2. Utilizaremos las evaluaciones para promover la práctica reflexiva y el aprendizaje organizacional sistemáticos, así como para rendir cuenta de la efectividad para contribuir a cambios importantes y sostenibles en las vidas de las personas a quienes servimos. Ellas se merecen lo mejor.
3. Ofreceremos liderazgo a nivel global para promover, fortalecer la capacidad, y hacer cumplir esta Política y Estrategia de Evaluación.

Filosofía Implícita:

Aprender a Pensar con Criterio Evaluativo:

- **Verificación de los hechos:** todos debemos buscar retroalimentación objetiva; adquirir perspectivas de nuestro trabajo; aprender lecciones y aplicarlas
- **Toma de decisiones razonables:** Antes de tomar decisiones, debemos tener en claro las pruebas con las contamos, de quién las obtuvimos, y qué tan confiables son
- **Desafiar los paradigmas:** el nuestro propio y el de los demás. Preguntar qué otras perspectivas serían de carácter informativo.
- **Ser responsables:** Se lo debemos a nuestros clientes (beneficiarios específicos y donantes). Para ello tenemos que documentar no sólo el uso de los aportes y la producción de los productos, sino también qué resultados se han logrado; es decir, qué diferencia han marcado nuestros proyectos en las vidas de los beneficiarios
- **Oportunidad y Relevancia:** debemos proporcionar y utilizar la información relevante sobre las lecciones aprendidas en el momento en que más se le necesite.