



4TO. ENCUENTRO NACIONAL DE GESTIÓN CULTURAL MÉXICO
GESTIÓN CULTURAL Y COMUNIDADES



**La Fiesta de la Música Hermosillo:
Un escaparate creativo, más allá de los
foros preestablecidos**

Autores:

Trixy Christina García Leyva
Juan Manuel Díaz Salinas

La Fiesta de la Música Hermosillo: Un escaparate creativo, más allá de los foros preestablecidos.

Por: Trixy Christina García Leyva y Juan Manuel Díaz Salinas.

Palabras Clave: Festival, Comunidad, Autogestión.

“Algunas veces fui retirado por la policía al estar tocando en calles o plazas públicas en diferentes ciudades de México y en otros países, pero sólo en Hermosillo fui llevado detenido por un par de horas a la comandancia por el delito de tocar música en vía pública sin permiso. La Fiesta de la Música Hermosillo es un festival de calle, todo mundo es bienvenido, todos tienen la libertad de elegir qué escuchar, dónde estar y a qué hora retirarse y es también de cierto modo, mi resistencia” López, P. (2020).

Introducción

Según una publicación del periódico Mundiario (Goás, C., 2017) fue en 1976 cuando el músico estadounidense Joel Cohen ideó los “Saturnales de la Musique” mientras laboraba para Radio France, los cuales consistían en conciertos que se celebrarían en cada solsticio de verano e invierno (21 de junio y 21 de diciembre respectivamente). La primera edición registrada se llevó a cabo el 21 de junio en 1976 en Toulouse, misma que inspiraría años posteriores a la realización de “La Fiesta de la Música”.

En la página oficial de La Fiesta de la Música de Francia (La Fête de la Musique, 2018) indica que en octubre de 1981 el entonces Ministro de Cultura de Francia Jack Lang nombró Director de Música y Danza a Maurice Fleuret quien a partir de sus reflexiones sobre la práctica musical y su evolución generó una nueva concepción en donde la música sería presentada sin jerarquía de género ni de origen.



En 1982 a partir de una encuesta impulsada por el Servicio de Estudios e Investigación del Ministerio de Cultura de Francia enfocada en las prácticas culturales de los franceses se reveló que, de cinco millones de personas, uno de cada dos jóvenes tocaba un instrumento musical, mientras que en las manifestaciones musicales organizadas sólo participaban una minoría.

Fue entonces cuando Jack Lang, Maurice Fleuret y Christian Dupavillon (arquitecto-scenógrafo y miembro del gabinete) crearon una gran manifestación popular que permitió a todos los músicos expresarse y darse a conocer y fue así como surgió la primera edición de “La Fiesta de la Música” en el mundo, la cual tuvo como objetivo dar a conocer la práctica tanto amateur como profesional de todos los géneros con la promoción de la música a partir de que los músicos salieran de manera voluntaria a las calles y que el público tuviera la oportunidad de presenciar artistas en conciertos gratuitos sin importar estilo ni origen, así como expresar y dar a conocer la diversidad cultural, ampliar el acceso de la ciudadanía a las artes; generar condiciones para el despliegue, el reconocimiento y la valorización de las prácticas musicales en el espacio público.

El éxito de dicha edición permitió que, en 1985, y coincidiendo con el Año Europeo de la Música, la Fête de la Musique saltara de lo nacional a lo internacional puesto que el 1 de noviembre de 1997 se firmó en Budapest la carta internacional de la Fête de la Musique en la que los diferentes países se comprometían a demostrar su voluntad de favorecer un mejor conocimiento de las realidades artísticas actuales de sus países, apegados a lo estipulado en el escrito.

Para el año 2017 más de 120 países de todo el mundo ya se habían sumado a dicha celebración. Dentro del listado oficial de La Fête de la Musique, aparecen

registrados dentro de México: Mérida, Ciudad de México, Monterrey, Puebla, San José del Carbo, San Luis Potosí, Toluca y Villahermosa, aunque actualmente existen más comunidades que se han sumado a esta manifestación musical internacional de forma independiente y bajo otros conceptos.

Tal es el caso de “La Fiesta de la Música Hermosillo” llevada a cabo por primera vez al noroeste de México en la capital del Estado de Sonora en el año 2017, cuando un grupo de jóvenes dio inicio con la apropiación y adaptación a nivel local de dicho proyecto liderado por el músico sonorenses Pavel López González en conjunto con Luz Angélica Salazar Martínez, Lady Joana Gutiérrez Benjumea y Darío Ibarra Val. Posteriormente se unirían con el paso de las distintas ediciones al comité organizador Violeta Sánchez Gutiérrez, Renaldo Abraham Hinojo Hinojo, Karen Aileen Armenta Loustaunau, Jesús Alberto Pacheco Romero, Trixy Christina García Leyva y Juan Manuel Díaz Salinas.

La adaptación de dicho proyecto comenzó por cambiar la fecha de celebración del evento, en Francia se celebra tradicionalmente en el mes de junio, pero las elevadas temperaturas del desértico Estado de Sonora lo vuelven poco viable en esa temporada, por lo cual se optó por llevarlo a cabo cada 22 de noviembre, conmemorando a su vez el Día del Músico en México.

En esta versión de la manifestación, el festival se enfoca en promocionar las propuestas musicales locales específicamente del Municipio de Hermosillo y se conforma por 10 escenarios y 2 andadores gastronómicos y culturales ubicados en espacios públicos de la Colonia Centro en Hermosillo, desde la calle General José María Yáñez hasta la calle Jesús García por toda la Avenida General Álvaro

Obregón y Avenida Sufragio Efectivo, la cual se convierte en Avenida No Reelección.

El festival es de acceso gratuito y tiene una duración para el público de 5 horas, aunque también se realizan actividades previas a la fecha del festival como capacitaciones, charlas o talleres, actividades dirigidas a músicos en general.

La selección de los músicos a participar en los 10 escenarios se lleva a cabo por medio de una convocatoria publicada cada verano a través de las redes sociales oficiales de La Fiesta de la Música Hermosillo y es el mismo grupo de jóvenes, miembros del comité organizador, quienes valoran las propuestas recibidas.

Para la Gestión Cultural es de gran relevancia el buscar cómo posibilitar el acceso, goce y consumo de la cultura mediante el desarrollo de acciones y procesos que permitan concretar este propósito; es por esto que este proyecto resulta apropiado e interesante ya que funge como un puente entre artistas, agentes culturales, comunidad y espacios públicos.

Este festival es el resultado de la suma de esfuerzos de ciudadanos trabajando de la mano con instituciones de cultura a nivel municipal y estatal, así como distintas empresas, asociaciones civiles y agentes culturales que han coadyuvado a que el proyecto exista, ya que sobrevive a partir de las gestiones que los integrantes del comité realizan debido a que no se cuenta con un presupuesto fijo destinado para la realización del mismo, al ser un festival totalmente independiente.

Pero entonces, ¿Qué es lo que ha implicado la realización de este evento para el comité organizador año con año?, ¿Qué dificultades se les han presentado y cómo

han logrado resolverlas para no detener el festival?, ¿Cómo ha ido evolucionando el proyecto?, ¿Qué logros han alcanzado?

Para dar respuesta a todas estas cuestiones y con el objetivo de determinar si se cuenta con una visión colectiva en sintonía, se analizarán experiencias compiladas de 2017 a 2019, con vistas al 2020, de 5 de los 10 miembros del comité organizador contribuyendo así en la mejora del proyecto a partir de su evaluación interna.

Dentro del documento “Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales” de Project Concern International, A.C. en el marco del Programa de Coinversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL, 2013, p. 8) se indica que la evaluación de un proyecto es importante para mejorar el desempeño, fortalecer la toma de decisiones y la planeación, contribuir al aprendizaje y avanzar hacia el empoderamiento, desarrollo y crecimiento de la organización ya que sin un monitoreo y una evaluación efectivos, no es posible identificar si el trabajo de la organización va en la dirección correcta, si los cambios se deben a nuestras acciones o son producto de otras circunstancias.

Método

Se obtuvo la información a través del llenado de una encuesta en línea por parte de 5 de 10 integrantes que conforman el comité organizador de la Fiesta de la Música Hermosillo. La encuesta fue aplicada en marzo del 2020 y constaba de 10 preguntas abiertas con la finalidad de compilar las experiencias de las ediciones 1 (2017), 2 (2018) y 3 (2019) del festival, así como las aproximaciones a la edición 4 (2020) a partir de los distintos puntos de vista de sus integrantes.

Las preguntas se enfocaban en recabar información sobre el perfil del integrante en relación con el medio cultural, la edición en la cual se unió al proyecto, su definición personal del festival, su opinión en relación con el lugar en donde se lleva a cabo, los aspectos positivos y negativos, diferencias entre las distintas ediciones, aspectos de lo que implica la realización del mismo, el impacto que ha tenido en su vida, perspectiva para la próxima edición y propuestas para la mejora del festival.

Los 5 integrantes encuestados fueron:

- Pavel López González - Director general y programador de charlas y talleres de Fiesta de la Música Hermosillo.
- Luz Angélica Salazar Martínez – Directora de Preproducción y logística de Fiesta de la Música Hermosillo.
- Violeta del Carmen Sánchez Gutiérrez – Coordinadora de cobertura y medios de Fiesta de la Música Hermosillo.
- Karen Aileen Armenta Loustaunau - Coordinadora de difusión y prensa de Fiesta de la Música Hermosillo.
- Jesús Alberto Pacheco Romero. – Coordinador de materiales de Fiesta de la Música Hermosillo.

Los evaluadores Trixy Christina García Leyva y Juan Manuel Díaz Salinas, integrantes también del comité (Directora de planeación y metodología y Director Técnico), con permanencia media en el proyecto sumados entre 2018 y 2019, llevaron a cabo la evaluación del proyecto cultural en 5 momentos con base en el enfoque comunicativo que propone David Roselló el cual permite evaluar el proyecto de una manera integral, mediante la conformación del equipo de evaluación del proyecto cultural, el diseño de la evaluación y la ejecución de la evaluación:

recolección, ordenamiento, procesamiento, análisis e interpretación de la información y retroalimentación del proyecto.

Resultados

En relación con el perfil de los integrantes se pudo encontrar que: 1 persona es artista (músico), productor musical y de espectáculos, 1 persona es productor y promotor de espectáculos, 2 personas son promotores culturales y 1 persona difunde aspectos artísticos y culturales sólo por gusto.

En cuanto a la edición en la cual se unieron, 3 personas pertenecen a la edición 1 en 2017, mientras que 2 personas se sumaron en 2019 en la edición 3.

Definen al proyecto como una fiesta que conmemora el día del músico, basada en la celebración original de Francia y adaptada a un festival musical gratuito y familiar que apoya, promueve y difunde el talento local, convirtiendo los espacios públicos en foros callejeros en donde predomina la música local en sus distintos estilos, generando un intercambio en el que se involucran más de 300 músicos, dependencias de gobierno, voluntarios, iniciativa privada, proveedores de equipo de audio, medios de comunicación, gestores culturales, instituciones educativas, productores, vecinos de la zona y sociedad civil en general reunidos a lo largo de un recorrido de 10 escenarios durante una tarde en el centro histórico de Hermosillo.

Consideran que la naturaleza del festival es en las calles, lo cual permite potenciar el centro histórico involucrando a la comunidad y convirtiéndolo en una tradición anual en la ciudad. En caso de que el festival crezca o tuviera que reubicarse, mencionaron como algunas de sus posibilidades el expandirlo a espacios públicos

en distintas colonias del municipio o llevarlo a cabo en plazas principales tales como Plaza Zaragoza, Plaza Bicentenario y bulevar Hidalgo.

Entre los aspectos positivos de 2017 fue una sorpresa tanto para el público, así como para el comité organizador el alcance que tuvo esa primera edición ya que fue una celebración genuina pensada de la gente para la gente, de una forma muy libre y desinteresada, disfrutable tanto para los músicos participantes, así como para el público en general, esto se considera que fue debido al contexto en el cual se desarrollaba este proyecto en aquel entonces, ya que había una administración que dejó mucho que desear en el ámbito cultural, por lo que el público que consume arte en Hermosillo, se encontraba deseosa de un evento que reavivara el espíritu festivo de las calles.

En 2018 se sumaron personas al comité organizador y fue más sencillo conseguir patrocinios debido al éxito obtenido el año anterior. Se contó con todo el apoyo de la nueva administración del Instituto Municipal de Cultura y Arte de Hermosillo, se incluyó parte artística, creativa y de reciclaje que dio un toque de vida y autenticidad al evento.

Durante la edición 3 en 2019 se contó con un apoyo económico impulsado por el Instituto Sonorense de Cultura y el Congreso del Estado, para apoyar a los Festivales Artísticos y Culturales en Sonora lo cual facilitó cubrir pagos de algunas necesidades que hasta esa edición no habían podido ser resultas tales como baños públicos, plantas de luz para todos los escenarios, permisos de venta y alcohol, además se ofertaron por primera vez charlas previas al festival impartidas por personalidades del mercado musical reconocidas en lo nacional e internacional. Se sumaron más personas al comité organizador reforzando áreas de producción

técnica y difusión y se realizó la primera evaluación externa del evento por parte de una alumna de la Universidad de Guadalajara.

Se considera que el festival en general ha tenido un gran impacto en la comunidad, tanto en las personas que se suman como músicos, las que participan en los andadores gastronómicos y culturales, así como la comunidad asistente como público. Tan sólo en la primera edición asistieron 5,000 personas y esta cifra ha ido en aumento. Además de que brindan la oportunidad a todos los artistas tanto emergentes como profesionales de presentarse en un evento masivo, ya que aseguran que los festivales oficiales auspiciados por el gobierno o grandes productoras, se enfocan en abarrotar los espacios públicos contratando a artistas ya consolidados, dejando un poco de lado a los artistas locales, por lo cual la Fiesta de la Música está intentando enfatizar las propuestas musicales locales que a penas están en desarrollo para visibilizarse y posicionarse.

Con respecto a los aspectos negativos la dificultad más grande a la cual se han enfrentado es la falta de dinero, lo cual se ha resuelto edición tras edición con distintas estrategias, entre ellas patrocinios, fondos institucionales y ventas, pero ha sido insuficiente ya que de pronto algunas necesidades se dejan de lado debido a esto y también a la falta de personal, ya que el festival se hace gracias a voluntades, nadie del equipo, staff ni músicos cobran por sus servicios lo que en ocasiones resulta en la falta de compromiso.

Dentro de las problemáticas o dificultades que se han presentado en cada edición se puede encontrar:

- En 2017 los proveedores no tuvieron capacidad suficiente para cubrir más de un escenario, no se logró reunir la cantidad de efectivo suficiente por lo cual

se hizo “boteo” y se solicitó un préstamo, los recursos que fueron limitados se tradujeron en que algunos foros no tuvieran templete y no se contara con servicios públicos básicos, faltó staff propositivo en general.

- En 2018 el Parque Madero (un espacio público-privado donde se instalaron 2 de los 10 escenarios) no se mostró cooperativo con el festival, inclusive justo antes de iniciar se inundó uno de los escenarios dentro de éste espacio por lo cual se tuvo que reubicar y además, intentaron cerrar las puertas al público a las 10 de la noche, al tener la colaboración de un colectivo independiente que se hizo cargo de la producción de un escenario no se siguieron las recomendaciones de seguridad y producción, no se logró hacer mercancía para esta edición, no se logró cubrir el gasto total del evento, así que nuevamente se recurrió al boteo y se tuvieron que solventar alrededor de \$2,000 con cargo a los integrantes del comité, algunos foros quedaron reducidos en espacio y tuvieron fallas de electricidad por no contar con una planta en específico para el sonido, faltó staff.
- En 2019, algunos proveedores no dieron el ancho, falló la logística del flujo vehicular dentro y fuera del festival, faltó dar mayor seguimiento a patrocinadores, faltó staff, se detectó la necesidad de ubicar un bunker secundario cercano a la Capilla del Carmen, faltó recurso para cubrir todos los gastos por lo que se tuvo que recurrir al boteo y pedir crédito a uno de los proveedores de audio.

Mencionaron que hace falta asignar tiempos con un mayor enfoque para mantener una organización óptima en cada una de las áreas del comité organizador y mantenerse como grupo en constante capacitación y actualización.

Entre las diferencias de las distintas ediciones se encuentra el que cada año se ha tratado de dar mayor estructura a todo el proyecto, el número de asistentes ha ido en aumento, cada vez el crecimiento ha exigido mayor tiempo por parte del comité, se ha obtenido edición tras edición mayor conocimiento, se ha reafirmado año con año la necesidad por parte de la comunidad de que el festival siga sucediendo, ha habido una notable mejoría en la producción e infraestructura del festival, han incrementado las solicitudes para participar en el festival inclusive de artistas foráneos a nivel nacional e inclusive de otros países, en la última edición la gran mayoría de los comerciantes quedaron satisfechos con la venta del día.

Para la edición 4 en 2020 se espera contar con una oferta artística más extensa, sumando algunas intervenciones de otras disciplinas, consolidar el festival en cuanto a convertirlo en algo sostenible, implementar distintas estrategias para mantener activa la marca del festival durante todo el año, mantener el formato de 10 escenarios, 60 bandas y 2 andadores, pero mejorar y corregir las fallas de las ediciones anteriores.

La realización del festival implica para ellos el tener muy claro qué se quiere hacer, mucha voluntad, esfuerzo, tiempo, capacitación, organización, planeación, administración de recursos, adaptación al contexto, rodearse de personas dispuestas a trabajar, tener una excelente comunicación con el equipo de trabajo, crear estrategias, buscar recursos económicos, humanos y materiales, producir, realizar evaluaciones, retroalimentación y acción para la mejora del mismo.

Entre el impacto personal que ha tenido en los integrantes del comité organizador se encuentran una satisfacción enorme debido a la convocatoria y al espíritu del festival en sí, el conocer más talento local y dimensionar la cantidad y calidad de la música que se está haciendo a nivel local y regional, mejor comunicación con instituciones y empresas, continuos aprendizajes a nivel personal, profesional y social, la oportunidad de trabajar con un equipo movido por la necesidad de crear un mejor entorno utilizando el arte como principal herramienta.

Con respecto a las propuestas para la mejora del festival en general se encuentran: El contar con el presupuesto necesario desde antes, el definir un enfoque claro en la descripción de objetivos del festival en relación a cada área y miembro del comité de tal forma que la inversión de tiempo sea provechosa y productiva propiciando al avance constante, generar mayores estrategias para obtener recursos, reforzar las áreas con personal, crear talleres y distintas actividades para la comunidad, solicitar apoyo de la comunidad y de las autoridades de cultura para contar con una base solida de apoyo sea un presupuesto o recursos humanos que ayuden a la realización del festival dado el gran impacto social del evento.

Conclusiones

Al finalizar el ejercicio de evaluación interna, se logró recabar la información necesaria para identificar y describir experiencias con relación a la visualización colectiva de los distintos ámbitos del proyecto Fiesta de la Música Hermosillo, lo que permitió realizar el análisis de forma satisfactoria, obteniendo información sobre el perfil de cada integrante en relación con el medio cultural, la edición en la cual se sumó al proyecto, su definición personal del festival, su opinión en relación con el lugar en donde se lleva a cabo, los aspectos positivos y negativos, las diferencias

entre las distintas ediciones, los aspectos que implica la realización del mismo, el impacto que ha tenido en su vida, la perspectiva para la próxima edición y propuestas para la mejora del festival, lo cual conformaba el propósito principal de este proyecto de investigación.

El 80% de los integrantes del comité organizador están vinculados al medio artístico-cultural debido a su experiencia profesional y el 20% restante se involucra de forma voluntaria en apoyo a la comunidad artística. Esto demuestra que en su mayoría el equipo está conformado por personas especializadas en las labores que ejercen en el proyecto.

El 60% de los integrantes forman parte del proyecto desde la primera edición en 2017 y el 40% restante se sumó en ediciones posteriores entre 2018 y 2019, lo cual hace demuestra la importancia de seleccionar al personal que integrará la base estructural de un proyecto, ya que esto dará solidez al equipo y detonará la fluidez de las acciones a lo largo de las distintas ediciones.

A pesar de que cada integrante definió bajo sus propios conceptos el proyecto, todos destacaron aspectos característicos del festival, mencionando entre ellos un festejo que conmemora el día del músico adaptado a un festival musical gratuito y familiar que apoya, promueve y difunde el talento local, convirtiendo los espacios públicos en foros callejeros mediante la colaboración de distintos sectores de la comunidad.

El 100% consideró importante visibilizar los espacios públicos como esa zona viable a la cual extenderse en caso de que el festival continúe creciendo, ya que es

mediante estos que se contribuye a la generación de momentos que formarán parte de la memoria histórica colectiva de la ciudad.

Dentro de los aspectos positivos se resaltó el alcance que ha logrado tener el festival en la comunidad de artistas, emprendedores, espectadores, colaboradores, voluntarios, patrocinadores, a los cuales es cada vez es menos difícil llegar ya que el festival se ha ido posicionando.

Con relación a los aspectos negativos principales se detectó la falta de un presupuesto fijo, ya que año con año el comité actualiza sus estrategias para poder obtener el recurso necesario para llevar a cabo el festival, el cual como ha ido en aumento, también les ha implicado más tiempo, más personal, mayor oferta artística, mayor producción, mayores dificultades, que han ido resolviendo a lo largo del camino.

El llevar a cabo un festival les implica diversos factores, entre ellos tiempo, voluntad, esfuerzo, planeación, organización, administración de recursos, equipo de trabajo, y a su vez involucrarse en este tipo de labores ha impactado en la vida personal de cada integrante en donde el aprendizaje, las redes de colaboración para distintos proyectos y la satisfacción se han hecho presentes.

En comparación con las distintas ediciones se ha podido identificar un incremento en la demanda y una mejoría en la estructura del proyecto, buscando edición tras edición el cómo consolidar el festival para hacerlo sostenible e implementar distintas actividades durante todo el año para tener una mayor presencia.

Para la edición 2020 se planeaba mantener el formato de 10 escenarios, 60 bandas y 2 andadores, pero a su vez sumar intervenciones de otras disciplinas artísticas y mayor producción, además de estrategias con anticipación para su financiamiento, pero hasta hoy en día, abril del 2020, tanto este festival como otros espectáculos y eventos se encuentran a la espera de las disposiciones de la Secretaría de Salud de México, ya que durante el primer trimestre del año apareció en China un virus llamado coronavirus SARS-Cov-2 el cual provoca la enfermedad conocida como COVID-19 y se extendió a todos los continentes del mundo provocando una pandemia.

Actualmente Europa y América son los más afectados y se encuentran totalmente pausadas todas las actividades no consideradas como esenciales, por lo cual el festival se enfrenta a una época de incertidumbre en la que el equipo deberá decidir si el evento se adapta, se pospone o por primera vez se cancela.

Será importante replantear de qué forma adaptar la planeación de este año para avanzar en la medida de lo posible y mantener vivo este proyecto que representa un escaparate para los músicos que se presentan en los distintos escenarios, los artistas de otras disciplinas que participan en las intervenciones callejeras, los emprendedores que ofrecen sus marcas locales en los andadores gastronómicos y culturales, los medios de comunicación independientes que cubren el evento, los proveedores de sonido que brindan sus servicios en los escenarios, e inclusive los mismos organizadores y agentes culturales que se suman como staff exponiendo su creatividad, cada uno mediante sus capacidades artísticas, técnicas, logísticas o financieras, mostrando a una comunidad organizándose para crear un espacio de encuentro en donde celebrar y promover el trabajo artístico local, transformando el entorno durante un día al año.

Referencias

FÊTE DE LA MUSIQUE, (2018). HISTORIQUE DE LA FÊTE DE LA MUSIQUE. Recuperado 15 marzo, 2020, de <https://fetedelamusique.culture.gouv.fr/L-evenement/Historique-de-la-Fete-de-la-Musique>

Fiesta de la Música Hermosillo (2020). Fiesta de la Música Hermosillo, Sonora. Recuperado 20 marzo, 2020, de <https://www.facebook.com/fiestadelamusicaamo/>

García, T. (2020). Encuesta “Compilación de experiencias Fiesta de la Música Hermosillo 2017 - 2019 y vistas a la edición 2020”.

Goás, C. (2017). Joel Cohen se inventó la gran fiesta de la música. Recuperado 16 marzo, 2020, de <https://www.mundiaro.com/articulo/sociedad/la-gran-fiesta-de-la-musica/20170611131947091670.html>

INDESOL (2013). “Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales” de Project Concern International, A.C. Recuperado 24 marzo, 2020, de <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/l.%20SOCIEDAD%20CIVIL/Elaboraci%C3%B3n,%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proyectos/Gu%C3%ADa%20para%20el%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proyectos%20Sociales.pdf>